

**Maria da Conceição Soares de Oliveira e Sousa**

**A Auto-avaliação institucional – um processo de  
responsabilidade e autonomia**



**Universidade Portucalense  
Infante D. Henrique  
Porto, 2007**



**Maria da Conceição Soares de Oliveira e Sousa**

**A Auto-avaliação institucional – um processo de  
responsabilidade e autonomia**

Dissertação apresentada à Universidade Portucalense Infante D. Henrique para a  
obtenção do grau de Mestre em Administração e Planificação da Educação

Orientadora: Professora Doutora Margarida Alice Ferreira Pinto Santos Carvalho

**Universidade Portucalense  
Infante D. Henrique  
Porto, 2007**

### **Agradecimentos:**

Este estudo resultou da colaboração, directa e indirecta, de muitas pessoas que deram sugestões e contribuíram para que este trabalho fosse concretizado.

À Universidade Portucalense pela oportunidade que me foi facultada de frequentar este curso de Mestrado, e particularmente, à Coordenadora Professora Doutora Alcina Manuela de Oliveira Martins pelas palavras de incentivo, pelo carinho sempre demonstrado, e pela atitude de permanente disponibilidade.

À Professora Doutora Margarida Alice Ferreira Pinto Santos Carvalho pela motivação, pela sua Sabedoria e pela forma clara e objectiva com que me orientou.

A todos os alunos, docentes, funcionários, pais/encarregados de educação, e Conselho Executivo do Agrupamento onde decorreu o trabalho empírico, pelo modo interessado como corresponderam às solicitações.

Aos amigos pela preciosa colaboração.

Ao Vítor, à Inês e à Catarina pela compreensão e apoio incondicional.

Para todos vão os meus mais sinceros agradecimentos.

## **Resumo**

Com o presente trabalho empreendemos um estudo no âmbito da problemática da avaliação das organizações educativas, procurando compreender se a “auto-avaliação é um processo de responsabilidade e autonomia”.

Entendemos que a melhoria da qualidade duma instituição é construída principalmente a partir do seu interior, através de um trabalho reflexivo e crítico de todos os actores envolvidos (Afonso, 2005b,p.16)

O tema deste trabalho insere-se na perspectiva de desenvolvimento da auto-avaliação institucional e coloca a ênfase nas perspectivas dos diversos actores educativos (alunos, professores, pessoal não docente e pais).

Este Estudo de Caso designado “A auto-avaliação institucional – um processo de responsabilidade e autonomia” pretende compreender o efeito da auto-avaliação na melhoria da organização e da cultura do Agrupamento.

A questão enunciada levou-nos a reflectir sobre a avaliação institucional, perspectivando a escola como uma organização específica com uma cultura que promove a mudança e a inovação, e nesse contexto o processo de auto-avaliação é uma estratégia de autonomia e responsabilidade que conduzirá a um melhor desempenho da escola.

Palavras – chave: auto-avaliação; organização educativa; cultura de escola; inovação; autonomia

## **Abstract**

With the present work we aim at undertaking a study on the challenging world of the evaluation of the educational organizations, endeavouring to understand whether the “self – evaluation is a process of responsibility and autonomy”

We consider that the improvement of the quality of an institution is built mainly from inside, by means of a reflexive work of all the parts involved (Afonso, 2005b, p.16).

The subject of this work is a part of the insight of the educational institutions development and places the emphasis on the several educational members' outlook (students, teachers, staff and parents).

This Study case called "Institutional self-evaluation - a process of responsibility and autonomy" intends to understand the effect of self-evaluation in the improvement of the organization and in the performance of the Group of Schools.

The stated issue led us to ponder on the study of the institutional evaluation, being the school a specific organization with a culture that enhances change and innovation, and in this context the self-evaluation process is a strategy of autonomy and responsibility that will lead to a better performance of the school.

Key-words: self-evaluation; educational organization; school culture; innovation; autonomy

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>I Parte</b> .....	23
<b>Enquadramento Teórico</b> .....	23
<b>CAPÍTULO I</b> .....	24
<b>A EDUCAÇÃO NO SÉC. XXI</b> .....	24
<b>1. O papel da Educação na sociedade actual</b> .....	24
<b>2. A Perspectiva Evolutiva do Sistema Educativo</b> .....	27
2.1. Primeiro Ciclo – Revolução .....	28
2.2. Segundo Ciclo – A normalização .....	29
2.3. Terceiro Ciclo – A Reforma .....	30
2.4. Quarto Ciclo – O descontentamento .....	36
<b>CAPÍTULO II</b> .....	39
<b>A ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR</b> .....	39
<b>1. A Organização Educativa</b> .....	39
1.1. Teorias da Organização.....	39
1.2. A escola – uma organização educativa.....	42
<b>2. A cultura organizacional e a organização educativa</b> .....	49
2.1. O clima e a cultura organizacional.....	55
2.2. A cultura de escola e a auto-avaliação .....	58
<b>CAPÍTULO III</b> .....	62
<b>A AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS – UM PROCESSO DE RESPONSABILIDADE</b> .....	62
<b>1. A avaliação Institucional</b> .....	62
1.1. O conceito de avaliação .....	63
1.2. A avaliação – o caminho percorrido .....	64
1.2.1. Lei 31/2002, de 20 de Dezembro.....	66
1.2.2. Algumas das Práticas de Avaliação .....	66
1.2.2.1. O Observatório da Qualidade da Escola (1992-1999) .....	67
1.2.2.2. Projecto Qualidade XXI (1999-2002).....	68
1.2.2.3. Programa Avaliação de Escolas Secundárias (AVES) .....	69
1.2.2.4. Projecto “Melhorar a Qualidade” .....	70
1.2.2.5. Modelo de Certificação de Qualidade nas Escolas Profissionais .....	71
1.2.2.6. Programa de Avaliação Integrada das Escolas.....	72
1.2.2.7. Efectividade da Auto-avaliação das Escolas .....	73
1.2.3. A avaliação das organizações escolares .....	74
1.3. Várias perspectivas da Auto-avaliação .....	75
1.3.1. A Melhoria Eficaz da Escola .....	76
1.4. O Desenvolvimento do Processo .....	76
1.5. Os dilemas da Avaliação.....	78
1.5.1. Função de controlo versus função de melhoria .....	78
1.5.2. Avaliação externa versus avaliação interna.....	79
1.5.3. A Comparação na Avaliação.....	80
1.5.4. O Destino da Informação.....	80
<b>2. A Importância do P.E. no âmbito da Avaliação Institucional</b> .....	81
<b>II PARTE</b> .....	85
<b>ESTUDO EMPIRICO</b> .....	85
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	86
<b>METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	86

<b>1. Opções Metodológicas.....</b>	<b>86</b>
1.1. O Campo de Análise – A Amostra .....	87
1.2. Caracterização da Amostra .....	89
1.3. Os instrumentos de recolha de dados.....	91
1.3.1. A Observação.....	91
1.3.2. O inquérito por questionário.....	92
1.3.3. A Entrevista .....	93
1.4. A Validade e Fiabilidade da Investigação.....	94
1.5. Tratamento e análise dos dados.....	94
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>96</b>
<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>96</b>
<b>1. Perspectivas dos alunos .....</b>	<b>96</b>
1.1 Caracterização da Amostra .....	96
1.2 Organização e Gestão .....	98
1.2.1 Funcionamento do Conselho Executivo .....	98
1.2.2 Funcionamento dos Conselhos de Turma do 1º, 2º e 3º ciclo.....	101
1.3 Cultura do Agrupamento.....	107
1.4 Problemas do Agrupamento .....	115
1.5 Aspectos Positivos e Sugestões de Melhoria .....	125
1.5.1 Aspectos Positivos.....	125
1.5.2 Sugestões de Melhoria.....	126
1.6 Síntese das Perspectivas dos alunos .....	127
1.6.1 Organização e Gestão .....	127
1.6.1.1 Funcionamento do Conselho Executivo.....	127
1.6.1.2 Funcionamento do Conselho de Turmas do 1º, 2º e 3º Ciclo .....	127
1.6.2 Cultura .....	128
1.6.3 Problemas do Agrupamento.....	129
<b>2. As perspectivas dos Professores /Educadores.....</b>	<b>131</b>
2.1. Caracterização da Amostra .....	131
2.2. Organização e Gestão .....	133
2.2.1. Funcionamento do Grupo Disciplinar /Conselho de Docentes .....	133
2.2.2. Funcionamento dos Conselhos de Turmas/Titulares de Turma.....	140
2.2.3. Funcionamento do Conselho Pedagógico.....	147
2.2.4. Funcionamento da Assembleia do Agrupamento.....	152
2.2.5. Exercício de Liderança do Conselho Executivo .....	157
2.2.6. Plano Anual de Actividades, Projecto Educativo e Regulamento .....	174
2.3. Cultura do Agrupamento.....	178
2.4. Problemas do Agrupamento .....	188
2.5. Aspectos Positivos e Sugestões de melhoria.....	199
2.5.1. Aspectos Positivos.....	199
2.5.2. Sugestões de Melhoria.....	201
2.6. Síntese das Perspectivas dos Professores .....	202
2.6.1. Organização e Gestão .....	202
2.6.1.1. Funcionamento do Grupo Disciplinar / Conselho de Docentes.....	202
2.6.1.2. Funcionamento dos Conselhos de Turma/Titulares de Turma.....	203
2.6.1.3. Funcionamento do Conselho Pedagógico .....	204
2.6.1.4. Funcionamento da Assembleia do Agrupamento.....	205
2.6.1.5. Exercício de Liderança do Conselho Executivo.....	206
2.6.1.6. Plano Anual de Actividades, Projecto Educativo e Regulamento Interno .....	209

2.6.2. Cultura do Agrupamento .....	209
2.6.3. Problemas do Agrupamento.....	211
<b>3. Perspectivas do Pessoal Não Docente .....</b>	<b>213</b>
3.1. Caracterização da Amostra .....	213
3.2. Organização e Gestão .....	214
3.2.1. Funcionamento do Conselho Executivo .....	215
3.2.2. Organização do Trabalho.....	220
3.3. Cultura do Agrupamento.....	226
3.4. Problemas do Agrupamento .....	230
3.5. Aspectos Positivos e Sugestões de Melhoria .....	236
3.5.1. Aspectos Positivos do Agrupamento.....	236
3.5.2. Sugestões de Melhoria.....	237
3.6. Síntese das Perspectivas do pessoal Não Docente .....	238
3.6.1. Organização e Gestão .....	238
3.6.1.1. Funcionamento do Conselho Executivo.....	238
3.6.1.2. Organização do Trabalho .....	239
3.6.2. Cultura do Agrupamento .....	240
3.6.3. Problemas do Agrupamento.....	241
<b>4. As Perspectivas dos Pais/Encarregados de Educação.....</b>	<b>242</b>
4.1. Caracterização da Amostra .....	242
4.2. Organização e Gestão .....	244
4.2.1. Funcionamento do Conselho Executivo .....	244
4.2.2. Funcionamento dos Serviços de apoio no Agrupamento.....	249
4.2.3. Funcionamento das Reuniões com o DT/TT.....	257
4.3. Cultura do Agrupamento.....	263
4.4. Problemas do Agrupamento .....	270
4.5. Aspectos Positivos e Sugestões de Melhoria .....	283
4.5.1. Aspectos Positivos.....	283
4.5.2. Sugestões de Melhoria.....	284
4.6. Síntese das Perspectivas dos Pais/Encarregados de Educação .....	286
4.6.1. Organização e Gestão .....	286
4.6.1.1. Funcionamento do Conselho Executivo.....	286
4.6.1.2. Funcionamento Dos Serviços de Apoio.....	287
4.6.1.3. Funcionamento das Reuniões com o DT/TT .....	288
4.6.2. Cultura do Agrupamento .....	289
4.6.3. Problemas do Agrupamento.....	290
<b>5. A Entrevista com a Presidente do Conselho Executivo.....</b>	<b>292</b>
<b>CONCLUSÕES FINAIS .....</b>	<b>296</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>310</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>315</b>

## Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 – IDADE DOS ALUNOS.....	96
GRÁFICO 2 – SEXO DOS ALUNOS .....	97
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA .....	97
GRÁFICO 4 – DISPONIBILIDADE DO CÉ PARA OUVIR OS ALUNOS.....	98
GRÁFICO 5- APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE ACTIVIDADES .....	98
GRÁFICO 6 – CIRCULAÇÃO DE INFORMAÇÃO DE INTERESSE DOS ALUNOS .....	99
GRÁFICO 7 – PREOCUPAÇÃO COM A DISCIPLINA NA ESCOLA.....	99
GRÁFICO 8 – PREOCUPAÇÃO COM O BEM-ESTAR DOS ALUNOS .....	99
GRÁFICO 9 - GESTÃO DE CONFLITOS COM JUSTIÇA .....	100
GRÁFICO 10 – APOIO AOS ALUNOS NOS PROBLEMAS/DIFICULDADES .....	100
GRÁFICO 11 – INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS .....	101
GRÁFICO 12 – ANÁLISE DA ASSIDUIDADE E/OU PONTUALIDADE .....	101
GRÁFICO 13 – ANÁLISE DO APROVEITAMENTO .....	102
GRÁFICO 14 – ANÁLISE DE CLASSIFICAÇÕES DE FINAL DE PERÍODO.....	102
GRÁFICO 15 – ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS ALUNOS.....	103
GRÁFICO 16 – PLANEAMENTO DE ACTIVIDADES DE ÁREA DO PROJECTO E ESTUDO ACOMPANHADO .....	103
GRÁFICO 17 – ANÁLISE DOS PLANOS DE APOIO A ALUNOS .....	104
GRÁFICO 18 – ANÁLISE DOS PROBLEMAS PESSOAIS .....	104
<b>GRÁFICO 19 – ANÁLISE DOS PROBLEMAS DISCIPLINARES</b> .....	<b>105</b>
GRÁFICO 20 – ANÁLISE DOS PROBLEMAS DE RELACIONAMENTO .....	105
GRÁFICO 21 – ANÁLISE DOS PROBLEMAS DE RELACIONAMENTO ENTRE ALUNOS E PROFESSORES .....	106
GRÁFICO 22 – ESTABELECIMENTO DE NORMAS DE COMPORTAMENTO NA TURMA .....	106
GRÁFICO 23 – APLICAÇÃO DAS NORMAS E DO REGULAMENTO DA ESCOLA.....	107
GRÁFICO 24 – ENCORAJAMENTO DOS ALUNOS A TRABALHAR COM EMPENHO .....	107
GRÁFICO 25 – RECONHECIMENTO DOS PROFESSORES NO DESENVOLVIMENTO DE UM BOM TRABALHO.....	108
GRÁFICO 26 – RECONHECIMENTO DOS ALUNOS QUANDO DESENVOLVEM UM BOM TRABALHO.....	108
GRÁFICO 27 – RECONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS QUANDO DESENVOLVEM UM BOM TRABALHO.....	109
GRÁFICO 28 – CULTURA DE ORGANIZAÇÃO APRENDENTE .....	109
GRÁFICO 29 – OFERTA CULTURAL DIVERSIFICADA.....	109
GRÁFICO 30 – ESTIMULAR OS PAIS NA PARTICIPAÇÃO DAS ACTIVIDADES .....	110
GRÁFICO 31 – ENVOLVÊNCIA DOS ACTORES EDUCATIVOS NAS DECISÕES.....	110
GRÁFICO 32 – DISCIPLINA E SEGURANÇA.....	111
GRÁFICO 33 – ESCOLA É UM LUGAR AGRADÁVEL .....	111
GRÁFICO 34 – ATRIBUIÇÃO DE CLASSIFICAÇÕES .....	111
GRÁFICO 35 – A SEGURANÇA NA CIRCULAÇÃO DOS ALUNOS.....	112
GRÁFICO 36 – ESTADO DE CONSERVAÇÃO E SEGURANÇA DAS INSTALAÇÕES .....	112
GRÁFICO 37 – HIGIENE DAS INSTALAÇÕES.....	112
GRÁFICO 38 – RESPOSTAS ÀS DIFICULDADES DOS ALUNOS .....	113
GRÁFICO 39 – EXPECTATIVAS DOS PROFESSORES FACE AOS ALUNOS .....	113
GRÁFICO 40 – RESPEITO MÚTUO .....	113
GRÁFICO 41 – SATISFAÇÃO COM A FORMA DE ENSINO NA ESCOLA .....	114
GRÁFICO 42- DESINTERESSE DOS PROFESSORES .....	115
GRÁFICO 43 – ASSIDUIDADE DOS PROFESSORES .....	115
GRÁFICO 44 – NÚMERO DE AUXILIARES .....	116
GRÁFICO 45 – PREPARAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	116
GRÁFICO 46 – CONFLITOS ENTRE FUNCIONÁRIOS E ALUNOS.....	117
GRÁFICO 47 – DESINTERESSE DOS ALUNOS.....	117
GRÁFICO 48 – ASSIDUIDADE DOS ALUNOS .....	117
GRÁFICO 49 – ABANDONO DOS ALUNOS .....	118
GRÁFICO 50 – INDISCIPLINA NA SALA DE AULA .....	118
GRÁFICO 51 – AGRESSIVIDADE NA ESCOLA .....	119
GRÁFICO 52 – OFERTA DE ACTIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO .....	119
GRÁFICO 53 – QUALIDADE DO TRABALHO DOS PROFESSORES .....	120
GRÁFICO 54- ACTIVIDADES DE APOIO PEDAGÓGICO .....	120
GRÁFICO 55 – HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DA PAPELARIA .....	120
GRÁFICO 56 – HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DA SECRETARIA .....	121
GRÁFICO 57 – HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DE CENTRO DE RECURSOS .....	121

GRÁFICO 58 – HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DA LUDOTECA .....	122
GRÁFICO 59 – ELABORAÇÃO DOS HORÁRIOS DAS AULAS .....	122
GRÁFICO 60 – RECURSOS MATERIAIS .....	123
GRÁFICO 61 – QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS .....	123
GRÁFICO 62 – DISPONIBILIDADE DO CE PARA TRATAR PROBLEMAS APRESENTADOS PELOS ALUNOS .....	124
GRÁFICO 63 – DISPONIBILIDADE DO DT PARA RESOLVER PROBLEMAS APRESENTADOS PELOS ALUNOS .....	124
GRÁFICO 64 – ASPECTOS POSITIVOS DO AGRUPAMENTO .....	125
GRÁFICO 65 – SUGESTÕES DE MELHORIA DO AGRUPAMENTO .....	126
GRÁFICO 66 – IDADE DOS PROFESSORES .....	131
GRÁFICO 67 – TEMPO DE SERVIÇO .....	131
GRÁFICO 68 – SEXO .....	132
GRÁFICO 69 – NÍVEL DE ENSINO .....	132
GRÁFICO 70 – SITUAÇÃO PROFISSIONAL .....	132
GRÁFICO 71 – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS .....	133
GRÁFICO 72 – DISCUSSÃO DE PROBLEMAS DE POLÍTICA EDUCATIVA .....	133
GRÁFICO 73 – DISTRIBUIÇÃO DOS TÓPICOS DOS PROGRAMAS POR PERÍODOS LECTIVOS/NÚMERO DE AULAS .....	134
GRÁFICO 74 – PLANIFICAÇÃO DE UNIDADES LECTIVAS .....	134
GRÁFICO 75 – SELECÇÃO E/OU ELABORAÇÃO DE MATERIAIS PEDAGÓGICOS .....	135
GRÁFICO 76 – DISCUSSÃO DE ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO PEDAGÓGICA .....	135
GRÁFICO 77 – PLANEAMENTO DE ACTIVIDADES INTERDISCIPLINARES .....	135
GRÁFICO 78 – ELABORAÇÃO DE TESTES E OUTROS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO .....	136
GRÁFICO 79 – DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA DISCIPLINA /ÁREAS DE CONTEÚDO .....	136
GRÁFICO 80 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS ALUNOS .....	137
GRÁFICO 81 – ANÁLISE E REFLEXÃO SOBRE PRÁTICAS EDUCATIVAS .....	137
GRÁFICO 82 – AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS ESTRATÉGIAS DE ENSINO/APRENDIZAGEM .....	138
GRÁFICO 83 – AVALIAÇÃO DE EFEITOS DE DECISÕES ANTERIORES .....	138
GRÁFICO 84 – ANÁLISE DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO DOS PROFESSORES/EDUCADORES .....	139
GRÁFICO 85 – NORMAS DE COMPORTAMENTO ESTABELECIDAS .....	140
GRÁFICO 86 – ATRIBUIÇÃO DE CLASSIFICAÇÕES .....	140
GRÁFICO 87 – ANÁLISE DO APROVEITAMENTO DOS ALUNOS .....	141
GRÁFICO 88 – ANÁLISE DO CUMPRIMENTO/IMPLEMENTAÇÃO DO PCT .....	141
GRÁFICO 89 – ACTIVIDADES CURRICULARES INTERDISCIPLINARES PLANEADAS .....	142
GRÁFICO 90 – PLANOS DE APOIO A ALUNOS .....	142
GRÁFICO 91 – DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMUNS PARA APOIO A ALUNOS .....	143
GRÁFICO 92 – DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO .....	143
GRÁFICO 93 – AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS MEDIDAS DE APOIO IMPLEMENTADAS .....	144
GRÁFICO 94 – DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS AO ACOMPANHAMENTO DOS EDUCANDOS .....	144
GRÁFICO 95 – AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS ESTRATÉGIAS DE ENSINO .....	145
GRÁFICO 96 – ANÁLISE DE PROBLEMAS PESSOAIS DOS ALUNOS .....	145
GRÁFICO 97 – ANÁLISE DE SUGESTÕES/DISCORDÂNCIAS APRESENTADAS POR ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO .....	146
GRÁFICO 98 – ANÁLISE DE PROBLEMAS DISCIPLINARES DA TURMA .....	146
GRÁFICO 99 – APRESENTAÇÃO DE PROPOSTAS PARA A ELABORAÇÃO DO PE .....	147
GRÁFICO 100 – DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE APOIO AOS PROFESSORES/EDUCADORES MENOS EXPERIENTES .....	148
GRÁFICO 101 – PRONUNCIAMENTO SOBRE OS PROJECTOS DESENVOLVIDOS .....	148
GRÁFICO 102 – ESPAÇO DE REFLEXÃO, DEBATE E ARTICULAÇÃO .....	148
GRÁFICO 103 – DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMUNS DE APOIO A ALUNOS COM DIFICULDADES DE APRENDIZAGEM .....	149
GRÁFICO 104 – AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DAS MEDIDAS DE APOIO EDUCATIVO .....	150
GRÁFICO 105 – ELABORAÇÃO DO PLANO DE FORMAÇÃO DA ESCOLA .....	150
GRÁFICO 106 – DEFINIÇÃO DAS PRIORIDADES EM RELAÇÕES ÀS PARCERIAS E INTERCÂMBIOS .....	150
GRÁFICO 107 – DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE FORMAÇÃO DE TURMA .....	151
GRÁFICO 108 – DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DE ATRIBUIÇÃO DE TURMAS E HORÁRIOS AOS PROFESSORES .....	151
GRÁFICO 109 – ESTABELECIMENTO DO PERFIL DO DIRECTOR DE TURMA .....	152
GRÁFICO 110 – DEFINIÇÃO DAS LINHAS GERAIS DA POLÍTICA EDUCATIVA DA ESCOLA .....	152
GRÁFICO 111 – APROVAÇÃO DO PE DO AGRUPAMENTO .....	153
GRÁFICO 112 – APROVAÇÃO DO RI .....	153
GRÁFICO 113 – EMISSÃO DE PARECER DO PAA .....	154

GRÁFICO 114 – COMPOSIÇÃO QUE GARANTA FUNCIONAMENTO DEMOCRÁTICO .....	154
GRÁFICO 115 – PROMOÇÃO E INCENTIVO DO RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE EDUCATIVA .....	155
GRÁFICO 116 – PROMOÇÃO DE MECANISMOS PARA ACOMPANHAR E AVALIAR A EXECUÇÃO DO PE .....	155
GRÁFICO 117 – DEFINIÇÃO DAS LINHAS ORIENTADORAS PARA A ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO .....	156
GRÁFICO 118 – GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS .....	157
GRÁFICO 119 – APOIO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO PESSOAL .....	157
GRÁFICO 120 – DELEGAÇÃO DE FUNÇÕES NOUTROS ACTORES EDUCATIVOS .....	158
GRÁFICO 121 – EXPECTATIVAS DEPOSITADAS NOS PROFESSORES/EDUCADORES .....	158
GRÁFICO 122 – EXPECTATIVAS DEPOSITADAS NOS ALUNOS .....	158
GRÁFICO 123 – EXPECTATIVAS DEPOSITADAS NOS FUNCIONÁRIOS .....	159
GRÁFICO 124 – CONHECIMENTO DOS ASSUNTOS SOBRE OS QUAIS TEM DE DECIDIR .....	159
GRÁFICO 125 – ENVOLVIMENTO DOS OUTROS NAS TOMADAS DE DECISÃO .....	160
GRÁFICO 126 – INTEGRAÇÃO DE DIFERENTES CONTRIBUTOS NAS TOMADAS DE DECISÃO .....	160
GRÁFICO 127 – DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO .....	160
GRÁFICO 128 – ESTIMULAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS DIFERENTES ACTORES EDUCATIVOS .....	161
GRÁFICO 129 – ENVOLVIMENTO DE OUTROS EM PROJECTOS .....	161
GRÁFICO 130 – POSSUI UM PROJECTO PEDAGÓGICO PARA A ESCOLA .....	162
GRÁFICO 131 – FOMENTO DE UM AMBIENTE DE CONFIANÇA E SOLIDARIEDADE .....	162
GRÁFICO 132 – FOMENTO DA PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NA VIDA DA ESCOLA .....	162
GRÁFICO 133 – DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE APROXIMAÇÃO À COMUNIDADE .....	163
GRÁFICO 134 – CO-RESPONSABILIZAÇÃO DO CONSELHO DE TURMA NA RESOLUÇÃO DE DIFICULDADES DE RELACIONAMENTO PROFESSOR(ES)/ALUNO(S) OU ALUNO(S)/ALUNO(S) .....	163
GRÁFICO 135 – AFIXAÇÃO DO HORÁRIO DE PRESENÇA E DE ATENDIMENTO AJUSTADO ÀS NECESSIDADES .....	164
GRÁFICO 136 – REALIZAÇÃO DE ACÇÕES DE INFORMAÇÃO SOBRE DECISÕES QUE IMPLIQUEN MUDANÇAS NA ESCOLA .....	164
GRÁFICO 137 – FOMENTA E FACILITA AOS PROFESSORES/ EDUCADORES A FREQUÊNCIA DE CURSOS/ACÇÕES DE ACTUALIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS CIENTÍFICOS .....	164
GRÁFICO 138 – EMPENHAMENTO NO ACOMPANHAMENTO E MONITORIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES DA ESCOLA .....	165
GRÁFICO 139 – CAPACIDADE E MÉTODOS DE RECONHECIMENTO PARA MUDAR AS ESTRATÉGIAS, POLÍTICA E OFERTAS EDUCATIVAS .....	165
GRÁFICO 140 – INCENTIVO AO ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE E NA CONCRETIZAÇÃO DO PE .....	166
GRÁFICO 141 – FACILITAÇÃO DOS MEIOS NECESSÁRIOS AO PAA .....	166
GRÁFICO 142 – APRESENTAÇÃO DO PE E O PAA À ASSEMBLEIA DO AGRUPAMENTO .....	167
GRÁFICO 143 – ENCORAJAMENTO E APOIO À FORMAÇÃO COERENTES COMO PE .....	167
GRÁFICO 144 – DEFINIÇÃO DO PAPEL E DA RESPONSABILIDADE DAS PESSOAS NA CONCRETIZAÇÃO DO PE .....	168
GRÁFICO 145 – AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS DO CONSELHO PEDAGÓGICO SOBRE A FORMAÇÃO .....	168
GRÁFICO 146 – ELABORAÇÃO DOS HORÁRIOS DAS TURMAS EM ARTICULAÇÃO COM CP TENDO EM CONTA O SUCESSO EDUCATIVO DOS ALUNOS .....	169
GRÁFICO 147 – ELABORAÇÃO DOS HORÁRIOS DAS TURMAS EM ARTICULAÇÃO COM CP TENDO CRITÉRIOS DE NATUREZA PEDAGÓGICA .....	169
GRÁFICO 148 – ELABORAÇÃO DE RELATÓRIOS PERIÓDICOS .....	170
GRÁFICO 149 – ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE SUBSTITUIÇÃO DOS DOCENTES .....	170
GRÁFICO 150 – DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS E RESPONSABILIDADES .....	171
GRÁFICO 151 – COLABORAÇÃO COM OS ÓRGÃOS DE GESTÃO PEDAGÓGICA NA REFLEXÃO SOBRE OS CRITÉRIOS DE CONSTITUIÇÃO DE TURMAS .....	171
GRÁFICO 152 – COLABORAÇÃO COM OS ÓRGÃOS DE GESTÃO PEDAGÓGICA NA REFLEXÃO SOBRE OS CRITÉRIOS DE DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇO DOCENTE .....	172
GRÁFICO 153 – CUMPRIMENTO DO RI .....	172
GRÁFICO 154 – APOIO E INCENTIVO À INTRODUÇÃO DE METODOLOGIAS DE TRABALHO INOVADORAS NA SALA DE AULA .....	173
GRÁFICO 155 – DIVULGAÇÃO DE INICIATIVAS DE ÍNDOLE FORMATIVAS E CULTURAIS .....	173
GRÁFICO 156 – ELABORAÇÃO DO PAA E AS LINHAS ORIENTADORAS DO PE .....	174
GRÁFICO 157 – AS ACTIVIDADES DO PAA E AS OPORTUNIDADES DE SOCIALIZAÇÃO .....	175
GRÁFICO 158 – AS ACTIVIDADES DO PAA E AS COMPONENTES DISCIPLINARES, INTERDISCIPLINARES E TRANSDISCIPLINARES .....	175
GRÁFICO 159 – O RI E A DIMENSÃO DOS DIREITOS E DEVERES DOS ACTORES EDUCATIVOS .....	176
GRÁFICO 160 – A ELABORAÇÃO DO PE E A CARACTERIZAÇÃO DA COMUNIDADE .....	176

GRÁFICO 161 – A PRIORIDADES DO PE E OS PROBLEMAS DETECTADOS .....	177
GRÁFICO 162 – ACTIVIDADES E PROJECTOS DO PAA .....	177
GRÁFICO 163 – APLICAÇÃO DAS NORMAS E DO REGULAMENTO DO AGRUPAMENTO.....	178
GRÁFICO 164 – ENCORAJAMENTO DOS ALUNOS A TRABALHAR COM EMPENHO .....	179
GRÁFICO 165 – O RECONHECIMENTO DOS PROFESSORES E A QUALIDADE DO TRABALHO DESENVOLVIDO	179
GRÁFICO 166 – O RECONHECIMENTO DOS ALUNOS E A QUALIDADE DO TRABALHO DESENVOLVIDO.....	179
GRÁFICO 167 – O RECONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS E A QUALIDADE DO TRABALHO DESENVOLVIDO	180
.....	180
GRÁFICO 168 – ESTIMULAÇÃO DOS PROFESSORES/EDUCADORES A PARTICIPAR EM ACTIVIDADES DE	180
DESENVOLVIMENTO.....	180
GRÁFICO 169 – DIVERSIFICAÇÃO DA OFERTA CULTURAL .....	181
GRÁFICO 170 – ESTIMULAÇÃO DOS PAIS A PARTICIPAR NAS ACTIVIDADES DA ESCOLA .....	181
GRÁFICO 171 – ENVOLVIMENTO DOS ACTORES EDUCATIVOS NAS TOMADAS DE DECISÃO .....	181
GRÁFICO 172 – DISCIPLINA E SEGURANÇA NA ESCOLA/JARDIM .....	182
GRÁFICO 173 – A ESCOLA/JI É UM LUGAR ONDE É AGRADÁVEL ESTAR.....	182
GRÁFICO 174 – DIVULGAÇÃO AOS ALUNOS DA POLITICA EDUCATIVA .....	183
GRÁFICO 175 – DIVULGAÇÃO DA POLITICA EDUCATIVA AOS PROFESSORES/EDUCADORES .....	183
GRÁFICO 176 – JUSTIÇA DAS CLASSIFICAÇÕES ATRIBUÍDAS PELOS PROFESSORES.....	183
GRÁFICO 177 – FOMENTO DA PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA PELOS PROFESSORES/EDUCADORES .....	184
GRÁFICO 178 – AS EXPECTATIVAS DEPOSITADAS NOS ALUNOS .....	184
GRÁFICO 179 – COOPERAÇÃO E ENVOLVIMENTO EM INICIATIVAS NA ÁREA DA SAÚDE.....	185
GRÁFICO 180 – CONSCIENCIALIZAÇÃO, COOPERAÇÃO E ENVOLVIMENTO EM INICIATIVAS NA ÁREA DA	185
SEGURANÇA.....	185
GRÁFICO 181 – COOPERAÇÃO E ENVOLVIMENTO EM INICIATIVAS NA PRESERVAÇÃO DA QUALIDADE DO	185
PATRIMÓNIO E DO AMBIENTE.....	185
GRÁFICO 182 – TROCA DE AJUDA E DE EXPERIÊNCIA ENTRE PROFESSORES/EDUCADORES .....	186
GRÁFICO 183 – ARTICULAÇÃO ENTRE A ESCOLA/JI E AS FAMÍLIAS .....	186
GRÁFICO 184 – VALORIZAÇÃO E RESPEITO NA ESCOLA/JI .....	187
GRÁFICO 185 – PARTICIPAÇÃO NAS TOMADAS DE DECISÃO NA ESCOLA/JI .....	187
GRÁFICO 186 – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO DESENVOLVIDO NA ESCOLA/JI .....	187
GRÁFICO 187 – DESMOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES/EDUCADORES.....	188
GRÁFICO 188 – ABSENTISMO DOS PROFESSORES/EDUCADORES .....	189
GRÁFICO 189 – FRACO INVESTIMENTO DOS PROFESSORES/EDUCADORES .....	189
GRÁFICO 190 – FALTA DE PREPARAÇÃO CIENTÍFICA OU PEDAGÓGICA DOS PROFESSORES/EDUCADORES ..	190
GRÁFICO 191 – FALTA DE COOPERAÇÃO ENTRE OS PROFESSORES/EDUCADORES .....	190
GRÁFICO 192 – CONFLITOS ENTRE PROFESSORES/EDUCADORES.....	191
GRÁFICO 193 – DESMOTIVAÇÃO DOS ALUNOS .....	191
GRÁFICO 194 – ABSENTISMO DOS ALUNOS .....	192
<b>GRÁFICO 195 – ABANDONO DOS ALUNOS .....</b>	<b>192</b>
GRÁFICO 196 – INDISCIPLINA DOS ALUNOS.....	193
GRÁFICO 197 – MÁ PREPARAÇÃO PRÉVIA DOS ALUNOS .....	193
GRÁFICO 198 – DESMOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	194
GRÁFICO 199 – ABSENTISMO DOS FUNCIONÁRIOS .....	194
GRÁFICO 200 – FALTA DE PREPARAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PARA AS SUAS FUNÇÕES .....	195
GRÁFICO 201 – CONFLITOS ENTRE FUNCIONÁRIOS .....	195
GRÁFICO 202 – ENVOLVIMENTO DOS PAIS NAS ACTIVIDADES DA ESCOLA .....	196
GRÁFICO 203 – ENVOLVIMENTO DOS PAIS NO ACOMPANHAMENTO DOS TRABALHOS DOS FILHOS .....	196
GRÁFICO 204 – FALTA DE INTERACÇÃO DA ESCOLA COM A COMUNIDADE.....	197
GRÁFICO 205 – FALTA DE LIDERANÇA DOS ÓRGÃOS DE DIRECÇÃO DA ESCOLA .....	197
GRÁFICO 206 – ASPECTOS POSITIVOS DO AGRUPAMENTO.....	200
GRÁFICO 207 – ASPECTOS PRIORITÁRIOS A MELHORAR.....	201
GRÁFICO 208 – IDADE DOS RESPONDENTES .....	213
GRÁFICO 209 – TEMPO DE SERVIÇO .....	213
GRÁFICO 210 – HABILITAÇÃO ACADÉMICA .....	214
GRÁFICO 211. SECTOR DE SERVIÇO .....	214
GRÁFICO 212 – REUNIÕES COM O PESSOAL NÃO DOCENTE .....	215
GRÁFICO 213 – DIVULGAÇÃO DO REGULAMENTO INTERNO .....	215
GRÁFICO 214 – GERIR E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	216
GRÁFICO 215 – PROMOÇÃO DE ACÇÕES DE FORMAÇÃO PARA A MUDANÇA NA ESCOLA.....	216
GRÁFICO 216 – ENCORAJAMENTO E APOIO AOS COLABORADORES .....	216

GRÁFICO 217 – PARTICIPAÇÃO NA ELABORAÇÃO DO PROJECTO EDUCATIVO .....	217
GRÁFICO 218 – PARTICIPAÇÃO NA ELABORAÇÃO DO REGULAMENTO INTERNO .....	217
GRÁFICO 219 – DEFINIÇÃO DO PAPEL E RESPONSABILIDADE DO PESSOAL NÃO DOCENTE.....	218
GRÁFICO 220 – INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO NO CUMPRIMENTO DO PAA .....	218
GRÁFICO 221 – CONSIDERAÇÃO DA SITUAÇÃO PARTICULAR DE CADA PESSOA NA ATRIBUIÇÃO DO SERVIÇO .....	218
GRÁFICO 222 – IDENTIFICAÇÃO E UTILIZAÇÃO DOS CONHECIMENTOS E COMPETÊNCIAS DO PND .....	219
GRÁFICO 223 – DESENVOLVE PROTOCOLOS COM O CF, CS E OUTRAS INSTITUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO .....	219
GRÁFICO 224 – FOMENTO DA APRENDIZAGEM E UTILIZAÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS .....	219
GRÁFICO 225 – PARTICIPAÇÃO EM ACTIVIDADES DE FORMAÇÃO CONTÍNUA .....	220
GRÁFICO 226 – INVENTÁRIO ACTUALIZADO DOS RECURSOS DIDÁCTICOS .....	221
GRÁFICO 227 – IDENTIFICAÇÃO DO PESSOAL NÃO DOCENTE .....	221
GRÁFICO 228 – DISTRIBUIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DO SERVIÇO .....	221
GRÁFICO 229 – UTILIDADE DAS ACCÕES DE FORMAÇÃO .....	222
GRÁFICO 230 – FAMILIARIZAÇÃO COM OS OBJECTIVOS BÁSICOS DA ESCOLA .....	222
GRÁFICO 231 – O IMPACTO DO ESTADO DE CONSERVAÇÃO DAS INSTALAÇÕES NO DESEMPENHO .....	222
GRÁFICO 232 – INFORMAÇÃO APROPRIADA AO DESEMPENHO DO TRABALHO .....	223
GRÁFICO 233 – SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO .....	223
GRÁFICO 234 – DESENVOLVIMENTO DE TRABALHO COLABORATIVO .....	223
GRÁFICO 235 – UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS .....	224
GRÁFICO 236 – INSTALAÇÕES DOS SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS .....	224
GRÁFICO 237 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO COMPROVADA PELOS PROGRESSOS DOS ALUNOS .....	225
GRÁFICO 238 – CONHECIMENTO DO HORÁRIO DE ATENDIMENTO DOS DIRECTORES DE TURMA .....	225
GRÁFICO 239 – DIREITOS E DEVERES DO PESSOAL NÃO DOCENTE NO REGULAMENTO INTERNO .....	226
GRÁFICO 240 – CULTURA DE COOPERAÇÃO ENTRE PESSOAL NÃO DOCENTE E PROFESSORES .....	226
GRÁFICO 241 – CONTACTO COM OS ALUNOS, FAMÍLIAS, EMPRESAS, AUTARQUIA E OUTROS .....	227
GRÁFICO 242 – SEGURANÇA E ACOMPANHAMENTO DOS ALUNOS .....	227
GRÁFICO 243 – COLABORAÇÃO COM A FAMÍLIA PARA EVITAR QUE OS ALUNOS FALTEM ÀS AULAS.....	227
GRÁFICO 244 – UTILIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES POR PARTE DAS ASSOCIAÇÕES E CLUBES LOCAIS .....	228
GRÁFICO 245 – PROMOÇÃO DA PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE.....	228
GRÁFICO 246 – VISITAS DE ESTUDO E OUTRAS ACTIVIDADES DE CONTACTO COM O MEIO EXTERIOR.....	228
GRÁFICO 247 – HORÁRIO DE ATENDIMENTO E AS NECESSIDADES DA POPULAÇÃO.....	229
GRÁFICO 248 – CLIMA DE ESCOLA E O DESENVOLVIMENTO DA AUTO-ESTIMA DO PND .....	229
GRÁFICO 249 – DESMOTIVAÇÃO DO PESSOAL NÃO DOCENTE .....	230
GRÁFICO 250 – ABSENTISMO DO PESSOAL NÃO DOCENTE .....	230
GRÁFICO 251 – FALTA DE PREPARAÇÃO DO PESSOAL NÃO DOCENTE .....	231
GRÁFICO 252 – CONFLITOS ENTRE O PESSOAL NÃO DOCENTE .....	231
GRÁFICO 253 – NÚMERO REDUZIDO DE PESSOAL NÃO DOCENTE .....	232
GRÁFICO 254 – RECURSOS MATERIAIS INSUFICIENTES.....	232
GRÁFICO 255 – INDISCIPLINA DOS ALUNOS .....	233
GRÁFICO 256 – AGRESSIVIDADE DOS ALUNOS NO RECREIO.....	233
GRÁFICO 257 – OFERTAS DE FORMAÇÃO INSUFICIENTES .....	233
GRÁFICO 258 – FALTA DE COOPERAÇÃO ENTRE PESSOAL NÃO DOCENTE .....	234
GRÁFICO 259 – MAU RELACIONAMENTO ENTRE OS PROFESSORES E PESSOAL NÃO DOCENTE .....	234
GRÁFICO 260 – MAU RELACIONAMENTO ENTRE PESSOAL NÃO DOCENTE E ALUNOS.....	235
GRÁFICO 261 – ASPECTOS POSITIVOS NO AGRUPAMENTO.....	236
GRÁFICO 262 – ASPECTOS A MELHORAR NO AGRUPAMENTO .....	237
GRÁFICO 263 – AMOSTRA DOS PAIS / E.E.....	242
GRÁFICO 264 – IDADE DOS PAIS/EE .....	242
GRÁFICO 265 – SEXO.....	243
GRÁFICO 266 – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS DOS PAIS/EE .....	243
GRÁFICO 267 – DISPONIBILIDADE PARA OUVIR OS PAIS /EE .....	244
GRÁFICO 268 – APOIO AO DESENVOLVIMENTO DE ACTIVIDADES CULTURAIS.....	244
GRÁFICO 269 – CIRCULAÇÃO DE INFORMAÇÃO EM TEMPO OPORTUNO .....	245
GRÁFICO 270 – MANUTENÇÃO DA DISCIPLINA.....	245
GRÁFICO 271 – RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS.....	246
GRÁFICO 272 – PREOCUPAÇÃO COM O BEM-ESTAR DOS ALUNOS .....	246
GRÁFICO 273 – APRECIACÃO DE PROBLEMAS/QUEIXAS APRESENTADOS POR EE SOBRE OS PROFESSORES.....	247
GRÁFICO 274 – APRECIACÃO DE PROBLEMAS/QUEIXAS APRESENTADOS POR EE/PAIS SOBRE OS	

FUNCIONÁRIOS .....	247
GRÁFICO 275 – APRECIÇÃO DE PROBLEMAS/QUEIXAS APRESENTADOS POR EE RELATIVAMENTE A OUTROS ALUNOS .....	248
GRÁFICO 276 – INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO DOS EE NA VIDA ESCOLAR .....	248
GRÁFICO 277 – QUALIDADE DO SISTEMA DE CONTROLO NAS SAÍDAS E ENTRADAS .....	249
GRÁFICO 278 – COMUNICAÇÃO AOS PAIS /EE O HORÁRIO DE ATENDIMENTO DOS DT/TT .....	249
GRÁFICO 279 – ADEQUAÇÃO DO HORÁRIO DE ATENDIMENTO AOS PAIS /EE .....	250
GRÁFICO 280 – PONTUALIDADE NO ATENDIMENTO .....	250
GRÁFICO 281 – EFICÁCIA DA SINALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS .....	251
GRÁFICO 282 – CONSERVAÇÃO, HIGIENE E SEGURANÇA DAS INSTALAÇÕES .....	251
GRÁFICO 283 – ATENDIMENTO POR PARTE DOS FUNCIONÁRIOS .....	252
GRÁFICO 284 – IDENTIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	252
GRÁFICO 285 – QUALIDADE DO ATENDIMENTO .....	252
GRÁFICO 286 – SISTEMA DE MARCAÇÃO DE VEZ NA SECRETARIA .....	253
GRÁFICO 287 – ATENDIMENTO PERSONALIZADO NA SECRETARIA .....	253
GRÁFICO 288 – RESPEITO DOS FUNCIONÁRIOS PELOS UTENTES .....	254
GRÁFICO 289 – ACESSIBILIDADE E ESPAÇO NA SECRETARIA .....	254
GRÁFICO 290 – DISPONIBILIDADE DE IMPRESSOS E FORMULÁRIOS NA SECRETARIA E OUTROS LOCAIS DE ATENDIMENTO .....	254
GRÁFICO 291 – QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO NA BIBLIOTECA .....	255
GRÁFICO 292 – QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO NO BUFETE .....	255
GRÁFICO 293 – QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO NO REFEITÓRIO .....	256
GRÁFICO 294 – ANÁLISE DA ASSIDUIDADE E/OU A PONTUALIDADE .....	257
GRÁFICO 295 – ANÁLISE DO APROVEITAMENTO DAS DIFERENTES DISCIPLINAS .....	257
GRÁFICO 296 – ANÁLISE DAS CLASSIFICAÇÕES DE FINAL DE PERÍODO .....	258
GRÁFICO 297 – ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DOS ALUNOS .....	258
<b>GRÁFICO 298 – PLANEAMENTO DAS ACTIVIDADES CURRICULARES/EXTRACURRICULARES .....</b>	<b>259</b>
GRÁFICO 299 – ANÁLISE DOS PLANOS DE APOIO .....	259
GRÁFICO 300 – AVALIAÇÃO DAS MEDIDAS DE APOIO IMPLEMENTADAS .....	260
GRÁFICO 301 – ANÁLISE DOS PROBLEMAS PESSOAIS DOS ALUNOS .....	260
GRÁFICO 302 – ANÁLISE DOS PROBLEMAS DISCIPLINARES DA TURMA .....	261
GRÁFICO 303 – ANÁLISE DOS PROBLEMAS DE RELACIONAMENTO ENTRE ALUNOS .....	261
GRÁFICO 304 – ANÁLISE DOS PROBLEMAS DE RELACIONAMENTO ENTRE ALUNO(S) /PROFESSOR(ES) DA TURMA .....	262
GRÁFICO 305 – ESTABELECIMENTO DAS NORMAS DE COMPORTAMENTO .....	262
GRÁFICO 306 – APLICABILIDADE DAS NORMAS E DO REGULAMENTO DA ESCOLA .....	263
GRÁFICO 307 – ENCORAJAMENTO DOS ALUNOS A TRABALHAR COM EMPENHO .....	263
GRÁFICO 308 – RECONHECIMENTO DOS PROFESSORES QUANDO DESENVOLVEM UM BOM TRABALHO .....	264
GRÁFICO 309 – RECONHECIMENTO DOS ALUNOS QUANDO DESENVOLVEM UM BOM TRABALHO .....	264
GRÁFICO 310 – RECONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS QUANDO DESENVOLVEM UM BOM TRABALHO .....	265
GRÁFICO 311 – DIVERSIFICAÇÃO DA OFERTA CULTURAL .....	265
GRÁFICO 312 – ESTIMULAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DOS PAIS NAS ACTIVIDADES .....	265
GRÁFICO 313 – ENVOLVIMENTO DOS PAIS NAS TOMADAS DE DECISÃO .....	266
GRÁFICO 314 – SEGURANÇA E DISCIPLINA NA ESCOLA .....	266
GRÁFICO 315 – A ESCOLA COMO UM LOCAL AGRADÁVEL .....	267
GRÁFICO 316 – EXIGÊNCIA NA ATRIBUIÇÃO DAS CLASSIFICAÇÕES .....	267
GRÁFICO 317 – ATRIBUIÇÃO JUSTA NAS CLASSIFICAÇÕES .....	267
GRÁFICO 318 – EXPECTATIVAS ACERCA DOS ALUNOS .....	268
GRÁFICO 319 – INFORMAÇÃO SOBRE CURSOS E SAÍDAS PROFISSIONAIS .....	268
GRÁFICO 320 – PARTICIPAÇÃO DAS FAMÍLIAS NA CONSTRUÇÃO DO PE .....	269
GRÁFICO 321 – PRIVACIDADE NO ATENDIMENTO AOS PAIS /EE .....	269
GRÁFICO 322 – COLABORAÇÃO ENTRE A ESCOLA E A FAMÍLIA PARA MELHORAR A ASSIDUIDADE DOS ALUNOS .....	269
GRÁFICO 323 – DESINTERESSE DOS PROFESSORES .....	270
GRÁFICO 324 – ABSENTISMO DOS PROFESSORES .....	271
GRÁFICO 325 – INSUFICIÊNCIA DE FUNCIONÁRIOS .....	271
GRÁFICO 326 – FALTA DE PREPARAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS .....	272
GRÁFICO 327 – CONFLITOS ENTRE FUNCIONÁRIOS E ALUNOS .....	272
GRÁFICO 328 – DESINTERESSE DOS ALUNOS .....	273
GRÁFICO 329 – ABSENTISMO DOS ALUNOS .....	273

GRÁFICO 330 – ABANDONO DOS ALUNOS .....	273
GRÁFICO 331 – INDISCIPLINA NA SALA DE AULA .....	274
GRÁFICO 332 – AGRESSIVIDADE NA ESCOLA .....	274
GRÁFICO 333 – OFERTA DE ACTIVIDADES DE ENRIQUECIMENTO CURRICULAR .....	275
GRÁFICO 334 – FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS DE ORIENTAÇÃO .....	275
GRÁFICO 335 – EXIGÊNCIA NA ATRIBUIÇÃO DE NOTAS .....	276
GRÁFICO 336 – QUALIDADE DO TRABALHO DOS PROFESSORES .....	276
GRÁFICO 337 – ACTIVIDADES DE APOIO PEDAGÓGICO .....	277
GRÁFICO 338 – SATISFAÇÃO COM O HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DA SECRETARIA .....	277
GRÁFICO 339 – SATISFAÇÃO COM O HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DO CENTRO DE RECURSOS .....	278
GRÁFICO 340 – SATISFAÇÃO COM O HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DA PAPELARIA .....	278
GRÁFICO 341 – SATISFAÇÃO COM O HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DA LUDOTECA .....	279
GRÁFICO 342 – ELABORAÇÃO DOS HORÁRIOS DAS AULAS MAL .....	279
GRÁFICO 343 – INSUFICIÊNCIA DE RECURSOS DE ENSINO .....	280
GRÁFICO 344 – QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTO .....	280
GRÁFICO 345 – LIDERANÇA DOS ÓRGÃOS DE GESTÃO DA ESCOLA .....	281
GRÁFICO 346 – PARTICIPAÇÃO NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO .....	281
GRÁFICO 347 – INDISPONIBILIDADE DO CE PARA TRATAR DE PROBLEMAS APRESENTADOS PELOS ALUNOS .....	282
GRÁFICO 348 – INDISPONIBILIDADE DO DT PARA RESOLVER PROBLEMAS APRESENTADOS PELOS ALUNOS .....	282
GRÁFICO 349 – INDISPONIBILIDADE DO CE PARA TRATAR DE PROBLEMAS APRESENTADOS PELOS PAIS/EE .....	283
GRÁFICO 350 – ASPECTOS POSITIVOS DO AGRUPAMENTO .....	284
GRÁFICO 351 – ASPECTOS PRIORITÁRIOS MELHORAR .....	285
GRÁFICO 1 - FUNCIONAMENTO DO CONSELHO EXECUTIVO .....	297
GRÁFICO 2 – FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS DE TURMA/TITULARES DE TURMA .....	298
GRÁFICO 3- FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS DE APOIO .....	299
GRÁFICO 4 – FUNCIONAMENTO DO CP. AA, PA; PE E RI .....	300
GRÁFICO 5 – FUNCIONAMENTO DO GRUPO DISCIPLINAR/CONSELHO DE DOCENTES .....	302
GRÁFICO 6 – CULTURA DO AGRUPAMENTO .....	304
GRÁFICO 7 – PROBLEMAS DO AGRUPAMENTO .....	305

## Índice de Tabelas

TABELA 1 – CRITÉRIOS DE SELECÇÃO DA AMOSTRA .....	90
TABELA 2 – SELECÇÃO DA AMOSTRA .....	90
TABELA 3 – MÉDIAS DAS IDADES POR ANO DE ESCOLARIDADE .....	97

## Índice de Figuras

FIGURA 1 TIPO DE CULTURAS DE ESCOLA SEGUNDO STOLL E FINK .....	60
FIGURA 2 - TIPO DE CULTURAS DE ESCOLA SEGUNDO HOPKINS, AINSLOW E WEST .....	61

## **Siglas e Abreviaturas**

A.A.E – Auxiliares de Acção Educativa  
AEEP – Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo  
AVES – Programa de Avaliação de Escolas Secundárias  
C.A.A – Conselho de Acompanhamento e Avaliação  
C.E. – Conselho Executivo  
C.T. – Conselho de Turma  
CEF – Cursos de Educação Formação  
CNE – Conselho Nacional de Educação  
D. L. – Decreto – Lei  
D.T. – Director de Turma  
DAPP – Departamento de Avaliação, Prospectiva e Planeamento  
Desp. - Despacho  
EB1 – Escola do Ensino Básico do 1.º Ciclo  
EB 2/3 – Escola do Ensino Básico do 2.º e 3.º Ciclo  
E.E. – Encarregado (s) de Educação  
EFQM – European Foudation for Quality Management  
IDEA – Evaluacion Y Asesoramiento Educativo  
IGE – Inspeção-geral do Ensino  
INES – Indicadores dos Sistemas Educativos  
JI – Jardim de Infância  
LBSE – Lei de Bases do Sistema Educativo  
O.C.D.E. – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
O.Q.E – Observatório de Qualidade da Escola  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
OFSTED – Office for Standards in Education  
PAA – Plano Anual de Actividades  
PCT – Projecto curricular de Turma  
PE – Projecto Educativo  
PEA – Projecto Educativo do Agrupamento  
PEPT – Programa de Promoção da Escolaridade Básica  
PND – Pessoal Não Docente  
PRODEP – Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal  
QUAL – Formação e Serviços em Gestão de Qualidade  
RI – Regulamento Interno  
SICI – The Standing International Conference of Central and General Inspectors of Education  
T.T. – Titular de Turma  
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

“ Os estudos em educação constituem uma “ciência prática”, na medida em que não queremos apenas conhecer factos e compreender as relações em nome do saber, mas também pretendemos conhecer e compreender com o objectivo de sermos capazes de agir e de agir “melhor” que anteriormente.”

Langeveld (1965,p.4)

## INTRODUÇÃO

Numa sociedade que está em permanente transformação social, num tempo em que as tecnologias da informação e comunicação têm vindo a impulsionar uma verdadeira mudança no campo educacional, P. Drucker (cit. por Carneiro, 2000, p.11) refere que estamos perante a “era da descontinuidade”, daí que novos desafios se coloquem à educação.

Mas as mudanças educativas devem ser encaradas numa perspectiva pluridimensional. As mudanças educativas dependem da interacção de múltiplos factores que actuam de forma sistémica (Tedesco, 2000, p.171).

No novo perfil de sociedade emergente, a educação não pode ser uma indústria (Carneiro, 2001, p.182). A Comissão da UNESCO identificou os quatro pilares da educação do futuro, os quais partilhamos incondicionalmente: aprender a viver juntos, aprender a conhecer, aprender a fazer e aprender a ser. Esta noção ideológica de que temos de aprender ao longo da vida, deve criar condições de participação na cidade global, a todo o tempo e em todos os lugares (idem, p.143). É necessário um compromisso autêntico com a humanidade, pois não basta fazer a mudança por decreto, a mudança tem de ser de mentalidades.

Na escola é importante que se promovam contextos que permitam à escola aprender a “pensar e agir de forma diferente” (Canário, 1992,p.185).

Brito (1998,p.12) define a escola como uma a organização “uma entidade social complexa onde se interrelacionam várias estruturas e múltiplos intervenientes: alunos, pessoal docente, pessoal não docente, pais, comunidade em geral, contribuindo todos para uma mesma finalidade e missão”.

Actualmente, os objectivos prioritários na Educação centram-se na solidificação da democracia e no desenvolvimento da autonomia da escola, pretendendo-se processos largamente participados de interacção e interdependência, tendentes à corresponsabilização e à desejável prestação de contas. Assim o desenvolvimento da autonomia das escolas públicas e o reforço da avaliação da qualidade do seu

cumprimento organizacional constituem dois vectores complementares da política pública nas áreas sociais.

A autonomia da escola, concretizada no seu Projecto Educativo, pressupõe a celebração de contratos de autonomia que vão originar a transferência e a contratualização de competências. Significa que a construção de uma escola com maior autonomia para elaborar o seu Projecto Educativo deverá estar intimamente relacionada com a prestação de um serviço público de maior qualidade.

A responsabilidade social que faz com que nos preocupemos com a utilização dos bens leva-nos, por isso, à exigência duma avaliação institucional.

As vantagens da autonomia dependem, obviamente, do modo de concretizar o processo de descentralização. Potenciar a autonomia das instituições é acreditar que são compostas por equipas de profissionais capazes de pensar, dialogar e trabalhar de forma responsável (Guerra, 2001,p.85)

A escola realiza uma missão social, independentemente do que cada indivíduo conquista nela. Confinar a avaliação das escolas à preocupação com os resultados escolares é simplesmente redutor, pois se os alunos brilhantes e os alunos perfeitos aprenderem na escola a serem opressores e pouco solidários, então a escola deverá questionar-se por ter promovido tantos recursos. As escolas desempenham na sociedade uma missão cuja avaliação não pode ser reduzida ao simples cálculo de aprovações e reprovações (idem, 2003,p.11).

É importante que a auto-avaliação seja um processo pelo qual a escola adquira um olhar crítico de si mesma com a finalidade de melhorar posteriormente os seus recursos e o seu desempenho (Esis, 2000).

A avaliação é assim considerada um processo de conhecimento e só faz sentido se for considerada como um elemento decisivo da melhoria institucional (Guerra, 2003, p.13).

Acreditamos que a melhoria da qualidade da educação se constrói principalmente a partir do interior da própria escola, através de um trabalho reflexivo e crítico de todos os actores envolvidos (Afonso, 2005).

A problemática de estudo irrompe no decurso de situações de observação e vivências pessoais que nos suscitaram um conhecimento mais aprofundado e a uma visão mais distante e imparcial enquanto investigadoras.

Neste contexto de mudanças e porque estamos empenhadas em construir uma nova forma de viver a escola, formulamos a seguinte questão de estudo:

“Será que a auto-avaliação é um processo que promove maior responsabilidade e autonomia?”

Esta pergunta conduz-nos ao tema que escolhemos “A auto avaliação institucional – um processo de responsabilidade e autonomia”. Organizamos um quadro conceptual que nos auxiliasse como modelo de análise coerente com conceitos e questões de estudo.

Em consonância com a questão de partida, destacamos os principais objectivos do nosso estudo:

- Conhecer melhor a unidade organizacional onde estamos inseridas.
- Identificar as perspectivas dos diferentes actores sobre o funcionamento dos vários órgãos – Conselho Executivo, Conselho Pedagógico, Assembleia do Agrupamento, Conselho de Turmas, Conselhos de Docentes e Serviços de Apoio à escola.
- Inferir sobre a cultura de corresponsabilização e o grau de satisfação/insatisfação dos diferentes actores.
- Contribuir para uma reflexão sobre o tema da auto-avaliação das escolas e enriquecer o corpo científico com o resultado da investigação.

No sentido de encontrar resposta à pergunta de partida foram colocadas as seguintes questões de estudo:

Q1 – A auto-avaliação é um processo facilitador para a melhoria da organização?

Q2 – A auto-avaliação promove a melhoria da cultura da escola?

Q3 – A auto-avaliação promove processos de mudança e inovação?

O presente trabalho desenvolve-se mediante um plano organizado em duas partes que, embora diferentes, procuraremos articular de forma integrada:

Na parte teórica, nomeadamente no I capítulo faremos uma reflexão sobre a missão da escola no séc. XXI. A escola de hoje deve pressupor a capacidade de acompanhar os desafios de uma sociedade aberta e em constante mudança. Analisaremos também a evolução do Sistema Educativo com base nos ciclos de mudança no domínio da organização e regulação do sistema.

No II capítulo abordaremos algumas das teorias da organização e nomeadamente a escola como organização educativa específica. Abordaremos a cultura como um factor decisivo na melhoria da qualidade de uma organização. A cultura de uma organização pode ter um papel facilitador ou então obstrutor da implementação da mudança e inovação. Consideramos que a escola é uma organização aprendente e como tal a aprendizagem é considerada um valor central, a mudança e a inovação surgem como mais valias para a evolução da organização.

No III capítulo, faremos uma breve abordagem sobre avaliação institucional. A responsabilidade social faz com que exista a preocupação com a utilização dos bens e conseqüentemente a avaliação institucional está na ordem do dia. Mas a avaliação não deve constituir um fim em si mesma, não se avalia por avaliar, ou para avaliar, mas para melhorar a qualidade da nossa prática educativa (Guerra, 2003, p.13). Analisaremos também o conceito de projecto educativo considerado um elemento decisivo na autonomia e na avaliação institucional.

Na segunda parte, e nomeadamente no capítulo IV apresentamos a metodologia da investigação empírica seguida no nosso estudo.

No capítulo V faremos a descrição e análise dos dados obtidos. Como nos baseámos no processo real de avaliação institucional da escola onde desenvolvemos a nossa actividade, processo no qual participámos, estamos cientes de possuir inúmeros dados que não quisemos desprezar mas que alongaram esta nossa dissertação. Contudo, procuraremos fazer sínteses parcelares durante a apresentação das diferentes áreas de observação e no final dos dados relativos a cada um dos grupos inquiridos para facilitar a sua leitura.

Finalmente apresentaremos as conclusões finais e algumas reflexões com base nos dados encontrados à luz do quadro teórico, com o intuito de encontrar novas pistas para outras investigações.

Não podemos deixar de referir algumas limitações presentes neste nosso estudo, nomeadamente:

O primeiro limite é inerente ao espaço de tempo definido para a concretização deste trabalho e a abrangência do estudo.

O segundo limite é o facto de ser um *Estudo de Caso*, o que limita a generalização das conclusões.

Este trabalho – o exequível dentro dos constrangimentos acima enumerados – foi realizado com seriedade, empenhamento e preocupação de rigor e pretende contribuir para o desabrochar de um olhar mais cuidadoso sobre a educação.

**I Parte**  
**Enquadramento Teórico**

# CAPÍTULO I

## A EDUCAÇÃO NO SÉC. XXI

“Mas ao morrer o sábio pai  
Fez-lhes uma confissão:  
- O tesouro está na educação”

*Jacques Delors, 2005*

### **1. O papel da Educação na sociedade actual**

O homem não se pode tornar homem a não ser pela educação. Ele não é senão o que a Educação faz dele e a educação serve, pois, a construção de um homem definido pelo seu futuro: antecipa humanidade futura – o que lhe confere sentido porque o homem tem necessidade da educação para concretizar a sua liberdade e se instituir como ser moral, daí que a educabilidade seja, de uma só vez, fundamento e garante do projecto antropológico e do projecto de vida (Carvalho, 1994, p.55)

Perante os múltiplos desafios do futuro a Educação irrompe como um trunfo fundamental para a humanidade, na sua construção dos ideais de paz, liberdade e da justiça social.

É a educação na sua forma mais elevada que é a preparação do indivíduo para a liberdade – a cidadania, tal como a liberdade, não se impõe, mas edifica-se organizando-se como uma tarefa que deve ser afinal, o próprio âmago da educação de crianças e jovens em fase de formação da sua personalidade, e que se deseja que sejam cidadãos responsáveis (Figueiredo, 2004, p.14).

A vida e o mundo são hoje muito mais complexos e sofisticados. Uma das tarefas mais difíceis actualmente é a tarefa de educar. Um desafio permanente pois é necessário estar preparado para ajudar as crianças, adolescentes e jovens a entenderem o mundo e o tempo em que vivem e a tornarem-se seres humanos produtivos, solidários, realizados e felizes.

O contexto é “ de complexidade e mudança do tempo actual, de indefinição e imprevisibilidade quanto ao futuro próximo e longínquo, e principalmente de incerteza quanto aos instrumentos e meios apropriados para construir esse futuro” (Bárrios *et al* 1999, p.7).

Parafrazeando Formosinho (1994, p.1-2) diremos que todas as sociedades reflectem o seu *modus vivendi* na qualidade da educação que promovem.

Concordamos com Carvalho (2001, p.87) que refere “ o problema fulcral de hoje não é em nosso entender, saber quem ou o que somos, mas saber quem queremos ser e como chegar a sê-lo: este é o mistério que nos abarca, é o caminho da esperança...”

Partilhamos a teoria de que toda a mudança em educação requer uma escolha bem pensada “entre uma trajectória a seguir e outras a deixar para trás” (Hargreaves, 1998, p.21).

Na educação são colocados novos desafios: sociedade de informação, multiculturalidade e coesão social, educação ao longo da vida e renovação das culturas de escola.

Um das principais tarefas que a Comissão Internacional sobre a Educação apontou, para fazer face aos novos desafios, tensões e conflitos característicos do mundo actual, é o aprofundamento do ideal democrático e a consolidação do respeito pelo pluralismo cultural, religioso e ideológico. A educação deve fomentar a tolerância, o respeito por todos os povos e valores, deve acrescentar o conhecimento das diversas culturas e religiões no seu devir histórico, combater os preconceitos e a xenofobia, e preparar os jovens para a vida em comum e a diversidade. Assim *aprender a viver juntos* a fim de participar e cooperar com os outros em todas as acções humanas será um dos pilares da educação para o séc. XXI.

Num mundo cada vez mais complicado, o conhecimento corre a um ritmo acelerado e de forma desigual, onde o recurso à informação bem como a distribuição dos seus auxílios são partilhados de forma desigual entre os países e no seu próprio interior. Vivemos numa sociedade que se caracteriza por “sociedade de informação”.

Assim a educação deve proporcionar os instrumentos para que as crianças, jovens e adultos, possam ter acesso aos progressos da ciência e tecnologia e fazer a sua utilização numa postura responsável e solidária. A educação deve contribuir para democratizar a informação e o conhecimento. Este será outro pilar da educação o *aprender a conhecer*.

No mundo actual torna-se cada vez mais difícil encontrar um emprego permanente ou fazer a aplicação das competências adquiridas sem modificações ao longo da vida activa. A estrutura económica tornou-se mais flexível e diversificada, modificando a essência do trabalho na dimensão económica e social. Esta realidade constatada levou a Comissão a considerar o *aprender a fazer*, para poder agir no meio envolvente, como um dos princípios da Educação.

A tarefa da educação deve contribuir para um desenvolvimento integral do indivíduo – espírito, corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal e espiritual. O ser humano é um fim em si mesmo, e o objectivo essencial de todo o processo educativo deve ser o seu desenvolvimento pleno como ser humano. O ser humano realiza-se plenamente como membro de uma família, de uma comunidade, de uma cultura, de uma sociedade, mas também pelo respeito à sua individualidade criativa. É assim enunciado o princípio do *aprender a ser*, via essencial que completa os três princípios anteriores (Delors, 2005)

É necessário “pensar a missão da escola actual e o sentido da acção. Acção esta que, embora inserida num contexto de globalização, deverá estar também profundamente enraizada a nível local, na comunidade envolvente, relevando-se para isso como essencial o papel das estruturas locais, regionais e nacionais como instâncias prioritárias de definição e afirmação das políticas e práticas educativas” (Bárrios *et al* 1999, p.7).

Assim, a responsabilidade do Estado deve fazer-se sentir na política educativa, não pela imposição de esquemas autoritários e centralizadores ou modelos únicos de valores sociais e culturais às escolas, mas, pelo contrário proporcionar um espaço para o imprescindível debate democrático e participativo, aberto a todos os interesses a todas as correntes, sobre os grandes desafios da educação.

As sociedades são cada vez mais transparentes e cada vez mais se exige a prestação dos serviços públicos. Os sistemas educativos que registam maior evolução, são aqueles que aceitam uma avaliação tendo por referência projectos da vida real ou que com ela se cruzam fortemente. Avaliar para melhor conhecer e daí alicerçar uma

opção consciente por estratégias de mudança, representa uma alteração profunda de cultura sistémica (Carneiro, 2001, p.44).

O novo mundo é, em essência, sinónimo de horizonte de nova esperança. Uma esperança que, por ser altamente humana e humanizadora, selecciona a prioridade educativa como sua aliada incontornável na edificação de uma nova ordem societal onde todos contam e cada um possa ser capacitado para participar activamente num processo de desenvolvimento que, para o ser, recupera a centralidade da pessoa na sua mais plena e inviolável dignidade (Carneiro, in Delors, 2005, p.195).

O projecto educativo do séc. XXI tal como refere Carneiro (idem, p.10) é “ um apelo irrenunciável à esperança e ao firme compromisso da comunidade dos homens na edificação de uma sociedade Educativa aberta e sem fronteiras.”.

## **2. A Perspectiva Evolutiva do Sistema Educativo**

A escola viveu isolada durante décadas, pois os objectivos passavam pela transmissão de saberes e pelo respeito da ideologia determinada pelo Estado. Era uma escola pedagógica de tipo uniforme, centralizada, rotineira, controlada, onde a diversidade e a heterogeneidade de pessoas e de situações eram encaradas em conformidade ou não com o superiormente estabelecido. (Formosinho, 2000,p.118).

Neste modelo organizacional, o enfoque era colocada na sala de aula. O professor isolado e solitário cumpria as suas tarefas pedagógicas fundamentais da educação formal, e ao nível central eram elaboradas as normas, circulares, regulamentos para serem aplicados ao país inteiro. Este era um modelo de escola sem autonomia e dependente do poder central.

Nos últimos anos, a evolução do Estado-Providência para um Estado que promove as iniciativas locais, leva à transformação gradual da concepção de escola. A relação professor – aluno alarga-se a um outro espaço comunitário, envolvendo todos os actores que nela interagem.

Do sistema fechado em que a escola se movia, passa-se ao conceito de comunidade educativa, inserida no meio, aberta aos que a rodeiam e interagindo com todos os actores.

A recente evolução do sistema educativo está invariavelmente associada à mudança do regime político de Abril de 1974 e conseqüentemente ao estabelecimento da democracia e do processo histórico posterior em todos os sectores da vida social

(Barroso, 2003). A evolução do sistema educativo é descrita, segundo o autor atrás citado, tendo em conta quatro ciclos temporais: a revolução, a normalização, a reforma e o descontentamento.

## **2.1. Primeiro Ciclo – Revolução**

O período da revolução abrange a época do golpe de estado militar do 25 de Abril de 1974 e cessa paulatinamente com a posse do primeiro governo constitucional, em 1976. A “Revolução de 25 de Abril” é uma explosão de tensões acumuladas. Esta revolução surge no período de implementação da reforma de Veiga Simão (Lei nº 5/73) que acaba por se tornar um obstáculo às reformas educativas de 1970 e consagradas na Lei de Bases. Publicada a 25 de Julho, a Lei nº5/73 não chegou a entrar em execução. A reforma de Veiga Simão tinha como linhas orientadoras a institucionalização da educação pré-escolar, o alargamento da escolaridade obrigatória de 6 para 8 anos, com a alteração da idade de ingresso (de 7 para 6 anos); a duração do ensino secundário (que passava a ter mais um ano) e a sua polivalência e o enquadramento da preparação profissional. A Lei 5/73 enferma, no entanto, de constrangimentos que lhe advêm do regime político vigente, que não comportava espaços de participação (Stoer, 1982).

As autoridades académicas, nomeadas pelo Governo de Marcelo Caetano, são exoneradas através do decreto-lei nº 176/74, de 29 de Abril. As Comissões de gestão, constituídas por professores, estudantes e funcionários administrativos e auxiliares, substituem os Reitores e Directores.

Assim, o Decreto-Lei nº 221/74, de 27 de Maio surge para “legalizar” as comissões de gestão. Este diploma representa o poder central sobre as escolas, mas também o “processo de escolha democrática dos órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino, com a comparticipação adequada de estudantes e pessoal docente, técnico, administrativo e auxiliar” – art.º1 do Decreto-Lei nº 221/74, de 27 de Maio.

A agitação vivida pelas escolas era tão grande que quase paralisava a sua acção educativa. Em 21 de Dezembro, o então Ministro da Educação, Rodrigues de Carvalho, faz publicar o Decreto-Lei 735-A/74, numa tentativa de normalizar a situação, mas este acto legislativo é objecto de rejeição generalizada pelos elementos conotados com partidos políticos da esquerda Portuguesa. Em nome da criação das indispensáveis condições de eficácia no funcionamento da escola, o Decreto-Lei regula os órgãos de gestão, criando um novo modelo organizacional, com o Conselho Directivo, o Conselho

Pedagógico e o Conselho Administrativo e é garantida a participação do pessoal docente, discente e não docente (Lima, 1992). São também regulamentados os seus processos de eleição e constituição.

Os resultados dessa experiência não foram avaliados e surge então o Decreto-Lei nº 769-A/76, de 23 de Outubro, que provoca um retorno da centralização e da burocracia. O Decreto-Lei nº 735-A/74 não gozava de condições de sucesso dada a sua precocidade relativamente à instabilidade político-social por que passava a sociedade portuguesa.

## **2.2. Segundo Ciclo – A normalização**

O segundo ciclo temporal conhecido por normalização, inicia-se com aprovação da Constituição, a realização das primeiras eleições legislativas e a nomeação do primeiro governo constitucional, e finda com a aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo.

Uma das prioridades do I Governo Constitucional foi a normalização da educação pelo que o Decreto-Lei nº 769-A/76 é o resultado mais visível. Este decreto tinha o objectivo de estabelecer o exercício do poder nas escolas, mediante a seguinte estrutura:

- “ - A direcção colegial e representativa;
- As estruturas de participação para professores, alunos e pessoal não docente;
- O princípio da elegibilidade para os diferentes cargos;
- A divisão orgânica e funcional entre o exercício da autoridade administrativa (conselho directivo) e o da autoridade profissional/pedagógica (conselho pedagógico e dos grupos).
- O poder dos professores, enquanto profissionais, assegurarem a orientação e a coordenação pedagógica da escola” (Barroso, 1991, p.69).

Este documento é objecto de críticas devido ao modelo político com que é coerente, realçando-se o peso relativo da representação dos alunos nos órgãos de gestão.

Pela Lei nº 7/77, de 1 de Fevereiro, as Associações de Pais e Encarregados de Educação vêm regulamentar a sua participação nas escolas, ao poder participar nas reuniões ordinárias do Conselho Pedagógico (sem direito a voto) de Setembro, Fevereiro e Julho, de preparação do ano escolar, à análise do seu funcionamento e à apreciação dos resultados obtidos e emitir parecer sobre o regulamento interno.

A constituição da República Portuguesa em 1976 definiu os princípios gerais que deveriam nortear a educação portuguesa. Havia necessidade, cada vez mais consensual, de se elaborar uma Lei de Bases do Sistema Educativo que se adequasse à nova Constituição da República e que proporcionasse uma reforma global e articulada do sistema educativo. Era importante que a nova lei se identificasse com a maioria do povo português, para evitar flutuações políticas.

Assim passados dez anos, surge a nova Lei de Bases do Sistema Educativo, (L.B.S.E.) Lei nº 46/86, de 14 de Outubro, que estabelece:

Os parâmetros orientadores da estrutura e funcionamento do sistema educativo (artigo 43º);  
Define os princípios a que deve obedecer a sua administração e gestão a nível central, regional autónomo, regional local e de estabelecimento escolar (artigo 44º);  
Determina a adopção de orgânicas e formas de descentralização e de desconcentração dos serviços e cria departamentos regionais de educação com o objectivo de integrar, coordenar e acompanhar a acção educativa (artigo 45º).

### **2.3. Terceiro Ciclo – A Reforma**

A aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo, segundo Teodoro (2001,p.399) “permitiu fechar o ciclo da normalização da política educativa e abrir uma nova fase, centrada novamente no propósito de realizar a reforma educativa”.

Este terceiro ciclo temporal vai ser dominado pela ascensão e queda do “mito da reforma”.

O Decreto-Lei nº43/89, de 3 de Fevereiro, estabelece o regime de autonomia, reconhecendo a necessidade de “inverter a tradição de uma administração demasiada centralizada” de forma que se transfiram poderes para os níveis regional e local. Entre os factores de mudança inclui-se o reforço da autonomia da escola.

O normativo refere ainda que a autonomia da escola se concretiza:

“Na elaboração de um projecto educativo próprio, construído e executado de forma participada, dentro dos princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere”.

Este impulso à autonomia dos estabelecimentos, teve reflexos nas práticas diferenciadas de autonomia e proporcionou o desenvolvimento de políticas de territorialização.

O Decreto-Lei nº 43/89 estabelece o regime de autonomia dos estabelecimentos do 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário, e esqueceu-se de abranger o pré-escolar e o 1º Ciclo na autonomia consagrada (Formosinho, 2005, p.123). Cada escola, de acordo com as suas especificidades e a seu ritmo, pôde, segundo o mesmo autor,

aprofundar a autonomia, passando a ter a possibilidade de: ensaiar formas de gestão flexível do Currículo; definir algumas políticas de alocação de alunos e professores; gestão dos tempos livres e de ocupação de espaços, organizar e oferecer actividades de complemento curricular, de animação sócio-educativa, de ocupação dos tempos livres ou de desporto escolar, gerir o crédito horário disponível para o exercício de cargos de gestão e de desenvolvimento de projectos pedagógicos, proceder ao recrutamento de pessoal auxiliar de acção educativa em regime de tarefa ou de Contrato a Termo Certo, conseguir auto-financiamento e gerir receitas providas da prestação de serviços na escola, adquirir bens e serviços e proceder à execução de certo tipo de obras, estabelecer parcerias entre escolas, nomeadamente para, a criação de Centros de Recursos Educativos e Centros de Formação.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro, a Administração Central demonstrou que tinha vontade de impulsionar os estabelecimentos a encontrar soluções diferenciadas para problemas e contextos diferentes. Iniciam-se os tempos da maturidade da educação.

O Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio, pretende de forma inovadora, alargar o “novo modelo de administração, direcção e gestão de escolas” a todas as escolas dos vários níveis de educação e ensino, nomeadamente ao ensino pré-escolar e 1º ciclo. Os princípios da representatividade, democraticidade e integração comunitária são concretizados neste diploma. Introduce o conceito de área escolar para os estabelecimentos de educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico, com dupla acepção pedagógica e administrativa. No conselho de área escolar e de escola, através do processo de eleição, encontram-se representados os intervenientes da comunidade escolar, competindo a este órgão colegial as funções de direcção.

A gestão/administração são garantidas por um órgão unipessoal, o director executivo, designado através de concurso pelo Conselho de área escolar ou de escola. Trata-se de um modelo que favorece a integração da escola no meio.

O desenvolvimento da autonomia nas escolas, como centro das políticas, torna-se manifestamente necessário, pois a sociedade reconhece cada vez mais, que a comunidade educativa deve ser capaz de gerir os seus próprios recursos de forma consistente e participada. O reforço da autonomia das escolas, afigura-se assim como uma forma de combater as assimetrias no acesso e no sucesso educativos, de forma a corrigir desigualdades existentes.

É à administração que caberá este papel regulador, como ponto sensível e crítico capaz de introduzir mudanças organizacionais no sistema educativo.

Este modelo foi considerado ousado e arrojado. Foi experimentado em 52 escolas e áreas escolares acompanhado de um intenso debate nacional em torno da democratização do ensino, da participação educativa e da autonomia.

Tendo em conta a avaliação da experiência atrás referida, este decreto foi ajustado para poder ser generalizado a todas as escolas. Assim surge o Decreto-Lei nº 115-A/98, que revoga o Decreto-Lei nº 172/91.

A Publicação do Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, estabelece, logo no seu preâmbulo, os princípios que enformam o novo quadro da autonomia das escolas e a descentralização de competências, dos quais destacamos três princípios:

“ A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objectivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação”.

“ O reforço da autonomia (...) pressupõe o reconhecimento de que, mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projecto educativo “.

“ A autonomia não constitui, pois, um fim em si mesmo, mas uma forma de as escolas desempenharem melhor o serviço público de educação, cabendo à administração educativa uma intervenção de apoio e regulação, com vista a assegurar uma efectiva igualdade de oportunidades e a correcção das desigualdades existentes.”

O regime de autonomia também estabelece o conceito de autonomia no artigo 3, ponto 1: “ é o poder reconhecido à escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios estratégicos, pedagógico, administrativo-financeiro e organizacional, no quadro do seu projecto educativo e em funções das competências e dos meios que lhe estão consignados.”

A autonomia traduz-se assim, numa transferência de competências e de responsabilidade (e, por conseguinte de poder da Administração Educativa – Central e Regional) para a escola (como Comunidade Educativa).

Os poderes transferidos para as escolas implicam que estas têm de assumir novas e acrescidas responsabilidades. Trata-se de uma nova forma organizacional surgida na continuidade do Decreto-lei n.º172/91, o qual não chegou a ter âmbito nacional.

Esta mesma autonomia coloca exigências ao nível da dimensão da escola, da interligação da escola com os serviços centrais, com a autarquia, com o objectivo da inserção do meio na escola.

O Decreto-Lei refere no seu preâmbulo, que:

“ A Escola enquanto centro das políticas educativas, tem de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilita uma melhor resposta aos desafios da mudança.”

O Regime de Autonomia assenta no pressuposto de que será a comunidade educativa, através da Assembleia, a principal depositária das novas competências a serem transferidas pela Administração. Será do interesse da escola, num quadro de autonomia, que a composição da Assembleia “órgão de participação e representação da comunidade educativa” reflecta, precisamente, uma elevada quantidade e diversidade de vozes da Comunidade educativa para se sentir legitimada para definir as “linhas orientadoras da actividade da escola”.

No artigo 7º do Regime de Autonomia, Administração e Gestão das escolas, encontram-se definidos os seguintes órgãos de administração e Gestão: A Assembleia, a Direcção Executiva, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo.

No desempenho das suas competências, definidas no artigo 10º, realça-se a importância da Assembleia no processo da construção da autonomia da escola, pois é o órgão que aprova o Projecto Educativo, o Regulamento Interno e as propostas de contratos de autonomia, assim como emite o parecer sobre o Plano Anual de Actividades bem como sobre os relatórios periódicos e final relativos à sua execução. Define as linhas orientadoras para a elaboração do Orçamento e aprova o relatório de contas de Gerência.

A *Direcção Executiva* “é o órgão de administração e gestão da escola nas áreas pedagógicas, culturais, administrativas e financeiras” (artigo 15º,nº1). De acordo com o nº 2 deste mesmo artigo, a opção por um órgão colegial (Conselho Executivo) ou unipessoal (Director) é da responsabilidade da escola, a definir no seu Regulamento Interno.

O *Conselho Executivo* é constituído por um Presidente e dois Vice-Presidentes, no caso da escola ter optado por um director, este é apoiado no exercício das suas funções por dois Adjuntos.

O *Conselho Pedagógico* é “o órgão de coordenação e orientação educativa da escola, nomeadamente nos domínios pedagógico-didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente”; definido no artigo 24.º do Decreto – Lei nº. 115-A/98.

O *Conselho Administrativo* é, nos termos do artigo 28º “o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeiro da Escola”. Conforme o estipulado no artigo 29º é constituído pelo Presidente do Conselho Executivo (ou Director) por um dos vice-

presidentes do Conselho Executivo ou um dos adjuntos do Director e pelo Chefe dos Serviços de Administração Escolar.

A autonomia da escola, no âmbito de uma política descentralizadora da acção educativa, surge através de instrumentos como o Projecto Educativo, o Regulamento Interno, o Projecto Curricular (de escola e de turma) e o Plano Anual de Actividades, como meios de tomar decisões nos domínios estratégicos, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional.

Com o Decreto-Lei n.º 115-A /98, evolui-se para uma autonomia construída pela própria escola e pela comunidade em que se encontra inserida, na criação e aplicação de um Projecto Educativo próprio. O Projecto Educativo, enquanto expressão de identidade e autonomia revela-se um importante documento orientador, destinado a assegurar a coerência e a unidade da acção educativa; constitui uma resposta aos problemas da comunidade e torna a escola num agente de transformação.

O Projecto Educativo de Escola deve ser um documento participativo e democrático. Participação, negociação, consensualidade, contrato são princípios que estão presentes na elaboração deste tipo de projecto. O P.E.E. permite aumentar a transparência da instituição e mobilizar esforços. A autonomia é auto-conhecimento da escola e da comunidade. O P.E.E. é um instrumento de trabalho que sustenta a mudança e define a identidade de uma escola.

A Lei de Bases do Sistema Educativo, no seu artigo 43º visa assegurar o respeito pelas regras de democracia e de participação comunitárias e o Decreto-Lei nº 115 – A/98 prevê no seu artigo 2º, a criação de Conselhos Municipais de Educação, com base na iniciativa dos municípios assegurando a interligação entre a comunidade e o Sistema Educativo.

*Os Contratos de Autonomia* são referidos no diploma como forma das escolas “desenvolverem e aprofundarem a sua autonomia, em que lhes serão conferidos níveis de competência e de responsabilidade acrescidos, de acordo com a capacidade demonstrada para assegurar o respectivo exercício” (artigo n.º 47º).

Segundo o artigo 48º os contratos de autonomia devem “subordinação da autonomia aos objectivos do serviço público e da educação e à qualidade da aprendizagem das crianças, dos jovens e dos adultos”. O mesmo documento legislativo “permite que sejam encontradas soluções organizativas adequadas às escolas de maior dimensão e às mais pequenas e isoladas” (...), prevendo-se “igualmente o

desenvolvimento de estratégias de agrupamento de escolas, resultantes das dinâmicas locais e do levantamento rigoroso das necessidades educativas, designadamente através de cartas escolares concelhias”.

No que diz respeito ao processo de constituição dos agrupamentos de escolas, desde logo considerado um dos momentos críticos da implementação do modelo, pois tratava-se de um processo complexo e problemático.

A generalidade dos agrupamentos de escolas foi constituída pelas Direcções Regionais / Centros de Área Educativa e não partiram de processos resultantes das dinâmicas locais. As Direcções Regionais tentaram convencer as escolas e as Câmaras Municipais das vantagens da solução milagrosa para os alunos e escolas, e foram impondo a reorganização da rede previamente definida, seguindo preocupações meramente economicistas (Barroso, 1996).

