

APÊNDICE 8 - Sistematização das Entrevistas

Legenda:

E1	Diretor	E4	Coordenador do Grupo de Línguas	E7	Coordenador da Equipa de Autoavaliação
E2	Presidente do Conselho Geral	E5	Coordenador do Grupo Ciências Sociais e Humanas	E8	Representante dos pais e encarregados de educação assento no Conselho Geral
E3	Coordenador do Grupo de Matemática	E6	Coordenador dos Diretores de Turma	E9	Representante dos alunos com assento no Conselho Geral

Quadro 1 – Perceções da Escola – Traços identitários do agrupamento

Traços Caracterizadores	Respondentes
“As caraterísticas dos alunos e o seu contexto sociocultural; o desenvolvimento do trabalho em função das necessidades dos alunos.”	E1
<p>“... na verdade as escolas apresentam normalmente caraterísticas comuns em termos de mecânica de funcionamento. O que as diferencia tem naturalmente a ver com as dinâmicas dos vários grupos de trabalho, dos vários tipos de projetos existentes, norteadas por documentos orientadores como sendo o seu projeto educativo, o contrato de autonomia (nas que existem) e do seu plano anual de atividades. Por outro lado, tudo o que está subjacente à capacidade de liderança do diretor também marca e imprime do ponto de vista prático diferenças em relação a outros agrupamentos. Neste contexto, o Agrupamento [Oceanus] reúne efetivamente um conjunto de ações que o distingue de outros agrupamentos, e que constam no seu Projeto Educativo, Contrato de Autonomia e o Plano Anual de Atividades como sendo os grandes documentos que orientam a ação e a dinâmica do agrupamento. Ou seja, a aplicabilidade destes documentos orientadores passam essencialmente por criar condições para que o [Oceanus] garanta níveis de qualidade, eficiência e eficácia educativas que o tornem numa escola de referência, no processo de organização e na prossecução do interesse público da educação e que se proporcione uma oferta educativa (curricular e não curricular) diversificada e adequada tanto no que concerne ao perfil como à expectativa individual de todos os alunos.”</p> <p>“... a questão do abandono escolar sempre foi tónica preocupante do Agrupamento e sobre esta matéria é preocupação do [Oceanus] promover respostas eficazes, dentro do quadro legalmente estabelecido, que permitam atenuar ou extinguir fatores promotores de insucesso e que resultem em situações de abandono escolar... os valores registados são residuais e sem expressão significativa. Há, todavia, o registo, pese embora diminuto, de alguns casos de pais que emigram há alunos que acompanham os familiares e alguns, por vezes acabam por não regularizar a situação administrativa no nosso agrupamento.”</p> <p>“Em matéria de comportamento e disciplina não se tem assinalado casos graves e quando se verifica algum caso de indisciplina atua-se de imediato. Existe no [Oceanus] uma equipa Multidisciplinar (composta pelo Serviço de Psicologia e Orientação, Gabinete de Prevenção e Disciplina e Gabinete de Apoio ao Aluno) que surge como uma estrutura de intervenção e prevenção.”</p> <p>“... o Agrupamento procurou sempre implementar uma política de prevenção (e não de punição) criando ações que promovam o bom comportamento junto dos alunos e formação em gestão comportamental e realização de mediação de conflitos na comunidade educativa, vocacionada a todos os agentes educativos (pais, alunos, professores, assistentes).”</p> <p>“De uma forma geral, a população ativa do concelho trabalha na indústria transformadora, construção, comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos, agricultura, caça e silvicultura. A parte mais a norte do concelho é uma zona em que predomina com abundância a atividade agrícola onde se concentram, por exemplo, vários produtores de leite.”</p> <p>“...as atividades que assumem uma expressão estatística mais significativa integram as categorias de Operadores de máquinas (30%), Operários, Artífices e Trabalhadores Similares das Indústrias (13%) e Construção civil (13%).”</p>	E2

APÊNDICE 8

<p>“Os pais/encarregados de educação tem indiscutivelmente um papel importante no Agrupamento e, na grande maioria, fazem-no de uma forma empenhada e responsável. Os pais/ encarregados de educação regra geral não se têm dissociado da escola. Aliás eles são parte integrante em todo o processo educativo.”</p> <p>“...não é por acaso que próprio Projeto Educativo do agrupamento assinala este aspeto como um dos objetivos estratégicos que se traduz em melhorar a intervenção dos pais e encarregados de educação no sucesso escolar e educativo e na vida da escola. Estas questões passam, entre outras ações, por promover reuniões anuais e momentos de participação nas decisões, com vista ao envolvimento da comunidade educativa no funcionamento da escola, ações de divulgação sensibilização, participação em atividades, etc, etc. E, na maioria dos casos, os pais/encarregados de educação têm-no feito de uma forma ativa e responsável.”</p>	
<p>“A preocupação com os alunos, a integração dos alunos nos diferentes níveis de ensino e o acompanhamento realizado.”</p> <p>“Alunos do meio rural, com baixas expectativas ao nível de percurso académico e com pouca autoestima... oriundos de famílias com poucos recursos financeiros, onde o investimento na educação não é prioritário.”</p> <p>“...é um envolvimento passivo. Os encarregados de educação normalmente só comparecem na escola quando convocados e não são muito intervenientes no acompanhamento da vida escolar do aluno. Querem o seu sucesso, mas não são críticos em relação à qualidade do sucesso dos seus educandos.”</p>	E3
<p>“Na minha opinião eu acho que é um pouco a liderança, do agrupamento... que é... efetivamente, bastante... exigente, objetiva. Ahhhmmm, por exemplo no cumprimento dos prazos, no cumprimento da... da... das planificações, mas isso as outras também, também terão essas exigências. Mas sobretudo a parte da... do... da insistência com a obtenção dos resultados por parte da... da direção... hmmm... há efetivamente uma... um trabalho árduo nesse sentido...”</p> <p>“Em mostrar sempre a... a chamar a atenção entre aspas, não é? Para que cumpramos as metas, para que atinjam os objetivos que estão no contrato de autonomia... que estão no... no... no plano estratégico.”</p> <p>“E a organização (subida do tom de voz aos 4 minutos e 27 segundos) acho que é uma escola... também essa é uma parte importante, é uma escola bem organizada.”</p> <p>“... onde há prazos pra se cumprirem as coisas, sempre, pra tudo... e as pessoas cumprem. Cumprem... os prazos. E há modelos que nos orientam... portanto é uma escola que está acho... bem organizada e isso é importante porque a gente não se sente perdida.... e por isso temos muito trabalho, é claro, mas as outras também o terão. Mas por outro lado como há organização, como há uma direção, todos sabemos para onde... pra onde devemos ir... ahhhmm... para onde caminhar.”</p> <p>“Acho que é essencialmente esses dois aspetos... da organização e uma liderança que é... pronto, que está atenta sempre. Que... que existe.</p> <p>“É assim, a nível de... de disciplina eu acho que são alunos... pode-se dizer de uma forma geral pacíficos. Hmm... há um ou outro caso de alguma indisciplina, de algum comportamento pouco adequado mas não há falta de educação, pelo menos eu não noto isso nos meus alunos, não há falta de educação. Ahhmm... agora o que há muita falta efetivamente é de trabalho, empenho, de expectativas. Os nossos alunos não têm expectativas, eles vêm pra escola porque são obrigados... e depois trabalham o... o mínimo. Não há esforço extra pra saber mais, pra sa... pa saber até.”</p> <p>“Ahhmm... e isso, pronto, isso causa-nos algumas frustrações, porque o nosso trabalho é árduo e depois os resultados não correspondem ao trabalho que desenvolvemos com eles, com os alunos... porque efetivamente eles vêm com poucas... pouquíssimas expectativas, de uma forma geral. No secundário, já a coisa é um bocadinho diferente. Eu tenho... tenho alunos... eu tenho tido décimo ano e eu noto... então este ano tenho uma turma... a turma que tive no décimo ano tem um grupo de alunos que... tão determinados a seguir determinado curso... muitos deles querem medicina, por exemplo... e têm trabalhado pra isso. Agora no básico, no terceiro ciclo... não. Os alunos... basta... se tirar positiva já é ótimo... e se tirarem negativa, também... não ficam muito chateados, muito preocupados. Terá se calhar também um pouco a ver com o meio familiar que... o meio social em que se inserem... Porque... é um meio bastante rural...”</p> <p>“É, é... pronto, é baixa é... se calhar em casa também não há... os pais também não lhes incute o... não é? A necessidade, o entusiasmo pelo estudo, pelo trabalho, pelo tirar boas notas. De uma forma geral, claro que nós temos sempre uma ou outra exceção... eu tenho este ano no sétimo ano uma aluna de... de nível cinco e realmente ela destaca-se.”</p> <p>“A ideia que eu tenho e por aquilo que oiço os colegas falar e em conselho pedagógico... os pais até vêm à escola. Se não vêm semanalmente vêm pelo menos uma vez por período, quando é para... para receber as notas. Mas depois se calhar fica-se um bocadinho só por aí e preocupam-se mais, penso eu, com a... a disciplina, ser bem-educado, porta-te bem... agora tirar boas notas isso se calhar não é uma... uma preocupação deles. Ahhhmm, digo eu, não sei... mas se... arranjo essa, encontro essa justificação para a</p>	E4

APÊNDICE 8

<p>falta de... de... expectativa, a falta de... brio, até não é, por ter boas notas, porque...</p> <p>"...eu atribuo mais a isso, [falta de formação dos pais] porque... ahmm... mesmo nós temos turmas heterogêneas e... e eles vêem o colega a tirar boas notas e isso não é a razão para eles também se entusiasmarem e trabalharem mais para conseguirem, não pelo contrário, ficam passivos diante dos... do sucesso dos colegas, o que às vezes não é saudável e é um motivo que nos leva a trabalhar mais, a estudar, a conseguir..."</p>	
<p>"O meio social dos alunos que os torna mais humildes... a nível de comportamento, menos indisciplinados... alguma indisciplinada mas não é grave nesta escola... a humildade dos alunos para mim... aspetos positivos desta escola dos alunos..."</p> <p>"Acho que são alunos ingênuos, ainda dóceis, uma grande parte do quinto e sexto gosta muito de aprender ainda... depois vão perdendo essa, ao longo da escolaridade... e também eu acho que é um agrupamento com muitas diretrizes em que toda a gente cumpre... a ideia geral é que a maioria cumpre tudo o que é determinado pelo superior, acho que toda a gente é muito cumpridora... acho que é uma das características tanto do corpo docente, funcionários e alunos, essa é uma característica deste agrupamento."</p> <p>"Acho que a nível de comportamento... de uma maneira geral de um bom comportamento, os alunos... nível cognitivo, médio-baixo mas com alunos brilhantes também, que são exceções, mas tem alunos brilhantes nesta escola... a média é média-baixa, acho que devido ao meio social... são miúdos que vêm de estratos sociais mais baixos, a profissão dos pais, o nível literário dos pais... é muito baixo... isso nota-se na aprendizagem dos alunos. O nível social deles acho que se nota muito e depois a nível de expectativas que têm para o futuro... a grande maioria não quer tirar curso superior."</p> <p>"Tem muita influência o meio deles... mas já há exceções, como sempre. Quando digo aqueles alunos notáveis, há aqui alunos notáveis, que vêm de um estrato social também muito baixo mas têm expectativas muito altas para o futuro. E a nossa escola acho que tem alunos brilhantes, que são exceções... eu costumo dizer que tem dos melhores que há, mas é excecionalmente."</p> <p>"Acho que os encarregados de educação fazem o básico. Reuniões com os diretores de turma, acho que a maioria vai... mais da maioria vem, quase na totalidade... quer nos finais de período, no início do ano letivo... depois o acompanhamento já não se pode dizer que é bom. Por exemplo, porque acham que não sabem, não ajudam. O acompanhamento, por exemplo, já é muito deficitário ao longo do ano... enquanto a grande maioria dos pais estuda com os filhos, aqui não se nota isso... eles fazem aquilo que é assinatura de testes, reuniões com o diretor de turma nos finais de período, aí são cumpridores. Depois, o acompanhamento da vida escolar já fica muito... E o grande argumento deles é que não sabem que os filhos estão a estudar. Que não os podem ajudar, que os mandam estudar mas que depois não sabem se eles estudam, se não estudam... Sabe o que é que eles dizem sempre..."</p> <p>"Nas atividades da escola, acho que eles gostam... Por exemplo, feira verde vem muita gente. As jornadas pedagógicas, eles gostam de vir. Aí já acho que eles gostam de vir. É aquele comportamento que, naqueles momentos essenciais, eles acompanham os filhos no básico. Agora, devido à falta de escolaridade, acho que depois dizem que não têm conhecimentos para acompanhar gradualmente os estudos dos filhos."</p> <p>"Quando numa cidade isso não se passa... a maior parte dos pais acompanha... ou se não acompanha, põe em centros de estudo."</p> <p>"E aqui há pouquíssimos alunos a frequentar centros de estudo... há pouquíssimos alunos a ter explicadores, pouquíssimos. A percentagem é mínima de alunos que são acompanhados noutras instituições além da escola."</p>	E5
<p>"A sua gestão e liderança. Sobre tudo alunos do meio rural, alunos humildes e bem educados. Predominam alunos de uma classe socioeconómica baixa. O envolvimento [dos pais] é bastante divergente, mas cada vez mais, se nota a sua ausência e muito pouco envolvimento."</p>	E6
<p>"Ao estar localizado numa zona interior do concelho, este agrupamento está muito marcado pela ruralidade, o que o distingue da urbanidade das restantes escolas. Por isso, os nossos alunos são também eles diferentes no sentido em que provêm de famílias mas humildes, menos escolarizadas, não têm tanto acesso ao "capital cultural" como os das outras escolas mais próximas. Por exemplo, grande parte deles não frequenta centros de explicações, institutos de línguas, escolas de música, etc... Por essa razão, os resultados escolares dos nossos alunos não são tão elevados quanto os das escolas da cidade mas, em contrapartida, a nossa escola revela ter um ambiente mais tranquilo, é até mais segura do que as outras porque não há aqui à volta tantas "atrações" como se vê nas restantes escolas. Estou a falar de cafés, bares, cinemas, etc..."</p> <p>"...não há situações de indisciplina grave ou muito grave... apenas ligeiros desvios comportamentais, a maior parte próprios das idades deles."</p> <p>"... os nossos alunos são maioritariamente provenientes de classes desfavorecidas e pouco alfabetizadas e</p>	E7

APÊNDICE 8

<p>isso é notório pela quantidade que beneficia de Ação Social Escolar. Decorre daqui que a maioria dos nossos alunos não esteja tão motivado para a escola quanto seria desejado; não recebem de casa esse incentivo, pois não se valoriza a escola como ponte para o futuro, até porque grande parte dos pais estão desempregados.”</p> <p>“... é um envolvimento ajustado ao nosso público discente, ou seja, são pais que vêm à escola quando solicitado. A grande parte vem uma vez por período (para receber as avaliações) e no ato de matrícula (no final do ano letivo).</p>	
<p>“... pelo que eu tenho conhecimento acho esta escola... a nível... espetacular, excelente... As outras escolas não tenho muito conhecimento, mas... a parte que me compete acho que, que, que... vai ter sucesso. A direção... o conselho geral... faz por esse... esse motivo, digamos. Fazem todo o esforço para que haja sempre... sucesso. Temos tido reuniões a nível de... esclarecer, no fundo, o que se passa na escola... a nível de... prontos, a nível negativo... a parte... há... há muitas críticas a nível da cantina e a nível das... instalações à entrada para os autocarros. Acho que havia de ter ali um espaço mais como área coberta e... na parte da cantina... foram feitas as instalações novas do agrupamento mas não têm condições... para os miúdos, tanto a nível... principalmente a nível da primária porque eles têm de se deslocar das... das suas instalações... têm... têm um local lá que podia ser aproveitado mas não há condições. E têm de se deslocar à cantina... da secundária.”</p> <p>“Eu classifico talvez em dois pontos... um ponto... hmm... hmm... nota-se que há crianças que, que... necessitam de estudar para ter boas notas... outras até vão tirando boas notas não estudam. E classifico noutro ponto... hmmm... são crianças e estudantes muito unidas, pelo menos eu vejo isso na turma da, da... do meu filho. É capaz de haver algumas exclusividades, não é? como em todas as escolas existe, quer a parte de, de... educação, necessidades há... há bastantes necessidades e tenho conhecimento que a... direção ajuda essas crianças... hmmm... em parte, ainda há... ainda há pouco tivemos lá um evento que foi uma... dança Zumba para angariar alimentos para a ajuda. E... mesmo a nível da própria escola, também tenho conhecimento pelo conselho geral que o [diretor] ajuda a nível de, de, de... alimentar aquelas crianças mais necessitadas... porque há crianças que só têm a alimentação lá... ...só têm um almoço lá. Muitas carências lá. Parece que não mas tem.”. “Eu sou representante dos encarregados de educação e sou representante do núcleo... do núcleo... das associações. Esse ponto do núcleo das associações não está muito... desenvolvido pela situação que, que, que... vai haver alteração na associação. Mas... hmmm... eu acho que... pois, barrei... os pais não vêm até nós mas há muitas críticas. Os pais criticam situações, o qual, quando estão envolvidas nelas, ninguém... Ninguém dá a cara, não vejo muita... muito interesse da parte dos pais. Vejo, sim, muitas críticas, muitas críticas mesmo. Todos os dias há críticas e provavelmente sempre até se calhar pelas mães mesmos alunos.....mas não vejo interesse, não vejo quererem vir às reuniões, faltam às reuniões. ... falam fora das reuniões e das situações onde deviam-se envolver. Havia de haver mais... além de mais reuniões, não faltar às reuniões... havia de haver mais envolvimento, porque têm de dar o parecer deles, o que está mal e o que está bem, e ninguém dá a cara. Sugestões... não existem. Agora críticas há muitas.”.</p>	E8
<p>“... penso que é uma escola bastante diferente do normal... penso que nós damos sempre bons alunos às universidades, o que às vezes não se verifica nas escolas do concelho... penso que nós, por sermos tão... num sítio tão pequeno, conseguimos evoluir mais... penso que é uma boa escola... Apesar de não ser uma escola do concelho, uma escola da freguesia, é uma boa escola. Penso que é uma escola bastante boa a todos os níveis, não há assim níveis mais fracos ou mais elevados. Acho que é uma escola bastante mediana, é sempre uma escola que está acima da média da... nacional. Acho que é uma escola boa, apesar de ter alunos mais rebeldes, outros mais... mais calmos, acho que é uma boa escola.</p> <p>Temos alguns [problemas de indisciplina], como é normal em todas as escolas, mas não temos tantos como o costume.”.</p> <p>“Eu penso que, por ser um meio mais humilde, os alunos já são... não têm tantas capacidades económicas, mas mesmo assim não deixam de ser bons alunos e alunos aplicados, comparativamente aos alunos do concelho que têm mais poder económico, por assim dizer. ... [o envolvimento dos pais] eu acho que sim, porque se não se interessassem não deixavam assim... numa escola boa. Não é por ser uma escola da freguesia que tem poucos alunos, acho que os pais, apesar de ser uma escola com poucos alunos, acho que é uma escola onde os pais depositam alguma confiança... Temos o cartão escolar, por exemplo, que dá para os pais controlarem os gastos dos seus educandos e assim... Acho que dá pa... acho que os pais gostam...”.</p>	E9

Quadro 2 – Relações que os professores estabelecem entre si (individualista, cooperativo, competitivo, conflitual)

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Não existem evidências de conflitos entre os docentes deste agrupamento. Considera-se um ambiente de colaboração para a superação das dificuldades e execução das tarefas atribuídas.”.	E1
“... de respeito mútuo e cooperante...”.	E2
“São cooperativos, de uma forma geral são... são cooperativos... fazemos testes em conjunto... Parti... trocamos materiais ahmm... esclarecemos dúvidas até, às vezes, se... se ela... quando elas surgem. Eu acho que de uma forma geral há... há muita partilha, há muita colaboração... É claro que verificamos que há alguns que partilham mais do que outros mas isso é normal, é... é natural.”	E3
“Toda a gente trabalha em conjunto... prepara aulas, prepara materiais, prepara atividades. testes em comum... fazem os exames de equivalência à frequência conjuntos, tudo. Eu acho que é uma escola, aí sim, é um dos pontos, para mim, mais fortes desta escola, a cooperação dos professores.”.	E4
“... é a mais cooperativa... os professores de quase todas as disciplinas fazem testes em conjunto... dão o mesmo teste. Há partilha de materiais, sobretudo a nível muito localizado em grupos, grupos disciplinares... História, Português... acho que nós trabalhamos todos em cooperação. Quanto às relações pessoais, acho que são excelentes nesta escola... Poderá e há divergências de opinião, mas isso tem a ver com perspetivas como cada um encara a educação... de todas as que trabalhei, é onde se coopera mais.”	E5
“... há de tudo. No aspeto meramente profissional, não existe verdadeiramente uma cultura de colaboração efetiva e produtiva, nomeadamente no que diz respeito ao trabalho em sala de aula, onde impera o individualismo.”.	E6
“...cada vez mais os professores a trabalhar em conjunto. Por exemplo, partilham materiais (fichas de trabalho, testes de avaliação...), embora haja sempre um grupo que prefere ser mais individualista.”.	E7

Quadro 3 – Como representante dos alunos/encarregados de educação, procura recolher as opiniões dos alunos / encarregados de educação sobre o funcionamento da escola? Se sim, as sugestões e críticas apresentadas, são tidas em consideração nos órgãos próprios?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Conversamos com alguns pais, é certo mais daqueles pais com quem convivemos mais. Os pais dos alunos mais conhecidos, mais da, da... parte da turma do meu filho. Outros pais, por intermédio de outros conhecimentos, também já tivemos conversas da, da... a esse nível. Uns estão contentes, outros estão descontentes... mas lá está, é sempre a nível dos problemas que já vêm anteriores. São tidas em consideração e tentam melhorar... mesmo em reuniões que já... aaahmm... temos tido, algumas situações que estão sempre no fundo a bater na mesma tecla, não dá para mudar muito, não dá para alterar, mas é sempre vista e revista e, e... tentam sempre melhorar essa situação... só que há casos mais dificultativos... porque não há meios, não há matéria para que se consiga resolver e... e que tenhamos mais sucesso. Existe, também, uma barreira. Infelizmente, existe uma barreira mais nessas pessoas que eu já referenciei que... criticam... há sempre a crítica, uma altura até foram lá um... os próprios pais filmar situações das crianças à chuva... lá está... o que eu já mencionei... Hmm... a parte da cantina, já foram lá também manifestar. Pronto, não foi agradável... ..mas a direção deu a cara... e tentou... corrigir e prontos acho que foi uma boa atitude da parte, porque há muita gente que só gosta de criticar, não é? Resoluções não existem, é só mesmo criticar. Não dão soluções muitas das vezes, é... só criticam, criticam, criticam... mas há que haver soluções e resoluções.”	E8
“Sim. Eu tento falar com várias turmas, às vezes tentar falar com pessoas de várias turmas para ver o que os alunos acham da escola, do funcionamento de alguns sítios como a cantina, o bar, das... zonas que existem como a sala de convívio, o campo de futebol. Tentar se podem haver... tentar saber se podem haver melhorias ou não e, quando me dizem, eu tento avisar o nosso presidente, o professor [nome], que tenta ajudar-nos. Sim, sem dúvida. O Professor [nome] é um professor bastante... que os alunos têm... gostam... têm um grande carinho por ele e ele tenta ouvir-nos sempre ao máximo para nos ajudar.”	E9

Quadro 4 – É sentido pelos alunos/encarregados de educação um elevado nível de cooperação entre a escola e a comunidade local, de que forma se pode constatar isso?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Eu sou representante dos encarregados de educação e sou representante do núcleo... do núcleo... das associações. Esse ponto do núcleo das associações não está muito... desenvolvido pela situação que, que, que... vai haver alteração na associação. Mas... hmmm... eu acho que... pois, barrei... Não... era isso os pais não vêm até nós mas há muitas críticas. Os pais criticam situações, o qual, quando estão envolvidas nelas, ninguém... Ninguém dá a cara, não vejo muita... muito interesse da parte dos pais. Vejo, sim, muitas críticas, muitas críticas mesmo. Todos os dias há críticas e provavelmente sempre até se calhar pelas mãos dos mesmos alunos... mas não vejo interesse, não vejo quererem vir às reuniões, faltam às reuniões. Hmmm, hmmm, hmmm... falam fora das reuniões e das situações onde deviam-se envolver. Havia de haver mais... além de mais reuniões, não faltar às reuniões... havia de haver mais envolvimento, porque têm de dar o parecer deles, o que está mal e o que está bem, e ninguém dá a cara. Sugestões... não existem. Agora críticas há muitas.”	E8
“Eles, por vezes, não valorizam isso, mas eu penso que a escola se empenha bastante nisso. A importância de ter uma relação entre o nosso meio, que é mais pequeno que o costume, em ter uma relação bastante forte com os outros meios. Acho que sim, apesar de os alunos, por vezes, não valorizarem e acharem que não.”	E9

Quadro 5 – Políticas ou orientações e critérios para a constituição de turmas

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Primamos pela constituição de grupos/turmas heterogéneas no seu desempenho e no respeito pela continuidade pedagógica e origem geográfica.”	E1
“A constituição das turmas, é feita de acordo com critérios de natureza pedagógica, em conformidade com a legislação em vigor. Paralelamente, são tidas em linha de conta as propostas dos conselhos de turma, conselhos de docentes, ensino especial e conselho pedagógico. O Diretor, no âmbito das suas competências, é o responsável pela sua aplicação, em função dos recursos humanos e materiais disponíveis nos estabelecimentos de educação e ensino do Agrupamento.”	E2
“Em geral, existe a preocupação de constituir turmas de alunos oriundos das mesmas freguesias, atendendo ao transporte escolar e a questões de segurança na deslocação escola-casa. Há a preocupação de constituir turmas equilibradas.”	E3
“Olha, para o quinto ano é manter a freguesia e a escola do primeiro ciclo, na maioria dos casos... depois... até aí vem de raiz, começa a turma a ser contínua e depois há aqueles alunos... por exemplo quando se deteta um grupo de alunos que perturba as aulas, que perturba muito o funcionamento da aula, tenta-se dividir esses alunos no ano seguinte por turmas, para ver se o foco da indisciplina desaparece. Mas o critério principal aqui é a freguesia.”	E4
“... para que o menino... ou a turma entra toda àquela hora e então não correr o risco de naquela turma só ter um menino de [determinada freguesia] que entra àquela hora e... e ficar lá sozinho na paragem, eu acho que um dos critérios fund... primeiros... ahmm o primeiro critério será... ... a proveniência... espacial não é? Da freguesia... Da residência. Depois o resto... notas, não, não me parece que... não...”	E5
“A constituição de turmas e distribuição dos alunos pelas mesmas é feita com muito rigor e critério, tendo sempre a orientação dos conselhos de turma, do diretor, do psicólogo e do diretor de turma.”	E6
“Procura-se formar turmas heterogéneas, ou seja, com alunos fracos, médios e bons.”	E7

Quadro 6 – Quais os critérios adotados na distribuição do serviço docente? Existe alguma preocupação específica com a atribuição dos professores às disciplinas/anos de escolaridade que estão sujeitos a exame nacional?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“A distribuição de serviço é um tarefa de primordial importância para o bom funcionamento do ano letivo e para garantir as melhores aprendizagens aos alunos. Tentamos adequar o perfil do docente à exigência do serviço que lhe é atribuído.”.	E1

Quadro 7 – Na última avaliação externa levada a cabo pela IGEC no domínio “Resultados” foi atribuída a classificação de Bom, tendo-se verificado uma melhoria em relação ao resultado no 1º ciclo avaliativo da IGEC que atribuiu neste domínio a classificação de Suficiente. Que estratégias de melhoria foram implementadas para superar os “pontos fracos” identificados no 1º ciclo avaliativo? Considera que teve a sua “quota parte de responsabilidade” nesta evolução?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“No âmbito do processo de auditoria interna vamos observando os nossos pontos fortes e áreas de melhoria. Em função desta identificação vamos tomando as medidas necessárias para ultrapassar as dificuldades e consolidar os pontos fortes.”.	E1

Quadro 8 – Como mobiliza os intervenientes no processo de melhoria das aprendizagens? Como se articula com as estruturas de gestão intermédia? Como se faz a supervisão da componente pedagógica? Promove momentos de reflexão e debate para melhorar as práticas docentes?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Com a definição de objetivos estratégicos, a sua divulgação e a mobilização dos intervenientes no processo educativo para o cumprimento dos mesmos. Nos termos definidos nos documentos internos, podendo trabalhar em sede de grupo disciplinar ou departamento, visando quer a articulação horizontal que a vertical. A supervisão da componente pedagógica [faz-se] através do trabalho interpares e o acompanhamento e supervisão por parte do líder da estrutura de orientação educativa. Acresce que se encontra implementado um mecanismo de acompanhamento da prática letiva através dos docentes mais experientes, registando-se tal facto em documento próprio no qual se analisam as potencialidades e as áreas a desenvolver. Tais momentos [de reflexão] ocorrem regularmente ao longo do ano letivo ao nível da estrutura de orientação educativa.”.	E1

Quadro 9 – Como avalia, globalmente, os resultados escolares desta escola

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Temos registado ao longo dos últimos anos alguma instabilidade nos resultados obtidos pelos alunos, o que nos leva a observar discrepâncias significativas de ano para ano. Observamos também desempenhos díspares em função do ano de escolaridade que os alunos frequentam. O 4º ano evidencia desempenhos em linha com esperado; no 6º ano também se observa tal facto, salientando um resultado globalmente acima do esperado na disciplina de Português; no 9º ano não temos conseguido estabilizar os desempenhos o que leva a que, em termos médios, estejamos um pouco aquém do esperado, com particular incidência na disciplina de Matemática; no ensino secundário, os resultados também não têm estabilizado e tal facto poderá estar relacionado com o reduzido número de alunos que frequentam as disciplinas sujeitas a exames nacionais. A nível da avaliação interna consideramos que os resultados estão em linha com o esperado.”.	E1
“De uma forma global os resultados escolares são positivos. No ensino básico, comparando as médias das	E2

APÊNDICE 8

classificações obtidas numa escala de níveis (1 a 5), e pela informação consultada, verificamos oscilações pouco significativas e pouco residuais. No ensino secundário, utilizando uma escala de valores (0 a 20), verificamos uma aproximação entre os valores obtidos na avaliação interna e externa que ao longo do último triénio tem sido reduzida. De salientar que esta aproximação resulta da definição de estratégias veiculadas no Projeto Educativo e que promovem uma aprendizagem orientada para as referências que têm vindo a ser estabelecidas em termos de avaliação nas provas nacionais.”	
“Os resultados escolares ao nível da avaliação interna são muito bons, com uma reduzida taxa de retenções por ano e ciclo. Relativamente à avaliação externa, os resultados têm ficado abaixo das metas definidas, principalmente na matemática do nono ano.”	E3
“Ahhmmm... a nível do agrupamento, o que se tem verificado ou aonde se tem verificado maior sucesso é... eu tou a falar sobretudo da avaliação externa... que é aquela que é assim mais... mais visível... tem sido até agora o primeiro ciclo... até agora, se bem que este ano... ahmmmm... o segundo ciclo teve um resultado excelente, que eu considero excelente, setenta por cento... na avaliação externa. Mas... tendo em conta os anos, anteriores... de facto o ciclo onde... onde é visível maior result... Exato... tem sido no primeiro ciclo. E depois é por aí, a fila... depois o segundo...o terceiro... e o quarto. A disciplina de maior insucesso... [Insucesso] ...é a matemática, é o inglês... por ordem... e o português. Será, são as três... E onde é visível... A história, a história... mas... pronto, não... não tenho assim muitos dados para...”	E4
“Olha, eu acho que esta escola é altíssima... é altíssima, a nível do terceiro período... há algumas disciplinas claro... que obviamente têm insucesso maior... matemática, às vezes o português... Mais insucesso. Mas não é grave aqui o insucesso aqui não é muito alto... acho que é uma escola que... O ano mais complicado, para mim, é o sétimo. É o ano em que os alunos, devido à idade, à adolescência, falta de estudo e mudança de segundo para o terceiro ciclo é onde se depara maior insucesso nos alunos... e onde se focam os casos... os poucos casos que há de indisciplina quase sempre é no sétimo aqui nesta escola... eu acho que tem a ver com o descer da adolescência... dantes era no oitavo... desceu, os miúdos crescem mais rápido, desenvolvem-se fisicamente e começam... a dita idade da parvalheira reduziu para o sétimo ano agora... e é o ano em que eles têm mais insucesso... como não estudam, não estão concentrados nas aulas, as notas deles descem. E é o ano onde é que existe maiores reprovações, é sempre o sétimo. É, nesta escola é. Aí é só gerais... aí acho que é mais o geral, a Física... O Português, a Matemática, a Físico-Química... às vezes a história também aparece algum insucesso... a Geografia nem tanto... mas é o sétimo ano o ano de maior insucesso... nesta escola tem sido sempre. Não sei se é geral, mas aqui nesta escola é.”	E5
“São muitas as variáveis. Depende muito dos anos, das turmas e existem disciplinas que contribuem para o sucesso como Educação Física, Moral Musica Educação tecnológica e disciplinas com menos sucesso como Inglês ou francês.”	E6
“Médios. O 1.º e o 2.º ciclos destacam-se pela positiva mas os resultados baixam quando se chega ao 3.º ciclo e secundário. A Matemática e o Inglês são disciplinas que têm tido resultados baixos enquanto que as disciplinas de cariz mais prático (E. Física, E Musical, EVT) têm bons resultados.”	E7

Quadro 10 – A escola preocupa-se com o sucesso dos alunos e cria condições para estudar e tirar dúvidas? É capaz de identificar medidas adotadas pelo agrupamento que estejam associadas à promoção dos resultados escolares?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Sempre. Esta escola, esta escola... hmmm, hmm, hmm... aí digo mais uma vez, considero-a excelente. A direção tem todo, todo... além de ter todo o poder tem todo o interesse em que a escola tenha muito sucesso. Em termos de apoios? Tem... portanto, em termos de apoios, tem o apoio a português, matemática, que vai exigindo dos alunos bom aproveitamento. Quando o aluno já está em melhores condições, trocam. Tiram uns alunos e colocam os outros... Vão sempre pela... pela área que têm mais dificuldade. Pronto, vão escolhendo os alunos... pode ser que um aluno tenha dificuldade todo o ano e fica todo o ano no apoio, mas se ele melhorar... de período a período altera.”	E8
“Sim. Temos a adoção de vários computadores, como temos aqui espalhados por toda a escola. Temos a melhoria de equipamentos, que melhoram todos os anos. Acho que a escola se empenha também em ter bons resultados. Acho que até nesta época de exames a escola ainda se empenha mais, dando os apoios	E9

APÊNDICE 8

aos alunos, dando os apoios a Biologia, Físico-Química, Matemática, Português... Tentam ajudar em tudo... para terem boas notas.”.	
--	--