A Federação Nacional dos Professores (FENPROF) favorável à existência de agrupamentos, afirmava ser uma solução de futuro. No entanto, considerava que deveriam ser ouvidos os professores, já que assim, os agrupamentos funcionariam melhor do que os que eram impostos.

O modo como os agrupamentos se constituíram não foi consensual, gerando-se, por vezes, sentimentos de exclusão por parte de alguns grupos de professores, designadamente do 1º ciclo de escolas integradas em agrupamentos verticais.

Ao nível de política educativa, a Lei de Bases do Sistema Educativo corresponde ao fim de um ciclo e início de outro, em simultâneo. Ela fecha o chamado ciclo de normalização do sistema, iniciado em 1976, e caracterizado por um duplo propósito: a recuperação estatal do poder e controlo do sistema educativo, após o período revolucionário de 1974-76 e a resposta aos desafios colocados pela integração de Portugal na comunidade europeia. A mesma lei abre um novo ciclo, assinalado por uma lógica reformista, no qual os Ministros Roberto Carneiro (1987-1991) e Marçal Grilo (1996-2000), de formas e épocas diferentes, constituíram os maiores protagonistas (Teodoro, 2001).

Normalmente, o primeiro período é dominado por um “messianismo reformista”, cujos impulsionadores acreditavam que iam resolver os problemas da educação e finalmente criariam o “homem novo”. O modelo subjacente à reforma é o normativo-dedutivo, fundamentado numa concepção determinista da mudança, orientada do topo

para a base do sistema. A política tinha um discurso “modernizador” tendo como objectivo a integração de Portugal na Comunidade Europeia (Barroso, 1991).

Após dez anos de governação do Partido Social Democrático, sucede um governo Socialista que inicia o segundo período do ciclo da reforma e que acontece entre 1996 e 2000. Marçal Grilo era o novo ministro da Educação e tentou demarcar-se do seu antecessor, substituindo a estratégia reformista anterior, por uma política de “geometria variável”. O Pacto Educativo para o Futuro era um documento estratégico para o desenvolvimento educativo em Portugal onde apontava “pacificar a educação” e assegurava “um acordo sobre os grandes rumos da política educativa”. No contexto político em curso (o governo sem maioria absoluta) por um lado e também devido à ambiguidade do conteúdo, o Pacto Educativo para o Futuro não conquistou grande simpatia na opinião pública e o acordo não conseguiu vigorar (idem).

De referir que este ciclo reformista teve um importantíssimo apoio financeiro, no âmbito do Quadro Comunitário de apoio negociado com a Comissão Europeia chamado Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal (PRODEP). O objectivo do referido Programa de apoio era preparar o sistema educativo português para as exigências sociais e económicas decorrentes do processo de integração europeia, generalizando o acesso à educação, modernizando as infra-estruturas e melhorando a qualidade da acção educativa (Barroso, 2003).

#### **2.4. Quarto Ciclo – O descontentamento**

Existe um claro descontentamento quanto à situação da educação em Portugal, e este descontentamento marca um novo ciclo evolutivo iniciado no século XXI, apresentando contornos ainda desconhecidos. Existe a percepção de que a educação está em crise, mas o que é significativo neste novo período é a passagem de um sentimento de uma crise de problemas para uma crise de soluções.

Após a euforia da reforma, responsável por uma elevada taxa de crescimento de alunos, professores e escolas, o diagnóstico que é realizado sobre o desempenho do sistema e das escolas é geralmente caracterizado como catastrófico e desolador. O balanço que pretende contrastar as questões da “quantidade “ e “qualidade” abre para uma perspectiva de desenvolvimento do sistema educativo, ajustada a “recuperar o atraso que nos separa dos nossos parceiros europeus” em que depois se ter investido na quantidade é chegado o momento de investir na qualidade. Mas a insistência na

qualidade e a omissão das questões de equidade e da igualdade de oportunidades em hora de balanço, são reflexos claros de um movimento de opinião e de intervenção política, que tem vindo a sustentar o discurso da “modernização” e “competição”, revezando-o pelo da exigência da “democracia” e da “igualdade de oportunidades”.

A situação ainda carece de clarificação, daí que não se sabe qual a evolução do ciclo do descontentamento” e como será resolvida em Portugal a “crise do estado educador”. Num contexto da globalização, a solução poderá passar pela sujeição à “lógica de mercado”, ou então, pelo aprofundamento de alternativas sócio-comunitárias que superam a dicotomia estado-mercado (Barroso, 2003).

Em 2006, o governo de maioria socialista elaborou um documento chamado “50 Medidas de Política para Melhorar a Escola Pública “. Nesse documento constam um conjunto de medidas e acções, organizadas em cinco grandes áreas de intervenção nomeadamente:

- 1º Qualificar e integrar o 1º ciclo do Ensino Básico;
- 2º Melhorar as condições de ensino e aprendizagem no Ensino Básico;
- 3º - Avaliar a reforma e diversificar ofertas formativas no Ensino Secundário;
- 4º Iniciar novas oportunidades de qualificação para os jovens e para os adultos;
- 5º Melhorar o funcionamento das escolas e do trabalho dos professores.

A implementação destas medidas tem o objectivo de melhorar a qualidade da escola pública.

A Lei nº 46/86, de 14 de Outubro, no seu artigo nº52, no ponto 1 e 2 refere que “o sistema educativo deve ser objecto de avaliação continuada” e essa avaliação deverá incidir” em especial sobre o desenvolvimento, regulamentação e aplicação da presente Lei”.

Perrenoud (2003) um conceituado investigador, refere que é possível tornar o Sistema Educativo mais eficaz, e elaborou um conjunto de 10 princípios:

- ✓ Instituições que têm os meios para serem autónomas e sabem justificar a utilização desses meios.
- ✓ Profissionais competentes, autónomos e reflexivos, empenhados em melhorar, de forma contínua e cooperativa, práticas e dispositivos.
- ✓ Chefias que exerçam uma liderança profissional mais do que um controlo burocrático.

- ✓ Curricula flexíveis baseando-se no essencial e visando objectivos de formação explícitos e razoáveis.
- ✓ Didácticas construtivistas e dispositivos pedagógicos que criem situações fecundas de aprendizagem.
- ✓ Uma organização do trabalho escolar posta prioritariamente ao serviço de uma pedagogia diferenciada.
- ✓ Uma divisão equitativa e negociada do trabalho educativo entre os pais e a escola.
- ✓ Profissões fundadas em saberes apoiados pelas ciências sociais e humanas.
- ✓ Uma cultura de avaliação mais inteligente”.

Concordamos com Carneiro (2001, p.32) que refere que “conhecer o futuro não está ao alcance dos homens, é desígnio dos deuses. Explorar futuros possíveis é a maneira mais fecunda de a inteligência humana influenciar os deuses”.

Importa criar as condições para que todos acreditem no projecto da Sociedade Educativa, que deverá ser transmitido com sabedoria, eficácia, planeando nitidamente estratégias, propondo metas e resultados passíveis de serem exequíveis e quantificados (idem, p.45).

## CAPÍTULO II

### A ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

#### 1. A Organização Educativa

“O nosso mundo tornou-se, para o melhor e para o pior, uma sociedade feita de organizações. Nascemos no quadro de organizações e são ainda organizações que zelam pela nossa educação de maneira a que, mais tarde, possamos trabalhar em organizações”

Mintzberg (1995, p.13)

Iniciaremos este capítulo fazendo uma abordagem ainda que muito resumida, sobre algumas das mais importantes teorias da organização, para melhor compreendermos a particularidade da organização educativa e entendermos a necessidade da avaliação.

##### 1.1. Teorias da Organização

Vivemos numa sociedade em que imperam as organizações. Desde o nascer ao morrer estamos dependentes de organizações. Como Etzioni (1989, p.7) refere “do nascimento à morte somos fiéis clientes das organizações sempre presentes no nosso dia-a-dia”. Além disso a presença das organizações é assegurada pelo nosso interesse quer como utilizadores, fornecedores ou membros (Sousa, 1990, p.8).

Devido à sua complexidade torna-se difícil clarificar o conceito Organização, pois existe uma série de variáveis que estabelecem relações umas com as outras e, conforme os investigadores se concentram nesta ou naquela variável, assim se vão desenvolvendo explicações que determinam diferentes pontos de vista sobre a mesma realidade.

Alguns autores salientam predominantemente os aspectos materiais e técnicos da definição – conjunto de equipamentos e de processos de transformação, meios técnicos e financeiros – porém, outros colocam a tónica na componente social do conceito, conjunto de pessoas organizadas e dotadas de objectivos.

Mitchell (1983, p.10) refere que o conceito de organização integra a presença “de pessoas que trabalham juntas para atingir um fim comum”. Na mesma linha Mèlèse (1979, p.82) explica que uma Organização é um “conjunto de indivíduos que utilizam um conjunto de meios para realizar tarefas coordenadas em função de objectivos comuns”. Concordamos com Etzioni (1989, p.3) que esclarece que as Organizações são “unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objectivos específicos”.

A teoria Científica da Administração iniciou-se no século XX com os clássicos Taylor, Fayol e Weber. Para estes autores, as organizações deveriam ser um espaço de standardização, de hierarquização e de distinção na execução das tarefas, assim como também de uma racionalidade comportamental determinada por regras, regulamentos e uma autoridade formal. Para Taylor era importante “o homem certo no lugar certo”, pois defendia o princípio da separação entre a concepção e a execução da tarefa. Havia a clara separação entre quem executa e quem pensa, a unidade de comando e o princípio da justa remuneração do pessoal.

Segundo esta concepção as organizações atingem o máximo da eficiência se adoptarem uma administração de tipo burocrático. A organização é percebida como um sistema fechado e a Administração recomendada é a directiva, que se corporaliza através de regras. Várias teorias das Administração seguiram este modelo valorizando o aspecto formal da organização.

Todavia numa organização coexiste a dimensão informal – aquela que resulta do intercâmbio entre pessoas, irrompe de modo natural e espontâneo e tem um carácter transitório. Alaiz et al (2003, p.24) refere que a dimensão informal “foge à racionalidade dos organogramas, escapa às hierarquias estabelecidas, que as atravessa e que, por vezes, impede o seu funcionamento “normal”, isto é, tal como foi pensado por quem decidiu a sua institucionalização”.

O papel das pessoas e a sua participação nas Organizações são enfatizados na década de quarenta. As investigações iniciadas por Mayo e a sua equipa deram importância ao factor psicológico das organizações. Este estudo em parte foi uma reacção contra os pressupostos economicistas do Taylorismo. O homem das organizações, nomeadamente o “Homo psicologicus” e o “Homo Sociologicus” postulado pela corrente das Relações Humanas necessita ser reconhecido socialmente e interagir harmoniosamente com o seu grupo, participar e decidir sobre os aspectos

relacionados com a execução das tarefas e sentir satisfação no local de trabalho. Foi formulado um conjunto de determinações sobre o factor psicológico no funcionamento das organizações produtivas:

- a) A produção não é tão determinada pela capacidade física do empregado como pelas normas sociais que o envolvem;
- b) Os trabalhadores actuam como membros de grupos;
- c) As recompensas e sanções dos grupos exercem influência sobre motivação e a satisfação do trabalhador;
- d) Na empresa há grupos informais que não coincidem com os grupos definidos pela estrutura formal da empresa;
- e) As relações humanas são as acções que resultam dos contactos entre os indivíduos e os grupos (Chiavenato, in Sedano e Perez, 1989, p.80).

A Teoria das Relações Humanas focalizou o seu estudo na dimensão informal das organizações, nomeadamente nos aspectos como a dinâmica de grupo e a motivação dos trabalhadores. A organização é ainda entendida, segundo Scott (cit. por Rocha, 1999, p.18) “como um sistema fechado e o principal papel da Administração é conseguir motivar as pessoas e os grupos”.

As organizações, segundo a teoria sistémica postulada por Scott, são entendidas como uma estrutura que se adapta às necessidades e exigências do meio. As organizações têm como objectivo atingir a eficácia. É importante que a máquina Administrativa funcione internamente bem, do ponto de vista técnico e humano, mas, é primordial que execute funções adequadas às necessidades e exigências do meio. A flexibilidade e a adaptabilidade são qualidades imprescindíveis na organização, pois a principal missão da Administração é adaptar as estruturas às exigências distintas e mutáveis do meio. A organização é preconizada como um sistema aberto, sendo um produto do seu ambiente externo, na medida em que nele encontra a energia, a informação e a matéria que são vitais para o seu funcionamento. Lawrence e Perrow são os representantes mais significativos desta concepção de organização e administração.

Outra forma de conceber a organização é aquela que considera a organização um organismo administrativo aberto ao meio e a si mesmo, do ponto de vista técnico e humano. É um conceito que acolhe noções de jogo, estratégia, controlo de zonas de incerteza organizacional, interesse, poder, conflito, cultura (s) organizacional (ais), ambiguidade, regateio, adhocracia, participação (Rocha, 1999, p.19). O homem não é

apenas um mero servidor mais ou menos “feliz” da organização que cumpre sem questionar, os seus objectivos, ele é também um actor que tem interesses e objectivos próprios e que procura, nos contextos organizacionais, promover estratégias com vista a beneficiar das oportunidades em ordem à sua execução. Já não basta à organização a contingência técnica é necessário acrescentar a contingência humana O conceito de organização nesta abordagem pressupõe uma administração participativa de toda a organização através da cultura. Crozier, Weick, March e Ouchi são os teóricos deste conceito de organização.

Todas as Organizações têm um aspecto que é fundamental e referenciado por muitos investigadores – a dimensão formal. As organizações têm uma hierarquia, têm tarefas distribuídas, têm regulamentos e normas. Para além da dimensão formal as organizações têm a dimensão informal, isto é, a organização formal representa a visão racional da organização, a dimensão informal constitui o lado afectivo e social (Alaiz et al, 2003, p.25.). Também na esteira de Santos Guerra as organizações são constituídas por duas componentes interligadas: a nomotética ou institucional e a ideográfica ou pessoal

“ A dimensão nomotética é formal, sistematizada, relativamente estável, quase sempre explícita, previsível e pode ser conceptualizada, independentemente das pessoas (...) A dimensão ideográfica refere-se às pessoas. Representa o imprevisível, o instável, o informal. Dentro da escola, os indivíduos mantêm as suas posições, as suas atitudes, as suas motivações, as suas formas de ser (...) Os indivíduos, apesar dos papéis que têm que desempenhar, continuam a ser eles mesmos” (2002, p.77).

Embora nos confrontemos com uma variedade de definições acerca das organizações em geral, identificamos características que podemos adaptar para o estudo das escolas, pois como refere Lima (1992, p.42) “é difícil encontrar uma definição que não seja aplicável à escola”.

## **1.2. A escola – uma organização educativa**

A investigação portuguesa, a partir dos anos oitenta, adoptou a escola como objecto de estudo das ciências da educação. Nos anos 80/90 a escola foi valorizada como organização o que implicou a elaboração de uma nova teoria curricular o investimento dos estabelecimentos de ensino como lugares dotados de margens de autonomia, como espaços de formação e de auto-formação participada, como centros de investigação e de experimentação, constituindo-se em núcleos de interacção social e de intervenção comunitária (Nóvoa, 1992, p.19).

Relativamente às organizações Sedano e Perez (1989, p. 41-46) fizeram uma listagem de cinco características fundamentais do conceito de organização:

- . Composição da organização: indivíduos e grupos interrelacionados;
- . Orientação para objectivos e fins;
- . Diferenciação de fins;
- . Coordenação racional intencionada;
- . Continuidade através do tempo.

Atendendo às características inventariadas pelos investigadores acima referidos, que definem uma organização, poderemos então definir a escola como uma organização.

Existe um grande grupo de investigadores que elaboraram uma diversidade de teorias, perspectivas, modelos, marcos, paradigmas presentes no âmbito do quadro teórico da organização e administração educacional (Costa, 1998, p.13).

Nomeadamente Ellstrom (cit. por Costa, 1998, p.13) elaborou uma tipologia baseada em quatro modelos – modelo racional, o modelo político, o modelo de sistema social e o modelo anárquico – servindo como critérios de distinção, por um lado, o grau de consenso e de clareza quanto aos objectivos e, por outro, o grau de ambiguidade das tecnologias e dos processos organizacionais.

Bush (Ibidem) para caracterizar as teorias da gestão educacional, toma por referência estruturas, objectivos, e formas de poder, apresentando-nos cinco modelos: modelos formais, modelos democráticos, modelos políticos, modelos subjectivos e modelos de ambiguidade.

Sergiovanni (2004) estabelece a sua tipologia em quatro perspectivas de análise: a perspectiva da eficiência, a perspectiva da pessoa, a perspectiva política e a perspectiva cultural.

Borrel (cit. por Costa, 1998, p.13) apresenta sete modelos de organização escolar: modelos racionais, modelos naturais, modelos estruturais, modelos de recursos humanos, modelos de enfoque de sistemas, modelos políticos e modelos simbólicos.

Também a escola é vista numa perspectiva organizacional, ela é um empreendimento humano cujo sucesso depende dos esforços de coordenação dos seus membros e que possui diversos e importantes processos e características, pois possui processos de influência, processos de observação, de mediação que colectam informações acerca do estado interno da organização, do ambiente em que a organização trabalha. A escola tem processos de tomada de decisão e tem recursos para

pôr em prática essas decisões como: pessoal da organização, maquinarias, equipamento. (Likert, 1979, p.211).

Costa (1998), um investigador de referência no que respeita à conceptualização da escola como organização, utilizando a terminologia metafórica, faz uma análise organizacional da escola através de seis imagens: a escola como empresa; escola como burocracia; a escola como democracia; a escola como arena política; a escola como anarquia; a escola como cultura.

No que respeita à escola como empresa, é normalmente associada aos modelos clássicos de organização e administração industrial. Tende a ter uma visão economicista e mecanicista da pessoa humana, promove a reprodução da educação, e encara o aluno como matéria-prima.

Martin-Moreno (apud Costa, 1998,p33) desenvolve onze características inerentes à organização de uma escola tipo Taylorista:

- Uniformidade curricular: os mesmos conteúdos programáticos são obrigatórios para todos os alunos.
- Metodologias dirigidas para o ensino colectivo: métodos de ensino uniformizados, com predomínio para a *lição magistral*.
- Agrupamentos rígidos de alunos: procura-se a constituição de agrupamentos homogêneos de alunos com base quer na idade cronológica, quer no nível de instrução, de modo a conseguirem turmas iguais.
- Posicionamento insular dos professores: como na produção industrial em cadeia, cada professor molda durante um período de tempo (ano, hora) uma faceta do produto (aluno) e envia-o para outro professor, retomando o processo com outro produto.
- Escassez de recursos materiais: pouca diversificação e utilização de materiais didácticos.
- Uniformidade na organização dos espaços educativos: a mesma localização das salas, o mesmo corredor, a mesma disposição das mesas e dos alunos nas salas.
- Uniformidade de horários: divididos ao minuto, os dias mantêm-se inalteráveis depois de previamente e devidamente planeados para todo o não lectivo.

- Avaliação descontínua: realização periódica de exames com base nos conteúdos adquiridos, que decidem da retenção ou da passagem para o ano seguinte.
- Disciplina formal: o professor é um agente de manutenção da disciplina a qual não decorre do desenrolar das actividades de aprendizagem mas assume-se como condição prévia a estas.
- Direcção unipessoal: organização hierárquica e centralizada da escola na figura do director que, velando pelo cumprimento das normas e disposições da administração central, decide sobre todos os aspectos da vida escolar.
- Insuficientes relações com a comunidade: escola fechada ao meio não permitindo a interferência dos membros da comunidade exterior nas questões escolares.

A *escola como burocracia* – assenta nos modelos burocráticos: criação de circuitos rígidos com hierarquia muito marcante, a comunicação impessoal e vertical descendente, a comunicação formal escrita e a especialização de funções. Lima (1992, p.66) refere também que o modelo burocrático

“Quando aplicado ao estudo das escolas, acentua a importância das normas abstractas e das estruturas formais, os processos de planeamento e de tomada de decisão, a consistência dos objectivos e das tecnologias, a estabilidade, o consenso e o carácter predictivo das acções organizacionais” .

Este tipo de organização assenta no princípio da racionalidade que, segundo Costa (1984, p.44), se espelha na “previsibilidade e na certeza face ao futuro, na consensualidade sobre os objectivos, na correcta adequação dos meios aos fins, nas tecnologias claras, nos processos de decisão e de planeamento estáveis”.

O conceito de escola burocrática tem como objectivo central a eficiência, isto é, o da consecução do melhor rendimento ao menor custo. Outra característica marcante é o estabelecimento de educação e de ensino ser fortemente dependente do Ministério da Educação.

A *escola como democracia* – fundamenta-se nas teorias colegiais nomeadamente nos estudos começados pela escola das Relações Humanas, tendo uma concepção de estabelecimento de ensino que valoriza as pessoas, fomenta a participação e a concertação para que predomine o consenso e a harmonia. A escola nesta perspectiva é um espaço aberto com maior abertura para o mundo, onde o espírito

democrático passa a ser apreendido por meio da experiência, abrangendo outros actores além dos alunos e professores e orientando um trabalho educativo com a participação mais activa de todos, promovendo a criação da comunidade educativa com objectivos comuns.

A imagem de escola como democracia propõe-nos, segundo Costa (1998, p.71), “uma concepção dos estabelecimentos de ensino que, valorizando as pessoas, aponta para modos de funcionamento participados e concertados entre todos os intervenientes na vida escolar, de modo a que a harmonia e o consenso prevaleçam”.

A escola como democracia entende como preocupação fundamental da administração a defesa participativa dos processos de tomada de decisão e a obtenção de consensos colegialmente partilhados. Este tipo de conceptualização pressupõe a aceitação de um melhor caminho para a resolução de problemas da educação: o definido pelo consenso democrático.

A *escola como arena política* – é encarada como espaço organizacional privilegiado para a aplicação dos modelos políticos, sendo incompatível a uma racionalidade linear e a tudo o que é previsível. Segundo Afonso (1993, p.43) as escolas e os sistemas escolares podem ser concebidos como

“ Organizações políticas onde grupos distintos com interesse próprios entram em interacção com o objectivo de satisfazer esses interesses particulares, num contexto caracterizado pela diversidade dos objectivos, pela existência de conflitos abertos ou latentes, e pela luta por mais legitimidade e poder”.

A perspectiva da escola como arena política tem por base quatro conceitos basilares: interesses, conflito, poder, e negociação. Para além destes salientam-se ainda conceitos como ambiguidade, instabilidade de objectivos, de tomada de decisões, de distribuição de recursos, de coligação, de estratégia, de influências, de pressões externas (Costa, 1998, p85).

Nesta perspectiva de escola acontecem e são desenvolvidas dinâmicas de carácter micropolítico que se podem resumir deste modo:

Os membros agem em grande medida, orientados por interesses que podem não coincidir com os objectivos da Organização nem serem idênticas para todos;

A formação de coligações desenvolve-se para melhor alcançar os objectivos, sendo estes muitas vezes ambíguos e instáveis;

Os grupos de interesses muitas vezes entram em conflito, e esta conflitualidade é perspectivado como algo de positivo, natural e inevitável e mesmo benéfico para o desenvolvimento organizacional;

As formas de poder desenvolvem-se e vão mais além do que a organização determina e as decisões resultam de processos de negociação e de compromisso entre os variados grupos (Costa, 1998, p.81s).

Ball (cit. por Costa, 1998, p.83) considera as escolas “do mesmo modo que praticamente todas as organizações sociais, campos de luta, divididas por conflitos em curso ou potenciais entre os seus membros, fracamente coordenados e ideologicamente diversas”.

A *escola como anarquia* – enfatiza a incerteza, a ambiguidade a desconexão e a ordem no funcionamento organizacional. Segundo Costa (idem, p.89-90) a escola como anarquia organizada é caracterizada como sendo uma realidade sócio-organizacional complexa, heterogénea, problemática e ambígua. Esta organização educativa é constituída por uma sobreposição de diversos órgãos, estruturas, processos ou indivíduos frouxamente unidos e fragmentados e por vezes não constitui um todo unido. Estas organizações são vulneráveis relativamente ao seu ambiente externo, que sendo turbulento e incerto, aumenta a incerteza e a ambiguidade organizacional. Funcionam com base em intenções e objectivos vagos, tecnologias pouco claras e participação pouco fluida; em processos de tomada de decisões que surgem de forma desordenada, imprevisível e improvisada, do amontoamento de problemas, soluções e estratégias, em processos organizativos (tais como a planificação, a tomada de decisões, a avaliação e a certificação) de natureza simbólica. A escola como anarquia assume formas tais como anarquia organizada, sistema caótico e sistema debilmente articulado, adoptando processos de tomada de decisão só claramente entendidos à luz do modelo de caixote do lixo, o funcionamento da escola como anarquia revela-se particularmente ambíguo, imprevisível e incerto.

A *escola como cultura* – esta perspectiva cultural garante as características específicas de cada escola que a torna diferente e única (Costa, 1998) tendo como pressupostos de base os seus valores e /ou artefactos – utilizando a terminologia de Schein. Na tipologia da escola como cultura podemos ver as realidades, mais ou menos visíveis, não apenas partilhadas pelos membros da escola mas também como construções sociais que se tornam referências essenciais, particularmente, para a

definição dos padrões internos de interacção; a construção da identidade colectiva e para a definição da orientação da acção (Rocha, 1999, p.28).

Apesar de se considerar a escola como organização é importante reconhecer o carácter específico da organização. Sergiovanni (2004) menciona que é importante o desenvolvimento teórico específico sobre a gestão das escolas uma vez que elas exprimem algo especial o seu carácter moral, uma vez que este autor refere que as escolas são comunidades morais mais parecidas com as famílias do que com as teorias da motivação, do controlo e da gestão.

Hutmacher (1992), outro investigador que estudou as organizações escolares segundo o quadro conceptual de Mintzberg, diferencia cinco elementos nas organizações: o centro operacional, o topo estratégico, a cadeia hierárquica, a tecno-estrutura e os suportes logísticos.

O *centro operacional*, é composto por professores e alunos, ocupa o lugar principal, embora o estatuto dos alunos não seja muito definido. Nas escolas os alunos não devem ser considerados clientes, já que não podem ser livres de frequentar a escola, não têm influência no “produto” que lhes é fornecido e são até membros da organização, situação que acumulam com a de beneficiários.

O *topo estratégico* – contrariamente ao que acontece nas outras organizações é muito reduzido e tem uma perspectiva mais táctica do que estratégica, pois as escolas e nomeadamente as portuguesas são dotadas de fraca autonomia e a decisão política é ainda muito débil.

O *suporte logístico* é constituído pelos serviços, desde a cantina reprografia, secretaria etc. Este factor está em crescimento.

Nas escolas portuguesas, os outros elementos – *a cadeia hierárquica e a tecno-estrutura* – não têm um papel tão activo, uma vez que na cadeia hierárquica, a ligação que é assegurada entre o centro operacional e o topo estratégico está algo esbatida pela natureza da gestão / direcção do topo e das lideranças intermédias, e também ao nível tecno-estrutura existem diferenças mais significativas entre as organizações e as escolas.

Alves (cit. por Alaiz et. al., 2003, p.26) refere um conjunto de elementos que caracterizam a especificidade da organização educativa das demais organizações em geral:

- “Os dirigentes e os professores têm o mesmo tipo de formação profissional e estatuto;

- Os objectivos da organização são percebidos, valorizados e avaliados diferentemente pelos diversos actores educativos;
- A estrutura interna aparece debilmente articulada, o que dificulta o exercício hierárquico da autoridade;
- A cultura escolar dominante reforça o sentimento/ prática do individualismo do corpo docente.

Concordamos com Guerra (2000, p.70) quando explica que é fundamental não cometer duas atitudes: uma é considerar a escola como sendo uma organização sem a sua especificidade aplicando a Teoria Geral das Organizações sem qualquer restrições e a outra igualmente perigosa é pensar a escola como se ela não tivesse natureza organizativa, renunciando a toda a contribuição que a Teoria Geral da Organização tem proporcionado.

É também importante dizer que os modelos, na sua maioria, têm como objectivo principal a procura de melhores soluções para que as organizações alcancem a eficácia e, por vezes, é na conjugação de um ou mais modelos, que é descoberto o sistema mais adequado para o desenvolvimento organizacional da escola.

## **2. A cultura organizacional e a organização educativa**

“A cultura não é algo que se impõe na pirâmide da organização, mas sim algo que se constrói e se desenvolve durante o percurso da interacção social”.

(Santos, 2002, p.194)

O século XX foi o século da era da informação, do conhecimento e da formalização das organizações. Neste momento assiste-se ao excesso de burocratização e à necessidade de descentralização do poder central. A evolução social implica uma maior competitividade uma maior eficácia quer ao nível nacional quer ao nível internacional. Torna-se necessário o aprofundamento da maneira como os actores se situam na organização, como constroem as suas representações e o seu sistema de significados – valores, intenções, necessidades e aspirações.

As organizações foram evoluindo ao longo dos tempos, sendo inicialmente consideradas como máquinas, entretanto como organismos, mais tarde como cérebros e actualmente tendem a ser consideradas como culturas (Nóvoa, 1992, p.28). As investigações realizadas acerca da cultura organizacional revelam os diversos saberes das ciências, como a sociologia, a antropologia, a psicologia entre outras, dificultando a convergência de opiniões a nível metodológico e formas de operacionalização do conceito, o que representa numa multiplicidade de definições.

Embora o conceito de cultura organizacional não seja consensual entre os investigadores, ele apresenta-se como “um elemento altamente relevante na compreensão da vida das organizações” (Teixeira, 1995, p.73).

A cultura organizacional era essencialmente uma questão do foro empresarial, mas rapidamente se alargou ao meio escolar, e foi na década de 70, que o conceito de cultura organizacional foi transposto para a área da educação, tendo originado inúmeros estudos sobre esta temática. No decorrer dos anos 80, as investigações realizadas por Schein (1981) e Firsirotu (1984), deram um grande impulso a esta temática.

O consenso face ao conceito de cultura organizacional está circunscrito a cinco elementos:

1. A cultura organizacional existe
2. Cada cultura organizacional é relativamente única
3. É um conceito socialmente construído
4. Constitui um modo de compreensão e de atribuição de sentido à realidade
5. Baseia-se num poderoso meio de orientação para o comportamento organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como um campo de acção de natureza interactiva, onde são partilhadas e confrontadas diversas formas de pensar, interpretar e compreender o real, de forma a que cada membro se sinta parte integrante da organização, na medida em que interioriza um conjunto de percepções e cognições que lhe permitem actuar de forma aceitável (Gomes, 2003, p.27). O que acontece no meio exterior não é indiferente à cultura organizacional, pois pode condicionar e proporcionar dinâmicas próprias, que vão fazer com que a organização evolua. Chiavenato (1993, p.609) enfatiza este aspecto referindo que:

“ a cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceite e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo das condições internas e externas”.

Tendo como objectivo a operacionalização do conceito de cultura organizacional segundo Edgar Schein, Bilhim (2001, p.186-190) diferencia seis níveis:

- 1. Padrão de pressupostos básicos** – tendo três características de estudo
  - a. **Artefactos** – serão a parte tangível e mais visível da cultura nomeadamente os aspectos físicos – edifício, a forma de vestir equipamentos – e os comportamentos visíveis, mas muitas vezes de difícil compreensão.
  - b. **Valores** – afiguram-se acessíveis e possibilitam uma maior tomada de consciência da realidade organizacional.
  - c. **Pressupostos Básicos** – modelos de conduta, linguagens e ritos – são invisíveis, situando-se no subconsciente das pessoas sendo á partida indiscutíveis, nomeadamente quando se coloca em causa os valores da organização;
- 2. Um grupo específico** – o conceito de cultura não pode ser considerado um qualidade do individuo mas sim de um conjunto de pessoas, onde possa haver partilha a nível da gestão de conflitos, da educação de valores e da clareza de regras de funcionamento do grupo;
- 3. Inventado descoberto ou desenvolvido** – A forma de pensar e sentir, dos valores dos rituais das condutas, do significado e do simbolismo, traduz a cultura de um grupo, de uma organização ou de uma sociedade. Aquilo que é apreendido e partilhado em interacção com os outros é uma referência, um modelo de acção, o alicerce do simbolismo cujo sentido mostra uma função de integração e de gestão de problemas;
- 4. Problemas de adaptação externa e integração interna** – Uma organização tem de ter a capacidade de sobrevivência, e essa capacidade encontra-se directamente dependente da forma como resolve os problemas de adaptação ao meio externo e se integram na organização, para que seja

capaz de implementar a mudança, encontrando soluções exequíveis e vencendo as contrariedades;

5. **Pressupostos válidos** – a cultura é uma realidade social construída interactivamente, de aprendizagem e formação contínuas, na relação que constitui com o meio ambiente e na forma como integra os problemas internos;
6. **Transmissão aos novos membros** – a cultura organizacional representa a acção dos diversos membros na construção e na manutenção de um quadro estável entre o meio ambiente externo e interno, tendo por base as negociações partilhadas que possibilitam criar e recriar a organização. A transmissão destes pressupostos aos novos membros, às novas gerações, assim como a integração da nova visão de que estes são capazes é imprescindível.

Assim, as organizações escolares embora estejam inseridas num âmbito cultural mais amplo, produzem uma cultura interna que lhes é própria e que exprime os valores (ou os ideais sociais) e as crenças que os membros da organização partilham. (Brunet, 1988).

Podemos então distinguir dois tipos de cultura: a cultura interna (conjunto de significados e quadros de referência partilhados pelos membros de uma organização) e a cultura externa (variáveis culturais presentes no contexto da organização, que intervêm na definição da sua própria identidade). A cultura sendo um factor unificador e diferenciador das práticas da organização, contém dimensões de integração das várias subculturas dos seus membros e de adaptação ao meio social envolvente (Nóvoa, 1992,p.30).

Sérgio Moscovici (cit. por Nóvoa, 1992, p.29) refere ainda que a cultura é preponderantemente uma *rede de movimentos* evidenciando-se aspectos dinâmicos. A perspectiva organicista ou funcionalista e também a perspectiva apenas interaccionista são ultrapassadas.

A cultura organizacional é constituída por elementos diferentes que regulam a sua configuração interna, e o estilo de interacções que estabelecem com a comunidade.

A cultura organizacional representa um factor importante de integração, mas também se caracteriza como factor de diferenciação externa. Independentemente do

modelo usado é importante que a organização construa uma identidade própria, e irrepetível, onde exista satisfação e compromisso e os objectivos pessoais dos actores sejam concordantes com os objectivos da organização.

Os actores devem colaborar segundo Ferreira (1999, p.318) para que a organização tenha “ uma cultura adequada que lhe permita fazer face aos problemas de adaptação ao seu meio externo e de integração no seu meio interno”. Esta abordagem cultural das organizações entende a percepção da organização como um sistema partilhado de valores e descobre novas perspectivas na análise dos vários aspectos relativos à interacção profissional, à administração, à gestão, à liderança e ao ambiente de trabalho.

Descreveremos de seguida um conjunto de características de culturas que convivem nas nossas escolas, pois elas poderão apresentar resistências fortíssimas, obstruindo o desenvolvimento do processo da auto-avaliação e melhoria da escola, ou pelo contrário, terão um papel facilitador e incentivador à auto-avaliação e à melhoria da escola.

Hargreaves (1998) apresenta um conjunto de cinco tipos de culturas profissionais dos professores: o individualismo, a colaboração colegialidade forçada, a balcanização e o mosaico. Entretanto Thurler (1991) considera a cultura da grande família em vez da cultura de mosaico fluido.

O *individualismo* – é descrito como isolamento e como protecção da interferência externa, sendo uma das limitações de crescimento dos professores. É muitas vezes um mecanismo de protecção mas inibidor de qualquer mudança, uma vez que a cultura do individualismo pressupõe que os professores se concentrem no trabalho da sala de aula e o realizem o melhor possível. Esta prática comum em muitas escolas leva à ausência de partilha e colaboração que conduz muitas vezes à insegurança relativamente ao exterior condicionando o desenvolvimento profissional.

A *balcanização* – caracteriza-se pela divisão de grupos – formais ou informais – que funcionam como *ciudades – estado*. Estes professores não actuam isoladamente mas também não trabalham para a organização educativa como um todo. São caracterizados como grupos fechados e podem levar ao isolamento, pois organizam-se em função de interesses e identidades específicos, desenvolvendo assim a fidelidade ao grupo.

A *colegialidade forçada* – denominada pela falsa cultura de colaboração. Os valores comuns não são partilhados nem interiorizados. Normalmente só com a

imposição do Conselho Executivo ou do Director é que existe trabalho em comum. Esta conduta verifica-se quando os processos de melhoria implementados por líderes fortes, não são suficientemente analisados com os professores e não é respeitada a cultura dos mesmos. Este tipo de procedimento causa bastantes resistências e inviabilizam qualquer processo de melhoria duradoira, pois pode dar a aparência de colaboração, mas não aguenta pressões mais fortes.

*A colaboração* – os professores trabalham com base na partilha, na confiança e no apoio mútuo, pois escolhem livremente os seus pares, sem a imposição alheia. A partilha de materiais, a preparação de aulas, a planificação do trabalho, a elaboração de instrumentos de avaliação, a análise de resultados, e outros, são formas de colaboração utilizadas pelos professores. Este tipo de prática colaborativa conduz a uma confiança face ao exterior e o trabalho de colaboração é fortalecido.

O *mosaico fluido* – este tipo de cultura profissional é mais adequada face aos desafios das sociedades pós – modernas. Os professores são flexíveis, uma vez que cultivam a colaboração e trabalham com parcerias para responder a problemas específicos e a desafios arriscados. São professores que participam em projectos inovadores e se envolvem em processos de aprendizagem contínua e de melhoria, investindo no seu desenvolvimento profissional.

*A grande família* – o tipo de relações dominantes segundo Thurler (1991) é semelhante a uma fanfara camponesa /banda de uma aldeia, que se caracteriza pelo domínio das relações informais entre os seus actores educativos e o trabalho administrativo é muito reduzido, pois acredita-se no desenvolvimento espontâneo das coisas. Não fazem a análise, nem discutem os problemas de trabalho nem questionam as práticas pedagógicas alheias. A função do Presidente do CE ou do Director afigura-se à função da avó protectora perante os perigos exteriores.

Thurler (1991) fez a caracterização das cinco subculturas aliando três dimensões: o estilo de direcção, o tipo de consenso perante os objectivos e o estilo de funcionamento:

As escolas que cultivam o **individualismo**, o estilo de direcção normalmente é autoritário, dificilmente se obtêm consensos face aos objectivos e raramente é sentido o respeito pelas leis;

As escolas que cultivam a **balcanização**, o estilo de direcção é geralmente “permissivo” face aos grupos em conflito, que funcionam segundo normas próprias;

Nas escolas que cultivam a **grande família**, o estilo de direcção é condescendente. Lutam pela sobrevivência relativamente ao tipo de consensos face aos objectivos, evitando os conflitos e simulando uma paz podre;

Nas escolas que cultivam a **colegialidade forçada**, o estilo de direcção é semelhante ao chefe de orquestra, que impõe os seus pontos de vista, aparentemente pela via democrática. Os objectivos e as prioridades não são negociados e sempre que acaba um projecto, a cooperação finaliza.

Nas escolas que cultivam a **cooperação e interdependência**, a visão dos líderes de direcção é identificada com a visão dos outros actores educativos. O trabalho em equipa é condição para o prosseguimento dos objectivos comuns (cit. por Alaiz et al, 2003, p.126).

A cultura organizacional escolar é um processo de simbiose entre a organização e os seus membros. Importa saber usufruir dessa diversidade de uma forma construtiva e encarar a pluralidade como um factor enriquecedor, que sirva como alavanca de transformação e não de estagnação.

A cultura é um conceito que para além várias definições que se possam encontrar, é um processo activo de construção da realidade em que as pessoas criam e recriam os mundos em que vivem.

## **2.1. O clima e a cultura organizacional**

Na vida, qualquer que seja a situação, o ser humano tem a percepção daquilo que o faz sentir bem ou pelo contrário aquilo que contribui para o seu mal-estar. A propósito da percepção do clima Brunet (1992,p.138) refere que o “clima organizacional é percebido ao mesmo tempo, de uma forma consciente e inconsciente, por todos os actores de um sistema social, tal como o clima atmosférico que nos afecta, sem que necessariamente estejamos ao corrente da sua composição”.

De facto as escolas diferem de uma forma marcante, não só na arquitectura e no estatuto socioeconómico dos alunos, mas também na atmosfera, no clima e na cultura organizacional” (Owens, 1970; Sinclair, 1970 e Katis, 1980, cit. por Nóvoa, 1992, p.134)

Assim, existem escolas que desenvolvem um clima acolhedor, positivo e percussor de felicidade e outras, pelo contrário, fomentam um ambiente adverso, triste e

aborrecido, implicando a ausência de estímulo para trabalhar. Thurler (1991,p.19) enfatiza o aspecto da influência do clima nos comportamentos e atitudes referindo que “o clima escolar exerce uma forte influência sobre aqueles que ali trabalham, e em larga medida condiciona os seus funcionamentos intelectuais, sociais e pessoais”

Sendo a escola “um sistema de interação social” (Pinto, 1995, p.146) norteada por uma série de factores internos (PE, RI, Gestão dos espaços, estatutos, etc.) e outros externos (características sócio-culturais, económicas da comunidade, etc.), e apesar das directrizes emanadas pelo Ministério da Educação serem iguais para todas as escolas, cada organização define o seu clima e o seu contributo para a melhoria do seu desempenho.

Para Janosz et.al. (1998, p.291-292) o clima escolar é considerado também um factor condicionante do desenvolvimento educativo, afectando a experiência escolar dos alunos, dos professores e dos restantes intervenientes no processo educativo. Os referidos autores apontam cinco dimensões interligadas ao conceito de clima:

- ◆ Clima relacional: - também pode ser denominado de clima social, caracteriza-se essencialmente pela atmosfera que, indirectamente, orienta as relações interindividuais entre os alunos e entre os professores e os órgãos de gestão;
- ◆ Clima educativo – representa o valor da educação comum aos intervenientes na acção educativa. A escola com um clima educativo de qualidade subentende uma escola que valoriza a educação, que investe no sucesso e bem-estar dos alunos, fomentando o valor da escolarização e o sentido das aprendizagens;
- ◆ Clima de segurança – espelha a ordem, a tranquilidade e a confiança entre os actores educativos indispensáveis ao desenvolvimento das tarefas escolares.
- ◆ Clima de justiça – orienta os alunos ao nível das atitudes e comportamentos, possibilitando o desenvolvimento de uma justa apreciação e o reconhecimento dos direitos e deveres de cada um. A autoridade no plano educativo e disciplinar é validada pela imagem de justiça e integridade dos adultos;

- ◆ Clima de pertença – é uma dimensão que ultrapassa e interage com todas as características do clima da escola. O sentimento de pertença a uma escola e de ser parte integrante de um grupo é percebido por cada um e todos quando encontram na relação humana, sentido, segurança, protecção, apoio e reconhecimento dos seus direitos, dos seus esforços e, perante as transgressões às normas, são encontradas sanções justas. O sentimento de pertença desenvolve o respeito pelas organizações, pelas pessoas que aí interagem e facilita a adesão às normas estabelecidas (Janosz, et al, 1998, p.293-294).

Dada a importância que os conceitos de cultura e clima conferem à organização e no sentido de estabelecer algumas semelhanças e diferenças, diríamos que:

- ◆ O clima e a cultura diferem quanto às disciplinas de base e aos métodos de investigação;
- ◆ Na avaliação do clima, a ênfase é dada ao grau em que as características organizacionais são percebidas pelas pessoas como contribuindo para o seu bem-estar, resultando o clima na expressão de valores individuais;
- ◆ Na avaliação da cultura, a ênfase é atribuída à expressão dos valores e normas da unidade formal de referência (grupo, departamento, organização), as quais expressam o que é desejado como saudável para a continuidade da unidade formal de referência;
- ◆ O clima é aquilo que na cultura é mais facilmente experienciável, mais vulnerável a variações internas e externas e de curto prazo, mais visível em termos de manifestação e mais superficial em termos de conhecimento;
- ◆ O clima, apesar de ser uma criação a partir de uma percepção de um grupo de pessoas, não ultrapassa as modificações individuais inerentes aos climas psicológicos, o que não se verifica com a cultura, uma vez que a mesma assenta numa espécie de inconsciente colectivo (Ferreira et al, 2001, p.446).

Cultura e clima não são dois conceitos isolados e independentes, mas sim, duas dimensões distintas e semelhantes de uma mesma realidade.

Assim, o clima é referido por Bilhim (2001, p.203) como “uma manifestação da cultura” ou conforme Thurler (2001, p.89) “o reflexo da escola”. Utilizando a comparação do iceberg, aos conceitos da cultura e do clima, a parte mais visível será o clima (Neves, 2001, p.443). Assim o clima refere os aspectos perceptivos da cultura, reincidindo o seu estudo numa epistemologia positiva/quantitativa, enquanto a cultura ao reclamar a sua profundidade, insere-se numa lógica construtivista /qualitativa.

## **2.2. A cultura de escola e a auto-avaliação**

Actualmente vive-se numa fase em que a disponibilidade de meios são cada vez mais reduzidos, a autonomia tem carácter gradual e o poder de decisão acontece do centro para a periferia e a cultura desempenha um papel fundamental em qualquer processo de mudança, de auto – avaliação ou de melhoria eficaz da escola, uma vez que a cultura de uma escola pode ter um papel facilitador ou pelo contrário de obstrutor de qualquer sistema em curso.

É importante que cada organização escolar conheça a (s) sua(s) cultura(s) dominante(s), para que se faça o planeamento e a implementação da mudança.

Apesar de haver várias tipologias de culturas de escola, apresentaremos apenas duas ligadas à temática da auto-avaliação, abordando a temática em função de dois binómios: eficácia versus ineficácia e melhoria versus declínio, liderada por Stolle Fink (1996) o outro binómio liderado por Hopkins, Ainscow e West (1998) sendo a eficácia versus ineficácia e dinamismo versus estaticismo. Os referidos investigadores consideram o esquema que desenvolveram proveitoso na medida que não só ajuda a classificar as culturas da escola como também fornece uma orientação sobre como trabalhar com elas. A matriz é orientada para a acção por um lado e por outro é descritiva (Hopkins et. al, cit. por Alaiz et al, 2003).

A proposta liderada por Stoll e Fink (cit. por Alaiz et al, 2003, p.121) aborda cinco tipos de cultura de escola:

- ✓ As escolas em movimento
- ✓ As escolas em velocidade de cruzeiro
- ✓ As escolas que se passeiam
- ✓ As escolas lutadoras
- ✓ As escolas submersas

*As escolas em movimento* – caracterizadas pela sua eficácia e continuam em processo de melhoria contínuo. Os seus profissionais caracterizam-se por trabalhar cooperativa e activamente para responderem aos desafios colocados. Estas escolas conhecem-se e sabem para onde querem caminhar.

*As escolas em velocidade de cruzeiro* – são escolas cuja eficácia é considerada apenas pelos professores, pela comunidade e pela administração. Mas a sua eficácia decorre da origem socio-económica dos seus alunos, pois situam-se e servem populações de elevado estatuto social. São escolas que estagnaram no seu processo de desenvolvimento e crescimento, confiantes nas populações que assistem.

*As escolas que se passeiam* – são escolas médias quanto à eficácia. Têm objectivos mal definidos, pois as suas prioridades nem sempre são os mais pertinentes. Carecem de um incentivo ou apoio externo para progredirem.

*As escolas lutadoras* – estas escolas têm consciência da sua ineficácia. Procuram melhorar, no entanto as suas opções nem sempre são as mais ajustadas. Reconhecem a sua ineficácia e querem melhorar, o que leva a pensar que a acção de um agente externo pode ser uma mais valia.

*As escolas submersas* – São escolas ineficazes, têm consciência dessa ineficácia e os seus profissionais aceitam essa característica como uma fatalidade, não promovendo estratégias de melhoria. As características da ineficácia – culpa, isolamento, perda de confiança impedem o acesso à melhoria da escola. Estas escolas abrangem zonas carenciadas sendo o estatuto socioeconómico baixo, onde os pais estão muitas vezes ausentes. Os profissionais atribuem o fracasso à falta de acompanhamento dos pais e à falta de preparação dos alunos.

**Figura 1 - Tipo de culturas de escola segundo Stoll e Fink**

	Em melhoria	Em declínio
Eficaz	<p><b>Em Movimento</b></p> <p>São eficazes e continuam em processo de melhoria contínuo</p>	<p><b>Em velocidade de cruzeiro</b></p> <p>A sua eficácia deriva, em parte, da origem socioeconómica dos seus alunos. Existe uma certa inércia na sua actuação que lhes reduz o potencial de reacção à mudança</p>
	<p><b>Que se passeiam</b></p> <p>São escolas médias quanto à eficácia. Procuram alguma melhoria mas as suas prioridades e os seus objectivos nem sempre são os mais pertinentes.</p>	
Ineficaz	<p><b>Lutadoras</b></p> <p>Estão conscientes da sua ineficácia; procuram melhorar, mas nem sempre as suas opções são as mais adequadas</p>	<p><b>Submersas</b></p> <p>São ineficazes; os seus profissionais aceitam essa ineficácia como uma fatalidade e, por isso, não desenvolvem estratégias de melhoria.</p>

Fonte: Baseado em Allaiz et al, 2003

A proposta dirigida por Hopkins, Ainscow e West (cit. por Allaiz et al, 2003, p.122) aborda quatro tipos de cultura de escola, sugerindo mais do que quatro tipos antagónicos de culturas de escola, aponta dois contínuos: um da eficácia à ineficácia – confrontando com os resultados; e outro do dinamismo ao estaticismo – quando comparado com os processos

- ✓ As escolas em movimento
- ✓ As escolas afamadas
- ✓ As escolas que vagueiam
- ✓ As escolas enalhadas

*As escolas em movimento* – são escolas eficazes que assentam na estabilidade e mudança, mostrando capacidade de adaptação ao contexto e a situações novas. Elas conseguem integrar as estruturas na cultura e tradições do contexto onde estão inseridas.

*As escolas afamadas* – são escolas eficazes, procuradas por bons alunos, que conhecem o passado brilhante dos seus resultados. Apresentam algumas resistências à mudança. São escolas muitas vezes tradicionais, com uma história de resultados brilhantes. Aparecem nas listas das escolas com uma posição bem confortável, mas o seu valor acrescentado é baixo.

As *escolas que vagueiam* - são escolas hiperactivas, sempre envolvidas em inúmeros projectos, mas não obtêm resultados desse dinamismo. Parecem viver em grandes mudanças, mas o seu pessoal mostra-se exausto e dividido. Não revelam objectivos claros nem as finalidades são iguais para todos os grupos que vivem separadamente os seus objectivos. Apesar de se considerarem hiperactivas, os resultados desejados não reflectem o seu trabalho evidenciado.

As *escolas encalhadas* – são escolas sem sucesso. A cultura de isolamento dos professores, as expectativas baixas, e o fracasso justificado pelas condições externas desfavoráveis não facilitam a mudança tendente à melhoria. A descrença é um sentimento que paira e impede a tentativa da mudança.

**Figura 2 - Tipo de culturas de escola segundo Hopkins, Ainscow e West**

		PROCESSOS	
		Dinâmica	Estática
RESULTADOS	Eficaz	<p><b><i>Em Movimento</i></b> São eficazes. Combinam estabilidade e mudanças, revelando capacidade de adaptação ao contexto e a situações novas</p>	<p><b><i>Afamadas</i></b> São escolas eficazes. São procuradas por bons alunos, conhecedores do seu do seu passado de sucesso. Revelam alguma resistência à mudança</p>
	Ineficaz	<p><b><i>Que vagueiam</i></b> São escolas hiperactivas, sempre envolvidas em numerosos projectos; no entanto, o seu dinamismo não se traduz nos resultados.</p>	<p><b><i>Encalhadas</i></b> São escolas sem sucesso. O isolamento dos seus professores não facilita qualquer mudança conducente á melhoria; descrentes da capacidade de alterar o seu “destino”</p>

Fonte: Baseado em Allaiz et al, 2003

Será difícil encontrar escolas que se identifiquem exactamente com estas tipologias, mas podem ajudar as organizações escolares a desenvolver a mudança. Embora não haja tipos puros, sendo portanto meras abstrações, podem ser consideradas instrumentos de análise, constituindo uma excelente metodologia para identificar características essenciais, descrevendo e caracterizando (Chorão, 1992, p.78).

## CAPÍTULO III

### A AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS – UM PROCESSO DE RESPONSABILIDADE

As transformações a um ritmo veloz e profundo que a sociedade está atingir, obrigam a uma permanente actualização e renovação da parte do sistema educativo e das escolas. Mas muitas vezes o que se verifica, é um desfasamento entre os ritmos de mudança na sociedade e na educação, com os primeiros a mostrarem-se mais rápidos do que os segundos.

A mudança educativa exige uma permanente avaliação da situação de cada escola. A escola realiza uma missão social, independentemente do que cada indivíduo alcança nela, e limitar a avaliação de uma escola à preocupação com os resultados académicos leva-nos a uma simplificação considerável (Guerra, 2003, p.11).

A auto-avaliação é um instrumento de reforço de uma autonomia responsável ou seja uma autonomia que é capaz de dar resposta profissional e cívica às tensões cada vez mais intensas que se exercem sobre a escola pública, designadamente através de alguns dos mecanismos de avaliação externa (Alaiz, 2003, p.8).

É necessária a participação dos actores para que se possa fazer uma reflexão política, teórica e tecnicamente consistente onde sejam colocadas duas questões indispensáveis: a responsabilização dos actores, escolas, sistemas educativos e governos, e a dimensão das possibilidades e limites da avaliabilidade desses mesmos actores, organizações e contextos (Afonso, 2002, p.37).

#### **1. A avaliação Institucional**

Avaliar as instituições não pode ser sinónimo de estabelecer rankings, embora possam aparecer como áreas de um processo mais enorme e pluridimensional. Avaliar as instituições escolares não é impossível, embora seja uma tarefa complicada. Avaliar as instituições escolares não é avaliar os professores ou alunos, embora possa proporcionar a uns e a outros e inclusive também aos pais e aos poderes locais, instrumentos para a execução de melhoria das práticas educativas (Azevedo, 2002, p.7).

Independentemente do seu sucesso as escolas vão subsistindo no tempo. A finalidade da avaliação e a origem da sua exigência é a melhor prática levada a cabo nas escolas. A avaliação não deve constituir um simples apêndice, um adorno, um acrescento aplicado no final do processo, ou se houver tempo, oportunidade e vontade. Também não constitui um fim em si mesma. Não se avalia por avaliar, ou para avaliar, mas para melhorar a qualidade da nossa prática educativa. É indispensável colocar a avaliação ao serviço dos valores educativos e das pessoas que deles mais necessitam (Guerra, 2003, p.13).

Avaliar as escolas com rigor implica conhecer a especial natureza e configuração que elas têm, enquanto instituições enraizadas numa determinada sociedade: a sua heteronímia, as suas componentes nomotéticas, os seus fins ambíguos, a sua débil articulação, a sua articulação, a sua problemática tecnologia...por outro lado é imprescindível ter em conta o carácter único, irrepetível, dinâmico, cheio de valores e imprescindível a cada escola (idem, 2002, p.14).

### **1.1. O conceito de avaliação**

Os investigadores têm tentado precisar o conceito de avaliação, distinguindo-o de outros conceitos como medida e investigação. É praticamente consensual fazer a distinção entre avaliação e medição (Alaiz, 2003). O termo chave da avaliação refere-se, segundo Scriven (1991, p139), “ao processo de determinação do mérito ou valor de alguma coisa ou ao produto desse processo”. A avaliação assenta no processo de recolha de informações, que depois são comparadas com um conjunto de critérios ou padrões e no final é produzida a formulação de juízos.

Outros investigadores definem o conceito de avaliação como a produção de um discurso constituído por juízos de valor, nomeadamente Barbier (1990, p.32), um investigador francófono, menciona que a avaliação “é um acto deliberado e socialmente organizado que termina na produção do juízo de valor”.

Outra corrente de investigadores colocam a ênfase na decisão a tomar (Keetle et al, 1993). Nesta perspectiva avaliar caracteriza-se pelo grau de adequação entre um conjunto de critérios adequados aos objectivos seleccionados, tendo como objectivo a tomada da decisão.

Durante todo o processo de avaliação existem duas estratégias que a equipa não pode negligenciar pois são fundamentais: a comunicação e a negociação. Estas áreas podem condicionar toda a avaliação da organização escolar.

Guba e Lincoln (cit. por Alaiz et al, 2003, p.11) estudaram a evolução do conceito e as respectivas práticas em quatro momentos que denominaram de “quatro gerações de avaliação”.

- ✓ Para a primeira geração a avaliação é sinónimo de medição. São aplicados testes e escalas, recorrendo ao uso do método científico. Estas escalas determinam se a pessoa é ou não inteligente, é ou não líder, etc. O avaliador é um técnico que deverá saber aplicar a bateria de testes e, no caso de não haver instrumento, ter a capacidade de os elaborar.
- ✓ Para a segunda geração, a avaliação focaliza-se nos objectivos. A medida passa a ser apenas um dos instrumentos de avaliação. A descrição dos pontos fortes e fracos do que é avaliado é o objectivo da avaliação. O avaliador é principalmente um especialista na definição de objectivos e um narrador, embora não deixe de ser um técnico.
- ✓ Para a terceira geração, a avaliação emite um juízo acerca do mérito (qualidade intrínseca) ou valor (qualidade extrínseca ou contextual) de um objecto. O avaliador passa a ser um juiz que para além de descrever, aplica ou elabora os instrumentos.
- ✓ Para a quarta geração a avaliação tem como objectivo atingir os discursos consensuais sobre o objecto de avaliação. Cabe ao avaliador o papel de orquestrador num processo de negociação. Esta geração é a da negociação em que os avaliadores são (co)autores da sua avaliação e insere-se no paradigma construtivista (Barbosa, cit. por Alaiz,2003, p.11).

Embora sejam de gerações diferentes, os diversos tipos de avaliação continuam a coexistir no tempo.

## **1.2. A avaliação – o caminho percorrido**

A partir do início dos anos 90 tem-se vindo a assistir a uma mudança das atitudes dos diferentes actores educativos face à questão da auto-avaliação. De uma atitude de indiferença completa ou até rejeição total passamos a uma adopção dessa actividade,

tornando-se mesmo numa exigência nalgumas áreas da sociedade portuguesa. Esta modificação de atitude encontra-se expressa na própria evolução da legislação sobre gestão escolar (Rocha, 1999).

A Lei de Bases do Sistema Educativo é omissa quanto à avaliação das escolas. A própria escola ou a organização escolar não era encarada como uma unidade estratégica de mudança do sistema educativo, daí que a legislação não contemplava a avaliação da escola como dimensão essencial.

Como já referimos no capítulo anterior, a organização escolar passa a ser considerada com um carácter central no Decreto-Lei 43/89 tendo como título do referido diploma “Regime Jurídico da Autonomia da Escola”, mas a avaliação da escola ainda não tem um destaque considerado. É mencionado neste diploma no artigo nº 26 o título “Avaliação do Sistema” mas depois só é referida a “avaliação sistemática da qualidade pedagógica e dos resultados educativos das escolas”. O mesmo diploma referia a necessidade da existência de um projecto educativo e de planos de actividades, mas o balanço da realização desses projectos não era exigido. Ao nível da gestão financeira, o diploma mencionava que o “relatório das contas de gerência” assim como o “relatório de resultados” deveria ser incluído no Plano de Actividades e ser submetido à “apreciação das Direcções Regionais de Educação” (art.22.º, nº1).

A situação é alterada com a introdução do Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas aprovado com o DL 115-A/98, alterado pela Lei 24/99, de 22 de Abril, onde se vislumbra alguma importância face à avaliação da escola enquanto estratégia de desenvolvimento organizacional. Assim, uma das competências que é atribuída à Assembleia “é acompanhar e avaliar o Projecto Educativo do Agrupamento” (art.nº10, ponto 1 b.). Ainda no mesmo artigo é referido que a Assembleia deve “apreciar os resultados do processo de avaliação interna da escola, requerer as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação da instituição educativa e dirigir recomendações, com vista ao desenvolvimento do projecto educativo e ao cumprimento do Plano Anual de Actividades (art.nº10, ponto 1i e ponto nº2).

No mesmo diploma no art. nº 48 são referidos os contratos de autonomia, e estes contratos vão depender da avaliação de desempenho da escola. Em 20 de Dezembro de 2002 foi promulgada a Lei nº 31 que é designada por Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior.

### **1.2.1. Lei 31/2002, de 20 de Dezembro**

O Programa da Avaliação Integrada finalizou repentinamente em Dezembro de 2002 e a Assembleia da República, como já referimos, aprovou a Lei 31/2002 onde é defendido um sistema duplo ou seja inclui a auto-avaliação e esta é obrigatoriamente desenvolvida por cada escola e posteriormente certificada em termos de avaliação externa.

No que concerne aos procedimentos de avaliação, a lei não refere normas, mas estabelece a exigência de que os procedimentos se devem submeter a “padrões de qualidade devidamente certificados”(art. nº 7). São estabelecidos 14 indicadores que se materializam num conjunto de “parâmetros de conhecimento científico, de carácter pedagógico, organizativo, funcional, de gestão, financeiro e socioeconómico (art.º 9.º, nº2).

Podemos dizer que esta Lei poderá produzir uma mudança significativa no que concerne aos olhares das escolas portuguesas face à auto-avaliação, mas ainda carece de algumas definições. O Conselho Nacional de Educação refere que a questão dos objectivos do sistema de avaliação deveriam ser mais organizados e deveriam realçar a relação entre a avaliação das escolas e a autonomia destas, como condição e objectivo, já que a avaliação é apresentada como uma responsabilização e uma prestação de contas, em contraponto com a autonomia. O CNE adianta ainda que há a preocupação em definir “os termos de análise”, mas não se explanam as responsabilidades gerais da Administração, para além de uma vaga referência –“conta com o apoio da Administração Educativa”. A Lei estabelece uma intervenção do CNE e o mesmo refere que se o modelo vier a funcionar exigirá uma resposta organizativa específica (CNE, 2005).

### **1.2.2. Algumas das Práticas de Avaliação**

No sistema educativo português foram aplicados vários programas, projectos e dispositivos de auto-avaliação e de avaliação externa das escolas, ainda que não haja

uma prática regular e sistemática de avaliação de escolas.

Assim, os organismos da administração educativa lideraram várias iniciativas nomeadamente o IIE – Instituto de Inovação Educacional e a IGE – Inspeção-Geral da Educação, também os programas como o PEPT (Programa de Educação para Todos) e instituições de investigação pedagógica (Fundação Manuel Leão) ou associações sectoriais (AEEP – Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo -e a ANESPO – Associação Nacional das Escolas Profissionais) e ainda algumas escolas desenvolveram variadíssimos esforços de avaliação do seu desempenho geral ou segmentado. Descreveremos sumariamente alguns desses exemplos:

#### **1.2.2.1.O Observatório da Qualidade da Escola (1992-1999)**

Este observatório baseou-se nos estudos internacionais no âmbito do Projecto INES (Indicadores dos Sistemas Educativos) da OCDE e do projecto sobre *Monitorização e Indicadores de Desempenho das Escolas*. As escolas abrangidas foram as do 2º e 3º ciclo do ensino básico e em 1999,o Observatório envolvia cerca de 1000 escolas (DAPP, 2000).

O Observatório desenvolveu-se no âmbito do PEPT – um programa de promoção da escolaridade básica de nove anos e de combate ao abandono e ao insucesso escolar no ensino básico e tinha os seguintes objectivos:

“A produção de informação sistemática sobre as escolas;

A promoção da qualidade da escola;

A mobilização das comunidades em torno das suas escolas;

A introdução de uma reforma cultural na gestão escolar, tornando-a mais transparente e rigorosa, capaz de se planear de uma forma estratégica e de avaliar os seus resultados” (Clímaco, 1995, p.7).

O sistema de informação da escola desenvolve-se à volta de 18 indicadores que procuram envolver todas as áreas da escola, nomeadamente o contexto familiar dos alunos; os recursos educativos e a sua gestão; o contexto escolar e o funcionamento da escola; os resultados educativos, académicos e não académicos. Apenas uma parte desses indicadores era obrigatória. Eram fornecidos às escolas instrumentos de dados, já validados, para cada indicador.

O Observatório da Qualidade da Escola apontava para um diagnóstico da escola e um planeamento estratégico. Clímaco (1995, p.19) refere “assim, o sistema de avaliação

que se propõe não é senão um contributo para a elaboração do plano de desenvolvimento de cada escola ou do seu projecto educativo”.

### **1.2.2.2. Projecto Qualidade XXI (1999-2002)**

Este projecto foi uma acção desenvolvida pelo Instituto de Inovação Educacional, que o coordenou a nível nacional, na sequência do Projecto – Piloto Europeu sobre Avaliação da Qualidade na Educação Escolar lançado em 1997, pela União Europeia.

As escolas abrangidas foram as escolas de 2º e 3º ciclo e as escolas secundárias, num, total de 5 em Portugal e 118 em países europeus. Vários documentos orientadores foram publicados nomeadamente:

- ✓ Directrizes para as escolas participantes
- ✓ Guia prático de auto-avaliação

O projecto era conduzido por um Grupo Monitor que era constituído por professores, representantes do pessoal não docente, alunos e encarregados de educação. Os representantes da direcção das escolas também deveriam integrar o Grupo Monitor. Este grupo tinha a função de executar um “perfil de auto-avaliação” ou seja através do diálogo entre os vários representantes dos diversos grupos de actores, o grupo Monitor descrevia a imagem de conjunto da qualidade da escola. De seguida eram seleccionadas as áreas para o estudo mais aprofundado e consequente melhoria.

Para além do grupo Monitor, o Projecto previa o auxílio de um consultor, externo à escola, que exercia uma função denominada por amigo crítico. O amigo crítico deveria estabelecer um diálogo numa postura compreensiva e crítica relativamente ao trabalho de avaliação, aos instrumentos de recolha de dados, às estratégias de comunicação de dados utilizados pelo Grupo Monitor. O Conselho Pedagógico e outros órgãos da escola analisavam e tomavam as decisões que consideravam oportunas.

O Projecto Qualidade XXI procedeu ao aperfeiçoamento do modelo de auto-avaliação do Projecto – Piloto o que resultou na simplificação de procedimentos, na introdução de uma visão sistémica e no reforço do carácter participativo (Alaiz et al, 2003, p.61). A ênfase foi colocada na articulação e cruzamento de quatro áreas essenciais: resultados de aprendizagem, processos internos ao nível da sala de aula,

processos internos ao nível da escola e relações com o contexto. Este Projecto tinha como objectivos:

- ✓ Promover a utilização sistemática de dispositivos de auto-avaliação por parte das escolas básicas e secundárias;
- ✓ Fomentar e enriquecer a reflexão sobre as questões relativas à avaliação e à construção da qualidade educacional;
- ✓ Permitir a fundamentação de decisões, aos diversos níveis;
- ✓ Criar condições para, numa perspectiva de longo prazo, se proceda à generalização progressiva de estratégias de auto-avaliação nas escolas.

Um dos aspectos mais importantes deste projecto refere-se à constituição e funcionamento de redes entre os estabelecimentos de ensino, bem como de parcerias entre diversas entidades (escolas, centros de formação, instituições de ensino superior, etc.) interessadas em trabalhar sobre estratégias de auto-avaliação e construção da qualidade das escolas (Ruivo, 2002).

### **1.2.2.3. Programa Avaliação de Escolas Secundárias (AVES)**

O Programa de Avaliação de Escolas Secundária, foi uma acção desenvolvida pela Fundação Manuel Leão, apoiada pela Fundação Calouste Gulbenkian. O programa AVES baseia-se no modelo desenvolvido em Espanha por um Instituto de Evaluacion y Asesoramiento Educativo (IDEA) de natureza privada criado pela Fundación Santa Maria, com quem foi estabelecido um protocolo de colaboração. Este Programa tinha como missão contribuir para a melhoria da qualidade da educação tendo como base dados e análises rigorosas.

É um modelo que, segundo Azevedo (2002, p.71), “valoriza quer as dinâmicas de auto-avaliação, apoiadas por mecanismos externos e independentes de recolha e tratamento (inicial) da informação, quer uma visão integrada dos processos avaliativos”. Este programa desenvolve-se tendo em conta oito princípios:

1. Formatividade, não controlo ou supervisão
2. Longitudinalidade – tem uma duração de três anos
3. Participação voluntária das escolas
4. Integração
5. Garantia de confidencialidade

6. Valor acrescentado de cada escola
7. Articulação da avaliação externa coma avaliação interna
8. As escolas como organizações aprendentes.

Este modelo de avaliação tem em conta o contexto, os processos e os resultados, ponderando as seguintes áreas:

1. Contexto sociocultural da escola
2. Organização da escola e clima organizacional
3. Resultados escolares dos alunos
4. Estratégias de aprendizagem
5. Processos de ensino e de organização pedagógica da escola.

Desenvolvem e coordenam este projecto duas equipas: uma equipa de coordenação pertencente à Fundação Manuel Leão e outra equipa de docentes pertencente a cada escola.

O programa tem como objectivos:

- ✓ Conhecer os processos educativos de cada escola
- ✓ Descrever as mudanças que se produzem nos diversos campos da organização escolar
- ✓ Analisar o impacto das mudanças
- ✓ Analisar e informar as escolas do “valor acrescentado” que produzem
- ✓ Permitir que cada escola analise os resultados obtidos e os compare com outras escolas com características similares
- ✓ Elaborar modelos explicativos da informação obtida
- ✓ Colaborar na formulação e aplicação de uma estratégia de melhoria
- ✓ Conhecer melhor os factores da qualidade da educação, em Portugal.

#### **1.2.2.4. Projecto “Melhorar a Qualidade”**

O projecto “Melhorar a Qualidade” é o resultado de uma parceria entre a AEEP – Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo e a QUAL – Formação e Serviços em Gestão de Qualidade, Lda. Este projecto visa segundo Saraiva, Burguete & Orey (2002, p81) “proporcionar a um conjunto de escolas associadas da AEEP a possibilidade de realização de um exercício de auto-avaliação de acordo com o

Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), devidamente adaptado ao contexto da escola”.

Neste projecto de Auto-avaliação participaram cerca de 46 escolas particulares associadas da AEEP, tendo como objectivos:

- ✓ Estimular a melhoria contínua das escolas, pela identificação das áreas onde é necessário melhorar
- ✓ Partilhar a experiência, os conhecimentos e as “boas práticas”.

Existem 30 subcritérios organizados em nove critérios: liderança, política e estratégia, pessoas, parcerias e recursos, processo, resultados clientes, resultados – pessoas, resultados – sociedade e resultados – chave do desempenho.

Cada escola selecciona o seu Animador de Melhoria e é constituída uma equipa de auto-avaliação. Este grupo conduz o processo apoiado por um consultor da QUAL.

#### **1.2.2.5. Modelo de Certificação de Qualidade nas Escolas Profissionais**

Este Programa teve o apoio do projecto Leonardo da Vinci e foi desenvolvido no âmbito de uma parceria internacional, que incluiu sete instituições portuguesas e quatro instituições de formação de França, Reino Unido e Dinamarca. A entidade coordenadora foi a ANESPO – Sociedade Nacional das Escolas Profissionais e decorreu entre 1997 e 2001.

Este Programa visava a elaboração de um Modelo de Certificação da Qualidade para o Ensino profissional, aceite pelos agentes económicos, sociais e pelas instituições públicas tutelares. Os objectivos deste Programa eram os seguintes:

- ✓ Identificar Modelos de Certificação da qualidade existentes, a partir da experiência dos parceiros internacionais e nacionais;
- ✓ Elaborar uma proposta de Modelo de Certificação da qualidade para o ensino Profissional, suportado por um conjunto de instrumentos adequados à sua implementação;
- ✓ Promover, junto das escolas, a ideia da qualidade como possibilidade de melhoria do subsistema educativo;
- ✓ Aplicar o Modelo proposto, às escolas Profissionais, através de metodologias de investigação – acção, que conduzem ao aperfeiçoamento do mesmo;
- ✓ Creditar o Modelo junto de diferentes actores com fortes responsabilidades, quer

no Sistema educativo, quer na Certificação da Qualidade, quer ainda no mundo empresarial;

- ✓ Avaliar o projecto e divulgar os resultados junto de redes nacionais e internacionais, ligadas ao ensino profissional e ao mundo do trabalho.

Este programa analisava quatro áreas fundamentais: gestão e direcção, estudantes, prática de formação e controlo e avaliação da qualidade. Eram também analisadas categorias de qualidade nomeadamente: concepção, operacionalização, implementação e aquisição.

#### **1.2.2.6. Programa de Avaliação Integrada das Escolas**

Este programa beneficiou da experiência obtida do Observatório da Qualidade da Escola e do Projecto Qualidade XXI, assim como dos primeiros programas desenvolvidos pela IGE.

O Programa foi aplicado aos estabelecimentos de educação pré-escolar e aos do ensino básico e secundário no ano lectivo 1999/2000 e finalizou no ano 2001/2002.

O Programa de avaliação integrada é uma avaliação externa, tendo como princípios orientadores: a intervenção estratégica e integrada (contempla as várias dimensões do contexto escolar – meios, processos, resultados e actores) a intervenção intencional, convergência de interesses (externa e interna) e intervenção com resultados.

Tem como objectivos

- ✓ Devolver informação de regulação às escolas, identificando os pontos fortes e fracos do seu funcionamento e contribuindo para a manutenção dos níveis de qualidade já alcançados ou para o seu aperfeiçoamento;
- ✓ Desempenhar uma das funções de regulação do funcionamento do sistema educativo escolar, no contexto da crescente autonomia das escolas e da descentralização do sistema;
- ✓ Induzir processos de auto-avaliação como a melhor estratégia para garantir a qualidade educativa, consolidar a autonomia das escolas e responsabiliza os seus actores;
- ✓ Valorizar as aprendizagens e a qualidade da experiência escolar dos alunos;
- ✓ Disponibilizar informação e caracterizar o desempenho do sistema escolar através de um relatório nacional, em que é dado conta do estado da educação.

A análise é realizada tendo em conta os resultados da aprendizagem, o enquadramento socioeconómico e envolve três grandes áreas temáticas: organização e gestão, educação, ensino e aprendizagem; clima e ambiente educativos.

Normalmente as equipas eram constituídas por três inspectores podendo ser alargadas no caso dos agrupamentos ou escolas mais complexas.

#### **1.2.2.7.Efectividade da Auto-avaliação das Escolas**

No âmbito da Aferição, a IGE desenvolve a avaliação adaptada dos instrumentos ESSE promovido pela SICI (The Standing Internacional Conference of Central and General Inspectores of Education)

Esta avaliação é aplicada aos estabelecimentos de educação pré-escolar, básico e secundário e é uma actividade de avaliação externa, sob a modalidade de meta-avaliação, procurando dar resposta à questão “Qual a efectividade da auto-avaliação que a escola faz da qualidade do seu funcionamento e dos serviços que presta, por forma a desenvolver acções que contribuam para o reforço dos seus pontos fortes e superação dos pontos fracos” (IGE, 2005,p.4).

São objectivos deste programa os seguintes:

- ✓ Identificar aspectos-chave na aferição da auto-avaliação enquanto actividade promotora do desenvolvimento das escolas;
- ✓ Desenvolver uma metodologia inspectiva de meta-avaliação;
- ✓ Promover nos estabelecimentos de educação e ensino uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade, mediante uma atitude crítica e de auto-questionamento, tendo em vista a qualidade dos processos e resultados;
- ✓ Contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de aperfeiçoamento institucional focalizado e estratégico;
- ✓ Acompanhar o desenvolvimento de dispositivos externos de suporte à auto-avaliação nas escolas” (IGE, 2005).

Poderemos concluir que existe um longo e abundante trabalho na área da avaliação das escolas. Há disponibilidade de experiências de saber fazer.

Apesar de Portugal estar inserido em instituições e projectos de nível internacional, temos um grave problema de ausência de continuidade dos projectos e das instituições

com repetidas alterações de direcção. É imperioso que haja continuidade e persistência mínima de alguns procedimentos, nomeadamente o profissionalismo docente, a participação social, a acção da administração e a decisão política, caso contrário as resistências serão alimentadas. E para que se crie alguma “rotinização” dos procedimentos de avaliação é imprescindível investir na escola como unidade central de análise e de actuação, de afectação de recursos e de apoios (CNE, 2005,p.45).

### **1.2.3. A avaliação das organizações escolares**

A avaliação das escolas poderá ser realizada segundo dois modos distintos, conforme os principais agentes dessa mesma avaliação.

Na avaliação externa o processo é efectuado por agentes externos à escola, e estes agentes poderão pertencer a agências de avaliação públicas ou privada. A Inspeção – Geral da Educação pratica este tipo de avaliação assim como o OFSTED (Office for Standards in Education) em Inglaterra. Este tipo de avaliação é realizado com a indispensável participação de membros da escola avaliada.

Na avaliação interna o processo é orientado e realizado quase sempre pelos membros da comunidade educativa da escola (Conselho Pedagógico, Conselho Executivo, Assembleia de Agrupamento). Este tipo de avaliação determina quais os objectivos que foram ou não atingidos satisfatoriamente e em que medida. Depois de serem encontrados os pontos fortes e os pontos fracos são elaborados planos de melhoria de modo a atingir níveis de qualidade.

Em Portugal e lançando mão das fontes da “Eurydice” de 2001, os dois modelos de avaliação interna e externa acontecem em paralelo, sendo que a avaliação externa comunica as recomendações com vista à melhoria do processo ensino – aprendizagem. Aliás, a tendência geral será para uma avaliação interna que aponta as estratégias e os meios de melhoria da situação existente e uma avaliação externa destinada a controlar a qualidade dos resultados e a garantir que as medidas de melhoria são postas em prática (CNE, 2005). A avaliação não pode ser realizada de forma pontual, circunstancial e precipitada, ela deve ser considerada um elemento decisivo da melhoria institucional (Guerra, 2003, p.13).

### 1.3. Várias perspectivas da Auto-avaliação

Existem três perspectivas com finalidades diferentes para realizar a auto-avaliação, nomeadamente:

1.A responsabilidade social impõe que nos preocupemos com a utilização dos bens públicos conduzindo a uma avaliação institucional e à prestação de contas, que proporciona dados sobre o desempenho, a eficácia e a rentabilização do investimento. A prestação de contas pressupõe uma filosofia de transparência da acção da escola perante os poderes públicos que a garantem (o Estado e os cidadãos em geral) e os utilizadores (alunos e pais). A modalidade de avaliação que mais se coaduna com a prestação de contas é a avaliação sumativa externa, efectuada num período de tempo estabelecido, através de instrumentos uniformes e de critérios predefinidos e por avaliadores externos.

2.A perspectiva da produção de conhecimentos que gera novos *insights* sobre a qualidade (liderança, ethos, aprendizagem e ensino). A finalidade desta perspectiva é aprofundar o saber acerca das diferentes dimensões da escola. As avaliações orientadas nesta perspectiva são do âmbito das instituições académicas ou da própria escola ou do poder central.

3.A perspectiva do desenvolvimento da escola onde é reforçada a capacidade da escola para planear e implementar o seu processo de melhoria (Chelimsky e Shadish, 1999) A abordagem avaliativa mais adequada nesta perspectiva é a auto-avaliação, pois é contextualizada, abrange os actores locais e consegue em tempo útil proporcionar informação passível de ser mobilizada afim de desenvolver processos de melhoria.

Qualquer actividade de avaliação pressupõe um propósito político. Mesmo o processo de auto-avaliação raramente é desinteressado, pois rege-se por agendas políticas quer sejam do âmbito local ou central MacBeath (cit. por Alaiz, 2003, p.34).

Estas três perspectivas podem ser complementares ou seja, qualquer processo de auto-avaliação pode abarcar uma perspectiva de prestação de contas em relação à comunidade onde está inserida, contém potencialidades para produzir conhecimento acerca das diversas dimensões da escola, preparando-a para o confronto com avaliação externa e para o aprofundamento da sua autonomia, isto para além da perspectiva de desenvolvimento que lhe é intrínseca (Allaiz et al, 2003, p34).

### **1.3.1. A Melhoria Eficaz da Escola**

A corrente da eficácia e a corrente da melhoria embora tenham proporcionado imensos avanços nomeadamente na identificação de factores de eficácia e de processos utilizados pelas escolas para produzir mudanças bem sucedidas, não conseguiram dar uma resposta a todos os problemas que atravessam os sistemas educativos.

Os investigadores das duas correntes procuraram soluções conjuntas, integrando os aspectos mais positivos e desenvolveram assim uma nova abordagem à escola que é conhecida por melhoria eficaz da escola.

A melhoria eficaz da escola integra na mudança educacional planeada a valorização dos resultados de aprendizagem dos alunos e a capacidade da escola gerir os processos e mudança conducentes a estes resultados. Esta concepção abrange os resultados, normalmente direccionados à investigação da eficácia, e os processos usualmente ligados à corrente da melhoria (Creemers & Hoeben, cit. por Alaiz, 2003, p.38).

O conceito de melhoria eficaz integra os seguintes princípios:

São definidos os objectivos e o sucesso da melhoria eficaz com base em critérios de eficácia e também por critérios de melhoria;

O critério da eficácia é aplicado se a escola conquista melhores resultados na aprendizagem para os seus alunos, acrescentando mais valia a esses resultados;

O critério de melhoria é aplicável se a escola gere com sucesso a mudança de uma situação para a outra, imprescindível para conseguir maior eficácia da escola

Os professores são fundamentais na condução de todos os esforços em direcção à eficácia e à melhoria;

A melhoria eficaz da escola será um êxito se se verificarem juntamente os critérios da eficácia e de melhoria (Alaiz et al, 2003, p.38).

### **1.4. O Desenvolvimento do Processo**

Num processo de auto-avaliação da organização escolar são abarcadas questões políticas, questões éticas e questões técnicas.

Fazem parte das questões políticas a identificação das finalidades e dos modelos da

avaliação, as opções estratégicas de gestão de escola e a utilização dos resultados da avaliação.

Nas questões éticas inserem-se as questões como: – que informação pode ser recolhida sem expor os indivíduos para além do que é profissional ou seja a informação relativa à actuação na escola –, quem determina o que vai ser avaliado, etc.

Nas questões de ordem técnica envolve as seguintes áreas: o que avaliar, quem avalia, que instrumentos utiliza, quando os utiliza, o que se faz com os dados recolhidos e como se fará a sua divulgação.

De seguida iremos mencionar as fases do processo de auto – avaliação, relativamente às questões técnicas.

É importante decidir sobre as finalidades, qual o objecto de avaliação, definir indicadores e critérios de sucesso e seleccionar os procedimentos e instrumentos de recolha de informação.

A auto-avaliação deve ser realizada num clima de confiança, ela deve ser útil, realista e apoiada por um plano de realização. Deve ser constituída uma equipa responsável pela avaliação. A informação dada a todos os elementos da comunidade que o processo da auto-avaliação irá começar deve acontecer em nome do princípio da transparência.

Tendo como princípios a utilidade, o planeamento e a confiança, a concepção e o desenvolvimento do processo de auto-avaliação estabelecerá quatro estratégias:

1. Constituir uma equipa – para ser operacional não deve ser muito numerosa e as pessoas devem ter a capacidade de negociação, de tolerância, competência técnica e disponibilidade para a tarefa.
2. Identificar e envolver os vários actores educativos – a representatividade não deve ser o único critério a ter em conta, pois existem pessoas que embora não tenham qualquer tipo de cargo, nem representem nenhum grupo, podem ser uma mais valia para o grupo pela experiência, pela personalidade e pelo saber de que são detentoras.
3. Envolver o amigo crítico – o amigo crítico é alguém externo com competência técnica e que pode ajudar a resolver problemas como a decisão sobre o objecto da avaliação, a técnica mais utilizada na recolha de dados, a decisão sobre a utilização de uma determinada informação ou ainda numa situação de impasse o que fazer. Existem vários perfis de amigo crítico. A

equipa deve pensar seriamente sobre o que espera do amigo crítico e qual deverá ser o seu perfil face ao contexto e à auto-avaliação desenvolvida. O amigo crítico poderá um contributo à objectividade e validade da auto-avaliação.

4. Criar um clima propício – a auto-avaliação desenvolve-se porque a escola assim o desejou ou então porque houve uma determinação legislativa. Inicialmente ela é preocupação dos que têm mais responsabilidade na sua gestão e que ponderam sobre a sua necessidade, utilidade e potencialidades. Será de toda a conveniência implementar estratégias de divulgação e de envolvimento dos vários actores educativos, pois a auto-avaliação é um processo que deve envolver toda a escola. A equipa deve dar informação e gerar confiança. A participação de todos os actores educativos na avaliação só será possível havendo um clima de confiança (Alaiz et al, 2003, p.81).

## **1.5. Os dilemas da Avaliação**

Na avaliação, o objectivo principal é obter informação relevante e justa, de modo a perceber o funcionamento das escolas e orientar os seus processos de mudança (Marchesi, 2002,p.37). Assim, as decisões sobre a avaliação são imensas e complexas, nalguns casos dizem respeito à função, outras vezes aos modelos adoptados e outras vezes à utilização da informação recolhida assim como aos resultados da avaliação. Descreveremos de seguida alguns dos dilemas da avaliação que se colocam aos decisores, segundo Marchesi, um investigador da Universidade Autónoma de Madrid.

### **1.5.1. Função de controlo versus função de melhoria**

São atribuídas à avaliação duas finalidades distintas: uma visa o controlo administrativo e a prestação de contas e a outra tem como finalidade a melhoria do funcionamento das escolas.

No primeiro caso o objectivo da avaliação é conhecer o funcionamento das escolas para verificar a exequibilidade dos objectivos educativos. Neste contexto, a administração pode tomar decisões em face dos problemas detectados. A outra face do

controlo é a prestação de contas que surge mais ligada à busca de informação sobre o funcionamento da escola à comunidade educativa e à sociedade. Esta prestação de contas insere-se num paradigma liberal em que é necessário assegurar aos pais uma escolha adequada da escola que desejam para os seus filhos. A prestação de contas transforma-se, assim, numa forma de controlo social, uma vez que as escolas sentem-se obrigadas a melhorar o seu funcionamento.

A melhoria da escola é outra função da avaliação. Nesta função os programas que são dirigidos para o desenvolvimento e para a melhoria da escola baseiam-se na participação voluntária das instituições, no compromisso dos professores, e no pacto da comunidade educativa. Nestes métodos são utilizados a auto-avaliação e a avaliação interna, embora também possam ser completados com algum tipo de avaliação externa.

### **1.5.2. Avaliação externa versus avaliação interna**

A avaliação interna é conduzida pelos próprios professores ou comunidade educativa de cada escola. A avaliação interna permite um melhor conhecimento da realidade da escola, a sua história, as suas principais características, os problemas do passado que muitas vezes condicionam o presente, e a relação entre os diferentes dados adquiridos.