Quadro 11 – Os professores proporcionam uma explicação alternativa quando os alunos mostram dificuldades? Utilizam várias estratégias de avaliação dos conhecimentos?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Eu penso que sim. Ahhmm... os professores são recetivos mas ainda existe aí uma cláusula que, penso eu, devia de haver mais... mais interesse a nível de apoio, que é aí que eu falo na parte da, da... disciplina das línguas. Porque vejo pelo meu filho que ele tem bastante dificuldade. Era muito bom aluno a inglês no início, quando introduziu a segunda língua, o francês, sentiu muita dificuldade e baixou bastante no inglês. Agora, a junção das duas... deve fazer bastante confusão quer numa língua, quer noutra. É, na parte das línguas acho que devia haver mais apoio.”.	E8
“Sim, sim. Os professores tentam ir... arranjar todos os meios para trazer uma explicação mais fácil para os alunos entenderem. A: A maior parte das vezes quando o aluno não consegue compreender o que está escrito no livro eles tentam trazer powerpoints... tentar mostrar de uma forma mais simples o que está escrito no livro usando uma linguagem que os alunos consigam aceitar melhor.”.	E9

Quadro 12 – As visitas de estudo contribuem para a melhoria das aprendizagens?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Acho que sim... e não só como acho que também faz falta fazer... esses eventos... porque ajuda as crianças a envolverem-se umas com as outras, com os professores e vão tendo novos conhecimentos. Vão visitar... parte... como é que se... como é que eu posso dizer, a arte.....Ultimamente a turma do meu filho foi ao teatro circo a Braga... faz parte da cultura... ir ao cinema ou ao teatro ou algum evento que possa, não só a nível de organização... a conviver uns com os outros, assim como com os respetivos professores, mas ter novos conhecimentos. Ainda há pouco, também, a parte... Não sei bem dizer o nome, mas, por exemplo... foi selecionados alunos para ir àquele... àquele jogo da parte das matemáticas... pronto o meu filho por acaso também foi representar o 9º ano... foi selecionado para representar o 9º ano. Tivemos o azar de... de a parte da escola [Oceanus] ninguém... ninguém ganhou, mas houve um... na escola esse... não, não foi na (Esa), foi no Círculo... houve um... sim na... houve um que ficou em segundo lugar... Os jogos das matemáticas... Pronto, acho que foi muito... Foi útil, foi, foi... evolutivo e pronto, estamos de parabéns.”.	E8
“Sim, sim. Eu acho que sim, porque já fomos a vários sítios nesta escola, eu já fiz várias visitas de estudo e acho que sempre contribuíram nem que seja para haver uma união maior no agrupamento. Acho que é sem dúvida uma coisa que reúne bastante o agrupamento e ajuda os alunos a interessarem-se mais.”.	E9

Quadro 13 – Os Diretores de turma acompanham as dificuldades e os progressos dos alunos, transmitindo feed-back aos próprios alunos e aos encarregados de educação fora dos momentos avaliativos? De que forma o fazem?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Os diretores de turma, em termos de feedback, eles têm reuniões... ahmmmm... intercalares... eu já fui representante dos encarregados de educação, também desde a escola primária ao secundário e... normalmente reuníamos e... os próprios professores davam o feedback aos representantes dos, dos... encarregados de educação. No fundo, eram sempre dois. Um faltava, ia o outro substituir, por isso eram sempre eleitos dois. O feedback era dado aos representantes e os representantes encarregavam-se de transmitir aos pais. Atualmente... vê-se também os pais a irem falar diretamente com os diretores de turma, porque existe um dia estipulado e uma hora para aqueles... casos mais urgentes ou que necessitem de ir conversar com... com os diretores de turma.”	E8
“Sim, eu acho que os diretores de turma tentam estar em cima de nós entre aspas, para ver se evoluímos no estudo, se estamos com alguma dificuldade e quando nos dizem isso tentam incentivar-nos a melhorar, mas também informam os nossos encarregados de educação e esses também nos ajudam a melhorar, também...”	E9

Quadro 14 – Como têm evoluído esses resultados deste Agrupamento ao longo dos últimos anos?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Temos conseguido uma evolução positiva no 4º e 6º ano. Precisamos estabilizar e melhorar o desempenho nos outros anos de escolaridade.”	E1
“Tem havido uma evolução positiva e sustentada dos resultados escolares. Para que tal aconteça, o agrupamento tem sabido gerir muito bem os recursos de que dispõe na promoção de estratégias que conduzam ao sucesso dos nossos alunos.”	E2
“De uma forma geral, há um problema no nono ano de escolaridade no que diz respeito à disciplina de matemática, principalmente nos resultados obtidos em provas finais.”	E3
“Com algumas oscilações... é, com algumas... alguns altos, depois baixos, este ano por exemplo no segundo ciclo vamos subir bastante... mas no ano anterior descemos ligeiramente... no segundo ciclo não, no segundo ciclo até mantivemos a... ahmmmm... eu tou a falar a comparar com as médias nacionais... e estivemos dentro da média nacional. Ahmmmm... tou-me a referir ao sexto ano... o ano passado tivemos dentro da média, mas este ano subimos imenso... em relação à média nacional. Mas pronto, de uma forma geral tem sido assim um bocado... tem oscilado... um bocadinho, não com uma discrepância grande, não com uma distância acentuada... às vezes são duas décimas... três... ahmm... tou-me a lembrar por exemplo o ano passado o português... ahmm... era uma diferença em relação à média nacional mais baixa duas décimas... ahmmmm... não é muito.”	E4
“Está a subir. Menos alunos a reprovar por ano, é... tem a ver também com políticas administrativas. Tem a ver... Tem a ver com... A mais sucesso, que às vezes não corresponde a mais aprendizagens. Já que a política administrativa, o conselho de educação, aconselha a que os alunos não reprovem, sobretudo nas fases sem ser nos finais de ciclo e os professores tendem a, não tanto ver globalmente o aluno, aquilo que é a chamada água benta no final do ano... mas é verdade isto... com médias mais baixas a nível cognitivo, o professor acaba por dar positiva... porque... para atingir as metas propostas pelo próprio agrupamento... e há uma política concertada em conselhos de turma... por exemplo, se no contrato de autonomia está proposto o sucesso ser de oitenta e cinco para este ano... os professores de todos os conselhos de turma daquele ano, daquela disciplina, conservam o número de disciplinas que vão dar. Há uma política concertada entre os professores... Em departamento... vão dar tantas, vão dar tantas. É o eu digo, o sucesso às vezes não corresponde a mais aprendizagens. Também pode corresponder a outra coisa... mas não quer dizer que seja a inflacionar... pode ver-se que o aluno não ganha em ficar retido... pode-se pensar que o aluno com aquela situação familiar... com aquele nível cognitivo não ganha nada em ficar retido mais	E5

APÊNDICE 8

um ano... até pode ser esse não é? Os critérios de passagem que... é um bocado cumprir as metas, estipuladas pelo contrato de autonomia... Algumas, não digo todas... Algumas das positivas que se dá... mas (que) há critérios... ...critérios definidos por cada disciplina... por exemplo, nós este ano no departamento... nós é assim, a esta disciplina deste ano só podemos dar xis negativas para cumprirmos, e depois ao analisar... cada caso [é um caso]... a este aluno não posso dar positiva, nós concertamos... para haver igualdade entre os alunos, os critérios serem exatamente os mesmos.”	
“Tenta sempre combater e minimizar situações menos boas.”	E6
“Ora sobem, ora descem. Depende muito dos resultados que os alunos obtêm na avaliação externa. Não há uma verdadeira tendência. Oscila muito...”	E7

Quadro 15 – Os principais fatores que contribuem para os resultados escolares dos alunos deste Agrupamento. Dos fatores internos que podem contribuir para esses resultados, quais os que considera mais importantes?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“O fator primordial para o desempenho dos alunos é o trabalho em sala de aula. Poderemos considerar também, o ambiente familiar, a condição social, as características da escola, as características do aluno, etc, mas o que é de relevar o trabalho em sala de aula, a forma como esta se organiza, e a forma como professor lidera a turma, a exigência e preparação pedagógica do docente.”	E1
“Essencialmente a definição de estratégias que depois acabam por conduzir aos bons resultados escolares. E estas estratégias passam inevitavelmente pela aposta numa dinâmica de apoio aos alunos, de promoção de momentos de preparação intensiva para as provas de avaliação externa e na disponibilização de planos de trabalho aos alunos.”	E2
“Os principais são: baixas expectativas quanto ao futuro; interesses divergentes em relação à escola; pouco estudo e empenho; falta de métodos de estudo; falta de oferta educativa para alunos com mais dificuldades.”	E3
“Olha, faz por exemplo na parte final... este ano até começou logo no... no início do terceiro ciclo com aulas de preparação para os exames... quer a português, quer a matemática. Ahhmm... porque como sabes o profissional termina cedo... E os professores que tinham o... profissional, professores do português e da área de matemática... Ficaram libertos e... Exato ficaram libertos e... e foi-lhes atribuído o apoio... os apoios. E durante o ano há... há um reforço, uma sexta hora digamos... são cinco horas, cinco horas letivas da disciplina de português e depois há uma sexta hora que é o chamado reforço a português que nos anos sujeitos a exame se usa para... para treinar, resolver exames... nacionais, que já tenham sido aplicados.”	E4
“Olha eu aqui tenho de referir o rigor no cumprimento dos horários, os professores cumprem todo o horário de entrada e o horário de saída da aula... Aqui nesta escola não há praticamente absentismo... só casos excecionais, professores doentes... a maioria dos professores nunca falta... segundo, a escola disponibiliza aos alunos muitos apoios, muitos, muitos, muitos... Tanto de preparação de exames como de apoio às disciplinas fulcrais. Apoia muito... os professores dão muitos apoios individualizados aos alunos com necessidades educativas, de preferência da equipa do ensino especial. Acho que esta escola tem uma política para o sucesso e de acompanhamento sistemático dos alunos com mais dificuldades.... Internamente nós fazemos muito pelos alunos... todos os professores de uma maneira geral e a direção dos organismos, acho que sim. Esse rigor dá bons resultados.”	E5
“A preocupação e a envolvimento dos professores em dar apoio aos alunos e muitas das vezes aos pais.”	E6
“Segundo os professores do ensino regular, a razão é a falta de “bases” dos alunos, associada à falta de empenho e de estudo. Considero que é necessário criar grupos de nível e dar apoios a esses grupos em função das suas dificuldades.”	E7
“É assim, eu acho que tem de haver um bom relacionamento entre os colegas e os professores... atitudes tomadas satisfatórias... a nível de ensino... incentivar, não só os professores mas os próprios pais, incentivarem os alunos a estudarem e... ter mais interesse na escola, ter mais aproveitamento... melhorar a nível de... também saber estudar, porque eu vejo hoje nas crianças que elas não sabem estudar... estudam em cima do acontecimento, dos testes, estudam de um dia para o outro... fazem os deveres em cima da hora de irem para a escola e não têm ainda aquele aproveitamento que deveriam ter porque eu acho que não sabem estudar. Não são capazes de pegar no livro, no caderno, sentarem-se e dizer eu agora vou	E8

APÊNDICE 8

<p>estudar... vou tirar uma hora ou duas ou três e vou estudar esta disciplina, esta disciplina e esta disciplina... vejo muita dificuldade ainda neste aspeto. A própria escola podia e já está a dar, pode não estar em cem por cento mas a própria escola... manifesta interesse a nível de... tem uma boa biblioteca onde os miúdos podem estudar, fazer trabalhos... tem computadores, tem internet e eles querendo eles podem fazer esses trabalhos até na própria escola. É lógico que uma criança... tenha o nível que tenha e a idade que tenha... tar todo o dia preso no fundo é um bocado também... não é muito satisfatório, porque a criança precisa de... de brincar, de, de, de fazer atividades... porque eu noto também que, cada ano... cada ano que vá para a frente a criança está mais presa ao estudo, ela passa o dia todo na escola. E também tem necessidade de ter outras, outras... outras atividades para se... distrair...para brincar porque também faz falta.”.</p>	
<p>“Eu penso que sem dúvida a atuação dos professores é bastante importante, a forma como eles interagem connosco... os meios que nos facilitam utilizar, criaram um e-mail por turma, por vezes, para nos facilitar a... a aprendizagem, utilizando novos meios... eu acho que eles querem bastante que nós tenhamos boas notas, acho que essa é a principal preocupação deles. Nem tanto... claro que isso implica o trabalho deles, mas o que eles querem mesmo é o nosso sucesso.</p> <p>Sim, sim. São pessoas que proporcionam... O facto de fazerem... de criarem um e-mail para poderem ter contacto com os alunos pode contribuir para esses resultados.</p>	E9

Quadro 16 – Existe alguma relação entre liderança da escola e os resultados obtidos pelos alunos? Considera que o Diretor da escola tem um plano de ação e que pode contribuir para os resultados escolares? E os outros líderes intermédios, nomeadamente os diretores de turma?

Traços Caracterizadores	Respondentes
<p>“O conhecimento que eu tenho com o diretor, acho-o excelente, acho-o... impecável, preocupa-se com todo o desenvolvimento da escola, com todas as preocupações... acho-o ativo, no fundo... o que é que eu posso achar... muito, muito... Para os resultados... ..tem contribuído muito para os resultados positivos da escola... conheço-o a nível de, de... prontos, pouco, a nível pessoal tenho uma relação impecável com ele... aliás com todo o Conselho geral... uns conheço mais, outros conheço menos mas pelo conhecimento que eu tenho do professor Paulo, no fundo... é um diretor ativo, preocupado, interessado e tem dado bons resultados naquela escola. ...o pouco que eu conheço... ele já está como diretor da escola há bastantes anos... e não é só por isso que ele é sempre o escolhido... ..e está no Conselho geral... tão... tão satisfeitos. Exato. Eu pelo conhecimento que tenho com o diretor de turma... da turma do meu filho acho que ele é, é, é... interessado a cem por cento, incentiva os miúdos a estudar, a ter um plano para o futuro... a nível dos outros diretores não tenho muito conhecimento, não posso afirmar positivo nem negativo mas penso que, que... se devem preocupar também ao ponto de incentivar os alunos. Na parte que me compete, à turma do meu filho, o diretor de turma, que é o professor de física... acho-o muito mas muito interessado pela turma. Hmm... não sei... Ah sim, sim, sim, sim, sim... acho-o muito... ..muito interessado pela turma... incentiva-os a nível... do que é que eles vão escolher para o futuro, o que é que eles vão fazer, que estud... Tem uma relação muito próxima com os alunos e... acho ótimo, muito bom, porque não só nós pais que devemos incentivar mas muitas das vezes eles até nem ouvem muito os pais... ouvem mais o diretor de turma.”.</p>	E8
<p>“Eu acho que sim. A liderança desta escola é bastante boa, o nosso diretor já está cá há algum tempo e eu acho que ele tenta ver o nosso ponto de vista e tenta ajudar-nos, com a melhoria dos espaços desportivos, dos espaços sociais como a sala de convívio... quando nos possibilita várias... várias... várias atividades como a própria biblioteca, que nos dá grupos de trabalho e assim... eu acho que eles tentam com que nós demos o nosso melhor.”. “Sim, sem dúvida, ele tem bastante influência. Eu acho que eles... os diretores de turma... Eu acho que sim porque eles... eles sabem, eles já conhecem a turma que vão dirigir e penso que eles já sabem mais ou menos os alunos que têm dificuldades, os alunos que são melhores e tentam ajudar ambos, tentam ajudar os que têm piores... notas como os que têm melhores... notas.”.</p>	E9

Quadro 17 – Nas aulas os professores costumam chamar a atenção para a necessidade de melhorar os resultados escolares?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Eu pelo conhecimento que tenho com o diretor de turma... da turma do meu filho acho que ele é, é, é... interessado a cem por cento, incentiva os miúdos a estudar, a ter um plano para o futuro... a nível dos outros diretores não tenho muito conhecimento, não posso afirmar positivo nem negativo mas penso que, que... se devem preocupar também ao ponto de incentivar os alunos. Na parte que me compete, à turma do meu filho, o diretor de turma, que é o professor de física... acho-o muito mas muito interessado pela turma. ...muito interessado pela turma... incentiva-os a nível... do que é que eles vão escolher para o futuro, o que é que eles vão fazer, que estud... Tem uma relação muito próxima. em uma relação muito próxima com os alunos e... acho ótimo, muito bom, porque não só nós pais que devemos incentivar mas muitas das vezes eles até nem ouvem muito os pais... ouvem mais o diretor de turma.”.	E8
“Sim, sim. Eles falam bastantes vezes que devemos estar mais atentos, mais... devemos trabalhar mais e por vezes... costumam incentivar-nos a isso.”.	E9

Quadro 18 – São organizadas atividades específicas de preparação para os exames nacionais? Se sim, de que tipo? Isso acontece próximo dos exames ou é algo que ocorre durante o ano letivo?

Traços Caracterizadores	Respondentes
-	E8
“Sim, sim. Como estão a decorrer agora, estão a decorrer bastantes apoios como... pra Biologia, Físico-Química, Matemática, Português. E os professores aderem bastante a isso, facilitando às vezes no horário deles haver mais apoio. Durante o ano letivo também há apoio a algumas disciplinas, disciplinas consideradas mais difíceis. Existe sempre quarenta e cinco minutos, noventa minutos que os professores ajudam... os alunos que têm piores notas.”.	E9

Quadro 19 – No que diz respeito aos resultados escolares, como classifica este agrupamento (Insuficiente, suficiente, bom, muito bom, excelente)?

Traços Caracterizadores	Respondentes
-	E8
“Eu acho que é um agrupamento com boas notas. Eu acho que é muito bom. Porque nós tentamos sempre estar acima da média nacional, e conseguimos, e acho que os professores têm bastante influência nisso. Eu acho que, se não fossem eles, os nossos... os nossos... as nossas notas iam ser muito piores.”.	E9

Quadro 20 - Como aluno, sente que existe uma pressão por parte dos professores para que os resultados escolares melhorem? Se sim, em que se traduzem essas pressões?

Traços Caracterizadores	Respondentes
-	E8
“Sim, sem dúvida, eles dizem que... não é só o nosso trabalho que está a ser avaliado mas o deles também, por isso eu acho que eles se importam bastante com isso, com as... com as nossas notas.”.	E9

Quadro 21 - A sua decisão de frequentar este agrupamento foi influenciada pelos resultados dos alunos?