Mas, por outro lado é apontada à avaliação interna a dificuldade em focalizar os problemas que condicionam o funcionamento da escola, já que são os próprios professores a ter de os levantar e analisar. Outro aspecto referenciado a possível existência duma objectividade suficiente na avaliação dos dados obtidos.

A avaliação externa é conduzida por pessoas e equipas que não pertencem à escola, muitas vezes a pedido da própria comunidade outras por ordem da administração educativa responsável. As dificuldades apontadas neste processo são o desconhecimento da escola e a incerteza que gera nos professores, quando não são explicitadas com clareza as consequências da avaliação, ou quando se está em desacordo. Por outro lado, as vantagens mais conhecidas são a objectividade e a possibilidade dos resultados obtidos serem analisados à luz dos obtidos em escolas semelhantes. Esta última característica pode causar consequências negativas se comparada publicamente entre as escolas.

De referir que estes dois tipos de avaliação podem ser considerados opostos,

uma vez que um pode ser demasiado subjectivo (avaliação interna) e o outro pode causar graves problemas ao ensino (avaliação externa). É importante que estas duas ferramentas tão necessárias sejam tratadas de forma a superar as dificuldades e a contribuírem em conjunto para o melhor desempenho da organização educativa. Este carácter necessário e complementar é apontado por Nevo (cit por Marchesi, 2002, p.35).

Outro aspecto que achamos importante referir é o facto de a realização da avaliação interna poder permitir gerir a pressão da avaliação externa (Afonso, 2000). Este tipo de relação faz da auto-avaliação um instrumento da autonomia da escola e permite afirmar-se como uma organização aprendente (Bolívar, 2000; Guerra, 2000).

### **1.5.3. A Comparação na Avaliação**

As comparações podem ser segundo Tiana (1997) de três tipos: comparação de dados obtidos com os critérios ou normas antecipadamente estabelecidos, comparar as escolas entre si e ordenar a relação existente, e o terceiro é a comparação longitudinal.

Em qualquer dos tipos de comparação urge pensar na melhor estratégia a adoptar para evitar obstáculos inerentes à sua utilização. Se a finalidade for tornar público os resultados da comparação, os controlos terão de ser mais exigentes, pois os riscos serão maiores. Se se pretender fornecer às escolas de forma confidencial as possibilidades serão maiores.

A comparação desde que seja reservada, ela pode ser útil se tiver em conta o contexto da escola e se a interpretação interna da informação recebida for o principal objectivo.

### **1.5.4. O Destino da Informação**

Antes de realizar qualquer avaliação, é importante saber que tipo de informação irá ser desenvolvida e a que colectivos se destinam.

A opção de publicar os resultados obtidos pelas escolas, por vezes, conduz a clima de mal-estar entre os professores e muitas vezes corre-se o risco de promover uma imagem desajustada do trabalho das escolas e de distorcer o próprio processo educativo. Muitas vezes os dados apresentados apontam os resultados finais obtidos pelos alunos, mas o contexto sociocultural e o nível inicial dos seus conhecimentos não são considerados. Esta é uma das limitações da comparação da avaliação, pois não abrange

o esforço que cada escola realiza, a partir das condições em que os seus alunos se encontram.

Esta diferença entre os resultados que se esperam que os alunos alcancem, tendo em conta o seu nível inicial e as suas condições à partida, e os resultados que efectivamente obtêm, é considerado o valor acrescentado das escolas.

Outra limitação é a informação referente só aos resultados dos alunos em áreas tradicionais do currículo, omitindo outros factores da educação, como as estratégias de aprendizagem, a educação para os valores e das atitudes, e os processos que se produzem na sala de aula e na escola. Nesta perspectiva de apresentação de resultados nas áreas tradicionais do currículo, as escolas trabalharão no sentido de que os alunos consigam prestar uma resposta favorável às provas a que são sujeitos e poderão limitar os seus objectivos aos que irão ser directamente avaliados.

A informação fornecida a cada comunidade educativa sobre os dados da sua escola e a incorporação de pontos de referência comparativos são dimensões para que a avaliação seja válida e útil (Marchesi, 2002, p.37).

## **2. A Importância do P.E. no âmbito da Avaliação Institucional**

O Projecto Educativo surge de uma concepção de escola/comunidade educativa e é portanto mais abrangente do que o projecto pedagógico. Esta nova mentalidade vai permitir pensar a educação e as instituições educativas de forma diferente.

Carvalho & Diogo (2001) dizem-nos que “ o projecto educativo não deve confundir-se com ideário, postulados ideológicos, (projecto de uma direcção), projecto pedagógico, linhas metodológicas (definido pelo corpo docente) ou plano de actividades (conjunto de actividades que concorrem – ou não – para a concretização do projecto educativo). O Projecto Educativo operacionaliza-se através do Plano Anual de actividades, do Regulamento Interno e dos Planos Curriculares.

O Projecto Educativo é um documento de planificação estratégica a longo prazo, distinguindo-se dos outros documentos de planificação operatória que têm um período de concretização mais curto, nomeadamente – o plano de actividades, o regulamento interno, o projecto Curricular de escola/agrupamento e o projecto curricular de turma. Segundo Costa (1991, p. 10) o projecto educativo é um:

“Documento de carácter pedagógico que elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola através da

adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta, apresenta o modelo geral de organizações e os objectivos pretendidos pela instituição e enquanto instrumentos de gestão, é ponto de referência orientador na coerência e unidade da acção educativa.”

Concordamos que o PE é um instrumento de planeamento e gestão que deve orientar a acção educativa. O PE deve ultrapassar o cariz pedagógico e fazer a ponte entre o local e o nacional.

O PE deve traduzir valores, intenções, necessidades e aspirações da comunidade educativa (Macedo, 1995). O Projecto Educativo é também um documento orientador e estruturado, contendo segundo Marques (2001,p.90) os seguintes tópicos: concepção de educação e valores a defender, caracterização do meio e finalidades a atingir durante um período médio de tempo”.

Para a operacionalização do PE existem momentos fundamentais como a concepção, a elaboração, a implementação e a avaliação.

Perante uma escola que se supõe participada e partilhada, mais aberta e interactiva com a comunidade e entendendo a comunidade não só o conjunto da população abrangida pela escola, mas também todas as entidades implicadas no processo educativo, nomeadamente as associações, autarquias colectividades e outras, o projecto educativo deve constituir-se segundo Formosinho, no prefácio de Costa (1991, p.5) como “um instrumento organizacional da expressão da vontade colectiva ao serviço da escola e da comunidade educativa”.

Poderemos inferir, tal como Macedo (1995, p.162), que é “na riqueza dos actores e na sua interacção que se joga uma parte fundamental da coerência, pertinência e também eficácia dos projectos”. É necessário que haja uma atitude de participação democrática, mobilizadora de trabalho de equipa e geradora de consensos na concepção, desenvolvimento e avaliação do projecto educativo de escola/agrupamento, envolvendo todos os intervenientes.

É importante que a lógica do projecto consista em passar do sonho à realidade. O PE deve ser um documento que orienta a acção educativa, que diagnostica os problemas reais e os seus contextos, que exige a participação crítica e criativa, se não de todos os elementos da comunidade escolar, pelo menos da generalidade dos actores, que prevê e identifica os recursos necessários de forma realista, que descobre e desenvolve os factores capazes de empenharem os actores na consecução dos objectivos da escola e que sabe o que avaliar, para quê, como e quando (Alves, 1998).

O Projecto Educativo deve constituir, como refere Leite (2002, p.13), “uma imagem antecipada do caminho a seguir para intervir positivamente numa dada realidade”.

Pensamos que só há vantagens para a comunidade educativa ter um Projecto Educativo, saber que concepção de escola quer promover, pois como refere Carvalho (1992,p.48) “Um barco sem rumo traçado não deixa de seguir um rumo, quanto mais não seja o rumo da corrente”.

O Projecto Educativo pressupõe que haja o princípio de autonomia, cultura de participação, coerência e unidade de acção e também responsabilidade de todos os actores.

Enumeraremos de seguida as funções que o Projecto Educativo deve cumprir segundo Obin, J. & Cross, F.(1995, p.75):

“Estabelecer as linhas orientadoras do tipo de educação a proporcionar aos alunos  
Determinar os valores que devem ser trabalhados como currículo explícito e oculto  
Reconhecer os interesses dos elementos da comunidade escolar  
Unificar os critérios de actuação tendo em vista uma maior coerência  
Reconhecer os alunos como sujeitos e principais interessados na educação  
Tornar singular a organização educativa  
Introduzir uma direcção centrada na escola comunidade  
Apelar à participação de todos os membros da escola salvaguardando as competências técnico pedagógicas dos profissionais de educação  
Impor uma estratégia de inovação  
Esclarecer as metas a atingir, os modos de avaliação dos processos e dos produtos  
Exigir uma liderança participativa, aberta mobilizadora  
Apelar a uma actuação docente congruente com a filosofia do projecto  
Pressupor a adopção de tecnologias adequadas às necessidades dos alunos.”

O Projecto Educativo deverá ser uma resposta aos problemas, deverá ser uma acção investigativa e que se interroga a si mesma. O projecto só será singular e poderá mobilizar os actores da comunidade escolar para a construção de melhores processos e resultados educativos se permitir a investigação dos elementos da organização, o conhecimento dos modos e interacção e do funcionamento dessa totalidade bem como dos contextos que a condicionam.

Ao desenvolvimento da autonomia das organizações escolares tem-se associado a ideia de que cada escola construa o seu projecto educativo. O Projecto Educativo constitui assim um instrumento privilegiado para a escola atingir a sua autonomia (Canário, 1992, p.12). Reforçando a ideia de que cada escola deve ser singular, única para ser autónoma, Macedo (cit. por Vasconcelos, 1999,p.24) refere que:

“ É na construção da identidade e reconhecimento da diversidade de cada escola; na exploração de uma dependência diversificada; e ainda na capacidade de auto-organização da escola que se constrói também a autonomia”.

Como já referimos, o Projecto Educativo deve ser um instrumento unificador de vontades e delineador das metas atingir, e assim o PE é assumido como um dos elementos fundamentais para a avaliação da escola. A este propósito Hayman e Napier referem que (cit. por Coimbra, 2002, p.149) “para se compreender a avaliação é essencial explorar o processo de planeamento, o estabelecimento de metas e objectivos operacionalmente definidos e o desenvolvimento do sentido de responsabilidade”.

O Projecto Educativo é um instrumento que aponta formas de resolução dos vários problemas diagnosticados na organização, e assim sendo o PE é o ponto de partida para a avaliação.

Consideramos que a autonomia é um processo contínuo de construção e de apropriação e não o resultado de uma liberalidade ou concessão política (Formosinho, 2005, p.60).

A autonomia da escola resulta de várias lógicas e interesses (políticas gestionárias, profissionais e pedagógicas) que é preciso saber gerir, integrar e negociar. A autonomia da escola não é autonomia dos professores, ou dos pais, ou dos gestores. A autonomia é algo que, só de modo dinâmico, as escolas podem construir. O Projecto Educativo de escola corresponde a esse tempo de construção de autonomia.

O grau de autonomia que cada escola pode alcançar, depende da sua capacidade em gerir a sua acção em função das balizas impostas pela Administração Central. Um dos domínios em que a margem de manobra é estreita é o da flexibilização do currículo em função dos programas nacionais.

A construção da autonomia não é uma tarefa fácil para as escolas. Depois de um longo tempo habituadas a dependerem do ME, falta-lhes hábitos de auto-avaliação, de auto-responsabilização pelos resultados da acção educativa, assim como promover acções concertadas entre os diversos membros da comunidade educativa.

**II PARTE**  
**ESTUDO EMPIRICO**

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

#### 1. Opções Metodológicas

A auto-avaliação das escolas é um instrumento de reforço de uma autonomia responsável, uma autonomia de que deve estar preparada para ser capaz de responder com profissionalismo e civismo às tensões e constrangimentos cada vez mais intensos que se praticam sobre a escola pública.

Relembrando a formulação da pergunta de partida e respectivas questões de estudo apresentadas na Introdução, iremos abordar a metodologia que usamos para aferir as respectivas questões de estudo.

A utilização de determinada metodologia é uma questão essencial em qualquer pesquisa. O método consiste num conjunto de princípios que orientam o investigador no decorrer da sua pesquisa de forma a garantir a validade da informação descoberta. No que diz respeito à sua escolha, tivemos em conta a afirmação de Quicky & Campenhoudt (1998, p.233) “para cada investigação, os métodos devem ser escolhidos e utilizados com flexibilidade, em função dos seus objectivos próprios, do seu modelo de análise e das suas hipóteses”.

A nossa escolha incidirá sobretudo num estudo de caso, uma vez que não pretendemos fazer uma investigação sobre uma amostra da população, com pretensões a generalização (Castro 1995,p.152). O estudo de caso é também utilizado como referem Ludke & André (1986,p.17) “quando queremos estudar algo particular que tenha um valor em si mesmo, podendo assumir, em Educação, um carácter qualitativo e/ou quantitativo”.

Assim, optaremos por uma metodologia mista, envolvendo uma dimensão qualitativa e uma dimensão quantitativa. Utilizaremos uma metodologia de carácter qualitativo nomeadamente a entrevista e observação pois permitem obter uma informação mais aprofundada do objecto de estudo e como temos necessidade de

auscultar as opiniões de um leque variado e o mais alargado de intervenientes sobre o assunto em questão, incluiremos os inquéritos por questionários para recolha de dados.

Não nos podemos esquecer que este trabalho é um trabalho circunscrito, abrangendo uma área territorial, socio-económica e cultural restrita, daí que os resultados obtidos como já referimos não podem ser generalizados. Em Educação, também as generalizações ao nível de métodos e das técnicas arriscam-se a ter um carácter insignificante, porque cada caso é um caso que depende essencialmente dos seus actores. De qualquer modo pensamos colaborar para uma reflexão, que julgamos importante, sobre a auto-avaliação das escolas no presente momento.

A escolha deste Agrupamento para o desenvolvimento deste nosso estudo resultou de um conjunto de situações objectivas e intencionais. Em primeiro lugar o referido Agrupamento estava em fase de auto-avaliação e por outro o facto de exercermos as nossas funções docentes no Agrupamento proporcionou-nos mais oportunidades de observações directas, de conversas informais, enfim de uma participação natural nas dinâmicas quotidianas que completam a informação dos acontecimentos e dão a entender a realidade experimentada.

### **1.1. O Campo de Análise – A Amostra**

O Agrupamento Vertical, que denominamos por razões de confidencialidade, Porto de Abrigo, e que serviu de objecto de estudo da nossa investigação no ano lectivo 2006/2007, está localizado numa das freguesias de um dos concelhos do distrito do Porto.

O referido Agrupamento é constituído por duas freguesias de um concelho que tem espaços fecundos ligados à serra e ao rio. Uma das freguesias encosta com a cidade do concelho, enquanto que a outra fica situada na parte montanhosa chamada alto concelho.

O sector industrial está pouco desenvolvido, existindo bastantes empresas familiares de dimensões reduzidas, nomeadamente ourivesarias, confecções e mobiliário. A agricultura é fundamentalmente de subsistência, as pessoas cultivam os seus próprios campos e fazem criação de animais domésticos. Existem os serviços fundamentais: centro de saúde, farmácias, minimercados, talhos, consultórios médicos entre outros.

É um agrupamento que se destaca mais pela extensão geográfica do que pela concentração populacional.

O Agrupamento Vertical tem apenas 4 anos de existência e foi constituído em Maio de 2003, dando cumprimento ao Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de Maio, que define o novo quadro do regime de autonomia das escolas e administração e gestão escolar. Este Agrupamento Vertical foi constituído, tendo por base a determinação mais recente e desta vez unilateral e já sem apelo à participação e livre iniciativa local, para que todos os Agrupamentos passassem a ser verticais (Formosinho, 2005, p.280).

O Agrupamento é constituído por 5 Jardins de Infância, oito escolas do 1º ciclo e uma escola dos 2º e 3º ciclo, num total de 1300 alunos. A uma freguesia correspondem 3 JIs, 5 EB1s e à outra freguesia 2 JIs, 3 EB1s e a EB2/3. O Agrupamento tem um total de 200 alunos correspondentes ao pré-escolar, 490 ao 1º ciclo, 650 ao 2º e 3º ciclo respectivamente. A sua sede situa-se na EB 2/3. Pertencem a este Agrupamento 115 docentes, sendo 12 educadores, 27 professores do 1º ciclo e 76 do 2º ciclo e 3º ciclo. O pessoal não docente tem uma composição de 55 funcionários. Esta unidade de gestão recebe alunos provenientes de um meio envolvente que integra bairros sociais de ambiente deveras difícil, com problemas sociais graves e famílias desestruturadas, e também de zonas habitacionais calmas em que as famílias e encarregados de educação, de uma forma geral demonstram uma atenção e preocupação com os seus educandos e, como se pode constatar, existe uma Associação de Pais em todas as Escolas e Jardins.

O projecto educativo do Agrupamento visa “o desenvolvimento integral do ser humano e de todas as suas capacidades e aptidões”, respeitando “as diferenças das culturas dos seus alunos, a sua individualidade, capacidades, necessidades e ritmos de aprendizagem” (PEA, 2005, p.4). Refere que pretende “desenvolver e formar todos os alunos em igualdade de oportunidades no respeito pela diferença e autonomia de cada um”.

Nas finalidades educativas deste PEA encontramos a proposta da Comissão da UNESCO - o desenvolvimento do espírito da educação para toda a vida, baseado nos quatro pilares da educação - o que demonstra consciência nas mudanças de rumo que a sociedade e a escola têm que operacionalizar.

Encontramos uma relação de recursos materiais e humanos disponíveis na comunidade e com os quais o Agrupamento pretende fazer “contratos, parcerias e protocolos com as entidades públicas e privadas locais”. Define-se ainda como um

projecto para uma “escola actuante, ligada à comunidade, transformadora e em transformação”.

## 1.2. Caracterização da Amostra

O objecto de trabalho ajuda a definir o campo de análise, não sendo tarefa fácil explicitar os limites dessa análise. Assim a amostra ideal, deveria englobar toda a comunidade educativa, no entanto as condições humanas e materiais não permitiriam a recolha. Assim, optámos por circunscrever o estudo à amostra seleccionada pela equipa de Auto-avaliação do Agrupamento, uma vez que pretendemos que o estudo se reverta de maior qualidade.

O primeiro critério a ter em conta foi a especificidade das questões em estudo, nomeadamente:

A auto-avaliação é um processo facilitador para a melhoria da Organização/Gestão?

A auto-avaliação promove a melhoria da cultura da escola?

A auto-avaliação promove processos de mudanças e inovação?

O segundo critério teve haver com a limitação do tempo e os recursos que dispunhamos.

Relativamente aos métodos de amostragem são fundamentalmente dois: o probabilístico e o não probabilístico. O primeiro utiliza a selecção ao acaso de um determinado número de elementos da população, dando origem a que todos tenham a mesma probabilidade de serem escolhidos. No método não probabilístico, a selecção dos elementos da amostra não é feita ao caso, mas segundo determinados critérios estabelecidos pelo investigador. Assim, limitamos a nossa análise ao Agrupamento situado no distrito do Porto, fazendo incidir o estudo não sobre a totalidade da população, mas sobre uma *amostra intencional*.

A amostra que seleccionamos para este estudo, foi a escolhida pela comissão de auto-avaliação. Os critérios de selecção da comissão para os alunos e para os pais foram o de seleccionar as turmas onde se evidenciava maior participação, responsabilidade e dinamismo.

**Tabela 1 – Critérios de Selecção da Amostra**

Nível de Ensino	Docentes	PND	Discentes	Pais/EE
Pré-escolar	Todos	Todos	Não questionados	Os pais das turmas mais numerosas dos Jardins que evidenciam mais dinamismo, por indicação dos membros da Comissão de Avaliação.
1º Ciclo	Todos	Todos	As duas turmas mais responsáveis do 4ºano por indicação dos membros da C.Avaliação.	Os pais dos alunos das turmas seleccionadas
2º/3º Ciclo	Todos	Todos	A turma mais responsável de cada ano, por indicação dos membros da C. Avaliação.	Os pais dos alunos das turmas seleccionadas

Relativamente aos alunos foi seleccionada uma turma em cada ano de escolaridade, exceptuando-se o pré-escolar, o 1ºano, 2º e 3º ano, uma vez que o inquérito dos alunos era demasiado extenso para as referidas faixas etárias. As turmas seleccionadas foram as que constam da tabela nº1, num total de 127 alunos e foram elegíveis porque evidenciavam uma maior responsabilidade e autonomia. Nestas turmas seleccionadas existe uma heterogeneidade em termos de corpo discente que nos permite ter uma visão abrangente dos diversos tipos de actores. O inquérito foi distribuído no 2º e 3º ciclo pelos directores de turma e no 1º ciclo pelo titular de turma. A amostra produtora de dados ficou nos 117 discentes.

**Tabela 2 – Selecção da Amostra**

Ano de escolaridade	JIs	JIs	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6 Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	Total
Turmas/aluno	0	0	0	0	0	23	B 23	F 20	D 23	E 20	C 18	127
Turmas /Pais	25	25	23	23	8	23	23	20	23	20	18	231

No que respeita aos pais /encarregados de educação foi seleccionada uma amostra correspondente aos alunos indagados e adicionamos os Pais /EE de 1 turma do pré-escolar, outra turma do 1º e outra do 4º ano, pertencendo a uma freguesia., os pais /E.E: de 1 turma do pré-escolar, outra turma do 2ºano outra turma do 3ºano correspondendo à outra freguesia, num total de 231 alunos. A amostra produtora de dados ficou-se pelos 190 pais/encarregados de educação.

Relativamente aos professores, a amostra coincide com o universo que se encontrava no exercício de funções quando decorreu o nosso estudo e totalizava 112

docentes, sendo 12 educadoras, 23 professores de 1º ciclo, 79 do 2º do 3º ciclo. A amostra produtora de dados totalizou os 95 docentes.

No que concerne ao pessoal não docente, a amostra também coincide com o universo que se encontrava em exercício de funções aquando da realização deste estudo. Abrange funcionários dos serviços administrativos e auxiliares de acção educativa (A.A.E.). A amostra produtora de dados ficou nos 36.

### **1.3. Os instrumentos de recolha de dados**

Toda e qualquer metodologia só consegue ganhar solidez se tiver a constitui-la instrumentos, técnicas e procedimentos que a suportem e lhe dêem um conteúdo próprio.

Pretendemos eleger de entre as técnicas empíricas mais utilizadas aquelas que nos parecem adequar-se ao estudo em questão fazendo posteriormente o desejável tratamento de dados Assim, iremos eleger como instrumentos fundamentais para a recolha de dados o inquérito por questionário, a entrevista e a observação.

#### **1.3.1. A Observação**

A observação é uma técnica de recolha de dados particularmente relevante e fidedigna, uma vez que permite ao observador ver aquilo que as pessoas realmente fazem e não apenas aquilo que estas dizem que fazem. Esta técnica fornece a informação contextualizada e pode ser aplicada individualmente como também ser articulada com outras técnicas de pesquisa de opinião.

Observar um fenómeno social significa como Trivinos (1994, p.103) refere “em primeiro lugar que determinado evento social, simples ou complexo, tenha sido abstractamente separado do seu contexto para que, em sua dimensão singular, seja estudada em seus actos, actividades, significados e relações”. Existem diversos tipos de observação, conforme o grau de envolvimento e de participação do investigador: na observação participante, o investigador é colocado na posição de outros elementos escolhidos para a pesquisa e estabelece contacto directo com o fenómeno observado e a observação não participante ocorre quando o investigador actua somente como espectador.

A observação permite a obtenção de informações sobre a realidade dos actores sociais nos seus próprios contextos e ainda a captação de uma variedade de situações ou fenómenos, os quais não seriam possíveis de obter de outro modo, pois os actores observados na própria realidade transmitem muito mais do que é possível através da linguagem verbal (Merriam, 1998). Cruzaremos a observação com os outros instrumentos referidos, nomeadamente as entrevistas e os inquéritos para uma leitura mais fiável dos dados.

### **1.3.2. O inquérito por questionário**

O inquérito por questionário é uma técnica que se baseia num conjunto de questões escritas a que se responde também por escrito. Pretendemos com este inquérito ter acesso a um elevado número de actores no seio da organização educativa, nomeadamente pais/encarregados de educação, pessoal docente, pessoal não docente e alunos.

A técnica de questionários permite abranger três áreas da recolha da informação. Pode centrar-se na recolha de dados sobre o que o respondente sabe (conhecimento ou informação), pode orientar-se para que o respondente quer e prefere (valores ou preferências), pode ainda seleccionar o que o respondente pensa ou crê (Tuckman, cit. por Afonso, 2005, p.103)

Neste estudo optámos pelo inquérito por questionário Institucional do referido Agrupamento de escolas. O referido inquérito Institucional é constituído na parte inicial por um pequeno texto de justificação do objectivo e por cinco secções.

Na primeira secção solicita-se alguma informação de enquadramento, sem pôr em causa o anonimato do respondente. A segunda envolve as questões da organização e gestão, a terceira parte questões do ensino aprendizagem, a quarta secção corresponde aos aspectos da cultura do Agrupamento e a última destina-se a uma apreciação mais geral, identificando os problemas gerais e os aspectos mais positivos bem como à apresentação de algumas sugestões tendentes à melhoria do Agrupamento.

O inquérito é composto maioritariamente por questões fechadas mas também algumas questões abertas nomeadamente quando são solicitadas sugestões para a melhoria do Agrupamento e aspectos positivos do referido Agrupamento.

Para o presente estudo utilizaremos todas as secções exceptuando a terceira secção correspondente ao ensino/aprendizagem. Esta dimensão é de extrema importância, mas por razões de tempo, não faz parte do nosso estudo.

Os instrumentos de recolha de informação devem ser testados para se verificar quanto tempo demoram os respondentes a concluir e por outro lado a possibilidade de eliminar algumas questões que não conduzem a factos relevantes. Os inquéritos por questionários foram testados por um grupo de professores, pais, funcionários e alunos, o que permitiu fazer algumas alterações. Os respondentes colocaram o respectivo inquérito nas urnas para não quebrar o anonimato.

### **1.3.3. A Entrevista**

Uma das técnicas de recolha de dados mais frequentes na investigação naturalista é a realização de entrevistas e consiste numa interacção verbal entre o entrevistador e o respondente, em situação de face a face ou por intermédio de telefone (Afonso, 2005, p.97).

A entrevista é segundo Albarello et al (1997, p.87) um instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações, de valores de normas veiculados por um indivíduo”. As entrevistas podem ser estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. A entrevista permite o aprofundamento e interpretação de informação recolhida através de outras técnicas

Para este estudo desenvolvemos um guião que foi construído tendo em conta os objectivos da pesquisa. Realizamos a entrevista à Presidente do Executivo tendo como objectivo proporcionar a informação sobre as estratégias de mudança e inovação implementadas após o processo de auto-avaliação. Os dados obtidos através das entrevistas foram tratados através do processo de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo baseia-se segundo Bardin (2004,p.109) num “conjunto de técnicas das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição de conteúdos das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

#### **1.4. A Validade e Fiabilidade da Investigação**

A validade externa pode ser definida como uma dimensão que nos revela se a avaliação mede efectivamente aquilo que pretende medir (Erasmie & Lima, 1992, p.107) e dado que a nossa amostra abrange apenas um Agrupamento de escolas, os resultados obtidos, embora sejam importantes e possam servir de base para novas investigações, não deverão, como atrás referimos ser generalizados a outros contextos.

Relativamente à validade interna, uma vez que a investigação não foi prolongada no tempo, não houve tempo para a repetição nem selecção dos sujeitos na constituição da amostra, designadamente no que diz respeito aos alunos, pais/encarregados de educação.

No que concerne à fiabilidade, Ketele (1993, p.81) refere que “consiste em encontrar os mesmos resultados, quer em pessoas diferentes, quer numa mesma pessoa em momentos diferentes”, daí termos alargado a nossa amostra a docentes e não docentes, Pais/Encarregados de Educação e alunos que fazem parte da Organização Educativa em estudo, pois os inquéritos e as entrevistas contêm questões similares que nos vão ajudar a evidenciar alguma razoabilidade e segurança das respostas.

Temos consciência das limitações da triangulação metodológica que adoptamos, no entanto, tentaremos não imprimir demasiada carga de subjectividade durante o procedimento de recolha de dados, de modo a que os resultados que apresentamos sejam válidos e fiáveis no contexto em que estão incluídos e, assim desta forma, sejamos capazes de atingir os objectivos a que nos propusemos com a realização deste trabalho.

#### **1.5. Tratamento e análise dos dados**

As estatísticas são muito úteis uma vez que são instrumentos de objectividade, especialmente se tiverem o nível de desagregação apropriado, atenderem aos diversos campos da realidade escolar e forem bem interpretados. Por isso é importante a escolha de indicadores, como uma espécie de resumo de aspectos essenciais que permitem formular juízos de valor” (Scheens, 2004).

Os dados resultantes da aplicação dos inquéritos-questionários essenciais às variáveis da organização e da cultura organizacional foram submetidos a um tratamento

estatístico no âmbito do programa SPSS (versão14,0), e o Excel do MSOffice como ferramenta de apoio. A entrevista foi submetida à análise de conteúdo, tendo como objectivo a variável da mudança e inovação.

Após o levantamento dos dados, adoptamos uma metodologia que permitirá, de uma forma lógica e ordenada, proceder ao seu tratamento, análise e interpretação.

A fim de visualizarmos melhor os dados obtidos e a sua leitura, condensamos os dados recolhidos em gráficos, procedendo-se de seguida à sua análise e interpretação, pois como refere Dehais (1997, p.340) “todo este trabalho de recolha, de análise, verificação, de controle, de manipulação ou de cálculo dos dados não encerra o empreendimento da pesquisa. Resta ainda um processo de síntese que permitirá a descoberta de factos até então ocultos ao nosso espírito e à nossa observação.”

## CAPÍTULO V

### APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

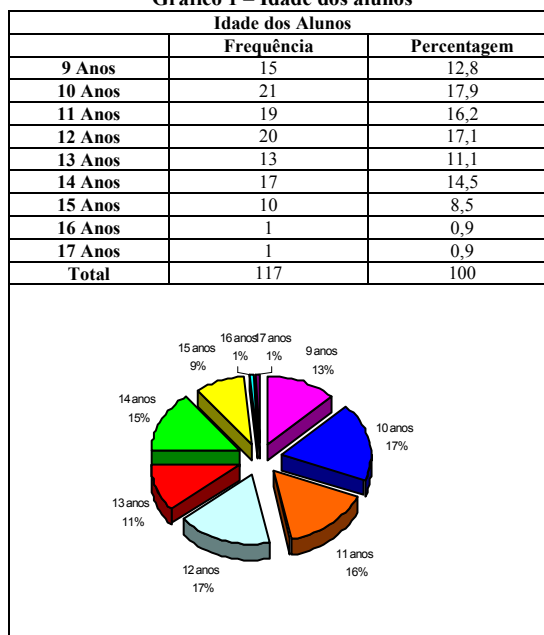
Apresentaremos os resultados referentes aos diferentes actores educativos envolvidos neste estudo. Como já referimos anteriormente os inquéritos são constituídos por questões fechadas e questões abertas. As questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo. No final da apresentação dos dados dos inquéritos, analisaremos a entrevista realizada à Presidente do Agrupamento.

#### 1. Perspectivas dos alunos

##### 1.1 Caracterização da Amostra

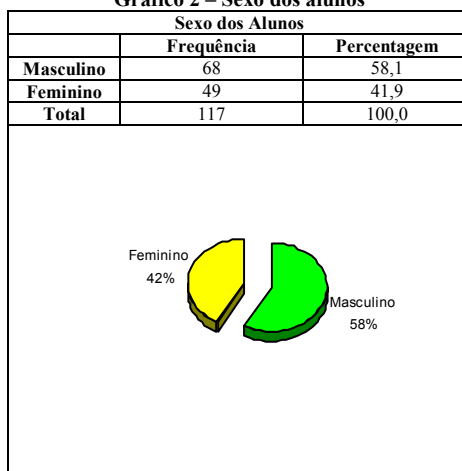
Apresentamos de seguida o tratamento dos dados referentes às perspectivas dos alunos respondentes. De salientar que dos 127 inquéritos distribuídos desde o 4º ao 9º ano, obtivemos respostas de 117 (92,1%).

**Gráfico 1 – Idade dos alunos**



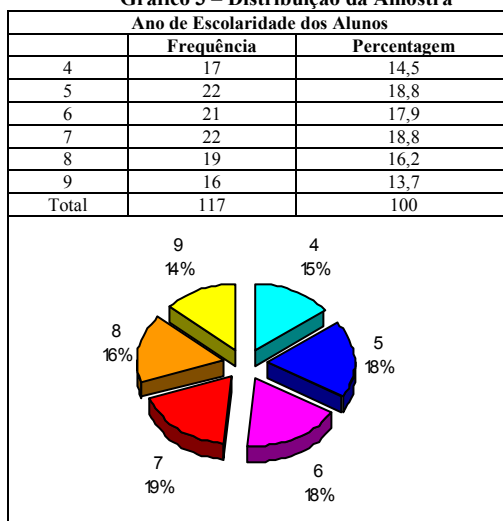
Como podemos observar na tabela a idade dos alunos respondentes varia entre os 9 e os 17 anos.

**Gráfico 2 – Sexo dos alunos**



Em relação ao género, a maioria dos sujeitos da amostra é do sexo masculino, 68 (58,1%), sendo do sexo feminino 49 (41,9%).

**Gráfico 3 – Distribuição da Amostra**



A distribuição dos respondentes por ano de escolaridade revelou-se homogénea.

**Tabela 3 – Médias das idades por ano de escolaridade**

Ano	Frequência	Média de idade	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
4	17	9,11	,33	9	10
5	22	10,50	,85	10	13
6	21	11,09	1,09	10	15
7	22	12,31	,71	12	15
8	19	13,73	,87	12	15
9	16	14,56	,89	14	17
<b>Total</b>	117	11,82	1,96	9	17

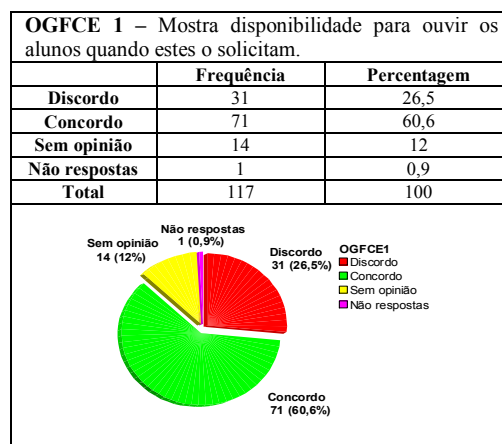
Verificamos que a média das idades se situa dentro do intervalo da idade prevista para o ano de escolaridade que frequentam.

## 1.2 Organização e Gestão

As áreas em análise foram o funcionamento do Conselho Executivo e o funcionamento do conselho de turmas de 1º, 2º e 3º ciclo.

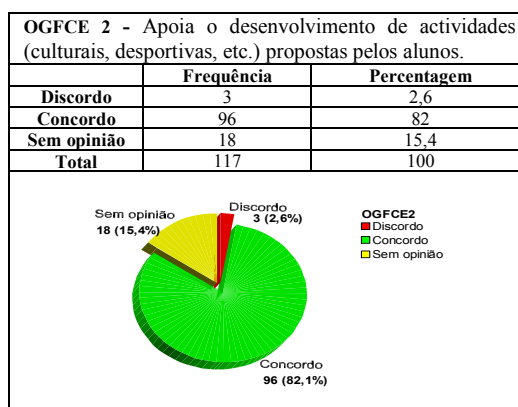
### 1.2.1 Funcionamento do Conselho Executivo

Gráfico 4 – Disponibilidade do CE para ouvir os alunos



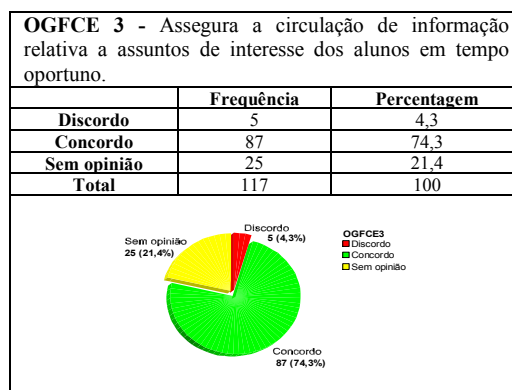
No que se refere à disponibilidade do CE para ouvir os alunos quando estes o solicitam, 71 (60,6%) dos respondentes concordam, 31 (26,5%) discordam, 14 (12%) não formulam opinião e 1 (0,9%) não responde a esta questão.

Gráfico 5- Apoio ao desenvolvimento de actividades



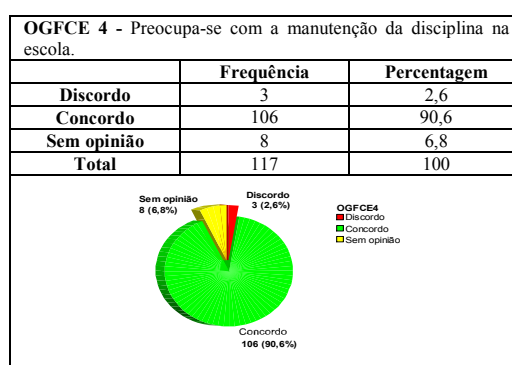
Relativamente ao apoio ao desenvolvimento de actividades propostas pelos alunos, 96 (82%) concordam, 3 (2,6%) discordam e 18 (15,4%) não explicitam a sua opinião.

**Gráfico 6 – Circulação de informação de interesse dos alunos**



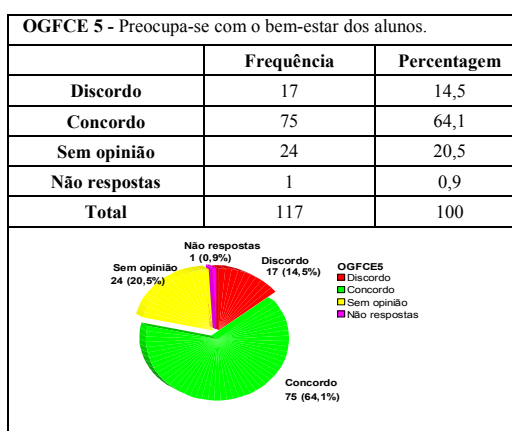
No que concerne à circulação de informação relativa a assuntos de interesse dos alunos em tempo oportuno, 87 (74,3%) dos alunos concordam, 5 (4,3%) discordam e 25 (21,4%) optam por não exprimir a sua opinião.

**Gráfico 7 – Preocupação com a disciplina na escola**



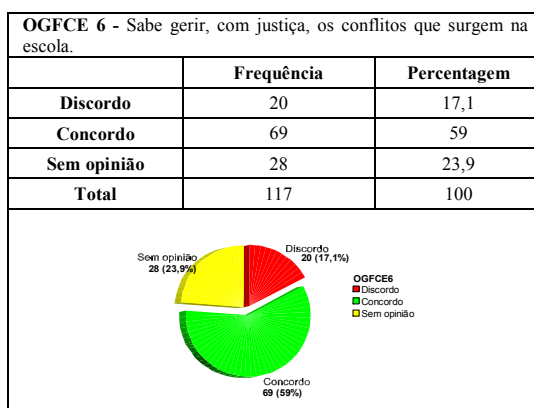
Uma maioria muito confortável dos alunos, 106 (90,6%), concordam que o CE se preocupa com a manutenção da disciplina na escola, pelo contrário, 3 (2,6%) discordam e 8 (6,8%) não têm opinião.

**Gráfico 8 – Preocupação com o bem-estar dos alunos**



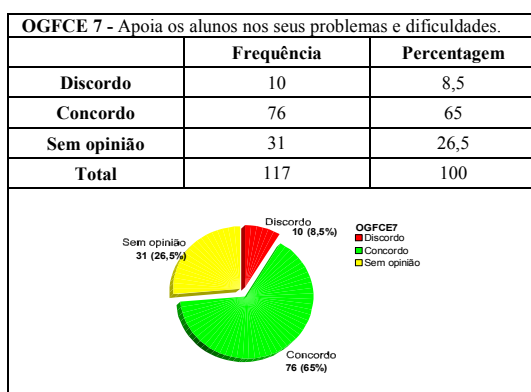
Para 75 (64,1%) respondentes o CE mostra preocupação com o seu bem-estar dos alunos, 17 (14,5%) discordam desta aceção, 24 (20,5%) não formulam opinião e 1 (0,9%) não respondeu a esta questão.

**Gráfico 9 - Gestão de conflitos com justiça**



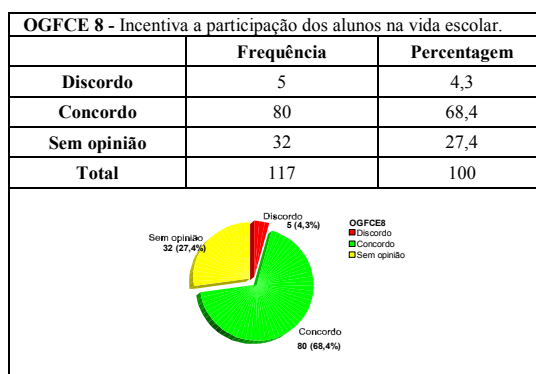
Para 69 (59%) dos alunos da nossa amostra, o CE sabe gerir com justiça os conflitos que surgem na escola, opinião diametralmente oposta têm 20 (17,1%) alunos e 28 (23,9%) não têm opinião.

**Gráfico 10 – Apoio aos alunos nos problemas/dificuldades**



O apoio dos elementos do CE aos alunos nos seus problemas e dificuldades está de acordo com as expectativas para 76 (65%) dos respondentes, 10 (8,5%) mostram-se defraudados e 31 (26,5%) optaram por não exprimir a sua opinião.

Gráfico 11 – Incentivo à participação dos alunos



Relativamente ao incentivo à participação dos alunos na vida escolar, 80 (68,4%) alunos concordam que o desempenho do elementos do CE está de acordo com o que é desejável, uma minoria discorda, 5 (4,3%), e 32 (27,4%) não referem opinião.

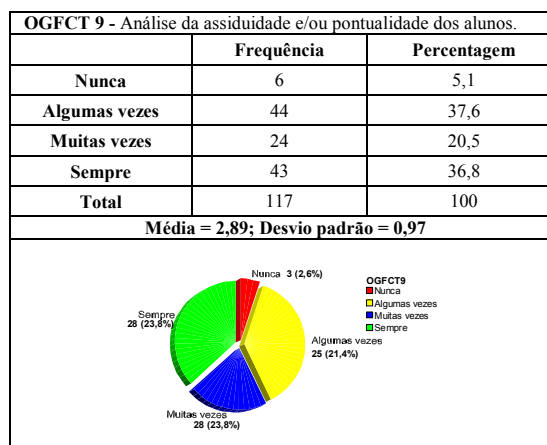
*Em suma*, os vários indicadores revelam-nos *o que os alunos pensam sobre o funcionamento do CE* e assim podemos concluir que o CE se preocupa com a manutenção da disciplina, dá apoio ao desenvolvimento de actividades propostas pelos alunos, assegura a circulação atempada da informação relativa aos alunos; incentiva a participação dos alunos na vida escolar; preocupa-se com o bem-estar dos alunos e apoia-os nos seus problemas e dificuldades.

Contudo, existe uma percentagem elevada de alunos (41%) que considera necessário melhorar a gestão, com justiça, dos conflitos que surgem na escola.

Em média 19,2% de alunos afirmam não ter opinião face às questões colocadas.

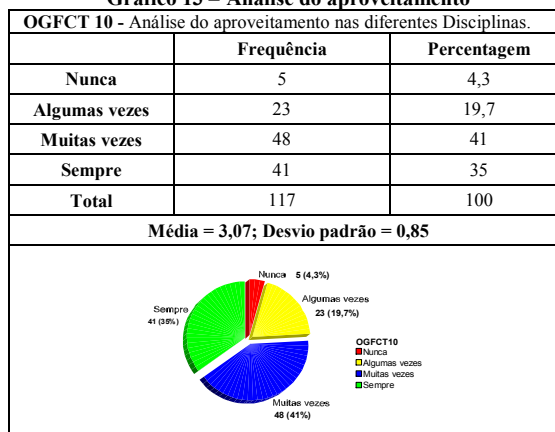
### 1.2.2 Funcionamento dos Conselhos de Turma do 1º, 2º e 3º ciclo

Gráfico 12 – Análise da assiduidade e/ou pontualidade



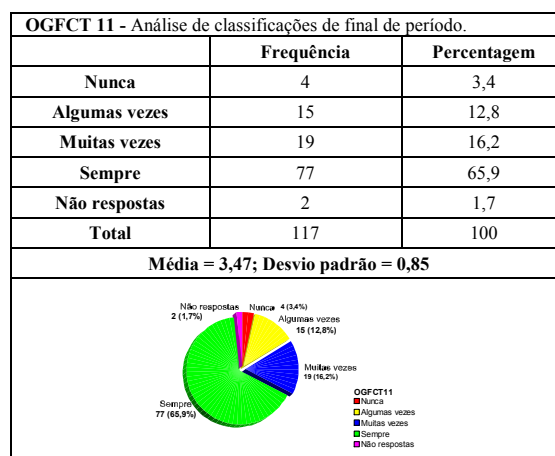
A assiduidade e/ou pontualidade dos alunos é analisada nos Conselhos de Turma, segundo 94,9% dos alunos respondentes, mas com uma frequência diferente, ou seja, sempre analisada no Conselho de Turmas para 43 (36,8%) respondentes; 24 (20,5%) consideram que são tratadas muitas vezes; 44 (37,6%) algumas vezes e 6 (5,1%) advogam que nunca se realiza esta discussão. A Média é 2,89 e o desvio padrão é 0,97.

**Gráfico 13 – Análise do aproveitamento**



A análise do aproveitamento nas diferentes disciplinas é sempre efectuada para 41 (35%) alunos; 48 (41%) alunos entendem que ocorre muitas vezes; 23 (19,7%) algumas vezes e 5 (4,3%) consideram que o assunto nunca é abordado. A média situa-se nos 3,07 e o desvio padrão nos 0,85.

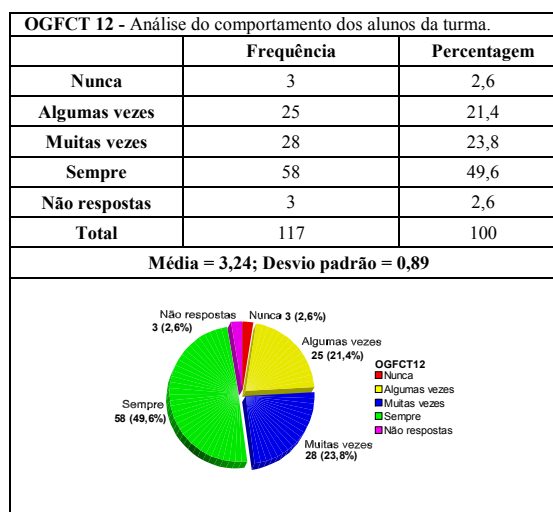
**Gráfico 14 – Análise de classificações de final de período**



No que se refere à análise das classificações de final de período, 77 (65,9%) alunos responderam “sempre”; 19 (16,2%) “muitas vezes”; 15 (12,8%) “algumas

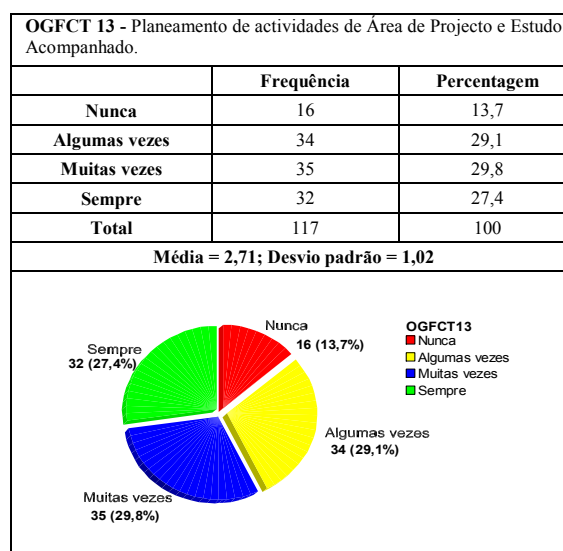
vezes”; 4 (3,4%) “nunca” e, finalmente, 2 (1,7%) não responderam a esta questão. A média alcançou 3,47 e o desvio padrão atingiu 0,85.

**Gráfico 15 – Análise do comportamento dos alunos**



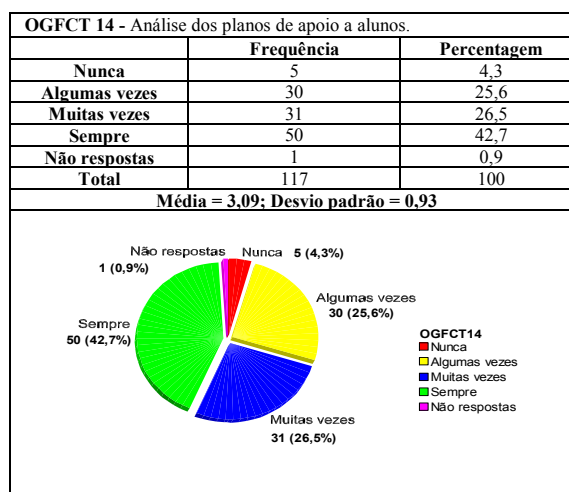
No que concerne ao comportamento da turma, 58 (49,6%) respondentes considera que é feita sempre a sua análise; 28 (23,8%) muitas vezes; 25 (21,4%) algumas vezes; 3 (2,6%) nunca, finalmente, 3 (2,6%) não responderam a esta questão. A média situa-se nos 3,24 e o desvio padrão nos 0,89.

**Gráfico 16 – Planeamento de actividades de Área do Projecto e Estudo Acompanhado**



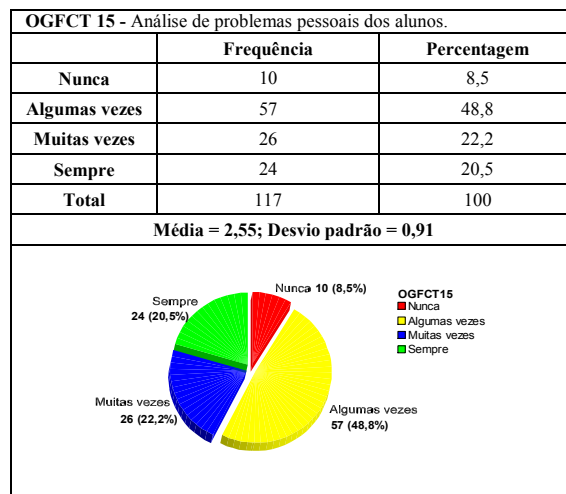
Quanto às actividades de Área de Projecto e Estudo Acompanhado, 32 (27,4%) respondentes consideram que são planeadas muitas vezes; 35 (29,8%) muitas vezes; 34 (29,1%) algumas vezes e 16 (13,7%) respondem que nunca são planeadas. A média é 2,71; e o desvio padrão é 1,02.

Gráfico 17 – Análise dos planos de apoio a alunos



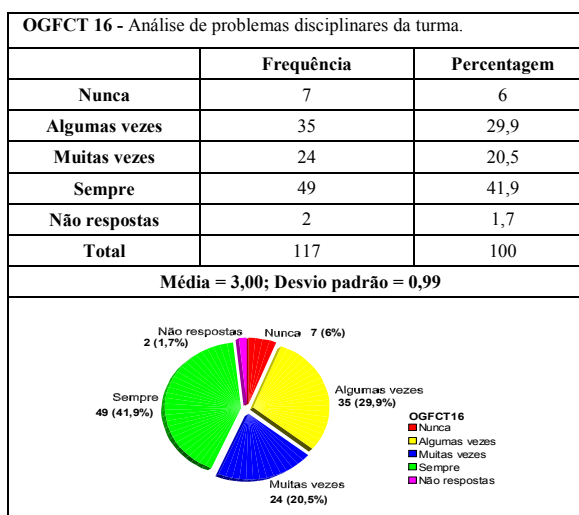
No que toca aos planos de apoio a alunos, 50 (42,7%) dos alunos concordam que são sempre analisados; 31 (26,5%) muitas vezes; 30 (25,6%) algumas vezes e 5 (4,3%) afirmam mesmo que nunca são discutidos. A média situa-se nos 3,09 e o desvio padrão nos 0,93.

Gráfico 18 – Análise dos problemas pessoais



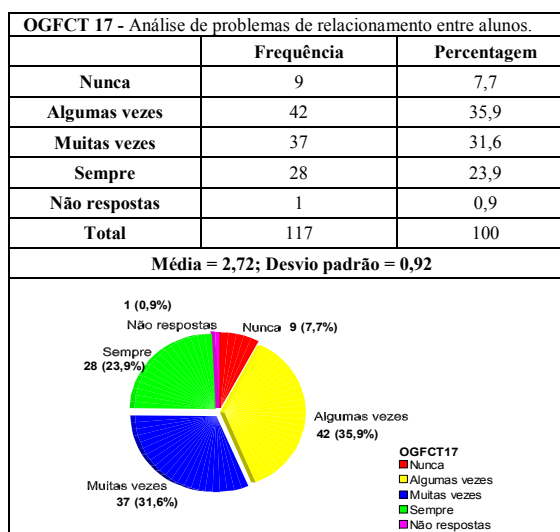
Relativamente aos problemas pessoais dos alunos, uma minoria dos alunos, 24 (20,5%), considera que são analisados sempre; 26 (22,2%) muitas vezes; a maioria, 57 (48,8%), com pouca frequência e, por último, 10 (8,5%) consideram que nunca são analisados. A Média é 2,55 e o desvio padrão é 0,91.

**Gráfico 19 – Análise dos problemas disciplinares**



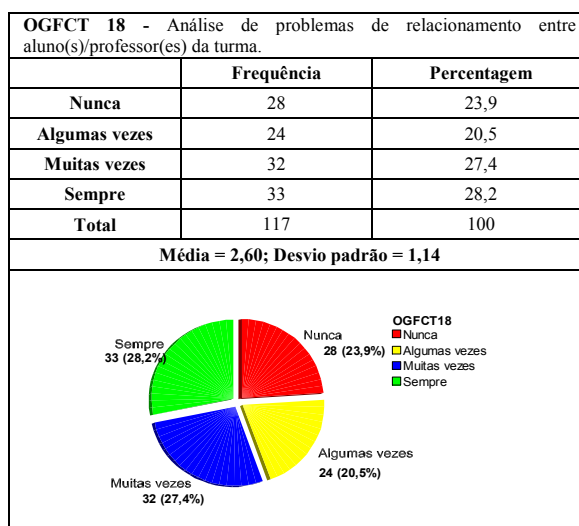
Quanto aos problemas disciplinares da turma, 49 (41,9%) respondentes consideram que são sempre analisados; 24 (20,5%) muitas vezes; 35 (29,9%) algumas vezes; 7 (6%) afirmaram que esta problemática nunca é abordada, finalmente, 2 (1,7%) alunos não responderam à questão. A média é 3,00 e o desvio padrão é 0,99.

**Gráfico 20 – Análise dos problemas de relacionamento**



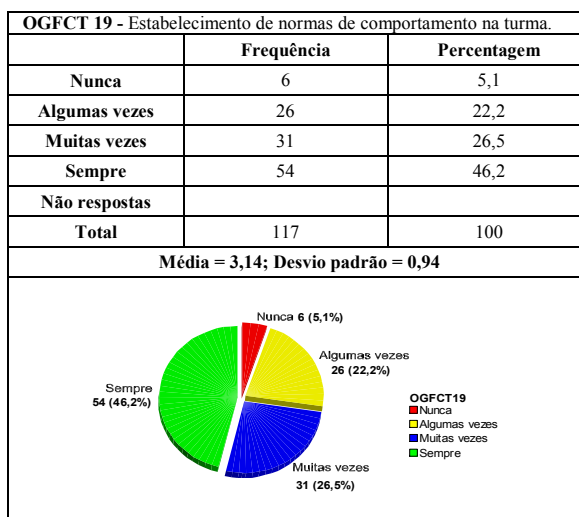
Os problemas de relacionamento dos alunos são sempre analisados para 28 (23,9%) respondentes; 37 (31,6%) afirmam que são abordados muitas vezes; 42 (35,9%) algumas vezes; 9 (7,7%) consideram que a temática nunca é abordada e 1 (0,9%) não respondeu. A média situa-se nos 2,72 e o desvio padrão nos 0,92.

**Gráfico 21 – Análise dos problemas de relacionamento entre alunos e professores**



Relativamente aos problemas de relacionamento entre aluno(s) e professor(es) da turma, 33 (28,2%) alunos consideram que são sempre analisados; 32 (27,4%) referem que são tratados muitas vezes; 24 (20,5%) algumas vezes e, um número significativo, 28 (23,9%), dizem-nos que nunca os discutem. A média situa-se nos 2,60 e o desvio padrão nos 1,14.

**Gráfico 22 – Estabelecimento de normas de comportamento na turma**



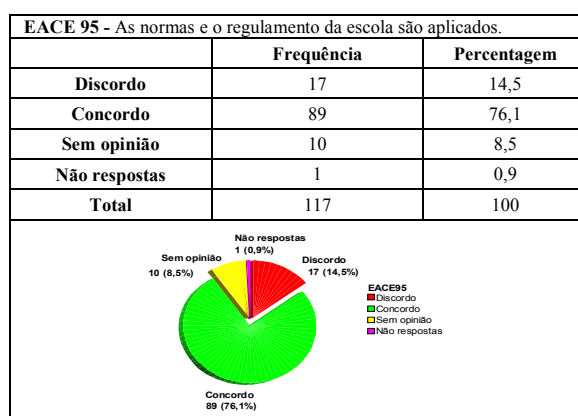
No que respeita ao estabelecimento de normas de comportamento na turma, 54 (46,2%) dos respondentes considera que são sempre estabelecidas; 31 (26,5%) concordam que são abordadas muitas vezes; 26 (22,2%) algumas vezes e para 6 (5,1%) nunca são estabelecidas normas. A média é 3,14 e o desvio padrão é 0,94.

*Em síntese* podemos dizer que *os alunos têm uma opinião convergente relativamente ao funcionamento dos Conselhos de Turma*. Maioritariamente afirmam que no conselho de turmas é realizada a análise da assiduidade e/ou pontualidade dos alunos, é realizada a análise do aproveitamento das várias disciplinas, das classificações de final de período, do comportamento, de problemas de relacionamento com os outros. São estabelecidas as normas de comportamento na turma e ainda é realizado o planeamento de actividades.

O item de análise de relacionamento entre aluno/professor é aquele que é evidenciado como de menor frequência (76,1%).

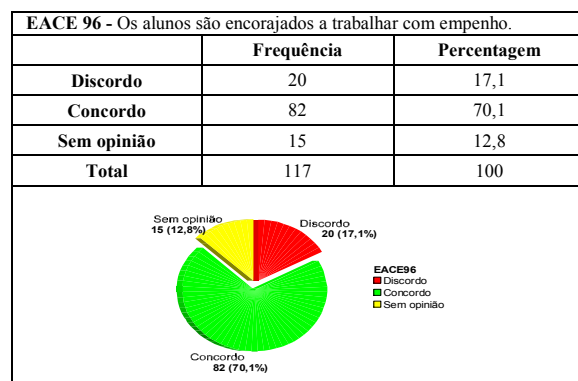
### 1.3 Cultura do Agrupamento

Gráfico 23 – Aplicação das normas e do regulamento da escola



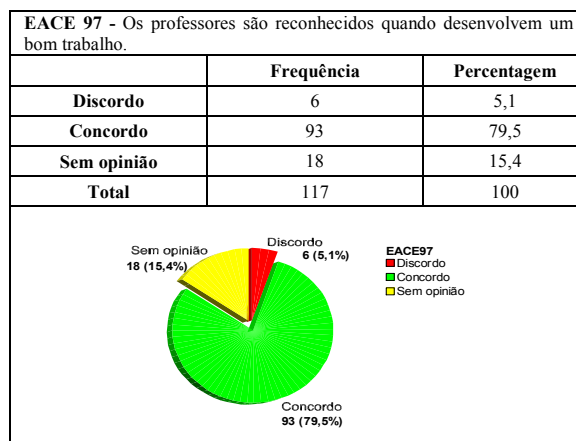
No que se refere à aplicação das normas e dos Regulamentos da escola, uma maioria significativa dos respondentes concorda, 89 (76,1%); 17 (14,5 %) discordam; 10 (8,5%) não emitem opinião e 1 (0,9%) não responde à questão.

Gráfico 24 – Encorajamento dos alunos a trabalhar com empenho



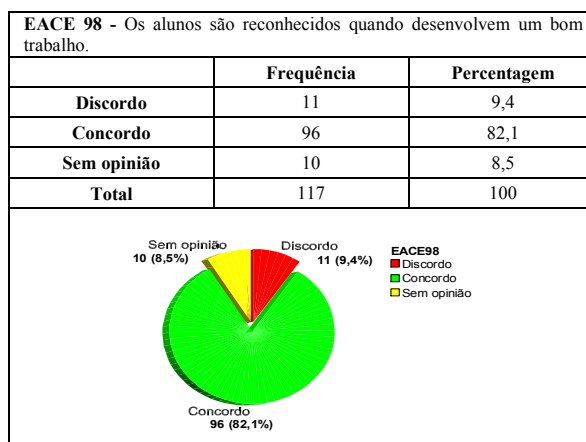
Quanto aos alunos serem encorajados a trabalhar com empenho, 82 (70,1%) alunos concordam; 20 (17,1%) discordam e 15 (12,8%) não expressam opinião.

**Gráfico 25 – Reconhecimento dos professores no desenvolvimento de um bom trabalho**



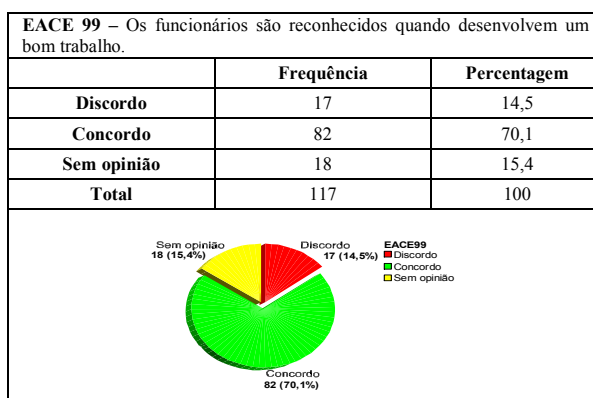
A maioria dos alunos, 93 (79,5%), converge na opinião de que os professores são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho, 6 (5,1%) discordam e 18 (15,4%) preferem fazer silêncio sobre esta questão.

**Gráfico 26 – Reconhecimento dos alunos quando desenvolvem um bom trabalho**



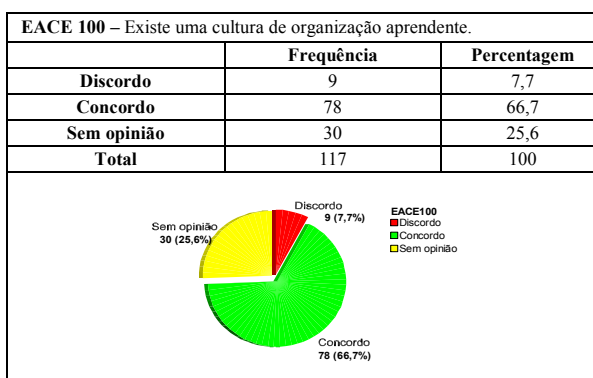
No que toca ao reconhecimento dos alunos quando desenvolvem um bom trabalho, 96 (82,1%) respondentes concordam com esta afirmação, 11 (9,4%) discordam e, com a mesma ordem de grandeza, 10 (8,5%) não expressam opinião.

**Gráfico 27 – Reconhecimento dos funcionários quando desenvolvem um bom trabalho**



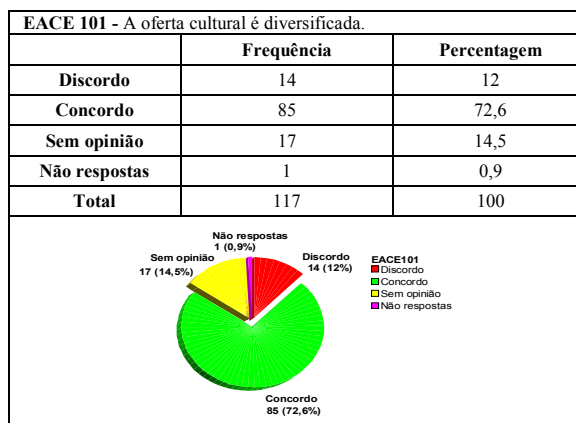
Quanto à afirmação “os funcionários são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho”, 82 (70,1%) alunos respondem afirmativamente, 17 (14,5%) exprimem opinião contrária e não têm opinião 18 (15,4%) respondente.

**Gráfico 28 – Cultura de organização aprendente**



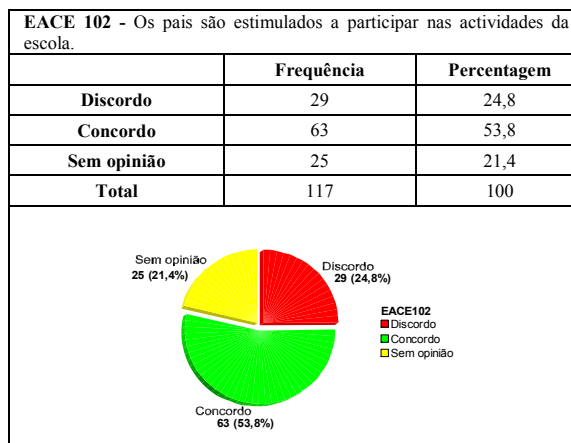
Relativamente à existência de uma cultura de organização aprendente, 78 (66,7%) respondentes concordam, 9 (7,7%) discordam e um número algo significativo, 30 (25,6%), não tem opinião.

**Gráfico 29 – Oferta cultural diversificada**



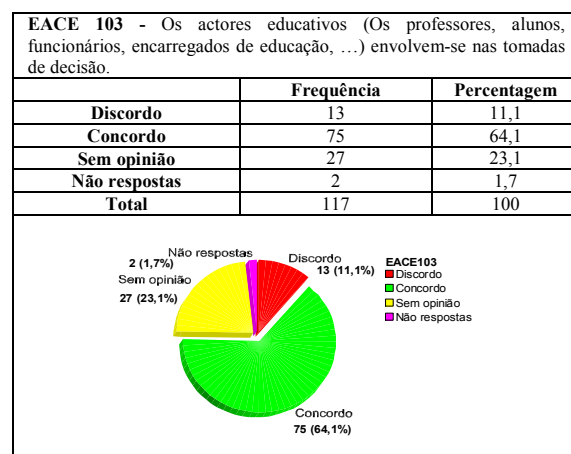
No que concerne à oferta cultural, 85 (72,6%) alunos estão satisfeitos com a sua diversidade, 14 (12%) estão insatisfeitos, 17 (14,5%) mostram-se neutrais e 1 (0,9%) não respondeu à pergunta.

**Gráfico 30 – Estimular os pais na participação das actividades**



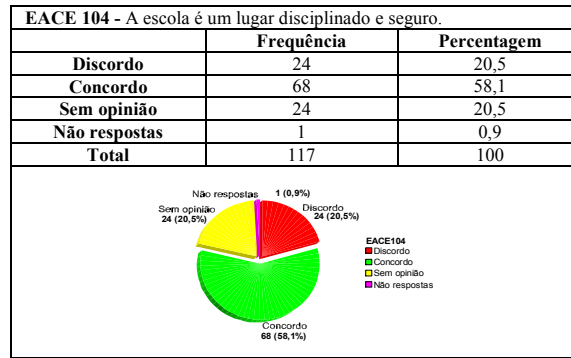
Na questão “ os pais são estimulados a participar nas actividades da escola”, 63 (53,8%) respondentes respondem afirmativamente; 29 (24,8%) discordam e 25 (21,4%) não têm opinião.

**Gráfico 31 – Envolvência dos actores educativos nas decisões**



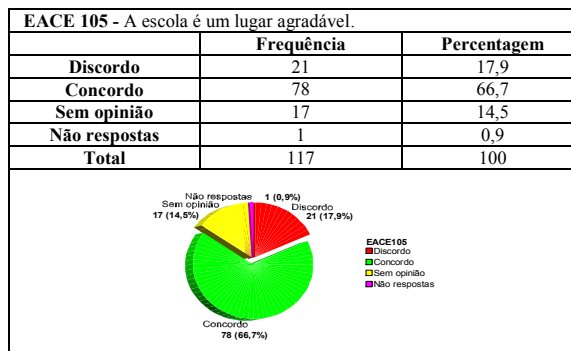
A maioria dos respondentes, 75 (64,1%), concorda que os actores educativos envolvem-se nas tomadas de decisão; 13 (11,1%) discordam; 27 (23,1%) não têm opinião e 2 (1,7%) não responderam à questão.

**Gráfico 32 – Disciplina e segurança**



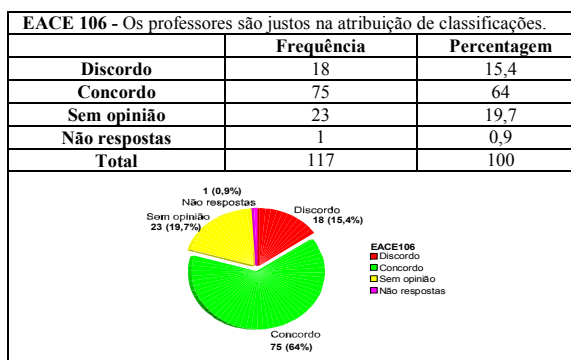
Interrogados sobre se a escola é um lugar disciplinado e seguro, 68 (58,1%) respondentes concordam com esta afirmação; 24 (20,5%) discordam; 24 (20,5%) não formulam opinião e, por último, 1 (0,9%) não respondeu.

**Gráfico 33 – Escola é um lugar agradável**



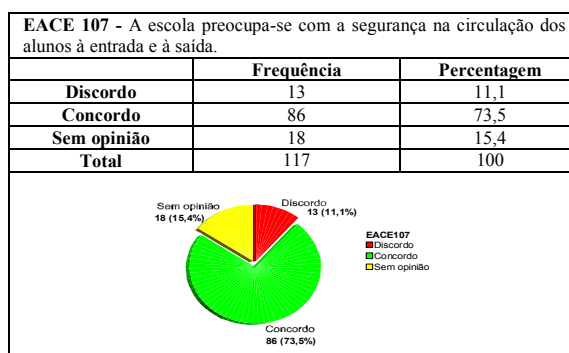
Inquiridos sobre se a escola é um lugar agradável, 78 (66,7%) respondentes concordam; 21 (17,9%) discordam; 17 (14,5%) não expressam opinião e 1 (0,9%) não respondeu.

**Gráfico 34 – Atribuição de classificações**



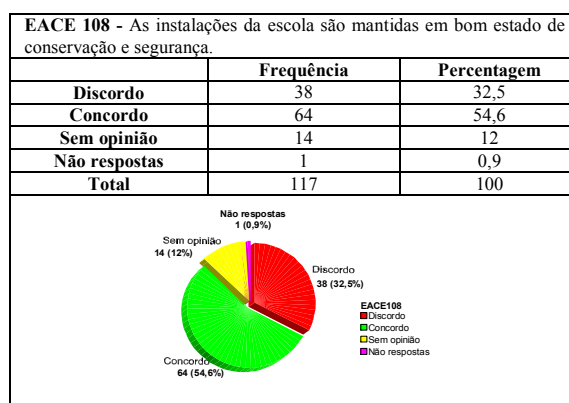
No que concerne à atribuição de classificações justas por parte dos professores, 75 (64%) respondentes concordam; 18 (15,4%) discordam; 23 (19,7%) não emitem opinião e 1 (0,9%) não respondeu.

**Gráfico 35 – A segurança na circulação dos alunos**



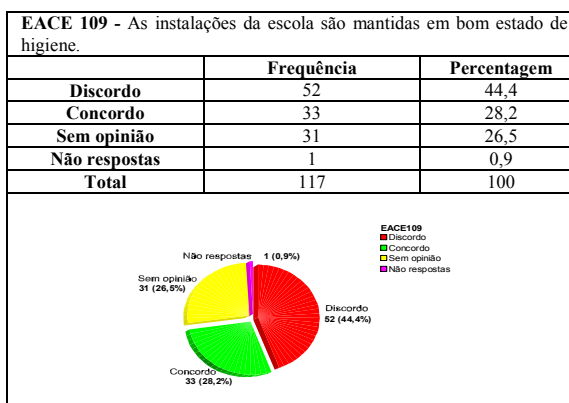
Na questão “ a escola preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos à entrada e à saída, 88 (73,5%) respondentes sentem-se seguros; 13 (11,1%) assumem que os responsáveis da escola não se mostram suficientemente preocupados e 18 (15,4%) não formulam opinião.

**Gráfico 36 – Estado de conservação e segurança das instalações**



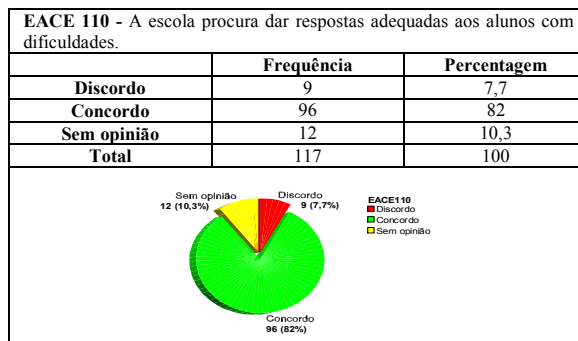
Na afirmação “As instalações da escola são mantidas em bom estado de conservação e higiene”, 64 (54,6%) respondentes concordam com esta afirmação; 38 (32,5%) discordam; 14 (12%) não têm opinião e 1 (0,9%) não respondeu.

**Gráfico 37 – Higiene das instalações**



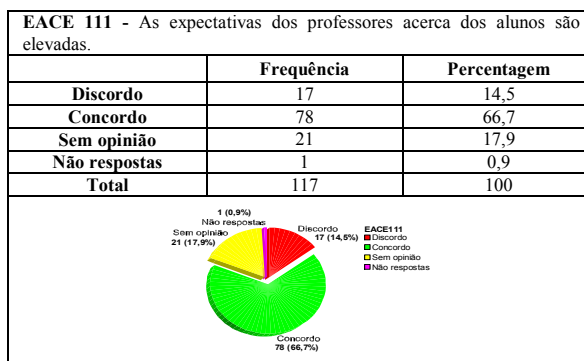
No que toca à manutenção das instalações da escola em bom estado de higiene, apenas uma minoria dos alunos, 33 (28,2%), estão satisfeitos, a maioria 52 (44,4%) estão insatisfeitos, 31 (26,5%) não têm opinião e 1 (0,9%) não respondeu.

**Gráfico 38 – Respostas às dificuldades dos alunos**



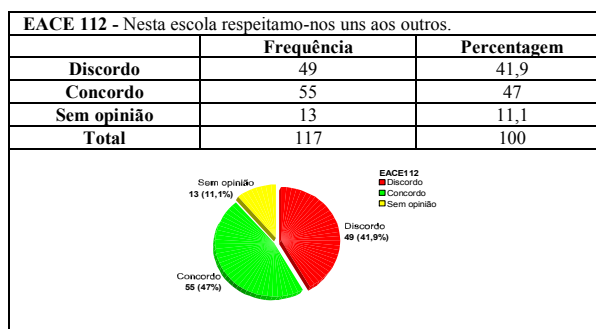
Inquiridos sobre se a escola procura dar respostas adequadas aos alunos com dificuldades, uma maioria significativa, 96 (82%) alunos concordam e 9 (7,7%) discordam.

**Gráfico 39 – Expectativas dos professores face aos alunos**



Interpelados sobre se as expectativas dos professores acerca dos alunos são elevadas, 78 (66,7%) respondentes concordam; 17 (14,5%) discordam; 21 (17,9%) não têm opinião e 1 (0,9%) não responde à questão.

**Gráfico 40 – Respeito mútuo**



Relativamente à questão “nesta escola respeitamo-nos uns aos outros”, 55 (47%) respondentes concordam, 49 (41,9%) discordam e 13 (11,1%) não expressam opinião.

Gráfico 41 – Satisfação com a forma de ensino na escola



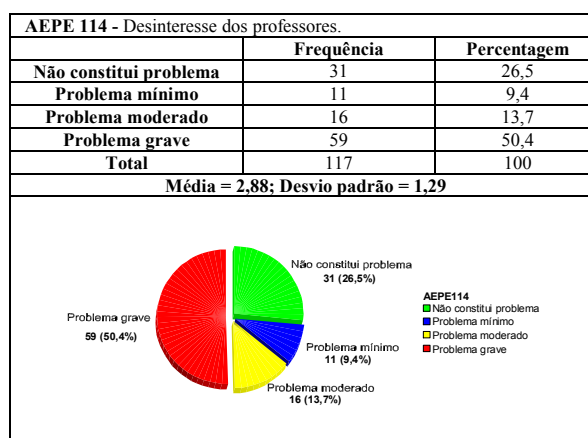
Indagados sobre se estavam satisfeitos com as estratégias de ensino empregues pelos docentes, a maioria dos respondentes, 90 (76,9%), estão satisfeitos; 13 (11,1%) sugerem que não são eficazes; 13 (11,1%) fazem silêncio sobre o assunto e 1 (0,9%) não respondeu à questão.

*No que concerne à cultura do Agrupamento*, podemos concluir que os alunos respondentes concordam que existe reconhecimento pelo desenvolvimento de um bom trabalho, quer por parte dos alunos, professores e funcionários. De referir que no dizer dos alunos, são eles que são mais reconhecidos pela instituição quando desenvolvem um bom trabalho. Para os alunos respondentes as expectativas elevadas acerca deles por parte dos professores são também uma realidade. Estão satisfeitos com a forma como são ensinados, os professores são justos na atribuição das classificações, a escola procura dar respostas adequadas aos alunos com dificuldades. Consideram a escola um lugar agradável, uma organização aprendente, em que as normas e o regulamento da escola são aplicados. Sentem a preocupação com a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída.

Existem no entanto áreas de melhoria possível, nomeadamente: trabalhar as competências do respeito pelos outros, a manutenção da limpeza e higiene das instalações da escola e promover estratégias de participação dos pais nas várias actividades da escola.

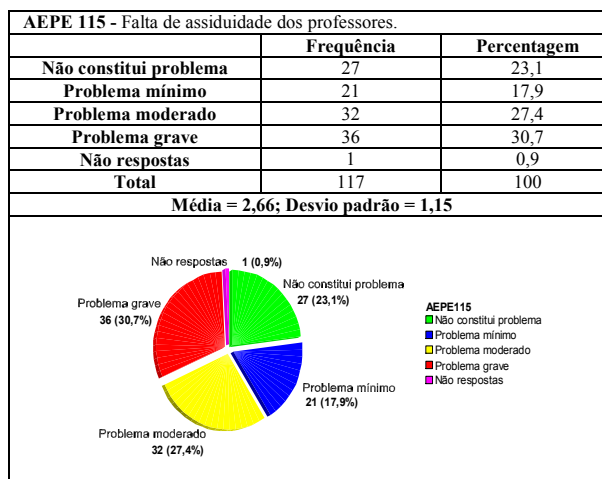
## 1.4 Problemas do Agrupamento

Gráfico 42- Desinteresse dos professores



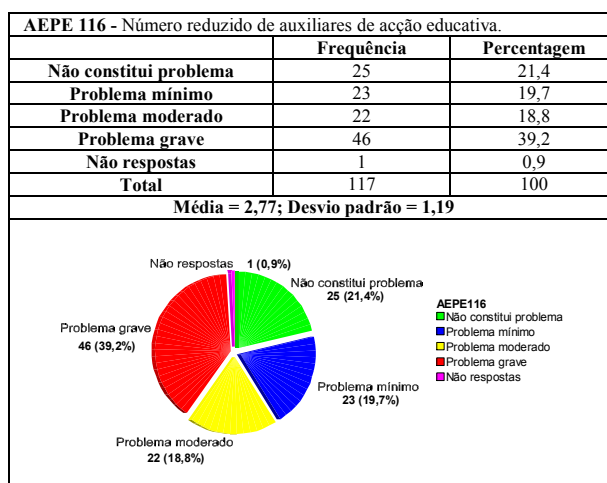
Relativamente ao desinteresse dos professores, praticamente metade dos alunos, 59 (50,4%), são da opinião que esta problemática é acentuada; 31 (26,5%) consideram que esta problemática não está na ordem do dia; 16 (13,7%) são da opinião que é moderado; 11 (9,4%) minimizam a questão. Por outro lado, a média atingiu os 2,88; e o desvio padrão os 1,29.

Gráfico 43 – Assiduidade dos professores



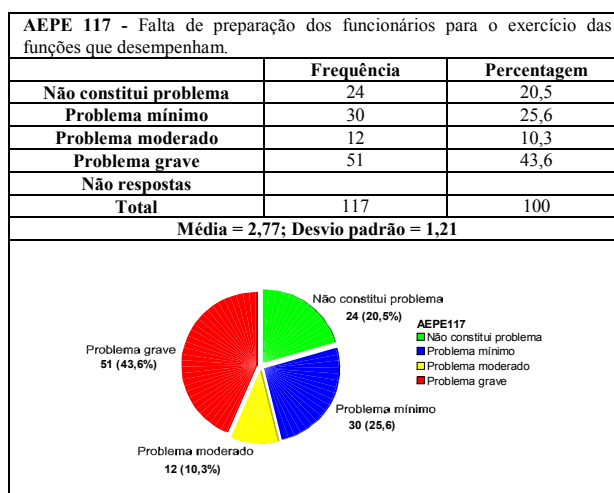
No que respeita à falta de assiduidade dos professores, as opiniões dividem-se: 36 (30,7%) respondentes entendem que é um problema grave; 27 (23,1%) são da opinião que este problema não se coloca; para 32 (27,4%) alunos é um problema moderado; 21 (17,9%) minimizam o problema e 1 (0,9%) não respondeu à questão. Finalmente, a média situou-se nas 2,66 e o desvio padrão atingiu 1,15.

Gráfico 44 – Número de auxiliares



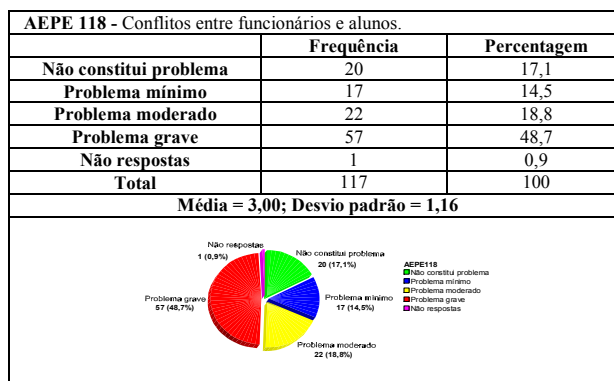
O número reduzido de auxiliares de acção educativa é considerado por 46 (39,2%) respondentes um problema grave; 22 (18,8%) entendem que o problema é moderado; 23 (18,8%) alunos consideram o problema mínimo; 25 (21,4%) são de opinião que não constitui problema e 1 (0,9%) não respondeu. Por último, a média atingiu os 2,77 e o desvio padrão o valor de 1,19.

Gráfico 45 – Preparação dos funcionários



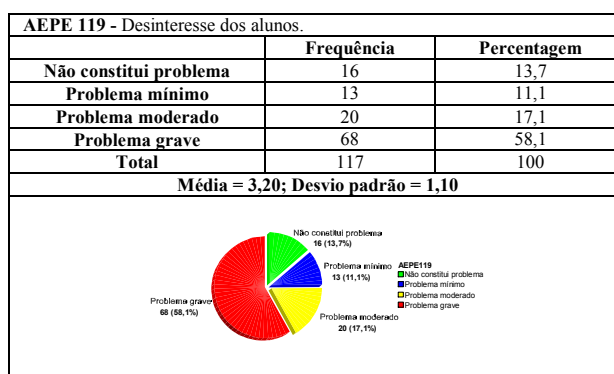
Quanto à falta de preparação dos funcionários para o exercício das funções que desempenham, 51 (43,6%) respondentes considera o problema grave; 12 (10,3%) um problema moderado; 30 (25,6%) um problema mínimo e para 24 (20,5%) não constitui problema. Finalmente, a média é de 2,77 e o desvio padrão 1,21.

**Gráfico 46 – Conflitos entre funcionários e alunos**



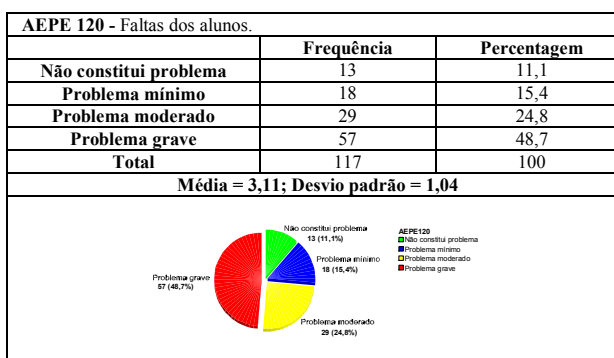
Os conflitos entre os funcionários e alunos são encarados por 57 (48,7%) respondentes como um problema grave; 22 (18,8%) um problema moderado; 17 (14,5%) um problema mínimo; não constitui problema para 20 (17,1%) alunos e 1 (0,9%) não respondeu à questão. A média é 3,00 e o desvio padrão 1,16.

**Gráfico 47 – Desinteresse dos alunos**



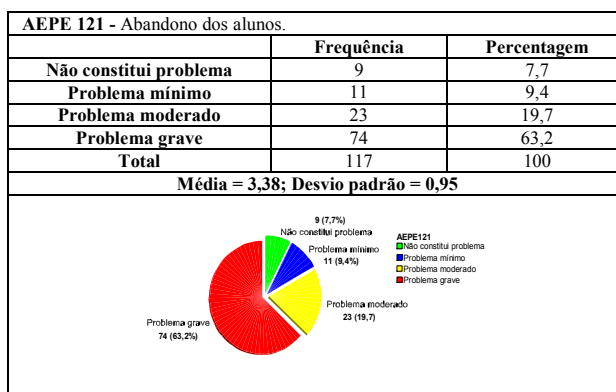
O desinteresse dos alunos constitui um problema grave para 68 (58,1%) respondentes; um problema moderado para 20 (17,1%); um problema mínimo para 13 (11,1%) e não constitui problema para 16 (13,7%) alunos. A média é 3,20 e o desvio padrão 1,10.