Traços Caracterizadores	Respondentes
É assim, eu vivi... eu sou de [freguesia vizinha], vivi sempre em [freguesia vizinha] e a construir em ... e desde a pré... eu coloquei o meu filho na escola de [nome da escola]. Desde a pré-primária até agora a secundária. Sempre seguiu o agrupamento. Foi a proximidade da residência.	E8
Também... também. Eu já... já ando neste agrupamento há bastantes anos e gosto bastante... senão tinha mudado de escola mas eu acho que é um agrupamento bastante bom, que tenta sempre incentivar-nos a melhorar as nossas notas, acho que é, sem dúvida, um bom agrupamento.	E9

Quadro 22 – A literatura sobre as “escolas eficazes” atribui uma grande importância à liderança na promoção dos resultados escolares. Considera que a ação do Diretor pode influenciar de modo significativo o desempenho de uma escola? Se sim, como? Pode apresentar exemplos. E as lideranças intermédias? Enquanto líder intermédio, considera-se corresponsável pelos resultados do departamento que lidera? Considera-se orgulhoso desses resultados? Considera que as lideranças intermédias neste agrupamento são devidamente valorizadas?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“O Diretor do Agrupamento tem por missão proporcionar as melhores condições de aprendizagens aos alunos e de trabalho aos docentes. Por outro lado, através da sua liderança deve levar os colaboradores ao alinhamento com os objetivos traçados. Nesta perspetiva, se garantidas estas condições, a consideramos que o que mais influencia os resultados escolares, por esta ordem, são: as características dos alunos, o desempenho dos docentes, a liderança da organização.”	E1
“O Diretor tem naturalmente um papel importante em todo este processo. E no caso particular do agrupamento a ação do Diretor tem sido extremamente eficaz. A sua capacidade de liderança, de diálogo e de cooperação entre pares tem contribuído substancialmente para a obtenção de bons resultados. Tem sabido fazê-lo muito bem através da sua capacidade de diálogo, de compreensão, de incentivo, de disponibilidade e de apoio. No que concerne às lideranças intermédias também elas são responsáveis pela obtenção de bons resultados escolares. E as lideranças intermédias tem estado sempre em sintonia com o diretor e vice versa.”	E2
“Naturalmente que a ação do diretor e dos departamentos podem contribuir para a melhoria dos resultados escolares. Relativamente aos resultados da avaliação interna essa ação é notória e resulta em bons resultados (baixa taxa de retenção por ano e ciclo). O mais difícil é conseguir resultados melhores a nível de avaliação externa. Apesar de todos os esforços e meios disponibilizados (aulas de apoio, apoio acompanhado e outras medidas) não se tem conseguido melhores resultados. Talvez seja necessário criar mecanismos de incentivo à aprendizagem, combatendo as baixas motivações e interesses dos alunos.”	E3
“Sim, penso que sim, claro... Tem... Tem, tem alguma... não terá uma influência obviamente total mas tem alguma influência, eu acho... Hmm... a insistência, eu acho que nós... nós... funcionamos muito pela... ahmm... pela forma como... dizemos as coisas de... reiteradamente. Eu acho que... se diz só uma vez, pronto acaba por esquecer... mas se se vai dizendo várias vezes e às vezes de formas diferentes... a mesma coisa mas de uma forma diferente acaba por produzir... produzir efeitos. Eu noto isso com os meus alunos, eu sou bastante... insisto sempre em muitas coisas que eu considero importantes e acho que depois no final até consigo... não na totalidade, é claro... porque há sempre alunos a quem o nosso discurso não chega, mas há outros que até conseguimos... mudar. É assim, ahmm... teoricamente cof... pelos vistos também sou... teoricamente sou. Hmm... mas na prática não me considero... responsável assim... a cem por cento, é claro que eu sei que há ações que eu posso... que eu faço, posso fazer e que poderão ter algum efeito nesses resultados, mas não vou ter a pretensão de dizer que... Exato. Não não... Ah... sim, quer dizer, quando eles são bons considero... é assim, mas de uma forma geral, tendo em conta a massa, não é? Os alunos que nós temos, como eu já disse são alunos pouco... pouco empenhados, com expectativas muito... muito baixas, acho que os resultados até são r... bastante razoáveis... Porque quando os comparamos com outras, embora o diretor diga muitas vezes que não... ahmm mas eu acho que nem	E4

APÊNDICE 8

<p>est... nem temos estado assim tão mal como... como às vezes ele quer... quer fazer crer, parecer. É assim não são... são media... são médios, têm sido e há um ou outro ano em que... se destacam, há um ou outro resultado que se destaca, mas de uma forma geral são médios, digamos. Hmm, hmm, hmm, hmm ah ah ah... essa é uma pergunta um bocadinho... hmm, ah ah ah. Ah, umas vezes sim, outras vezes não, isso também é um bocadinho... é, é... há muita subjetividade, não é? Nessa questão... de valorizar... Hmm... às vezes se calhar não, se calhar não... Se calhar mesmo...".</p>	
<p>"Olha eu acho que sim. Ahm... por exemplo se a gente pensar no diretor deste agrupamento escolar... ahmmm... obviamente que a gente conhece-o há muitos anos, não é? Ele é diretor aqui há muitos anos. Conhecemos o que ele pensa, o que ele quer para o agrupamento... as ideias dele principais e obviamente que uma grande maioria da escola, não quer dizer que pense exatamente como ele... mas, como conhece claramente o pensamento dele, tenta que a sua atuação vá no sentido que ele quer, porque ele quer para escola quer sucesso mas também não quer só sucesso estatístico, quer sucesso também a nível de aprendizagens... eu acho... e obviamente que quando assinam um contrato de autonomia que deu a conhecer a todos os colegas o contrato de autonomia, as metas que estavam definidas, o que ele achava a linha prioritária eu acho que todo o corpo docente e não docente se envolve para atingir esses mesmos objetivos. E eu acho que... como o pensamento e a diretriz... da escola é conhecida de toda a gente. Eu acho que toda a gente trabalha para que no fim toda a gente se concretize, eu acho que sim... ahmmm... mesmo discordando de algumas coisas pontuais... Não digo que toda a gente concorde com tudo que ele pensa... Ahmmm, a grande... o grande... as grandes medidas dele, o grande pensamento dele e o grande objetivo dele para o agrupamento entendido e quase todo o corpo docente e não docente concorda. Eu acho isso, que ele é uma pessoa formada, eu acho, ahmmm... tenta que a escola obtenha sucesso, tenha disciplina, tenha rigor... eu acho que a maioria das pessoas tá... e outra coisa, eu acho que ele coloca os alunos deste agrupamento, mesmo na [realização] de horários em primeiro lugar... não [são] os horários dos professores... percebes? E acho que isso... por tempo... como ele é diretor da escola há muito tempo isso é uma vantagem para ele. Porque as pessoas conhecem o que ele quer, e acho que se toda a gente trabalha... e há uma coisa também que quando ele vê uma atividade bem feita, ele faz os elogios agora... considera... Ahmmm... dá reforço positivo aos professores (palavra impercetível aos 16 minutos e 48 segundos). ...porque... hmmm... e agora desde que entrou a regra de autoavaliação e que nós temos o parça em colaboração com a universidade do Minho, em que é preciso refletir de três em três meses os resultados, obviamente que nós ao refletir... sempre refletimos e agora temos números para atingir e é uma... a reflexão sempre se fez, o diagnóstico sempre se fez, as estratégias sempre se fizeram, só que agora há um número a atingir... um objetivo... e obviamente que lá em cima ahmm... a atingir nós todos tentamos, por exemplo ainda este ano tentamos, por exemplo, questões de aula... por exemplo, havia turmas... uma turma de sétimo ano, duas turmas de sétimo ano com resultados abaixo... com mais de cinquenta por cento de negativas. Nós todos acordámos o quê? Em turmas com dificuldades fazer uma questão de aula. Em vez de haver uma ficha de avaliação, o professor ia somando... a ficha, ... para melhorar os resultados e já atingimos os resultados que estávamos à espera. Isto começou a partir do segundo período... Por exemplo, nós mudámos estratégias no sentido que é, em turmas em que os alunos não têm capacidades para estar com uma ficha de avaliação de um determinado número de páginas, foram fazendo uma questão de aula que os obriga a estar atentos a aula toda para no fim responder... e logo permite o estar atento e um estudo gradual da matéria. Eu estou a dizer, por exemplo, que agora nos sentimos responsabilizados... Hmm, hmm... Porque agora há números a atingir... os números têm coisas boas e coisas más, não é? Também têm, também clarifica algumas coisas, não é? [As lideranças intermédias] Ahhmmm, eu... Eu acho que isso depende da postura de cada um. Por exemplo, há coordenadores, diretores de turma, (palavra impercetível aos 18 minutos e 57 segundos) em que têm uma personalidade em que fazem vincar o cargo. Há outros que, são mais... ahhmmm... já não se vincam tanto, mas hmm... eu acho que... como é que eu hei-de dizer, não... Tem mais a ver com a personalidade da pessoa do que propriamente com a estrutura do cargo, o cargo obriga a determinadas coisas, por exemplo ahhm... aqui há uns anos atrás o coordenador tinha, no conselho pedagógico uma voz, que representava o seu departamento. Agora não é bem assim, porque os coordenadores do departamento estão ligados ao diretor... também... por lei... há coisas que tu podes discordar, mas como a escola assinou tens de cumprir. Percebes a diferença? Por exemplo, eu vou falar de uma coisa muito polémica nesta escola, a supervisão nas aulas de outros colegas. Para o diretor, o coordenador do departamento teria que, que supervisionar xis aulas do seu departamento. Houve coordenadores do departamento, por exemplo que acabaram, por exemplo, por supervisionar duas ou três. Houve quem supervisionasse vinte ou trinta... Não sei se... quem supervisionou vinte ou trinta achou que no seu departamento havia pessoas que precisava mais e os que puseram... acharam que não havia tanto. Ou seja é uma questão de personalidade achar que podia entrar</p>	<p>E5</p>

APÊNDICE 8

tanto no campo privado da alma do colega. Eu acho que tem muito mais a ver com a personalidade, muitas das vezes, do que propriamente com... porque tudo que tem de se cumprir toda a gente cumpre, acho eu. Hmm, tem de fazer, cumprir o plano anual de atividades, toda a gente cumpre. Por exemplo eu falo do meu, o meu tem um campo de atividades que eu acho que é dos mais ricos da escola, sempre foi... mas não é por ser eu coordenadora, seja quem for. É uma tradição do nosso departamento fazer atividades que eu acho que dão muito trabalho o fazer... visitas de estudo para todos os anos, toda a escola. Fazer uma exposição ahhhm, coisa... uma sala à parte, que dá muito trabalho. Ahhhmm... mas, toda a gente cumpre. Alguns vincam-se, por uma questão de personalidade, distanciam-se mais dos colegas de departamento, outros são mais próximos deles mas é uma questão mais de personalidade para mim. É uma questão de função, de tipo de função e acho que toda a gente cumpre. É a minha percepção, pronto, é o que eu tenho. Podia falar de mim, que me aproximo mais dos colegas, não tenho aquela... tão autoritária.”	
“O papel do diretor tem sido muito eficaz no combate ao insucesso. Tem liderado nesse sentido, tem proposto reuniões constantemente com esse intuito. Em relação às lideranças intermédias e mais concretamente à que lidero penso que não é suficientemente valorizada.”	E6
“Considero que a política de apoios é fundamental e esta é definida pela Direção, assim como a distribuição de serviço. Considero-me corresponsável pelos resultados sim,, pois nenhum aluno com NEE ficou retido.”. Também considero que as lideranças intermédias “são devidamente valorizadas.”	E7

Quadro 23 - Observa-se algum diferencial significativo entre os resultados da avaliação interna e os resultados da avaliação externa? Se sim, quais as razões desse diferencial? Esse diferencial tem sido motivo de reflexão ao nível dos departamentos/grupos disciplinares/conselho pedagógico?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Em algumas disciplinas poderemos verificar um diferencial com alguma expressão estatística. Não é um valor que se tenha consolidado porque em termos globais e quando analisamos os dados evolutivos dos últimos três anos, observamos um alinhamento com os resultados expetáveis.”	E1
“Tendo por base o Projeto Educativo, a avaliação externa constitui-se como referente para cada instituição e o [agrupamento] não foge, naturalmente, à regra, emergindo-se como uma fonte de informação para os que nela trabalham e para a comunidade sobre o trabalho desenvolvido serve a instituição enquanto linha orientadora de ações promotoras de sucesso e qualidade. O que se pode dizer nesta questão é que relativamente ao ensino básico, os resultados obtidos no último triénio do agrupamento revelam valores próximos dos nacionais. No ensino secundário, os resultados revelam uma aproximação gradual aos valores nacionais. A disciplina de Matemática A excetua-se da análise anterior mantendo-se a coerência na obtenção de resultados inferiores aos nacionais.”	E2
“Não é significativo esse diferencial, está dentro da média nacional. As discrepâncias verificadas devem-se essencialmente ao facto da natureza da avaliação externa: é apenas um momento de avaliação, pontual e sem mais elementos considerados.”	E3
“Não, não... não há um diferencial que mereça assim... uma reflexão. Tem havido, tem havido, na matemática sim... No português não... Tem estado mesmo muito próximo, outras vezes acima... hmmm... ou então mesmo muito colado à aval... Sim, sim... Sim, claro que sim e já sabemos que uma das razões, por exemplo, é que na avaliação externa não entram os valores e as atitudes enquanto que na avaliação interna está lá... ahmm... está lá... estão lá esses parâmetros e têm um peso de vinte por cento. E por isso é óbvio que a discrepância... ahm... tem que existir ou pode existir e justifica-se também por aí. E depois é só... o exame é um momento... Enquanto que a... avaliação interna é um ano inteiro com variadíssimos ahmm... Instrumentos... a oralidade, a escrita, a compreensão, uma série de... a expressão oral, a compreensão oral, são variadíssimos... E ali não, só se avalia o domínio da leitura e da... e da escrita. Não é?”	E4
“Eu acho que há, eu que sou (pertença) do secretariado dos exames ahah... e tenho alguma percepção disso mas acho que é completamente normal nesta escola, a discrepância que existe, porque na avaliação interna conta o trabalho do aluno, o comportamento, as fichas, é um trabalho contínuo... e o exame é sujeito só ao cognitivo, de momento que o aluno pode estar nervoso, pode não estar, há muitas condições para no exame não perceber bem as perguntas na hora...”	E5

APÊNDICE 8

Percebes? É a discrepância, de algum valor, por exemplo no secundário, ou a discrepância de nível, às vezes entre o três e o quatro ou o três e o dois. Às vezes é tão ténue que é natural que a avaliação interna seja ligeiramente superior à externa. Acho normalíssima, porque os fatores todos contam. Discute-se... [A nível do conselho pedagógico] discute-se muito isso. Porque a avaliação externa conta para... em termos de uma escola que tem contrato de autonomia, conta para a pontuação do diretor e conta para o ranking da escola e conta para a atribuição de crédito... horário. Mas quanto mais créditos horários pode disponibilizar mais apoios etc, etc, etc e isso reduz, obviamente. E é sempre um objetivo da escola, é sempre que os alunos tenham o melhor desempenho possível na avaliação externa. É sempre isso. É claro que isso tem de se refletir, sabendo todas as condicionantes que há... não é? Sabendo todas as condicionantes que há, que o objetivo é sempre melhorar a avaliação externa, sem dúvida. Sem dúvida... e reflete-se, claro.”	
“Não sei a razão do diferencial. Mas tem sido motivo de reflexão ao nível dos departamentos/grupos disciplinares/conselho pedagógico.”	E6
“Sim, mas não é muito significativo. Esse diferencial tem sido motivo de reflexão ao nível dos departamentos/grupos disciplinares/conselho pedagógico. Sim, após cada período de avaliação o departamento reúne e reflete sobre os seus resultados, justificando-os e apresentando estratégias de melhoria sempre que se justifique.”	E7

Quadro 24 - Sabe qual foi o resultado da última avaliação externa levada a cabo pela IGEC no domínio “Resultados”? Considera que essa avaliação reflete a “qualidade” deste agrupamento.