**Gráfico 48 – Assiduidade dos alunos**



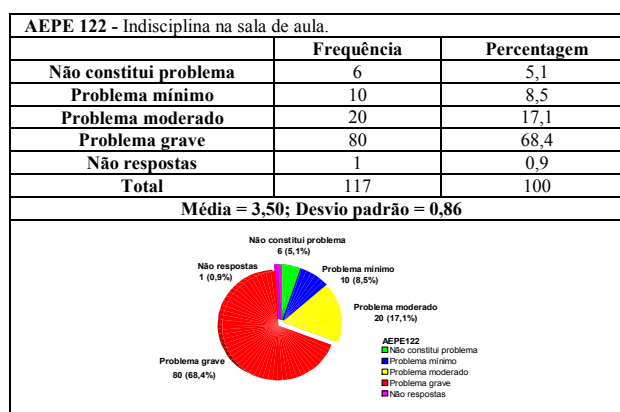
A falta de assiduidade dos alunos é um problema grave para 57 (48,7%) respondentes; um problema moderado para 29 (24,8%); um problema mínimo para 18 (15,4%), e não constitui problema para 13 (11,1%) alunos. A média é 3,11e o desvio padrão 1,04.

Gráfico 49 – Abandono dos alunos



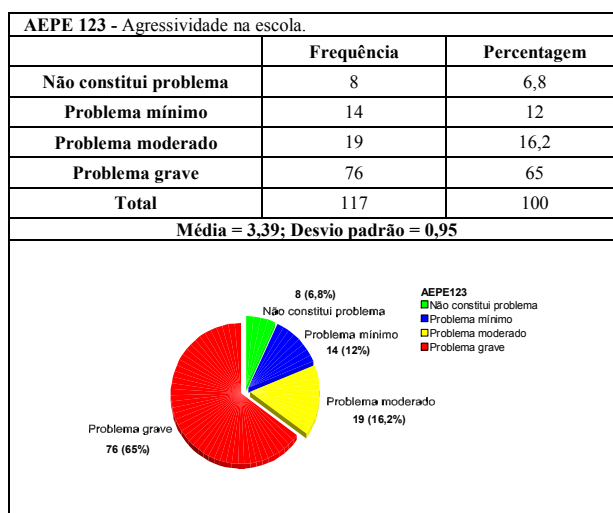
No que concerne ao abandono escolar precoce dos alunos, 74 (63,2%) respondentes consideram o problema grave; 23 (19,7%) um problema moderado; 11 (9,4%) um problema mínimo e não constitui problema para 9 (7,7%) alunos. O valor da média é 3,38 e o desvio padrão é inferior à unidade, 0,95.

Gráfico 50 – Indisciplina na sala de aula



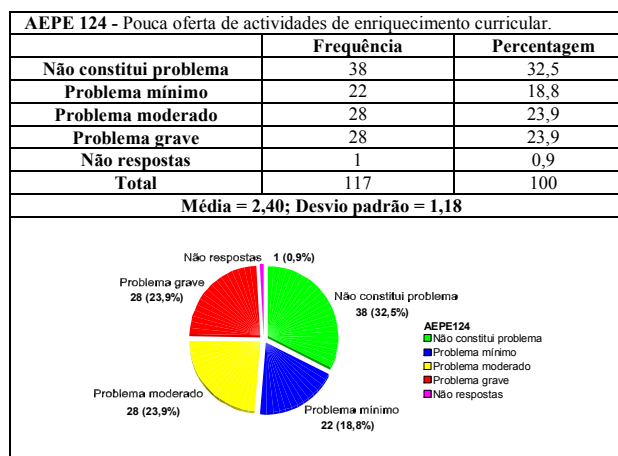
A indisciplina da sala de aula é um problema grave para 80 (68,4%), respondentes; um problema moderado para 20 (17,1%); um problema mínimo para 10 (8,5%); não constitui problema para 6 (5,1%) e 1 (0,9%) não respondeu à questão. Finalmente, o valor da média atingiu 3,50 e o do desvio padrão é inferior à unidade, 0,86.

Gráfico 51 – Agressividade na escola



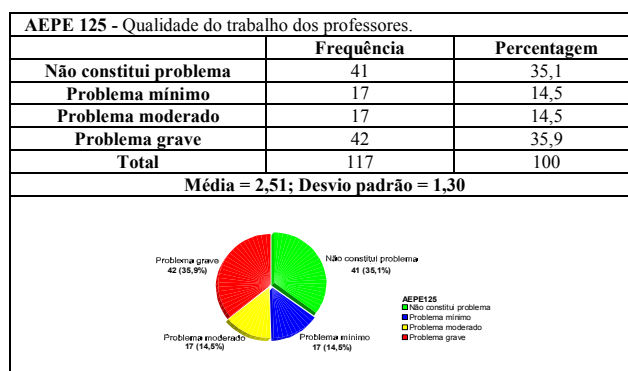
A agressividade na escola é um problema grave para 76 (65%) respondentes; um problema moderado para 19 (16,2%); um problema mínimo para 14 (12%) e não constitui problema para 8 (6,8%) alunos. A média é de 3,39 e o desvio padrão situa-se em 0,95.

Gráfico 52 – Oferta de actividades de enriquecimento



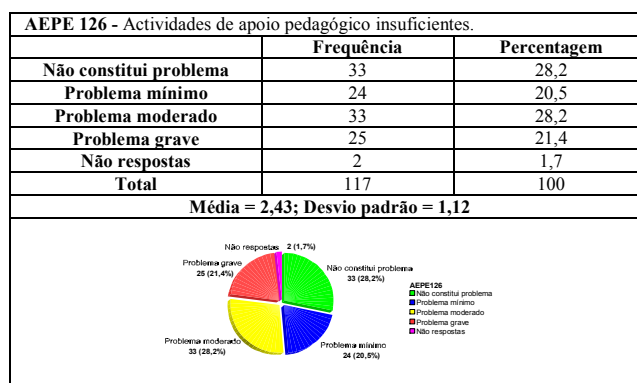
A pouca oferta de actividades de enriquecimento curricular não constitui problema para 38 (32,5%) respondentes, no extremo oposto, constitui um problema grave para 28 (23,9%) alunos; 28 (23,9%) percebem o problema como moderado; 22 (18,8%) um problema mínimo e 1 (0,9%) não respondeu à questão. Por último, o valor da média situa-se em 2,40 e o desvio padrão em 1,18.

**Gráfico 53 – Qualidade do trabalho dos professores**



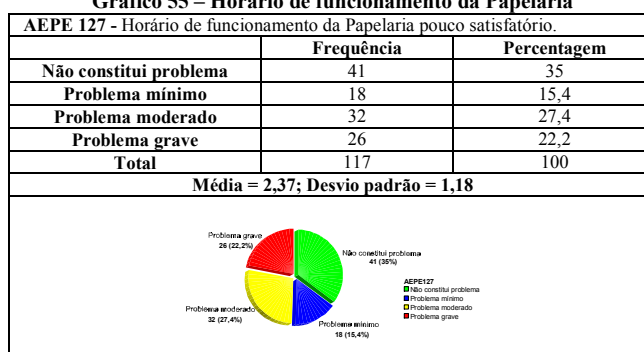
Inquiridos sobre a qualidade do trabalho de professores, 41 (35,1%) respondentes consideram que não constitui problema; 42 (35,9%) entendem que é um problema grave; 17 (14,5%) um problema mínimo e 17 (14,5%) um problema moderado. A média atingiu 2,51 e o desvio padrão 1,30.

**Gráfico 54- Actividades de apoio pedagógico**



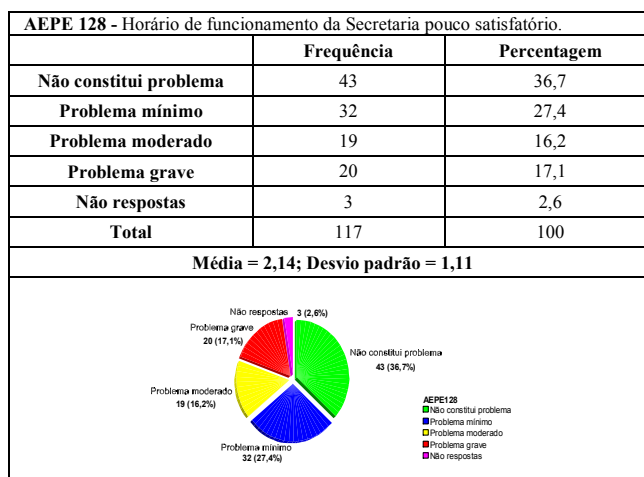
Indagados sobre se as actividades de apoio pedagógico são insuficientes, 33 (28,2%) respondentes consideram que não constitui problema; 33 (28,2%) convergem na assumpção que constitui um problema moderado; 25 (21,4%) um problema grave e 2 (1,7%) não responderam à questão. O valor da média situa-se em 2,43 e o desvio padrão em 1,12.

**Gráfico 55 – Horário de funcionamento da Papelaria**



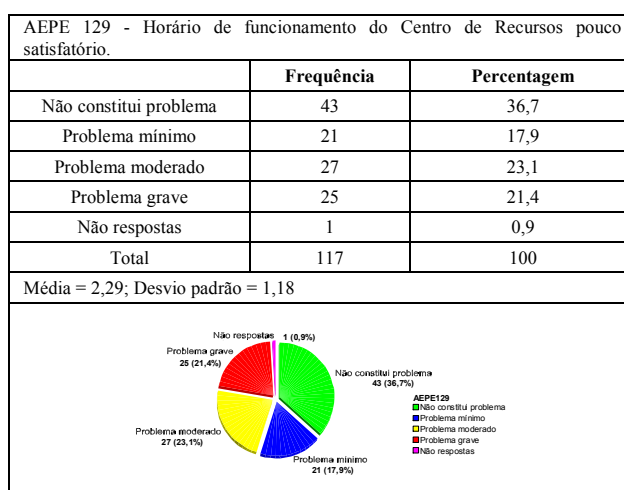
Quanto ao horário de funcionamento da Papelaria, 41 (35%) inquiridos consideram que não constitui problema; 32 (27,4%) um problema moderado; 26 (22%) um problema grave e um problema mínimo para 18 (15,4%). O valor da média é 2,37 e o do desvio padrão é 1,18.

**Gráfico 56 – Horário de funcionamento da Secretaria**



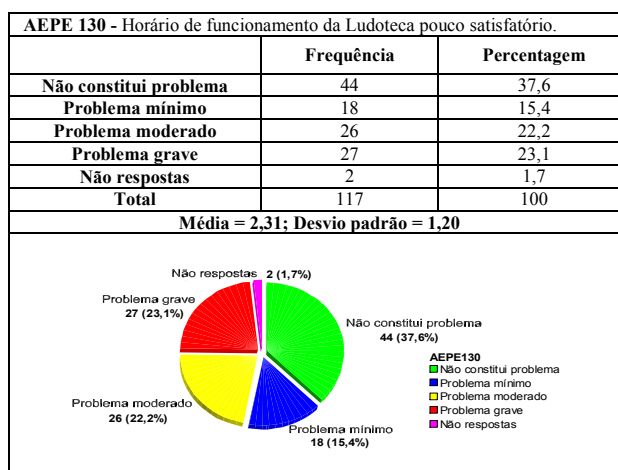
Inquiridos sobre se o horário de funcionamento da Secretaria, 43 (36,7%) respondentes mostram-se satisfeitos; 32 (27,2%) entendem que é um problema mínimo; 20 (17,1%) um problema grave e 19 (16,2%) um problema moderado. Não responderam à questão 3 (2,6%) alunos. A média é 2,14 e o desvio padrão é 1,11.

**Gráfico 57 – Horário de funcionamento de Centro de Recursos**



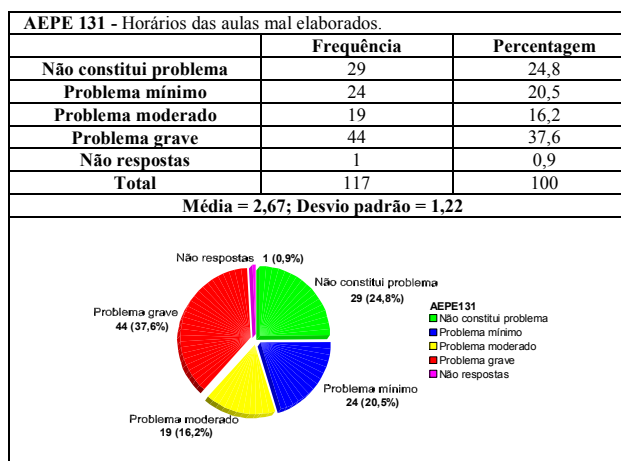
Relativamente ao horário de Centro de recursos, 43 (36,7%) dos indagados estão satisfeitos; 27 (23,1%) consideram o problema moderado; 25 (21,4%) um problema grave; 21 (17,9%) um problema mínimo e não respondeu à pergunta 1 (0,9%) aluno. O valor da média situa-se em 2,29 e o do desvio padrão em 1,18.

**Gráfico 58 – Horário de funcionamento da Ludoteca**



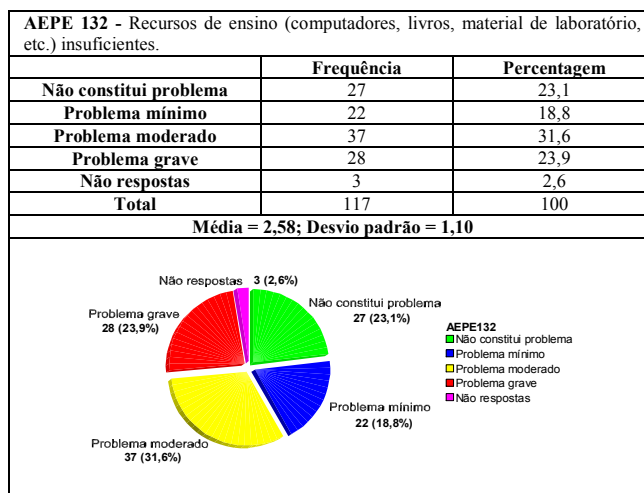
Questionados sobre o horário de funcionamento da Ludoteca, 44 (37,6%) respondentes consideram que não constitui problema; 27 (23,1%) um problema grave; 26 (22,2%) um problema moderado; 18 (15,4%) um problema mínimo e não responderam 2 (1,7%) alunos. O valor da média alcançou 2,31 e o do desvio padrão 1,20.

**Gráfico 59 – Elaboração dos horários das aulas**



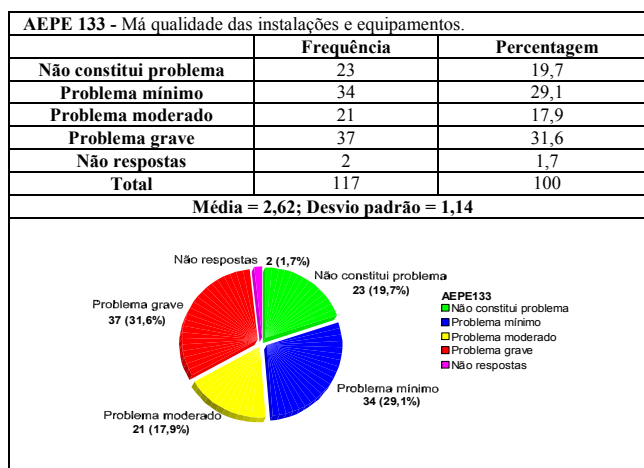
Interrogados sobre a qualidade dos horários das aulas, 44 (37,6%) respondentes consideram o problema grave; 19 (16,2%) um problema moderado; 24 (20,5%) um problema mínimo; 29 (25%) entendem que não constitui problema e não respondeu à questão 1 (0,9%) aluno. O valor da média é 2,67 e o desvio padrão é 1,22.

**Gráfico 60 – Recursos materiais**



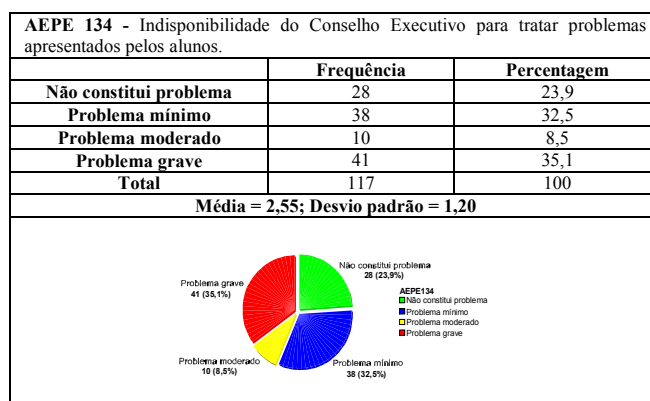
Os recursos de ensino (computadores, livros, material de laboratório) são considerados um problema moderado para 37 (31,6%) respondentes; 28 (23,9%) um problema grave; 22 (18,8%) um problema mínimo; para 27 (23,1%) dos inquiridos não constitui problema e 3 (2,6%) não responderam à questão. A média situa-se em 2,58 e o desvio padrão em 1,10.

**Gráfico 61 – Qualidade das instalações e equipamentos**



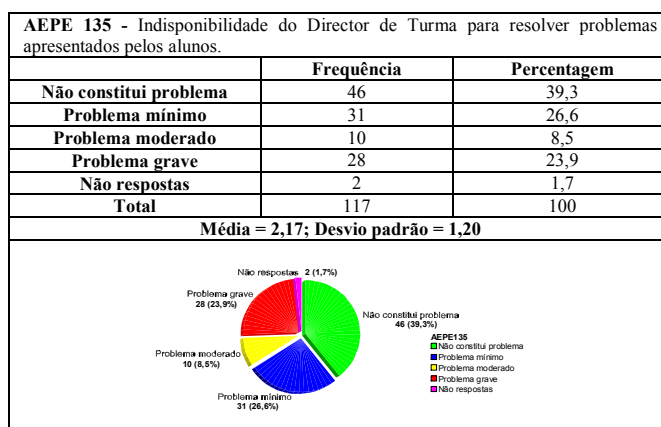
Quanto à má qualidade das instalações e equipamentos, 37 (31,6%) respondentes consideram um problema grave; 34 (29,1%) um problema mínimo; 21 (17,9%) um problema moderado; não constitui problema para 23 (19,7%) e 2 (1,7%) dos inquiridos não responderam à questão formulada. O valor da média é 2,62 e o desvio padrão é 1,14.

Gráfico 62 – Disponibilidade do CE para tratar problemas apresentados pelos alunos



Relativamente à indisponibilidade do Conselho Executivo para tratar problemas apresentados pelos alunos, 41 (35,1%) dos respondentes considera um problema grave; 38 (32,5%) um problema mínimo; 10 (8,5%) um problema moderado e, finalmente, não constitui problema para 28 (23,9%) dos inquiridos. A média é 2,55 e o desvio padrão é 1,20.

Gráfico 63 – Disponibilidade do DT para resolver problemas apresentados pelos alunos



No que respeita à indisponibilidade do Director de turma para resolver problemas apresentados pelos alunos, 46 (39,3%) alunos consideram que não constitui problema; 31 (26,6%) um problema mínimo; 28 (23,9%) um problema grave; 10 (8,5%) um problema moderado e não responderam à questão enunciada 2 (1,7%). De referir que para 59% a indisponibilidade do DT é um problema. O valor da média situa-se em 2,17 e o do desvio padrão em 1,20.

*Em síntese* podemos dizer que *os alunos referem como principais problemas da escola* a indisciplina na sala da aula, a agressividade na escola, o abandono e o desinteresse dos alunos. Apontam ainda os conflitos entre os alunos e funcionário e a

falta de preparação destes. Constatamos que nos cinco principais problemas identificados são dos próprios alunos.

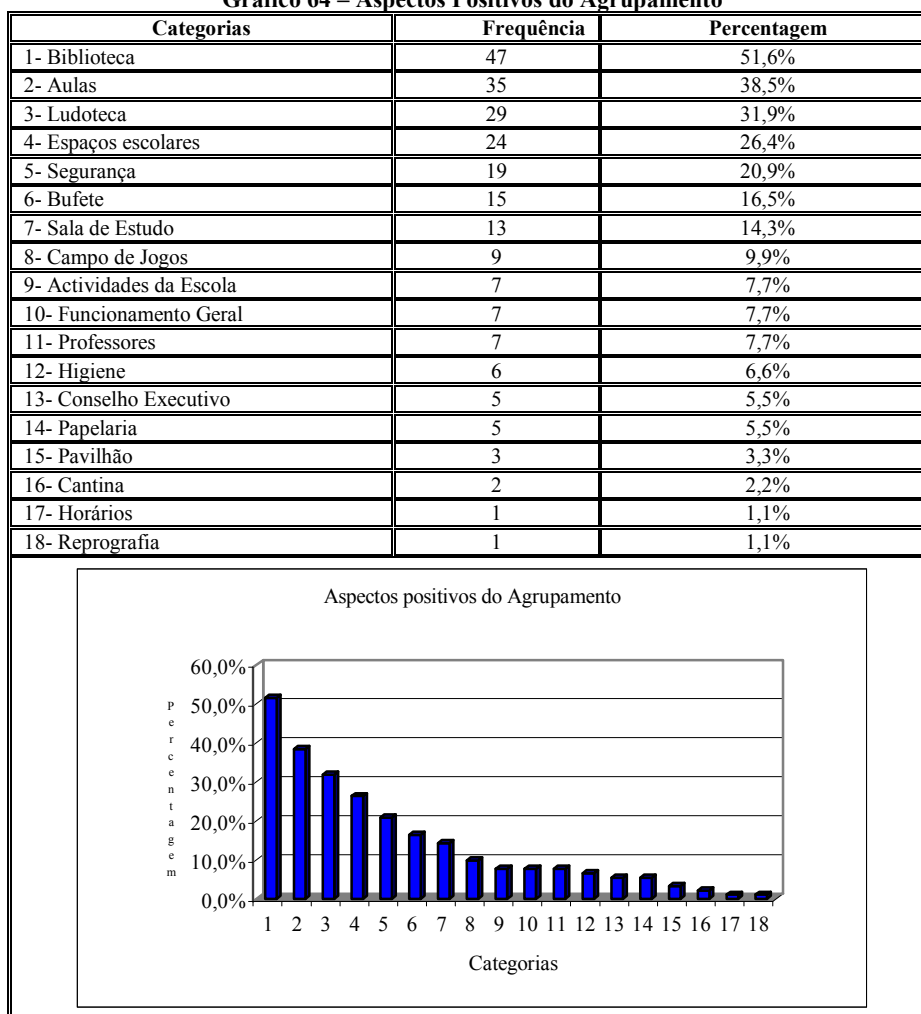
## 1.5 Aspectos Positivos e Sugestões de Melhoria

Foram solicitados aos alunos três aspectos positivos e três sugestões de melhoria de melhoria. As respostas foram agrupadas em categorias.

### 1.5.1 Aspectos Positivos

Esta pergunta de resposta aberta recebeu menor participação dos alunos, não tendo indicado nenhum aspecto positivo 26 (20 %). Esta ausência de resposta pode ser motivada por ser uma das últimas perguntas do inquérito e com carácter aberto. Assim, a percentagem relativa diz respeito a 91 respondentes.

**Gráfico 64 – Aspectos Positivos do Agrupamento**

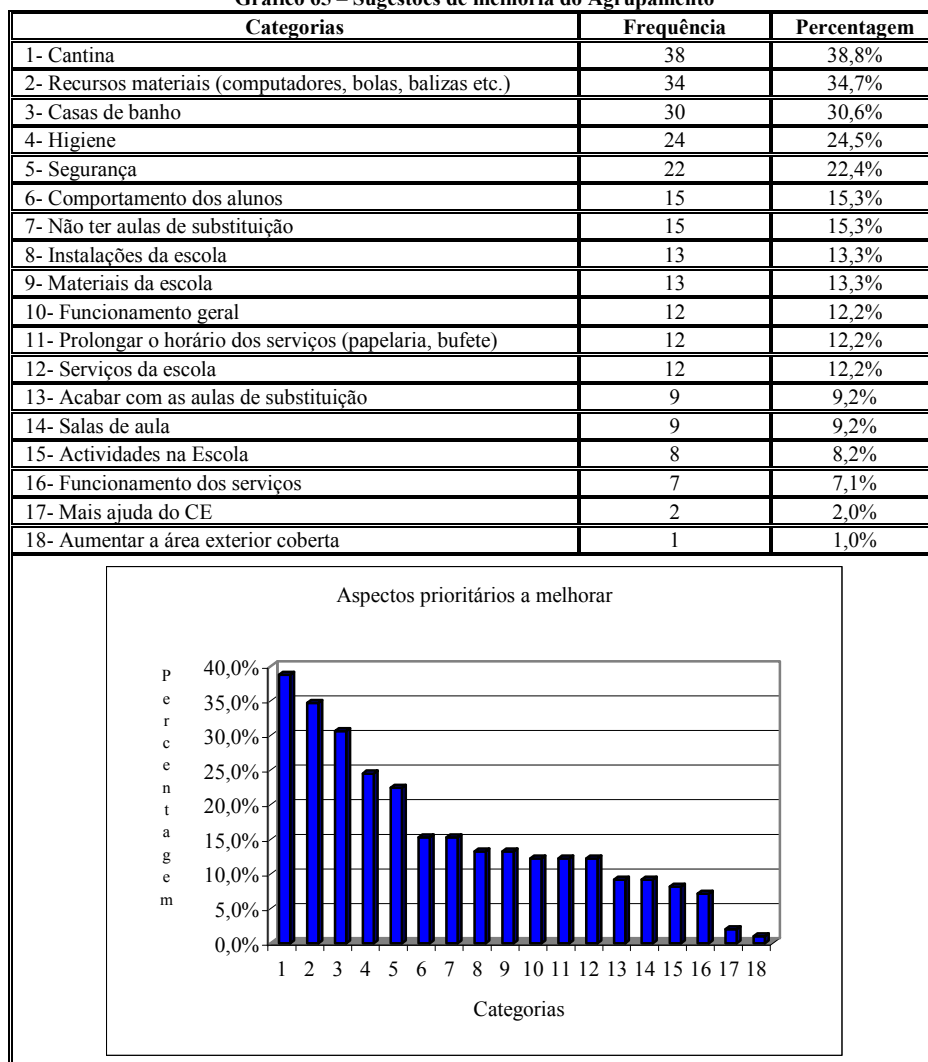


A biblioteca, as aulas, a ludoteca, os espaços escolares e a segurança são referidos acima dos 20%. O pavilhão, a cantina, os horários e a reprografia são os menos apontados.

### 1.5.2 Sugestões de Melhoria

Esta questão de resposta aberta, tal como a anterior, teve menos participação dos alunos, mas mesmo assim obteve maior participação do que anterior, 19 (16%) alunos não deram sugestões de melhoria. A percentagem relativa nesta questão diz respeito a 98 respondentes.

Gráfico 65 – Sugestões de melhoria do Agrupamento



A cantina, a disponibilização de computadores e material desportivo, as casas de banho, a melhoria de higiene e da segurança, são as principais áreas de melhoria indicadas pelos alunos.

## **1.6 Síntese das Perspectivas dos alunos**

Apresentamos as sínteses das respostas organizadas pelas áreas em estudo, identificando em cada uma delas os aspectos que necessitam de melhorias com o objectivo de ficarmos a saber a perspectiva dos alunos relativamente a cada área.

### **1.6.1 Organização e Gestão**

#### **1.6.1.1 Funcionamento do Conselho Executivo**

- 90,6% dos alunos respondentes concorda que o CE se preocupa com a manutenção da disciplina na escola;
- 82,1% dos alunos respondentes concorda que o CE apoia o desenvolvimento de actividades (culturais, desportivas, etc.) propostas pelos alunos;
- 74,3% dos alunos respondentes concorda que o CE assegura a circulação de informação relativa a assuntos de interesse dos alunos em tempo oportuno;
- 68,4% dos alunos respondentes concorda que o CE incentiva a participação dos alunos na vida escolar;
- 65% dos alunos respondentes concorda que o CE apoia os alunos nos seus problemas e dificuldades;
- 64,1% dos alunos respondentes concorda que o CE se preocupa com o bem-estar dos alunos;
- 60,6% dos alunos respondentes concorda que o CE mostra disponibilidade para ouvir os alunos;
- 59% dos alunos respondentes concorda que o CE sabe gerir, com justiça, os conflitos que surgem na escola;

#### **1.6.1.2 Funcionamento do Conselho de Turmas do 1º, 2º e 3º Ciclo**

Assumindo que uma média de 3.00 representa já uma posição maioritária com um alargado consenso, assinalaremos os diferentes itens que abaixo desse valor nos

parecem requerer uma análise mais atenta, visando uma melhoria a curto prazo. Assim, segundo os inquiridos, nos Conselhos de Turma procede-se:

- à análise de classificações de final de período (*média 3,47*);
- à análise do comportamento dos alunos da turma (*média 3,24*);
- ao estabelecimento de normas de comportamento na turma (*3,14*);
- à análise dos planos de apoio a alunos (*média 3,09*);
- à análise do aproveitamento nas diferentes disciplinas (*média 3,07*);
- à análise de problemas disciplinares da turma (*média 3,00*);

***Devem ser melhorados os seguintes aspectos:***

- a análise de problemas pessoais dos alunos (*média 2,55*);
- a análise de problemas de relacionamento entre aluno(s)/professor(es) da turma (*média 2,60*);
- o planeamento de actividades de Área de Projecto e Estudo Acompanhado (*média 2,71*);
- a análise de problemas de relacionamento entre alunos (*média 2,72*);
- a análise da assiduidade e/ou pontualidade dos alunos (*média 2,89*).

### **1.6.2 Cultura**

- 82,1% dos alunos respondentes concorda que os alunos são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho;
- 82% dos alunos respondentes concorda que a escola procura dar respostas adequadas aos alunos com dificuldades;
- 79,5% dos alunos respondentes concorda que os professores são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho;
- 76,9% dos alunos respondentes dizem estar satisfeitos com a forma como são ensinados na escola;
- 76,1% dos alunos respondentes concorda que as normas e o regulamento da escola são aplicados;
- 73,5% dos alunos respondentes concorda que a escola preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos à entrada e à saída;

- 72,6% dos alunos respondentes concorda que a oferta cultural é diversificada;
- 70,1% dos alunos respondentes concorda que os alunos são encorajados a trabalhar com empenho;
- 70,1% dos alunos respondentes concorda que os funcionários são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho;
- 66,7% dos alunos respondentes concorda que existe uma cultura de organização aprendente;
- 66,7% dos alunos respondentes concorda que a escola é um lugar agradável;
- 66,7% dos alunos respondentes concorda que as expectativas dos professores acerca dos alunos são elevadas;
- 64,1% dos alunos respondentes concorda que os actores educativos (Os professores, alunos, funcionários, encarregados de educação,...) envolvem-se nas tomadas de decisão;
- 64 % dos alunos respondentes concorda que os professores são justos na atribuição de classificações;
- 58,1% dos alunos respondentes concorda que a escola é um lugar disciplinado e seguro;
- 54,6% dos alunos respondentes concorda que as instalações da escola são mantidas em bom estado de conservação e segurança;
- 53,8% dos alunos respondentes concorda que os pais são estimulados a participar nas actividades da escola;

***Especial atenção deve merecer:***

- A higiene das instalações que são mantidas em bom estado apenas segundo 28,2% dos alunos inquiridos.
- O incentivo do respeito mútuo, pois, de acordo com a opinião de 47% dos respondentes há necessidade de introduzir melhorias neste campo.

### **1.6.3 Problemas do Agrupamento**

Utilizaremos nesta categoria a média como indicador de satisfação/insatisfação. De acordo com a formulação destas questões apenas os itens com uma média inferior a 3 não constituem problema neste Agrupamento de escolas:

- o horário de funcionamento da Secretaria (*média 2,14*);
- a disponibilidade do DT para resolver problemas apresentados pelos alunos (*média 2,17*);
- o horário de funcionamento do Centro de Recursos (*média 2,29*);
- o horário de funcionamento da Ludoteca (*média 2,31*);
- o horário de funcionamento da Papelaria (*média 2,37*);
- a oferta de actividades de enriquecimento curricular (*média 2,40*);
- as actividades de apoio pedagógico (*média 2,43*);
- a qualidade do trabalho dos professores (*média 2,51*);
- a disponibilidade do CE para tratar de problemas apresentados pelos alunos (*média 2,55*);
- os recursos de ensino (computadores, livros, material de laboratório, etc.) (*média 2,58*);
- a qualidade das instalações e equipamentos (*média 2,62*);
- a falta de assiduidade dos professores constitui problema (*média 2,66*);
- a elaboração dos horários das aulas (*média 2,67*);
- o número reduzido de auxiliares de acção educativa (*média 2,77*);
- a falta de preparação dos funcionários para o exercício das funções que desempenham (*média 2,77*);
- o desinteresse dos professores (*média 2,88*).

**Porém, devem merecer a atenção dos órgãos de administração e gestão:**

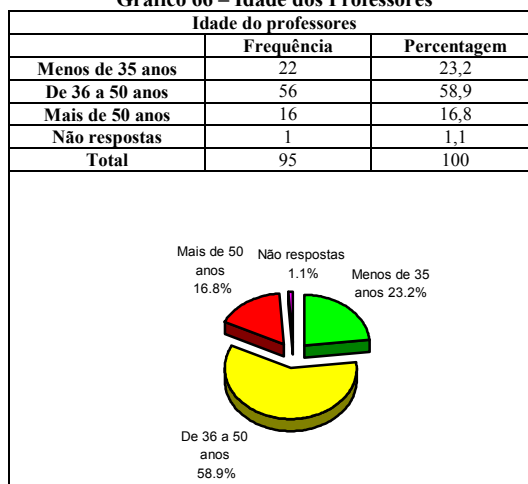
- a indisciplina na sala de aula (*média 3,50*);
- agressividade na escola (*média 3,39*);
- o abandono escolar (*média 3,38*);
- o desinteresse dos alunos (*média 3,20*);
- as faltas dos alunos (*média 3,11*);
- os conflitos entre funcionários e alunos (*média 3,00*).

## 2. As perspectivas dos Professores /Educadores

### 2.1. Caracterização da Amostra

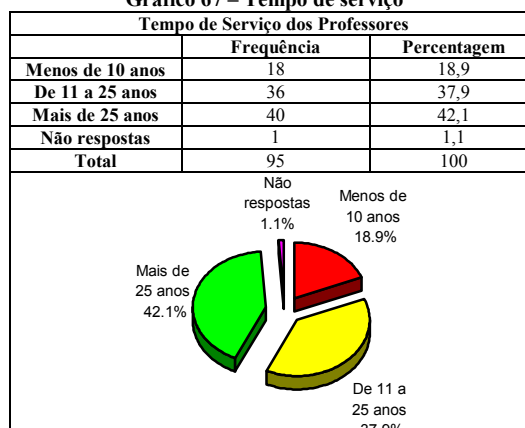
Apresentamos de seguida o tratamento dos dados referentes às perspectivas dos Professores/Educadores respondentes. De salientar que dos 117 inquéritos distribuído, obtivemos resposta de 95 (81%).

Gráfico 66 – Idade dos Professores

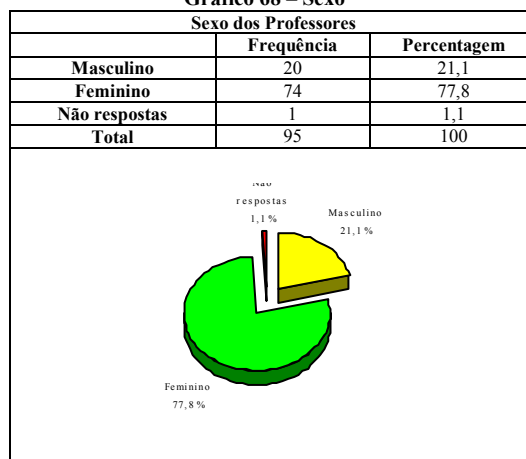


A maioria dos docentes, 56 (58,9%), possui uma idade entre os 36 e os 50 anos. A população docente é relativamente jovem, há mais professores com menos de 35 anos do que com mais de 50 anos.

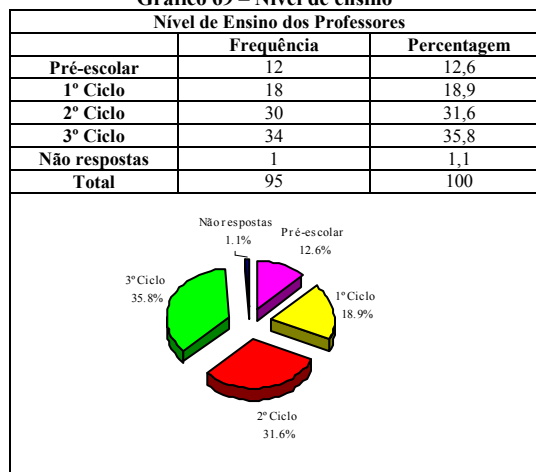
Gráfico 67 – Tempo de serviço



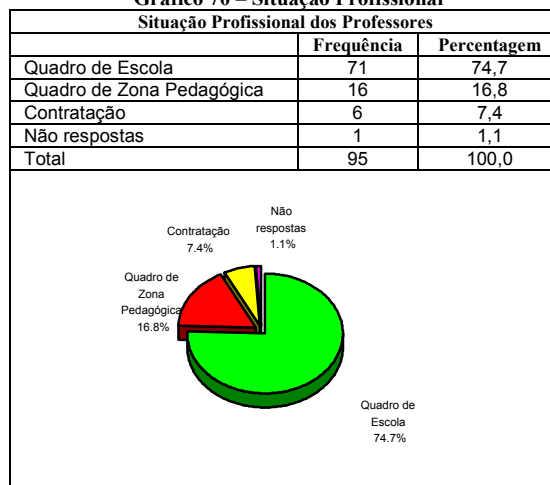
Há uma grande percentagem com mais de 25 anos de tempo de serviço e apenas 18 (19%) tem menos de 10 anos de tempo de serviço. Podemos considerar que existe um corpo docente experiente.

**Gráfico 68 – Sexo**

O sexo feminino é predominante com 74 (77,8%) sujeitos, o sexo masculino regista apenas 20 (21,1%) sujeitos.

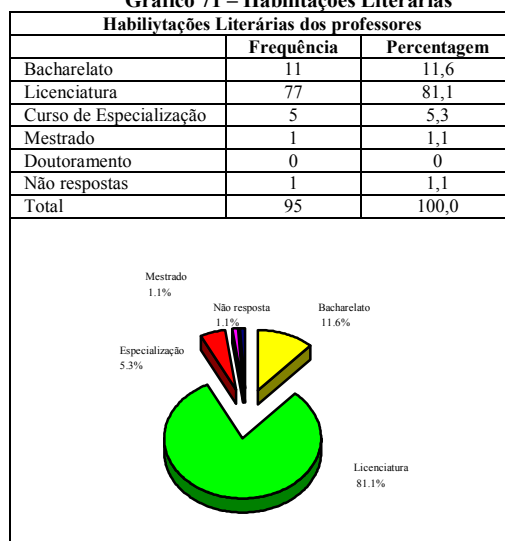
**Gráfico 69 – Nível de ensino**

A grande maioria dos docentes respondentes é do 2º e 3º ciclo, correspondente à caracterização do Agrupamento.

**Gráfico 70 – Situação Profissional**

A população docente é muito estável, uma vez que 71 (74,7%) pertencem ao quadro de escola.

**Gráfico 71 – Habilitações Literárias**



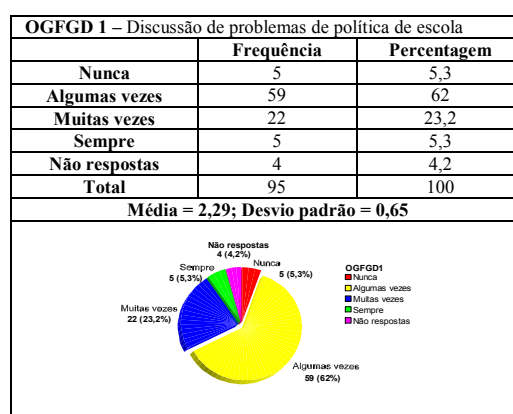
A grande maioria dos docentes tem o grau de licenciatura.

## 2.2. Organização e Gestão

Os aspectos abordados foram o funcionamento do Grupo Disciplinar/Conselho de Docentes, o funcionamento dos conselhos de Turma/Titulares de Turma, o funcionamento do conselho pedagógico, o funcionamento da Assembleia, o exercício de liderança do Conselho Executivo, Plano Anual de Actividades, Projecto Educativo e Regulamento Interno.

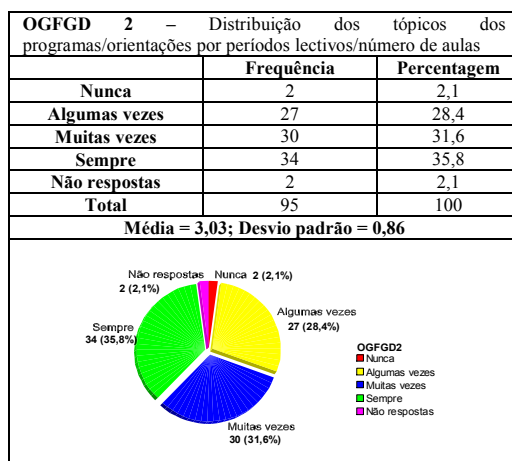
### 2.2.1. Funcionamento do Grupo Disciplinar /Conselho de Docentes

**Gráfico 72 – Discussão de problemas de política educativa**



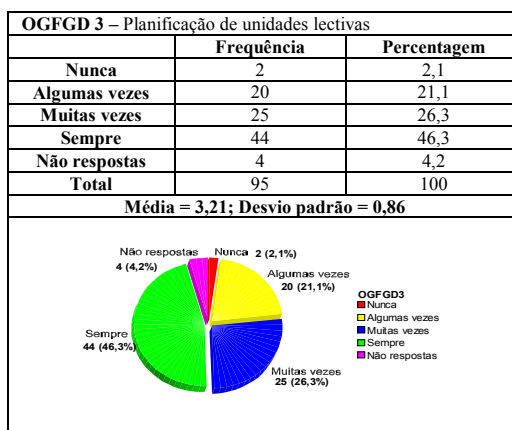
Relativamente à frequência da discussão de problemas de política da escola, 59 (62%) inquiridos responderam algumas vezes; 22 (23,2 %) muitas vezes; 5 (5,3%) sempre. Responderam “nunca” 5 (5,3%) professores e 4 (4,2%) não responderam a esta questão.

Gráfico 73 – Distribuição dos tópicos dos programas por períodos lectivos/número de aulas



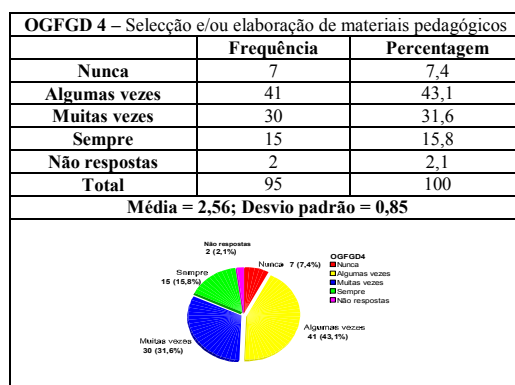
Sobre a distribuição dos tópicos dos programas/orientações por períodos lectivos/número de aulas, 34 (35,8%) professores afirmaram que ocorria sempre; 30 (31,6%) muitas vezes; 27 (28,4%) algumas vezes. A opção “nunca” foi escolhida por 2 (2,1%) respondentes e, pelos mesmos valores, não responderam 2 (2,1%) professores.

Gráfico 74 – Planificação de unidades lectivas



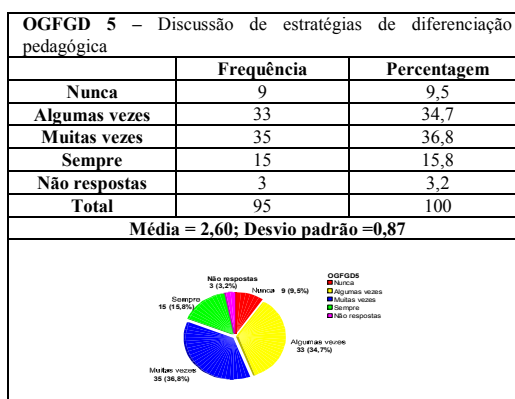
As unidades lectivas nos Grupos disciplinares/conselhos de docentes são sempre planificadas segundo 44 (46,3%) respondentes; muitas vezes para 25 (26,3%); algumas vezes para 20 (21,1%); nunca para 2 (2,1%) e não responderam 4 (4,2%) professores.

Gráfico 75 – Selecção e/ou elaboração de materiais pedagógicos



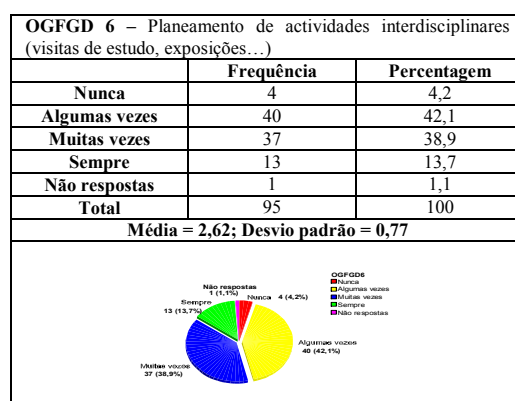
São realizadas as selecções e/ou elaborações de materiais algumas vezes segundo 41 (43,1%) inquiridos; muitas vezes de acordo com 30 (31,6%) professores; sempre para 15 (15,8%); nunca 7 (7,4%) e não responderam 2 (2,1%).

Gráfico 76 – Discussão de estratégias de diferenciação pedagógica



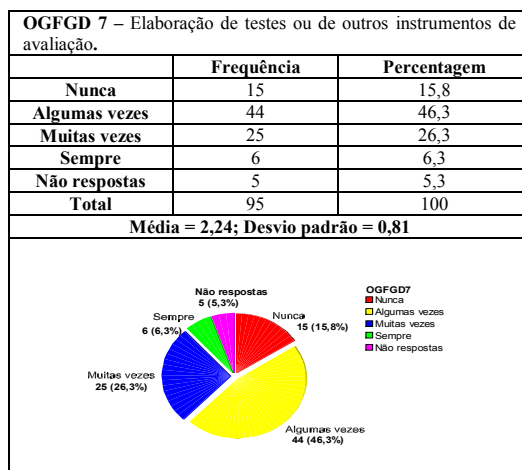
De acordo com a opinião de 35 (36,8%) professores/educadores são discutidas muitas vezes estratégias de diferenciação pedagógica; 33 (34,7%) convergem na assumpção que a discussão ocorre algumas vezes; 15 (15,8%) sempre; 9 (9,5%) nunca e não deram resposta 3 (3,2%).

Gráfico 77 – Planeamento de actividades interdisciplinares



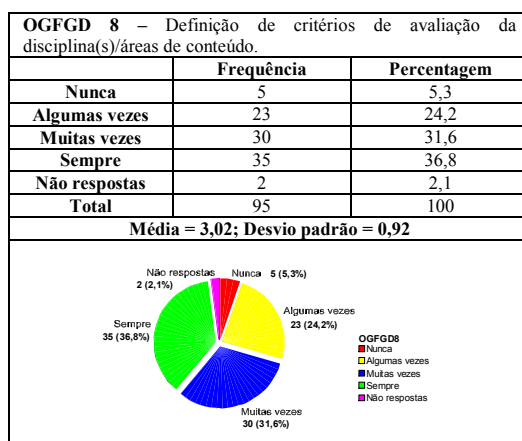
O planeamento de actividades interdisciplinares ocorre algumas vezes segundo 40 (42,1%) professores; muitas vezes para 37 (38,9%); sempre para 13 (13,7%); 4 (4,2%) consideraram que nunca acontece, não deram resposta 13 (13,7%) respondentes.

Gráfico 78 – Elaboração de testes e outros instrumentos de avaliação



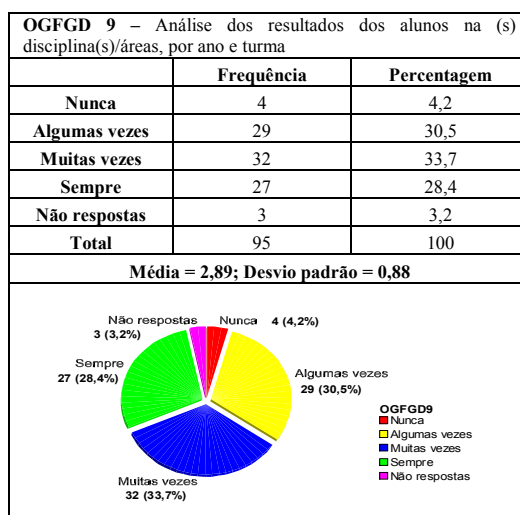
Na questão da elaboração de testes ou de outros instrumentos de avaliação, 44 (46,3%) professores referiram que acontece algumas vezes; 25 (26,3%) entendem que ocorre muitas vezes; nunca para 15 (15,8%); sempre para 6 (6,3%). Não deram resposta à questão 5 (5,3%) dos respondentes.

Gráfico 79 – Definição de critérios de avaliação da disciplina /áreas de conteúdo



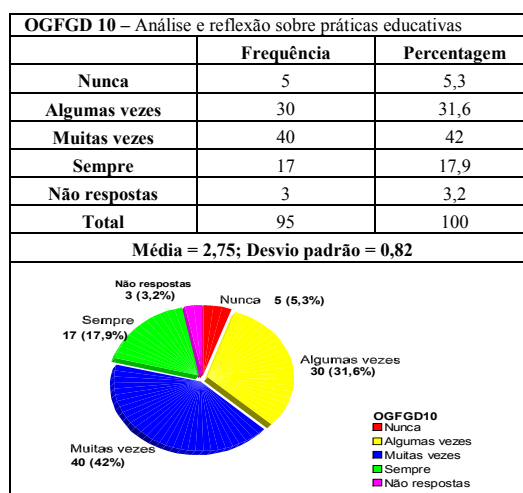
Os critérios de avaliação da disciplina/áreas de conteúdo são sempre definidos segundo 35 (36,8%) professores inquiridos; 30 (31,6%) consideram que são muitas vezes definidos; 23 (24,2%) responderam “algumas vezes”; 5 (5,3%) nunca e não responderam a esta questão 2 (2,1%).

**Gráfico 80 – Análise dos resultados dos alunos**



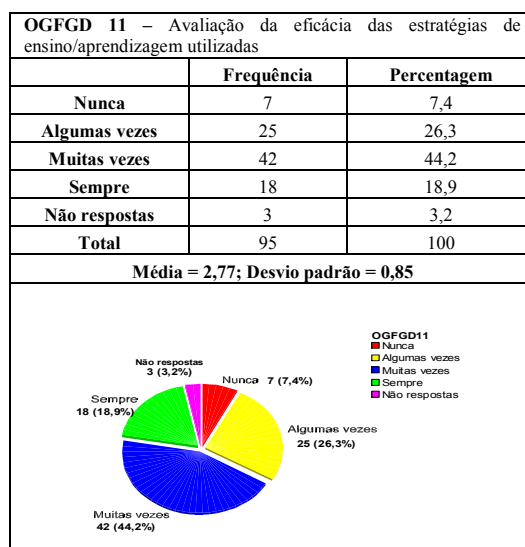
Os resultados dos alunos nas disciplinas/áreas são analisados por ano e turma muitas vezes segundo 32 (33,7%) professores/educadores; algumas vezes para 29 (30,5%); sempre para 27 (28,4%) e nunca para 4 (4,2%). Não responderam a esta pergunta 3 (3,2%) respondentes.

**Gráfico 81 – Análise e reflexão sobre práticas educativas**



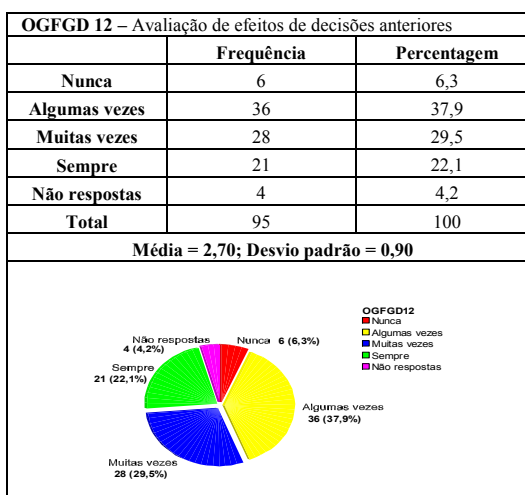
As práticas educativas são analisadas e reflectidas muitas vezes segundo 40 (42%) respondentes; 30 (31,6%) responderam algumas vezes; 17 (17,9%) sempre e nunca 5 (5,3%). Não responderam a esta questão 3 (3,2%) inquiridos.

Gráfico 82 – Avaliação da eficácia das estratégias de ensino/aprendizagem



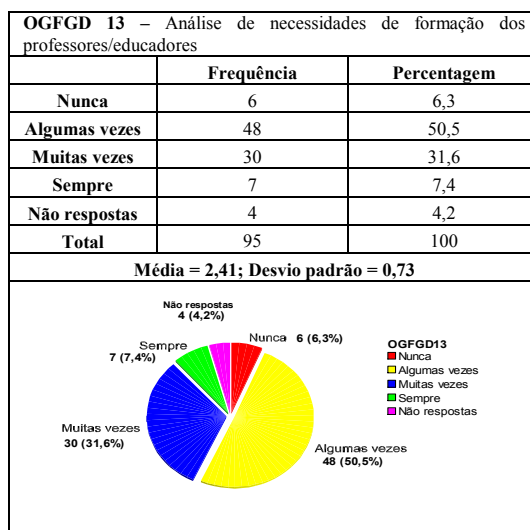
A eficácia das estratégias de ensino/aprendizagem utilizadas é muitas vezes avaliada segundo 42 (44,2%) dos professores/educadores respondentes, algumas vezes segundo 25 (26,3%), sempre 18 (18,9%) e nunca 7 (7,4%). Não deram nenhuma resposta 3 (3,2%) dos respondentes.

Gráfico 83 – Avaliação de efeitos de decisões anteriores



Os efeitos de decisões anteriores são avaliados apenas algumas vezes segundo 36 (37,9%) respondentes; 28 (29,5%) consideram que são avaliadas muitas vezes; 21 (22,1%) sempre; 6 (6,3%) nunca e não responderam 4 (4,2%) inquiridos.

Gráfico 84 – Análise de necessidades de formação dos professores/educadores

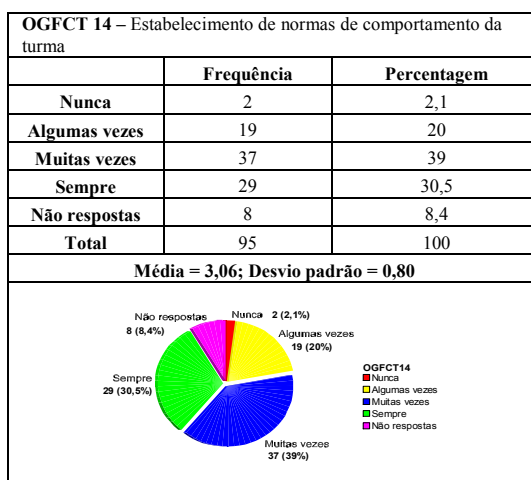


As necessidades de formação dos professores/educadores são analisadas algumas vezes segundo 48 (50,5%) respondentes; muitas vezes para 30 (31,6%); sempre para 7 (7,4%); 6 (6,3%) optaram por “nunca”. Não responderam a esta questão 4 (4,2%).

***Relativamente ao funcionamento do Grupo Disciplinar/Conselho de Docentes,*** os professores inquiridos concordam que os tópicos dos programas/orientações por períodos lectivos/número de aulas são distribuídos; que são definidos os critérios de avaliação da disciplina /área, bem como a planificação de unidades lectivas. Menos consensual em termos de frequência foi o planeamento de actividades interdisciplinares; a selecção e elaboração de materiais pedagógicos; a análise dos resultados dos alunos nas disciplinas áreas, por ano e por turma; a análise e reflexão sobre as práticas educativas, assim como os efeitos de decisões anteriores e a eficácia das estratégias de ensino/aprendizagem utilizadas.

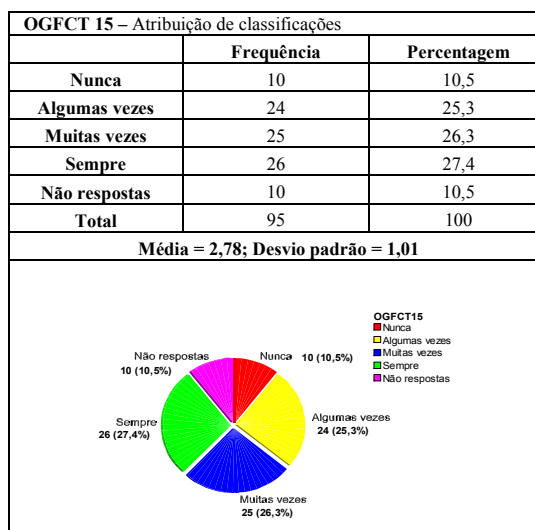
## 2.2.2. Funcionamento dos Conselhos de Turmas/Titulares de Turma

Gráfico 85 – Normas de comportamento estabelecidas



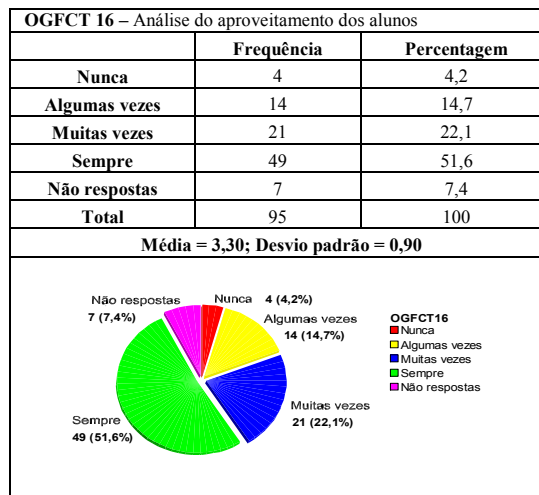
As normas de comportamento da turma são muitas vezes estabelecidas segundo 37 (39%) dos professores/educadores respondentes; sempre segundo 29 (30,5%) dos auscultados; algumas vezes segundo 19 (20%) dos inquiridos. Para 2 (2,1%), as respectivas normas nunca são estabelecidas e 8 (8,4%) não responderam.

Gráfico 86 – Atribuição de classificações



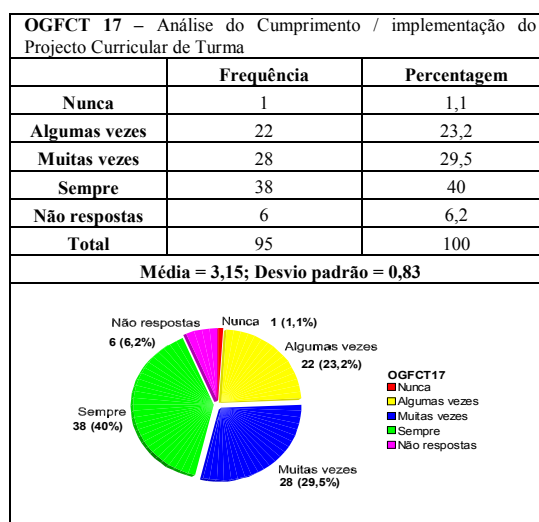
No que concerne à atribuição de classificações, 26 (27,4%) dos professores/educadores refere que os conselhos de turma atribuem sempre classificações; 25 (26,3%) dizem muitas vezes; 24 (25,3%) responderam algumas vezes e 10 (10,5%) nunca. Não responderam a esta questão 10 (10,5%) dos inquiridos.

**Gráfico 87 – Análise do aproveitamento dos alunos**



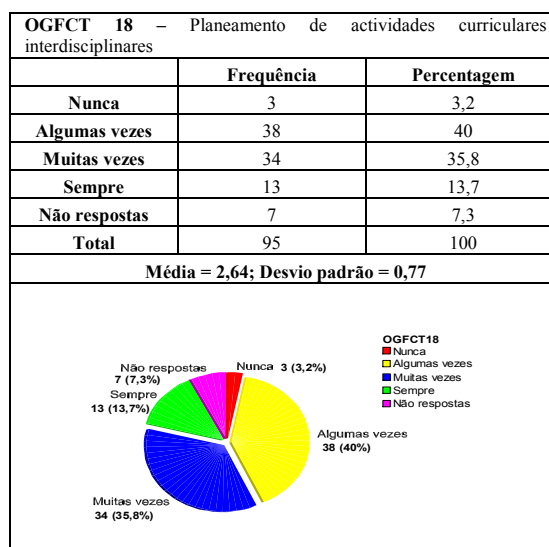
O aproveitamento dos alunos é sempre analisado nos conselhos de turma segundo 49 (51,6%) dos professores/educadores respondentes; é muitas vezes analisado segundo 21 (22,1%) dos inquiridos; algumas vezes para 14 (14,7%) dos inquiridos e nunca analisado para 4 (4,2%) dos respondentes. Não responderam a esta questão 7 (7,4%) dos auscultados.

**Gráfico 88 – Análise do cumprimento/implementação do PCT**



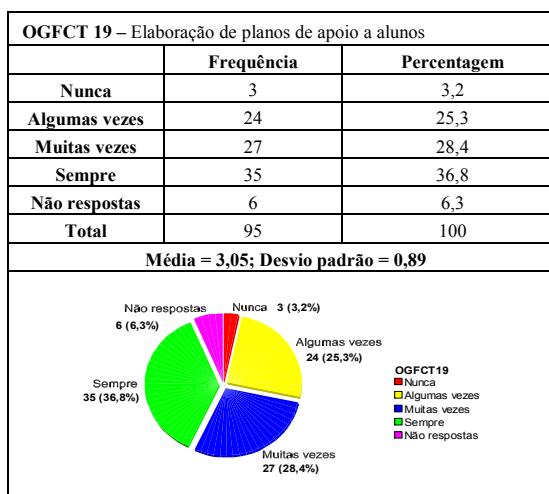
O cumprimento/implementação do PCT é sempre analisado nos Conselhos de Turmas segundo 38 (40%) professores/educadores respondentes; é muitas vezes analisado segundo 28 (29,5%) dos inquiridos; é algumas vezes analisado segundo 22 (23,2%) e nunca analisado para 1 (1,1%) Professor/educador respondente. Não responderam a esta questão 6 (6,2%) dos auscultados.

**Gráfico 89 – Atividades curriculares interdisciplinares planeadas**



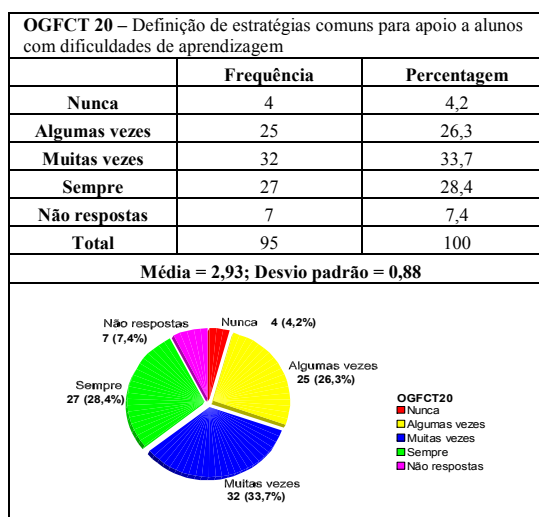
Para 38 (40%) professores/educadores respondentes, nos conselhos de turma são planeadas as actividades curriculares interdisciplinares algumas vezes; para 34 (35,8%) são planeadas muitas vezes; para 13 (13,7%) são sempre planeadas e para 3 (3,2%) nunca são planeadas. Não responderam a esta questão 7 (7,3%) dos inquiridos.

**Gráfico 90 – Planos de apoio a alunos**



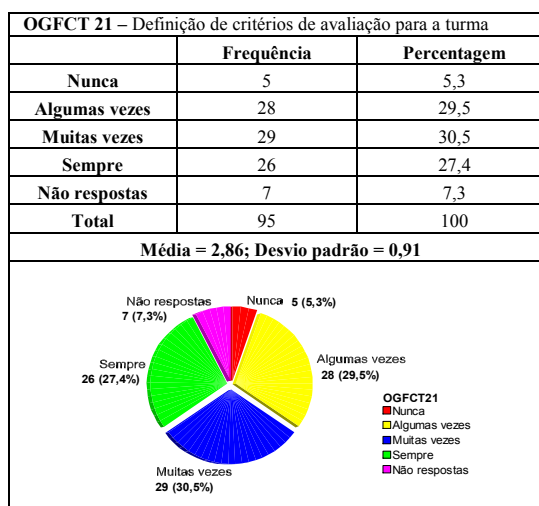
Os planos de apoio dos alunos são sempre elaborados nos conselhos de turma/titulares de turma para 35 (36,8%) dos professores/educadores respondentes; para 27 (28,4%) são muitas vezes elaborados; para 24 (25,3%) são algumas vezes elaborados e para 3 (3,2%) nunca são elaborados. Não responderam a esta questão 6 (6,3%) dos inquiridos.

**Gráfico 91 – Definição de estratégias comuns para apoio a alunos**



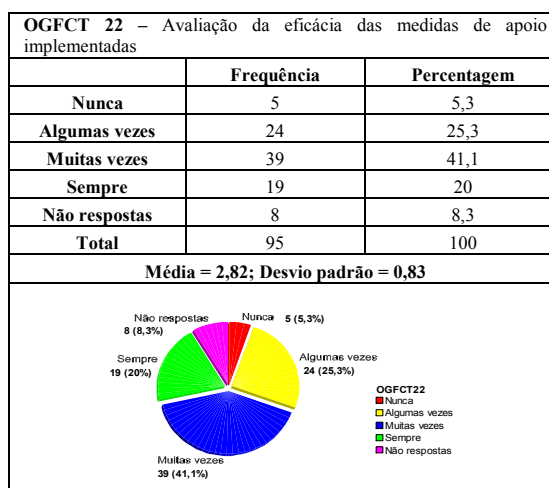
As estratégias comuns para apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem são muitas vezes definidas nos Conselhos de Turma /titulares de turma para 32 (33,7%) dos professores/educadores respondentes; para 27 (28,4%) são sempre definidas; para 25 (26,3%) são algumas vezes definidas e para 4 (4,2%) inquiridos nunca são definidas. Não responderam a esta questão 7 (7,4%).

**Gráfico 92 – Definição de critérios de avaliação**



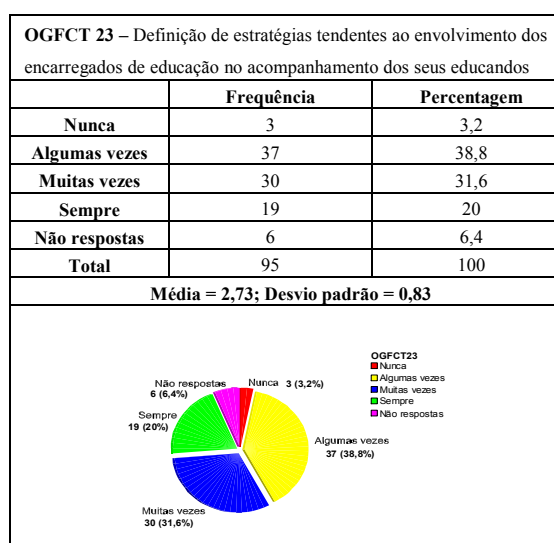
Os critérios de avaliação para a turma são muitas vezes definidos nos conselhos de turma/titulares de turma para 29 (30,5%) professores/educadores respondentes; são algumas vezes definidos para 28 (29,5%) inquiridos; são sempre definidos para 26 (27,4%) e nunca são definidos para 5 (5,3%). Não responderam a esta questão 7 (7,3%) inquiridos.

Gráfico 93 – Avaliação da eficácia das medidas de apoio implementadas



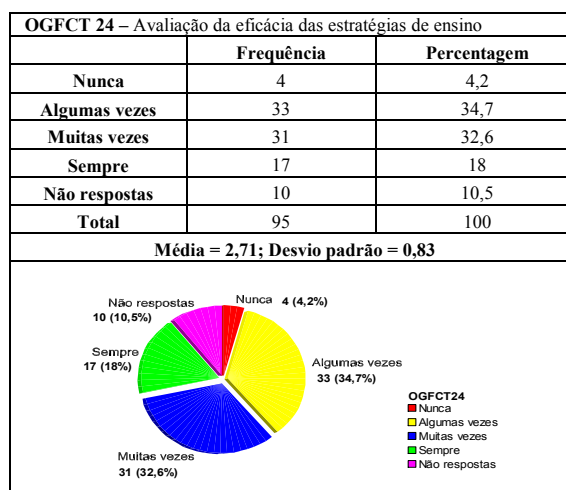
Relativamente à avaliação da eficácia das medidas de apoio implementadas nos Conselhos de Turma/titulares de turma, 39 (41,1%) dos professores/educadores inquiridos responderam “muitas vezes”; 24 (25,3%) responderam “algumas vezes”; 19 (20%) responderam “sempre” e 5 (5,3%) responderam “nunca”. Esta questão ficou sem resposta por parte de 8 (8,3%) dos inquiridos.

Gráfico 94 – Definição de estratégias ao acompanhamento dos educandos



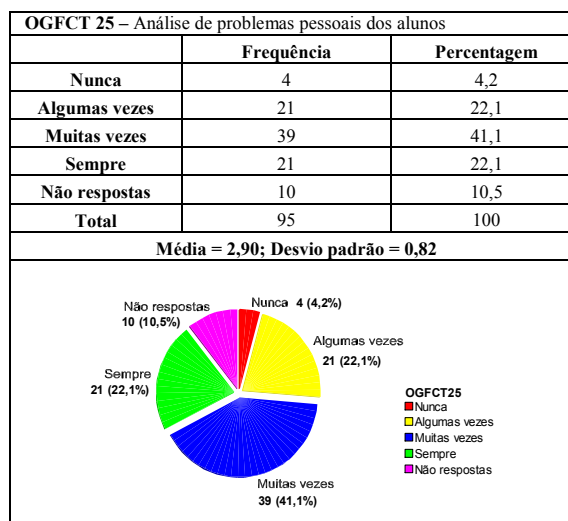
No que concerne às estratégias tendentes ao envolvimento dos encarregados de educação no acompanhamento dos seus educandos, 37 (38,9%) dos professores/educadores indagados responderam que só algumas vezes eram definidas; 30 (31,6%) responderam que eram muitas vezes definidas; 19 (20%) responderam que eram sempre definidas e para 3 (3,2%) dos respondentes nunca são definidas. Não responderam a esta questão 6 (6,3%) dos professores/educadores respondentes.

**Gráfico 95 – Avaliação da eficácia das estratégias de ensino**



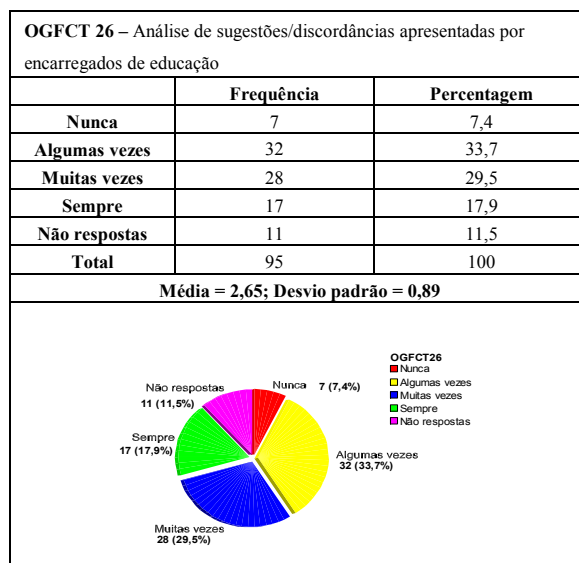
Relativamente à eficácia das estratégias de ensino, 33 (34,7%) dos professores/educadores inquiridos responderam que são algumas vezes avaliadas; 31 (32,6%) responderam que são muitas vezes; 17 (18%) responderam sempre; 4 (4,2%) responderam nunca são avaliadas. Esta questão não obteve respostas em 10 (10,5%) dos respondentes.

**Gráfico 96 – Análise de problemas pessoais dos alunos**



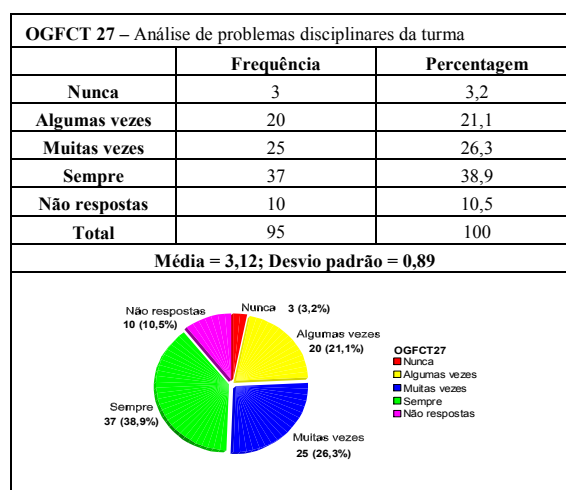
Os problemas pessoais dos alunos são muitas vezes analisados nos conselhos de turmas/ titulares de turmas para 39 (41,1%) professores/educadores; para 21 (22,1%) são algumas vezes analisados; para 21 (22,1) sempre analisados e 4 (4,2%) responderam nunca são analisados. Esta pergunta não obteve respostas por parte de 10 (10,5%) inquiridos.

**Gráfico 97 – Análise de sugestões/discordâncias apresentadas por Encarregados de Educação**



As sugestões/discordâncias apresentadas por encarregados de educação são algumas vezes analisadas nos conselhos de turma /titulares de turma segundo 32 (33,7%) dos professores/educadores respondentes; são muitas vezes analisadas segundo 28 (29,5%) dos inquiridos; são sempre analisadas segundo 17 (17,9%) e nunca analisadas segundo 7 (11,5%) dos respondentes. Não responderam a esta questão 11 (11,5%) dos professores/educadores auscultados.

**Gráfico 98 – Análise de problemas disciplinares da turma**



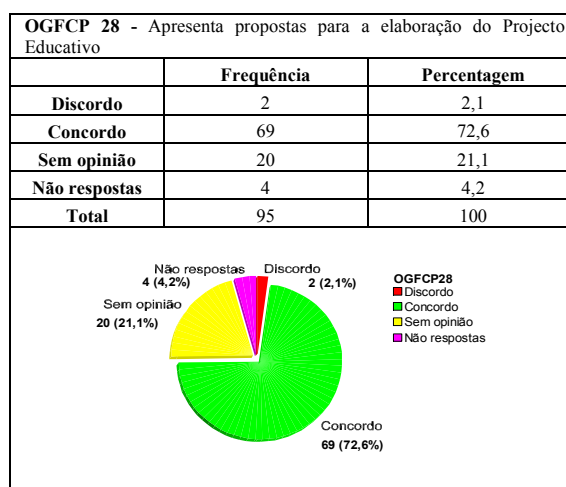
Os problemas disciplinares da turma são sempre analisados nos Conselhos de turmas/titulares de turma para 37 (38,9%) dos professores/educadores respondentes; são muitas vezes analisados para 25 (26,3%); são algumas vezes analisados para 20 (21,1%) e nunca analisados para 3 (3,2%) dos inquiridos. Não responderam a esta questão 10 (10,5%) dos professores/educadores auscultados.

*No que concerne ao funcionamento dos Conselhos de Turma /Titulares de Turma* os professores/educadores respondentes concordam que é realizada a análise do cumprimento/implementação do projecto curricular de turma; dos problemas disciplinares de turma, do respectivo aproveitamento; são estabelecidas as normas de comportamento dos alunos bem como os planos de apoio a alunos.

Deverão passar a ser analisados com mais sistematicidade: a análise das sugestões/discordâncias apresentadas pelos Pais/EE; a eficácia das estratégias de ensino e das medidas de apoio implementadas; as actividades curriculares interdisciplinares; os critérios de avaliação para a turma assim como as estratégias de envolvimento dos Pais/EE no acompanhamento dos seus educandos.

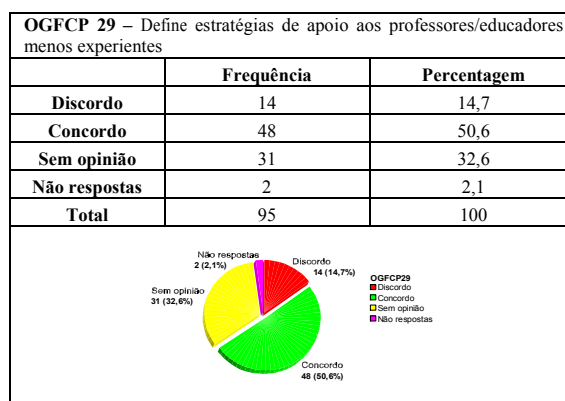
### 2.2.3. Funcionamento do Conselho Pedagógico

Gráfico 99 – Apresentação de propostas para a elaboração do PE



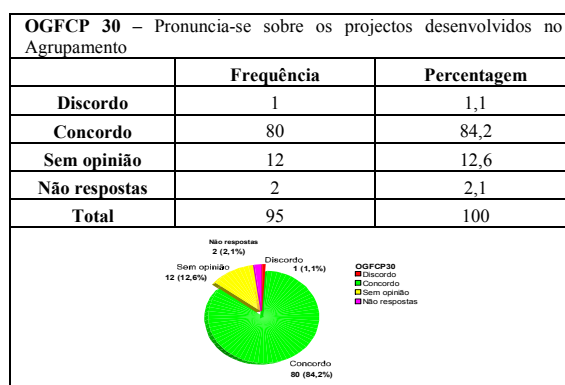
A maioria dos respondentes, 69 (72,6%), considera que o conselho pedagógico apresenta propostas para a elaboração do PE; 2 (2,1%) discordam; 20 (21,1%) não têm opinião e 4 (4,2 %) não responderam a esta questão.

**Gráfico 100 – Definição de estratégias de apoio aos Professores/educadores menos experientes**



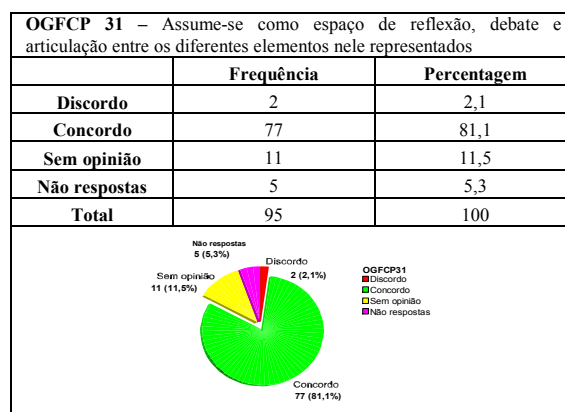
O Conselho pedagógico define estratégias de apoio aos professores/educadores menos experientes de acordo com 48 (50,6%) respondentes; 14 (14,6%) discordam desta assumpção; 31 (32,6%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam à questão.

**Gráfico 101 – Pronunciamento sobre os projectos desenvolvidos**



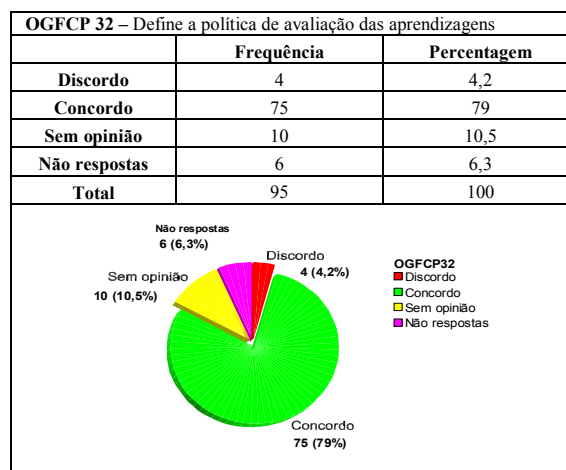
O conselho pedagógico pronuncia-se sobre os projectos desenvolvidos no Agrupamento de acordo com 80 (84,2%) professores respondentes. Apenas 1 (1,1%) inquirido discorda; 12 (12,6 %) não têm opinião e 2 (2,1%) não respondem a esta questão.

**Gráfico 102 – Espaço de reflexão, debate e articulação**



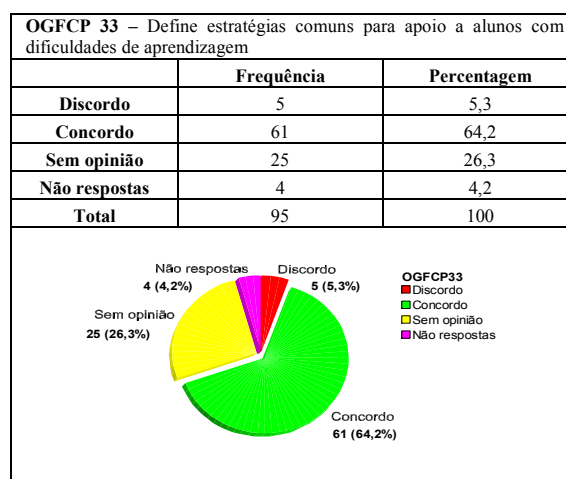
O conselho pedagógico assume-se como espaço de reflexão, debate e articulação entre os diferentes elementos nele representados para 77 (81,1%) respondentes. Discordam desta afirmação apenas 2 (2,1%) dos inquiridos, 11 (11,5%) não têm opinião e 5 (5,3%) optaram por não responder.

Gráfico 176 – Definição da política de avaliação das aprendizagens



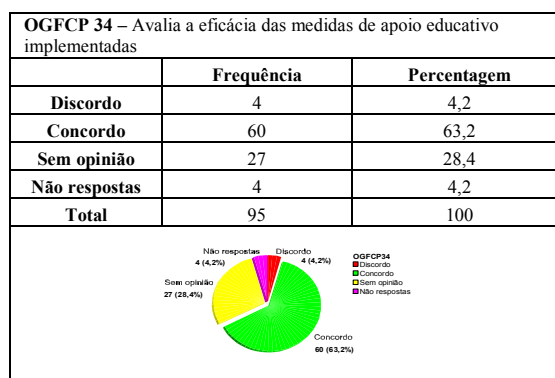
A maioria dos respondentes, 75 (79%), entende que o Conselho pedagógico define a política de avaliação das aprendizagens, apenas 4 (4,2%) discordam, 10 (10,5%) não têm opinião e 6 (6,3%) não responderam.

Gráfico 103 – Definição de estratégias comuns de apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem



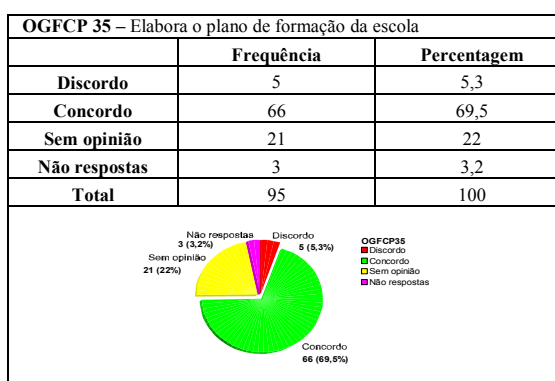
A definição de estratégias comuns para apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem tem a concordância de 61 (64,2%) dos professores respondentes; 25 (26,3%) não têm opinião; 5 (5,3%) discordam desta afirmação e 4 (4,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 104 – Avaliação da eficácia das medidas de apoio educativo**



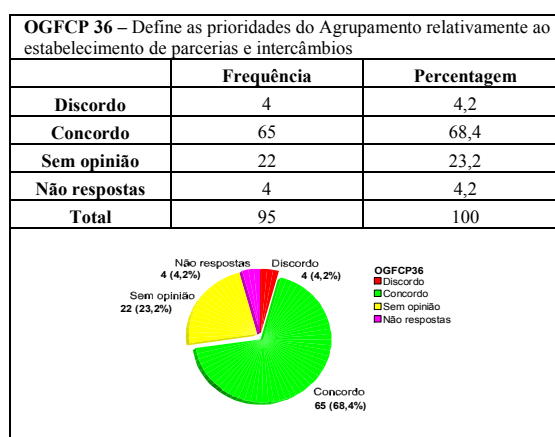
O conselho pedagógico avalia a eficácia das medidas de apoio educativo implementadas segundo 60 (63,2%) professores/educadores respondentes. Discordam 4 (4,2%); não têm opinião 27 (28,4%) e não responderam 4 (4,2%) inquiridos.

**Gráfico 105 – Elaboração do plano de formação da escola**



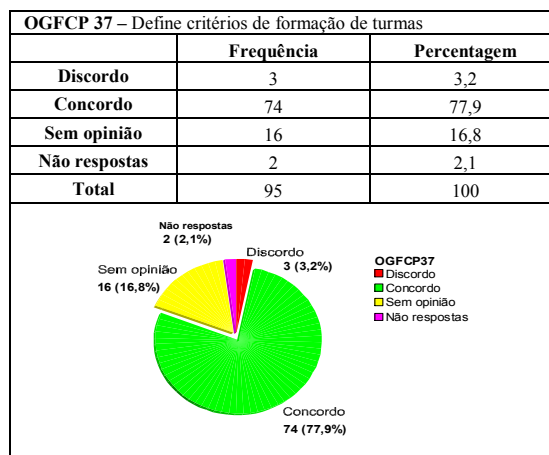
Relativamente ao plano de formação da escola 66 (69,5%) dos respondentes concordam que o CP faz a elaboração do respectivo plano; 5 (5,3%) discordam; 21 (22%) não têm opinião e 3 (3,2%) não responderam.

**Gráfico 106 – Definição das prioridades em relações às parcerias e intercâmbios**



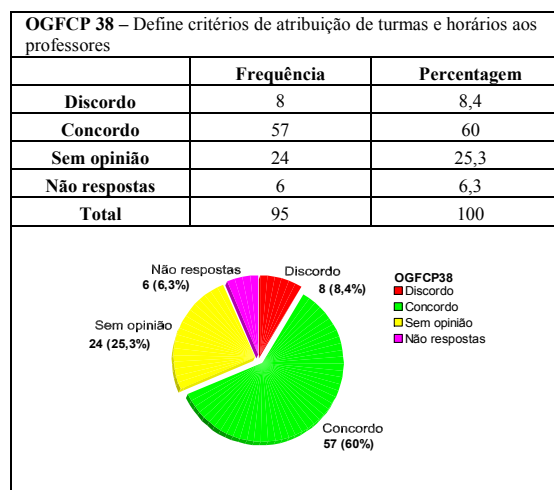
O Agrupamento define as prioridades relativamente ao estabelecimento de parcerias e intercâmbios para de 65 (68,4%) respondentes; 4 (4,2%) discordam desta afirmação; 22 (23,2%) não têm opinião e 4 (4,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 107 – Definição dos critérios de formação de turma**



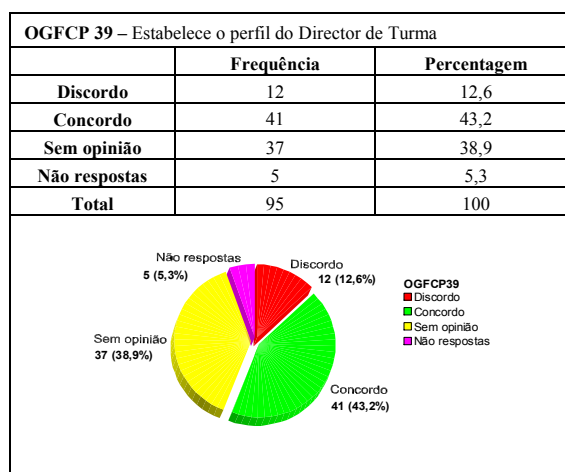
O C.P. define critérios de formação de turmas para a maioria dos professores/educadores, 74 (77,9%). Não concordam com esta assumpção 3 (3,2%) dos inquiridos, não tem opinião 16 (16,8%) e não deram resposta 2 (2,1%) dos respondentes.