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Sim, a última avaliação externa feita ao agrupamento pela Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC) data de janeiro de 2012. Respondendo objetivamente à questão a classificação obtida no domínio Resultados foi de Bom. Tendo por base esse documento, a ação do Agrupamento tem produzido um impacto, em regra, em linha com o valor esperado na melhoria das aprendizagens e dos resultados e são alcançados resultados muito positivos ao nível do desenvolvimento cívico e do comportamento dos alunos. Existe um grande reconhecimento por parte da comunidade educativa pelo trabalho desenvolvido. De salientar que o Agrupamento apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes.”	E2
“A avaliação é objetiva e centra-se essencialmente nos resultados da avaliação externa, o que não reflete todo o processo educativo e avaliativo do agrupamento. Creio que BOM reflete o que se passa.”	E3
“Acho que foi bom... Se calhar não... mas... hmmm... na altura... e, não é? Fazendo a média dos... dos três últimos anos... provavelmente estaria... estaria enquadrada na... não é? Na avaliação de bom... mas... Hmm, hmmm... Já temos bom, já... Sim, sim, houve uma evolução.”	E4
“Sei que... o resultado externo é médio-baixo. Foi a mais baixa de todas. Eu sei que foi bom. Por causa dos alunos do décimo segundo tirarem muito boas notas. Eu lembro-me disso, foi o melhor do concelho. Eu lembro-me desse ano... Cá está, essa zona... Não, acho que podia ser melhor. Eu acho que depois... eu sei que a liderança... A gestão era muito bom, que é o máximo. É o máximo. E depois os resultados, bom... eu não acho, eu acho que os nossos resultados até são muito bons. Por exemplo, a nível de quarto ano temos sempre... estamos sempre acima da média nacional. No sexto ano, a português também. Matemática ano passado foi ligeiramente inferior... e o secundário, como só temos uma turma... tá muito... tem muito a ver com... hmmm, com a própria qualidade intrínseca da turma, não há muitos alunos, só há uma turma... Se naquela turma estiver com muito bons alunos naquele ano, os resultados vão ser muito bons. Se por acaso os alunos não são tão bons do ponto de vista cognitivo os resultados vão ser mais baixos. Por exemplo, eu tenho a certeza que daqui a dois anos vamos ter o melhor... Secundário. Porque o atual décimo ano é uma turma de eleição em qualquer a escola. Tem muito a ver com o tipo de alunos que ficam a continuar os estudos na nossa escola. Se ficarem os melhores, vamos ter bons resultados. E quando não ficam, ficam os médios, os resultados não são tão bons, claro, isso é óbvio...”	E5
“Não, não me lembro.”	E6
“Foi BOM. Sim, acho que é adequada.”	E7
“Hmm. Eu acho que... Eu já tive essa informação mas neste momento não sei... não sei dizer, não estou muito bem dentro desse contexto. Mas eu acho que na reunião nós... Foi falado no conselho geral, mas para lhe ser sincera neste momento não me estou a lembrar... Não me recordo.”	E8
“Isso não sei. Por acaso, não.”	E9

Quadro 25 - Foi elaborado algum “plano de melhoria” para superar os “pontos fracos” identificados na avaliação levada a cabo pela IGEC? Se sim, com que resultados?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“De todos os relatórios de autoavaliação são elaborados os correspondentes planos de melhoria e este caso não é exceção. Da aplicação daquele plano conseguimos melhorias significativas que foram reconhecidas, por parte da mesma estrutura, no 2º relatório de avaliação externa das escolas.”.	E1
“Sim, nesse relatório do IGEC foi apresentado um plano de melhoria. Nesse sentido, a equipa de avaliação entendeu que as áreas onde o Agrupamento deve incidir prioritariamente os seus esforços para a melhoria são as seguintes: “Os resultados escolares dos alunos do 3.º ciclo que registam um decréscimo acentuado no último Triénio; a análise e divulgação dos resultados dos cursos profissionalizantes; Os processos de acompanhamento e supervisão da prática letiva, como estratégia de melhoria da qualidade do ensino e do desenvolvimento profissional e a elaboração e divulgação junto da comunidade educativa de planos de melhoria estruturados”.	E2
“Foi elaborado e está a ser implementado. Creio que a nível da supervisão pedagógica e do acompanhamento da prática letiva foi dado um passo significativo e muito positivo, nomeadamente porque permitiu a reflexão de práticas dentro de sala de aula e a intensificação do trabalho colaborativo.”.	E3
“Sim... Sim,... e que está a ser implementado, não é? Ao longo destes dois, três anos... Estamos no terceiro ano da sua realização... Hmm... sim, efe... tem havido efetivamente uma melhoria no... por exemplo, esteve a pensar este ano, a taxa de retenção é reduzidíssima... No sétimo ano temos no momento duas retenções... nas cinco turmas... no oitavo penso eu que também há uma retenção ou duas... e no nono só um aluno é que não foi admitido a exame.”.	E4
“Foi elaborado, têm sido monitorizados todos os pontos, em todos os departamentos. Todos os departamentos elaboraram um plano de melhoria. Hmmm... vão refletindo periodicamente sobre ele, ou seja se estão a ter ou não eficácia. Havia um dos planos de melhoria que era a supervisão das aulas, exatamente por causa disso. Nós temos feito... hmm... não tem sido tanto supervisão no nosso departamento, tem sido mais cooperação, nós vamos ajudar uns aos outros na aula. Preparamos uma aula juntas... Não é... E os testes, temos feito sempre isso. Nós no nosso departamento, no nosso, não entramos muito no âmbito da supervisão... entramos pelo âmbito da colaboração de práticas educativas. Prepara-se uma aula conjunta... preparo eu e a [nome da colega], eu e a [nome da outra colega] e vamos dar todas as aulas, percebe? A mesma aula... Não há... E depois dizemos, olha o que é que gostaram, o que é que achaste, o que é que achaste daquilo? Mas não é tanto supervisão, porque a supervisão implica outro tipo de coisas. Implica que alguém esteja a ver, que esteja a pôr pontos fortes e pontos fracos daquela aula... já não participa. Quem vai supervisionar não participa. Percebes? No nosso departamento estamos a fazer esse plano, plano de melhoria, não tanto pela supervisão, começámos pela colaboração das práticas educativas, para ver se depois vamos evoluir para a supervisão, quando as pessoas já estiverem... como é que hei-de dizer... quando as pessoas já tiverem estrutura para aguentar a supervisão porque a supervisão implica sempre um bocado de tensão... às vezes... pode implicar um bocado de ansiedade, pelo professor... nós estamos a tentar que esse processo seja mais gradual, para não entrar logo... Na supervisão. Há departamentos que não, que já começaram a supervisão.”.	E5
“Foi elaborado um plano de melhoria para superar os pontos fracos, que tem vindo a ser analisado/verificado pelos vários departamentos e pelo conselho pedagógico. Tem-se registado algumas melhorias.”.	E6
“Sim, e julgo que se conseguiram melhorar os aspetos apontados.”.	E7

Quadro 26 - O “Ranking das Escolas”. Essa publicação tem um significativo impacto neste Agrupamento? A posição da escola nesses rankings é objeto de debate interno? Se sim, em que órgãos? Este Agrupamento tem ficado bem posicionado nesses rankings? Considera que a posição deste agrupamento reflete o “valor real” deste agrupamento?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“A ordenação das escolas não tem qualquer relevância por si só, porque ordena e compara situações perfeitamente dispare e incomparáveis. Porém, reconhece-se que socialmente assume contornos com algum impacto na vida da organização. Por outro lado, os valores apresentados nos ranking permitem estabelecer comparações entre estabelecimentos inseridos em contextos semelhantes e a partir destes dados tomar as melhores decisões para a nossa organização.”.	E1
“Na minha opinião, a publicação dos “rankings” das escolas valem o que valem. Há, digamos, uma	E2

APÊNDICE 8

<p>subjetividade muito grande relativamente a esta matéria. A escola sede do agrupamento (Escola Básica e Secundária Oceanus) já foi considerada uma das melhores do distrito também já conheceu posições menos confortáveis. Como sabe, isto depende muito de um ano letivo para o outro e é sempre difícil estar a estabelecer comparações até porque estamos a falar sempre de realidades diferentes e de contextos diferentes. No entanto, os resultados publicados não são por nós desconsiderados e merecem sempre diálogo nas várias estruturas, nomeadamente em reunião de Conselho Geral, estou em crer que também em Conselho Pedagógico e em Departamentos Curriculares.”</p>	
<p>“Não acredito no “Ranking das Escolas”, não mede nada de significativo nem representa um instrumento válido de análise das realidades das escolas.”</p>	E3
<p>“Não, impacto, impacto não... não tem, refletimos... mas não... Ahhmm... Hmm... não falamos... sinceramente... Não, não damos muita relevância... Ahhm... (constantes)... ahhmm... e sabes mais ou menos qual é, como é que ficou posicionado este... Eu sei por exemplo... no último ranking... no último ano, décimos e décimo segundo ano o português ficou bastante bem, não sei a posição... mas sei que ficou bastante bem... muito bem mesmo... já a mat... mas não tenho que falar da matemática, só tenho que falar do português não é? Ahhm... Ai a nível do agrupamento, hmmm... de uma forma geral, ficou... bem até... num, num lugar não... não muito distante dos... Não, já aquilo que a gente sabe, não é? Não são contextualizados e por isso... hmmm... são... são falíveis... ahhm... eu acho que... pronto, valem o que valem, já toda a gente falou sobre o assunto... e eu já lhes disse... pronto, servem para a gente ver a posição... mas nunca é assim uma posição... real... ahhmm... porque tem a ver com o número de alunos, tem a ver com... com o meio... social e no ranking não está nada contemplado a esse nível, a nível social ou a nível económico. O colégio [nome do colégio] está ao mesmo nível da escola básica e secundária de [nome da escola] e eu trabalho nos dois, não sei se posso dizer... isto... Pronto, pronto... hmm... e eu sei muito bem a realidade dum e a realidade doutra e a nível de rankings eles estão exatamente... entram na mesma, não é? ...entram... Não, eu acho que não [reflete nada a realidade]...”</p>	E4
<p>“Eu não, eu sinceramente não valorizo, porque sei as condições, os critérios dos rankings... mas reconheço que há colegas que mandam por mail... que... e depois que colocam, por exemplo, distrito de [nome do distrito], para nos situar em relação às outras, é porque dão importância, não é? E, claro... mas não passa ao lado. Não passa ao lado... E o que eu acho no nosso departamento é que estamos no meio da tabela. O que não é mau, sermos um agrupamento pequenino, dum meio de arredores de cidade, dum meio de... acho que os resultados não são tão maus quanto isso. Atendendo ao contexto todo... claro que não gostava de estar nos primeiros lugares dos rankings, (era o que toda) a gente gostava. Se estivesse nos primeiros se calhar faziam-nos grande publicidade, ahah. Não sei, porque tem sempre impacto. Os meios de comunicação social dão muito impacto... e acredito que as escolas que estão nos primeiros vinte lugares tenham um aumento de procura por parte dos alunos... que os pais não lhes passem indiferente isso... Os pais não lhes passa indiferente isso... vão fixando as escolas melhores dentro da sua área de residência. Sim e a discrepância... É, é por aí.</p> <p>Não, traduz a qualidade... quer dizer... eu não sei, quer dizer, se nós... E não só, nós estamos muito próximos... nós estamos a três quilómetros de um centro de cidade, que tem duas escolas secundárias. Obviamente que o aluno com quinze anos, quando acaba o nono, prefere uma escola que fique no centro urbano, a uma escola que não tem nada. Só tem uns alunos... Outros pontos de interesse. E nós perdemos muitos alunos no secundário exatamente porque eles pretendem o quê? Ir para uma cidade. Não é só a escola mas também o meio que a cidade lhes proporciona. Hmmm... podem passear, podem estar numa esplanada a conversar com os amigos... coisas que a nossa escola não tem. Não temos nada... que é natural que nós percamos os melhores alunos. Mas é normal... Não é discutido nesta escola. Fala-se mas não é discutido.... [situam-se] ... a meio da tabela. Nem é dos melhores, nem é dos piores. Hmm, não sei. Com os critérios dos rankings é muito difícil. O que é que isso discute diferente, discute a média nacional do exame xis, do exame de matemática, se nós estamos abaixo ou acima. Discute outra coisa, por exemplo português, estamos abaixo ou acima da média nacional. Isso é que é importante discutir. Porque nós hmmm... o que era importante era que nós estivéssemos nem que fosse ligeiramente sempre acima da média nacional... que já é muito bom. Agora o ranking tem critérios que nem o ministério da educação se preocupa com isso. Os rankings não são feitos pelo ministério da educação. O ministério da educação obriga-nos a quê? A refletir qual a nossa posição em relação à média nacional... não nos obriga a discutir rankings... e nunca vi nenhum organismo a discutir... e as conversas de determinado... são conversas informais... Não é conversas formais, não.”</p>	E5
<p>“Não se tem dado muita importância a essa notícia. No entanto, não deixa de se discutir e refletir.”</p>	E6
<p>“Sim, tem sempre. É impossível sermos indiferentes, embora nem sempre o ranking seja justo e transparente. Formalmente não [é objeto de debate interno]. Apenas em conversas entre professores. Não</p>	E7

se assume o ranking como algo oficial mas sim da comunicação social. Este Agrupamento não tem ficado bem posicionado mas é a realidade que temos, pelas razões que mencionei no início da entrevista."

Quadro 27 - Alguns autores defendem que hoje as escolas vivem sob a ameaça dos “terrores da performatividade” (pressão para a apresentação de resultados). Como (líder/líder intermédio) e como professor, sente essas pressões? Se sim, em que se traduzem? Essas pressões têm vindo a aumentar, diminuir ou têm-se mantido? Considera que essas (eventuais) pressões para a produção de resultados têm tido reflexos no relacionamento entre os professores? Se sim, em que sentido?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“Podemos considerar que existe uma pressão informal, da própria sociedade, sobre a escola para que esta preste cada vez mais e melhores serviços e existe também uma maior exigência por parte dos serviços tutelares. Veja-se por exemplo os contratos de autonomia celebrados com cerca de 300 escolas. Genericamente todos versam a melhoria dos resultados escolares constituindo-se esta como o compromisso principal por parte da contraparte daquele contrato. Veja-se as alterações legislativas recentes relativas à gestão do currículo e à definição dos valores matriciais a aplicar em cada ano de escolaridade.”.	E1
“Podemos chamar-lhe o que quisermos mas na verdade a responsabilização com os compromissos assumidos no contrato de autonomia acabam por trazer alguma pressão relativamente à apresentação dos resultados. Como sabemos, os referentes internos para a melhoria dos resultados passa pelos compromissos da carta de missão que visa (contribuir para melhorar os resultados escolares, as taxas de aprovação e contribuir para manter o valor zero no abandono escolar). Ou seja, se quisermos de uma forma resumida e simplificada traduzem-se na operacionalização dos compromissos assumidos na carta de missão. É de salientar que tais compromissos, traduzidos em objetivos gerais e operacionais, assumem lugar na promoção da igualdade de oportunidades, no sucesso educativo (taxas de transição, resultados da avaliação interna, resultados da avaliação externa) e na qualidade do sucesso escolar. É evidente que a pressão que eventualmente possa existir pode sempre gerar discórdia entre os vários pontos de vista dos professores. Mas efetivamente o caminho para atingir as metas é um trabalho comum, onde todos têm corresponsabilização e isso é que muitas vezes pode dar azo a divergência de opiniões, mas longe de causar problemas em termos do relacionamento entre os professores.”.	E2
“Todas as organizações têm que apresentar resultados, a escola não é diferente. Em educação, apresentar resultados não se enquadra meramente nos resultados da avaliação externa, é muito mais do que isso. Devem-se analisar muitos fatores: taxa de abandono; taxa de sucesso; Taxas de retenção; grau de satisfação dos alunos e dos encarregados de educação, etc. Pressão há sempre, mais a nível interno do que externo. A pressão normalmente existe tendo como horizonte a avaliação externa do agrupamento pela inspeção geral da educação. Os resultados dos alunos sujeitos a avaliação externa constitui o principal fator de pressão.”	E3
“É um bocadinho... sente-se um bocadinho... sente... sim... como eu já disse temos mé... temos contratos de autonomia... É... E não há mais nada a dizer... em relação mesmo... é mesmo isso. ...porque há um contrato, isto é como qualquer situação... não é? Se é um contrato de compra e venda de alguma coisa, se uma parte falha ahm... vai ser penalizada e aqui é a mesma coisa. Há um compromisso, há um contrato... se nós falhamos vamos... vamos ser penalizados. Por isso é que há... toda a gente sente... sente efetivamente essa pressão. Tem... um bocadinho, tem... a aumentar... porque eu acho que as pessoas também cada vez estão mais conscienciosas da importância do... do cumprimento do contrato e então... porque à medida que os anos passam, vai... a informação vai circulando, vai sendo repetida e as pessoas e... põem-se mais conscientes. Não, negativo não... De uma forma geral não. É claro que poderá haver assim uma ou outra situação pontual de algum conflito mas que eu me tenha apercebido... sinceramente... não, acho que o ambiente continua a ser... saudável, porque todos... eu acho que a maior... toda a gente está... no mesmo, digamos que no mesmo barco e consciente de que está no mesmo barco e que temos de remar todos para o mesmo lado.”.	E4
“Sinto. A aumentar. Tem vindo a aumentar de uma forma assustadora... hmm eu acho que não é só deste agrupamento, falo deste mas acho que é geral. E tem muito a ver, não é só com as direções, as metas que	E5

têm a atingir, que eles pressionam... com estruturas intermédias, o serviço de psicologia. Sempre que um aluno apresenta dificuldades... ahmm... nos últimos quinze dias tem uma ou duas consultas e tem um relatório que lhe vai buscar coisas que a gente nem sabe donde. Ahhhmm... tem muito a ver, também... outro tipo de alunos, os alunos do ensino especial, que são cada vez mais neste agrupamento. Muitos, muitos, muitos... em que só são acompanhados num currículo específico. Os outros alunos são acompanhados pelos professores do conselho de turma. Mas... no entanto existe muita pressão para que eles atinjam os objetivos delineados. E depois, e depois... há algumas circunstâncias... depois disso tudo comparado, alunos... a gente às vezes compara cá um aluno que não teve nenhuma proteção, de lei... o nível dele é quase igual ao do outro e depois acabamos todos por inflacionar. Há pressão da direção e dos a atingir. De algumas estruturas intermédias da escola, muita pressão... muita pressão... e acho que sim, acho que os resultados de hoje em dia são... muitas... há pressão para atingir resultados, sem dúvida. Tem... pela parte negativa. Este ano nem tanto, porque acho que o... o ano passado, o final do ano foi terrível... desde discussões, discussões violentas entre aspas, de ideias... Nos conselhos de turma. De avaliação. Porque... perante, por exemplo, três ou quatro situações de alunos que estavam em situação de reprovação... numa primeira fase se discutiu... o (palavra impercetível aos 33 minutos e 52 segundos) propunha à consideração se aquele aluno deveria ou não passar e porquê. Ou, também, ficar retido e porquê. E quando se deteta que há alunos que... aproveitando-se de uma lei, porque lhe diz que tem défice de atenção ou porque o médico de família lhe diz que tem dislexia... tem. Ahhhmm... acabam por não ter estudado nada, não se terem portado bem, não se terem feito nenhum esforço e só porque têm uma lei a protegê-los passam, e há alunos que... que têm dificuldades, que às vezes até vêm de um seio familiar com mais problemas... que não tiveram essas (diretrizes) e acabam por estar numa situação de reprovação. E por essa injustiça... e depois havia professores que comparavam um conselho de turma com outro... naquele passaram cinco e que eram piores que estes... por isso... e sobretudo muita pressão da equipa do ensino especial e muita pressão do psicólogo. Acho que o elemento aqui nesta escola que destabiliza é o ensino especial e é... porque ao fim ao cabo... porque a gente sente... nesta escola, salvo erro, neste agrupamento há oitenta alunos, oitenta e tal do ensino especial... mas desses oitenta, só há dez do currículo... que são seguidos pela equipa do ensino especial. Os outros setenta eles não os acompanham. E depois ao fim dão opinião sobre tudo, nem os conhecem. Eu às vezes eu não quero falar com eles pessoalmente... E depois fazem muita pressão sobre eles e acho que foi o caso. E depois porque acham que o aluno do ensino especial... só porque está na lei tem de passar... Num, num, num... eu acho que ele tem que atingir, exceto os do currículo específico, porque têm um currículo à parte, tudo bem. Agora, os outros, que estão ou com adequações a nível da avaliação ou com adequações a nível de currículo ligeiro têm de atingir aquilo que está ali determinado desde o início, têm de atingir as metas... podem ser menos, mas tem de se atingir aquelas metas. Quando o aluno perturba a aula... ahm... faz... não estuda nada, entrega os testes em branco, apesar da ajuda toda... e depois tem, só porque está na lei tem de passar, então tem de passar toda a gente. Pois... E ano passado acho que o problema maior foi esse. E acho que este ano, só não se está a passar isto pra já porque os professores optaram pela parte não me vou chatear, vou dar positiva... se aquele passa, também passa aquele. Comparam o trabalho... porque às vezes nem é comparar o nível cognitivo e as capacidades e que atinjam o nível de conteúdos... é comparar o trabalho. Aquele durante o ano trabalhou e teve uma postura correta... não atingiu... aquele não, não quis saber nah nah nah, nah nah nah... porque sabe... porque há aqui alunos que sabem que, pelo facto de estar no três, já estão passados. E os pais quando assinam, assinam para passar o ano todo. Já... é quase uma via verde, para o do ano. É a ideia que dá nesta escola... É a ideia que passa... Hmm... e depois... eu acho que tem sido um motor de grandes desentendimentos nesta escola é exatamente a participação do serviço de psicologia e do ensino especial, sem dúvida nenhuma aqui nesta escola. Porque as pessoas comparam o trabalho, a postura e sobretudo digo isto... nem digo tanto em termos de conhecimentos. E pronto... E houve alguns recursos, depois... as pessoas não gostaram... Sim. E recorreram e quem fez o recurso foi o próprio psicólogo... Estão ao abrigo... Eles não são seguidos, porque só têm adequações a nível de currículo e a nível de avaliação. Normais... dantes, o ensino especial... por exemplo, um aluno que tinha dislexia... nós pensávamos num disléxico, grave, severo, era no ensino especial. Esse menino, dantes, aqui há uns anos atrás, a equipa do ensino especial arranjava uma hora ou duas para o treinar a nível da dislexia, porque eles é que têm essas... Essa formação. Hoje em dia, é o próprio professor da disciplina é que lhe tem que ler o teste, é que lhe tem que adequar as perguntas, é que lhe tem de fazer a escolha múltipla... é que durante a aula tem que arranjar materiais... Percebes? Não digo que... quase toda a gente o faz. Toda a gente tenta fazer, dentro daquilo que pode... e pergunta, e vai à net procurar... e trocam materiais e não sei quê... mas, esses alunos não têm... a equipa do ensino especial atualmente não tem nenhuma hora para ele, nenhuma, nenhuma para o acompanhar. E no fim é ouvida na avaliação. Disto tudo é que tem que

APÊNDICE 8

<p>dar a opinião toda. E às vezes nem o conhece, porque não fala com ele, só sabe do nome e do e depois falar. E por exemplo outra coisa... Miúdos com... outra coisa que eu acho mal... alunos com problemas de comportamento. Havia aqui dois casos graves, dois ou três com problemas de comportamento graves. Pronto, eu não estou a dizer que os miúdos não tinham... por exemplo... esses alunos, nenhum deles era acompanhado pelo psicólogo aqui da escola. Pronto, havia a questão que um era acompanhado pelo psicólogo lá fora e também não pode haver (intercape). A equipa do ensino especial nunca conversava com ele, nunca... nada. Depois, quando havia um conselho disciplinar vinham com as teorias todas... e só estavam com ele quando havia um caso grave. Se houvesse um acompanhamento sistemático do mesmo aluno... hmmm... só quando as coisas aconteciam, graves, é que as coisas... e até um deles, pela primeira vez, o nosso diretor expulsou-o da escola... pela primeira vez na história. O diretor foi o único que ao fim de tanta frequência de indisciplina... pronto, ele era um menino que acho que já está melhor um bocadito, já está institucionalizado e tal... mas o que eu tou a dizer, o que eu acho que... eles não têm autoridade para alunos que não acompanham. Têm autoridade para aqueles que eles acompanham. Acho que o ensino especial tá... o ministério da educação tá... eu acho que isso é uma questão de tempo, de gestão, não estou a dizer que é culpa deles. Acho que o ministério da educação tem de ver muito bem... porque o ensino especial tá a regredir porque ninguém é acompanhado, metem-se muitos alunos... mas ninguém é acompanhado por quem de facto deveria ser, que tem formação específica para o ensino especializado. Nós não temos, nós não temos isso... mas, claro que... mas é... mas, por exemplo, um aluno que tem défices de atenção, é o professor que, que, que... que tem de arranjar... Autistas não, autistas é completamente específico. Pode ir a uma sala ou outra socializar, mais nada. É. Esse tipo de recursos... esses aí eu tive-os, do currículo específico. Porque esses aí é os únicos que eles acompanham. Há práticas, há professores de educação física, há professores que eles chamam-lhe de geografia funcional, do inglês funcional. Mas é um currículo específico. Eu a esses estudei. Mas, agora... dislexia... problemas com... casos mais graves, deveriam também ser acompanhados pelo ensino especial. Dentro dos oitenta, há praí quinze... setenta e cinco... escolher sete ou oito casos gravíssimos que os técnicos mais especializados deviam também de os orientar, por exemplo umas xis horas, um ou duas por exemplo, para os orientar... eles não beneficiam nada do ensino especial... Só. Por isso é que eu não sei o que é que a equipa do ensino especial vai fazer para a avaliação, porque eles não os acompanham. E porque são eles que tentam parecer... e que causam tanta... este ano tem sido a maior confusão. Discussões... foi tudo... foi o final do ano letivo do ano passado, o início deste que começou muito mal por causa disso, porque já havia coisas que não tinham sido bem discernidas... e agora tem vindo a acalmar porque as pessoas não estão para se chatear. Ah é, aí vai passar? Então... e depois comparam com os outros, que fazem logo a estrutura e lançam logo de forma a que não cause problema... Por isso não vale a pena. É desgastar. É [acaba por haver uma certa injustiça]... comparando... porque há miúdos muito... com muitos problemas nesta escola. Há situações gravíssimas, também, miúdos que nem são do ensino especial... há miúdos que não aprendem quase nada... que não tem os pré-requisitos, que não aprenderam a escrever corretamente... estes também precisam de ser acompanhados. Sim, em termos... eu acho... Sim, eu acho... Se calhar, não sei. Isso passa-me ao lado. Não estou a falar do específico. Esse aí... esses aí, a unidade de autismo acho que funciona bem. Depois são aqueles praí setenta, aí dispersos, que não têm nenhum tipo de acompanhamento. Não quer dizer, quer dizer que... Hmmm... De vez em quando o psicólogo diz-nos o que fazer, formulação de perguntas do teste, escolha múltipla, associação... palavras simples, ler em voz alta o testes... mas isso já... isso já toda a gente sabe. Mas agora treinar a escrita, porque a dislexia, por aquilo que eu entendo, não é uma característica permanente. É permanente, mas pode diluir-se. Por exemplo, um aluno pode começar aos dez anos, (portanto), grave e com o treino melhorar para uma muito ligeira. Por isso é que no nono ano, nos exames, um aluno disléxico não beneficia de nada, porque já tinha cinco anos de escolaridade para melhorar. Muito do treino vai melhorando. Nunca deixa de ser disléxico mas melhora bastante. No nono ano já não permitem que o aluno leia textos nem que seja porque a dislexia pode melhorar com treino, exercícios próprios. Eu acho que, quem tinha dislexia grave devia ser acompanhado. Com treinos, ao longo dos cinco anos... e por um técnico especializado.”</p>	
<p>“Cada vez mais se nota essa pressão, tornando-se por vezes, obsessiva e geradora de conflitos entre professores e órgão de gestão.”</p>	E6
<p>“Sim, sente-se a pressão para que os resultados melhorem, pois nas outras escolas da cidade são mais altos e isso “mexe” connosco, embora saibamos que o tipo de alunos que frequenta umas e outras escolas é diferente. Têm vindo a aumentar [essas pressões], principalmente desde que passamos a ser um agrupamento com Contrato de Autonomia, pois os nossos resultados têm como meta as classificações da Av. Externa e nem sempre o conseguimos... se essas (eventuais) pressões para a produção de resultados têm tido reflexos no relacionamento entre os professores? Talvez, porque as lideranças intermédias</p>	E7

pretendem que as metas sejam atingidas e transmitem essa necessidade aos professores...”.

Quadro 28 - O PEE sendo um documento que norteia a vida organizacional escolar, este espelha a visão e os valores do Agrupamento? De que modo é que essa mensagem é passada aos professores? Como é que ele é proposto à comunidade? Considera que as prioridades estabelecidas no PEE refletem de algum modo a referida “pressão para os resultados”?

Traços Caracterizadores	Respondentes
<p>“A verdadeira divulgação dos documentos estratégicos tem que começar no momento da sua conceção. Quanto maior for o envolvimento da comunidade na elaboração do PE maior será a sua assimilação e implementação. Sem prejuízo deste princípio fundamental, o PE é divulgado através da distribuição do documento em suporte de papel, divulgando-o eletronicamente e através de reuniões com vista à discussão e divulgação do mesmo.”.</p>	E1
<p>“Sim, o Projeto Educativo acaba por refletir substancialmente a visão e os valores predominantes do AEVT. Essa mensagem é passada aos professores, primeiro que tudo pela forma como o Diretor o faz, ou seja, de uma forma transparente e objetiva, apelando sempre à importância deste documento que consagra toda a orientação educativa. Depois tem que se ter em linha de conta que o PEE acaba por ser um “documento democrático”, permita-me a expressão, uma vez que é dada oportunidade a que todo o corpo docente dê o seu contributo à realização deste documento orientador. Todos são chamados a dar o seu contributo. Por outro lado, sabemos que o PEE é um documento que se vai atualizando em função de novas estratégias que eventualmente vão surgindo e a sua elaboração do presente Projeto Educativo parte de uma reflexão e avaliação de anteriores documentos e da clarificação do novo plano de ação, e que visa essencialmente melhorar a qualidade do ensino. Este documento constitui-se como um instrumento institucional da organização e gestão de médio e longo prazo, e, por conseguinte, incluirá o diagnóstico interno e externo da situação do Agrupamento, expressará as decisões estratégicas coletivamente assumidas, sistematizará os fins e objetivos estratégicos da nossa instituição, assegurando-lhe um caráter agregador das suas dinâmicas consubstanciadas no Plano Anual de Atividades e reguladas no Regulamento Interno.”.</p>	E2
<p>“Creio que o projeto educativo é equilibrado quanto às prioridades, não esquece a problemática dos resultados, mas não se centra obsessivamente nela.”.</p>	E3
<p>“Sim, penso que sim, porque um dos objetivos do projeto é mesmo... são os resultados, não é? E tudo está... digamos em sintonia com... com esse grande objetivo, que é trabalhar sim, em prol do sucesso... académico, dos alunos... O projeto educativo foi reformulado este ano... ahmm... e foi, foi... posto à disposição de todo... de todos os colegas, de todos os professores... Hmm, hmm. ...houve um período de apresentação de sugestões, de reflexão... discussão... houve nos departamentos, também, um momento em que as pessoas puderam exprimir a opinião e... no pedagógico, naturalmente... Mas toda a gente teve acesso ao... ao projeto... Ao projeto e à elaboração do projeto educativo... Ele foi... foi... reformulado dentro... ahmm... há uma secção do conselho pedagógico que... era responsável uma equipa, uma comissão que era responsável pela reformulação e à medida que eles iam reformulando iam apresentando as... as ideias e nós... nós conselho pedagógico íamos também exprimindo as nossas, as nossas opiniões... e os professores depois... ah! e aquando da reformulação ia sendo apresentado ao... à comunidade educativa, aos professores. E eles puderam dar... opiniões. Sim, de certa forma... sim, porque realmente a meta... como eu já disse a meta... principal é... é os resultados e tudo está, digamos que... é, gira à volta disso [dos resultados].”.</p>	E4
<p>“Acho que sim. Eu acho que está bem feito, acho que o que se pretende está claramente... porque agora existe uns certos documentos que têm de estar coerentes. Há o projeto educativo, há o contrato de autonomia e depois há o plano estratégico. E eu acho que houve cuidado de que as coisas ficassem coerentes... E acho que sim, acho que espelham o que a escola quer e o que pretende. A maioria não lê, vamos ser realistas. Agora, como há resultados específicos, toda a gente quer saber qual é a meta a atingir... qual é o valor daquela disciplina e isso toda a gente tem cuidado de querer saber... Nessa parte... Outra coisa que as pessoas, por exemplo... eu lembro-me de no nosso plano de história, por exemplo, uma forma muito (valorosa) para a história, por exemplo visitas de estudo e atividades nós cumprimos. Ahmm, há aquele cuidado porque depois há a coordenação de... todos os departamentos têm o cuidado de que, por exemplo matemáticas acham que a preparação para exames é muito importante... e não era uma preparação de uma semana antes ou duas... que havia de começar, por exemplo, do terceiro período, o</p>	E5

APÊNDICE 8

<p>apoio e fizeram isso. Por exemplo, outra coisa que eles acham, por exemplo... certas turmas com dificuldades... ter um professor ao lado a ajudar a resolver os exercícios... têm feito isso. Ahhmm, ahhmm... por exemplo na Páscoa, o sexto ano... como o exame de sexto ano de português é em Maio, e o de matemática, tiveram apoio nas férias da Páscoa. Já foi tudo programado para que se fosse... Porque não é aquele apoio antes uma semana. O apoio tem de ser um trabalho sistematizado... realização de fichas, testes intermédios que já saíram... Acho que sentem que a maioria das pessoas pode não ler na íntegra, mas lê os aspetos... essenciais que tem que cumprir, que tem a ver com atividades, a forma como está organizado o departamento, o que vai fazer... e depois com as metas a cumprir, sobretudo a nível de resultados. Toda a gente sabe. Porque agora a gente vai tocando... Olha, já fizemos as ativi... agora... a gente tem... vai fazendo as atividades e depois vai vendo os objetivos se foram atingidos, não é? Quantos alunos foram, quantos alunos num foram... Essas coisas acho que... a maioria não lê na íntegra, mas conhece os aspetos que considera que... mas é com a vida, com o seu trabalho diário. Percebes? São as atividades que tem de fazer, os apoios que tem de dar e depois as metas que tem de cumprir. Fala-se, muito. Agora é muito, as metas é sempre a falar. Muito em termos mesmo objetivos, esta meta. Eu lembro-me certamente quando foi reformulado foi colocado o documento na plataforma... deu-se um prazo xis para as pessoas lerem e apresentarem sugestões. Pelo menos foi apresentada aos professores, aos professores foi. Não sei se foi a todos, isso já não... falo... que o diretor mandou para toda a gente. A nós foi colocado um período de tempo, em que nós podíamos colocar sugestões. E eu lembro-me que algumas das sugestões, que foi a Carla até que escreveu e que foram aceites. Foi dado um período de discussão, chama-se um período de sugestão... Discussão pública. Agora, se a discussão se alargou a pais, alunos... isso já não conheço, não sei mesmo. Os professores foram. Claro, as coisas são coerentes. E acho que não é só neste agrupamento, eu acho que é política administrial toda, todo o ministério da educação tende pra isso... todo... não acho que seja só um caso, um estudo de caso nosso... eu acho que deve ser geral. Todas as escolas têm agora como grande objetivo os resultados escolares. É por vários motivos, por pressão do ministério, para ter alunos... porque os pais também se informam, etc... tem a ver também com a diminuição da demografia, não é, da população escolar... pela concorrência de escolas privadas. Nós temos aqui duas escolas privadas que concorrem connosco, temos o Colégio [particular] de ensino. E agora temos, não é bem privadas mas é o conservatório de música de [uma localidade aqui ao lado]. Não é fácil lidar, lidar com ofertas escolares de tão... que oferecem muito, por exemplo se formos para o colégio [particular] de ensino têm... hmm... os pais se quiserem pagar extra têm quinta pedagógica, têm golfe, equitação... Música... pros pais... ai paga-se, tá bem que se paga... já se paga a um preço mais reduzido que se andasse noutro sítio qualquer. Mas tem outra vantagem... o pai não escusa de fingir que é taxista. Mete o menino lá de manhã... E o menino tem no mesmo espaço as suas atividades, que facilita muito a vida aos pais. Não é? Quem tem filhos sabe perfeitamente que as atividades extraescolares provocam que pro pai tem que ter muita disponibilidade de tempo... po levar... eu acho que também tem a ver com isso, com a... disputa de escolas... turmas, por alunos. Isso tem a ver com política administrial. E tem a ver também com as mudanças dos tempos, não é? Acho que cada vez mais se pensa a escolaridade básica de outra forma. Se calhar vamos tender a não... a todas as escolas de sucesso, até ao nono ano. Mas se calhar... se calhar com propostas diferentes, diversificadas com... um irá para o prosseguimento de estudos, outro irá para um curso profissional, vocacional... se calhar vamos caminhar por aí. Se calhar este é o começo de uma mudança estrutural no ensino.”</p>	
<p>“O PEE é valorizado quer pelos professores quer pelos encarregados de educação e espelha a visão e os valores do Agrupamento. A mensagem é passada aos professores através dos Coordenadores de Departamento. Refletem em parte a tal pressão para os resultados.”</p>	E6
<p>“Sim. Toda a comunidade docente é convidada a dar o seu contributo para este documento. Ele é proposto à comunidade via correio eletrónico institucional e no site do agrupamento. Relativamente à questão sobre se considero que as prioridades estabelecidas no PEE refletem de algum modo a referida “pressão para os resultados”, eu acho que não há como evitar isso. A escola tem que prestar contas daquilo que faz à comunidade e isso transparece em todos os seus documentos estruturantes.”</p>	E7

Quadro 29 - Que estratégia(s) utiliza a escola para promover o mérito e a excelência escolar? Existe algum quadro de mérito e excelência na escola? De que forma o promovem? Como é que valorizam a formação do aluno enquanto cidadão? Existe uma promoção de um quadro de valores? Ao promover o mérito procuram promover um quadro de valores?