**Gráfico 108 – Definição de critérios de atribuição de turmas e horários aos professores**



O C.P. define critérios para a atribuição de turmas e horários aos professores segundo 57 (60%) dos professores/educadores respondentes. Discordam desta assumpção 8 (8,4%); não têm opinião 24 (25,3%) e não responderam a esta afirmação 6 (6,35) dos inquiridos.

**Gráfico 109 – Estabelecimento do perfil do Director de Turma**



O perfil do Director de Turma é estabelecido no CP segundo 41 (43,2%) dos professores/educadores respondentes. Discordam desta afirmação 12 (12,6 %); não manifestam a sua opinião 37 (38,9%) e não responderam a esta questão 5 (5,3%) dos inquiridos.

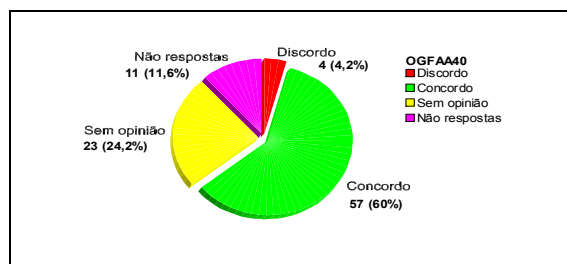
*No que concerne ao funcionamento do Conselho Pedagógico* poderemos dizer que uma maioria significativa concorda que o C.P. é um espaço de reflexão, de debate e articulação entre os diferentes elementos nele representados e faz a apreciação sobre os projectos desenvolvidos no Agrupamento. A política de avaliação das aprendizagens, os critérios de formação de turmas e as prioridades do Agrupamento relativamente ao estabelecimento de parcerias e intercâmbios são definidos no C.P. As propostas para a elaboração do PE são apresentadas e o plano de formação é elaborado.

Os itens que carecem de uma melhoria são nomeadamente a definição de critérios de atribuição de turmas e horários aos professores; a definição de estratégias de apoio aos professores/educadores menos experientes e o estabelecimento do perfil do Director de Turma.

#### **2.2.4. Funcionamento da Assembleia do Agrupamento**

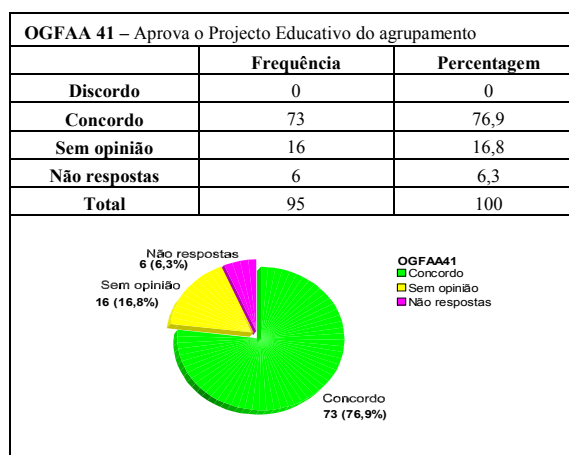
**Gráfico 110 – Definição das linhas gerais da política educativa da escola**

OGFAA 40 – Define as linhas gerais da política educativa da escola		
	Frequência	Percentagem
<b>Discordo</b>	4	4,2
<b>Concordo</b>	57	60
<b>Sem opinião</b>	23	24,2
<b>Não respostas</b>	11	11,6
<b>Total</b>	95	100



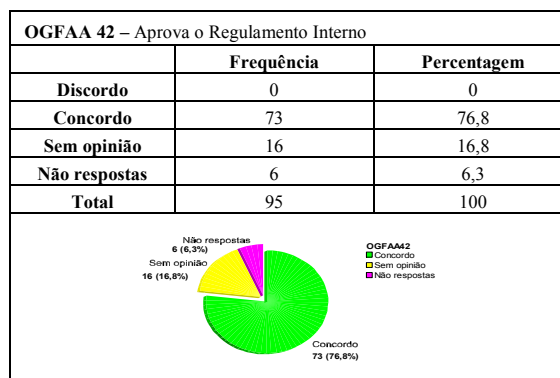
As linhas gerais da política educativa da escola são definidas pela Assembleia do Agrupamento segundo 57 (60%) dos professores/educadores respondentes. Discordam desta afirmação 4 (4,2%) e não têm opinião 23 (24,2%) dos inquiridos. Não responderam 11 (11,6%) inquiridos.

**Gráfico 111 – Aprovação do PE do Agrupamento**



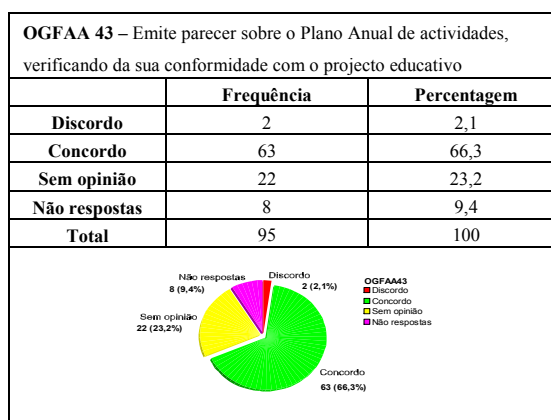
A afirmação “O projecto educativo do Agrupamento é aprovado pela Assembleia de Agrupamento” tem a concordância de 73 (76,9%) dos professores/educadores respondentes. Não têm opinião 16 (16,8%) e não responderam 6 (6,3%) dos inquiridos.

**Gráfico 112 – Aprovação do RI**



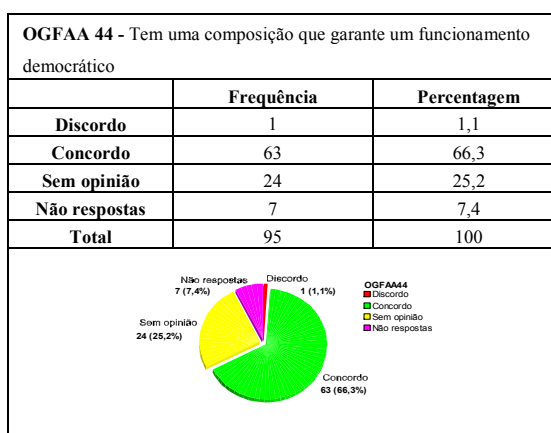
A maioria dos respondentes, 73 (76,8%), concorda que o RI é aprovado pela AE; 16 (16,8%) não emitiram a sua opinião e 6 (6,3%) não responderam à questão.

**Gráfico 113 – Emissão de parecer do PAA**



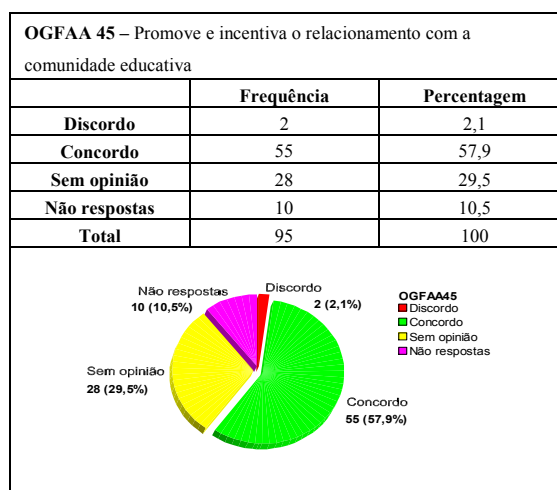
No que concerne ao parecer sobre o PAA, 63 (66,3%) dos professores/educadores concordam que a AE emite o respectivo parecer e verifica a sua conformidade com o projecto educativo; 2 (2,1%) discordam; 22 (23,2%) não têm opinião e 8 (9,4%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 114 – Composição que garanta funcionamento democrático**



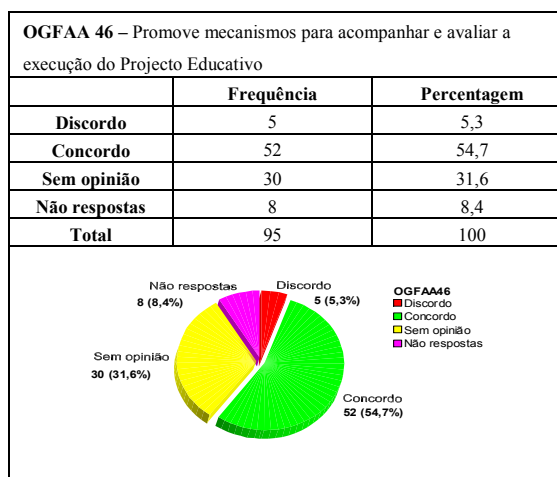
A maioria dos respondentes, 63 (66,3%) professores/educadores, concorda que a composição da AE garante um funcionamento democrático. Apenas 1 (1,1%) discorda; 24 (25,2%) não têm opinião e 7 (7,4%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 115 – Promoção e incentivo do relacionamento com a comunidade educativa**



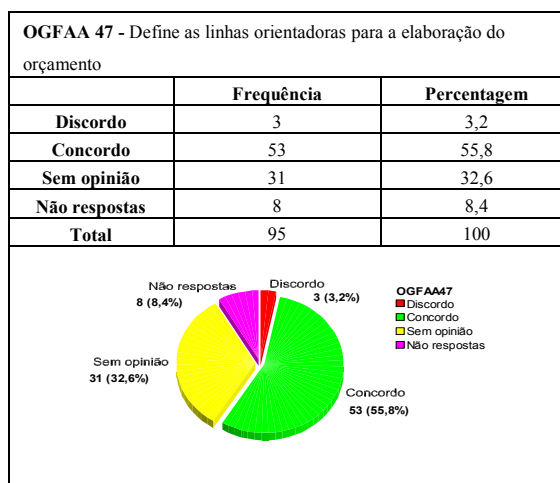
No que se refere ao relacionamento com a comunidade educativa, 55 (57,9%) professores concordam que AE promove e incentiva o respectivo relacionamento; 2 (2,1%) discordam; 28 (29,5%) não têm opinião e 10 (10,5%) não responderam.

**Gráfico 116 – Promoção de mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do PE**



Relativamente aos mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do PE, 52 (54,7%) dos professores/educadores respondentes concordam que a AE promove os respectivos mecanismos de acompanhamento e avaliação; 5 (5,3%) discordam; 30 (31,6%) não têm opinião e 8 (8,4%) não responderam a esta questão.

Gráfico 117 – Definição das linhas orientadoras para a elaboração do Orçamento



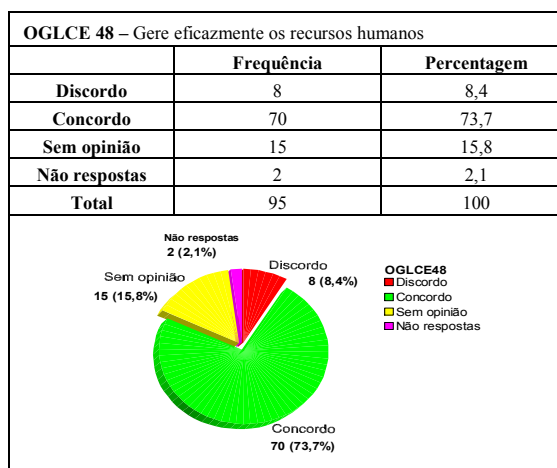
No que concerne às linhas orientadoras para a elaboração do orçamento, 53 (55,8%) dos professores/educadores respondentes concordam que a AE define as respectivas linhas orientadoras; 3 (3,2%) discordam; 31 (32,6%) não têm opinião e 8 (8,4%) não responderam a esta questão.

*Relativamente ao funcionamento da Assembleia do Agrupamento* os Professores/Educadores concordam que este órgão tem uma composição que garante o seu funcionamento democrático, define as linhas gerais da política do Agrupamento e emite pareceres sobre o PAA, verificando da sua conformidade com o PEA.

O relacionamento com a comunidade educativa e os mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do PEA tiveram a concordância de 57,9% e 54,7% dos Professores/Educadores inquiridos. De realçar que existe uma média de 30% de inquiridos sem opinião. De salientar que uma das competências da Assembleia, segundo o Decreto-lei 115/A, de 98, é aprovar o PE e o RI. Uma percentagem muito elevada (76,9%) demonstra desconhecer esta competência da Assembleia, ou a Assembleia não cumpre com efectividade estas duas competências.

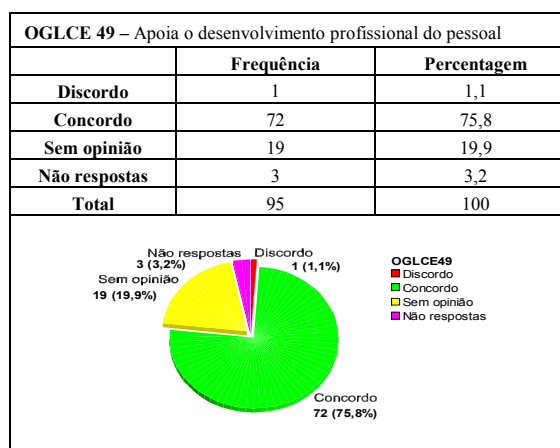
## 2.2.5. Exercício de Liderança do Conselho Executivo

Gráfico 118 – Gestão dos recursos humanos



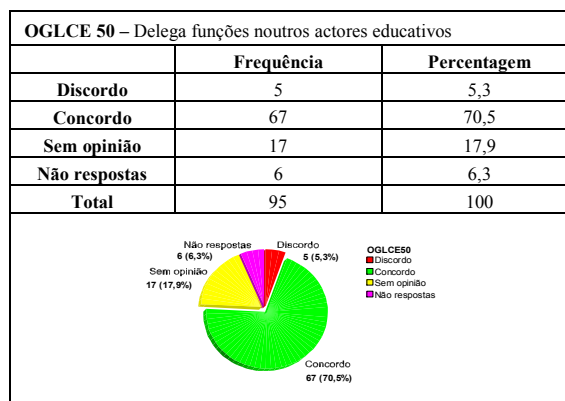
A maioria dos respondentes, 70 (73,7%), considera que o CE gere eficazmente os recursos humanos; 8 (8,4%) discordam; 15 (15,8%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam à questão.

Gráfico 119 – Apoio ao desenvolvimento profissional do pessoal



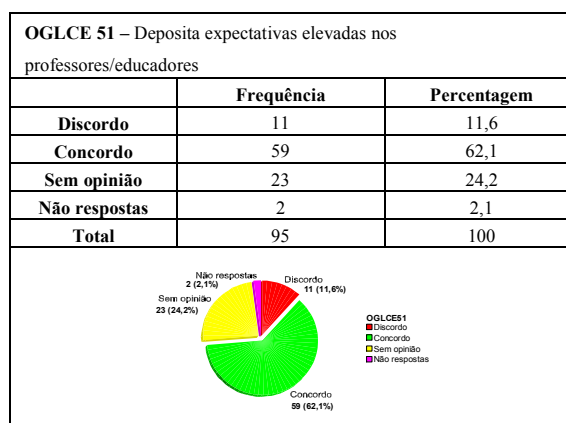
Na opinião da maioria dos respondentes, 72 (75,8%), o CE apoia o desenvolvimento profissional do pessoal. Apenas 1 (1,1%) dos respondentes discorda desta afirmação; não têm opinião 19 (19,9%) e não responderam a esta questão 3 (3,2%).

**Gráfico 120 – Delegação de funções noutros actores educativos**



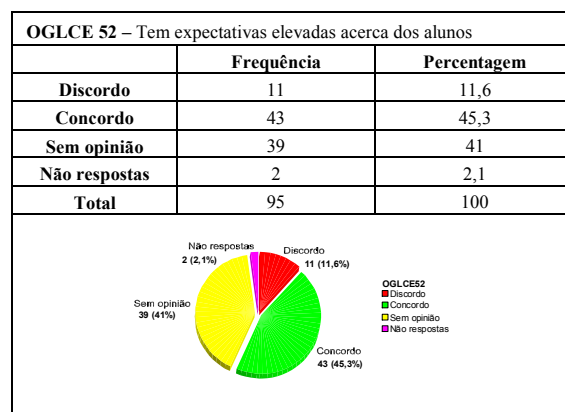
Segundo 67 (70,5%) professores inquiridos, o CE delega funções noutros actores educativos; 5 (5,3%) discordam; 17 (17,9%) não têm opinião e 6 (6,3%) não respondem a esta questão.

**Gráfico 121 – Expectativas depositadas nos professores/educadores**



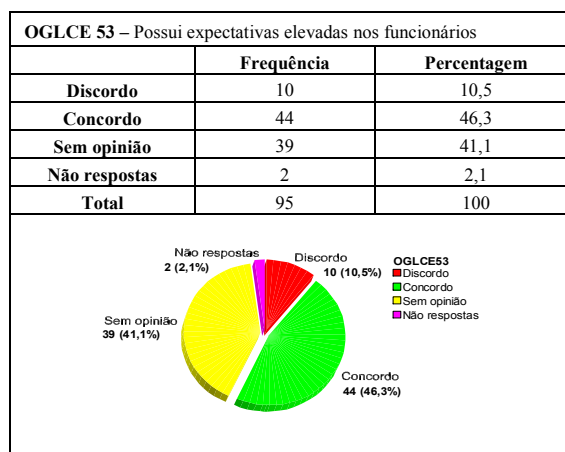
Concordam com a afirmação de que o CE deposita expectativas elevadas nos professores/educadores 59 (62,1%) dos inquiridos; discordam 11 (11,6%); não têm opinião 23 (24,2%) e não responderam 2 (2,1%) dos inquiridos.

**Gráfico 122 – Expectativas depositadas nos alunos**



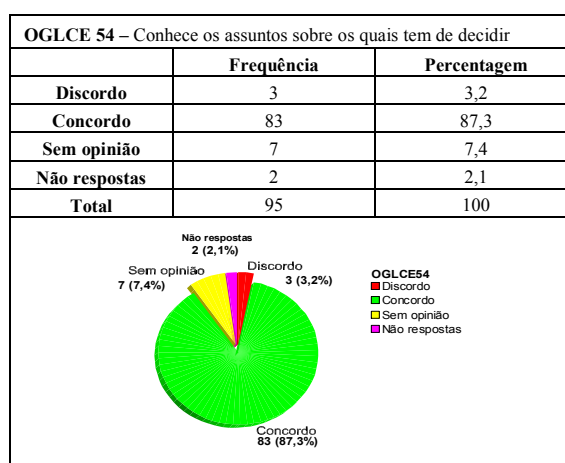
Relativamente à questão sobre se o CE tem expectativas elevadas relativamente aos alunos, 43 (45,3%) dos professores inquiridos concordam com esta afirmação; 11 (11,6%) discordam; 39 (41%) não têm opinião e 2 (2,1%) não respondem a esta pergunta.

**Gráfico 123 – Expectativas depositadas nos funcionários**



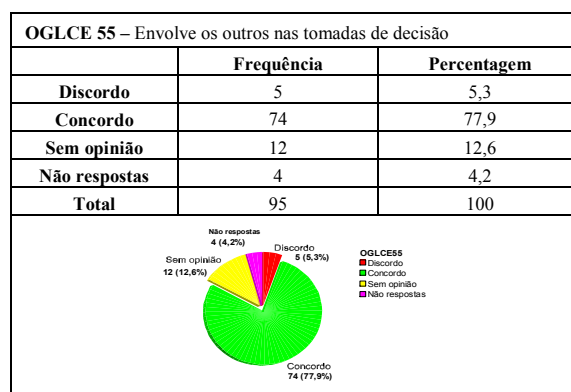
No que respeita à questão se o CE possui expectativas elevadas nos funcionários, 44 (46,3%) respondentes concordam; 10 (10,5%) discordam; 39 (41,1%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 124 – Conhecimento dos assuntos sobre os quais tem de decidir**



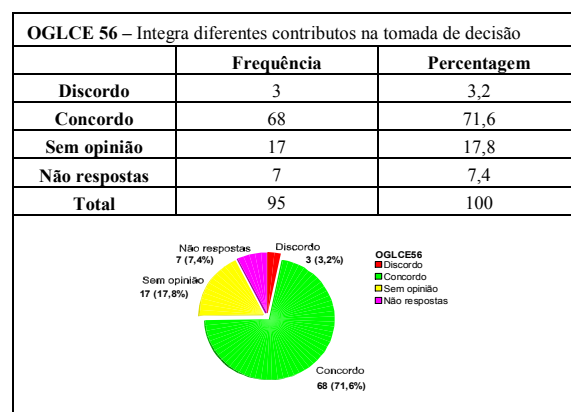
Segundo 83 (87,3%) dos professores respondentes o CE conhece os assuntos sobre os quais tem de decidir; 3 (3,2%) discordam; 7 (7,4%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 125 – Envolvimento dos outros nas tomadas de decisão**



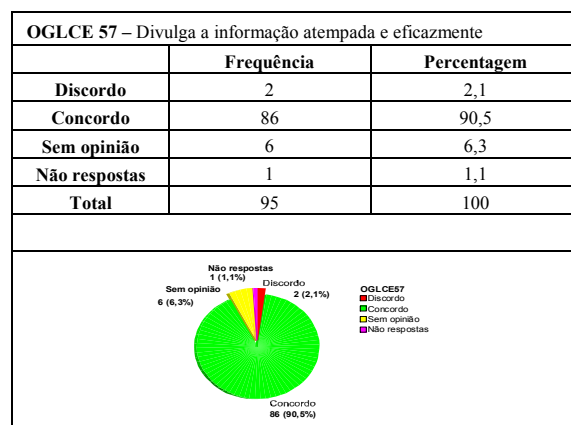
Na questão sobre se o CE envolve os outros nas tomadas de decisão, 74 (77,9%) concordam; 5 (5,3%) discordam; 12 (12,6%) não têm opinião e 4 (4,2%) não responderam.

**Gráfico 126 – Integração de diferentes contributos nas tomadas de decisão**



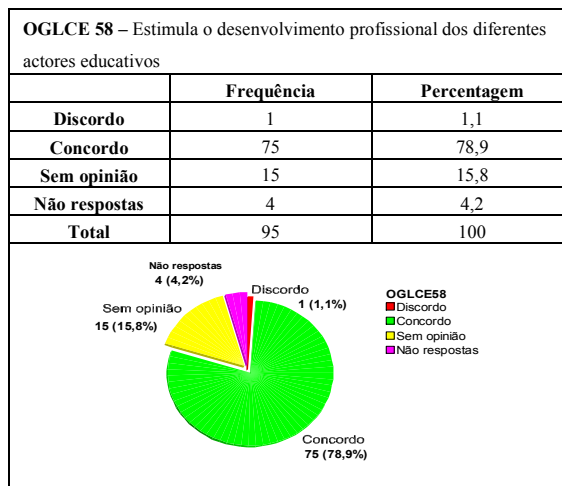
No que concerne à questão se o CE integra diferentes contributos nas tomadas de decisão, 68 (71,6%) dos respondentes concordam com esta afirmação; 3 (3,2%) discordam; 17 (17,8) não têm opinião e 7 (7,4%) não responderam.

**Gráfico 127 – Divulgação da informação**



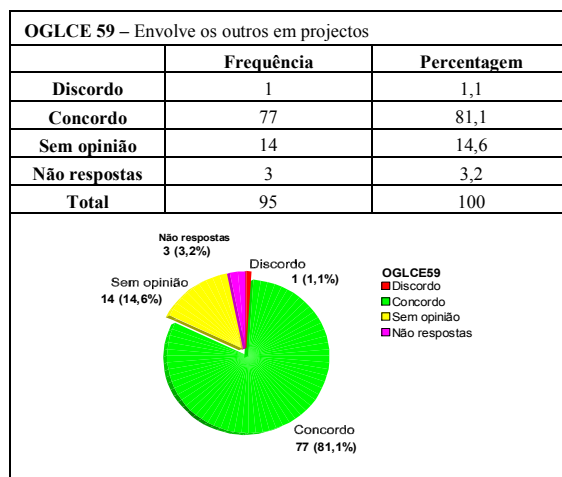
A informação é divulgada pelo CE atempada e eficazmente segundo 86 (90,5%) dos respondentes; 2 (2,1%), discordam desta afirmação; 2 (2,1%) dos professores inquiridos; 6 (6,3%) não têm opinião e 1 (1,1%) não respondeu a esta questão.

Gráfico 128 – Estimulação do desenvolvimento profissional dos diferentes actores educativos



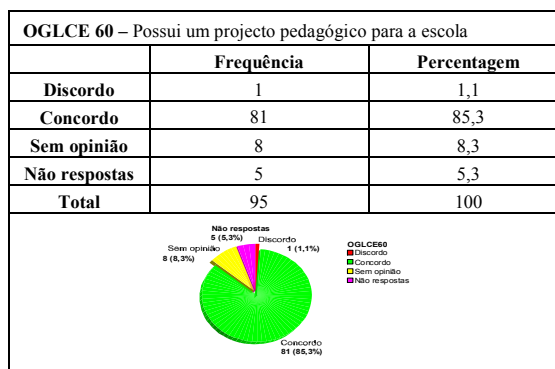
A maioria dos respondentes, 75 (78,9%) professores, concorda que o CE estimula o desenvolvimento profissional dos diferentes actores educativos; 1 (1,1%) discorda desta afirmação; 15 (15,8%) não têm opinião e 4 (4,2%) não responderam a esta questão.

Gráfico 129 – Envolvimento de outros em projectos



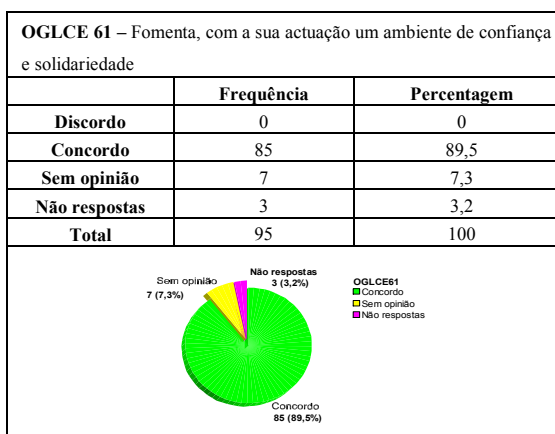
A maioria dos respondentes, 77 (81,1%), concorda que o CE envolve os outros em projectos; 1 (1,1%) discorda; 14 (14,6%) não têm opinião e 3 (3,2%) não respondem a esta questão.

**Gráfico 130 – Possui um projecto pedagógico para a escola**



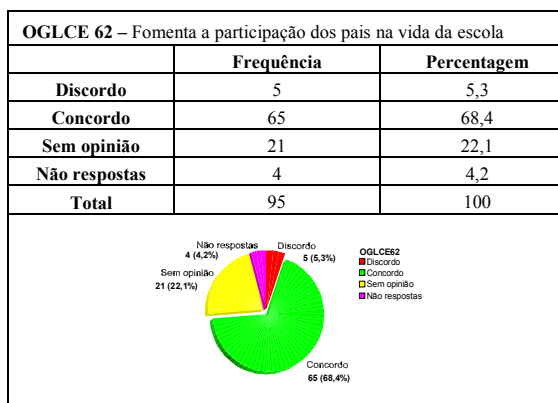
A maioria dos respondentes, 81 (85,5%), concorda que o CE possui um projecto pedagógico para a escola (Agrupamento). Apenas 1 (1,1%) discorda, 8 (8,3%) não têm opinião e 5 (5,3%) não responderam à questão.

**Gráfico 131 – Fomento de um ambiente de confiança e solidariedade**



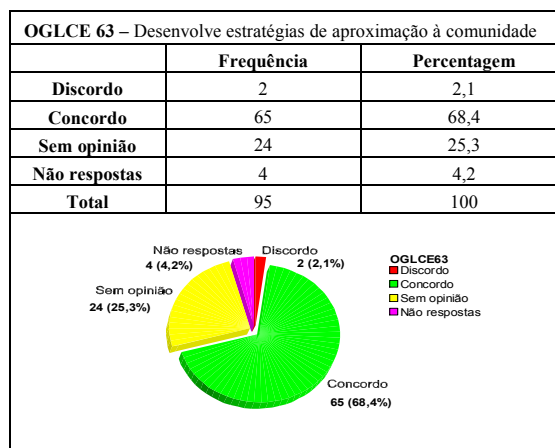
A maioria dos respondentes, 85 (89,5%), considera que a actuação do CE fomenta um ambiente de confiança e solidariedade. Ninguém discorda, 7 (7,3%) não têm opinião e 3 (3,2%) não responderam.

**Gráfico 132 – Fomento da participação dos pais na vida da escola**



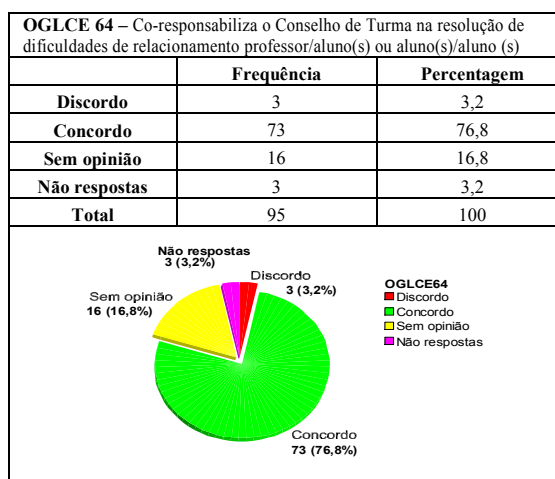
Relativamente à questão da participação dos pais na vida da escola, 65 (68,4%) professores/educadores estão satisfeitos com a actuação do CE; 5 (5,35) discordam; 21 (22,1%) não têm opinião e 4 (4,2%) não respondem a esta questão.

Gráfico 133 – Desenvolvimento de estratégias de aproximação à comunidade



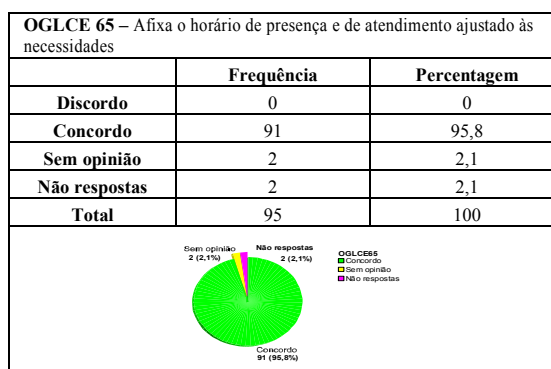
No que concerne às estratégias de aproximação à comunidade empregues pelo CE, 65 (68,4%) dos professores/educadores inquiridos consideram a actuação neste âmbito positiva; 2 (2,1%) discordam; 24 (25,3%) não têm opinião e 4 (4,2%) não responderam a esta questão.

Gráfico 134 – Co-responsabilização do conselho de Turma na resolução de dificuldades de relacionamento Professor(es)/aluno(s) ou aluno(s)/aluno(s)



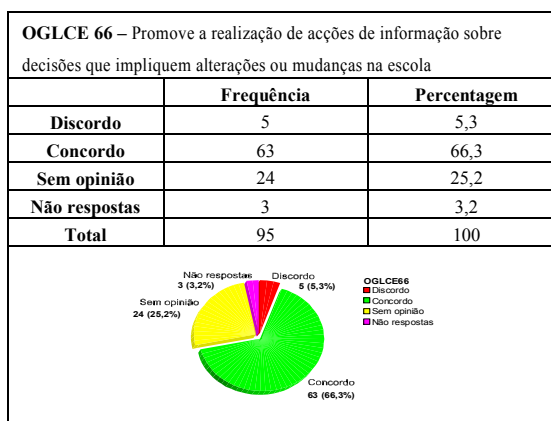
Relativamente à co-responsabilização do Conselho de Turma na resolução de dificuldades de relacionamento professor/aluno (s) ou aluno (s)/aluno (s), 73 (76,8%) respondentes concordam com a actuação do CE; 3 (3,2%) discordam; 16 (16,8%) não têm opinião e 3 (3,2%) não respondem a esta questão.

Gráfico 135 – Afixação do horário de presença e de atendimento ajustado às necessidades



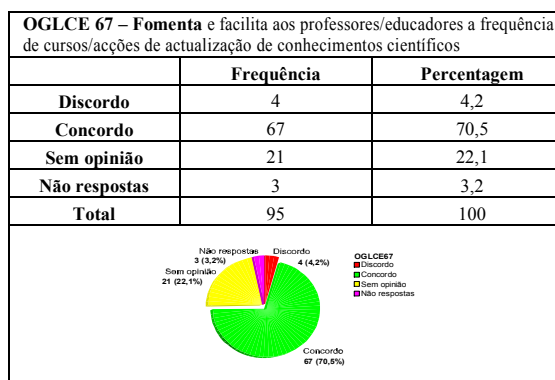
A grande maioria dos respondentes, 91 (95,8%), afirma que há uma afixação do horário de presença e de atendimento ajustado às necessidades; 2 (2,1%) não têm opinião; 2 (2,1%) não respondem à questão e ninguém discorda.

Gráfico 136 – Realização de ações de informação sobre decisões que impliquem mudanças na escola



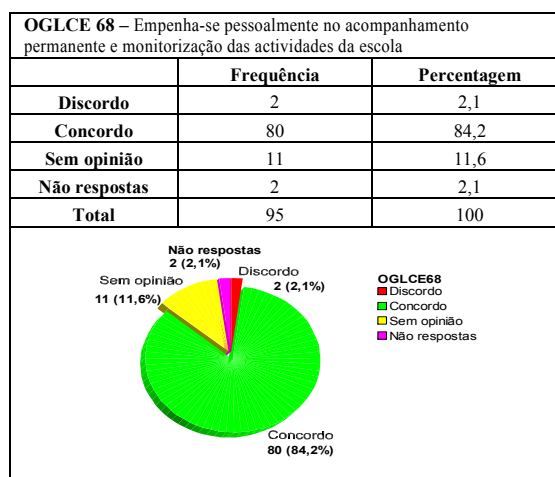
De acordo com a opinião de 63 (66,3%) professores/educadores respondentes, o CE realiza ações de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças na escola. Discordam 5 (5,3%) e não têm opinião 24 (25,2%). Não responderam a esta questão 3 (3,2%) dos inquiridos.

Gráfico 137 – Fomenta e facilita aos professores/ educadores a frequência de cursos/acções de actualização de conhecimentos científicos



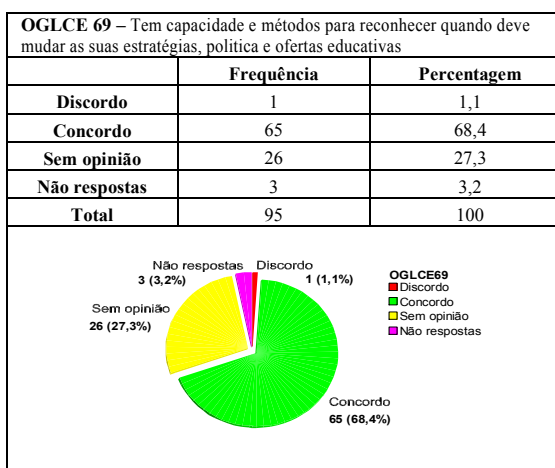
A questão sobre se o CE fomenta e facilita aos professores/educadores a frequência de cursos/acções de actualização de conhecimentos científicos, tem a concordância de 67 (70,5%) professores/educadores respondentes, a discordância de 4 (4,2%) e não têm opinião 21 (22,1%) dos inquiridos. Não responderam a esta questão 3 (3,2%) dos professores/educadores auscultados.

Gráfico 138 – Empenhamento no acompanhamento e monitorização das actividades da escola



No que respeita ao empenhamento no acompanhamento e monitorização das actividades da escola, 80 (84,2%) dos professores/educadores concorda com a actuação do CE; 2 (2,1%) discordam; 11 (11,6%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam à questão.

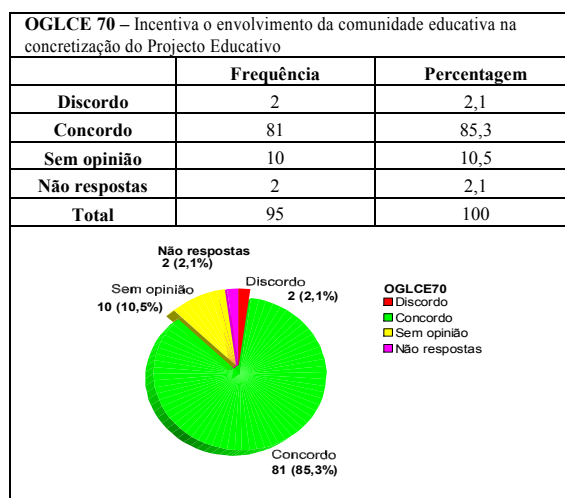
Gráfico 139 – Capacidade e métodos de reconhecimento para mudar as estratégias, política e ofertas educativas



Em relação à capacidade e métodos para reconhecer quando deve mudar as suas estratégias política e ofertas educativas, 65 (68,4%) dos professores/educadores

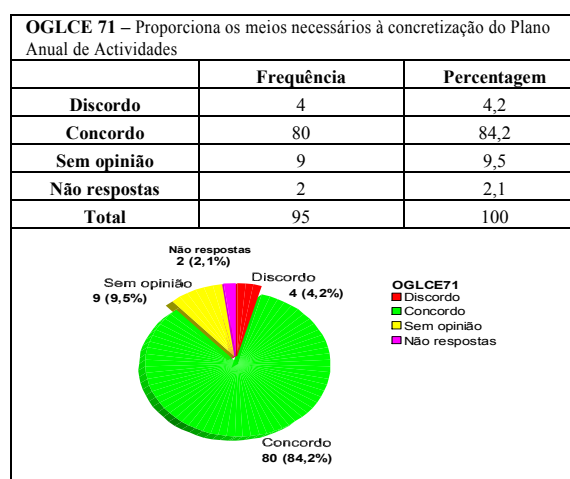
respondentes reconhecem o mérito da actuação do CE; 1 (1,1%) discorda; 26 (27,3%) não têm opinião e 3 (3,2%) não responderam a esta questão.

Gráfico 140 – Incentivo ao envolvimento da comunidade e na concretização do PE



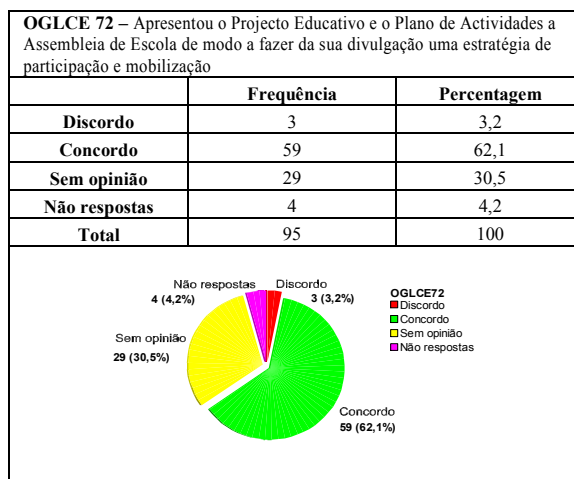
No que concerne ao envolvimento da comunidade educativa na concretização do PE, 81 (85,3%) dos professores/educadores respondentes concordam que o CE incentiva o respectivo envolvimento; 2 (2,1%) discordam; 10 (10,5%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

Gráfico 141 – Facilitação dos meios necessários ao PAA



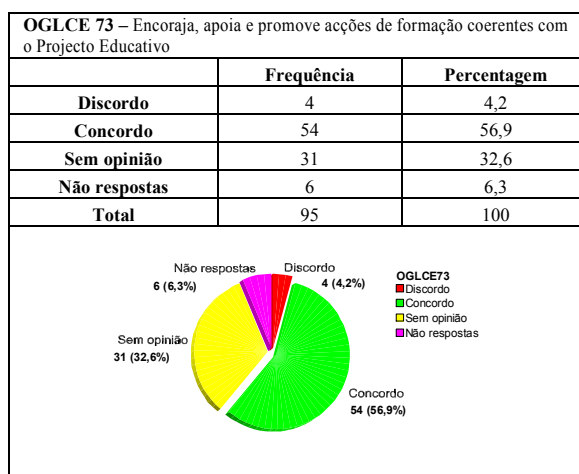
No que concerne à facilitação dos meios necessários à concretização do Plano Anual de Actividades, 80 (84,2%) dos professores/educadores respondentes concordam que o CE proporciona os respectivos meios; 4 (4,2%) discordam; 9 (9,5%) não tem opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 142 – Apresentação do PE e o PAA à Assembleia do Agrupamento**



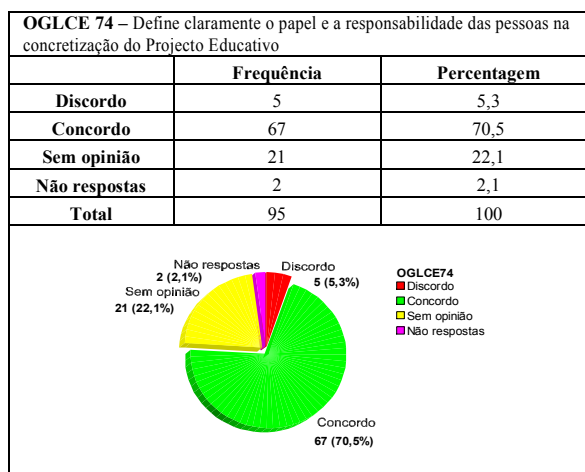
Na questão sobre a apresentação do PE e o PA à Assembleia do Agrupamento, 59 (62,1%) dos professores/educadores respondentes concordam que o CE apresentou os respectivos documentos de modo a fazer da sua divulgação uma estratégia de participação e mobilização; 3 (3,2%) discordam; 29 (30,5%) não têm opinião e 4 (4,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 143 – Encorajamento e apoio á formação coerentes como PE**



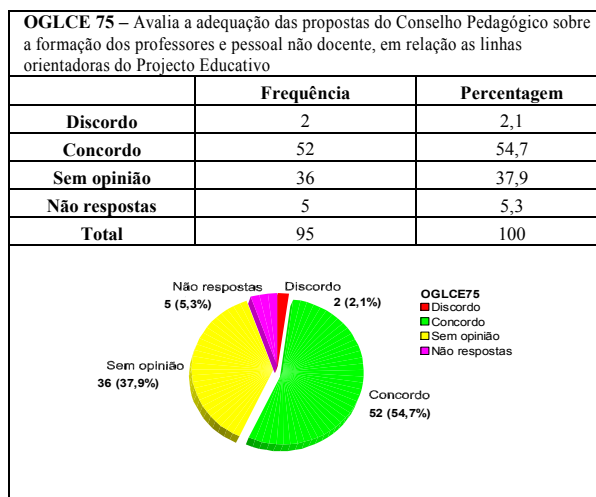
Relativamente à questão das acções de formação coerentes com o PE, 54 (56,9%) professores/educadores respondentes concordam que o CE encoraja e apoia promovendo as respectivas acções; 4 (4,2%) discordam; 31 (32,6%) não têm opinião e 6 (6,3%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 144 – Definição do papel e da responsabilidade das pessoas na concretização do PE**



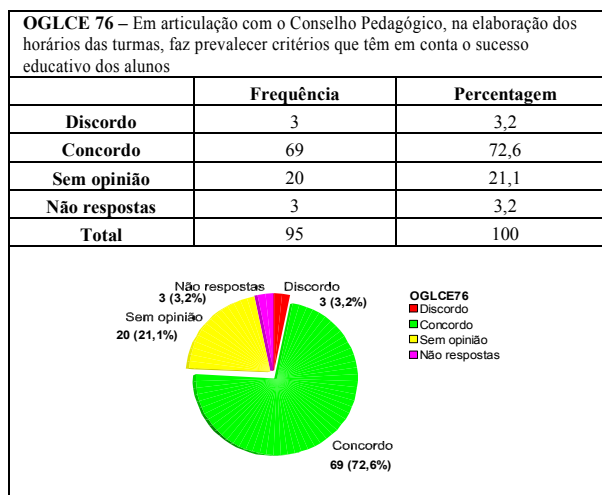
No que concerne à clarificação do papel e da responsabilidade das pessoas na concretização do PE, 67 (70,5%) professores/educadores respondentes concordam com a actuação do CE; 5 (5,3%) discordam; 21 (22,1%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 145 – Avaliação das propostas do Conselho Pedagógico sobre a Formação**



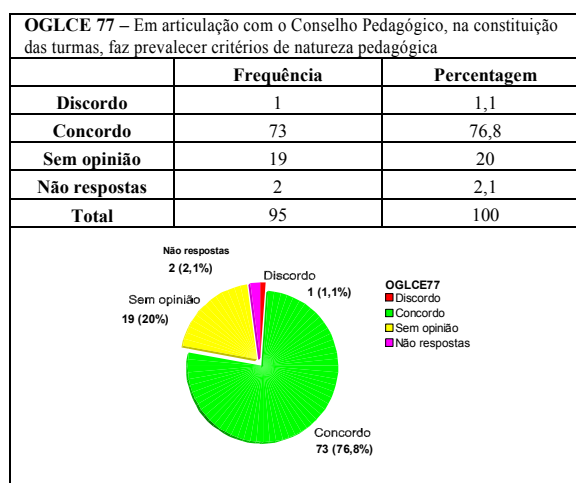
A avaliação da adequação das propostas do CP sobre a formação dos professores/educadores e pessoal não docente em relação às linhas orientadoras tem a concordância de 52 (54,7%) professores/educadores respondentes; a discordância de 2 (2,1%); não emitiram opinião 36 (37,9%) e não responderam a esta questão 5 (5,3%) dos inquiridos.

**Gráfico 146 – Elaboração dos horários das turmas em articulação com CP tendo em conta o sucesso educativo dos alunos**



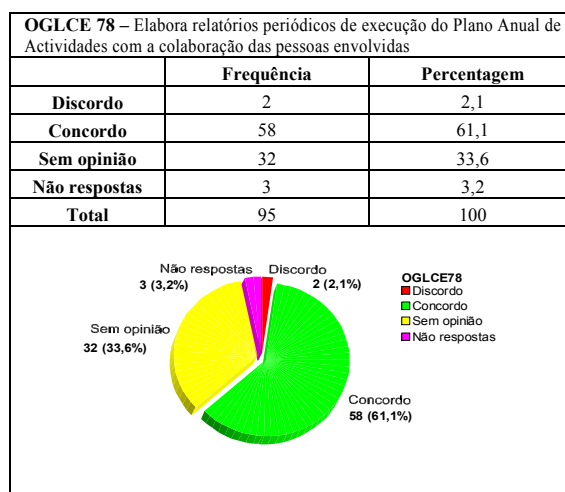
No que respeita à elaboração dos horários das turmas, o CE, em articulação com o CP, faz prevalecer critérios que tem em conta o sucesso educativo dos alunos segundo 69 (72,6%) dos professores/educadores respondentes. Discordam da referida afirmação 3 (3,2%) e não emitiram opinião 29 (21,1%) dos inquiridos. Não responderam a esta questão 3 (3,2%) dos professores/educadores auscultados.

**Gráfico 147 – Elaboração dos horários das turmas em articulação com CP tendo critérios de natureza pedagógica**



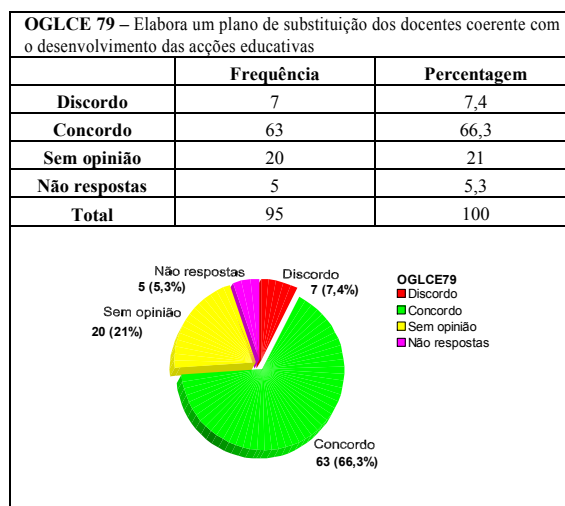
Relativamente à questão da constituição das turmas prevalecendo critérios de natureza pedagógica, 73 (76,8%) dos professores/educadores respondentes concordam que o CE em articulação com o CP respeita os critérios de natureza pedagógica; 1 (1,1%) discorda; 19 (20%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam à questão.

**Gráfico 148 – Elaboração de relatórios periódicos**



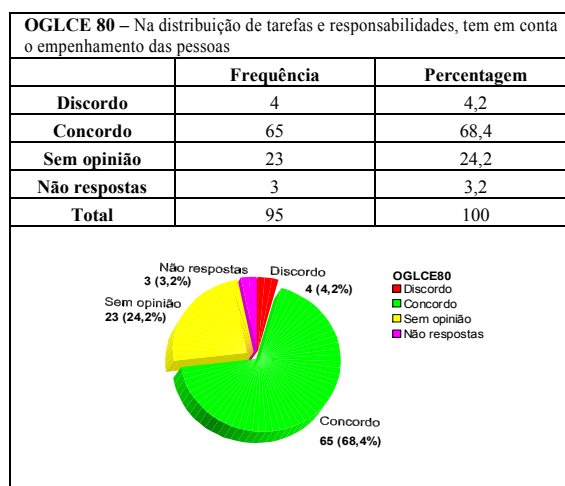
De acordo com a opinião de 58 (61,1%) professores/educadores respondentes o CE, em colaboração com as pessoas envolvidas no PAA, realiza relatórios periódicos de execução do PAA, 2 (2,1%) discordam desta assumpção; não têm opinião 32 (33,6%) e não responderam a esta questão 3 (3,2%) de professores/educadores auscultados.

**Gráfico 149 – Elaboração de um plano de substituição dos docentes**



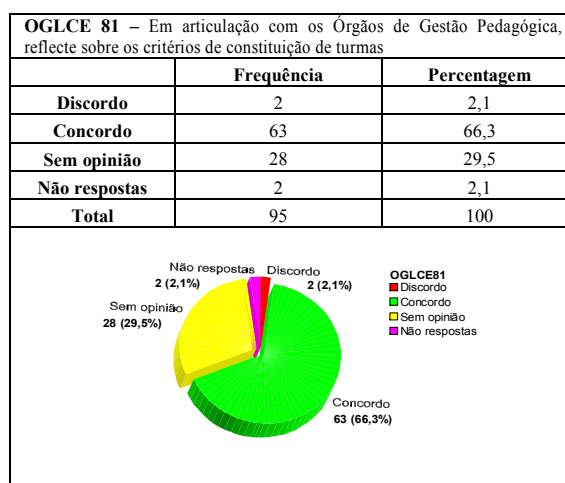
Relativamente ao plano de substituição de docentes coerente com o desenvolvimento das acções educativas, 63 (66,3%) dos professores/ educadores respondentes concordam que o CE elabora o referido plano de substituição; 7 (7,4%) discordam; 20 (21%) não têm opinião e 5 (5,3%) não responderam à questão.

**Gráfico 150 – Distribuição de tarefas e responsabilidades**



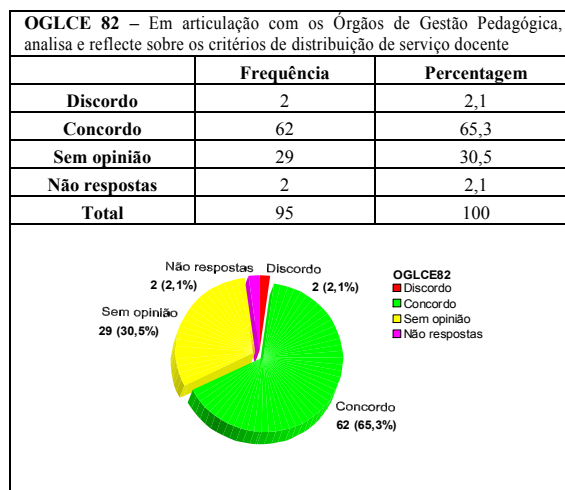
Na distribuição de tarefas e responsabilidades, 65 (68,4%) concordam que o CE tem em conta o empenhamento das pessoas; 4 (4,2%) discordam; 23 (24,2%) não emitiram opinião e 3 (3,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 151 – Colaboração com os órgãos de gestão pedagógica na reflexão sobre os critérios de constituição de turmas**



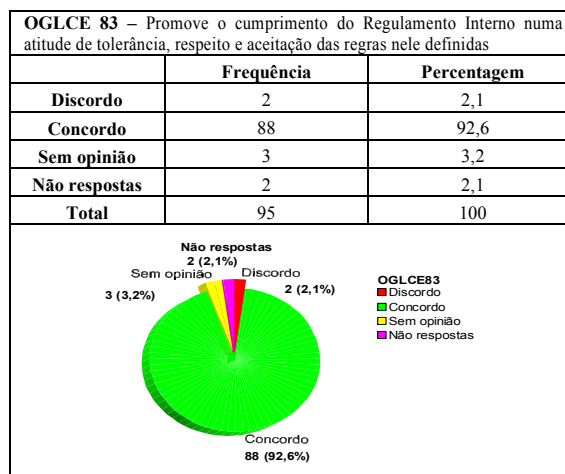
Na questão dos critérios de constituição de turmas, 63 (66,3%) dos professores/educadores respondentes concordam que o CE, em articulação com os Órgãos de Gestão Pedagógica, reflecte sobre os referidos critérios de constituição de turmas; 2 (2,1%) discordam; 28 (29,5%) não emitem opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

Gráfico 152 – Colaboração com os órgãos de Gestão Pedagógica na reflexão sobre os critérios de distribuição de serviço docente



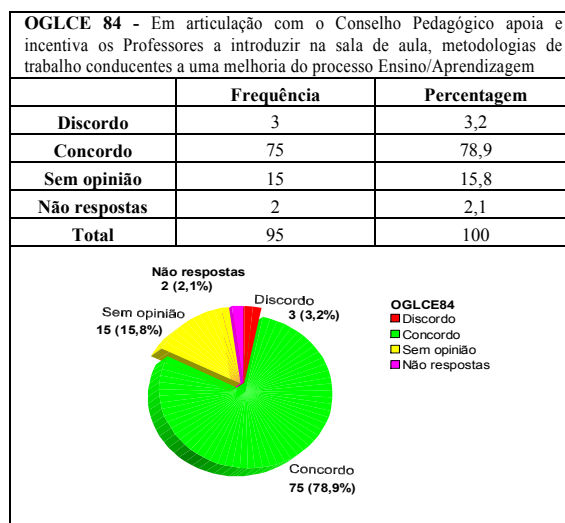
No que concerne aos critérios de distribuição de serviço docente, 62 (65,3%) dos professores/educadores respondentes concordam que o CE, em articulação com os Órgãos de Gestão Pedagógica, analisa e reflecte sobre os referidos critérios; 2 (2,1%) discorda desta afirmação; 29 (30,5%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

Gráfico 153 – Cumprimento do RI



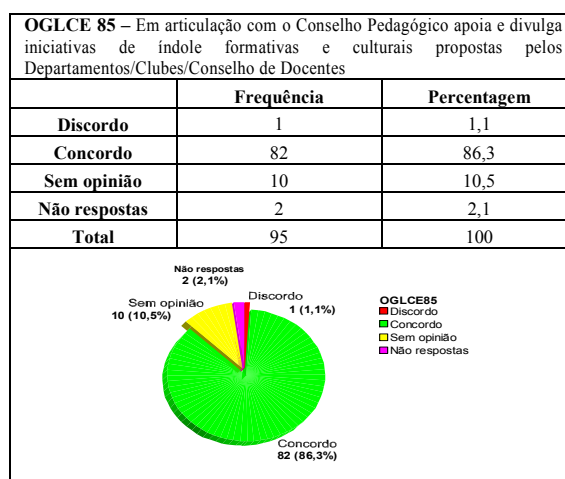
Relativamente ao cumprimento do RI, 88 (92,6%) dos professores/educadores respondentes concordam que o CE promove o respectivo cumprimento numa atitude de tolerância, respeito e aceitação das regras nele definidas; 2 (2,1%) discordam; 3 (3,2%) não referem opinião e 2 (2,1%) não respondem a esta questão.

**Gráfico 154 – Apoio e incentivo à introdução de metodologias de trabalho inovadoras na sala de aula**



No que concerne às metodologias de trabalho conducentes a uma melhoria do processo Ensino/aprendizagem, 75 (78,9%) dos professores/educadores concordam que o CE, em articulação com o CP, apoia e incentiva os Professores a introduzir na sala de aula as respectivas metodologias de trabalho; 3 (3,2%) discordam; 15 (15,8%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 155 – Divulgação de iniciativas de índole formativas e culturais**



No que respeita a iniciativas de índole formativas e culturais propostas pelos Departamentos /Clubes/Conselho de Docentes, 82 (86,3%) dos professores/educadores respondentes concordam que o CE, em articulação com o CP, apoia e divulga as respectivas iniciativas; 1 (1,1%) discorda; 10 (10,5%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

*Relativamente ao exercício de liderança do CE*, os Professores/educadores inquiridos concordam que este órgão divulga a informação atempada e eficazmente, conhece os assuntos sobre os quais tem de decidir.

O horário de presença e atendimento é ajustado às necessidades; possui um projecto pedagógico; fomenta, com a sua actuação um ambiente de confiança e solidariedade, promove o cumprimento do RI numa atitude de tolerância, respeito e aceitação.

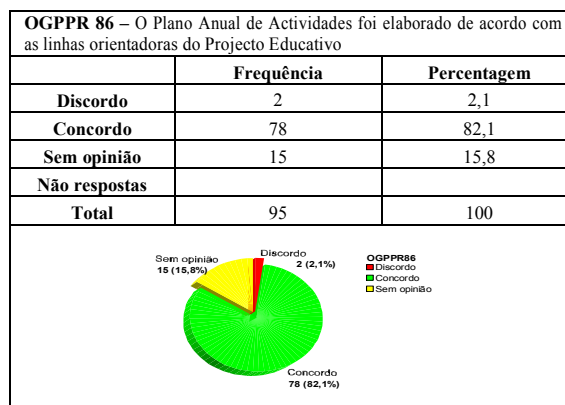
Apoia e divulga iniciativas de índole cultural e formativas propostas pelos Departamentos/Conselho de Docentes, proporciona os meios necessários à concretização do PAA; envolve os outros em projectos, incentiva também o envolvimento da comunidade educativa na concretização do PE, proporciona os meios necessários e empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das actividades da escola.

Apesar dos professores/educadores considerarem que o CE deposita expectativas elevadas nos professores, só 45,3% concorda que o CE tem expectativas elevadas acerca dos alunos e só 46,3% concorda que possui expectativas elevadas acerca dos funcionários surgindo assim nestas áreas oportunidades de melhoria.

Outro aspecto que merece reflexão tem haver com a formação: apenas 56,9% dos respondentes consideram que o CE encoraja, apoia e promove acções de formação coerentes com o PEA e somente 54,7% concorda que o CE avalia a adequação das propostas do CP sobre a formação de professores e pessoal não docente em concordância com o PEA.

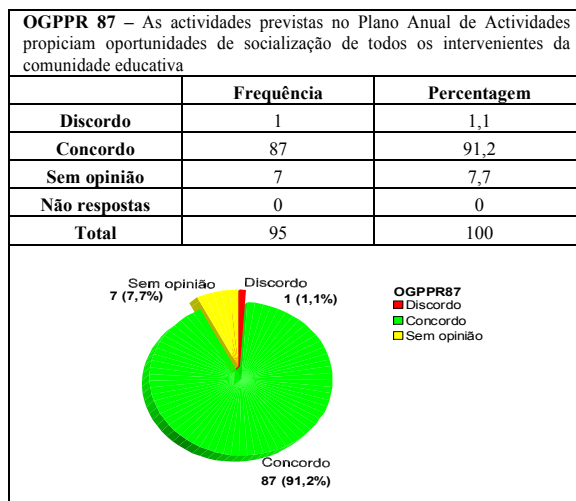
## 2.2.6. Plano Anual de Actividades, Projecto Educativo e Regulamento

Gráfico 156 – Elaboração do PAA e as linhas orientadoras do PE



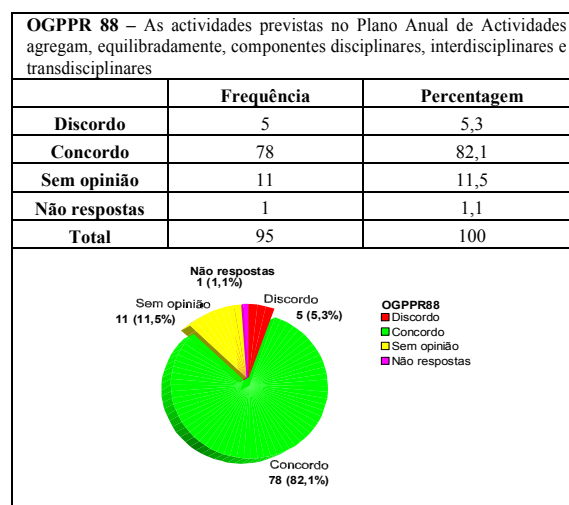
No que concerne ao PAA, 78 (82,1%) dos professores/educadores respondentes concordam que foi elaborado de acordo com as linhas orientadoras do PE; 2 (2,1%) discorda; 15 (15,8%) não têm opinião e todos os inquiridos responderam a esta questão.

**Gráfico 157 – As actividades do PAA e as oportunidades de socialização**



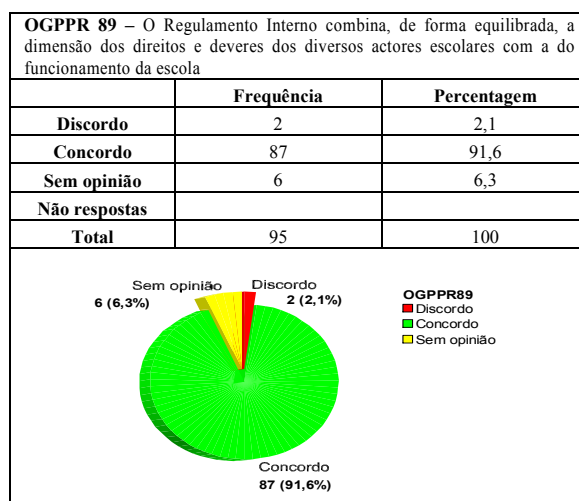
A afirmação “as actividades previstas no Plano Anual de Actividades propiciam oportunidades de socialização de todos os intervenientes da comunidade educativa” têm a concordância de 87 (91,2%) dos professores/educadores respondentes; a discordância de 1 (1,1%) e não têm opinião 7 (7,7%) dos inquiridos. A esta questão todos responderam.

**Gráfico 158 – As actividades do PAA e as componentes disciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares**



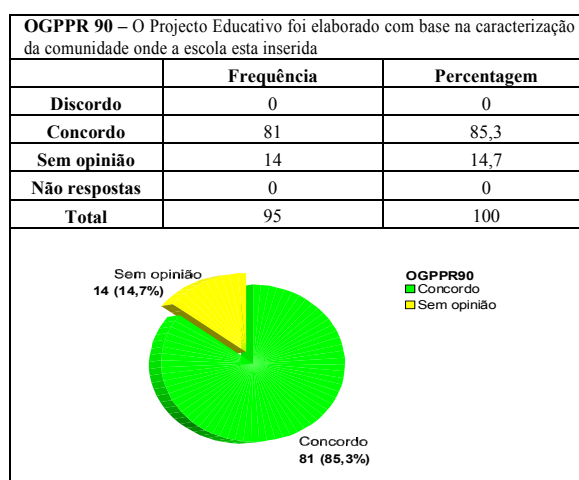
No que respeita às actividades previstas no PAA, 78 (82,1%) professores/educadores respondentes concordam que as referidas actividades agregam, equilibradamente, componentes disciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares; 5 (5,3%) discordam; 11 (11,5%) não têm opinião e 1 (1,1%) não respondeu a esta questão.

**Gráfico 159 – O RI e a dimensão dos direitos e deveres dos actores educativos**



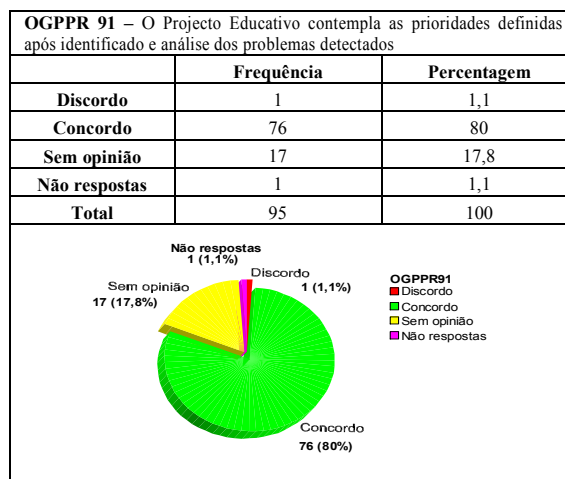
Relativamente aos direitos e deveres dos diversos actores, 87 (91,6%) dos professores/educadores respondentes concordam que o RI combina de forma equilibrada a questão dos direitos e deveres dos diversos actores escolares com a do funcionamento da escola; 2 (2,1%) discordam; 6 (6,3%) não têm opinião. Todos os inquiridos responderam a esta questão.

**Gráfico 160 – A elaboração do PE e a caracterização da comunidade**



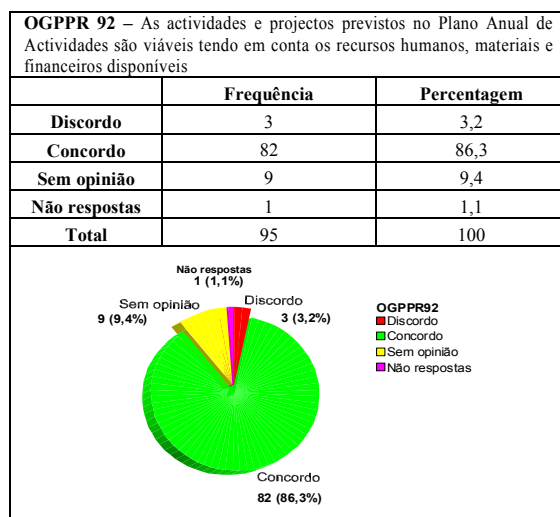
A maioria dos respondentes, 81 (85,3%), concorda que o PE foi elaborado com base na caracterização da comunidade onde a escola está inserida; 14 (14,7%) não têm opinião. Nenhum inquirido discordou e também todos responderam a esta questão.

**Gráfico 161 – A prioridades do PE e os problemas detectados**



No que concerne às prioridades, 76 (80%) professores/educadores respondentes concordam que o PE contempla as prioridades definidas após identificação e análise dos problemas detectados; 1 (1,1%) discorda; 17 (17,8%) não têm opinião e 1 (1,1%) não respondeu à questão.

**Gráfico 162 – Actividades e Projectos do PAA**



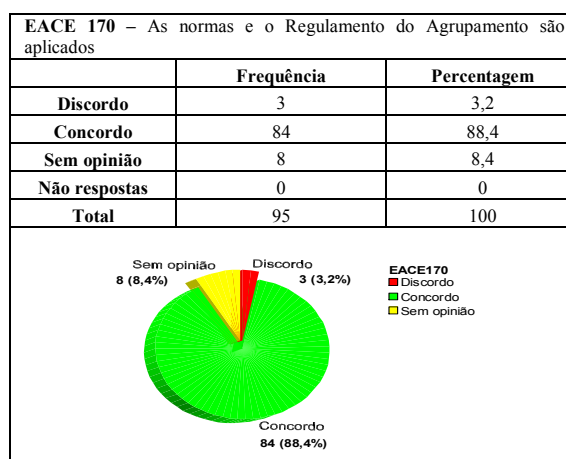
No caso das actividades e projectos previstos na Plano Anual de Actividades, 82 (86,3%) concordam que são viáveis tendo em conta os recursos humanos, materiais, e financeiros disponíveis; 3 (3,2%) discordam; 9 (9,4%) não têm opinião e 1 (1,1%) não respondeu a esta questão.

*Relativamente ao Plano de Actividades os Professores/Educadores* inquiridos concordam que foi elaborado de acordo com as linhas orientadoras do PEA e que as respectivas actividades propiciam oportunidades de socialização de todos os intervenientes e são viáveis tendo em conta os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis. As actividades do PAA equilibram e agregam componentes disciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares. Segundo os inquiridos o RI combina de forma equilibrada, a dimensão dos direitos e deveres dos diversos actores educativos com a do funcionamento da escola. Consideram também que o PEA foi elaborado com base na caracterização da comunidade a que pertence. É de salientar que ninguém discordou desta questão. O PEA contempla as prioridades definidas depois de identificadas e analisados os problemas detectados.

Existe um amplo consenso sobre a mais valia destes documentos estratégicos para a gestão e organização do agrupamento.

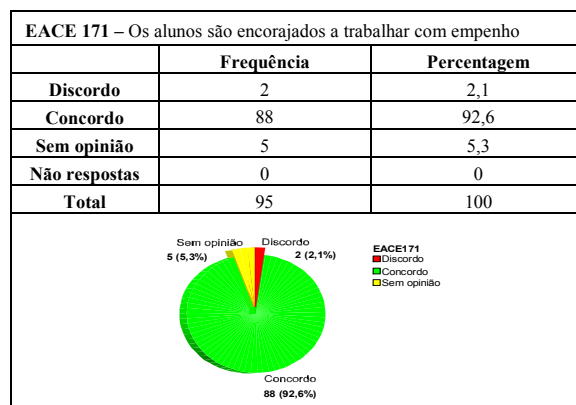
### 2.3. Cultura do Agrupamento

Gráfico 163 – Aplicação das normas e do Regulamento do Agrupamento



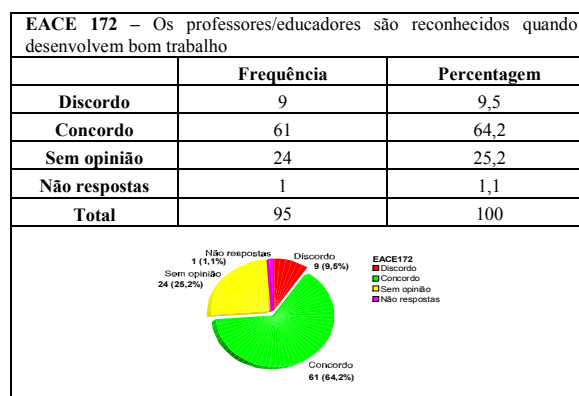
No que concerne às normas e ao Regulamento do Agrupamento, 84 (88,4%) dos professores /educadores respondentes concordam que são aplicados; 3 (3,2%) discordam e 8 (8,4%) não têm opinião.

**Gráfico 164 – Encorajamento dos alunos a trabalhar com empenho**



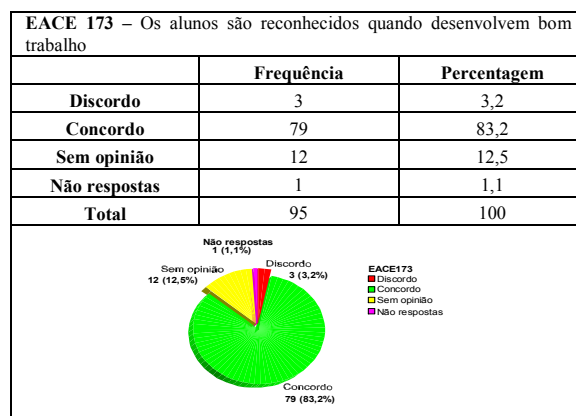
Os alunos são encorajados a trabalhar com empenho segundo a opinião de 88 (92,6%) professores/educadores respondentes; discordam desta assumpção 2 (2,1%) e não têm opinião 5 (5,3%) dos inquiridos.

**Gráfico 165 – O reconhecimento dos professores e a qualidade do trabalho desenvolvido**



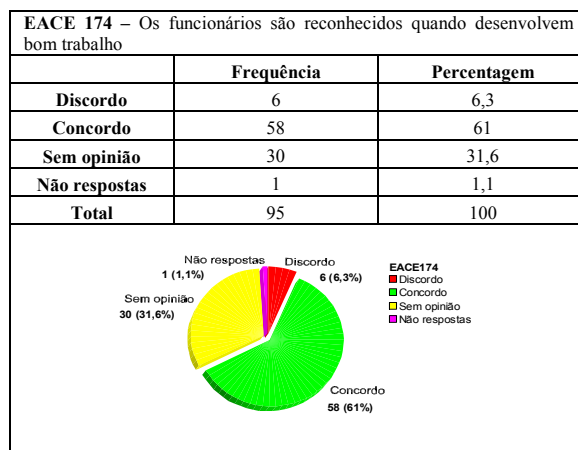
De acordo com a opinião de 61 (64,2%) respondentes, são reconhecidos os professores/educadores que desenvolvem um bom trabalho; 9 (9,5%) discordam; 24 (25,5%) não têm opinião e 1 (1,1%) não responde à questão.

**Gráfico 166 – O reconhecimento dos alunos e a qualidade do trabalho desenvolvido**



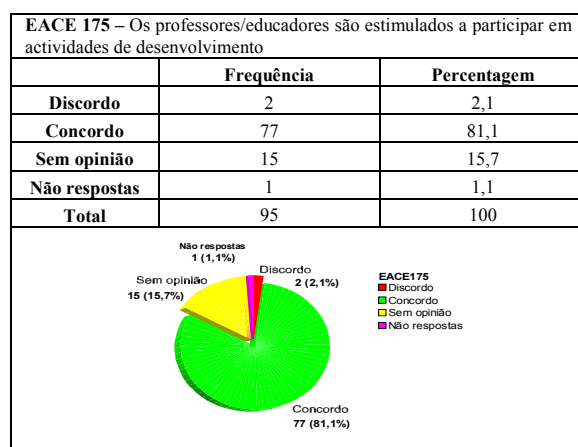
A maioria dos respondentes, 79 (83,2%), concorda que na escola existe o reconhecimento dos alunos que desenvolvem um bom trabalho; 3 (3,2%) discordam; 12 (12,5%) não têm opinião e 1 (1,1%) não respondeu a esta questão.

Gráfico 167 – O reconhecimento dos funcionários e a qualidade do trabalho desenvolvido



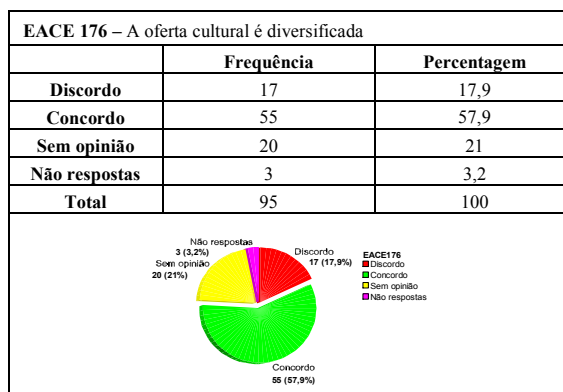
No que concerne ao reconhecimento dos funcionários, 58 (61%) dos professores/educadores respondentes concordam que existe reconhecimento quando estes desenvolvem um bom trabalho; 6 (6,3%) discordam; 30 (31,6%) não têm opinião e 1 (1,1%) não respondeu a esta questão.

Gráfico 168 – Estimulação dos professores/educadores a participar em actividades de desenvolvimento



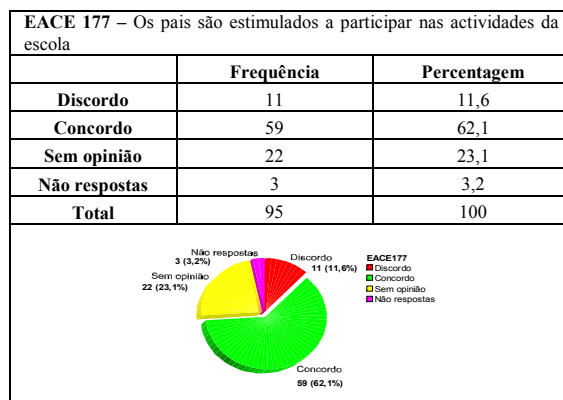
A afirmação “os professores/educadores são estimulados a participar em actividades de desenvolvimento” tem a concordância de 77 (81,1%) de professores/educadores respondentes; a discordância de 2 (2,1%); não emitiram a sua opinião 15 (15,7%) e não responderam 1 (1,1%) dos professores/educadores inquiridos.

**Gráfico 169 – Diversificação da oferta cultural**



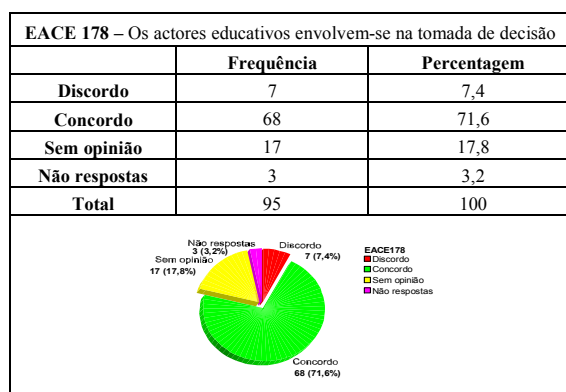
Relativamente à oferta cultural, 55 (57,9%) dos professores/educadores respondentes concordam que é diversificada; 17 (17,9%) discordam; 20 (21%) não têm opinião e 3 (3,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 170 – Estimulação dos pais a participar nas actividades da escola**



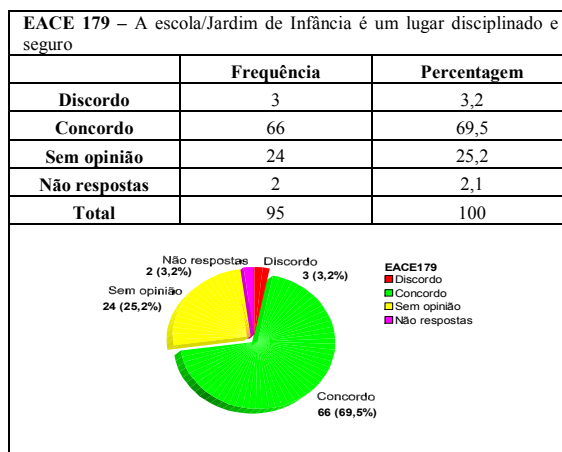
Os pais são estimulados a participar nas actividades da escola segundo a opinião de 59 (62,1%) respondentes. Discordam desta afirmação 11 (11,6) dos inquiridos. Não responderam a esta questão 3 (3,2%) dos professores/educadores auscultados e não tem opinião 22 (23,1%).

**Gráfico 171 – Envolvimento dos actores educativos nas tomadas de decisão**



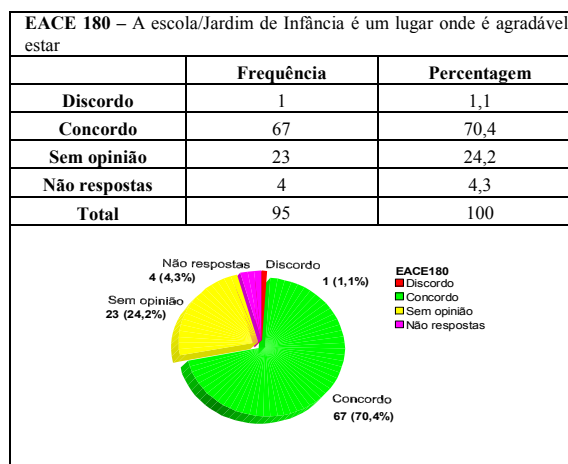
A maioria dos respondentes, 68 (71,6%), concorda que os actores educativos se envolvem nas tomadas de decisão; 7 (7,4%) discordam; 17 (17,8%) não têm opinião e 3 (3,2%) não responderam a esta questão.

Gráfico 172 – Disciplina e segurança na Escola/Jardim



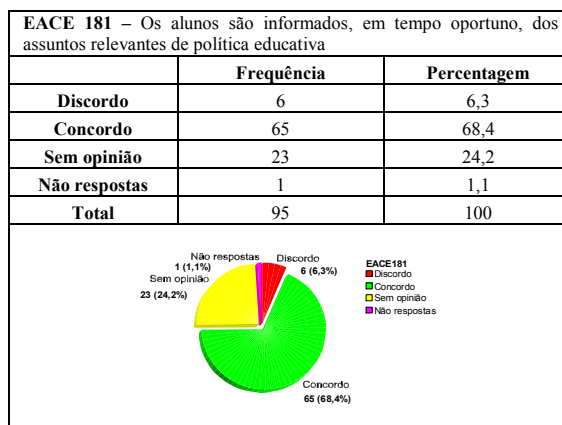
A escola/jardim é considerado um lugar disciplinado e seguro, segundo 66 (69,5%) respondentes. Discordam desta afirmação 3 (3,2%); 24 (25,2%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam.

Gráfico 173 – A escola/JI é um lugar onde é agradável estar



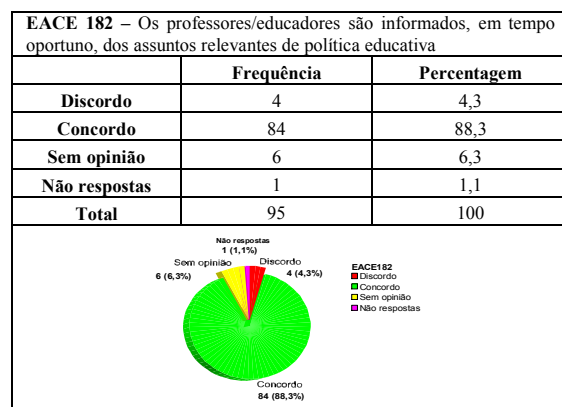
A escola/Jardim é segundo 67 (70,5%) respondentes um lugar onde é agradável estar. Apenas 1 (1,1%) discorda desta afirmação; 23 (24,2%) não têm opinião e 4 (4,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 174 – Divulgação aos alunos da política educativa**



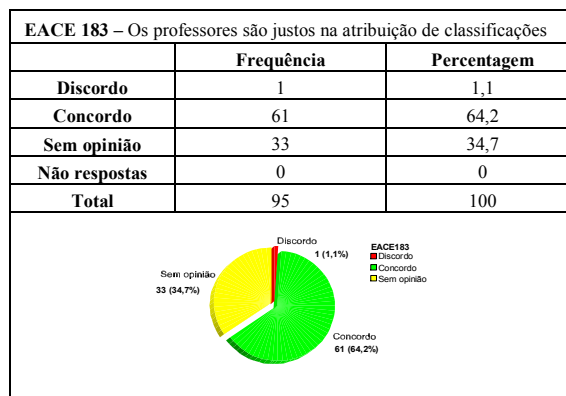
Segundo a opinião de 65 (68,4%) professores respondentes, os alunos são informados dos assuntos relevantes da política educativa em tempo oportuno; 6 (6,3%) discordam desta afirmação; 23 (24,2%) não têm opinião e 1 (1,1%) não respondeu.

**Gráfico 175 – Divulgação da política educativa aos professores/educadores**



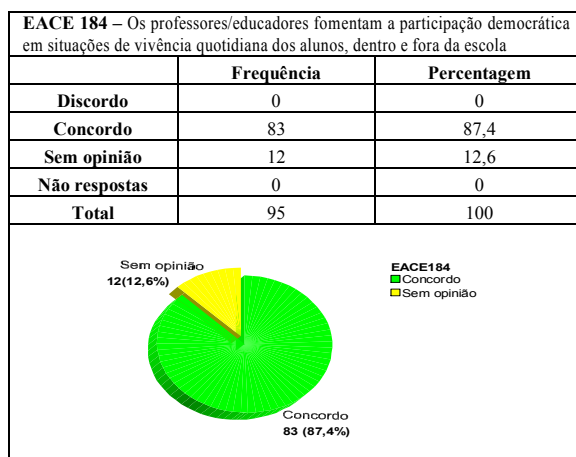
Os educadores/professores são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa para 84 (88,4%) professores respondentes; 4 (4,2%) discordam; 6 (6,3%) não têm opinião e 1 (1,1%) não respondeu à questão.

**Gráfico 176 – Justiça das classificações atribuídas pelos professores**



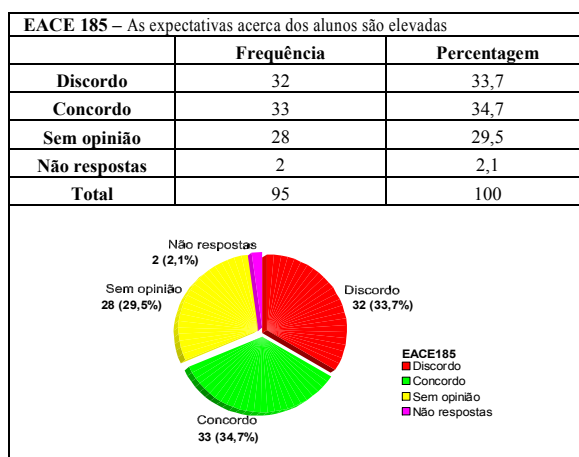
A afirmação “os professores são justos na atribuição de classificações” obteve a concordância de 61 (64,2%) dos professores respondentes; discordância de 1 (1,1%); 33 (34,7%) não têm opinião. Todos os respondentes deram a sua opinião.

**Gráfico 177 – Fomento da participação democrática pelos professores/educadores**



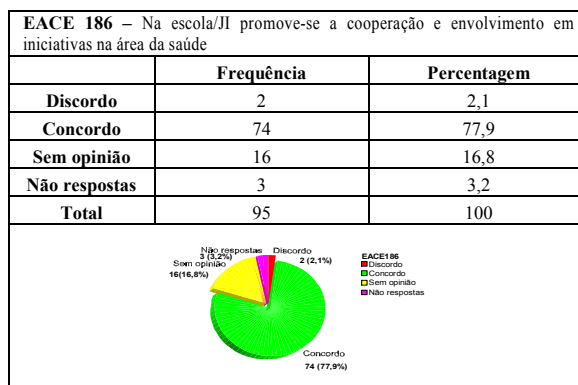
Segundo a opinião de 83 (87,4%) inquiridos, os professores/educadores fomentam a participação democrática em situações de vivência quotidiana dos alunos, dentro e fora da escola; 12 (12,6%) não têm opinião; ninguém discorda e todos os inquiridos responderam.