Traços Caracterizadores	Respondentes
<p>“Temos instituído o quadro de valor; Temos instituído o quadro excelência; Temos instituído o concurso “Aprender compensa”. No âmbito destes projetos reconhecemos os melhores desempenhos académicos e premiamos os méritos evidenciados pelos alunos. Para além destes projetos desenvolvemos um concurso interturmas premiando aquela que apresentar a melhor evolução no decorrer do ano letivo.”</p>	E1
<p>“Acima de tudo o incentivo aos alunos. E esse incentivo passa por um conjunto de estratégias que são definidas em conselho de turma. Existe um quadro de mérito e excelência promovido pelo órgão diretivo e que culmina com uma cerimónia apresentada a toda a comunidade educativa.”</p>	E2
<p>“Há todo um acompanhamento do aluno, desde que entra na escola até à sua saída, permanente e atento, de modo a potencializar as suas capacidades. Tal é possível dada a dimensão da escola, onde tudo conhece toda a gente. Aos alunos são oferecidas atividades diversas que promovem a sua formação integral.”</p>	E3
<p>“Temos o quadro de excelência, temos todos os anos uma cerimónia no início... no início do ano letivo... onde vêm os pais... vêm os alunos, premiados... Ahhmm... e... os outros alunos, onde se entrega então o... o diploma... ao aluno, individualmente... Ai, isso é... o diretor de turma, penso eu, que [promove]... no início do ano que divulga... divulga a... a... não é? Os requisitos digamos para fazer parte do quadro de valor e excelência. Tem a ver com as no... temos também ahmm... um outro projeto que é o aprender compensa que também é uma promoção do sucesso... do sucesso. A melhor turma de cada ano... com melhores resultados, melhor comportamento... ahmm, participação de atividades de... de... de departamento, que é cada departamento é que decide qual é que é a atividade... penso que são estas as três principais... os três principais requisitos... ganha, tem... um prémio, que é uma... Viagem... que é uma viagem, tem sido uma viagem. Também existe [um quadro de valores]. Não tem sido atribuído penso eu... ahm o ano passado... este ano não foi mas o ano passado ou há dois anos foi atribuído. Não te sei precisar agora... a altura mas sei que já houve... não tem sido uma prática ahmm... anual... porque provavelmente não haverá, não tem havido todos os anos alguém que se destaque para... para merecer esse... esse... quadro de valores mas... mas já aconteceu.”</p>	E4
<p>“Olha, existe... quadro de mérito, quadro de excelência, em que os alunos que têm média de cinco recebem um prémio, faz-me uma cerimónia muito bonita, vêm os pais, que os miúdos gostam muito... é muito divulgado, as fotografias deles até tão ali na entrada. É... promovem muito bem, promovem na página da escola, promovem aqui em painéis com as fotografias dos alunos... Há convite para todos os encarregados de educação, convidados com um enfeite muito bonito... um convite mesmo institucional. Os meninos, há espetáculo... portanto é um espetáculo, a entrega dos diplomas e há uma oferta ao aluno... uma pen, uma coisa qualquer ao aluno, uma pequena oferta. Depois ainda há um concurso... ahmmmm... Aprender compensa. Em que ganham as turmas que conseguirem ter mais pontos, desde a avaliação somativa, participação em atividades, participação em desporto. E essa turma que, por ano, tiver mais pontuação... o aprender compensa tem uma visita de estudo... de um dia... costuma ser à serra da estrela... a pé, gratuita. Acho que sim, acho que a escola promove o sucesso dos alunos através do quadro de excelência e do aprender compensa... Ah e agora ainda há... um Óscar... uma atividade por cada... para aquele menino que melhorou o comportamento...O quadro... Exatamente, este ano entrou o “Óscar”. Por exemplo, um aluno é indisciplinado e depois na semana seguinte melhorou, leva aquele “óscar”, mesmo o “óscar”. Anda com ele uma semana... depois traz até pra outro colega... Geralmente esse é para compensar os alunos que, de condutas mais incorretas começaram a melhorar a sua própria conduta e o seu interesse pela escola. E é mais para os alunos com problemas de comportamento, para incenti... o reforço positivo... Exatamente, esse do óscar é. Saber estar... e depois é, quem ganhar vai ter direito a uma camisola autografada pelo Angélio Capucho do Benfic... do Porto, do Braga que o... [professor de matemática] trouxe e do Gil. Foram pedir aos jogadores... do Porto mais ao Capucho porque tem... Do Gil e outro jogador do Braga, não sei... O menino que depois tiver uma conduta mais... vai ganhar uma camisola de um dos clubes de futebol. Realmente é para aqueles alunos que... é reforço positivo. Pros alunos com dificuldades.”</p>	E5
<p>“A escola para promover o mérito e a excelência escolar promove vários concursos, vários projetos. Existe quadro de mérito e excelência na escola, no início de cada ano escolar a escola proporciona uma cerimónia para os alunos que se distinguiram com mérito. Valorizam a formação do aluno enquanto cidadão e existe uma promoção de um quadro de valores.”</p>	E6

<p>“Há o projeto “Aprender compensa” que premeia anualmente a turma com melhores resultados e melhor comportamento. Além disso, há o Quadro de Valor e Excelência” para premiar os alunos com bom comportamento e que têm dentro de si os “valores” considerados fundamentais na formação de todo o cidadão e também para premiar os resultados excelentes.”.</p>	E7
---	----

Quadro 30 - Como descreve a ação do Diretor, quanto ao seu envolvimento na planificação, conceção e implementação do currículo, do ensino e dos métodos de avaliação, com consequências ao nível do sucesso educativo obtido pela escola? Considera que neste agrupamento o Diretor é mais um “líder pedagógico” ou um “líder administrativo”? e no seu caso, como se vê enquanto líder intermédio?

Traços Caracterizadores	Respondentes
<p>“Considerando que a gestão de um Agrupamento escolar deve ser uma liderança partilhada, e que no âmbito da sua estrutura organizativa são designados ou eleitos vários líderes para estruturas pedagógica, o trabalho de planificação, conceção e implementação do currículo genericamente operacionaliza-se ao nível da estrutura de orientação educativa a que o docente pertence. Ao diretor, enquanto presidente do conselho pedagógico, cabe uma verificação da conformidade e introdução de sugestões de melhoria que mereçam o acordo dos membros daquele órgão.</p> <p>Enquanto diretor ainda me considero um líder pedagógico com cada vez mais tarefas administrativas para cumprir e algumas delas sem qualquer sentido ou interesse e que roubam tempo precioso para a orientação pedagógica.”.</p>	E1
<p>“O Diretor tem tido um papel de preponderância no [Oceanus]. Por força da lei e no uso das suas competências é o Diretor que define o regime de funcionamento do agrupamento, que gere as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos além de todas as outras questões pedagógicas e administrativas.</p> <p>A excelente capacidade de liderança do Diretor (tanto como líder pedagógico como líder administrativo) são reconhecidas, quer pela comunidade educativa quer pela equipa da avaliação externa. São efetivamente as competências de liderança, organização e orientação da ação educativa - associados a uma gestão rigorosa e equilibrada dos recursos financeiros - que o Diretor tem superiormente sabido implementar no agrupamento promovendo uma cultura de rigor, responsabilidade e exigência. Eu costumo dizer que o cargo de Diretor do [Oceanus] tem uma fasquia muito elevada e isso deve-se ao facto de termos um Diretor que tem paixão pela escola pública, que gosta do que faz e que se dedica a tempo inteiro ao agrupamento, abdicando muitas vezes do tempo que deveria canalizar para ele próprio. Falo disto porque conheço bem o trajeto do nosso Diretor há muitos anos.”.</p>	E2
<p>“O diretor não pode deixar de ser um pouco das duas coisas: líder pedagógico e administrativo. Embora na teoria o diretor tenha muitas e variadas competências, a sua margem de manobra é muito limitada pela lei e pelo poder central (ministério da educação) que define praticamente tudo e mais alguma coisa. Não existe verdadeira autonomia. O mesmo se pode dizer de outras estruturas existentes na escola. Quando praticamente não se pode gerir nem os recursos humanos nem os financeiros, de forma a ter em conta o Projeto Educativo, não há líderes que resistam. O ministério da educação é verdadeiramente dono e senhor das escolas, parecendo que as mesmas podem fazer qualquer coisa.”.</p>	E3
<p>“Não, não há... não há participação direta nem... Nada... não. Ahmm... a... única participação é... Elas serão, são aprovadas depois em conselho pedagógico e... ahmm... são enviadas para ele... hmm... pronto, será... será esta a única... a participação. Interferir mo... pode... monitoriza, sim... através das... das atas, da leitura das atas... será isso? Porque nós nas atas colocamos sempre o... o cumprimento, o não cumprimento... das planificações... as... as estratégias que utilizamos, não sei se... têm acesso às atas, ele lê as atas... ele aprova as atas, tem que aprovar as atas... ahmm... toma, pois... Não, [planificações, número de aulas] isso depois é tudo definido em depar... tudo definido em departamento e apresentado em conselho... pedagógico... e que merece a aprovação de todos os elementos do conselho pedagógico... inclusive dele. Ah sim, ele interfere por exemplo na parte de... quando discutimos os critérios de avaliação é óbvio que ele intervém... tem opinião e... e... são aprovados de forma... viva, digamos, em... em... em conselho pedagógico, sim, sim... Pois, enquanto líder... Eu acho que é... as duas coisas, líder não é? Estás a</p>	E4

APÊNDICE 8

<p>falar enquanto figura... Ahm... sim... ahm... pedagógico... mais... até... do que administrativo. Se bem que há... é um bocado difícil dizer se é mais duma ou outra... se calhar as duas muito, muito aproximadas... Hmm... Não, sou mais pedagógica, acho eu... sim, sim, tenho mais preocupação em... em... em tentar transmitir... ahmm... ideias sobre... sobre a forma como se conseguir o sucesso, bons resultados do que propriamente apresentar modelos... e fichas e isto e aquilo... isso nem se quer é muito a minha área. Vejo-me mais então pedagógica... do que administrativa.”.</p>	
<p>“Ahhmmm, eu acho que intervém daquela forma em que ele acha que... nós temos de fazer as planificações não é? Todos os pro... Ele... Toda a gente tem que cumprir xis número de aulas, noventa e não sei quanto de aulas... não é? Tem alguma regra pra cumprir... ahmmmm... na medida em que nós nas atas temos de dizer se cumprimos ao longo do ano ou não cumprimos o programa... temos de dizer se cumprimos ou não cumprimos as taxas de sucesso e de insucesso e porquê. Ahmmmm... e essas diretrizes são emanadas através do diretor... que já me dá prazos estipulados. Temos que... Todos os coordenadores têm que lhe enviar no prazo que ele estipular no início do ano letivo tudo... os critérios de avaliação, as planificações... ahmmmm, o plano anual de atividades e julgo eu que se lhe enviamos para ele é pra ele controlar e ver se tá tudo conforme... eu acho que sim, acho que nisso ele tem todos os anos cumprido... e acho que ele... é o que eu digo, ele é claro, ele diz perfeitamente o que quer, as diretrizes dele são claras... Percebeste? Tu podes... discordar de algumas, mas que são claras são. Tu sabes perfeitamente o que ele pensa. Eu acho que... o que ele pensa acerca de muitos assuntos... Ahmmmm... e pronto, acho que ele tá dentro da perspetiva do ministério da educação, agora ele também é um representante deles... não foi só a mudança de presidente do conselho executivo para diretor, o diretor passou a ser um elemento ligado ao ministério, por (isso é) diretor. (inspira fundo) Isso é uma pergunta difícil... Pedagógico.. claro que é, claro que... ahmmmm... ele fala muitas vezes “estou presente no pedagógico”... por exemplo fala muitas vezes de casos de indisciplina... fala muitas vezes em visitas de estudo... fala muitas vezes das ativ... avali... muitas das atividades que se fazem aqui na escola. Eu considero isso pedagógico. Julgo que pelo depa... pela escola não ser grande, ele tem um acompanhamento sistemático do que acontece na escola... se... porque... temos poucas turmas, somos poucos docentes... eu acho que ele... se não é diretamente, indiretamente ele sabe tudo o que se passa na escola, é a ideia que me passa. E... logo, o pedagógico também não lhe deve passar. Agora... do dia-a-dia, como ele é uma pessoa que não fala muito, certo? Porque cá está, a maneira de ser pessoal dele, uma pessoa que passa mais tempo no gabinete dele do que na sala dos professores... é verdade isto, se calhar passa a ideia de que é mais administrativo... a ideia geral é que se calhar ele é... ele manda... não sei, mas eu tenho a ideia que ele, que tem conhecimento perfeito dos dois lados. Por exemplo, quem está nas reuniões por exemplo do conselho pedagógico e tudo tem a noção de que ele sabe perfeitamente o que se passa aqui nesta escola. Acompanha tudo muito... também se calhar numa escola maior não poderia acontecer isto mas eu acho que ele, pela dimensão do nosso agrupamento, pela estrutura da escola, pelo tipo de professores eu acho que ele acompanha... que ele acompanha as duas, tanto o administrativo como o pedagógico. É a ideia que eu tenho. Não [não se passeia pela escola]. Não. Ele (vive) a vida no gabinete, ele passa a ideia de administrativo... a ideia que passa... há alunos que não o conhecem. Que nem o vir... Os miúdos do quinto anito ao primeiro não sabem, sexto mais ao menos pelas cerimónias e não sei quê... não, exatamente ele passa a ideia de ser um líder administrativo... mas eu não sei o quanto real será isso... Percebes, ele passa essa ideia... Quer dizer, não frequenta a sala dos professores, não se passeia pela escola, não... É da... também posso tar errada. É a minha ideia, mas também posso tar errada... Eu acho que ele passa a ideia de um líder administrativo, mas eu não sei se é real. Por conversas com o pedagógico... a forma como ele avalia as coisas dá a ideia de ter um conhecimento... Do que se passa... Mas eu já vejo do outro lado, não é? Mesmo quando falo com ele pessoalmente, tenho a ideia... coisas que eu achava que ele nem sabia, que ele sabe... e eu acho que isso tem a ver com a escola ser pequena, portanto a estrutura é tão pequena que ele sem precisar de passear muito pelo espaço, de interagir muito com as pessoas, interage o suficiente para conhecer tudo. É quase como tu viveres numa cidade muito pequenina, [esta cidade] ... Por muito pouco que passeies conheces a maioria das pessoas pelo menos de vista. Percebes? Eu acho que tem a ver com isso. Se calhar não faz aquilo, não se passeia tanto não interage tanto porque a dimensão da escola lhe permite isso. A ideia que passa, a ideia que toda a gente tem dele é que é administrativo. Eu não tenho tanta certeza disso... Olha eu administrativa não sou nada... eu não tenho esse... por uma questão de feitio... não tenho aquela posição de... distanciamento dos colegas, pronto... e porque trabalho há muito tempo na escola, tenho um feitio próprio... Pedagógica, no sentido... se eu achar, que eu acho válido o trabalho de toda a gente, se vou dizer “olha vou fazer isto na escola, concordam? Tudo bem”. Acho que eu sou mais... eu... ponho-me quase ao lado dos pais, percebes, nunca uso assim muito... mas acho que tem a ver com o feitio... tem muito a ver com o feitio. E acho que, por exemplo eu acho que levo pessoas novas pra escola...</p>	E5

APÊNDICE 8

este ano veio o Zê, tem vindo... tem vindo pessoas... eu acho que a gente integra-os bem... veio a [nome da colega] de geografia. O grupo tem mudado ao longo do curso... eu acho que toda a gente é bem recebida, acho que toda a gente sente-se à vontade pra falar comigo. Não há aquela... não há distanciamento. Mas são questões de feito, não tem nada a ver com... Administrativa não sou mesmo, acho eu... É, é. E testes... Sim, sim. É mais pedagógico, eu digo, eu acho.”	
“O Diretor enquanto líder, procura agir sempre em prol do bem-estar dos seus alunos dos professores. É um grande defensor do sucesso escolar dos alunos.”	E6
“Considero que ele é ambos mas cada vez mais pedagógico. No meu caso procuro junto dos meus coordenados e dos restantes professores fazer chegar a nossa missão: obter os melhores resultados possível com os alunos que temos; sensibilizá-los para o facto de que a escola presta um serviço público e deve fazê-lo com qualidade, sob pena de não subsistir.”	E7

Quadro 31 - Nas reuniões, que tempo é disponibilizado para discutir os resultados escolares dos alunos e que ações estratégicas (práticas de ensino) são tomadas em conta?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“O tempo que é disponibilizado nas reuniões para discutir os resultados dos alunos tem sido suficiente e adequado para que se chegue a consensos e para que se definam ações e estratégias que visem, em caso de necessidade, superar dificuldades evidenciadas. As estratégias a definir são plasmadas em ata de conselho de turma e em outro(s) documento(s) como, por exemplo, um PAP- plano de apoio pedagógico.”	E2
“As reuniões são essencialmente para esse fim. Ocupam quase o tempo todo.”	E3
“Ah sim, sim. Nas reuniões de departamento, aliás é a parte que... que leva mais tempo. Muitas vezes a reunião está programada para duas horas mas fica... ficamos três... Ahhm... sim, sim, sim, trocamos... não é que sejam... assim... pronto, umas reuniões muito iluminadas mas... mas... discutem-se algumas práticas, trocam-se muitas ideias... ahmm... sobre comportamentos, sobre... sobre... ações, sobre estratégias... que desenvolvemos na sala de aula.”	E4
“Falei... É discutido sempre, quase sempre em todas as reuniões... Olha, mais mais? Depende da turma. Por exemplo, nós discutimos mais... geralmente há uma tendência a que turmas indisciplinadas o aproveitamento também... é o pior... E este ano... este ano por exemplo discutimos até mais o aproveitamento... Que só havia uma ou duas turmas indisciplinadas, portanto não era nada de muito grave, a disciplina. E melhorando... Insistimos em história, história e geografia... eram as disciplinas que tinham alguns resultados mais negativos... A escrita, dissemos que os alunos tinham que passar uma pequena síntese no final da aula, podia ser uma cópia do livro, podia ser uma síntese deles... Para desenvolver a escrita. Registos, mais registos no caderno diário. Como os alunos têm dificuldade em estudar e estudar matérias longas... questões de aula. Foi mais por aí. Apresentámos duas ou três questões para melhorar os resultados. Foi a parte da escrita e foi a parte da questão de aula, dividir as fichas de avaliação por várias questões.”	E5
“É discutido no final dos períodos pelas várias estruturas e sempre que o conselho pedagógico entenda necessário.”	E6
“Há sempre uma reflexão feita pelos professores previamente à reunião que dura cerca de 2 horas mas se for necessário dá-se continuidade à reunião noutro dia.”	E7

Quadro 32 - Até que ponto a comunicação e a participação dos pais e encarregados de educação na escola, é um aspeto relevante e a ter-se em conta na produção dos resultados escolares dos alunos?