**Gráfico 178 – As expectativas depositadas nos alunos**



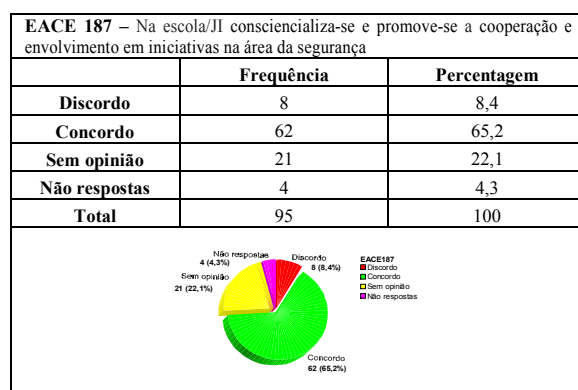
Na opinião de 33 (34,7%) professores respondentes, as expectativas acerca dos alunos são elevadas; 32 (33,7%) discordam; 28 (29,5%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 179 – Cooperação e envolvimento em iniciativas na área da saúde**



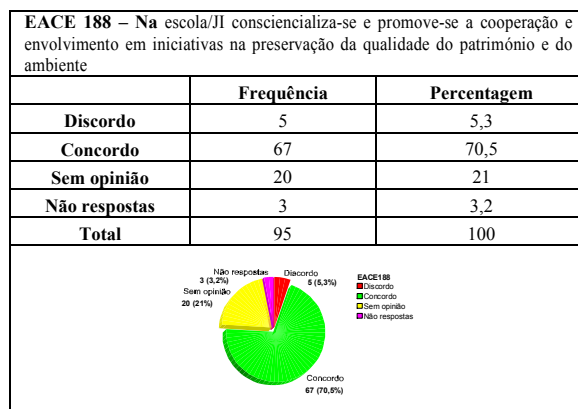
É promovida a cooperação e o envolvimento em iniciativas na área da saúde na escola/JI segundo 74 (77,9%) dos respondentes; 2 (2,1%) discordam; 16 (16,8%) não tem opinião e 3 (3,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 180 – Conscientização, cooperação e envolvimento em iniciativas na área da segurança**



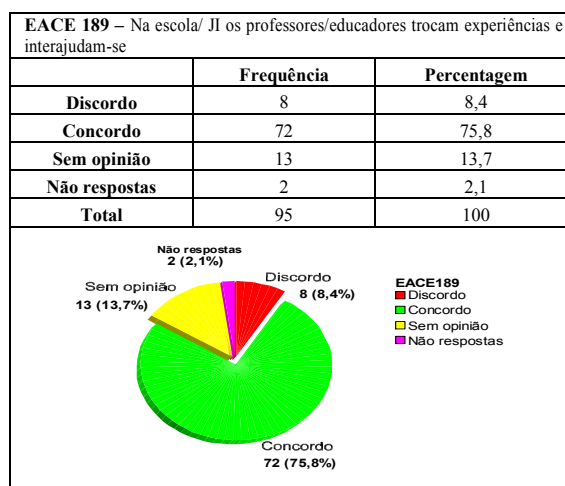
No que concerne à conscientização e promoção da cooperação e envolvimento em iniciativas na área da segurança, 62 (65,3%) respondentes concordam; 8 (8,4%) discordam; 21 (22,1%) não têm opinião e 4 (4,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 181 – Cooperação e envolvimento em iniciativas na preservação da qualidade do património e do ambiente**



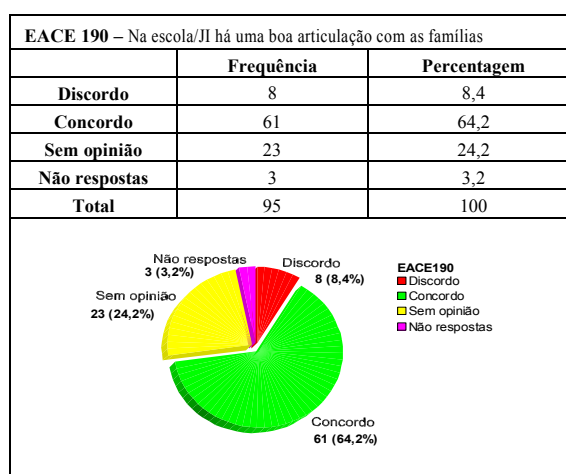
Existe a consciencialização e promove-se a cooperação e envolvimento em iniciativas na preservação da qualidade do património e do ambiente, segundo a concordância de 67 (70,5%) dos professores inquiridos. Discordam da referida afirmação 5 (5,3%), 20 (21%) não têm opinião e 3 (3,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 182 – Troca de ajuda e de experiência entre professores/educadores**



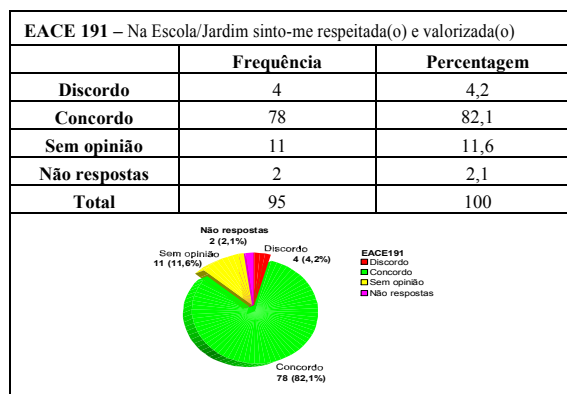
A maioria dos professores/educadores inquiridos, 72 (75,8%), concorda que existe troca de experiências e interajuda na escola /JI; 8 (8,4%) discordam; 13 (13,7%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 183 – Articulação entre a escola/JI e as famílias**



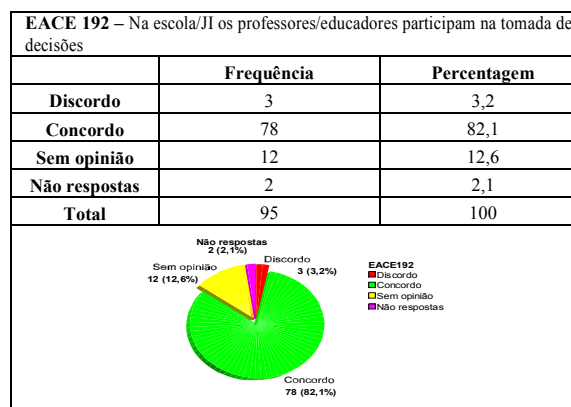
Existe uma boa articulação com as famílias segundo a opinião de 61 (64,2%) respondentes; 8 (8,4%) discordam; 23 (24,2%) não têm opinião e 3 (3,2%) não respondem a esta questão.

**Gráfico 184 – Valorização e respeito na escola/JI**



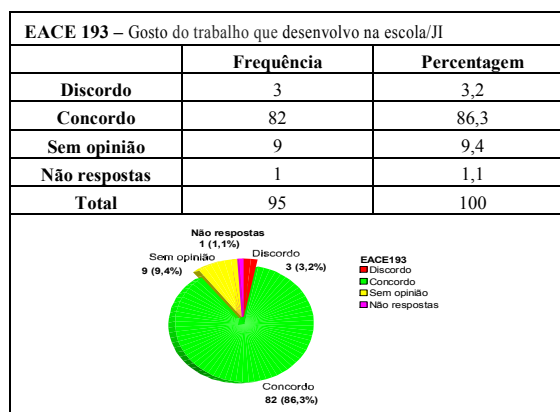
No que concerne ao respeito e à valorização que os professores e educadores sentem na Escola/JI a opinião é concordante para 78 (82,1%) respondentes; 4 (4,2%) discordam; 11 (11,6%) não têm opinião e 2 (2,1%) não responderam à questão.

**Gráfico 185 – Participação nas tomadas de decisão na Escola/JI**



A participação dos professores/educadores na tomada de decisões teve a concordância de 78 (82,1%) dos inquiridos; a discordância de 3 (3,2%); 12 (12,6%) não têm opinião e 2 (2,1 %) não responderam a esta questão.

**Gráfico 186 – Satisfação com o trabalho desenvolvido na Escola/JI**



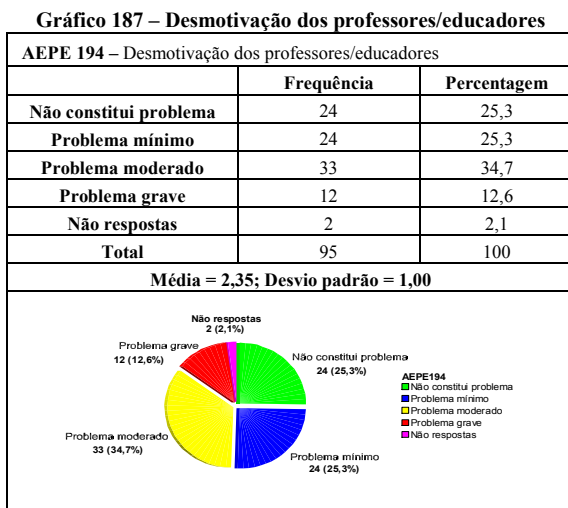
A maioria dos respondentes, 82 (86,3%), está satisfeita com o trabalho que desenvolve na Escola/JI; 3 (3,2%) estão insatisfeitos; 9 (9,4%) não têm opinião e 1 (1,1%) não respondeu à questão.

**Em suma, relativamente à Cultura do Agrupamento,** os professores/educadores concordam que os alunos são encorajados a trabalhar com empenho e são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho. Consideram que são informados atempadamente sobre os assuntos relevantes da política educativa.

A participação democrática é fomentada, a cooperação e o envolvimento em iniciativas na área da saúde, da segurança, da preservação do património e do ambiente são também desenvolvidas. Os professores/educadores concordam que existe participação na tomada de decisões, sentem que são respeitados e valorizados e gostam do trabalho que desenvolvem no Agrupamento.

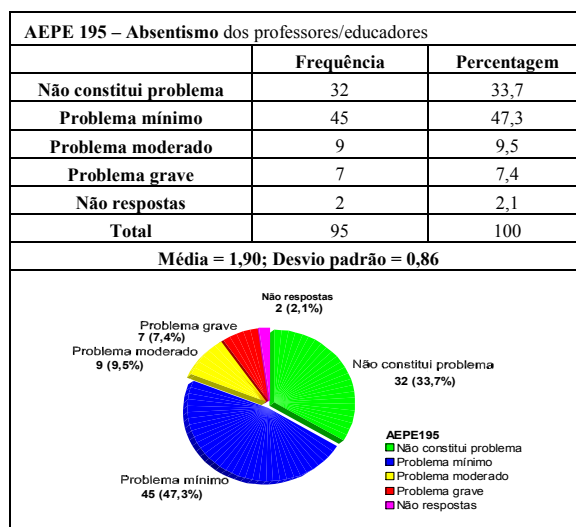
A questão da oferta cultural diversificada necessita de melhoria assim como a questão fundamental das expectativas acerca dos alunos, pois só 34,7% dos inquiridos concorda que exista na escola expectativas elevadas acerca dos alunos.

## 2.4. Problemas do Agrupamento



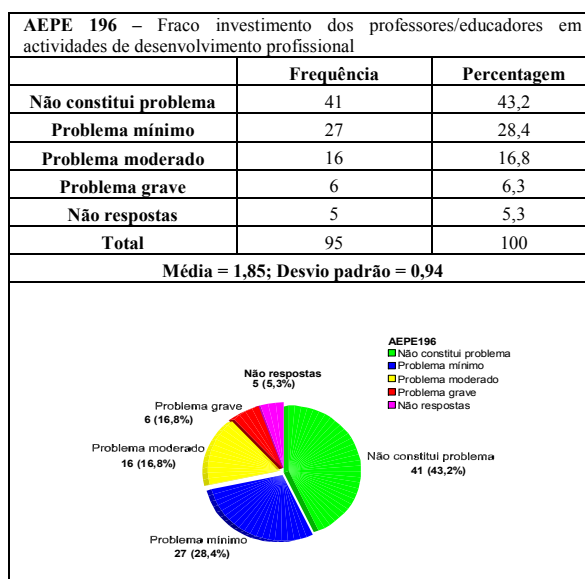
A desmotivação dos professores/educadores constitui um problema moderado para 33 (34,7%) dos respondentes; um problema mínimo para 24 (25,3%); um problema grave para 12 (12,6%). A desmotivação não constitui problema para 24 (25,3%) e não responderam 2 (2,1%) dos inquiridos.

**Gráfico 188 – Absentismo dos professores/educadores**



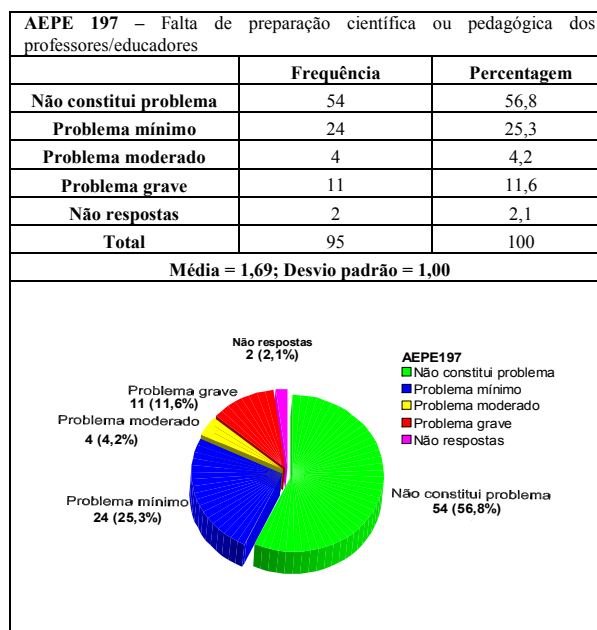
O absentismo dos professores/educadores para os professores/educadores respondentes é considerado um problema mínimo para 45 (47,4%) dos inquiridos; um problema moderado para 9 (9,5%); um problema grave 7 (7,4%). O referido absentismo não constitui problema para 32 (33,7%) dos respondentes e 2 (2%) não responderam à questão.

**Gráfico 189 – Fraco investimento dos professores/educadores**



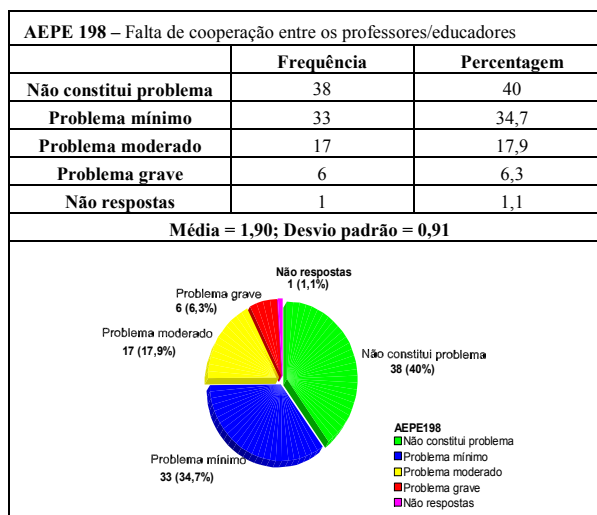
O fraco investimento dos professores/educadores em actividades de desenvolvimento profissional não constitui problema para 41 (43,2%); constitui um problema mínimo para 27 (28,4%); um problema moderado para 16 (16,8%); um problema grave para 6 (6,3%). Não responderam 5 (5,3%) dos inquiridos.

**Gráfico 190 – Falta de preparação científica ou pedagógica dos professores/educadores**



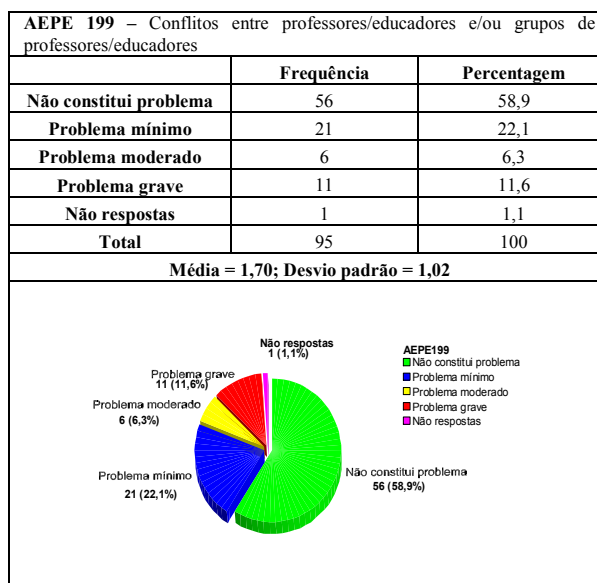
A falta de preparação científica ou pedagógica dos professores/educadores não constitui problema para 54 (56,8%) dos respondentes; é um problema mínimo para 24 (25,3%); um problema grave para 11 (11,6%); um problema moderado para 4 (4,2 %). Não responderam a esta questão 2 (2,1%) dos inquiridos.

**Gráfico 191 – Falta de cooperação entre os professores/educadores**



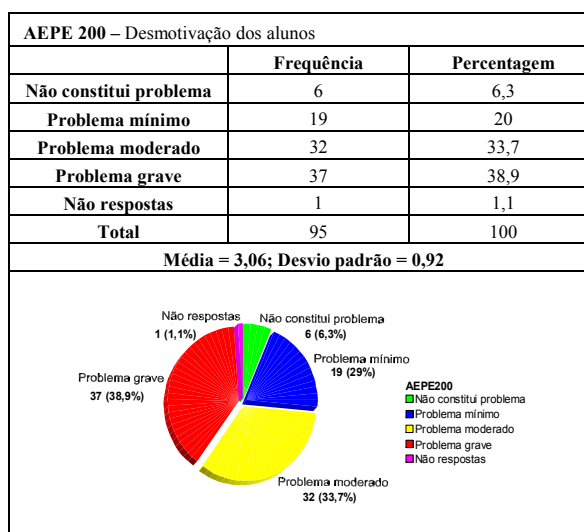
A falta de cooperação entre os professores/educadores não constitui problema para 38 (40%) dos professores/educadores respondentes. É considerado um problema mínimo para 33 (34,7%) dos inquiridos; um problema moderado para 17 (17,9%); um problema grave para 6 (6,3 %) e apenas 1 (1,1%) não respondeu à questão.

**Gráfico 192 – Conflitos entre professores/educadores**



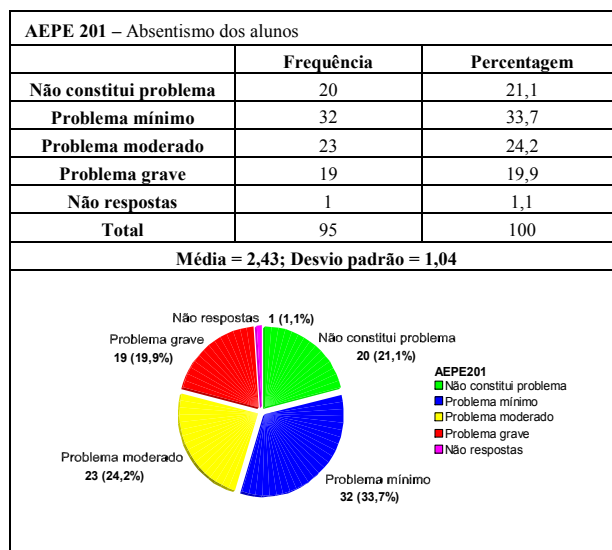
Os conflitos entre professores/educadores e/ou grupos de professores/educadores não constitui problema para 56 (58,9%) respondentes; é um problema mínimo para 21 (22,1%); um problema grave para 11 (11,6%) e um problema moderado para 6 (6,3%). Esta questão não foi respondida por apenas 1 (1,1%) dos indagados.

**Gráfico 193 – Desmotivação dos alunos**



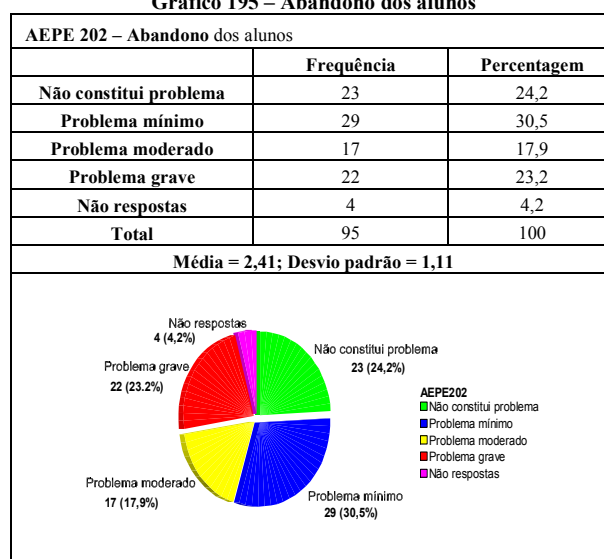
A desmotivação dos alunos é considerada um problema grave para 37 (38,9%) respondentes; um problema moderado para 32 (33,7%); um problema mínimo para 19 (20%). Não constitui problema para 6 (6,3%) dos professores/educadores e não respondeu 1 (1,1%) dos inquiridos.

Gráfico 194 – Absentismo dos alunos



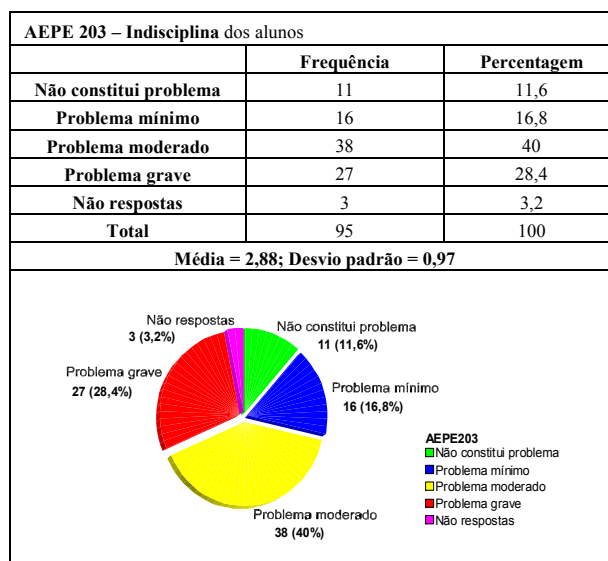
O absentismo dos alunos é considerado um problema mínimo para 32 (33,7%) respondentes; um problema moderado para 23 (24, 2%); um problema grave para 19 (19,9%). O absentismo não é um problema para 20 (21,1%) dos inquiridos e não respondeu a esta questão apenas 1 (1,1%) dos inquiridos.

Gráfico 195 – Abandono dos alunos



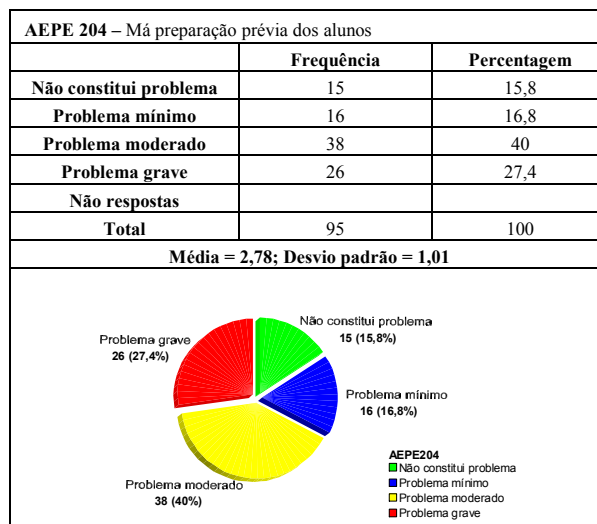
O abandono dos alunos é considerado um problema mínimo para 29 (30,5%) dos professores/educadores respondentes; um problema grave para 22 (23,2%); um problema moderado 17 (17,9%). Não constitui problema para 23 (24,2%) dos inquiridos e não deram respostas 4 (4,2%).

Gráfico 196 – Indisciplina dos alunos



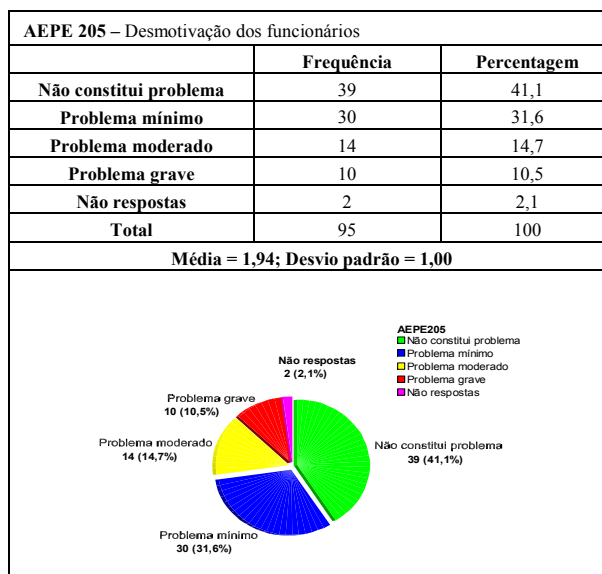
A indisciplina dos alunos é considerada um problema moderado para 38 (40%) dos professores/educadores respondentes; um problema grave para 27 (28,4%); um problema mínimo para 16 (16,8%). Não constitui problema para 11 (11,6%) dos inquiridos e 3 (3,2%) não responderam a esta pergunta.

Gráfico 197 – Má preparação prévia dos alunos



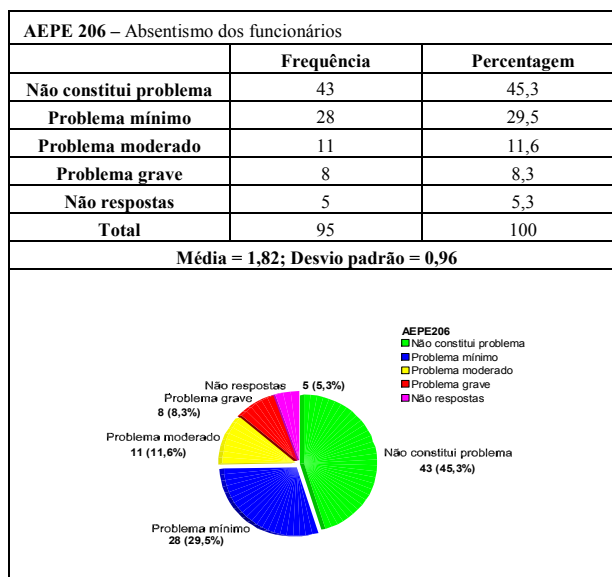
A má preparação prévia dos alunos constitui um problema moderado para 38 (40%) dos respondentes; um problema grave para 26 (27,4%); um problema mínimo para 16 (16,8%) e não constitui problema para 15 (15,8%) dos inquiridos.

**Gráfico 198 – Desmotivação dos funcionários**



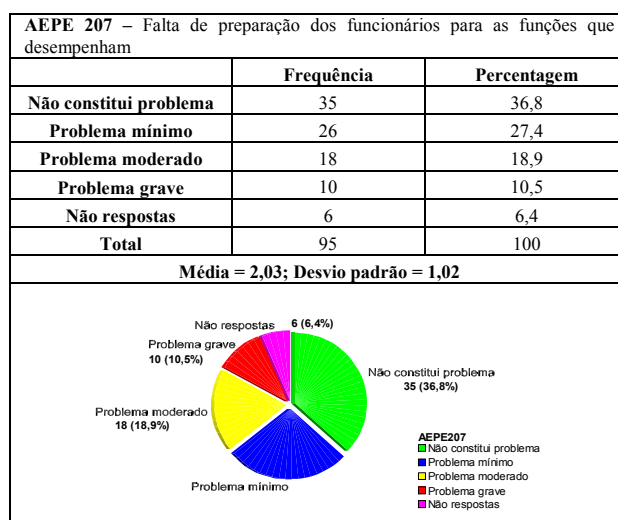
A desmotivação dos funcionários é considerada um problema mínimo para 30 (31,6%) professores/educadores respondentes; um problema moderado para 14 (14,7%); um problema grave para 10 (10,5%) dos inquiridos. Não é considerado um problema para 39 (41,1%) dos professores/educadores e não deram resposta 2 (2,1%) dos respondentes.

**Gráfico 199 – Absentismo dos funcionários**



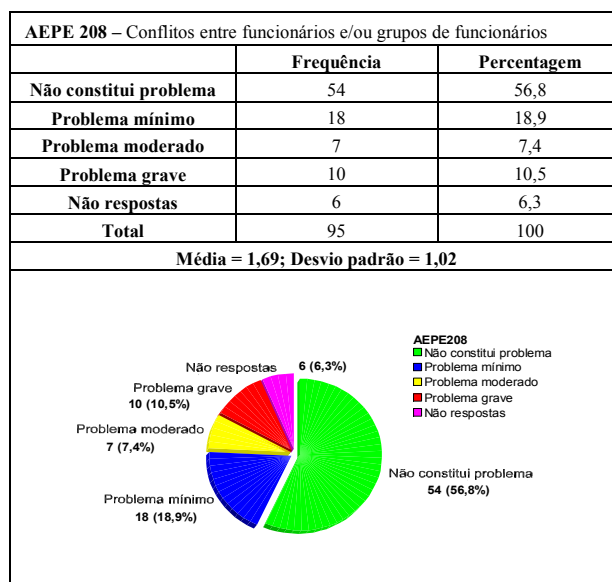
O absentismo dos funcionários é considerado um problema mínimo para 43 (45,3%) dos respondentes; um problema moderado para 11 (11,6%); um problema grave para 8 (8,3%) dos inquiridos. O referido absentismo não constitui problema para 43 (45,3%) dos auscultados e não deram resposta 5 (5,3%).

**Gráfico 200 – Falta de preparação dos funcionários para as suas funções**



A falta de preparação dos funcionários para as funções que desempenham não constitui problema para 35 (36,8%) dos educadores /professores respondentes; é um problema mínimo para 26 (27,4%); um problema moderado para 18 (18,9%); um problema grave para 10 (10,5%). Não responderam 6 (6,4%) dos inquiridos.

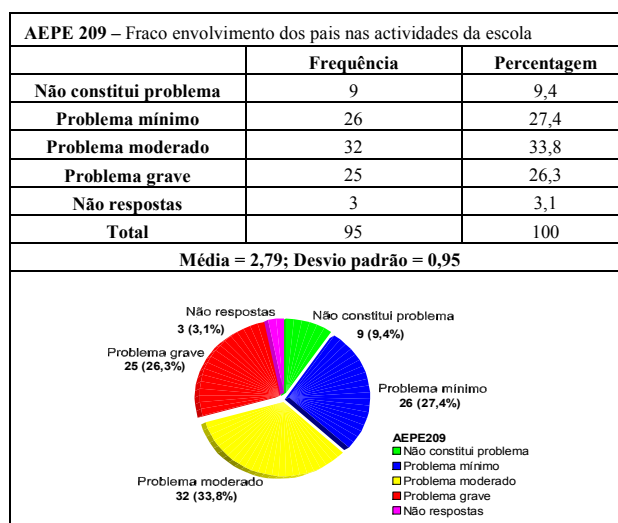
**Gráfico 201 – Conflitos entre funcionários**



Os conflitos entre funcionários e/ou grupos de funcionários não constituem problema para 54 (56,8%) dos respondentes. Os supracitados conflitos constituem problema mínimo para 18 (18,9%) dos inquiridos; constituem problema grave para 10

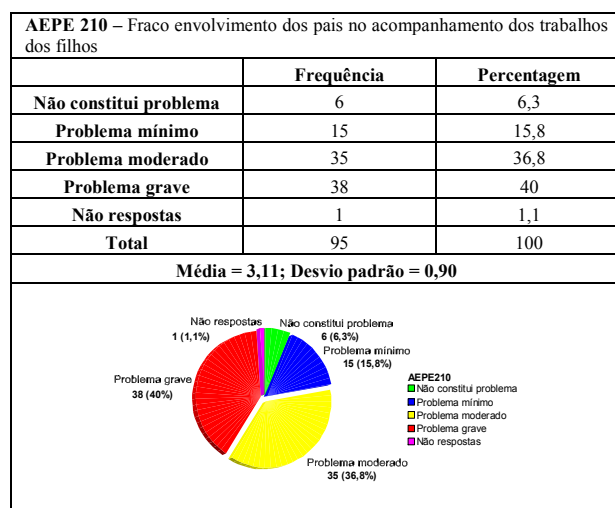
(10,5%) e um problema moderado para 7 (7,4%). Não deram resposta 6 (6,3%) dos inquiridos.

**Gráfico 202 – Envolvimento dos pais nas actividades da escola**



O fraco envolvimento dos pais nas actividades da escola é considerado um problema moderado para 32 (33,7%) dos professores/educadores respondentes; um problema mínimo para 26 (27,4%); um problema grave para 25 (26,3%). O referido envolvimento não é considerado problema para 9 (9,5%) e não responderam a esta questão 3 (3,1%) dos inquiridos.

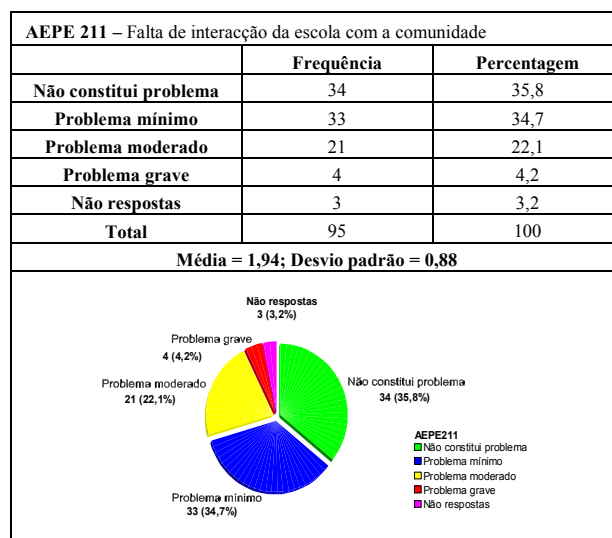
**Gráfico 203 – Envolvimento dos pais no acompanhamento dos trabalhos dos filhos**



O fraco envolvimento dos pais no acompanhamento dos trabalhos dos filhos é considerado um problema moderado para 35 (36,8%) dos professores/educadores respondentes; um problema grave para 38 (40%); um problema mínimo para 15

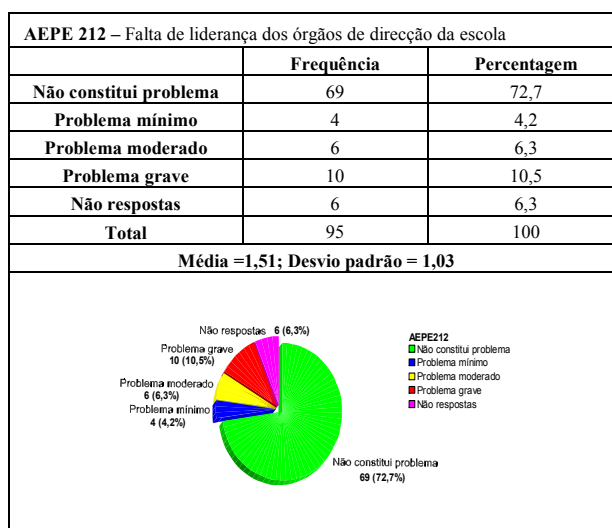
(15,8%); não é considerado problema para 6 (6,3%) e não respondeu apenas 1 (1,1%) dos inquiridos.

**Gráfico 204 – Falta de interacção da escola com a comunidade**



A falta de interacção da escola com a comunidade não constitui problema para 34 (35,8%) dos professores/educadores respondentes. A referida falta de interacção constitui um problema mínimo para 33 (34,7%) dos inquiridos; um problema moderado para 21 (22,1%); um problema grave para 4 (4,2%), e não responderam a esta questão 3 (3,2%) dos inquiridos.

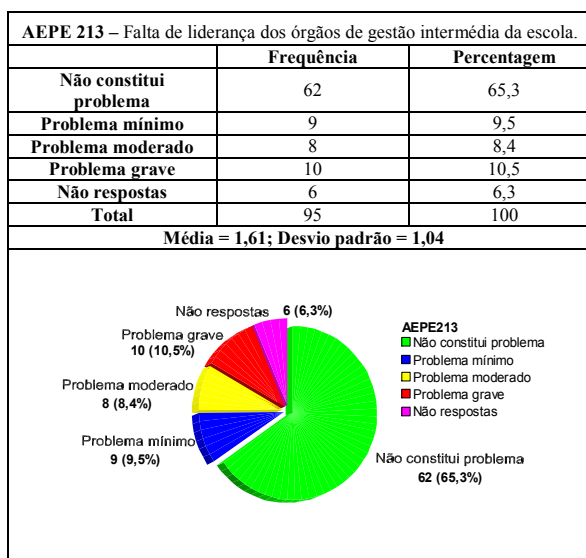
**Gráfico 205 – Falta de liderança dos órgãos de direcção da escola**



A falta de liderança dos órgãos de direcção da escola não constitui problema para 69 (72,7%) dos professores/educadores respondentes, constitui um problema grave

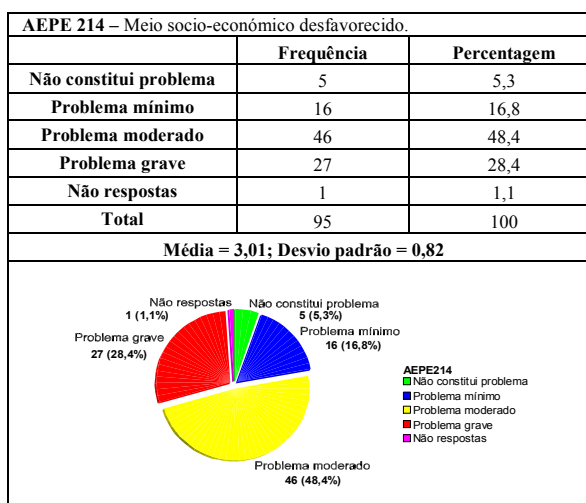
para 10 (10,5%) dos inquiridos; um problema moderado para 6 (6,3%); um problema mínimo para 4 (4,2%). Não responderam a esta questão 6 (6,3%) dos professores/educadores respondentes.

Gráfico 278 – Falta de liderança dos órgãos de gestão intermédia da escola.



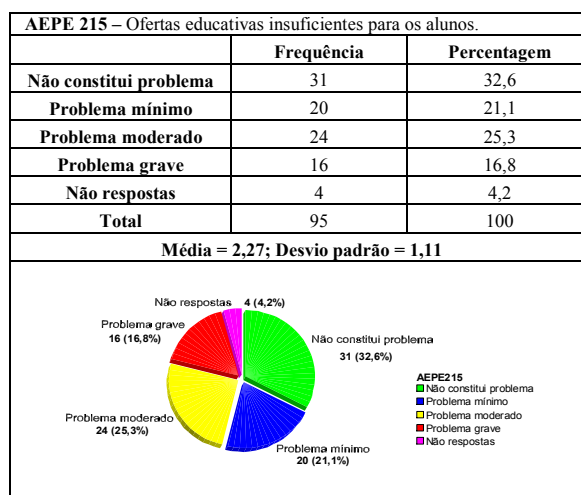
A falta de liderança dos órgãos de gestão intermédia da escola não constitui problema para 62 (65,3%) dos professores/educadores respondentes; constitui um problema grave para 10 (10,5%) dos inquiridos; um problema moderado para 8 (8,4%); um problema mínimo para 9 (9,5%). Não responderam a esta questão 6 (6,3%) dos professores/educadores respondentes.

Gráfico 279 – Meio socio-económico desfavorecido



O meio socio-económico desfavorecido constitui um problema moderado para 46 (48,4%) respondentes; é um problema grave para 27 (28,4%); é um problema mínimo para 16 (16,8%); não constitui problema para 5 (5,3%) e não respondeu a esta questão 1 (1,1%) professor/educador.

Gráfico 280 – Ofertas educativas insuficientes para os alunos.



A oferta educativa para os alunos em número insuficiente não constitui problema para 31 (32,6%) respondentes; é um problema moderado para 24 (25,3%); um problema mínimo para 20 (21,1%); um problema grave para 16 (16,8%) e não responderam 4 (4,2%) dos inquiridos.

*Em relação aos Problemas do Agrupamento*, a desmotivação dos alunos, o fraco envolvimento dos pais no acompanhamento dos trabalhos dos alunos e o meio sócio-económico desfavorecido constituem os principais problemas. A falta de liderança dos órgãos de gestão não é considerada um problema pela maioria.

## 2.5. Aspectos Positivos e Sugestões de melhoria

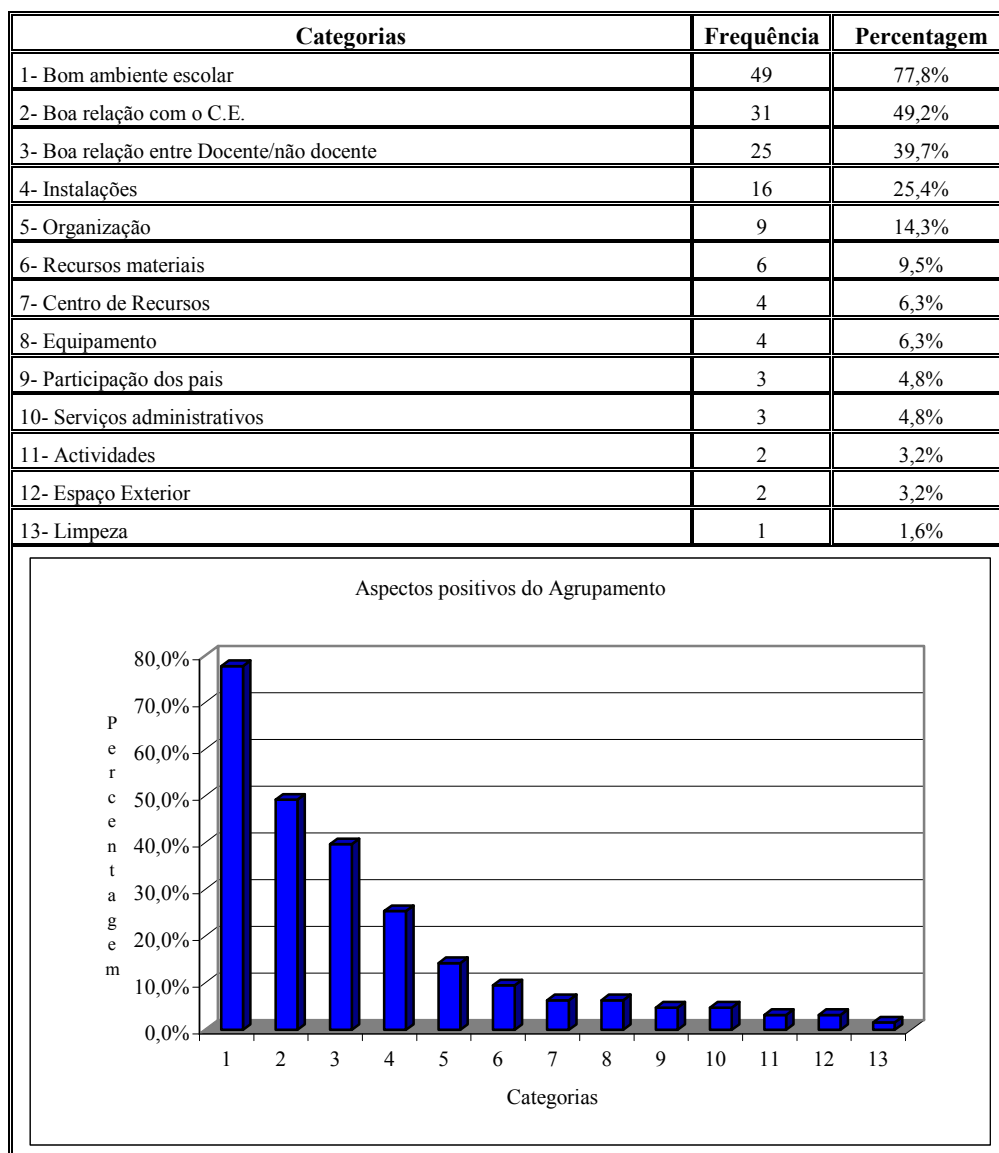
Neste conjunto de questões e para melhor tratamento, as respostas foram agrupadas por categorias.

### 2.5.1. Aspectos Positivos

Esta pergunta de resposta aberta recebeu menor participação dos professores/educadores, não tendo indicado nenhum aspecto positivo 32 (34%). Esta

ausência de resposta pode ser motivada por ser uma das últimas perguntas do inquérito, já de si longo e ser de carácter aberto. Assim, as percentagens relativas dizem respeito a uma amostra de 63 inquiridos, os que responderam a esta questão

**Gráfico 206 – Aspectos Positivos do Agrupamento**



Dos aspectos considerados positivos, salientam-se o bom ambiente escolar, a boa relação com o CE e entre docentes e não docentes assim como as instalações.

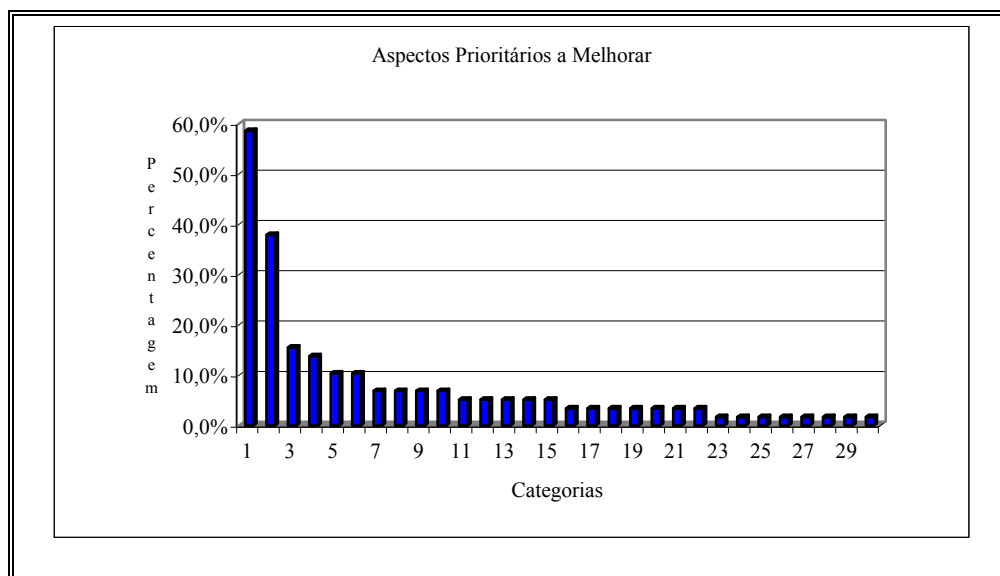
As actividades, o espaço exterior e a limpeza foram os menos nomeados.

### 2.5.2. Sugestões de Melhoria

A percentagem de docentes que não apresentou aspectos a melhorar, foi de 39%, valor que consideramos elevado. Registamos contudo a apresentação de 58 respostas, que organizamos no quadro seguinte.

**Gráfico 207 – Aspectos prioritários a melhorar**

Categorias	Frequência	Percentagem
1- Comportamento dos alunos	34	58,6%
2- Melhoria dos espaços físicos	22	37,9%
3- Maior envolvimento/responsabilização dos EE	9	15,5%
4- Recursos materiais	8	13,8%
5- Instalações	6	10,3%
6- Relação entre pessoal docente	6	10,3%
7- Aquecimento	4	6,9%
8- Espaço exterior coberto	4	6,9%
9- Maior interdisciplinaridade	4	6,9%
10- Melhoria dos Equipamentos	4	6,9%
11- Aulas de Substituição	3	5,2%
12- Mais equipamento informático	3	5,2%
13- Mais Funcionários	3	5,2%
14- Polivalente	3	5,2%
15- Reforço de AAE	3	5,2%
16- Atitude dos funcionários	2	3,4%
17- Falta de professores	2	3,4%
18- Limitação de fotocópias	2	3,4%
19- Mais diálogo entre Prof. e EE	2	3,4%
20- Parque Infantil	2	3,4%
21- Pontualidade dos professores	2	3,4%
22- Serviço de psicologia	2	3,4%
23- Actividades Desportivas de final de período	1	1,7%
24- Almoço da cantina	1	1,7%
25- Biblioteca	1	1,7%
26- Cantina	1	1,7%
27- Construir novo jardim-de-infância	1	1,7%
28- Horário das Reuniões	1	1,7%
29- Maior envolvimento dos Professores	1	1,7%
30- Oferta educativa alternativa	1	1,7%



Dos aspectos a melhorar registamos um grande consenso quanto à necessidade de melhoria do comportamento dos alunos, dos espaços físicos. O maior envolvimento dos encarregados de educação é também bastante referido.

## 2.6. Síntese das Perspectivas dos Professores

Seguidamente apresentamos a síntese das respostas organizadas pelas áreas de estudo, com o objectivo de ficarmos com uma ideia sobre a perspectiva dos professores relativamente a cada uma delas.

### 2.6.1. Organização e Gestão

No que concerne à organização e gestão as áreas de análise focalizaram o funcionamento do Grupo disciplinar/Conselho de docentes, Funcionamento dos Conselhos de Turma/Titulares de Turma, funcionamento do Conselho Pedagógico, Funcionamento da Assembleia do Agrupamento, Liderança do Conselho Executivo e a aplicabilidade do PAA, PEA e RI.

#### 2.6.1.1. Funcionamento do Grupo Disciplinar / Conselho de Docentes

Assumindo que uma média de 3.00 representa já uma posição maioritária com um alargado consenso, assinalaremos os diferentes itens que abaixo desse valor nos parecem requerer uma análise mais atenta, visando uma melhoria a curto prazo. Assim, segundo os inquiridos, no Grupo Disciplinar / Conselhos de Docentes procede-se à:

- a planificação de unidades lectivas (*média 3,21*);
- distribuição dos tópicos dos programas/orientações por períodos lectivos/número de aulas (*média 3,03*);
- a definição de critérios de avaliação da disciplina/áreas de conteúdo (*média 3,02*).

***Devem ser alvo de melhoria:***

- a análise dos resultados dos alunos na(s) disciplina(s)/áreas, por ano e turma (*média 2,89*);
- a avaliação da eficácia das estratégias de ensino/aprendizagem utilizadas (*média 2,77*);
- a análise e reflexão sobre práticas educativas (*média 2,75*);
- a avaliação de efeitos de decisões anteriores (*média 2,70*);
- o planeamento de actividades interdisciplinares (visitas de estudo, exposições...) (*média 2,65*);
- a discussão de estratégias de diferenciação pedagógica (*média 2,60*);
- a selecção e/ou elaboração de materiais pedagógicos (*média 2,56*);
- a análise de necessidades de formação dos professores/educadores (*média 2,41*);
- a discussão dos problemas de política de escola (*média 2,29*);
- a elaboração de testes ou de outros instrumentos de avaliação (*média 2,24*).

### **2.6.1.2. Funcionamento dos Conselhos de Turma/Titulares de Turma**

Nos Conselhos de Turma /Titulares de Turma, segundo os professores/educadores inquiridos:

- é realizada a análise do aproveitamento dos alunos (*média 3,30*);
- é realizada a análise do cumprimento / implementação do Projecto Curricular de Turma (*média 3,15*);
- é realizada a análise de problemas disciplinares da turma (*média 3,12*);
- é realizado o estabelecimento de normas de comportamento da turma (*média 3,06*);
- é realizada a elaboração de planos de apoio a alunos (*média 3,05*).

***Devem ser alvo de melhoria:***

- a definição de estratégias comuns para apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem (*média 2,93*);
- a análise de problemas pessoais dos alunos (*média 2,90*);
- a definição de critérios de avaliação para a turma (*média 2,86*);
- a avaliação da eficácia das medidas de apoio implementadas (*média 2,82*);
- a atribuição de classificações (*média 2,78*);
- a definição de estratégias tendentes ao envolvimento dos encarregados de educação no acompanhamento dos seus educandos (*média 2,73*);
- a avaliação da eficácia das estratégias de ensino (*média 2,71*);
- a análise de sugestões/discordâncias apresentadas por encarregados de educação (*média 2,65*);
- o planeamento de actividades curriculares interdisciplinares (*média 2,64*).

**2.6.1.3. Funcionamento do Conselho Pedagógico**

- 84,2% dos professores inquiridos concorda que o CP se pronuncia sobre os projectos desenvolvidos no Agrupamento;
- 84,2% dos professores inquiridos concorda que o CP se assume como espaço de reflexão, debate e articulação entre os diferentes elementos nele representados;
- 77,9% dos professores inquiridos concorda que são definidos os critérios de formação de turmas;
- 72,6% dos professores inquiridos concorda que são apresentadas as propostas para a elaboração do Projecto Educativo;
- 69,5% dos professores inquiridos concorda que é elaborado o plano de formação da escola;
- 68,4% dos professores inquiridos concorda que são definidas as prioridades do Agrupamento relativamente ao estabelecimento de parcerias e intercâmbios;
- 64,2% dos professores inquiridos concorda que são definidas as estratégias comuns para apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem;
- 63,2% dos professores inquiridos concorda que se avalia a eficácia das medidas de apoio educativo implementadas;

- 60% dos professores inquiridos concorda que são definidos os critérios de atribuição de turmas e horários aos professores;
- 50,6% dos professores inquiridos concorda que são definidas estratégias de apoio aos professores/educadores menos experientes;

***Aspectos a melhorar:***

O estabelecimento do perfil do Director de Turma uma vez que apenas 43,2% dos professores inquiridos concorda que este é estabelecido no Conselho Pedagógico.

**2.6.1.4. Funcionamento da Assembleia do Agrupamento**

- 66,3% dos professores inquiridos concorda que emite parecer sobre o Plano Anual de Actividades, verificando da sua conformidade com o Projecto Educativo;
- 66,3% dos professores inquiridos concorda que a Assembleia tem uma composição que garante um funcionamento democrático;
- 60% dos professores inquiridos concorda que na Assembleia são definidas as linhas gerais da política educativa da escola;
- 57,9% dos professores inquiridos concorda que a Assembleia promove e incentiva o relacionamento com a comunidade educativa;
- 55,8% dos professores inquiridos concorda que a Assembleia define as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento;
- 54,7% dos professores inquiridos concorda que a Assembleia promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projecto Educativo.

***Aspectos a melhorar:***

- Apenas 16,8 % dos professores inquiridos concorda que a Assembleia aprova o Projecto Educativo do Agrupamento;
- Igual número (16,8%) dos professores inquiridos concorda que a Assembleia aprova o Regulamento Interno.

Ora, sendo estas duas das principais competências da Assembleia de Escolar e perante a ausência de indicadores que nos deixem entender estes dados, teremos de equacionar que ou os professores por dificuldades de comunicação desconhecem este facto, ou a Assembleia de escola não cumpre com efectividade estas duas competências.

#### **2.6.1.5.Exercício de Liderança do Conselho Executivo**

- 95,8% dos professores inquiridos concorda que o CE afixa o horário de presença e de atendimento ajustado às necessidades;
- 92,6% dos professores inquiridos concorda que o CE promove o cumprimento do Regulamento Interno numa atitude de tolerância, respeito e aceitação das regras nele definidas;
- 90,5% dos professores inquiridos concorda que o CE divulga a informação atempada e eficazmente;
- 89,5% dos professores inquiridos concorda que o CE fomenta, com a sua actuação um ambiente de confiança e solidariedade;
- 87,3% dos professores inquiridos concorda que o CE conhece os assuntos sobre os quais tem de decidir;
- 86,3% dos professores inquiridos concorda que o CE em articulação com o Conselho Pedagógico apoia e divulga iniciativas de índole formativas e culturais propostas pelos Departamentos/Clubes/Conselho de Docentes;
- 85,3% dos professores inquiridos concorda que o CE possui um projecto pedagógico para a escola;
- 85,3% dos professores inquiridos concorda que o CE incentiva o envolvimento da comunidade educativa na concretização do Projecto Educativo;
- 84,2% dos professores inquiridos concorda que o CE se empenha pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das actividades da escola;
- 84,2% dos professores inquiridos concorda que o CE proporciona os meios necessários à concretização do Plano Anual de Actividades;
- 81,1% dos professores inquiridos concorda que o CE envolve os outros em projectos;
- 78,9% dos professores inquiridos concorda que o CE estimula o desenvolvimento profissional dos diferentes actores educativos;

- 78,9% dos professores inquiridos concorda que o CE em articulação com o Conselho Pedagógico apoia e incentiva os Professores a introduzir na sala de aula, metodologias de trabalho conducentes a uma melhoria do processo Ensino/Aprendizagem;
- 77,9% dos professores inquiridos concorda que o CE envolve os outros nas tomadas de decisão;
- 76,8% dos professores inquiridos concorda que o CE co-responsabiliza o Conselho de Turma na resolução de dificuldades de relacionamento professor/aluno(s) ou aluno(s)/aluno (s);
- 76,8% dos professores inquiridos concorda que o CE em articulação com o Conselho Pedagógico, na constituição das turmas, faz prevalecer critérios de natureza pedagógica;
- 75,8% dos professores inquiridos concorda que o CE apoia o desenvolvimento profissional do pessoal;
- 73,7% dos professores inquiridos concorda que o CE gere eficazmente os recursos humanos;
- 72,6% dos professores inquiridos concorda que o CE em articulação com o Conselho Pedagógico, na elaboração dos horários das turmas, faz prevalecer critérios que tem em conta o sucesso educativo dos alunos;
- 71,6% dos professores inquiridos concorda que o CE integra diferentes contributos na tomada de decisão;
- 70,5% dos professores inquiridos concorda que o CE delega funções noutros actores educativos;
- 70,5% dos professores inquiridos concorda que o CE fomenta e facilita aos professores/educadores a frequência de cursos/acções de actualização de conhecimentos científicos;
- 70,5% dos professores inquiridos concorda que o CE define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo;
- 68,4% dos professores inquiridos concorda que o CE fomenta a participação dos pais na vida da escola;
- 68,4% dos professores inquiridos concorda que o CE desenvolve estratégias de aproximação à comunidade;
- 68,4% dos professores inquiridos concorda que o CE tem capacidade e métodos

para reconhecer quando deve mudar as suas estratégias, política e ofertas educativas;

- 68,4% dos professores inquiridos concorda que o CE na distribuição de tarefas e responsabilidades, tem em conta o empenhamento das pessoas;
- 66,3% dos professores inquiridos concorda que o CE promove a realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças na escola;
- 66,3% dos professores inquiridos concorda que o CE elabora um plano de substituição dos docentes coerente com o desenvolvimento das acções educativas;
- 66,3% dos professores inquiridos concorda que o CE em articulação com os Órgãos de Gestão Pedagógica, reflecte sobre os critérios de constituição de turmas;
- 65,3% dos professores inquiridos concorda que o CE em articulação com os Órgãos de Gestão Pedagógica, analisa e reflecte sobre os critérios de distribuição de serviço docente;
- 62,5% dos professores inquiridos concorda que o CE deposita expectativas elevadas nos professores/educadores;
- 62,1% dos professores inquiridos concorda que o CE apresentou o Projecto Educativo e o Plano de Actividades à Assembleia de Escola de modo a fazer da sua divulgação uma estratégia de participação e mobilização;
- 61,1% dos professores inquiridos concorda que o CE elabora relatórios periódicos de execução do Plano Anual de Actividades com a colaboração das pessoas envolvidas;
- 56,9% dos professores inquiridos concorda que o CE encoraja, apoia e promove acções de formação coerentes com o Projecto Educativo;
- 54,7% dos professores inquiridos concorda que o CE avalia a adequação das propostas do Conselho Pedagógico sobre a formação dos professores e pessoal não docente, em relação as linhas orientadoras do Projecto Educativo;

### ***Aspectos a melhorar:***

- Apenas 46,3% dos professores inquiridos concorda que o CE possui expectativas elevadas nos funcionários;
- Apenas 45,3% dos professores inquiridos concorda que o CE tem expectativas elevadas acerca dos alunos.

#### **2.6.1.6. Plano Anual de Actividades, Projecto Educativo e Regulamento Interno**

- 91,6% dos professores inquiridos concorda que o Regulamento Interno combina, de forma equilibrada, a dimensão dos direitos e deveres dos diversos actores escolares com a do funcionamento da escola;
- 91,2% dos professores inquiridos concorda que as actividades previstas no Plano Anual de Actividades propiciam oportunidades de socialização de todos os intervenientes da comunidade educativa;
- 86,3% dos professores inquiridos concorda que as actividades e projectos previstos no Plano Anual de Actividades são viáveis tendo em conta os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis;
- 85,3% dos professores inquiridos concorda que o Projecto Educativo foi elaborado com base na caracterização da comunidade onde a escola está inserida, de salientar que ninguém discorda;
- 82,1 dos professores inquiridos concorda que as actividades previstas no Plano Anual de Actividades agregam, equilibradamente, componentes disciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares;
- 82,1% dos professores inquiridos concorda que o Plano Anual de Actividades foi elaborado de acordo com as linhas orientadoras do Projecto Educativo;
- 80 % dos professores inquiridos concorda que o Projecto Educativo contempla as prioridades definidas após identificados e analisados os problemas detectados.

#### **2.6.2. Cultura do Agrupamento**

- 92,6% dos professores inquiridos concorda que os alunos são encorajados a trabalhar com empenho;

- 88,4% dos professores inquiridos concorda que as normas e o Regulamento do Agrupamento são aplicados;
- 88,4% dos professores inquiridos concorda que os professores/educadores são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa;
- 87,4% dos professores inquiridos concorda que os professores/educadores fomentam a participação democrática em situações de vivência quotidiana dos alunos, dentro e fora da escola;
- 86,3% dos professores inquiridos concorda que gostam do trabalho que desenvolvem na escola/JI;
- 83,3% dos professores inquiridos concorda que os alunos são reconhecidos quando desenvolvem bom trabalho;
- 82,1% dos professores inquiridos concorda que na Escola/Jardim sentem-se respeitadas(os) e valorizadas(os);
- 82,1% dos professores inquiridos concorda que na escola/JI os professores/educadores participam na tomada de decisões;
- 81,1% dos professores inquiridos concorda que os professores/educadores são estimulados a participar em actividades de desenvolvimento;
- 77,9% dos professores inquiridos concorda que na escola/JI é promovida a cooperação e envolvimento em iniciativas na área da saúde;
- 75,8% dos professores inquiridos concorda que na escola/ JI os professores/educadores trocam experiências e interajudam-se;
- 71,6% dos professores inquiridos concorda que os actores educativos são envolvidos na tomada de decisão;
- 70,5% dos professores inquiridos concorda que a escola/Jardim de Infância é um lugar onde é agradável estar;
- 70,5% % dos professores inquiridos concorda que na escola/JI consciencializa-se e promove-se a cooperação e envolvimento em iniciativas na preservação da qualidade do património e do ambiente;
- 69,5% dos professores inquiridos concorda que a escola/Jardim de Infância é um lugar disciplinado e seguro;
- 68,4% dos professores inquiridos concorda que os alunos são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa;

- 65,3 dos professores inquiridos concorda que na escola/JI consciencializa-se e promove-se a cooperação e envolvimento em iniciativas na área da segurança;
- 64,2% dos professores inquiridos concorda que os professores/educadores são reconhecidos quando desenvolvem bom trabalho;
- 64,2% dos professores inquiridos concorda que os professores são justos na atribuição de classificações;
- 64,2% dos professores inquiridos concorda que na escola/JI há uma boa articulação com as famílias;
- 62,1% dos professores inquiridos concorda que os pais são estimulados a participar nas actividades da escola;
- 61% dos professores inquiridos concorda que os funcionários são reconhecidos quando desenvolvem bom trabalho;
- 57,9% dos professores inquiridos concorda que a oferta cultural é diversificada;

***Aspecto a melhorar:***

- Apenas 34,7% dos professores inquiridos concorda que as expectativas acerca dos alunos são elevadas.

**2.6.3. Problemas do Agrupamento**

Utilizaremos nesta categoria a média como indicador de satisfação/insatisfação. De acordo com a formulação destas questões apenas os itens com uma média inferior a 3 não constituem problema neste Agrupamento de escolas:

- a falta de liderança dos órgãos de direcção da escola (*média 1,51*);
- a falta de liderança dos órgãos de gestão intermédia da escola (*média 1,61*);
- a falta de preparação científica ou pedagógica dos professores/educadores (*média 1,69*);
- os conflitos entre funcionários e/ou grupos de funcionários (*média 1,69*);
- os conflitos entre professores/educadores e/ou grupos de professores/educadores (*média 1,70*);
- o absentismo dos funcionários (*média 1,82*);

- o fraco investimento dos professores/educadores em actividades de desenvolvimento profissional (*média 1,85*);
- o absentismo dos professores/educadores (*média 1,90*);
- a falta de cooperação entre os professores/educadores (*média 1,90*);
- a desmotivação dos funcionários (*média 1,94*);
- a falta de interacção da escola com a comunidade (*média 1,94*);
- a falta de preparação dos funcionários para as funções que desempenham (*média 2,03*);
- as ofertas educativas insuficientes para os alunos (*média 2,27*);
- a desmotivação dos professores/educadores (*média 2,35*);
- o abandono escolar dos alunos (*média 2,41*);
- o absentismo dos alunos (*média 2,43*);
- o fraco envolvimento dos pais nas actividades da escola (*média 2,75*);
- a má preparação prévia dos alunos (*média 2,78*);
- a indisciplina dos alunos (*média 2,88*);

***Devem merecer a atenção dos órgãos de administração e gestão, no sentido de virem a ser implementadas estratégias que impulsionem uma melhoria, os seguintes aspectos:***

- o meio socio-económico desfavorecido em que a escola se encontra inserida (*média 3,01*);
- a desmotivação dos alunos (*média 3,06*);
- o fraco envolvimento dos pais no acompanhamento dos trabalhos dos filhos (*média 3,11*).

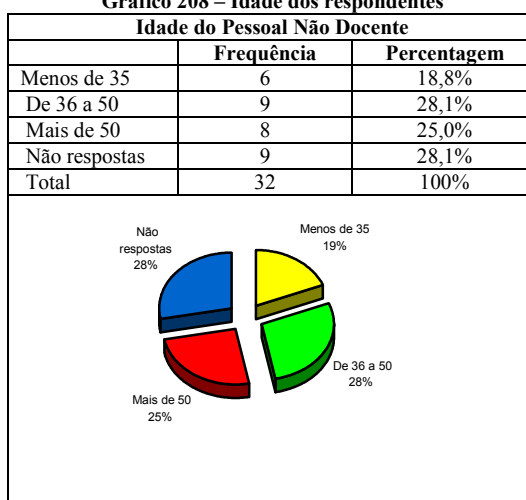
### 3. Perspectivas do Pessoal Não Docente

Apresentamos de seguida as perspectivas do pessoal não docente sobre as áreas em estudo.

#### 3.1. Caracterização da Amostra

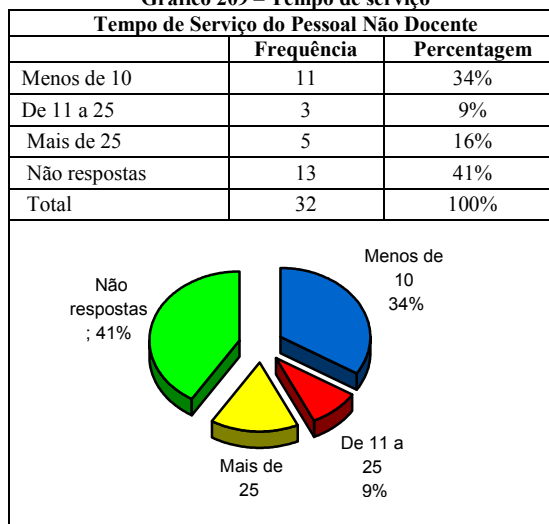
Os inquéritos foram distribuídos a todos os 51 funcionários em funções à data do inquérito, obtendo-se 32 (62 %) respostas. Salientamos o facto de muitos respondentes deste grupo terem deixado em branco algumas das perguntas.

Gráfico 208 – Idade dos respondentes



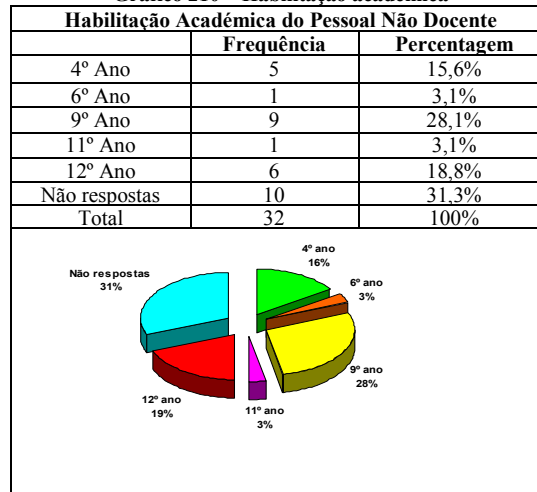
Verifica-se que nesta população há poucos jovens (só 19% com menos de 35 anos).

Gráfico 209 – Tempo de serviço



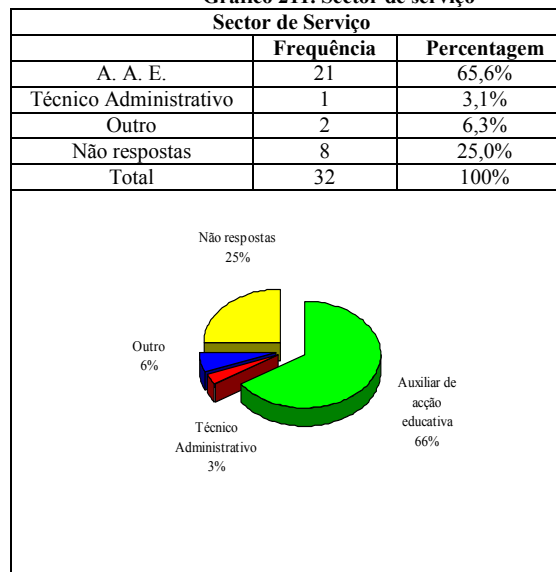
Apesar do PND não ser muito jovem, não é muito experiente na função.

**Gráfico 210 – Habilitação académica**



A esta questão houve 31% de não respostas. Do conhecimento que tenho da realidade do Agrupamento a grande maioria tem o 4.º ano. Dos respondentes 50% têm o 9º ano ou mais.

**Gráfico 211. Sector de serviço**



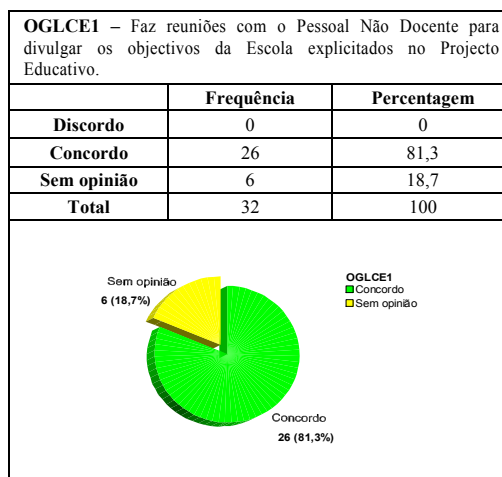
A grande maioria de respondentes é auxiliar da acção educativa e apenas um técnico administrativo.

### **3.2. Organização e Gestão**

As áreas da organização e gestão em avaliação foram o funcionamento do Conselho Executivo e a Organização do Trabalho.

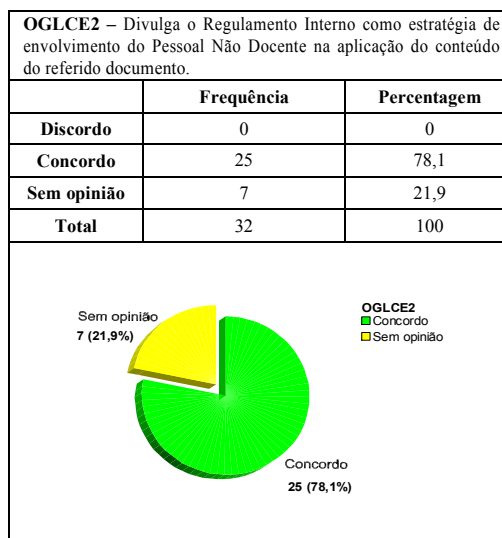
### 3.2.1. Funcionamento do Conselho Executivo

Gráfico 212 – Reuniões com o Pessoal Não Docente



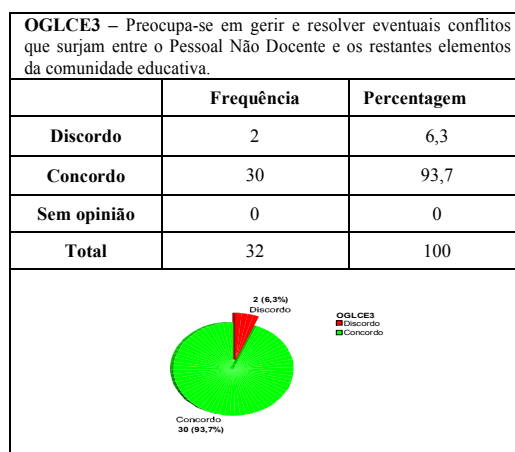
A maioria do Pessoal Não Docente, 26 (81,3%), referiu que o Conselho Executivo faz reuniões de divulgação sobre os objectivos do Projecto Educativo. De salientar que ninguém discordou desta afirmação, embora 6 (18,7%) respondentes não tenham manifestado opinião sobre esta questão.

Gráfico 213 – Divulgação do Regulamento Interno



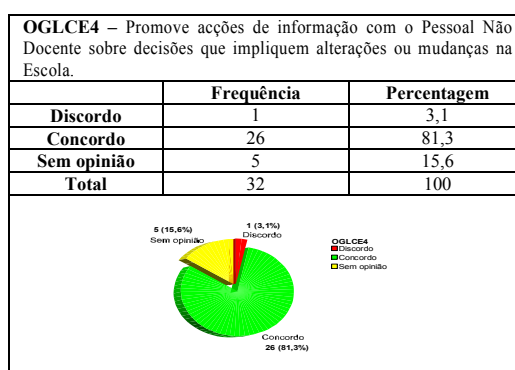
A divulgação do Regulamento Interno como estratégia de envolvimento do Pessoal Não Docente é referido por 25 (78,1%) sujeitos, embora 7 (21,9%) não manifeste opinião.

**Gráfico 214 – Gerir e resolução de conflitos**



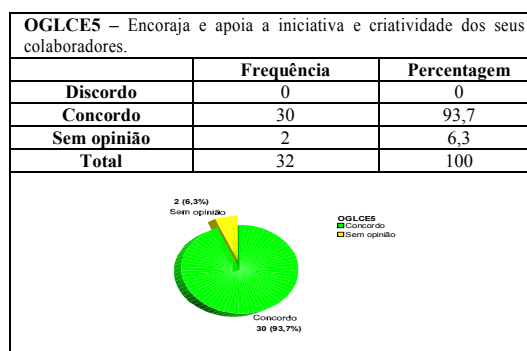
A preocupação do CE em gerir e resolver conflitos que surgem entre o Pessoal Não Docente e os restantes membros da comunidade educativa é evidenciada por 30 (93,7%) respondentes. Note-se também que apenas 2 (6%) sujeitos discordam desta preocupação.

**Gráfico 215 – Promoção de acções de formação para a mudança na Escola**



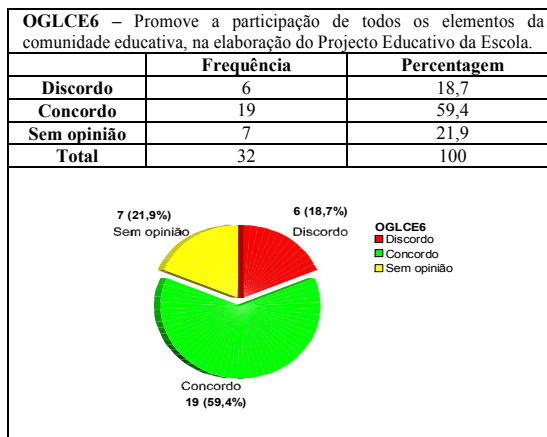
A maioria do Pessoal Não Docente, 26 (81,3%) concordou que o CE promove acções de informação relativamente às mudanças ou alterações a efectuar na Escola; apenas uma pessoa (3,1%) discorda e 5 (16%) não têm opinião.

**Gráfico 216 – Encorajamento e apoio aos colaboradores**



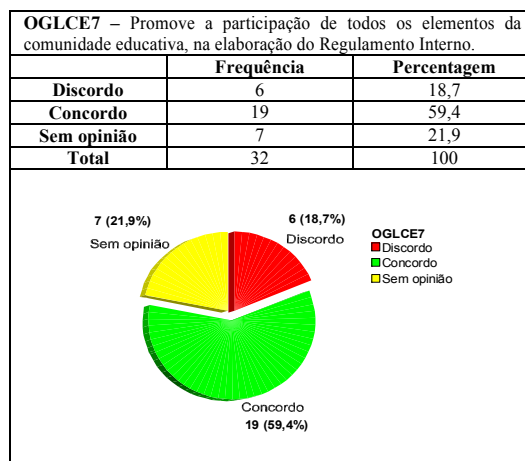
No que respeita ao encorajamento e apoio a iniciativas e criatividade dos seus colaboradores, 30 (93,7%) sujeitos concordaram com esta afirmação e 2 (6%) não têm opinião.

**Gráfico 217 – Participação na elaboração do Projecto Educativo**



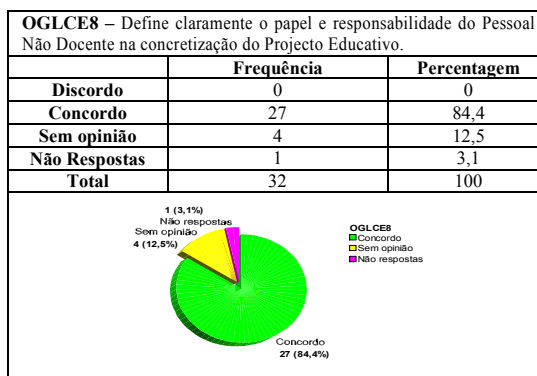
Relativamente à participação de todos os elementos na elaboração do PE, 19 (59%) sujeitos concordam que o CE promove a participação de todos os elementos da comunidade educativa na elaboração do projecto educativo da Escola, 7 (21,9%) não têm opinião e 6 (18,7%) discorda com esta afirmação.

**Gráfico 218 – Participação na elaboração do Regulamento Interno**



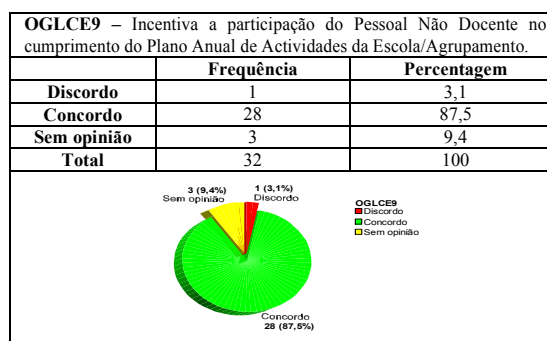
No que concerne à participação na elaboração do RI, 19 (59,4%) sujeitos concordam que o CE promove a participação de todos os elementos da comunidade educativa, na elaboração do Regulamento Interno, 6 (18,7%) discordam com a afirmação referida e 7 (21,9 %) não têm opinião.

**Gráfico 219 – Definição do papel e responsabilidade do Pessoal Não Docente**



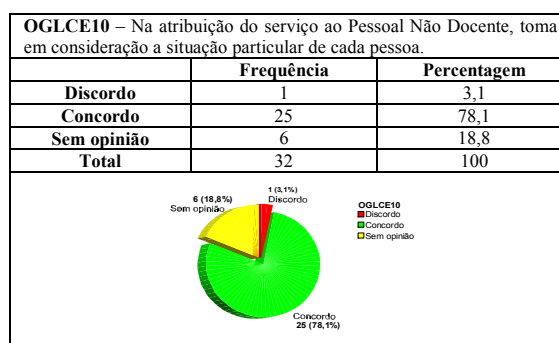
A maioria do Pessoal Não Docente, 27 (84,4%), concorda que CE define claramente o papel e a responsabilidade do PND na concretização do PE. Ninguém discorda; um sujeito (3,1%) não respondeu e 4 (12,5%) não explicitaram a sua opinião.

**Gráfico 220 – Incentivo à participação no cumprimento do PAA**



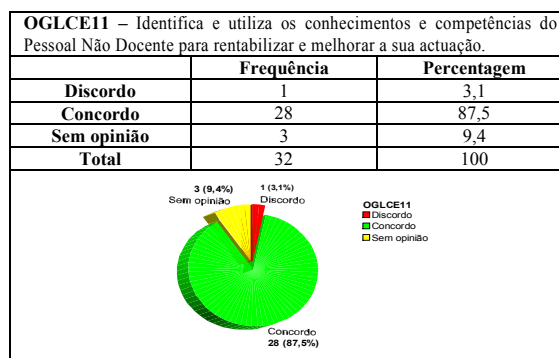
O CE incentiva a participação do PND no cumprimento do PAA para a maioria dos sujeitos; 28 (87,5%); um (3,1%) discordou e 3 (9,4%) não manifestaram opinião.

**Gráfico 221 – Consideração da situação particular de cada pessoa na atribuição do serviço**



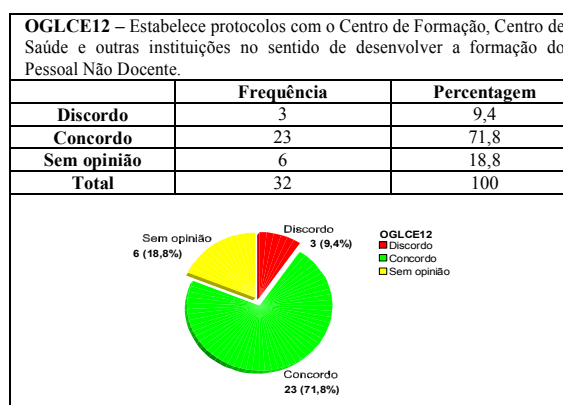
Na atribuição do serviço ao PND, a maioria, 25 (78,1%), referiu que o CE toma em consideração a situação particular de cada pessoa, embora 6 (19 %) não tomem posição sobre o assunto e uma pessoa (3,1%) discorda.

**Gráfico 222 – Identificação e utilização dos conhecimentos e competências do PND**



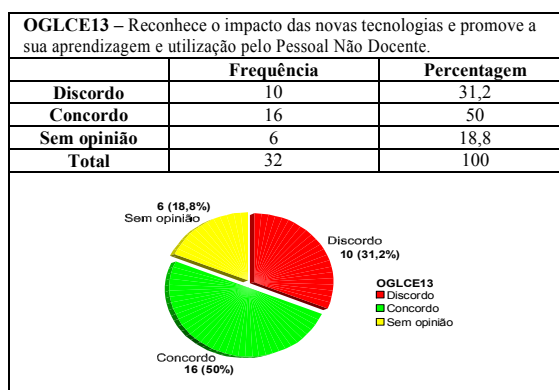
Para rentabilizar e melhorar a sua actuação, a maioria dos sujeitos, 28 (87,5%), concorda que o CE identifica e utiliza os conhecimentos e competências do PND, apenas um (3,1%) discorda e três (9,4%) não têm opinião.

**Gráfico 223 – Desenvolve protocolos com o CF, CS e outras instituições para a formação**



No sentido de desenvolver a formação do PND, a maioria dos sujeitos, 23 (71,9%), concorda que o CE estabelece protocolos com o CF e CS e outras instituições; 6 (18,8%) não formulam opinião e 3 (9,4%) discordam desta afirmação.

**Gráfico 224 – Fomento da aprendizagem e utilização das novas tecnologias**



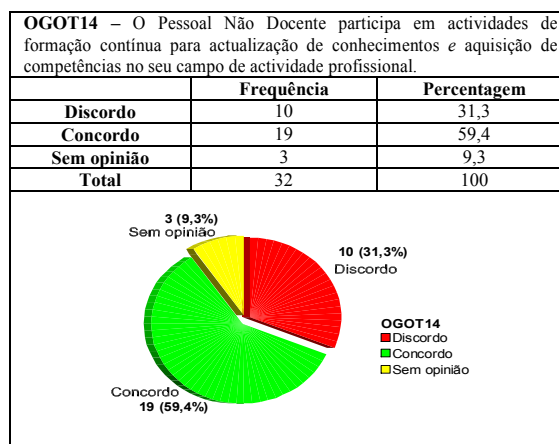
Apenas metade dos respondentes, 16, concorda que o CE reconhece o impacto das novas tecnologias e promove a sua aprendizagem e utilização pelo PND; 10 (31,2%) discordam desta afirmação e 6 (18,8%) não têm opinião.

*No que concerne aos indicadores do exercício de liderança do CE*, podemos salientar que o PND considera que existe a preocupação de gerir e resolver os conflitos, manifesta encorajamento e apoia os seus colaboradores, promove reuniões para divulgação dos objectivos consignados no PE e para a mudança da escola, rentabiliza as competências do PND, tem em conta a situação particular de cada um. Declaram que o CE desenvolve protocolos com entidades de formação e outras.

Embora incentive a participação no cumprimento do PAA a percentagem dos respondentes desce quanto à participação na elaboração do RI e do PEA. Outra área importante para o desenvolvimento da qualidade é a aprendizagem e utilização das novas tecnologias.

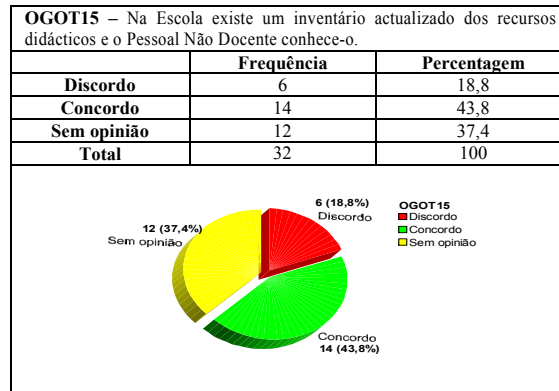
### 3.2.2. Organização do Trabalho

Gráfico 225 – Participação em actividades de formação contínua



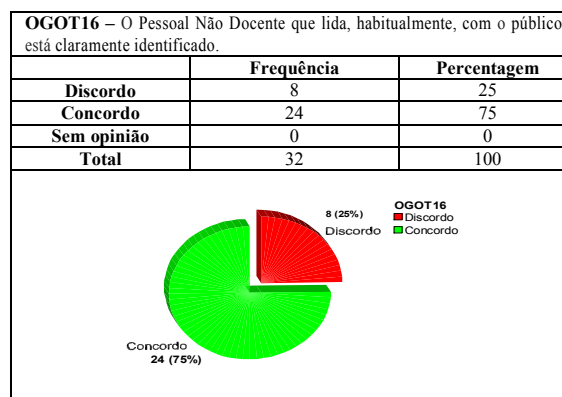
No que concerne à participação em actividades de formação contínua para actualização de conhecimentos e aquisição de competências no seu campo de actividade profissional, 19 (59,4%) elementos do corpo não docente concordam, 10 (31,3%) discordam e 3 (9,3%) não formulam opinião.