Traços Caracterizadores	Respondentes
“A escola tem que ser entendida como uma responsabilidade partilhada. É certo que em graus diferentes de responsabilidade, mas ainda assim partilhada entre a escola, os pais e a sociedade. A comunicação entre estas três entidades exerce uma poderosa influência na escola, aumentando ou reduzido a expetativas quer dos alunos que dos encarregados de educação.”	E1

APÊNDICE 8

<p>“Naturalmente que os pais e encarregados de educação têm inevitavelmente um papel importante na escola. A sua dedicação, o seu acompanhamento permanente relativamente à vida escolar dos seus educandos torna-os mais responsáveis e seguramente mais empenhados. Ora isso faz com que contribua para a melhoria dos resultados escolares. E nesta matéria o Contrato de Autonomia também vincula muito bem o papel dos pais e encarregados de educação, enquanto parte integrante em todo o processo educativo e que passa, por exemplo, por apoiar os pais, encarregados de educação e famílias no desenvolvimento de conhecimentos e competências que lhes permitam fazer o acompanhamento académico dos seus filhos e exercer o seu papel parental, de formação e educação dos educandos. Por outro lado, o Projeto Educativo do [Oceanus] tem como um dos objetivos - e no que respeita ao domínio dos resultados – “melhorar a intervenção dos pais e encarregados de educação e dos alunos no sucesso escolar e educativo e na vida da escola em que a meta faça com que se promovam reuniões anuais e momentos de participação nas decisões, com vista ao envolvimento da comunidade educativa no funcionamento da escola, de acordo com o seguinte: 75% dos pais e encarregados de educação participa nas sessões e reuniões para as quais sejam convidados; 60% dos alunos participa na tomada de decisão sempre que solicitada”.</p>	E2
<p>“Não é relevante apenas, é fundamental. Enquanto se pensar que educar diz respeito à escola, está-se a ir por um mau caminho. A educação pertence fundamental à família e toda a formação do jovem deve ser articulada e reforçada pelo duo família-escola. O sucesso de um aluno deve-se essencialmente a ele próprio, à sua família e à escola, todos como parceiros.”.</p>	E3
<p>“Eu, eu... continuo a achar, como já disse há pouco, que os pais não terão muita influência na... na parte dos resultados. Acho porque os pais preocupam-se... preocupam-se pouco com esse aspeto, também. Acho eu, se calhar estarei aqui a dizer uma barbaridade mas... a ver pelos alunos que eu tenho tido aqui... que são alunos que não têm... não têm ambições, a maioria deles não tem ambições. É porque se calhar eu casa também... não lhes é incutido essa parte, não é? O ser ambicioso, o querer-se saber mais, o querer-se... ter uma profissão de destaque, não sei... algo diferente... e por isso é que eu acho que os pais têm um papel pouco... pouco visível na parte... na parte que... na parte dos resultados, não contribuem muito para que os alunos... tenham melhores resultados. Não sei, eu acho que não, muito sinceramente porque eu acho que os diretores de turma devem... devem dizer-lhes... quando eles cá vêm que... é preciso (que no mínimo) que o seu filho estude mais, é preciso que ele melhore estes resultados... com certeza que dizem... mas... Na prática... pois, não se vê. Ai eu mando estudar... depois também terá a ver com... com... não é? Com a formação... académica... deles que é muito... muito baixa... e... Ai eu mando estudar mas eu também não sei se ele está a estudar, se não está... também não o posso ajudar...”.</p>	E4
<p>“Olha, eu acho que ser pai... ...isso pode ser bom. Só aqueles pais interessados, mas isso passa muito mais pela direção de turma. Quando há um pai interessado, que está aqui sistematicamente ou que muitas vezes ou que telefona, sei lá por qualquer outro meio... e que depois em casa tenta... tenta mesmo ajudar o filho sei lá criando-lhe regras, tirando-lhe o telemóvel... tirando-lhe o computador, às vezes é estas tais questões... se o pai for muito... criar disciplina de estudo, criar um horário de estudo acho que os resultados vão se notar logo, logo. Em termos, eh... eu acho que isso é mais individual, quando eles vêm participar nas reuniões de diretores de... de conselhos de turma, eles geralmente não dizem nada de muito importante. Às vezes até falam no filho... falam do, nem sabes o quê que se passou com os outros. E às vezes até falam da cantina. Assim coisas mais adm... bom... ou porque o filho não gosta de comer na cantina, as casas de banho às vezes não estão tão limpas quanto... deveriam de estar, porque são muitos não é? Mas não dizem nada assim, em termos pedagógicos, raramente tocam no assunto... Nunca vi... representantes dos pais, estou a falar de representantes. O pai individualmente, enquanto encarregado de educação eu acho que se vier muitas vezes e se fizer... não é muitas vezes... depois se em casa fizer aquilo que acordar com o diretor de turma, eu acho que de uma maneira geral nesta idade dá resultado. De uma maneira geral, pode não tirar boas notas mas pod... para a positiva dá. Um aluno que estude uma horinha por dia sem tar com a televisão acesa, sem tar ao telemóvel, sem estar... com atenção, acho que no fim dá resultado. Passa (difícilmente) pelo diretor... Pode, eu acho que sim... pela positiva, acho eu... quando eles dizem que não sabem fazer nada não vale a pena.”.</p>	E5
<p>“Não tem sido prática a intervenção dos pais neste aspeto.”.</p>	E6
<p>“Quanto mais participativo e interessado for um pai/encarregado de educação, mais interessado e empenhado será o seu educando, logo melhores resultados escolares obterá.”.</p>	E7

Quadro 33 - Se dispusesse de “plenos poderes” por um dia, o que mudava na organização pedagógica deste agrupamento?

Traços Caracterizadores	Respondentes
<p>“Promovia a estabilidade do quadro normativo sobre a educação. Não é possível planejar o futuro e principalmente o futuro dos alunos se todos os anos existem alterações significativas no quadro normativo.”.</p>	E1
<p>“Naturalmente que esta questão é um pouco difícil de responder, até porque ideias há muitas, também as tenho, claro. Mas o que muitas vezes acontece a quem dirige as escolas é que os poderes são “condicionados” uns por força da aplicação da lei e outros muitas das vezes pela pressão que lhes é exigida, verificando-se em determinadas situações algum desrespeito e desconsideração pelos homens que dirigem a escola pública. Entendo que exercer o cargo de Diretor de um estabelecimento de ensino ou agrupamento de escolas é um ato nobre na sociedade dos nossos dias mas que no contexto atual da educação é pouco reconhecido. Essa falta de reconhecimento que muitas vezes se verifica traduz-se pelas políticas educativas implementadas pelos vários governos em que as questões economicistas estão acima das questões educativas/pedagógicas. E quando assim é a escola pública fica fragilizada.</p> <p>Respondendo objetivamente à sua questão, entendo que um dia seria absolutamente difícil mudar a organização pedagógica de um agrupamento vivo, dinâmico e com uma identidade própria e que imprime uma cultura de rigor e de exigência como é o nosso. E por outro lado, quando se muda é para melhor e então aí a missão é que era praticamente impossível. Para concluir, volto a sublinhar o que já disse anteriormente: o Diretor do [Oceanus], fruto do seu trabalho, levantou a fasquia muito alto.”.</p>	E2
<p>“Preferia mudar antes o ministério da educação. Sem verdadeira autonomia (nem a pedagógica existe, há programas e metas curriculares a cumprir por exigência de lei!) nada se muda, tudo se tenta cumprir, muito não se faz.”.</p>	E3
<p>“Essa é que é boa, olha eu nunca sei responder a nada disso... Ai eu não... Olha que eu não te sei dizer, realmente, vou ter que pensar muito sobre o assunto... O que é que eu mudava... é muito difícil essa, nunca pensei no assunto porque nunca vou ter esse poder por isso... ah ah ah aaaaaii, sinceramente... É assim, eu acho que mudaria um bocadinho a parte humana, a parte das relações... ahmmmm... órgão de gestão e, e... o resto entre a comunidade de professores, mudaria um bocadinho, só, nessa parte, tentava que... houvesse mais diálogo... entre... Sim, sim eee... uma comunicação... as relações mais... mais afetivi... afetividade, será um termo assim... um bocado... Mas é, mas é assim... É, é... é mais a esse nível, só... porque às vezes sentimos que entramos aqui e pronto... e somos só mais um elemento a trabalhar e... eles estão daquele lado e... pronto... É, é, sim... não, eu não tou a dizer que não haja... claro que há diálogo e há comunicação e há... ahhm... mas às vezes sentimos... assim... um bocadinho... ahhm... pouco valorizados, aquilo que eu dizia. É mais, é mais essa... Há fases até que... a coisa corre bem e há parabéns, isto e aquilo mas há outras em que... [silêncio]. Sim, é essa parte, só. Do líder afet... afeto... afetivo... a parte...A parte... só...”.</p>	E4
<p>“O que é que eu mudava? Em termos pedagógicos. Não é fácil. Olha... Eu acho que esta escola por exemplo tem falta de espaços para os professores trabalhar. Porque a sala dos professores é multiuso. É sala de trabalho... é sala de estar, é sala de comer, é sala de tudo. Não há outro espaço, única e exclusivamente porque não há outro espaço. Agora, obviamente se cada departamento tivesse um pequeno gabinetezinho, já digo do departamento... Com algum computador... Com meia dúzia de livros numa estantezinha com alguns livros, quando um professor, precisar de fazer um teste, precisasse de trabalhar em conjunto, precisasse de corrigir testes, qualquer coisa, ter uma parte... acho que melhorava. Nós aqui não temos um espaço, que se possa ter calma e não sei quê. Ahmmmm... acho que os alunos deviam ter... alguma maior liberdade. Por exemplo há uma atividade... de manhã... e o bloco dá-se aula, dá-se uma atividade de três horas e depois dá-se bloco... e os alunos não estão atentos, só vai provocar conflitos entre professor e aluno, aquela hora que eles não conseguem estar atentos... sei lá... dizer assim, esta manhã está a perdida não está? Deixa-os brincar. Também lhes faz falta, essas pequenas... às vezes o rigor excessivo... eu costumo dizer que sai pior a emenda que o soneto... Aquele rigor, só depois de xis horas, porque vamos aproveitar as duas... acaba-se por não se aproveita nenhuma e às vezes criam-se conflitos entre o professor e a turma que eram dispensáveis. De resto é assim, eu concordo que haja rigor no dia-a-dia com o horário... concordo. Concordo que haja apoios a alunos sempre que se puder disponibilizar, se a escola tiver meios e condições porque não? Ao contrário de eu parecer às vezes que não mas eu acho que o rigor não faz mal nenhum... o rigor da direção em certos aspetos... sem levado ao extremo, acho que é bom, é bom. Agora, questões de espaço físico acho que... os alunos não têm espaços de... por exemplo, os</p>	E5

APÊNDICE 8

<p>alunos não têm um campo de futebol que é um crime. Agora com esta construção não terem um campo de futebol... por exemplo, o meu filho nunca viria para esta escola... porque ele sabendo que não havia campo de futebol não vinha... percebes? Essa perspectiva de às vezes... Havia. Havia, mas já não há. A culpa não é de ninguém... Mas eu acho que os miúdos deviam de ter mais espaço físico pra brincar... percebes? Pra brincar... sobretudo tou a falar a nível desde o primeiro ano, mesmo aqueles meninos do mini-parque... Estou a falar desde o primeiro ano, sobretudo até ao sexto... Já não digo do sétimo, oitavo e nono porque eles já querem andar à voltinha da escola, os interesses já são diferentes... São diferentes... Falta espaços... Para as crianças ir... entre o primeiro ano e o sexto. Claramente que isso pode condicionar. Falta... espaços pros professores trabalhar, espaço físico. E às vezes acho que há rigor excessivo, percebes? Um bocadinho mais maleável... Isto... apesar de eu concordar com o rigor, acho mal quando é excessivo... Acho que os miúdos aqui nesta escola brincam muito pouco... Pelas contingências... da forma como a escola está organizada. E agora já brincam, quando têm feriado, aqui há tempos nem brincavam isso. Mas como há pouquinhos feriadinhos, quase não brincam. Nesta escola há pouco absentismo, mesmo muito pouco... Ainda bem, não é? Mas é verdade, há muito pouco. De resto acho que esta escola assim... Também não mudaram muito porque, o que é que a gente pode mudar? Não há (horinhas) mágicas, do sucesso. Podia-se mudar muito... o espaço físico, aposto que o diretor também mudava. Se pudesse ter uma piscina também tinha... se tivesse um campo de futebol aposto que também tinha, também acha importante ter. Que os professores tivessem um gabinete, por departamento, já não digo um por professor... um por departamento... aposto que se o diretor tivesse espaço mandava. Mas não são coisas que... não há (horinhas) mágicas, não há para isto, não é? É por isso que eu digo, não é assim tão, não é assim tão... Olha, espero não ter sido muito crítica, ah ah ah. Fui um bocadinho crítica mas pronto.”</p>	
<p>“Criava um gabinete com Assistente Social, Enfermeiro(a) e Psicólogo, a tempo inteiro, à disposição dos pais e alunos.”</p>	E6
<p>“Num dia não conseguiria mudar nada mas talvez o aproveitasse para juntar pais e alunos e fazer uma mega-sessão de sensibilização sobre a importância da escola no futuro (a situação atual do país, a importância da formação na emigração, etc...).”</p>	E7
<p>“É assim, não alterava muito, porque eu acho que a escola já está em boas mãos... hmm... o que não conseguem fazer... já são por outros meios mais que são bloqueados... eu acho que a escola está em boas mãos e... Há bloqueio da parte do Ministério em certas situações... hmm... mas dentro dos possíveis eles têm tido bons resultados a todos os níveis... hmmm... a própria Câmara tem-nos ajudado bastante, também... a nível do Ministério... são colocadas situações em que eles não conseguem dizer que sim porque a parte superior também não diz que sim... a nível de Ministério Público têm tido bastantes cortes, penso eu. Mas se eu pudesse mudar alguma coisa... é tudo... A nível de instalações mudaria... a nível de instalações mudaria como já falei, mas a própria Câma... a própria Câmara diz que sim mas até hoje ainda não consegui, o que é outra vez... vamos bater outra vez no mesmo... É a cobertura... e é a cantina... neste momento o que eu acho que está assim mais para ser resolvido... mas isto já vem de muito atrás... é a parte da cobertura e a parte da cantina... porque é assim se fizemos novas instalações se juntamos só num agrupamento e se temos condições para que a cantina hmm, hmm... sirva o agrupamento deveriam, acho que, que, que... É a cantina porque... que... acho que faltam lá alguns, alguns... Lugares... A nível de condições de instalação parece que está excelente, falta é, é... É assim, o fornecimento da comida, eles têm condições para cozinhar lá mas a comida vem de fora eles... a Câmara estipula uma... Uma verba... não, um... serviço... eles escolhem... fazem contratos e é escolhida uma para a distribuição da comida mas eu penso... na própria cantina, poderiam até cozinhar lá, mas mesmo... que venha comida de outra empresa, de fora, falta as condições que são... onde aquecer a comida... as próprias mesas, cadeiras, para as crianças comerem ali e não se deslocarem a outra escola. Acho que são os dois pontos mais, mais... críticos naquela escola... no meu entender e no meu ver. Poderá existir mais um ou outro crítico mas acho que os mais graves são esses dois.”</p>	E8
<p>“Eu acho que... pouco mudava, mudava... apenas... Incentivava mais os alunos, ainda mais. Porque os alunos muitas vezes ficam com pouco ânimo neste já... nesta reta final do ano os alunos já estão cansados, eles precisam de mais incentivo, por isso eu acho que só mudava isso. Sim, sim... motivar mais. Sim, mudar a dinâmica das aulas, talvez, dos apoios que nos são dados agora nesta reta final. Tentar mudar a dinâmica... tentar ir a outros sítios, por exemplo ter um apoio diferente... ter, por exemplo, em vez de ser sempre numa sala de aula, tentar ir a outro lugar.”</p>	E9