**Gráfico 226 – Inventário atualizado dos recursos didáticos**



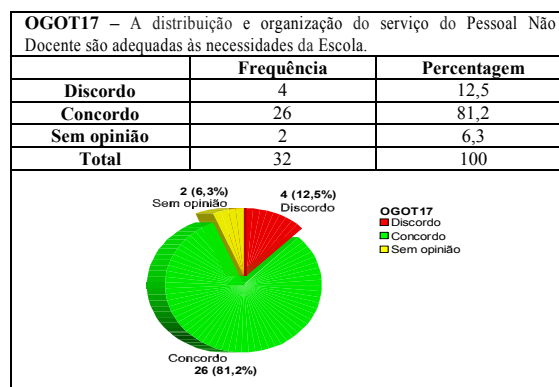
Da leitura do gráfico 274 podemos concluir que 14 (43,8%) sujeitos da nossa amostra têm conhecimento da existência de um inventário atualizado dos recursos didáticos, 6 (18,8%) desconhecem e, incompreensivelmente, 12 (37,4%) não têm opinião.

**Gráfico 227 – Identificação do Pessoal Não Docente**



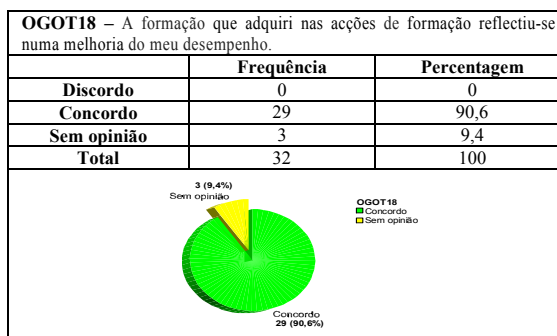
A maioria dos respondentes, 24 (75%) concorda que o PND que lida com o público está claramente identificado. No entanto, verifica-se um valor algo elevado, 8 (25%), nas pessoas que pensam o contrário.

**Gráfico 228 – Distribuição e organização do serviço**



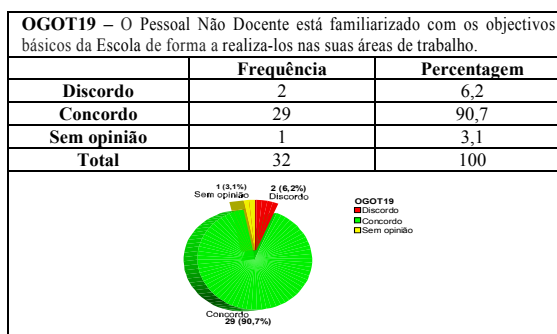
Relativamente à distribuição e organização do serviço do PND adequadas às necessidades da Escola, 26 (81,2%) concordam, 4 (12,5%) discordam e 2 (6,3%) não expressam a sua opinião.

**Gráfico 229 – Utilidade das acções de Formação**



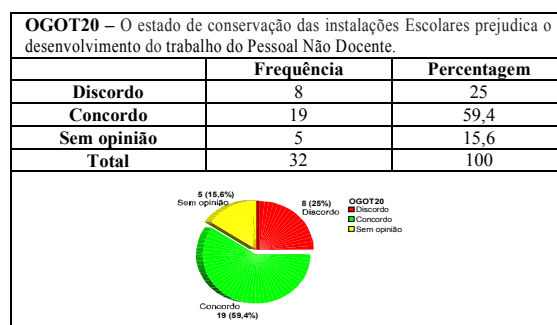
Uma esmagadora maioria dos sujeitos, 29 (90,6%) acredita que a formação adquirida nas acções de formação acarreta uma melhoria no desempenho. De salientar que ninguém discorda e 3 (9,4%) não tem opinião.

**Gráfico 230 – Familiarização com os objectivos básicos da Escola**



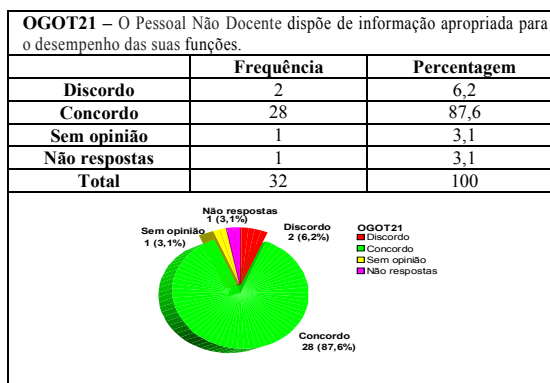
O PND concorda na sua maioria, 29 (90,7%), que está familiarizado com os objectivos básicos da Escola de forma a realizá-los nas suas áreas de trabalho. Apenas 2 (6,2%) sujeitos discordam da afirmação e um (3,1%) não tem opinião.

**Gráfico 231 – O impacto do estado de conservação das instalações no desempenho**



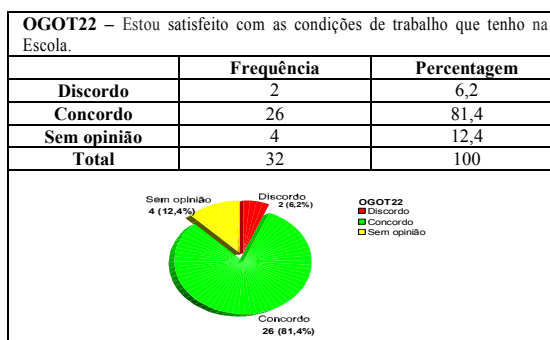
A maioria do PND, 19 (59,4%), considera que o actual estado de conservação das instalações Escolares prejudica o desenvolvimento do seu trabalho. Uma minoria discorda com esta ideia, 8 (25%) e 5 (15,6 %) não tomam posição.

**Gráfico 232 – Informação apropriada ao desempenho do trabalho**



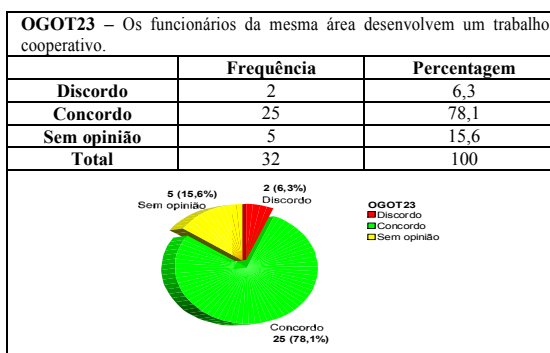
A maioria do PND, 28 (87,6%) julga dispor de informação apropriada para o desempenho das suas funções, 2 (6,2%) sujeitos discordam, um (3,1) % não tem opinião e, finalmente, 1 (3,1%) não respondeu.

**Gráfico 233 – Satisfação com as condições de trabalho**



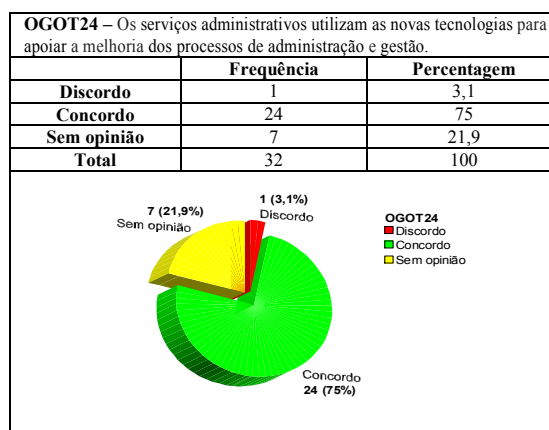
A maioria do pessoal, 26 (81,4%), está satisfeito com as condições de trabalho, 2 (6,2%) mostram-se insatisfeitos e 4 (12,4%) não têm opinião.

**Gráfico 234 – Desenvolvimento de trabalho colaborativo**



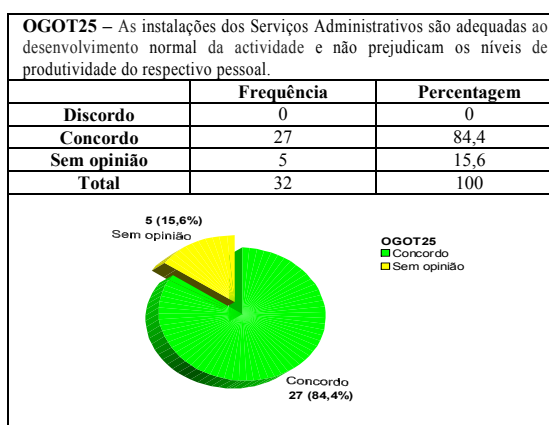
Da observação do gráfico acima representado podemos concluir que a maioria do PND, 25 (78,1%), desenvolve um trabalho colaborativo com os colegas da mesma área, 2 (6,3%) sujeitos discordam e 5 (15,6%) não tomam posição.

**Gráfico 235 – Utilização de novas tecnologias por parte dos funcionários administrativos**



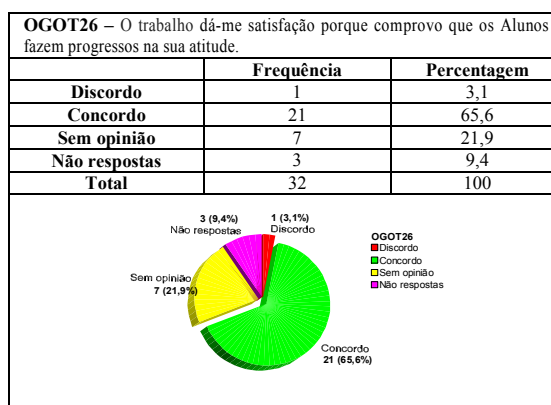
A utilização de novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão por parte dos serviços administrativos tem a concordância de 24 (75%) sujeitos, a discordância de um (3,1%) e 7 (21,9%) não têm opinião.

**Gráfico 236 – Instalações dos Serviços Administrativos**



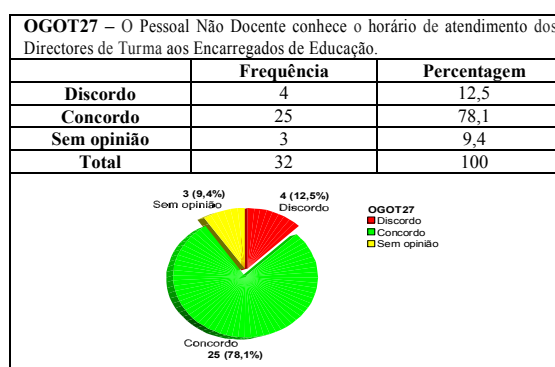
As instalações dos serviços Administrativos são adequadas ao desenvolvimento normal da actividade e não prejudicam os níveis de produtividade do respectivo pessoal para 27 (84,4%) sujeitos. De realçar que nenhum respondente discorda e 5 (15,6%) não tomam posição.

**Gráfico 237 – Satisfação no trabalho comprovada pelos progressos dos Alunos**



A satisfação no trabalho pela comprovação de que os Alunos fazem progressos na sua atitude é partilhada por 21 (65,6%). Pelo contrário, apenas uma (3,1%) pessoa discorda. Podemos também constatar que 3 (9,4%) sujeitos não respondem e 7 (21,9%) não têm opinião.

**Gráfico 238 – Conhecimento do horário de atendimento dos Directores de turma**



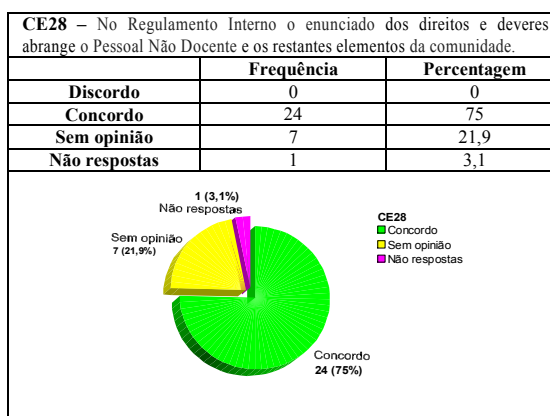
A maioria do PND, 25 (78,1%), conhece o horário de atendimento dos DT, 4 (12,5%) discorda e 3 (9,4%) não tem opinião.

*No que concerne à organização do trabalho o PND respondente* revela que está familiarizado com os objectivos básicos de forma a realizá-los nas suas áreas de trabalho, que a formação nas acções reflecte melhoria no desempenho assim como as informações são adequadas ao mesmo. As instalações são consideradas adequadas aos serviços administrativos, há satisfação com as condições de trabalho e a distribuição e a organização do serviço são adequadas às necessidades da escola. Têm conhecimento do horário de atendimentos dos Directores de Turma, concordam que existe desenvolvimento de trabalho cooperativo nos funcionários da mesma área e que o PND que lida habitualmente com o público está identificado.

As oportunidades de melhoria surgem no não conhecimento dos recursos didáticos e actualização do inventário dos mesmos, na maior participação em actividades de formação contínua e na melhoria da conservação das instalações.

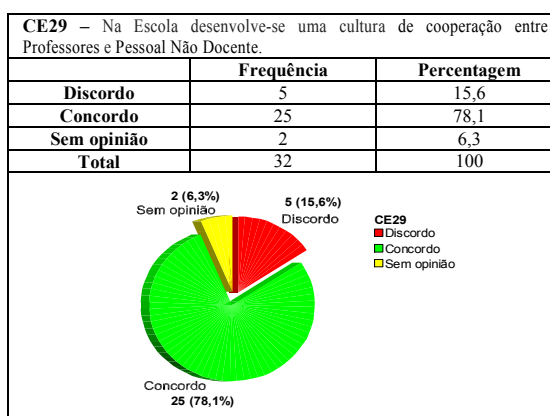
### 3.3. Cultura do Agrupamento

Gráfico 239 – Direitos e deveres do Pessoal Não Docente no Regulamento Interno



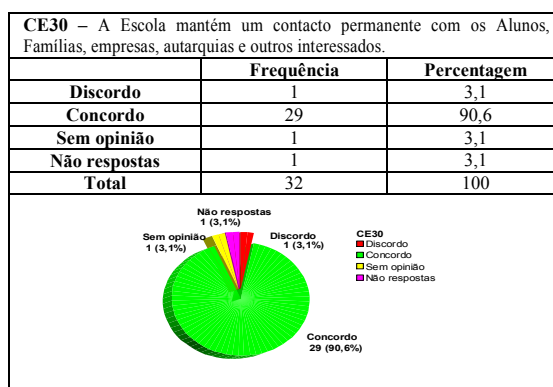
A maioria do PND, 24 (75%), considera que os direitos e os deveres, explícitos no RI, abrangem toda a comunidade educativa, 7 (21,9%) não tomam posição e um (3,1%) não respondeu.

Gráfico 240 – Cultura de cooperação entre Pessoal Não Docente e Professores



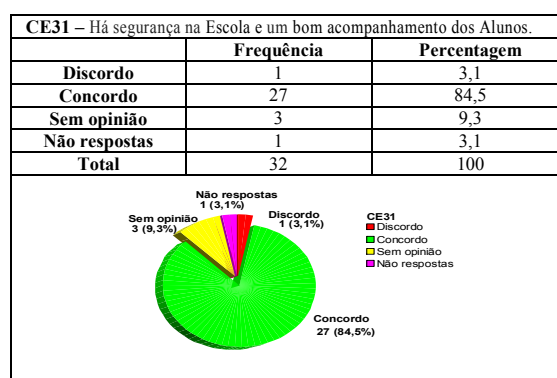
A maioria do PND, 25 (78,1%), considera existir uma cultura de cooperação entre os professores e o PND; 5 (15,6%) sujeitos discordam e 2 (6,3%) não têm opinião.

**Gráfico 241 – Contacto com os Alunos, Famílias, empresas, autarquia e outros**



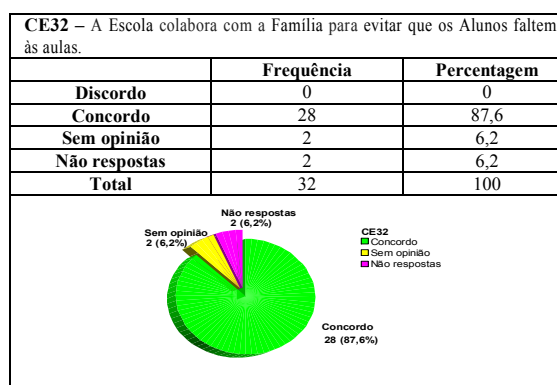
No que concerne ao contacto permanente da Escola com os Alunos, Famílias, empresas, autarquias e outros interessados, a maioria, 29 (90,6%) concorda com esta afirmação. Os restantes 3 sujeitos, distribuíram-se um (3,1%) para cada uma das seguintes opções: Sem opinião, Discordo e Não Respostas.

**Gráfico 242 – Segurança e acompanhamento dos Alunos**



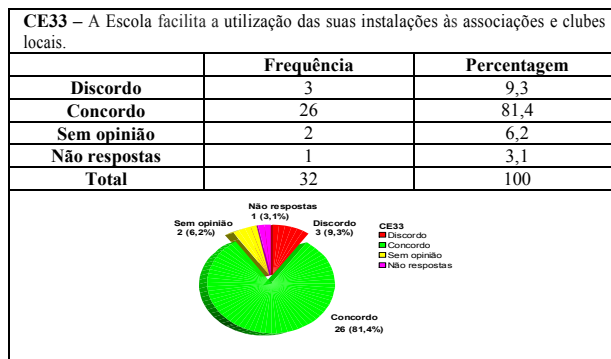
A maioria dos respondentes, 27 (84,5%), consideram que existe segurança na Escola e que o acompanhamento dos Alunos é bom, um (3,1%) discorda, 3 (9,3%) não têm opinião e um (3,1%) não respondeu.

**Gráfico 243 – Colaboração com a Família para evitar que os Alunos falem às aulas**



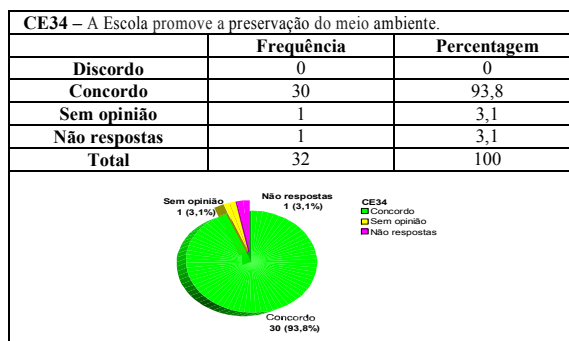
A maioria dos respondentes, 28 (87,6%), concorda que a Escola colabora com a Família para evitar que os Alunos falem às aulas. De salientar que nenhum respondente discordou, 2 (6,2%) não tomaram posição e 2 (6,2%) não responderam.

**Gráfico 244 – Utilização das instalações por parte das associações e clubes locais**



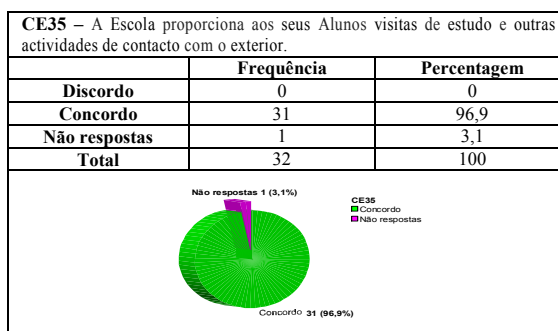
A maioria do PND, 26 (81,4%) concorda que a utilização das instalações por parte das associações e clubes locais é facilitada pela Escola. No entanto, 3 (9,3%) sujeitos discordam; 2 (6,2%) não têm opinião e um (3,1%) não responde.

**Gráfico 245 – Promoção da preservação do meio ambiente**



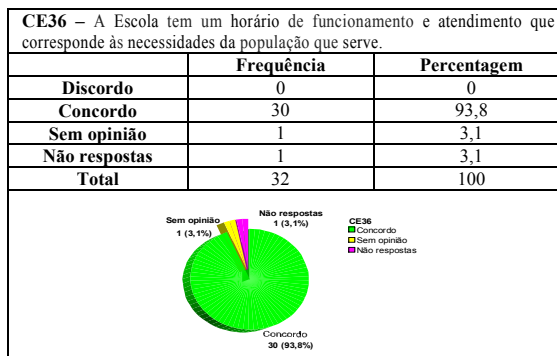
A afirmação de que a Escola promove a preservação do meio ambiente tem a concordância de 30 (93,8%) dos respondentes. De salientar que ninguém discorda, existindo um (3,1%) que não tem opinião e um (3,1%) que não responde.

**Gráfico 246 – Visitas de estudo e outras actividades de contacto com o meio exterior**



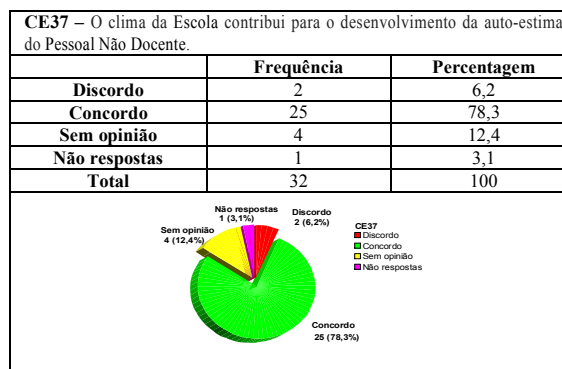
De salientar que 31 (96,9 %) dos respondentes concorda que a Escola proporciona aos seus Alunos vistas de estudo e outras actividades de contacto com o exterior. Ninguém discorda e apenas um sujeito (3,1%) não respondeu.

Gráfico 247 – Horário de atendimento e as necessidades da população



A Escola tem um horário de funcionamento que corresponde às necessidades da população que serve para a maioria do PND, 30 (93,8%), sendo que 1 (3,1%) sujeito afirma não ter opinião e 1 (3,1%) não responde.

Gráfico 248 – Clima de Escola e o desenvolvimento da auto-estima do PND

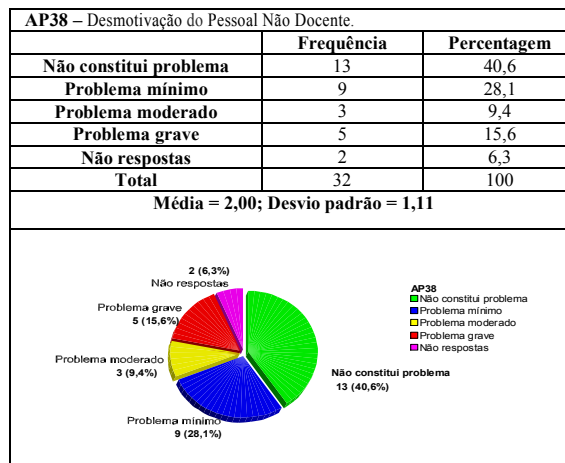


Da leitura do gráfico podemos concluir que 25 (78,3%) concorda que o clima de Escola contribui para o desenvolvimento da auto-estima do PND, dos restantes, 2 (6,2%) discordaram, 1 (3,1%) não respondeu e 4 (12,4%), afirmaram não ter opinião.

*Na área da cultura da escola, os respondentes revelam* que existe um contacto permanente entre as famílias, escola e autarquia, assim como uma preocupação em promover as visitas de estudo. O horário de atendimento ao público é adequado. Na escola há segurança, um bom acompanhamento dos alunos e fomenta-se a preservação do meio ambiente. Concordam que existe cultura de colaboração entre o PND e os professores e o clima de escola contribui para o desenvolvimento da auto-estima.

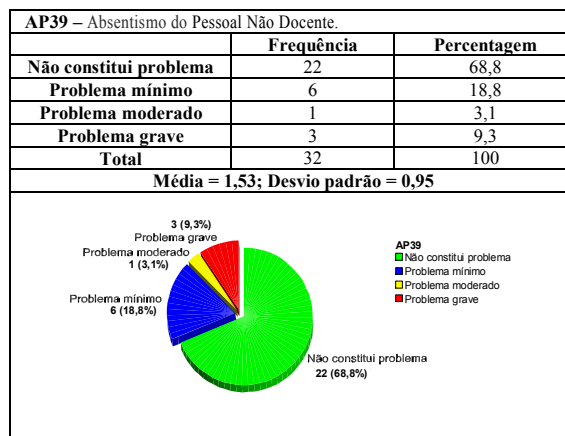
### 3.4. Problemas do Agrupamento

Gráfico 249 – Desmotivação do Pessoal Não Docente



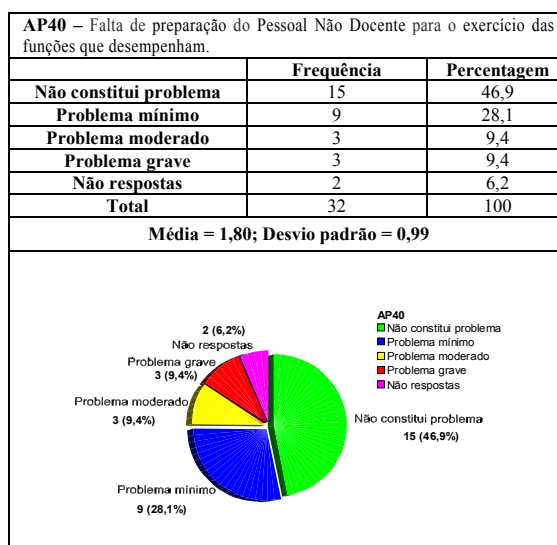
A desmotivação do PND não constitui problema para 13 (40,6%) dos respondentes; constitui problema mínimo para 9 (28,1%); problema moderado para 3 (9,4%); problema grave para 5 (15,6%) e não responderam a esta questão 2 (6,3%) sujeitos. Este item apresenta uma média de 2,00 e um desvio padrão de 1,11.

Gráfico 250 – Absentismo do Pessoal Não Docente



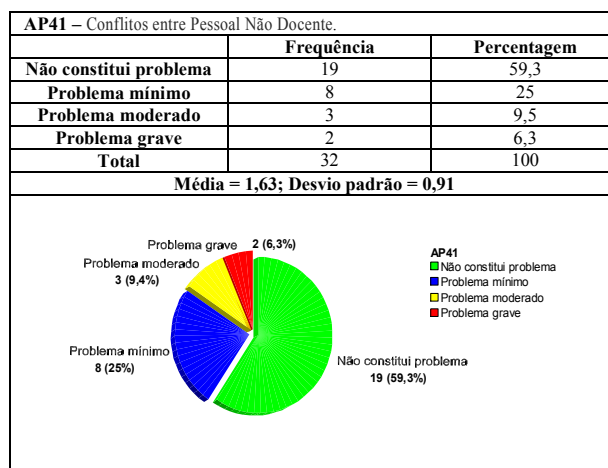
Quanto ao absentismo do pessoal docente, 22 (68,8 %) consideram que não constitui problema; 6 (18,8%), um problema mínimo; 1 (3,1%) um problema moderado e 3 (9,3%) um problema grave. A média é 1,53 e o desvio padrão é 0,95.

**Gráfico 251 – Falta de preparação do Pessoal Não Docente**



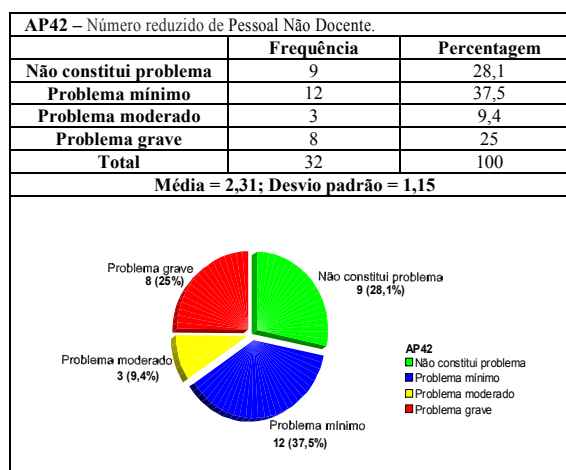
A questão da falta de preparação do PND para o exercício das funções que desempenham foi encarada por 15 (46,9%) dos respondentes como não constituindo problema; 9 (28,1%) um problema mínimo; 3 (9,4%) consideram um problema moderado e, também pelos mesmos valores, um problema grave e ainda 2 (6,2%) não responderam a esta questão. A média situa-se em 1,80 e o desvio padrão em 0,99.

**Gráfico 252 – Conflitos entre o Pessoal Não Docente.**



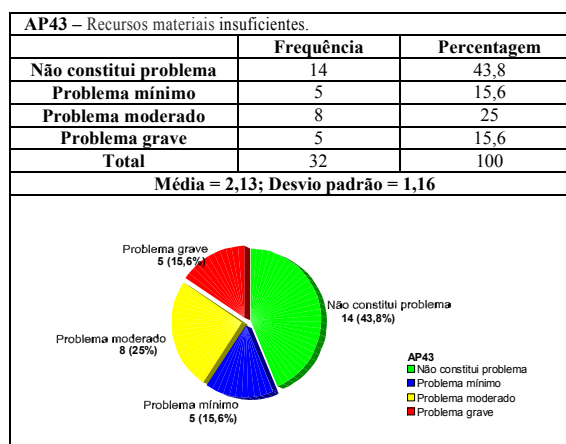
Os conflitos entre o PND não constituem problema para 19 (59,4%) dos respondentes; 8 (25%) consideram o problema mínimo; 3 (9,5%) um problema moderado e 2 (6,3%) um problema grave. O item apresenta uma média de 1,63e um desvio padrão de 0,91.

**Gráfico 253 – Número reduzido de Pessoal Não Docente**



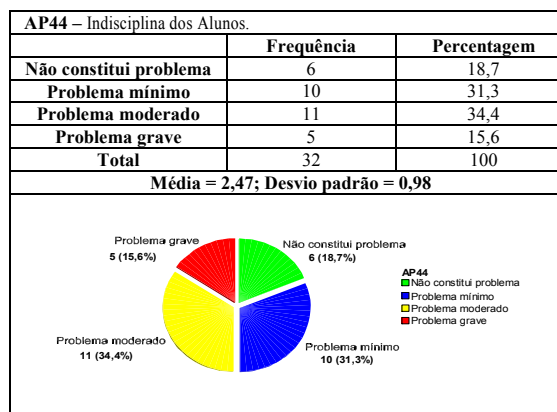
O número reduzido de pessoal não constitui problema para 9 (28,1%) dos respondentes; sendo um problema mínimo para 12 (37,5%); um problema moderado para 3 (9,4%) e um problema grave para 8 (25%). O item apresenta uma média igual a 2,31 e desvio padrão de 1,15.

**Gráfico 254 – Recursos materiais insuficientes**



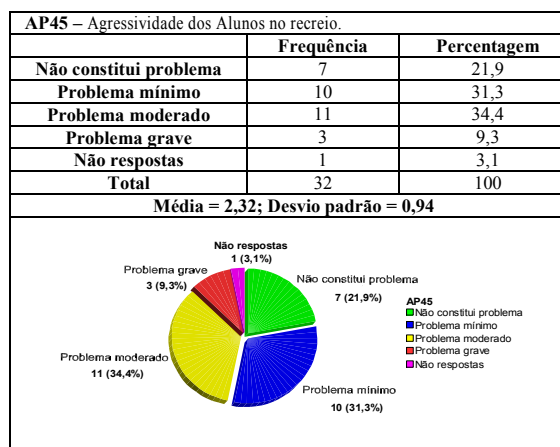
Da análise do gráfico 302 podemos constatar que 14 (43,8%) sujeitos não consideram que constitua problema o facto dos recursos materiais serem insuficientes, 5 (15,6%) consideram o problema mínimo; 8 (25%) um problema moderado e 5 (15,6%) um problema grave. Da análise do gráfico também podemos verificar que o item tem uma média de 2,13 e um desvio padrão de 1,16.

Gráfico 255 – Indisciplina dos Alunos



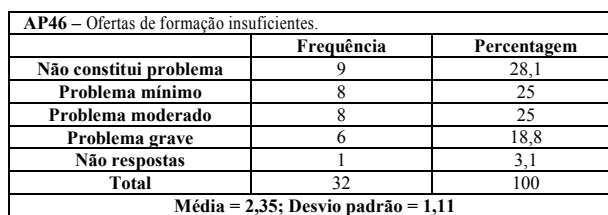
Relativamente à indisciplina dos Alunos, 6 (18,8%) dos respondentes pensa que não constitui problema; 10 (31,3%) um problema mínimo; 11 (34,4%) um problema moderado; 5 (15,6%) um problema grave. Finalmente, a média é 2,47 e o desvio padrão é 0,98.

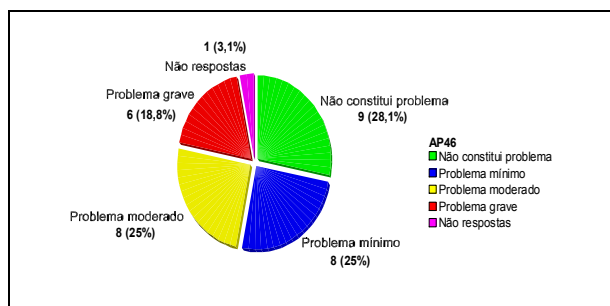
Gráfico 256 – Agressividade dos Alunos no recreio



Da leitura do gráfico podemos concluir que não constitui um problema a agressividade dos Alunos no recreio para 7 (21,9%); um problema mínimo para 10 (31,3%); um problema moderado para 11 (34,4%); um problema grave para 3 (9,3%) e não respondeu 1 (3,1%) sujeito. Para finalizar, a média obtida para este item é 2,32 e o desvio padrão é 0,94.

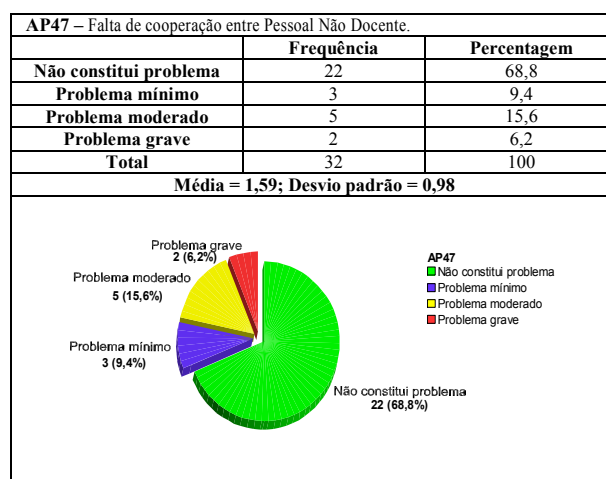
Gráfico 257 – Ofertas de formação insuficientes





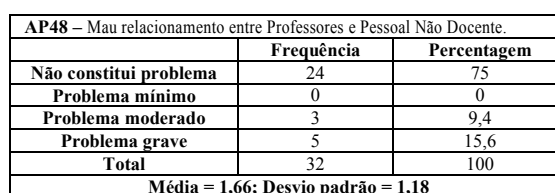
O PND mostrou-se dividido quanto à análise que fez das oportunidades de formação: 9 (28,1%) sujeitos consideraram que não constituía um problema; 8 (25%) um problema mínimo; 8 (25%) um problema moderado; 6 (18,8%) um problema grave e 1 (3,1%) não respondeu. Note-se também que a média é 2,35 e o desvio padrão situa-se em 1,11.

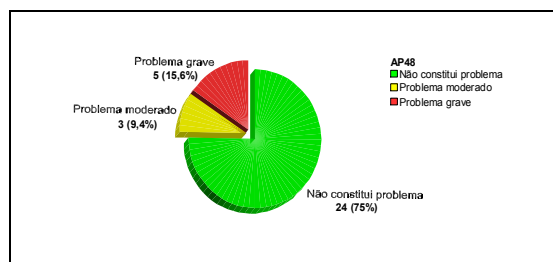
**Gráfico 258 – Falta de cooperação entre Pessoal Não Docente**



A maioria do PND, 22 (68,8%) considerou que a falta de cooperação entre os seus elementos não constitui um problema; 3 (9,4%) um problema mínimo; 5 (15,6%) um problema moderado e apenas 2 (6,2%) um problema grave. Registe-se ainda que a média é 1,59 e o desvio padrão é 0,98.

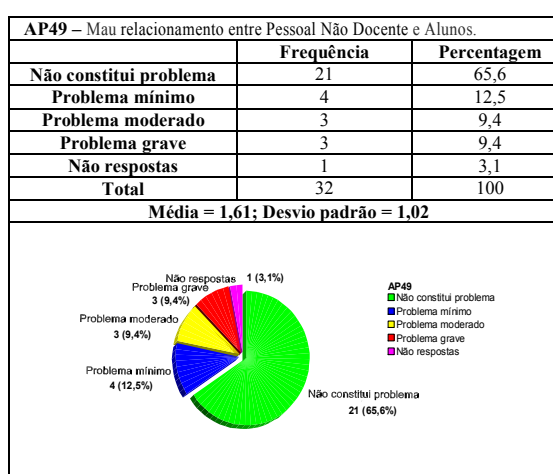
**Gráfico 259 – Mau relacionamento entre os Professores e Pessoal Não Docente**





O mau relacionamento entre o PD e o PND não constitui problema para 24 (75%) sujeitos; 3 (9,4%) consideram o problema moderado e 5 (15,6%) mesmo grave. Quanto à média, alcança o valor de 1,66, por sua vez o desvio padrão ascende a 1,18.

Gráfico 260 – Mau relacionamento entre Pessoal Não Docente e Alunos



A maior parte do PND, 21 (65,6%) considera que os seus atritos com os alunos não constitui problema; 4 (12,5%) sujeitos consideram um problema mínimo; 3 (9,4%) um problema moderado; 3 (9,4%) um problema que assume gravidade e apenas 1 (3,1%) não respondeu. Finalmente, podemos também constatar que a média obtida neste item situa-se em 1,61, o desvio padrão está, como se deseja, perto da unidade (1,02).

**Em síntese**, podemos concluir que o pessoal não docente não considera que haja problemas graves ou moderados no Agrupamento. Em nenhuma questão há sequer problema moderado/problema grave apontado acima dos 50% dos respondentes.

Contudo os mais referenciados são a indisciplina dos alunos, a sua agressividade no recreio, a insuficiência de ofertas de formação e dos recursos materiais.

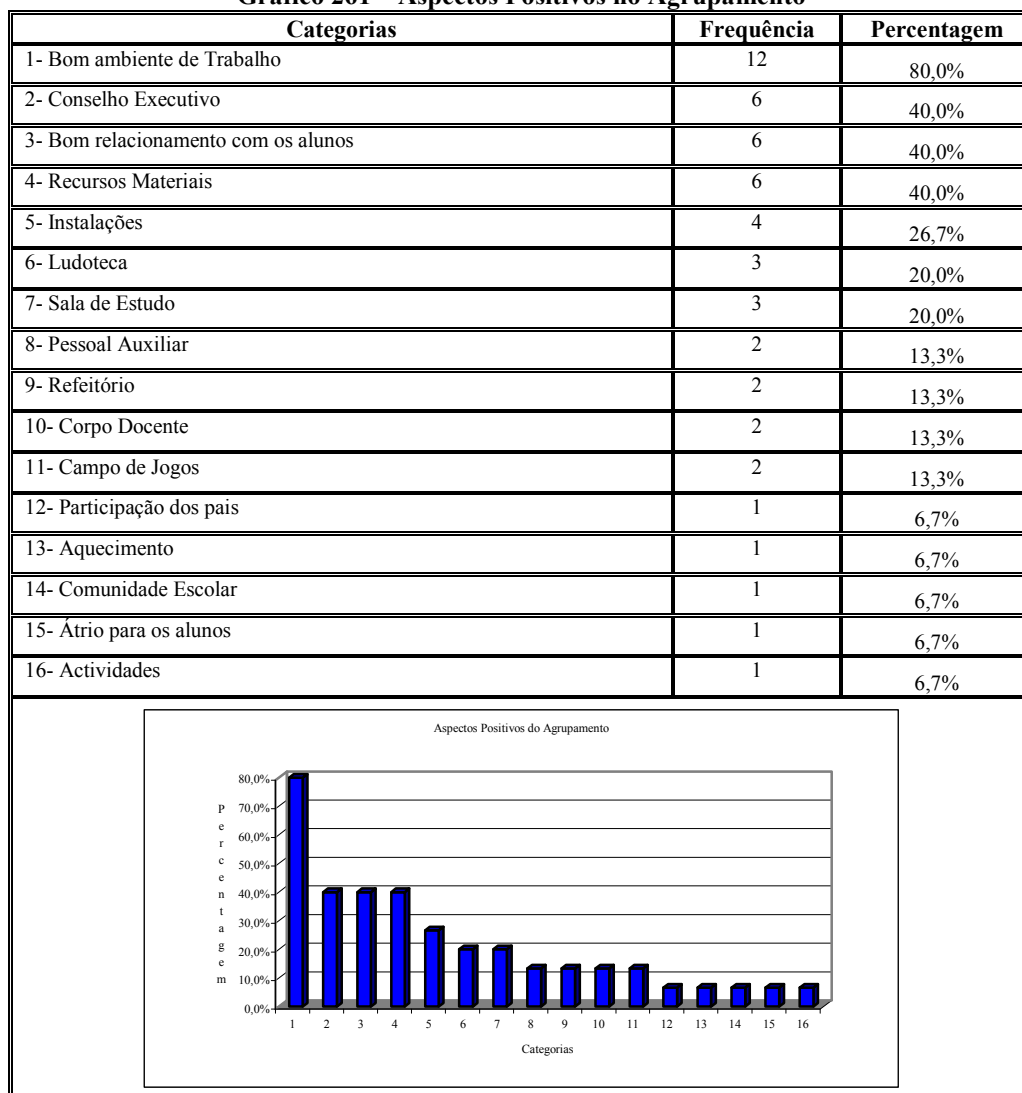
### 3.5. Aspectos Positivos e Sugestões de Melhoria

Apresentaremos as duas questões de resposta aberta, solicitando ao pessoal não docente os aspectos positivos e sugestões de melhoria. De salientar que os que não apontaram nenhum aspecto positivo também não deram nenhuma sugestão de melhoria.

#### 3.5.1. Aspectos Positivos do Agrupamento

Esta questão de resposta aberta teve menor participação do pessoal não docente, não tendo indicado nenhum aspecto positivo 17 (53%). Assim a percentagem relativa corresponde a 15 respondentes. Para melhor tratamento agrupamos as respostas por categorias.

Gráfico 261 – Aspectos Positivos no Agrupamento

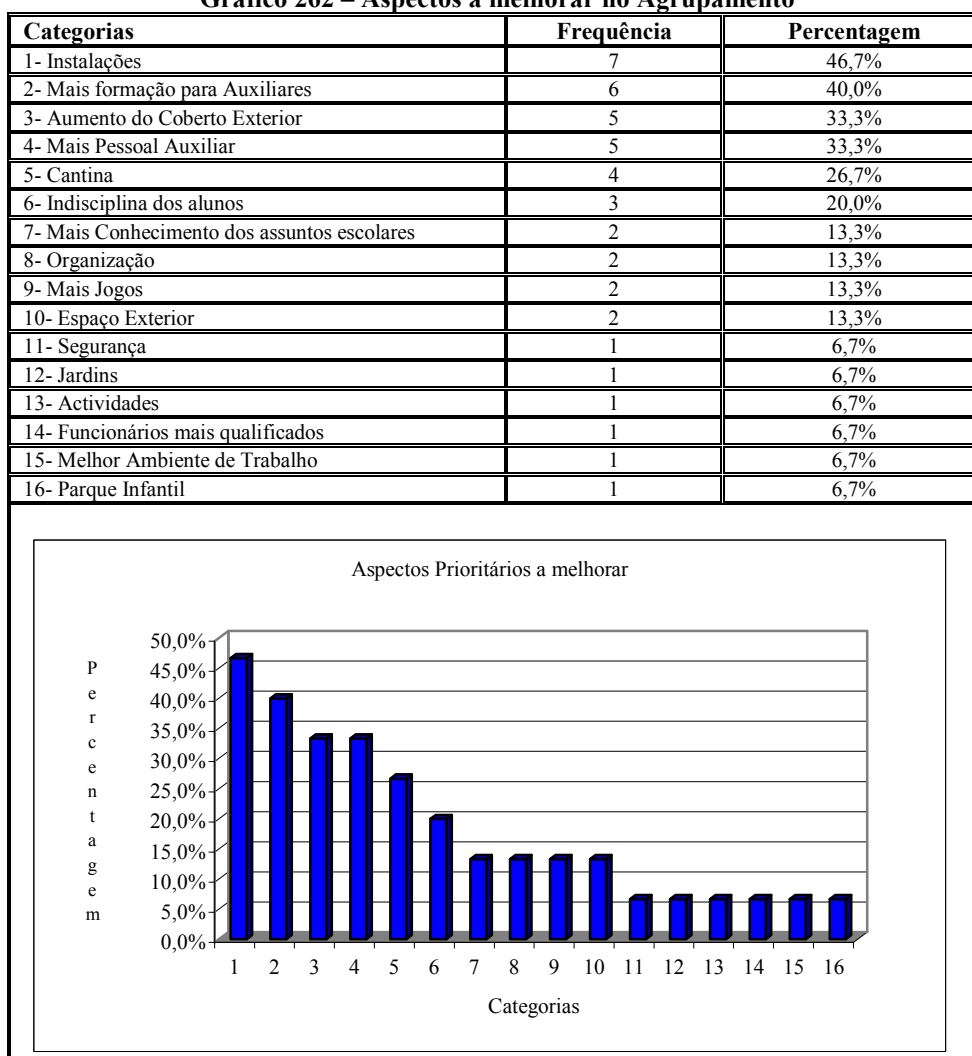


*O PND considera como aspectos mais positivos* o bom ambiente de trabalho, o Conselho Executivo, o bom relacionamento com os alunos e os recursos materiais.

### 3.5.2. Sugestões de Melhoria

Esta questão de resposta aberta teve a mesma participação da anterior. Utilizamos o mesmo método agrupando as respostas por categorias.

**Gráfico 262 – Aspectos a melhorar no Agrupamento**



*Os aspectos prioritários a melhorar mais referidos* foram as instalações, mais formação para este grupo, o aumento da cobertura exterior e a cantina.

### **3.6. Síntese das Perspectivas do pessoal Não Docente**

São apresentadas as sínteses do pessoal não docente, organizadas pelas áreas em estudo.

#### **3.6.1. Organização e Gestão**

Nos aspectos da organização e gestão são analisados: o funcionamento do conselho executivo, o funcionamento dos serviços de apoio e o funcionamento das reuniões com os Directores de Turma/ Titulares de Turma.

##### **3.6.1.1. Funcionamento do Conselho Executivo**

- 93,7 % do PND inquirido concorda que o CE se preocupa em gerir e resolver conflitos;
- 93,7% do PND inquirido concorda que o CE encoraja e apoia os colaboradores
- 87,5% do PND inquirido concorda que o CE incentiva a participação no cumprimento do PAA;
- 87,5% do PND inquirido concorda que o CE identifica e utiliza os conhecimentos e competências do PND para rentabilizar e melhorar a sua actuação;
- 84,4% do PND inquirido concorda que o CE define o papel e responsabilidade do pessoal não docente;
- 81,3 % do PND inquirido concorda que o CE faz reuniões com o PND para divulgar os objectivos da Escola explicitados no PE;
- 81,3 % do PND inquirido concorda que o CE promove acções de formação para a mudança na escola;
- 78,1% do PND inquirido concorda que o CE divulga do regulamento interno;
- 78,1% do PND inquirido concorda que o CE toma em consideração a situação particular de cada pessoa na atribuição do serviço;
- 71,9% do PND inquirido concorda que o CE desenvolve protocolos com o CF, CS e outras instituições para a formação;
- 59,4% do PND inquirido concorda que o CE promove a participação de todos os elementos na elaboração do Projecto Educativo;
- 59,4% do PND inquirido concorda que o CE fomenta a participação na elaboração do Regulamento Interno;

### ***Aspectos a melhorar***

- Apenas 50 % do PND inquirido concorda que o CE fomenta a aprendizagem e utilização das novas tecnologias.

#### **3.6.1.2.Organização do Trabalho**

- 90,7% do PND inquirido concorda que está familiarizado com os objectivos básicos de forma a realizá-los nas suas áreas de trabalho;
- 90,6% do PND inquirido concorda que a formação que adquiriu nas acções de formação reflecte melhoria no desempenho;
- 87,6% do PND inquirido concorda que as informações são adequadas ao desempenho do trabalho;
- 84,4% do PND inquirido concorda que as instalações são adequadas aos Serviços Administrativos;
- 81,4% do PND inquirido concorda que há satisfação com as condições de trabalho;
- 81,2% do PND inquirido concorda que a distribuição e organização do serviço são adequadas às necessidades da escola;
- 78,1% do PND inquirido concorda que existe desenvolvimento de trabalho cooperativo nos funcionários da mesma área;
- 78,1% do PND inquirido concorda que conhece o horário de atendimento dos Directores de Turma;
- 75% do PND inquirido concorda que o PND que lida habitualmente com o público está identificado;
- 75% do PND inquirido concorda que são utilizadas novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão;
- 65,6% do PND inquirido concorda que existe satisfação no trabalho porque comprovam que os alunos fazem progressos na sua atitude;
- 59,4% do PND inquirido concorda que há participação de actividades de formação contínua para actualização de conhecimentos;
- 59,4% do PND inquirido concorda que o impacto do estado de conservação das instalações prejudica o trabalho;

### ***Aspectos a melhorar:***

- Apenas 43,8% do PND inquirido concorda que o inventário dos recursos didáticos está actualizado e o PND conhece-o.

#### **3.6.2. Cultura do Agrupamento**

- 96,9% do PND inquirido concorda que a escola proporciona visitas de estudo e outras actividades de contacto com o meio exterior;
- 93,8% do PND inquirido concorda que a escola promove a preservação do meio ambiente;
- 93,8% do PND inquirido concorda a escola tem um horário de funcionamento e atendimento adequado às necessidades da população;
- 90,6% do PND inquirido concorda que a escola mantém um contacto permanente com os alunos, famílias, empresa, autarquia e outros;
- 87,6% do PND inquirido concorda que a escola colabora com a família para evitar que os alunos faltem às aulas;
- 84,5% do PND inquirido concorda que existe segurança na escola e bom acompanhamento dos alunos;
- 81,4% do PND inquirido concorda que a escola facilita a utilização das instalações por parte das associações e clubes locais;
- 78,3% do PND inquirido concorda que o clima de escola contribui para o desenvolvimento da auto-estima do PND
- 78,1% do PND inquirido concorda que na escola se desenvolve a cultura de cooperação entre PND e professores;
- 75 % do PND inquirido concorda que os direitos e os deveres do PND estão enunciados no Regulamento Interno, assim como os restantes elementos da comunidade educativa;

### 3.6.3. Problemas do Agrupamento

Nesta categoria utilizaremos a média como indicador de satisfação/insatisfação. De acordo com a formulação destas questões apenas os itens com uma média inferior a 3 não constituem problema neste Agrupamento de escolas:

- o absentismo do PND (*média 1,53*);
- a falta de cooperação entre PND (*média 1,59*);
- o mau relacionamento entre PND e alunos (*média 1,61*);
- os conflitos entre PND (*média 1,63*);
- o mau relacionamento entre os professores e PND (*média 1,66*);
- a falta de preparação do PND para o exercício das funções que desempenham (*média 1,80*);
- a desmotivação do PND (*média 2,00*);
- os recursos materiais insuficientes (*média 2,18*);
- o número reduzido de PND (*média 2,31*);
- a agressividade dos alunos no recreio (*média 2,32*);
- as ofertas de formação insuficientes (*média 2,35*);

#### *Aspecto a melhorar*

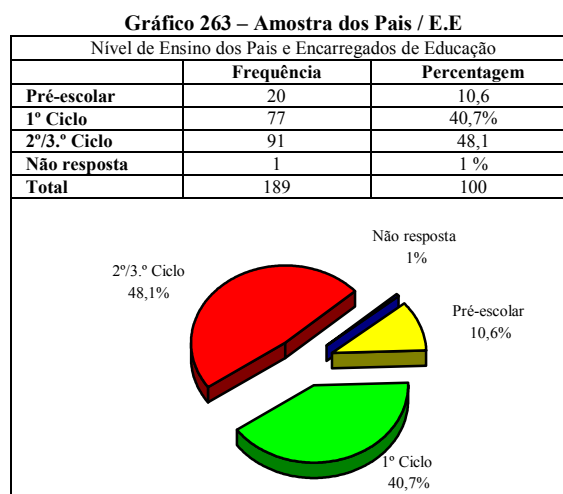
Embora a média deste item não chegue ao 3, não sendo por isso uma posição maioritária, sugere-se como melhoria:

- a indisciplina dos alunos (*média 2,47*);

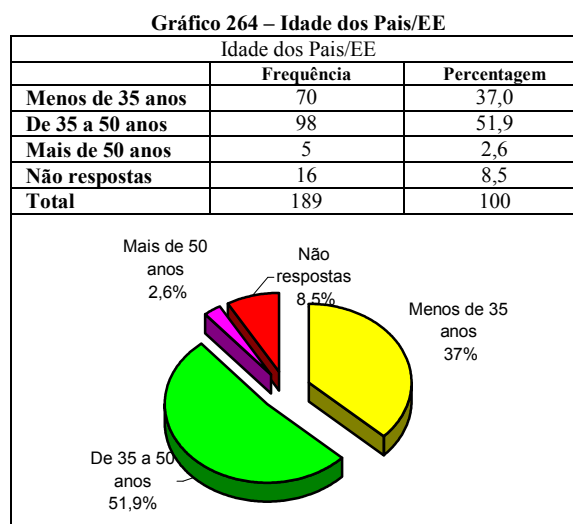
## 4. As Perspectivas dos Pais/Encarregados de Educação

### 4.1. Caracterização da Amostra

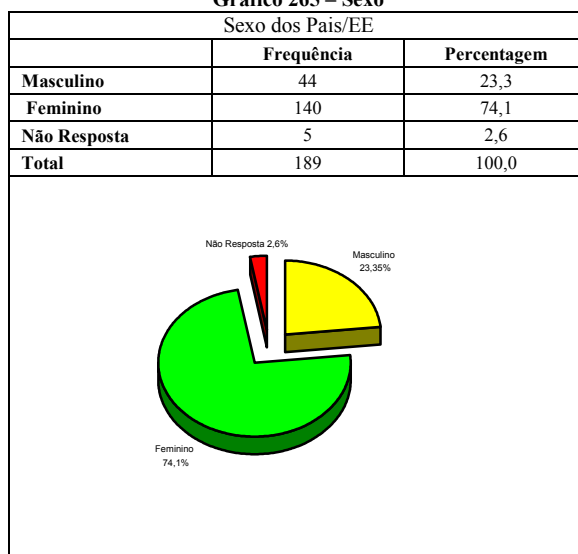
Apresentamos de seguida o tratamento dos dados referentes às perspectivas dos Pais/EE respondentes. De referir que os inquéritos foram distribuídos aos 231 seleccionados tendo-se obtido 189 (82%) respostas.



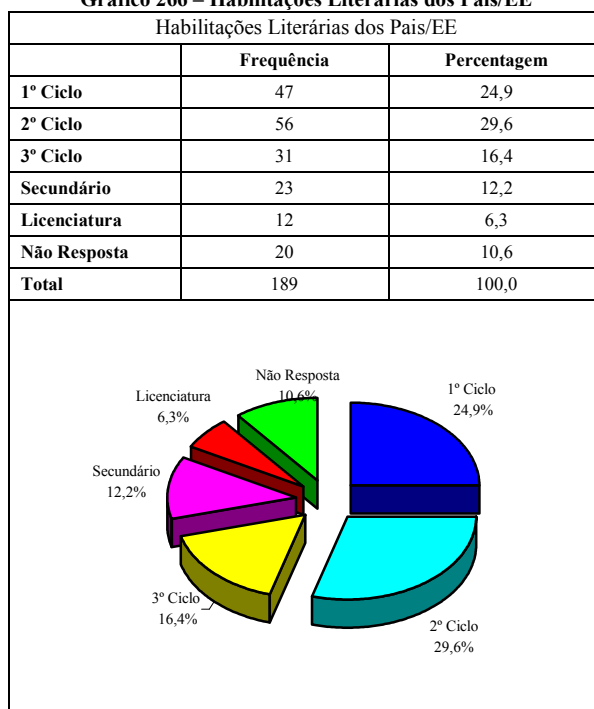
Relativamente aos Pais/EE, a amostra produtora de dados é constituída por 189 respondentes, sendo 20 (10,6%) pertencente ao pré-escolar, 77 (40,7%) ao 1º ciclo e 91 (48,1) ao 2º e 3º ciclo.



A idade dos respondentes é mais representativa na faixa etária dos 35 aos 50, seguindo-se os com menos de 35 anos.

**Gráfico 265 – Sexo**

Os Pais/EE respondentes são majoritariamente pertencentes ao sexo feminino, 74,1% (140).

**Gráfico 266 – Habilitações Literárias dos Pais/EE**

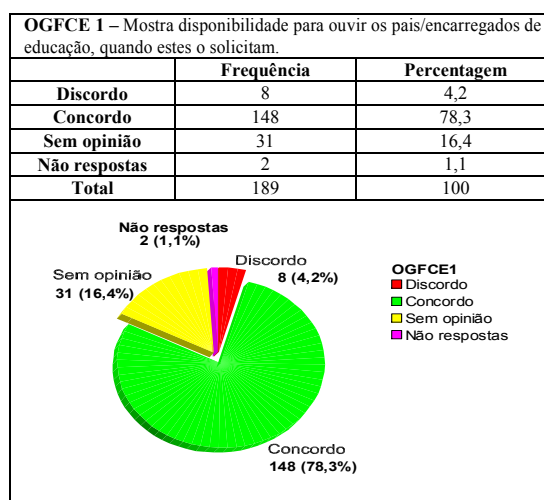
No que concerne às habilitações literárias verifica-se que 54,4% dos Pais/EE só têm o 2º ciclo ou menos. Nos restantes graus académicos a heterogeneidade é grande, sendo de salientar a existência de 12 licenciados.

## 4.2. Organização e Gestão

Na organização e gestão tivemos em conta o funcionamento do Conselho Executivo, o funcionamento dos serviços de apoio e o funcionamento das reuniões com os Directores de Turma/Titulares de Turma.

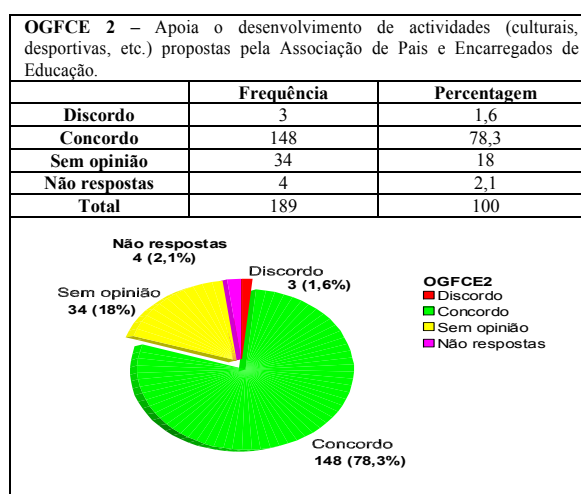
### 4.2.1. Funcionamento do Conselho Executivo

Gráfico 267 – Disponibilidade para ouvir os pais /EE



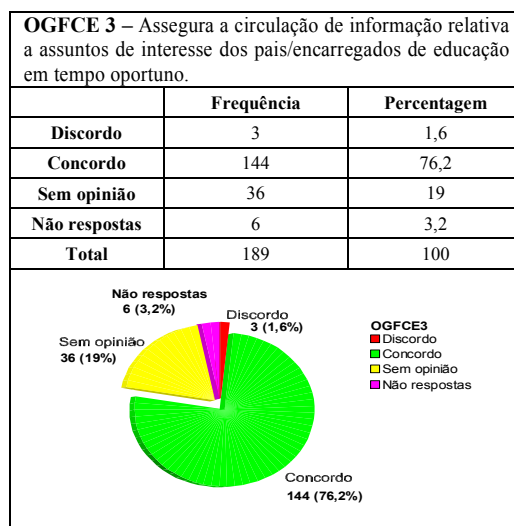
Na questão “mostra disponibilidade para ouvir os pais/encarregados de educação, quando estes o solicitam”, 148 (78,3%) dos respondentes respondem afirmativamente, 8 (4,2%) discorda, 31 (16,4%) não têm opinião e 2 (1,1 %) não responderam.

Gráfico 268 – Apoio ao desenvolvimento de actividades culturais



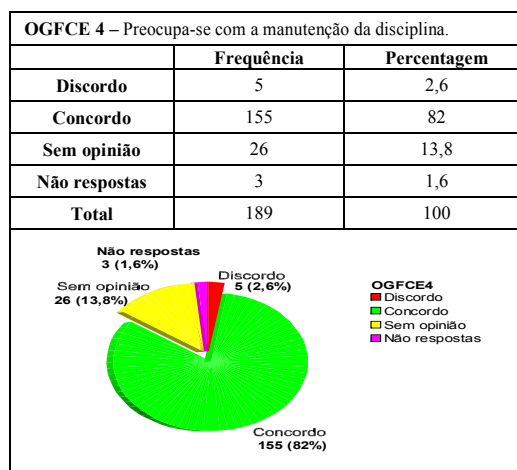
Relativamente ao desenvolvimento de actividades culturais propostas pela Associação de Pais e Encarregados de Educação, 148 (78,3%) inquiridos concordam que o CE apoia o respectivo desenvolvimento; 3 (1,6 %) discordam; 34 (18%) não têm opinião e 4 (2,1%) não responderam.

Gráfico 269 – Circulação de informação em tempo oportuno



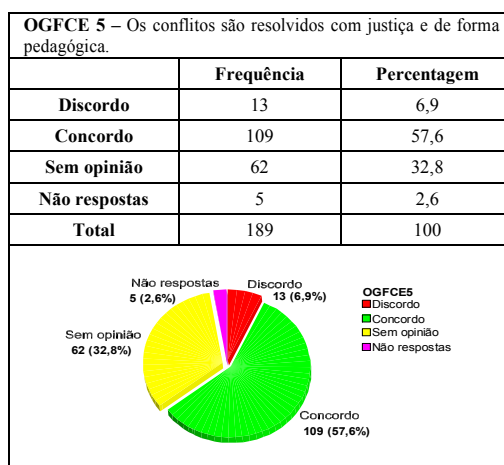
Inquiridos sobre a circulação de informação relativa a assuntos de interesse dos Pais /E.E em tempo oportuno; a maioria dos respondentes concorda 144 (76,2%); 3 (31,6%) discordam; 36 (19%) não explicitam a sua opinião e 6 (3,2%) não responderam à questão.

Gráfico 270 – Manutenção da disciplina



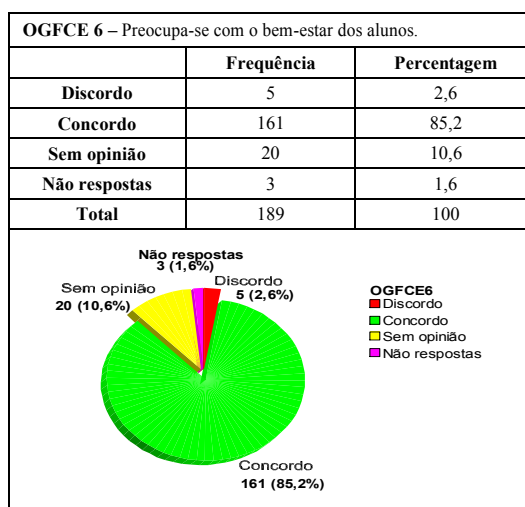
A maioria dos inquiridos, 155 (82%), considera que há forte preocupação com a manutenção da disciplina; 5 (2,6%) discordam; 26 (13,8 %) não formulam a sua opinião e 3 (1,6%) não responderam à questão.

**Gráfico 271 – Resolução dos conflitos**



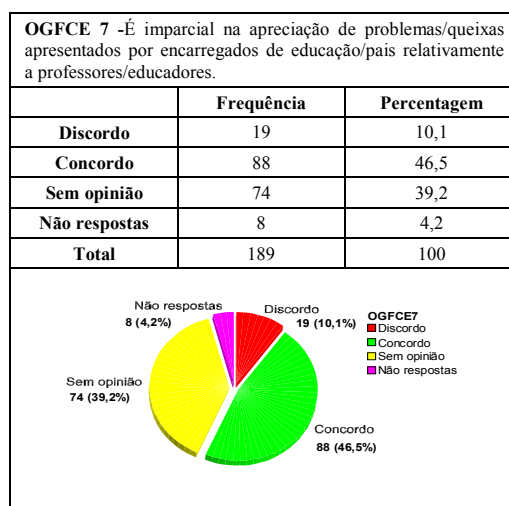
A resolução dos conflitos é, para 109 (57,6%) dos respondentes, pautada por critérios justos e de forma pedagógica; 13 (6,9%) discordam desta assumpção; 62 (32,8%) não têm opinião e 5 (2,6%) não responde à questão.

**Gráfico 272 – Preocupação com o bem-estar dos alunos**



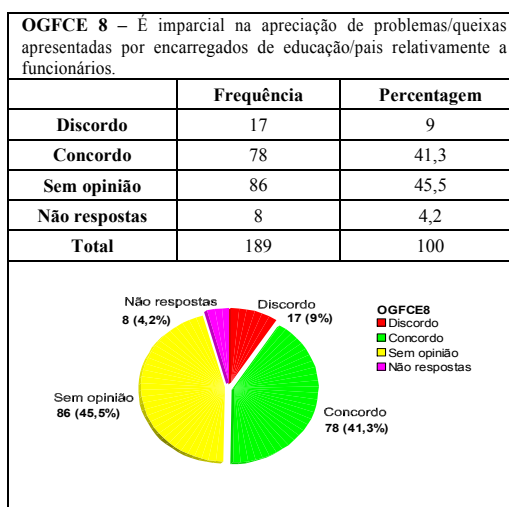
Questionados sobre a preocupação com o bem-estar dos alunos, 161 (85,2%) respondentes concordam; 5 (2,6%) discordam; 20 (10,6%) não têm opinião e 3 (1,6%) não respondem à questão.

**Gráfico 273 – Apreciação de problemas/queixas apresentados por EE sobre os professores**



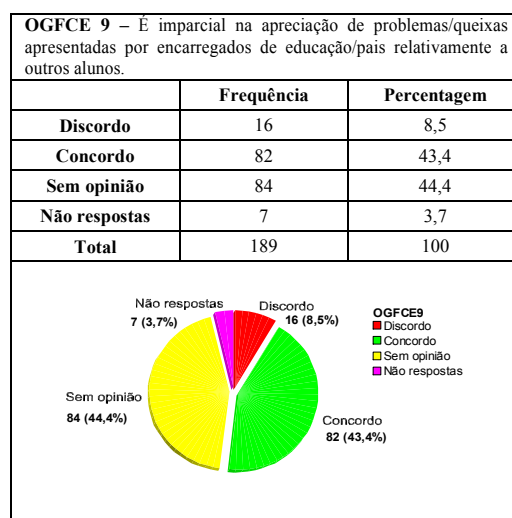
Quanto à imparcialidade do CE na apreciação de problemas/ queixas apresentados por encarregados de educação/pais relativamente a professores/educadores, 88 (46,5%) sujeitos estão satisfeitos; 19 (10,1%) discordam; 74 (39,2%) não têm opinião e 8 (4,2%) não responderam à questão.

**Gráfico 274 – Apreciação de problemas/queixas apresentados por EE/Pais sobre os funcionários**



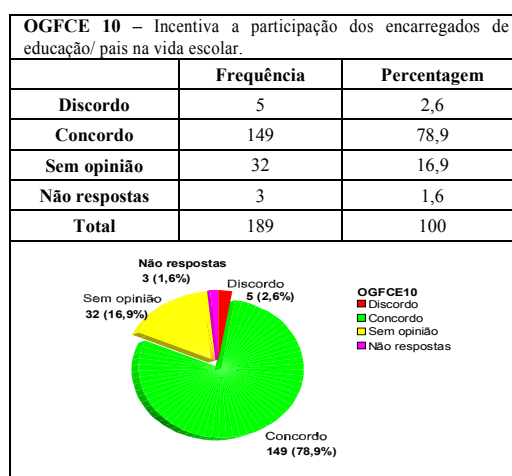
A imparcialidade na apreciação de problemas/queixas apresentados por encarregados de educação relativamente a funcionários não suscita uma tomada de posição em 86 (45,5%); 73 (41,3%) concordam; 17 (9%) discordam e 8 (4,2%) não responderam à questão.

**Gráfico 275 – Apreciação de problemas/queixas apresentados por EE relativamente a outros alunos**



A imparcialidade na apreciação de problemas/ queixas apresentados por encarregados de educação/pais relativamente a outros alunos é avaliada positivamente por 82 (43,4%) sujeitos; 16 (8,5%) discordam; 84 (44,4%) não têm opinião e 7 (3,7%) não responderam à questão.

**Gráfico 276 – Incentivo à participação dos EE na vida escolar**



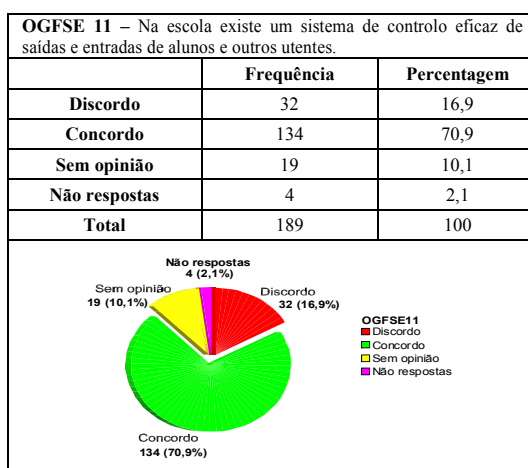
A maioria dos inquiridos, 149 (78,9%), entendem que há incentivo à participação dos encarregados de educação/pais na vida escolar; 32 (16,9%) não expressam opinião; 5 (2,6%) discordam e 3 (1,6%) não responderam à questão.

**Relativamente** aos indicadores respeitantes **ao funcionamento do CE, a maioria dos Pais/EE consideram** que este se preocupa com o bem-estar dos alunos, com a manutenção da disciplina, incentiva a participação dos encarregados de educação na vida escolar, apoia o desenvolvimento de actividades propostas pela Associação de Pais e EE, mostra disponibilidade para os ouvir e assegura a circulação de informação relativa a assuntos de interesse dos Pais/EE. As áreas que necessitam de uma melhoria no desempenho são as respeitantes à resolução de conflitos com justiça e de forma pedagógica e as respeitantes à imparcialidade na apreciação de problemas/queixas apresentadas relativamente aos professores, funcionários e alunos.

De referir que nestas áreas (resolução de conflitos e imparcialidade na apreciação de problemas/queixas) existe uma grande percentagem de respondentes que afirmam não ter opinião, o que nos leva a inferir que possam não ter tido experiências nesta área.

#### 4.2.2. Funcionamento dos Serviços de apoio no Agrupamento

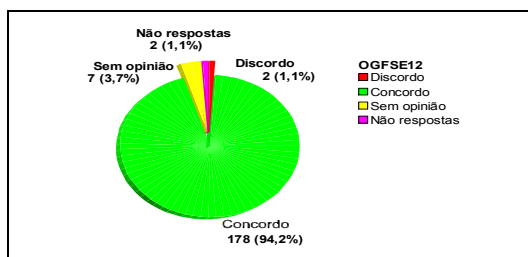
Gráfico 277 – Qualidade do sistema de controlo nas saídas e entradas



O sistema de controlo, de saídas e entradas de alunos e outros utentes, é eficaz para 134 (70,9%) inquiridos; discordam desta assumpção 32 (16,9%) sujeitos; não têm opinião 19 (10,1%) e 4 (2,1%) não responderam à questão.

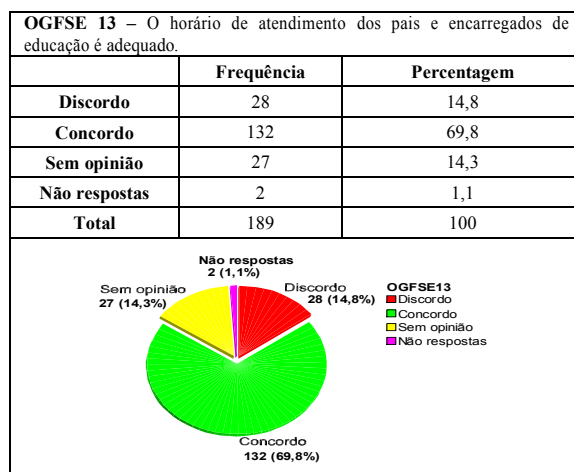
Gráfico 278 – Comunicação aos pais /EE o horário de atendimento dos DT/TT

OGFSE 12 – O director de turma /titular de turma comunica aos pais e encarregados de educação o horário de atendimento.		
	Frequência	Percentagem
Discordo	2	1,1
Concordo	178	94,2
Sem opinião	7	3,7
Não respostas	2	1,1
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100</b>



A esmagadora maioria dos pais /encarregados de educação, 178 (94,2%), diz que foi dado a conhecer o horário de atendimento do director de turma. Apenas 2 (1,1%) discordam; 7 (3,7%) não têm opinião e 2 (1,1%) não responderam a esta questão.

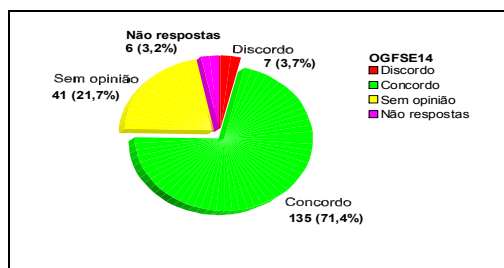
**Gráfico 279 – Adequação do horário de atendimento aos pais /EE**



Relativamente ao horário de atendimento dos Pais e Encarregados de Educação, 138 (69,8%) dos respondentes concordaram que é adequado; 28 (14,8%) discordam; 27 (14,3 não tem opinião e 2 (1,1%) não respondeu a esta questão.

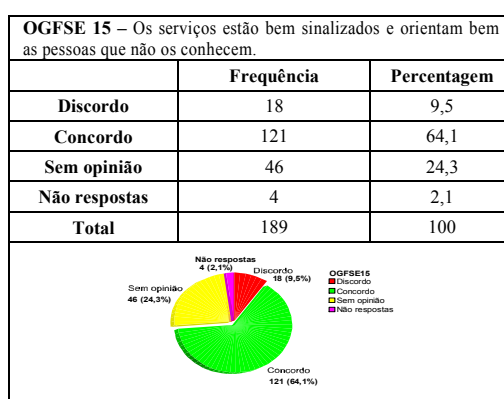
**Gráfico 280 – Pontualidade no atendimento**

OGFSE 14 – As pessoas convocadas são atendidas à hora marcada, sem adiamento.		
	Frequência	Percentagem
Discordo	7	3,7
Concordo	135	71,4
Sem opinião	41	21,7
Não respostas	6	3,2
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100</b>



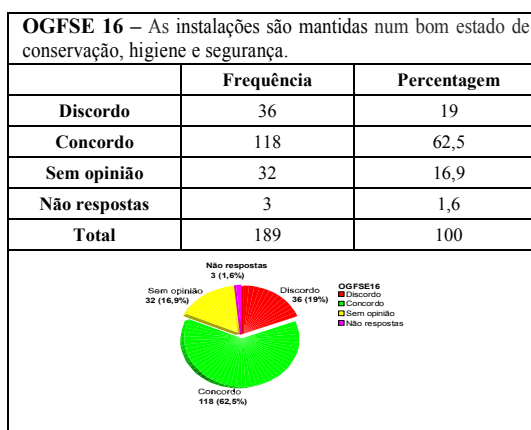
Indagados sobre se os utentes são atendidos com pontualidade, 135 (71,4%) respondentes responderam afirmativamente; 7 (3,7%) infirmaram; 41 (21,7%) não têm opinião e 6 (3,2%) não responderam à questão.

**Gráfico 281 – Eficácia da sinalização dos serviços**



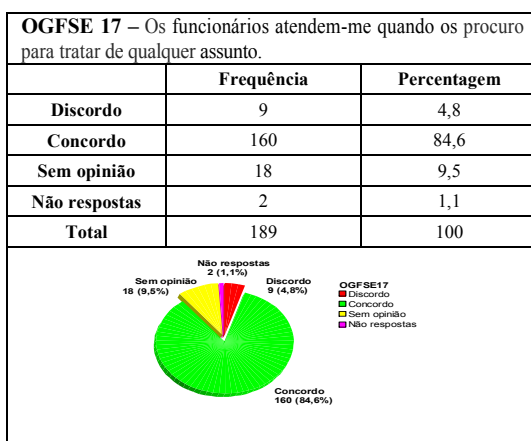
Os serviços estão bem sinalizados para 121 (64,1%) respondentes; 18 (9,5%) discordam; 46 (24,3%) não têm opinião e 4 (2,1%) não respondem à questão.

**Gráfico 282 – Conservação, higiene e segurança das instalações**



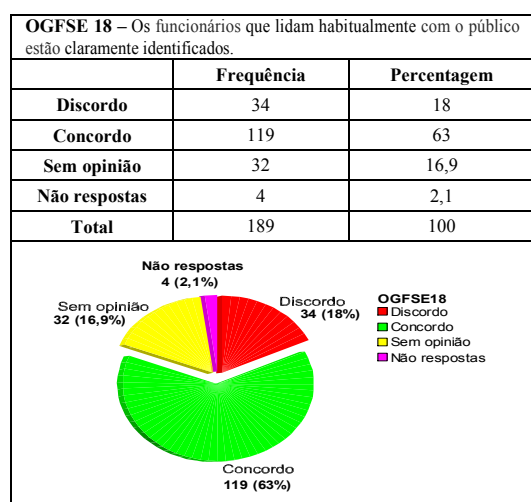
As instalações são mantidas num bom estado de conservação, higiene e segurança para a maioria dos sujeitos, 118 (62,5%); 36 (19 %) discordam; 32 (16,9%) não têm opinião, e 3 (1,6%) não responderam à questão.

**Gráfico 283 – Atendimento por parte dos funcionários**



A maioria dos respondentes, 160 (84,6%), entendem que são bem atendidos pelos funcionários; 9 (4,8%) discordam; 18 (9,5%) não têm opinião e 2 (1,1%) não responderam à questão.

**Gráfico 284 – Identificação dos funcionários**

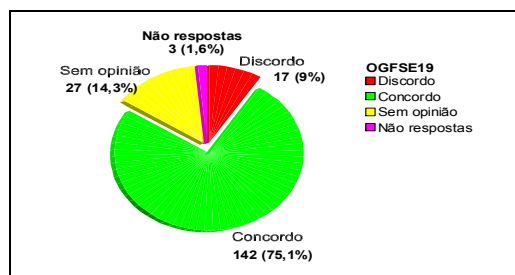


Os funcionários que lidam habitualmente com o público estão claramente identificados para 119 (63%) respondentes; 34 (18%) discordam; 32 (16,9%) não têm opinião e 4 (2,1%) não responderam à questão.

**Gráfico 285 – Qualidade do atendimento**

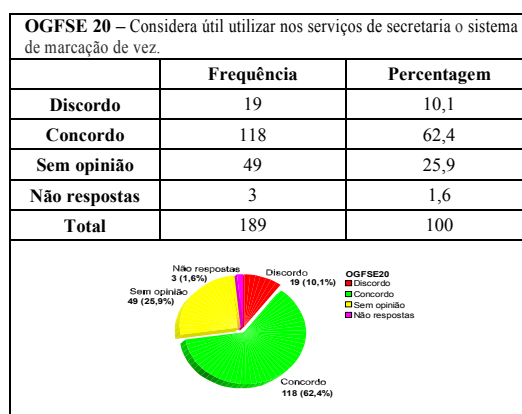
**OGFSE 19 – Sou sempre atendido(a) de forma eficaz e cortês.**

	Frequência	Porcentagem
<b>Discordo</b>	17	9
<b>Concordo</b>	142	75,1
<b>Sem opinião</b>	27	14,3
<b>Não respostas</b>	3	1,6
<b>Total</b>	189	100



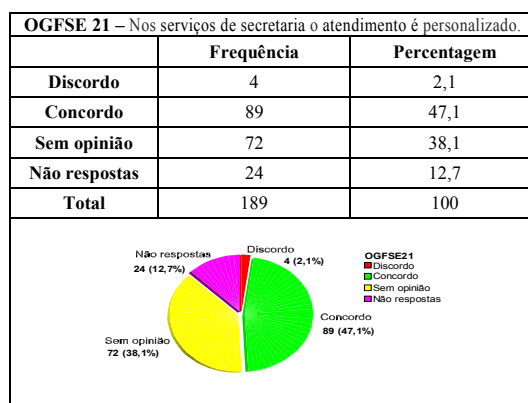
O atendimento é eficaz e cortês para 142 (75,1%) respondentes; 17 (9%) discordam; 27 (14,3%) não têm opinião e 3 (1,6%) não respondem a esta questão.

**Gráfico 286 – Sistema de marcação de vez na Secretaria**



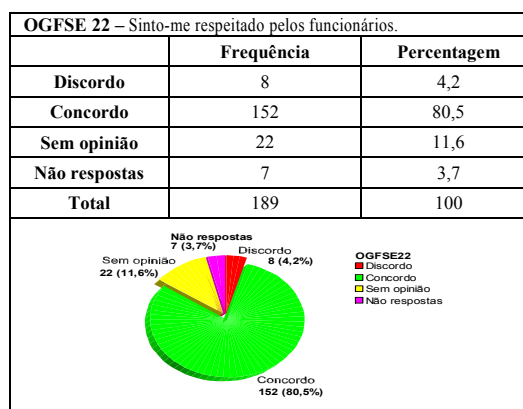
Interrogados sobre se consideram útil o sistema de marcação de vez nos serviços de secretaria, 118 (62,4 %) dos respondentes concordam; 19 (10,1%) discordam; 49 (25,9%) não têm opinião e 3 (1,6%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 287 – Atendimento personalizado na secretaria**



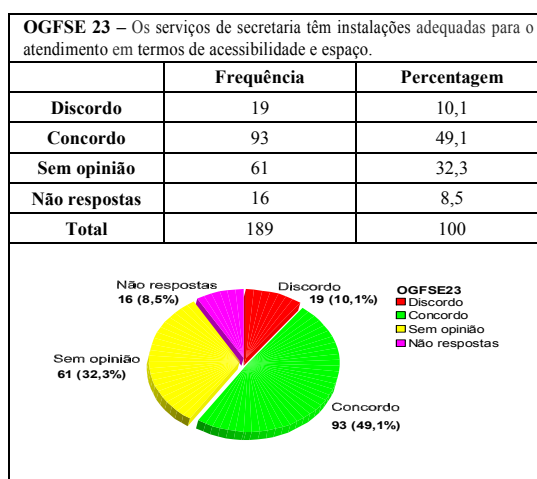
Inquiridos se nos serviços de secretaria o atendimento é personalizado, 89 (47,1%) inquiridos concordam; 4 (2,1 %) discordam; 72 (38,1%) não têm opinião e 24 (12,7%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 288 – Respeito dos funcionários pelos utentes**



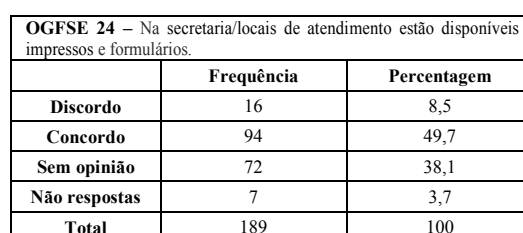
A maioria dos sujeitos, 152 (80,5%), sente-se respeitado pelos funcionários, 8 (4,2%) discordam; 22 (11,6%) não têm opinião e 7 (3,7%) não responderam a esta questão.

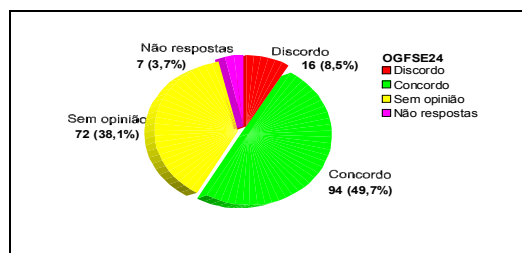
**Gráfico 289 – Acessibilidade e espaço na secretaria**



Os serviços de secretaria têm instalações adequadas para o atendimento em termos de acessibilidade e espaço para 93 (49,1%) respondentes; 19 (10,1%) discordam; 61 (32,3%) não têm opinião e 16 (8,5%) não respondem a esta questão.

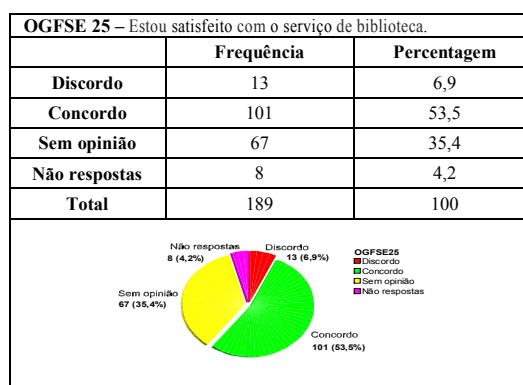
**Gráfico 290 – Disponibilidade de impressos e formulários na secretaria e outros locais de atendimento**





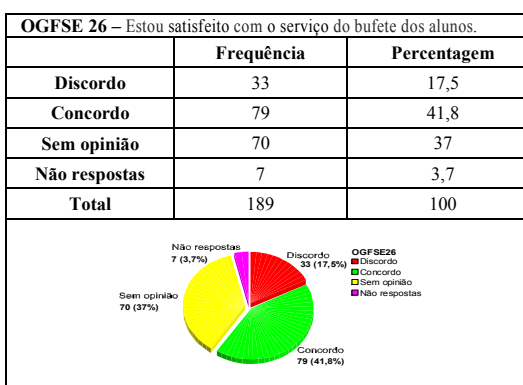
Os impressos estão disponíveis na secretaria/locais de atendimento para 94 (49,7%) respondentes; 16 (8,5%) discordam; 72 (38,1%) não têm opinião e 7 (3,7%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 291 – Qualidade do serviço prestado na biblioteca**



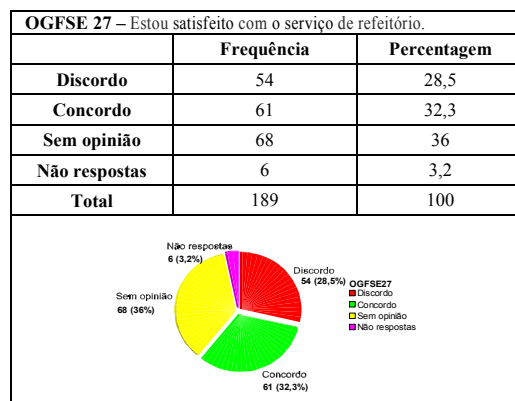
Indagados sobre a qualidade do serviço prestado na Biblioteca, 101 (53,5%) respondentes estão satisfeitos; 13 (6,9%) insatisfeitos; 67 (35,4%) não têm opinião; 8 (4,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 292 – Qualidade do serviço prestado no Bufete**



Interrogados se estão satisfeitos com o serviço do bufete dos alunos, 79 (41,8%) dos respondentes concordam; 33 (17,5%) discordam; 70 (37%) não têm opinião; 7 (3,7%) não respondem a esta questão.

Gráfico 293 – Qualidade do serviço prestado no refeitório



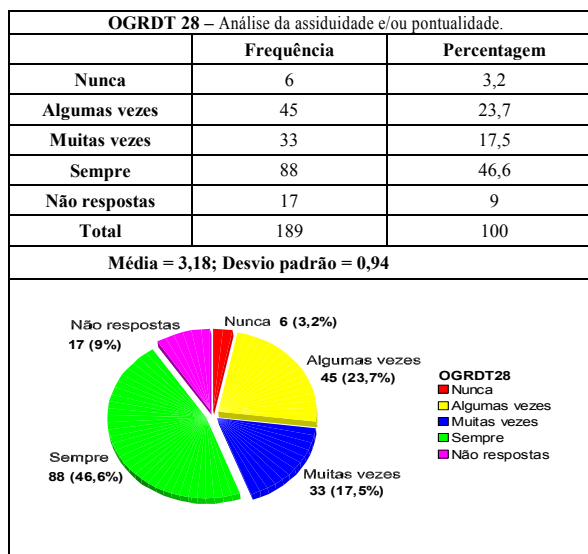
A maioria dos inquiridos, 61 (32,3%), mostra-se insatisfeita com o serviço prestado no refeitório; 54 (28,5%) estão satisfeitos; 68 (36%) não têm opinião e 6 (3,2%) não responderam a esta questão.

*Em síntese*, poderemos inferir *que a maioria dos pais* é informada sobre o horário de atendimento do Director de Turma/Titular de turma e quando são convocados são atendidos à hora marcada, ainda que o respectivo horário seja adequado só para 69,8 %. A sinalética orienta as pessoas que não conhecem os serviços e as instalações, de um modo geral, são mantidas num bom estado de conservação, higiene e segurança. O atendimento é feito de forma eficaz e cortês e sentem-se respeitados pelos funcionários. Consideram 70,9% dos pais/EE que existe um controlo eficaz de saídas e entradas de alunos e outros utentes.

Pensam que é útil um sistema de marcação de vez para os serviços de secretaria e a disponibilização de impressos/formulários. Os serviços de bufete e de cantina carecem de uma reestruturação.

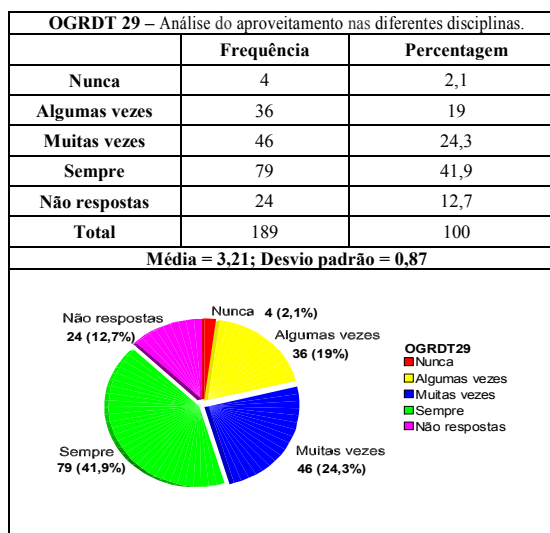
### 4.2.3. Funcionamento das Reuniões com o DT/TT

Gráfico 294 – Análise da assiduidade e/ou a pontualidade



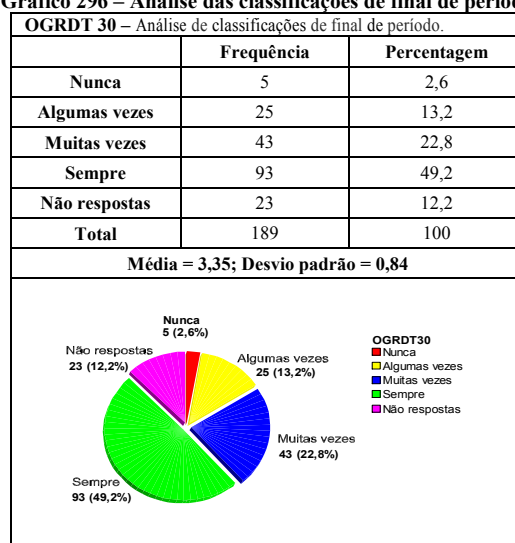
De acordo com a opinião de 88 (46,6%) respondentes, a assiduidade e/ou a pontualidade é sempre analisada nas reuniões com os DT/PT; 33 (17,5%) consideram que é efectuada muitas vezes; 45 (23,7%) algumas vezes; 6 (3,2 %) nunca e 17 (9%) não responderam a esta questão.

Gráfico 295 – Análise do aproveitamento das diferentes disciplinas



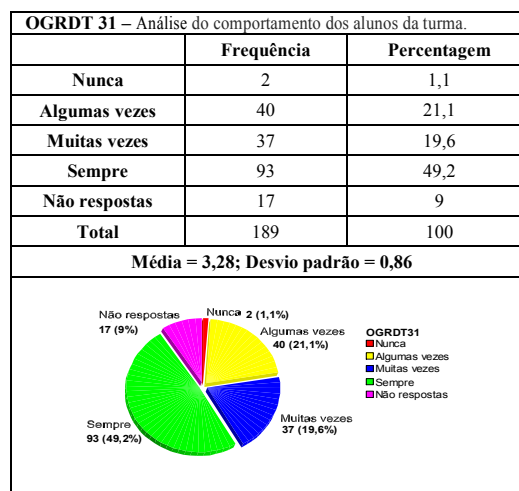
De acordo com a opinião de 79 (41,9%) respondentes, é sempre efectuada uma análise do aproveitamento nas diferentes disciplinas; 46 (24,3%) entendem que ocorre muitas vezes; 36 (19%) algumas vezes; 4 (2,1%) nunca e 24 (12,7%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 296 – Análise das classificações de final de período**



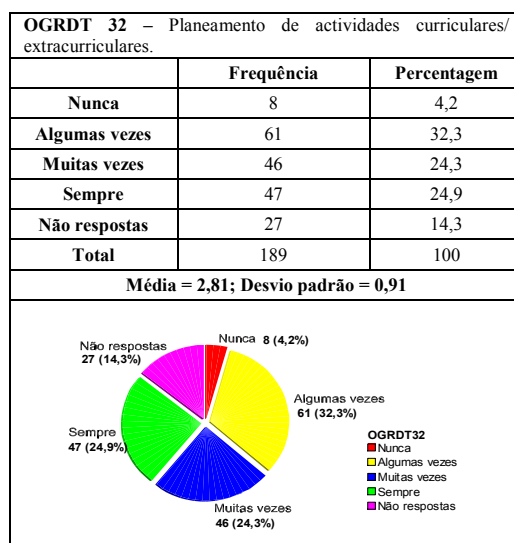
As classificações de final de período são sempre analisadas para 93 (49,2%) respondentes; 43 (22,8%) entendem que ocorre muitas vezes; 25 (13,2%) algumas vezes; 5 (2,6%) nunca e 23 (12,2%) não reponderam a esta questão.

**Gráfico 297 – Análise do comportamento dos alunos**



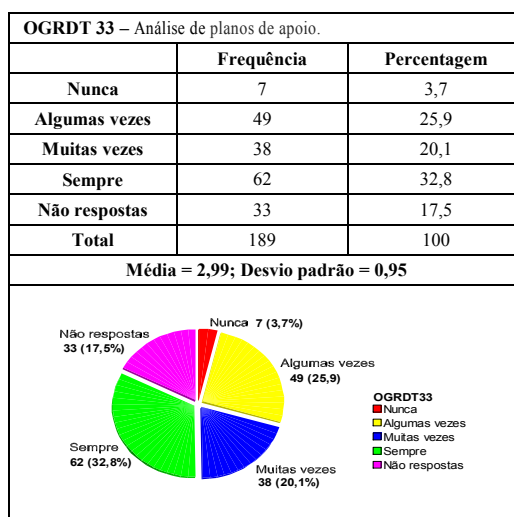
Relativamente à análise do comportamento dos alunos da turma, 93 (49,2%) dos inquiridos responderam sempre; 37 (19,6 %) muitas vezes; 40 (21,1%) algumas vezes; 2 (1,1%) nunca e 17 (9%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 298 – Planeamento das actividades curriculares/extracurriculares**



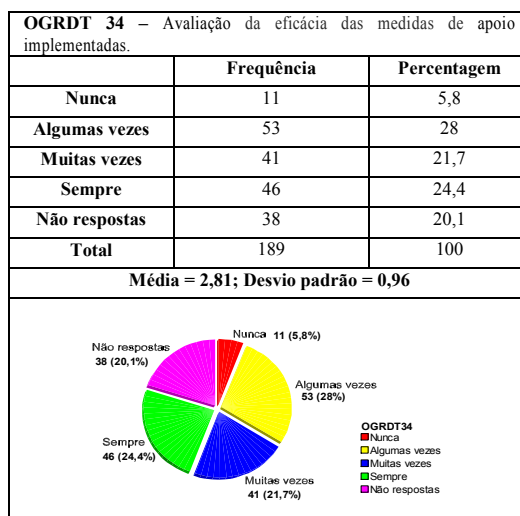
A maioria dos respondentes, 61 (32,3%), considera que as actividades (extra) curriculares são planeadas apenas algumas vezes; 47 (24,9%) entendem que são sempre; 46 (24,3%) muitas vezes; 8 (4,2%) nunca e 27 (14,3%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 299 – Análise dos planos de apoio**



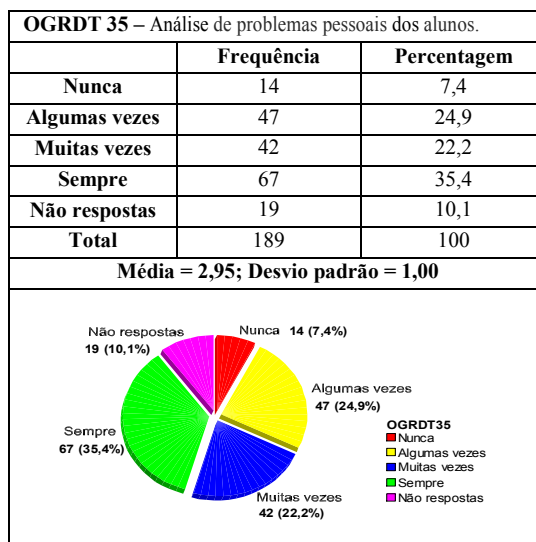
Segundo 62 (32,8%) inquiridos, os planos de apoio são sempre analisados; 49 (25,9%) entendem que são objecto de reflexão algumas vezes; 38 (20,1%) muitas vezes; 7 (3,7%) nunca e 33 (17,5%) não responderam a esta pergunta.

**Gráfico 300 – Avaliação das medidas de apoio implementadas**



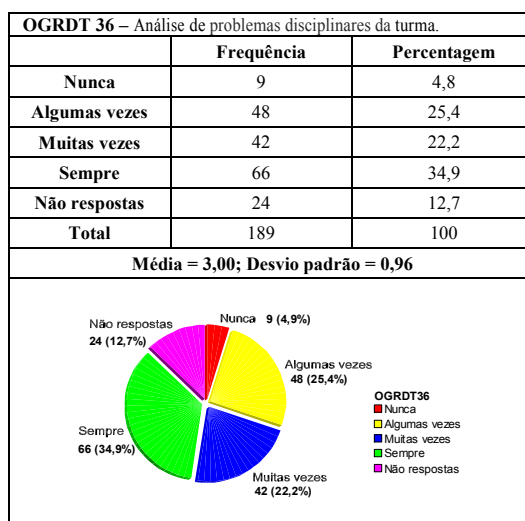
Relativamente à avaliação das medidas de apoio implementadas, 46 (24,4%) dos respondentes referem que ocorre sempre; 53 (28%) algumas vezes; 41 (21,7%) muitas vezes; 11 (5,8%) nunca e 38 (20,1%) não reponderam a esta questão.

**Gráfico 301 – Análise dos problemas pessoais dos alunos**



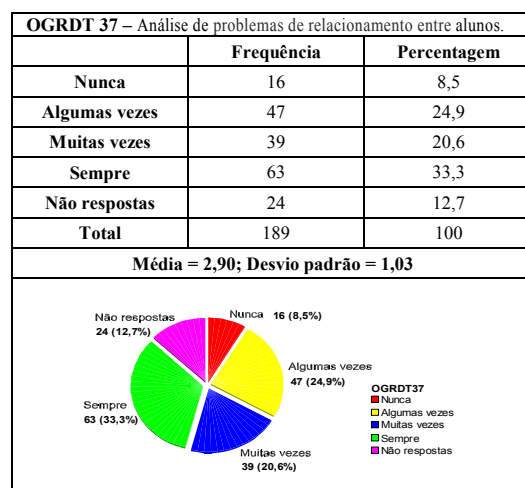
Os problemas pessoais dos alunos são sempre analisados segundo 67 (35,4%) inquiridos; 47 (24,9%) consideram que são abordados algumas vezes; 42 (22,2%) muitas vezes; 14 (7,4%) nunca e 19 (10,1%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 302 – Análise dos problemas disciplinares da turma**



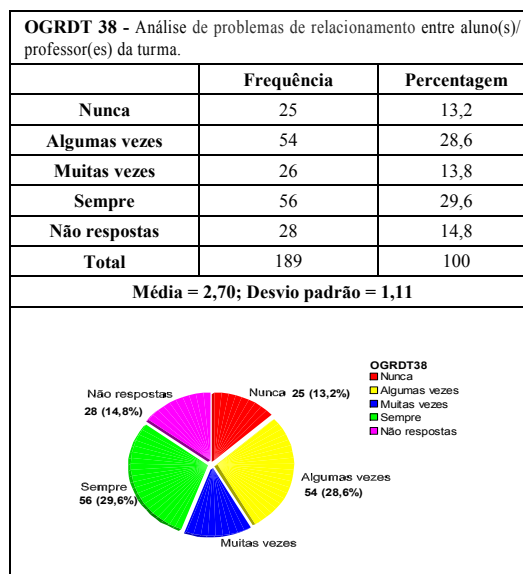
Segundo 66 (34,9%) respondentes, os problemas disciplinares da turma são sempre analisados; 45 (25,4%) são de opinião que ocorre algumas vezes; 42 (22,2%) muitas vezes; 9 (4,8 %) nunca e 24 (12,7%) não deram resposta.

**Gráfico 303 – Análise dos problemas de relacionamento entre alunos**



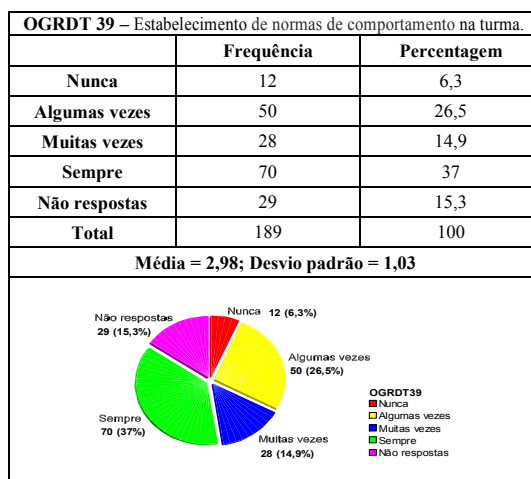
Os problemas de relacionamento entre os alunos são sempre analisados segundo os inquiridos 63 (33,3%); 47 (24,9%) são da opinião que são analisados algumas vezes; 39 (20,6%) muitas vezes; 16 (8,5%) nunca e 24 (12,7%) não responderam a esta questão.

Gráfico 304 – Análise dos problemas de relacionamento entre aluno(s) /professor(es) da turma



O problema de relacionamento entre alunos e professores da turma é analisado com a seguinte frequência: sempre para 56 (29,6%) respondentes; algumas vezes de acordo com a opinião de 54 (28,6%); muitas vezes para 26 (13,8%); nunca para 25 (13,2%) e 28 (14,8%) não responderam a esta questão.

Gráfico 305 – Estabelecimento das normas de comportamento



As normas de comportamento da turma são, segundo 70 (37%) inquiridos, sempre estabelecidas; 50 (26,5%) optaram por algumas vezes; 28 (14,9%) muitas vezes; 12 (6,3%) nunca; 29 (15,3 %) não responderam.

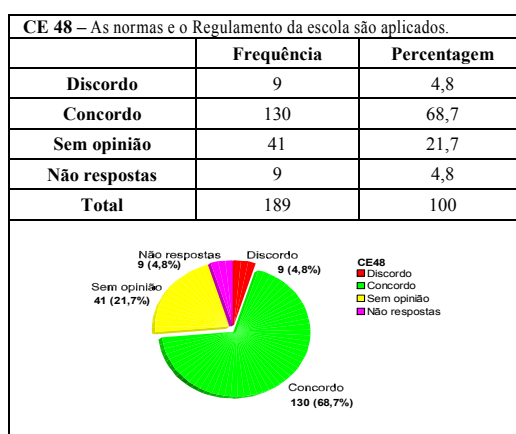
*Salientamos que uma maioria significativa de Pais/EE afirma que nas reuniões com o Director de Turma/Titular de Turma são analisadas muitas*

vezes/sempre questões relacionadas com a assiduidade, pontualidade, comportamento dos alunos aproveitamento, classificações de final de período e problemas pessoais dos alunos. São ainda citados ainda que com maior frequência a análise dos planos de apoio, a análise dos problemas disciplinares da turma e dos problemas de relacionamento entre alunos. É ainda realizado o estabelecimento de normas de comportamento e o planeamento de actividades curriculares/extracurriculares.

As oportunidades de melhoria mais significativa são a avaliação da eficácia das medidas de apoio implementadas e a análise de problemas de relacionamento de problemas aluno/professor.

### 4.3. Cultura do Agrupamento

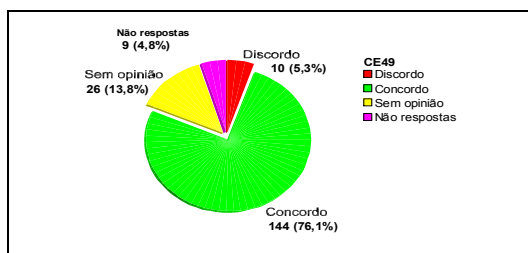
Gráfico 306 – Aplicabilidade das normas e do regulamento da escola



No que concerne à aplicabilidade das normas e o regulamento da escola, 130 (68,7%) respondentes concordam; 9 (4,8%) discordam; 41 (21,7%) não têm opinião e 9 (4,8%) dos inquiridos não responderam.

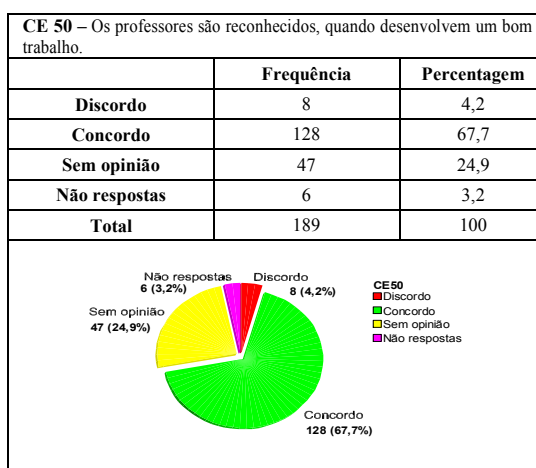
Gráfico 307 – Encorajamento dos alunos a trabalhar com empenho

CE 49 – Os alunos são encorajados a trabalhar com empenho.		
	Frequência	Percentagem
Discordo	10	5,3
Concordo	144	76,1
Sem opinião	26	13,8
Não respostas	9	4,8
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100</b>



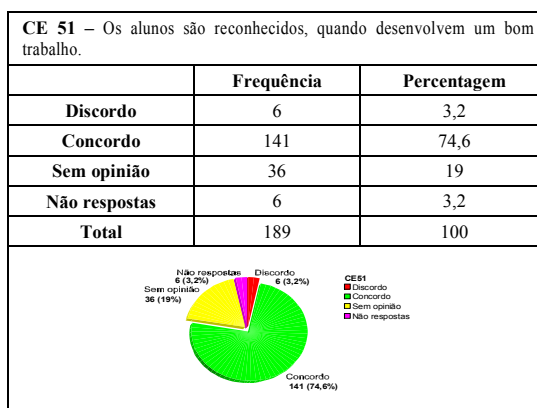
Os alunos são encorajados a trabalhar com empenho para a maioria dos respondentes; 144 (76,1%), 10 (5,3%) discordam desta asserção; 26 (13,8%) não têm opinião e 9 (4,8%) não responderam à questão.

**Gráfico 308 – Reconhecimento dos professores quando desenvolvem um bom trabalho**



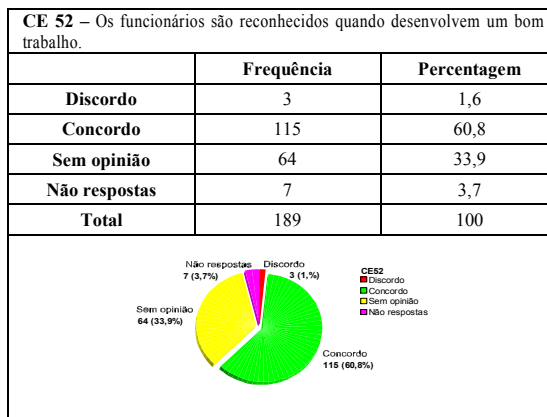
O reconhecimento dos professores quando desenvolvem um bom trabalho teve a concordância de 128 (67,7%) dos respondentes; discordaram 8 (4,2%); não responderam 6 (3,2%) e sem opinião foram 47 (24,9%).

**Gráfico 309 – Reconhecimento dos alunos quando desenvolvem um bom trabalho**



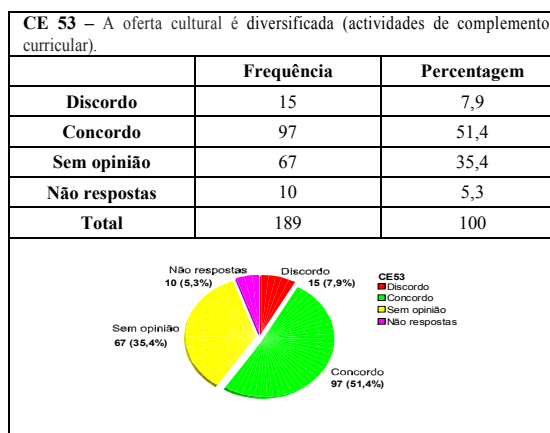
Para a maioria dos respondentes, 141 (74,6%), são reconhecidos os alunos que desenvolvem um trabalho pautado pela excelência; 6 (3,2%) expressaram uma opinião oposta; 36 (19%) não têm opinião e 6 (3,2%) não responderam.

**Gráfico 310 – Reconhecimento dos funcionários quando desenvolvem um bom trabalho**



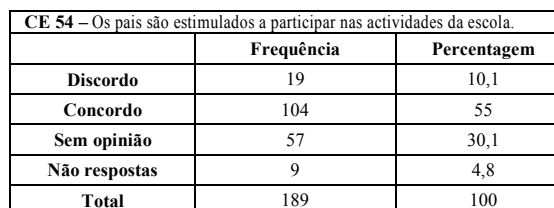
Na questão do reconhecimento dos funcionários quando desenvolvem um bom trabalho, 115 (60,8%) respondentes concordaram com esta afirmação; 3 (1,6%) discordaram; 64 (33,9%) não têm opinião e 7 (3,7%) não respondem à questão.

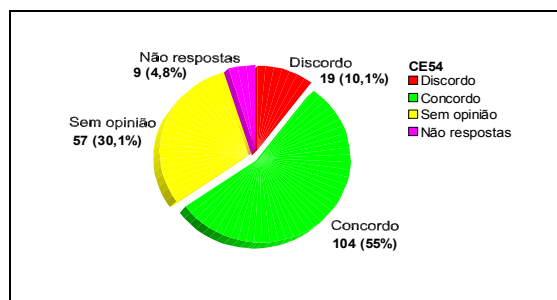
**Gráfico 311 – Diversificação da oferta cultural**



Questionados sobre se a oferta cultural é diversificada 67 (51,4%) respondentes concordaram; 15 (7,9%) discordaram; 67 (35,4%) afirmaram não ter opinião e não responderam a esta questão 10 (5,3%).

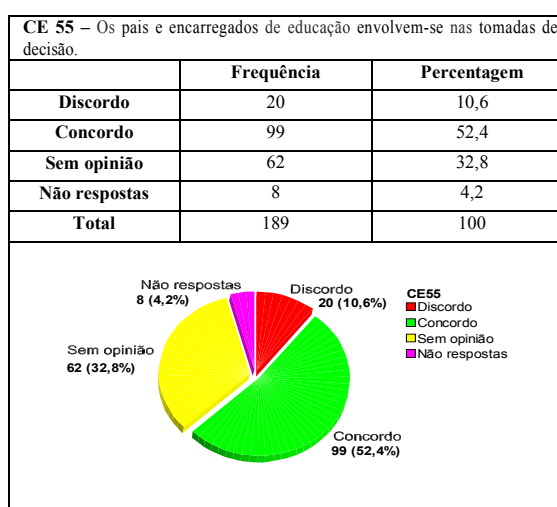
**Gráfico 312 – Estimulação da participação dos pais nas actividades**





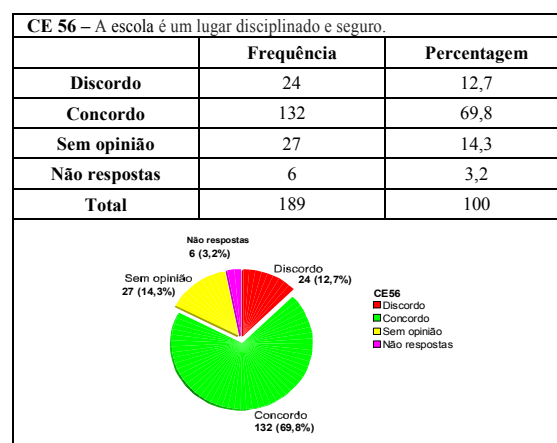
Na questão sobre se os pais são estimulados a participar nas actividades da escola, 104 (55%) respondentes concordam; 19 (10,1%) discordam; 57 (30,1%) não têm opinião e 9 (4,8%) não responderam a esta pergunta.

**Gráfico 313 – Envio de pais nas tomadas de decisão**



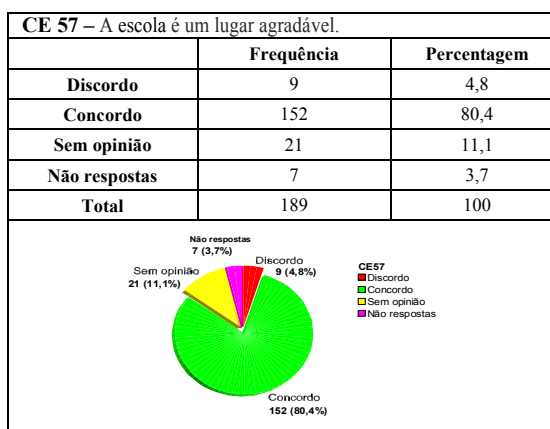
Os pais e encarregados de educação envolvem-se nas tomadas de decisão para 99 (52,4%) dos respondentes; 20 (10,6%) discordam; 62 (32,8%) não têm opinião e 8 (4,2%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 314 – Segurança e disciplina na escola**



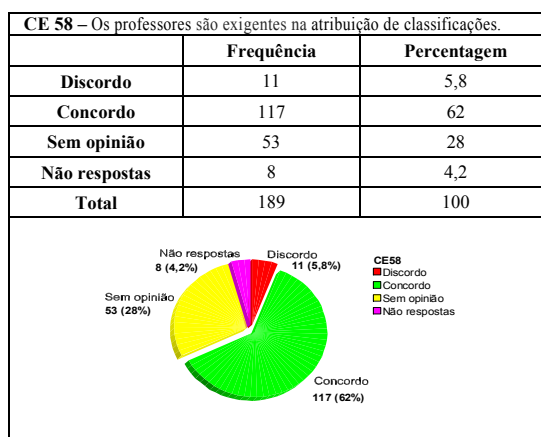
A escola é um lugar seguro e disciplinado para 132 (69,8%) respondentes; 24 (12,7%) discordam; 27 (14,3%) não têm opinião e 6 (3,2%) não responderam.

**Gráfico 315 – A escola como um local agradável**



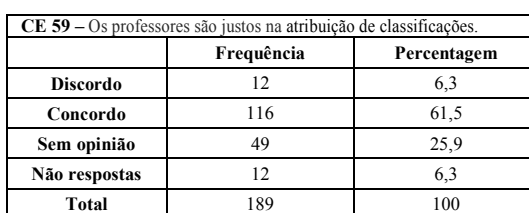
Segundo 152 (80,4%) inquiridos a escola é um lugar agradável; 9 (4,8%) pensam o inverso; 21 (11,1%) não têm opinião e 7 (3,7%) não responderam.

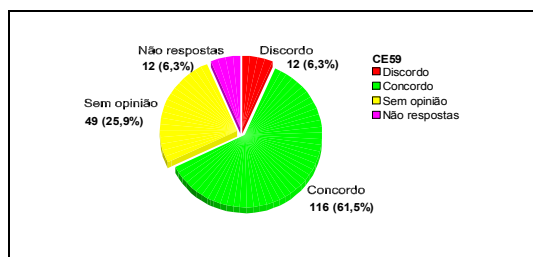
**Gráfico 316 – Exigência na atribuição das classificações**



Relativamente à exigência na atribuição das classificações por parte dos professores, concordam 117 (62%) respondentes; discordam 11 (5,8%); 53 (28%) não têm opinião e 8 (4,2%) não responderam.

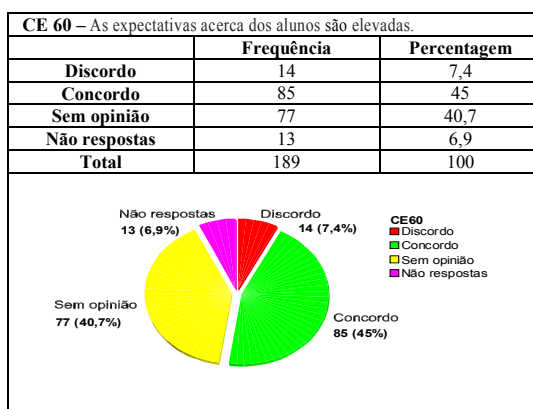
**Gráfico 317 – Atribuição justa nas classificações**





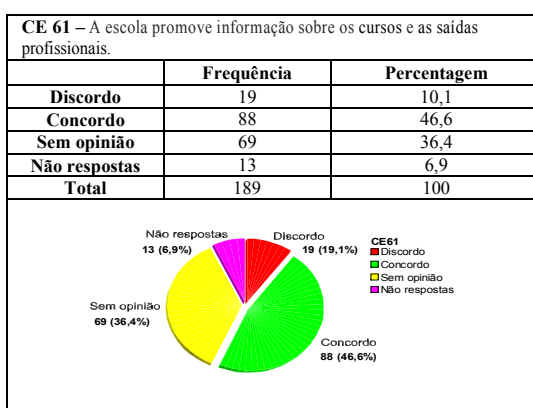
Na questão sobre se os professores são justos na atribuição de classificações, 116 (61,5%) respondentes concordam; 12 (6,3%) discordam; 49 (25,9%) não têm opinião e 12 (6,3%) não responderam à questão.

**Gráfico 318 – Expectativas acerca dos alunos**



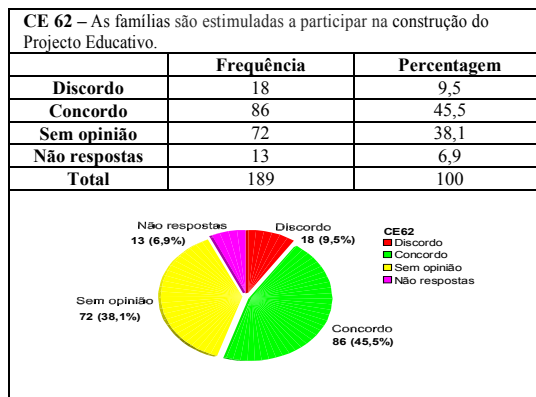
No que concerne às expectativas acerca dos alunos, 85 (45%) inquiridos concordam que são elevadas; 77 (40,7%) não têm opinião; 14 (7,4%) discordam e 13 (6,9%) não responderam à questão.

**Gráfico 319 – Informação sobre cursos e saídas profissionais**



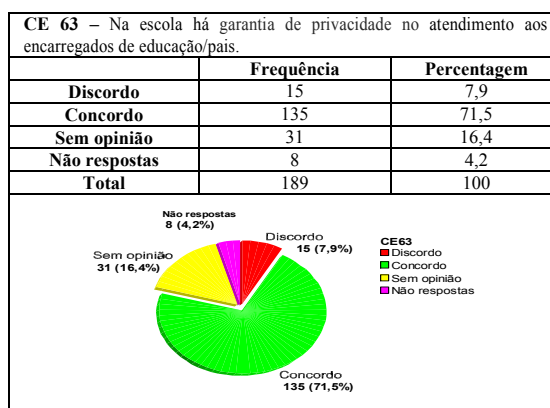
Relativamente à informação sobre os cursos e saídas profissionais promovida pela escola, 88 (46,6 %) dos respondentes estão satisfeitos; não têm opinião 69 (36,4%); 19 (10,1%) discordam e 13 (6,9%) não responderam à questão.

**Gráfico 320 – Participação das famílias na construção do PE**



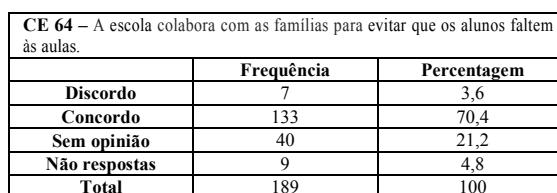
As famílias são estimuladas a participar na construção do PE para 85 (45,5%) dos respondentes; 72 (38,1%) não têm opinião; 18 (9,5%) discordam e 13 (6,9%) não deram resposta.

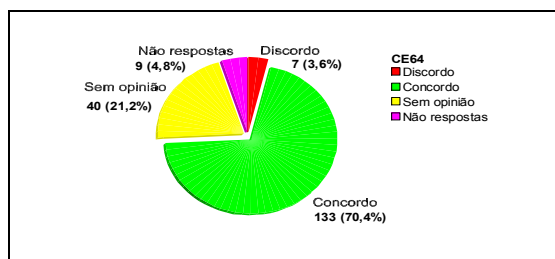
**Gráfico 321 – Privacidade no atendimento aos pais /EE**



No que concerne à garantia de privacidade no atendimento dos encarregados de educação/pais, 135 (71,5%) dos respondentes concordam; 15 (7,9%) discordam; 31 (16,4%) não têm opinião e 8 (4,2%) não respondem à questão.

**Gráfico 322 – Colaboração entre a escola e a família para melhorar a assiduidade dos alunos**





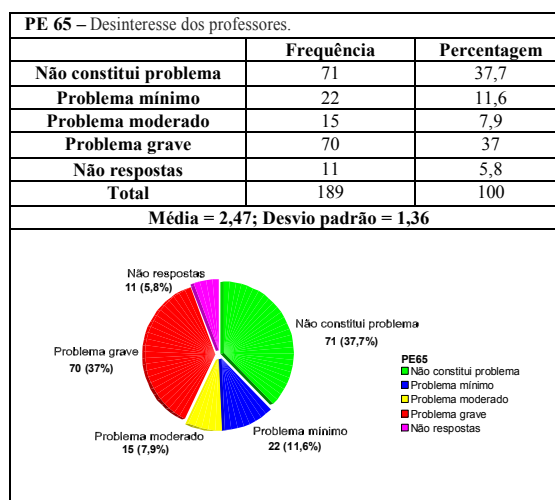
Há uma colaboração entre a escola e as famílias no sentido de melhorar a assiduidade dos alunos para 133 (70,4%) inquiridos; 40 (21,2%) não têm opinião; 7 (3,6%) discordam e 9 (4,8%) não deram resposta.

*Relativamente aos aspectos da cultura em análise*, podemos concluir que *a grande maioria dos Pais/EE* considera a escola um lugar agradável, existe reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos actores educativos, principalmente no que diz respeito ao trabalho dos alunos. Consideram que a escola fomenta nos alunos uma atitude de empenho no trabalho, que há privacidade no atendimento aos encarregados de educação e que a escola colabora com as famílias.

As áreas em que há oportunidade de melhoria situam-se na participação nos processos de decisão por parte dos pais/EE, na elevação das expectativas acerca dos alunos, na diversificação da oferta cultural e nos processos de informação sobre os cursos e as saídas profissionais.

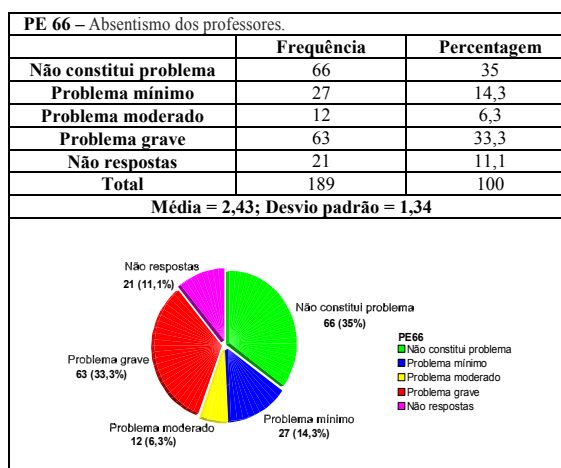
#### 4.4. Problemas do Agrupamento

Gráfico 323 – Desinteresse dos professores



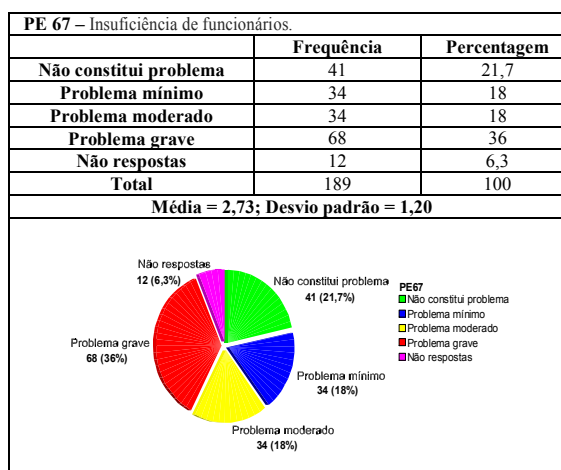
O desinteresse dos professores não constitui problema para 71 (37,7%) respondentes, 70 (37%) sujeitos consideram constituir um problema grave; 22 (11,6%) um problema mínimo; 15 (7,9%) um problema moderado e 11 (5,8%) não responderam a esta questão.

Gráfico 324 – Absentismo dos professores



Relativamente ao absentismo dos professores, 66 (35%) respondentes entendem não constituir problema; 63 (33,3%) consideram o problema grave; 27 (14,3%) um problema mínimo; 12 (6,3%) um problema moderado e 21 (11,1%) não responderam a esta questão.

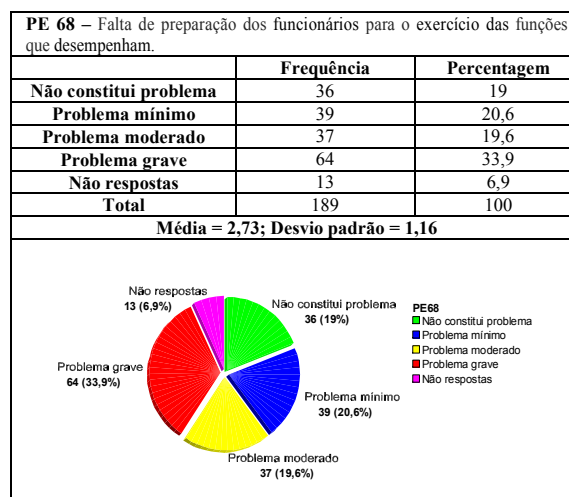
Gráfico 325 – Insuficiência de funcionários



Na questão da insuficiência de funcionários, 68 (36%) inquiridos considera o problema grave; 41 (21,7%) entendem que não constitui problema; 34 (18%) um

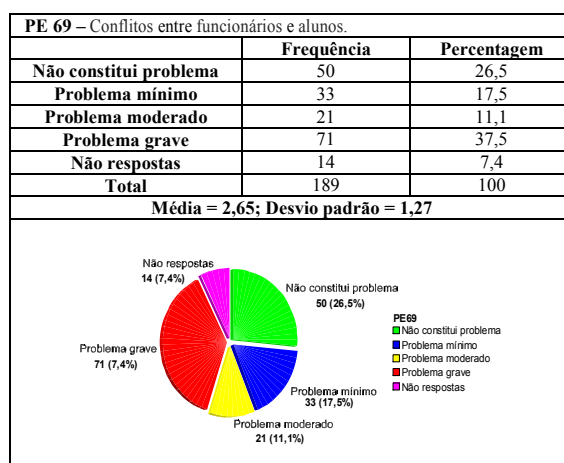
problema moderado, pelo mesmo valor, um problema mínimo e 12 (6,3%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 326 – Falta de preparação dos funcionários**



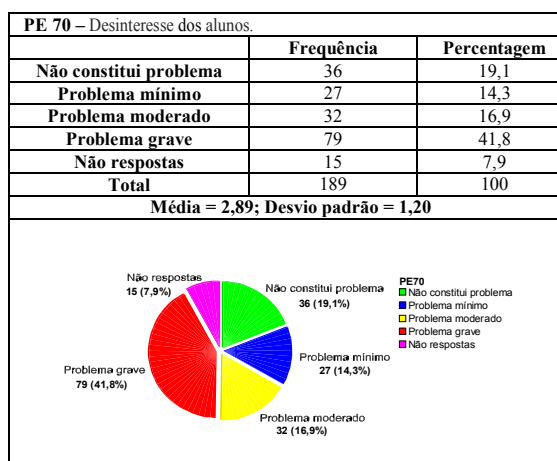
A falta de preparação dos funcionários para o exercício das funções que desempenham é considerada um problema grave para 64 (33,9%) inquiridos; um problema mínimo para 39 (20,6%); um problema moderado para 37 (19,6%). Esta questão não constitui problema para 36 (19%) inquiridos e 13 (6,9%) optaram por não responder.

**Gráfico 327 – Conflitos entre funcionários e alunos**



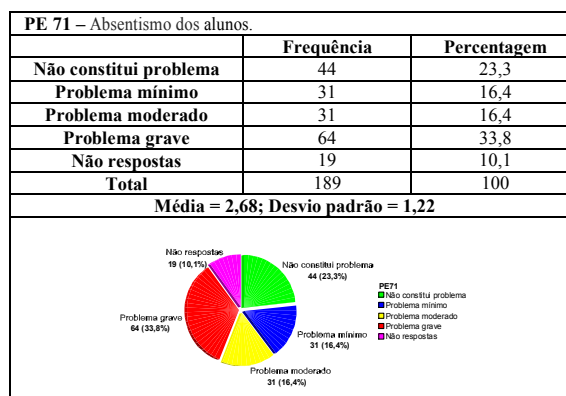
Os conflitos entre os funcionários e os alunos são encarados como um problema grave por 71 (37,5%) inquiridos; não constituindo problema para 50 (26,5%). É ainda considerado um problema mínimo para 33 (17,5%); para 21 (11,1%) um problema moderado e 14 (7,4%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 328 – Desinteresse dos alunos**



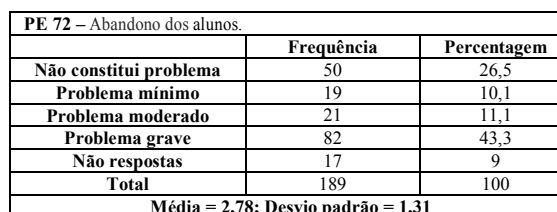
O desinteresse dos alunos é considerado como um problema grave para 79 (41,8%) inquiridos; um problema moderado para 32 (16,9%); um problema mínimo para 27 (14,3%). Não constitui problema para 36 (19,1%) inquiridos e 15 (7,9%) não responderam a esta questão.

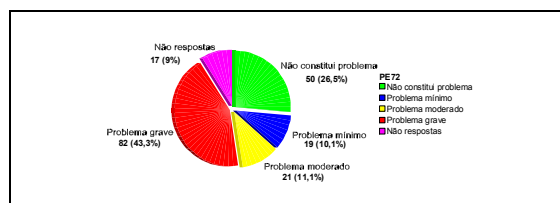
**Gráfico 329 – Absentismo dos alunos**



O absentismo dos alunos é um problema grave para 64 (33,8%) respondentes; 31 (16,4%) consideram o problema mínimo; 31 (16,4%) um problema moderado; não constitui um problema para 44 (23,3 %) e 19 (10,1%) não responderam a esta questão.

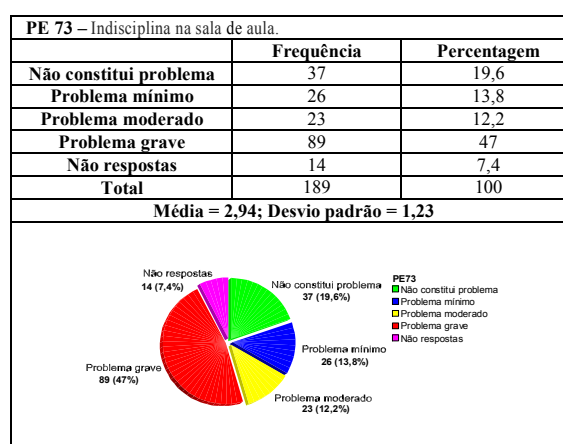
**Gráfico 330 – Abandono dos alunos**





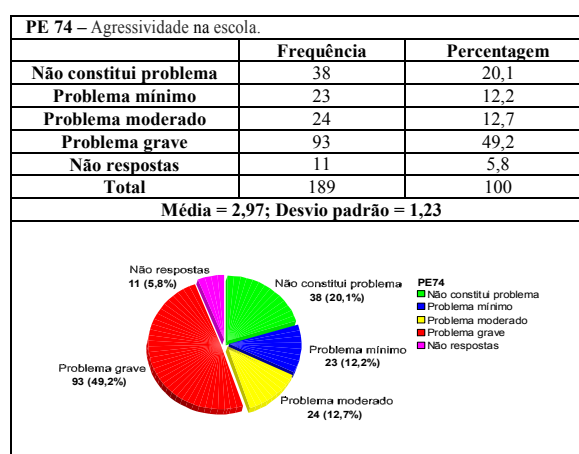
O abandono dos alunos é um problema grave para 82 (43,3%) respondentes; 21 (11,1%) consideram o problema moderado; 19 (10,1%) um problema mínimo. Não constitui problema para 50 (26,5%) respondentes e 17 (9%) não responderam à questão.

**Gráfico 331 – Indisciplina na sala de aula**



A indisciplina na sala de aula é considerada um problema grave para 89 (47%) respondentes; um problema mínimo para 26 (13,8%); um problema moderado para 23 (12,2%). Não constitui problema para 37 (19,6%) e 14 (7,4%) não responderam a esta questão.

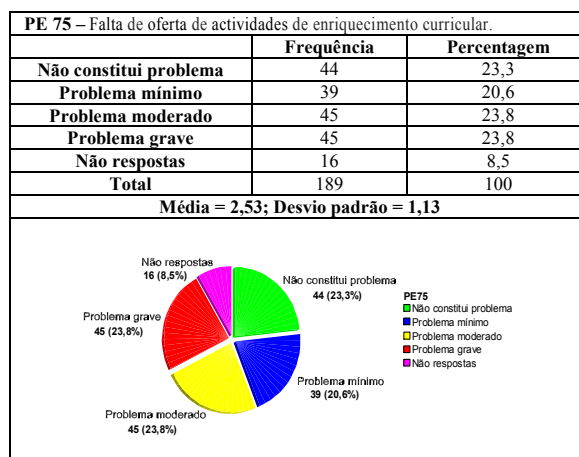
**Gráfico 332 – Agressividade na escola**



Para 93 (49,2%) dos respondentes a agressividade na escola é considerado um problema grave; para 24 (12,7%) um problema moderado e para 23 (12,2%) um

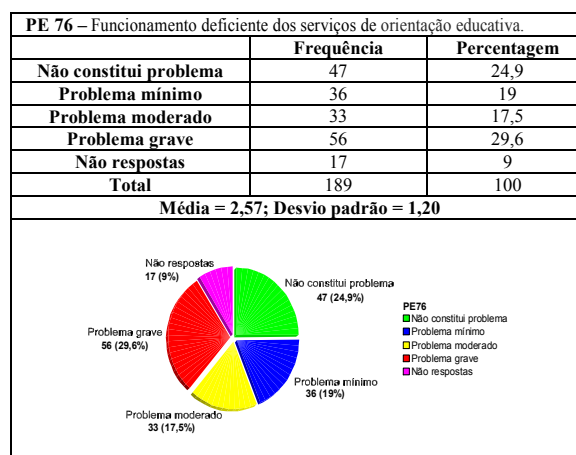
problema mínimo. A agressividade não constitui problema para 38 (20,1%) pais e 11 (8%) não responderam a esta questão.

**Gráfico 333 – Oferta de actividades de enriquecimento curricular**

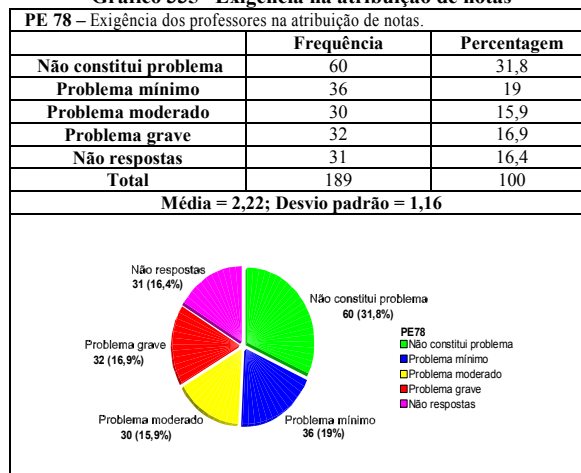


A falta de oferta de actividades de enriquecimento curricular é um problema grave para 45 (23,8%) respondentes; 45 (23,8%) percebem o problema como moderado e para 39 (20,6%) é um problema mínimo. Não constitui problema para 44 (23,3%) respondentes e 16 (8,5%) não responderam a esta questão.

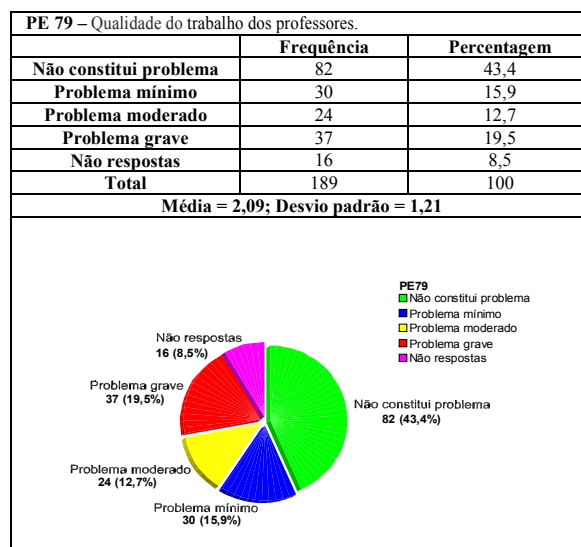
**Gráfico 334 – Funcionamento dos serviços de orientação**



O funcionamento deficiente dos serviços de orientação educativa é considerado um problema grave por 56 (29,6%) respondentes; um problema mínimo para 36 (19%) e para 33 (17,5%) um problema moderado. Não constitui problema para 47 (24,9%) inquiridos e 17 (9%) não responderam a esta questão.

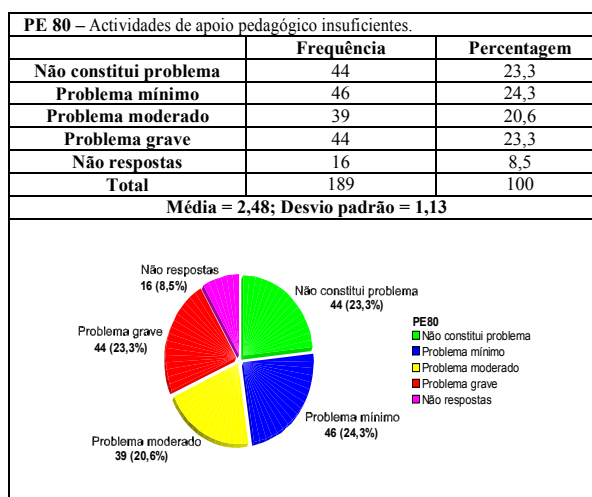
**Gráfico 335– Exigência na atribuição de notas**

A exigência dos professores na atribuição de notas não constitui problema para 60 (31,8%) dos respondentes e é um problema mínimo para 36 (19%), um problema grave para 32 (16,9%), um problema moderado para 30 (15,9%). Não responderam à questão 31 (16,4%) inquiridos.

**Gráfico 336 – Qualidade do trabalho dos professores**

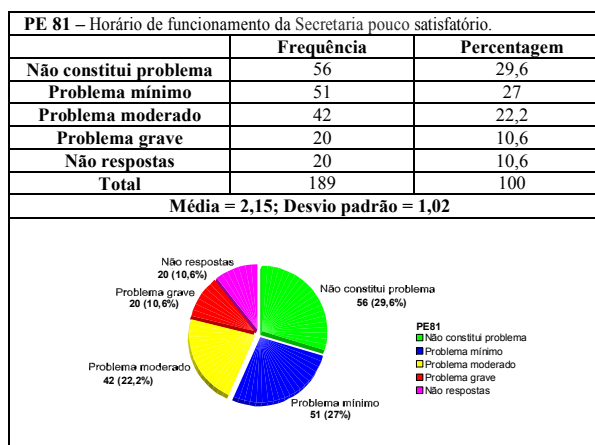
A qualidade do trabalho dos professores não constitui problema para 82 (43,4%) dos inquiridos. É considerada um problema grave para 37 (19,5%) respondentes, um problema mínimo para 30 (15,9%) e um problema moderado para 24 (12,7%). Por último, optaram por não responder à questão 16 (8,5%) questionados.

Gráfico 337 – Atividades de apoio pedagógico



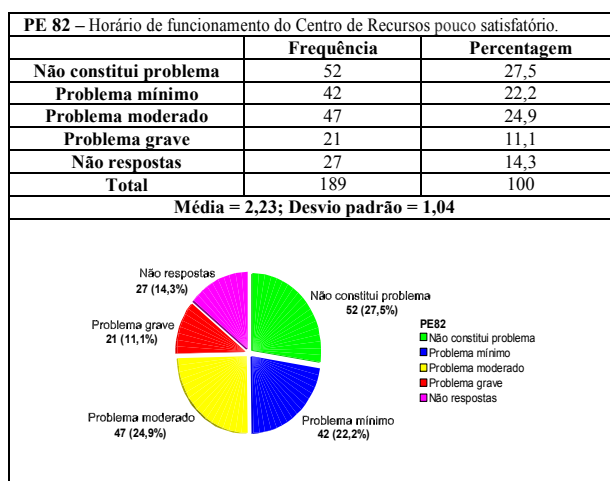
O número insuficiente de actividades de apoio pedagógico é um problema mínimo para 46 (24,3%) dos respondentes; 44 (23,3 %) percebem o problema como grave; 39 (20,6%) um problema moderado. Finalmente, esta problemática não se coloca para 44 (23,3%) inquiridos e não responderam à questão 16 (8,5%).

Gráfico 338 – Satisfação com o horário de funcionamento da secretaria



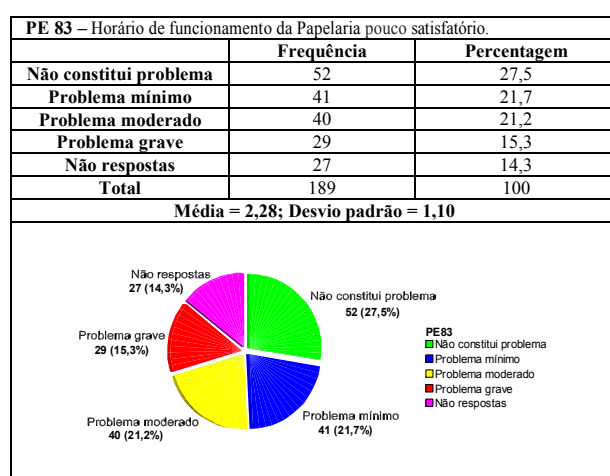
O horário de funcionamento da Secretaria não constitui problema para 56 (29,6%) respondentes. Consideram o problema mínimo 51 (27%) sujeitos; o problema é considerado moderado por 42 (22,6%); um problema grave por 20 (10,6%). Finalmente, optaram por não responder à questão 20 (10,6%).

**Gráfico 339 – Satisfação com o horário de funcionamento do centro de recursos**



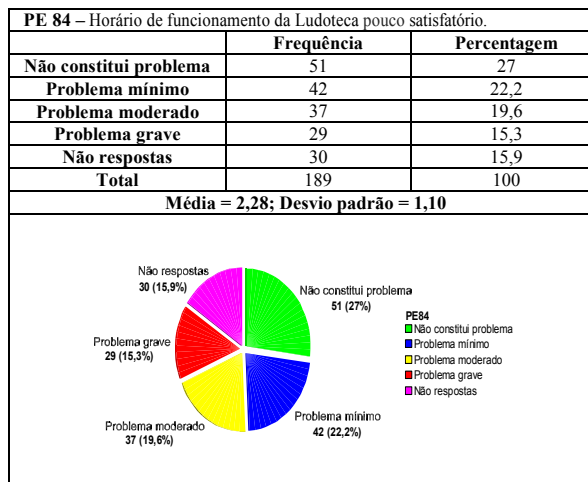
O horário de funcionamento do Centro de recursos não constitui problema para 52 (27,5%) respondentes. Encaram-no como um problema moderado 47 (24,9%) inquiridos; percebem o problema como mínimo 42 (22,2%) e entendem que é um problema grave 21 (11,1%). Para concluir, podemos também verificar que não responderam à questão 27 (14,3%) inquiridos.

**Gráfico 340 – Satisfação com o horário de funcionamento da papelaria**



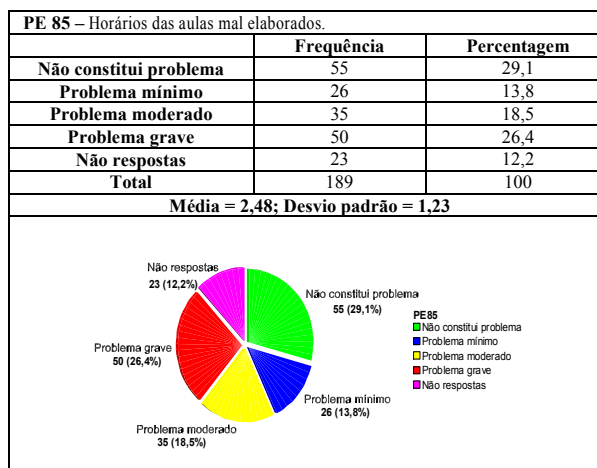
O horário de funcionamento da papelaria não constitui problema para 52 (27,5%) questionados. Consideram o problema mínimo 41 (21,7%) respondentes; para 40 (21,2%) o problema é moderado e um problema grave para 29 (15,3%). Da leitura do gráfico podemos também concluir que não responderam à questão 27 (14,3%) sujeitos.

**Gráfico 341 – Satisfação com o horário de funcionamento da Ludoteca**



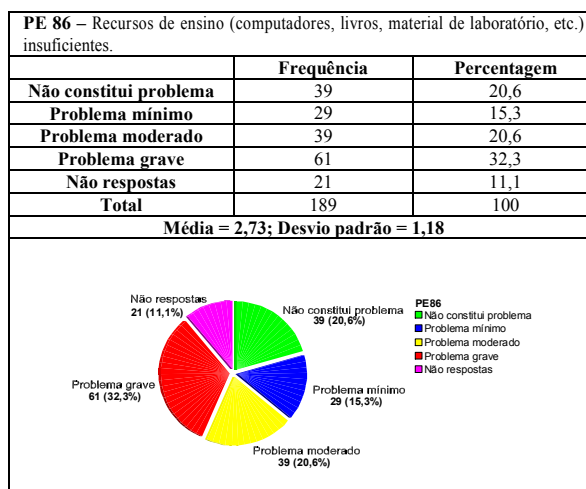
O horário de funcionamento da Ludoteca não constitui problema para 51 (27%) inquiridos e é um problema mínimo para 42 (22,2%) dos respondentes. No entanto, constitui um problema moderado para 37 (19,6%), ou mesmo um problema grave, para 29 (15,3%) respondentes. Não responderam a esta questão 30 (15,9%) pais.

**Gráfico 342 – Elaboração dos horários das aulas mal**



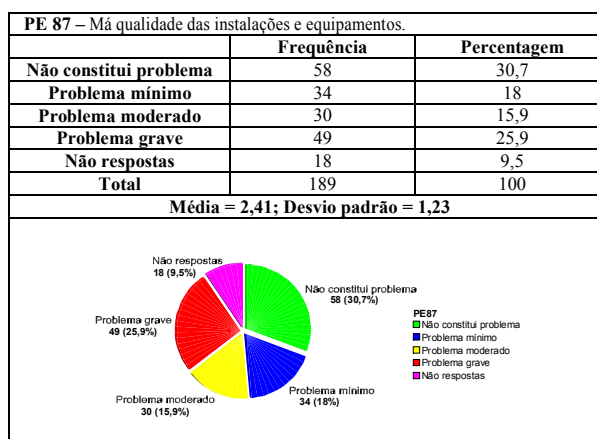
Os horários das aulas não constituem problema para 55 (29,1%) inquiridos. São um problema grave para 50 (26,4%); um problema moderado para 35 (18,5%) e um problema mínimo para 26 (13,8%). Não responderam a esta questão 23 (12,2%) pais.

**Gráfico 343 – Insuficiência de recursos de ensino**



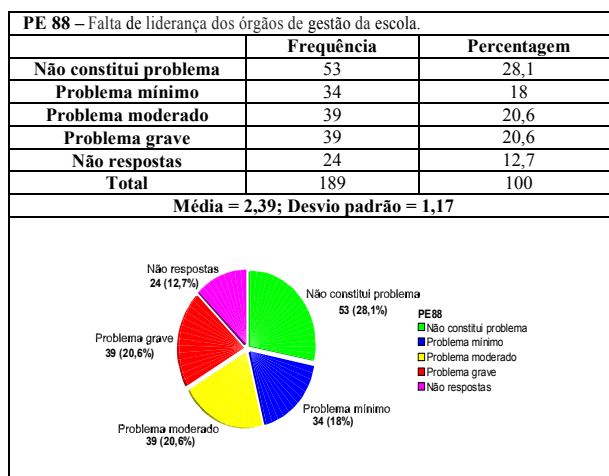
Os recursos de ensino insuficientes constituem um problema grave para 61 (32,3%) dos respondentes; um problema moderado para 39 (20,6%); um problema mínimo para 29 (15,3%). Os recursos de ensino não constituem problema para 39 (20,7%) dos respondentes e não responderam à questão 21 (11,1%).

**Gráfico 344 – Qualidade das instalações e equipamento**



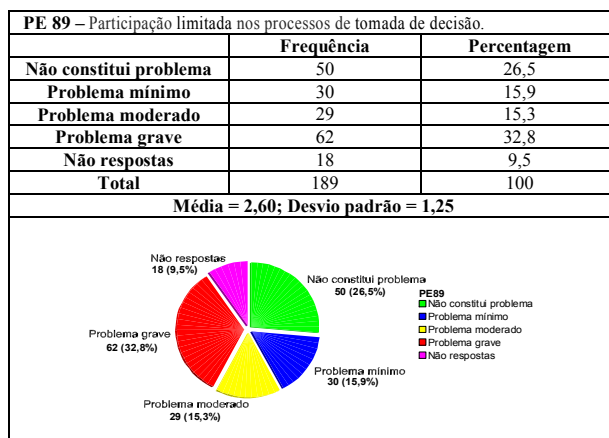
A má qualidade das instalações e equipamentos não constitui problema para 58 (30,7%) respondentes. É um problema grave para 49 (25,9%) dos inquiridos, um problema mínimo para 34 (18%) e um problema moderado para 30 (15,9%). Não responderam a esta questão 18 (9,5%) inquiridos.

**Gráfico 345 – Liderança dos órgãos de gestão da escola**



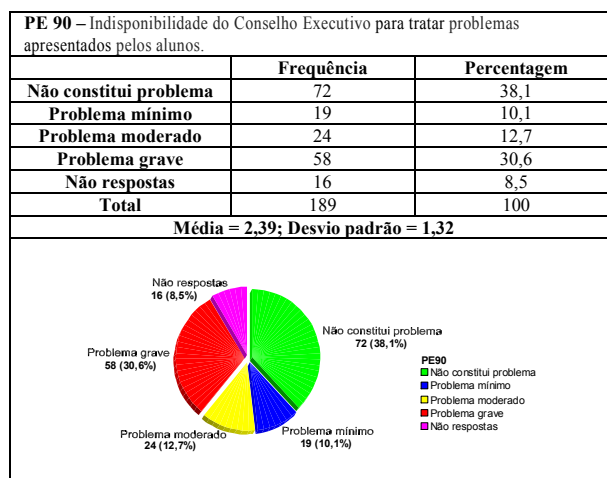
A falta de liderança dos órgãos de gestão da escola não constitui problema para 53 (28,1%) dos respondentes, mas constitui-se um problema grave para 39 (20,6%) assim como também um problema moderado para 39 (20,6%) dos inquiridos. É um problema mínimo para 34 (18%) e não responderam a esta questão 24 (12,7%).

**Gráfico 346 – Participação nos processos de tomada de decisão**



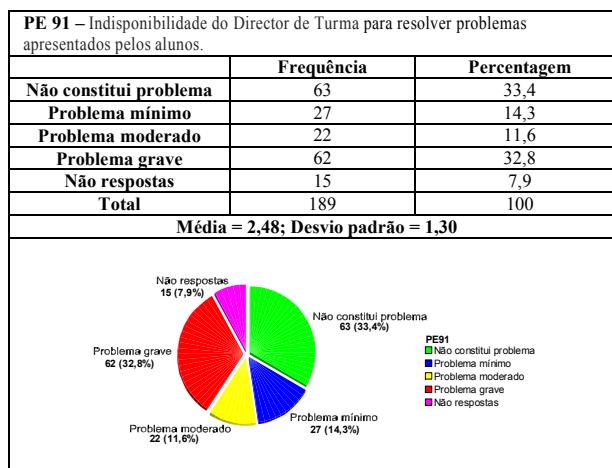
A participação limitada nos processos de tomada de decisão é um problema grave para 62 (32,8%) inquiridos, um problema mínimo para 30 (15,9%), um problema moderado para 29 (15,3%). Esta questão não constitui problema para 50 (26,5%) respondentes e não responderam 18 (9,5%).

**Gráfico 347 – Indisponibilidade do CE para tratar de problemas apresentados pelos alunos**



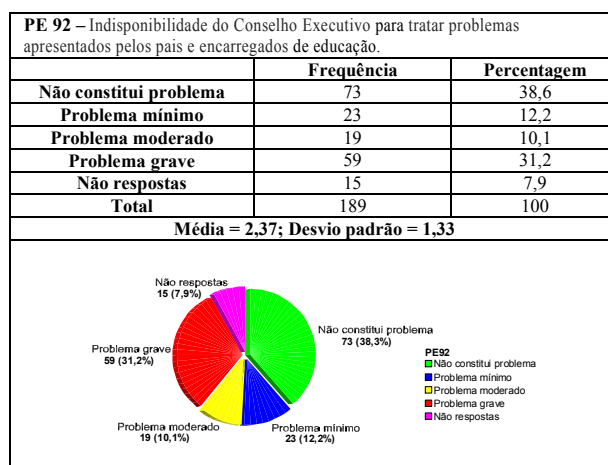
A indisponibilidade do CE para tratar de questões apresentadas pelos alunos não constitui problema para 72 (38,1%) respondentes. Constitui um problema grave para 58 (30,6%); um problema moderado para 24 (12,7%); um problema mínimo para 19 (10,1%). Não responderam a esta questão 16 (8,5%) inquiridos.

**Gráfico 348 – Indisponibilidade do DT para resolver problemas apresentados pelos alunos**



A indisponibilidade do DT para resolver problemas apresentados pelos alunos não constitui problema para 63 (33,4%) questionados. Constitui um problema grave para 62 (32,8%) respondentes, um problema mínimo para 27 (14,3%), um problema moderado para 22 (11,6%). Não responderam a esta questão 15 (7,9%) pais.

Gráfico 349 – Indisponibilidade do CE para tratar de problemas apresentados pelos pais/EE



A indisponibilidade do CE para tratar problemas apresentados pelos pais e encarregados de educação não constitui problema para 73 (38,6%) respondentes. Consideram um problema grave 59 (31,2%), um problema mínimo 23 (12,2%) e um problema moderado 19 (10,1%). Não responderam a esta questão 15 (7,9%) inquiridos.

*No que concerne aos problemas da escola, os mais significativamente referenciados* como problemas moderados/problemas graves, são: a agressividade na escola, a indisciplina na sala de aula, a falta de funcionários e de preparação dos mesmos para as suas funções, o absentismo, o abandono escolar e o desinteresse dos alunos, assim como também a insuficiência dos recursos de ensino (computadores, livros, etc.).

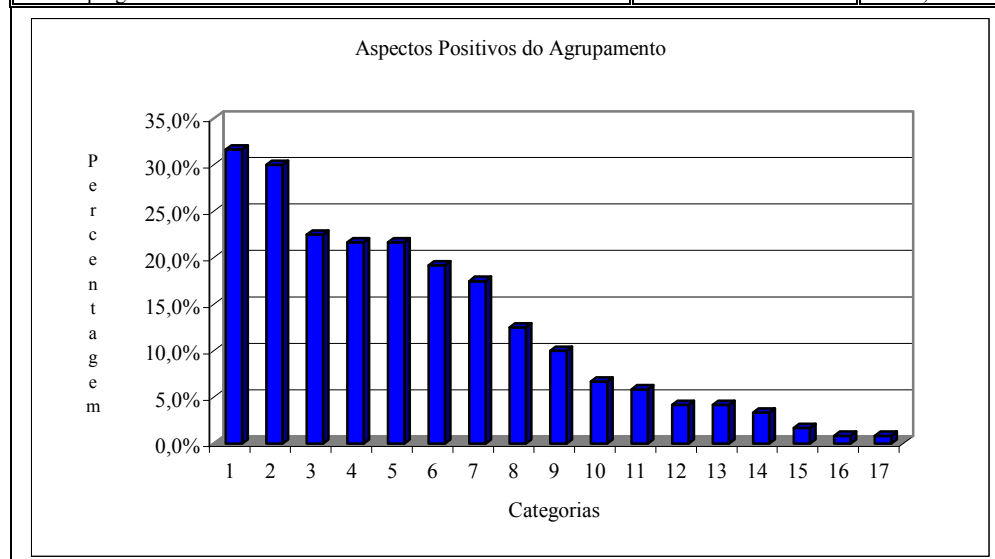
#### 4.5. Aspectos Positivos e Sugestões de Melhoria

##### 4.5.1. Aspectos Positivos

Esta questão de resposta aberta teve menor participação dos pais, não tendo indicado nenhum aspecto positivo 69 (36%). Pensamos que esta ausência de resposta terá razões no facto de ser uma das últimas perguntas do inquérito, já de si longo e o ser carácter aberto. Mesmo assim pensamos que se pode inferir algumas conclusões. Para melhor tratamento agrupamos as respostas por categorias.

Gráfico 350 – Aspectos Positivos do Agrupamento

Categorias	Frequência	Porcentagem
1 - Corpo Docente	38	31,7%
2 – Condições do edifício da escola	36	30,0%
3 - Conselho Executivo	27	22,5%
4 – Biblioteca	26	21,7%
5 – Segurança	26	21,7%
6 - Funcionamento Geral	23	19,2%
7 - Sala de estudo	21	17,5%
8 – Ludoteca	15	12,5%
9 - Actividades para os alunos	12	10,0%
10 – Cantina	8	6,7%
11 - Comunicação Professor/EE	7	5,8%
12 – Papelaria	5	4,2%
13 - Pessoal Auxiliar	5	4,2%
14 – Bufete	4	3,3%
15 – Secretaria	2	1,7%
16 - Casas de banho	1	0,8%
17 – Reprografia	1	0,8%



*Os pais/EE consideram como aspectos mais positivos do Agrupamento* o corpo docente, as condições dos edifícios, o conselho executivo, a biblioteca e a segurança na escola.

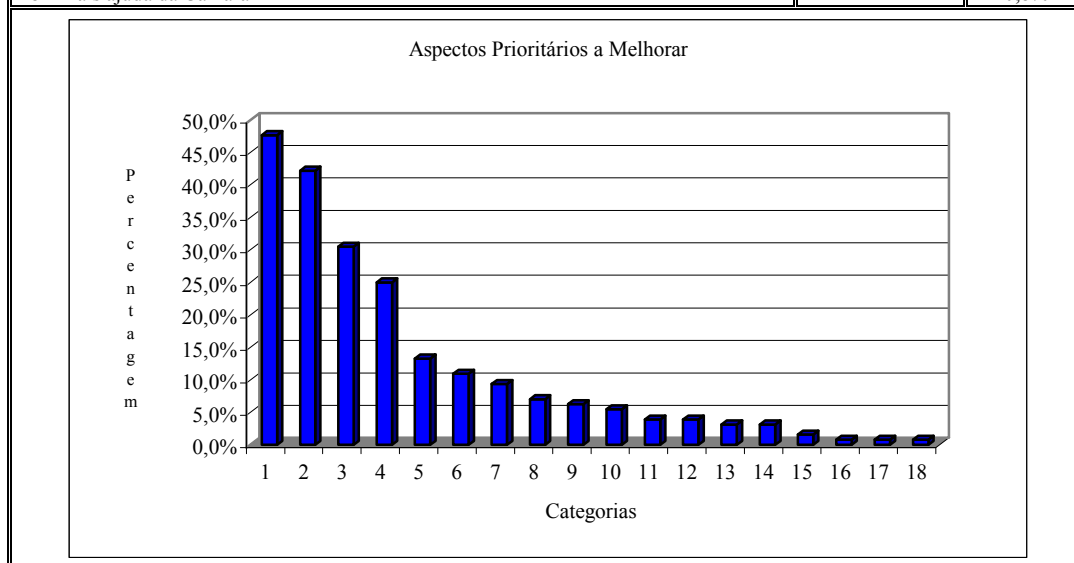
#### 4.5.2. Sugestões de Melhoria

Esta questão de resposta aberta teve tal como a anterior, menor participação dos pais, 61 (32%) dos inquiridos não indicaram aspectos a melhorar. Pensamos que as razões serão as mesmas da questão anterior. Mesmo assim, pensamos que se podem

inferir algumas conclusões. Para melhor tratamento agrupamos as respostas por categorias.

Gráfico 351 – Aspectos Prioritários Melhorar

Categorias	Frequência	Percentagem
1 - Condições do edifício da escola	61	47,7%
2 – Cantina	54	42,2%
3 – Segurança	39	30,5%
4 - Casas de banho	32	25,0%
5 - Funcionamento geral	17	13,3%
6 - Aulas de substituição	14	10,9%
7 - Mais apoio aos alunos	12	9,4%
8 - Horário dos Serviços da escola	9	7,0%
9 - Maior área coberta na escola	8	6,3%
10 - Funcionamento dos serviços	7	5,5%
11 – Atitude/Comportamento dos alunos	5	3,9%
12 – Higiene	5	3,9%
13 - Mais actividades para os alunos	4	3,1%
14 - Mais apoio dos professores aos alunos	4	3,1%
15 - Mais Funcionários	2	1,6%
16 - Aulas até ao 12.º ano	1	0,8%
17 - Campo de Futebol	1	0,8%
18 - Mais ajuda da Câmara	1	0,8%



*Os pais/EE consideram como aspectos prioritários a melhorar:* condições do edifício nomeadamente climatização e cobertura das áreas exteriores, cantina (qualidade da comida e higiene), segurança, casas de banho (instalações e higiene).

## 4.6. Síntese das Perspectivas dos Pais/Encarregados de Educação

Apresentamos de seguida as sínteses das respostas organizadas pelas áreas de estudo, com o objectivo de ficarmos com uma ideia sobre a perspectiva dos pais relativamente a cada uma delas.

### 4.6.1. Organização e Gestão

As áreas consideradas foram o funcionamento do Conselho Executivo, o funcionamento dos serviços de apoio e o funcionamento das reuniões com os Directores de Turma e Tutelares de Turma.

#### 4.6.1.1. Funcionamento do Conselho Executivo

- 85,2% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que o CE se preocupa com o bem-estar dos alunos;
- 82% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que o CE se preocupa com a manutenção da disciplina;
- 78,9% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que o CE incentiva a participação dos encarregados de educação/ pais na vida escolar;
- 78,3% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que o CE mostra disponibilidade para os ouvir, quando estes o solicitam;
- 78,3% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que o CE apoia o desenvolvimento de actividades (culturais, desportivas, etc.) propostas pela Associação de Pais e Encarregados de Educação;
- 76,2% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que o CE assegura a circulação de informação relativa a assuntos de interesse dos pais/encarregados de educação em tempo oportuno;
- 57,6% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que o CE resolve os conflitos com justiça e de forma pedagógica;

#### *Aspectos a melhorar:*

- A imparcialidade do CE na apreciação de problemas/queixas apresentadas por encarregados de educação/pais relativamente a funcionários, pois apenas 45,5%

dos Pais/EE inquiridos reconhecem a sua imparcialidade;

- A imparcialidade do CE na apreciação de problemas/queixas apresentadas por encarregados de educação/pais relativamente a outros alunos, uma vez que apenas 44,4% dos Pais/EE inquiridos reconhecem esse aspecto;
- A imparcialidade do CE na apreciação de problemas/queixas apresentados por encarregados de educação/pais relativamente a professores/educadores, dado que somente 39,2% dos Pais/EE inquiridos reconhecem a sua imparcialidade;

#### **4.6.1.2. Funcionamento Dos Serviços de Apoio**

- 94,2% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que o director de turma /titular de turma comunica aos pais e encarregados de educação o horário de atendimento;
- 84,6% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que os funcionários atendem-me quando os procuro para tratar de qualquer assunto;
- 80,5% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que o CE sentem-se respeitados pelos funcionários;
- 75,1% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que são sempre atendidos(a)s de forma eficaz e cortês;
- 71,4% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que as pessoas que são convocadas são atendidas à hora marcada, sem adiamento;
- 70,9% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que na escola existe um sistema de controlo eficaz de saídas e entradas de alunos e outros utentes;
- 69,8% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que o horário de atendimento dos pais e encarregados de educação é adequado;
- 64,1% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que os serviços estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas que não os conhecem;
- 63% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que os funcionários que lidam habitualmente com o público estão claramente identificados;
- 62,5% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que as instalações são mantidas num bom estado de conservação, higiene e segurança;
- 62,4% dos Pais/EE inquiridos reconhecem que é útil utilizar nos serviços de secretaria o sistema de marcação de vez;
- 53,5% dos Pais/EE inquiridos afirma estar satisfeito com o serviço de biblioteca;

### ***Aspectos a melhorar:***

- a disponibilização dos impressos e formulários na secretaria/locais de atendimento, pois só 49,7% dos Pais/EE inquiridos reconhecem esse facto;
- o atendimento personalizado nos serviços de secretaria, uma vez que apenas 47,1% dos Pais/EE inquiridos reconhecem esse procedimento;
- o serviço de bufete dos alunos dado que apenas 41,8% dos Pais/EE inquiridos afirma estar satisfeito com o referido serviço;
- o serviço de refeitório pois somente 32,3% dos Pais/EE inquiridos afirma estar satisfeito com o serviço de refeitório;

#### **4.6.1.3. Funcionamento das Reuniões com o DT/TT**

Tal como anteriormente, assumindo que uma média de 3.00 caracteriza uma posição maioritária com um alargado consenso, indicaremos os diferentes itens que abaixo desse valor nos parecem merecer uma análise mais cuidada. Assim segundo os Pais/EE, nos Conselhos de Turma procede-se:

- à análise de classificações de final de período (*média 3,35*);
- à análise do comportamento dos alunos da turma (*média 3,28*);
- à análise do aproveitamento nas diferentes disciplinas (*média 3,21*);
- à análise da assiduidade e/ou pontualidade (*média 3,18*);
- à análise de problemas disciplinares da turma (*média 3,00*);

### ***Devem ser objecto de melhoria os seguintes aspectos:***

- a análise de problemas de relacionamento entre aluno(s)/ professor(es) da turma (*média 2,70*);
- o planeamento de actividades curriculares/extracurriculares (*média 2,81*);
- a avaliação da eficácia das medidas de apoio implementadas (*média 2,81*);
- a análise de problemas de relacionamento entre alunos (*média 2,90*);
- a análise de problemas pessoais dos alunos (*média 2,95*);
- o estabelecimento de normas de comportamento na turma (*média 2,98*);
- a análise de planos de apoio (*média 2,99*);

#### **4.6.2. Cultura do Agrupamento**

- 80,4% dos Pais/EE inquiridos concorda que a escola é um lugar agradável;
- 76,1% dos Pais/EE inquiridos concorda que os alunos são encorajados a trabalhar com empenho;
- 74,6% dos Pais/EE inquiridos concorda que os alunos são reconhecidos, quando desenvolvem um bom trabalho;
- 71,5% dos Pais/EE inquiridos concorda que na escola há garantia de privacidade no atendimento aos encarregados de educação/pais;
- 70,4% dos Pais/EE inquiridos concorda que a escola colabora com as famílias para evitar que os alunos falem às aulas;
- 69,8% dos Pais/EE inquiridos concorda que a escola é um lugar disciplinado e seguro;
- 68,7% dos Pais/EE inquiridos concorda que as normas e o Regulamento da escola são aplicados.
- 67,7% dos Pais/EE inquiridos concorda que os professores são reconhecidos, quando desenvolvem um bom trabalho;
- 62% dos Pais/EE inquiridos concorda que os professores são exigentes na atribuição de classificações;
- 61,5% dos Pais/EE inquiridos concorda que os professores são justos na atribuição de classificações;
- 60,8% dos Pais/EE inquiridos concorda que os funcionários são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho;
- 55% dos Pais/EE inquiridos concorda que os pais são estimulados a participar nas actividades da escola;
- 52,4% dos Pais/EE inquiridos concorda que os pais e encarregados de educação são envolvidos nas tomadas de decisão;
- 51,4% dos Pais/EE inquiridos concorda que a oferta cultural é diversificada (actividades de complemento curricular);

#### ***Devem merecer a atenção dos órgãos de gestão de administração e gestão:***

- A informação sobre cursos e saídas profissionais pois apenas 46,6% dos Pais/EE inquiridos concorda que a escola promove informação sobre os cursos e

as saídas profissionais;

- A participação das famílias na construção do PE, pois somente 45,5% dos Pais/EE inquiridos concorda que as famílias são estimuladas a participar na construção do Projecto Educativo;
- A elevação das expectativas acerca dos alunos, em virtude de apenas 45% dos Pais/EE inquiridos concordar que as expectativas acerca dos alunos são elevadas;

### **4.6.3. Problemas do Agrupamento**

Usaremos nesta categoria a média como indicador de satisfação/insatisfação. Conforme a formulação destas questões os itens com uma média inferior a 3 não constituem problema neste Agrupamento de escolas:

- a qualidade do trabalho dos professores (*média 2,09*);
- o horário de funcionamento da Secretaria pouco satisfatório (*média 2,15*);
- o horário de funcionamento do centro de recursos pouco satisfatório (*média 2,23*);
- o horário de funcionamento da Papelaria pouco satisfatório (*média 2,28*);
- o horário de funcionamento da Ludoteca pouco satisfatório (*média 2,28*);
- a indisponibilidade do CE para tratar problemas apresentados pelos alunos (*média 2,39*);
- a falta de liderança dos órgãos de gestão da escola (*média 2,39*);
- a má qualidade das instalações e equipamentos (*média 2,41*);
- o absentismo dos professores (*média 2,43*);
- a indisponibilidade do DT/TT para resolver problemas apresentados pelos alunos (*média 2,48*);
- os horários das aulas mal elaborados (*média 2,48*);
- as actividades de apoio pedagógico insuficientes (*média 2,48*);
- o funcionamento deficiente dos serviços de orientação educativa (*média 2,57*);
- a falta de oferta de actividades de enriquecimento curricular(*média 2,53*) ;
- a indisponibilidade dos professores para ouvirem problemas pessoais dos alunos(*média 2,53*);
- a participação limitada no processo de tomada de decisão(*média 2,60*);

- os conflitos entre funcionários e alunos(*média 2,65*);
- o absentismo dos alunos(*média 2,68*);
- a falta de preparação dos funcionários para o exercício das funções que desempenham (*média 2,73*);
- os recursos de ensino (computadores, livros, material de laboratório, etc.) insuficientes(*média 2,73*);
- a insuficiência de funcionários(*média 2,73*);
- o abandono dos alunos(*média 2,78*);
- o desinteresse dos professores(*média 2,89*);
- o desinteresse dos alunos(*média 2,89*);

***Especial atenção deve merecer:***

Aparentemente não existem itens com necessidade de melhoria, no entanto há problemas muito próximos dos 3, que merecem uma atenção cuidada:

- a indisciplina na sala de aula (*média 2,94*);
- a agressividade na escola (*média 2,97*);

## 5. A Entrevista com a Presidente do Conselho Executivo

Iniciaremos este ponto com a descrição do percurso profissional mais significativo da Presidente do Agrupamento.

A Presidente do Agrupamento é licenciada em Física (ramo educacional). Tem ainda os cursos de especialização de Gestão e Administração dos Estabelecimentos de Ensino e de Valorização Técnica orientado para a Administração Escolar.

Nasceu em 1951, é casada. O casal teve uma filha que faleceu ainda jovem.

Exerce a função docente desde 1974, tendo leccionado em escolas secundárias e em escolas de Ensino Básico do 2º e 3º ciclo. Na sua vida profissional foi durante vários anos directora de Turma, Coordenadora dos Directores de Turma e Delegada de Grupo. Coordenou o Núcleo de Apoio Educativo durante três anos.

Foi Presidente do Conselho Directivo durante cinco anos, assim como Presidente do Pedagógico, no decurso desse período, em EB2/3.

Exerceu também o cargo de Presidente da Assembleia de Escola.

Desde 2002 é Presidente do Conselho Executivo num Agrupamento Vertical. Tem uma grande disponibilidade para o Agrupamento em tempo e dedicação.

Dos inquéritos realizados e respectiva síntese foi dado conhecimento ao Conselho Executivo do Agrupamento que analisou e reflectiu sobre o mesmo.

Como método de explanação dos resultados dessa análise usamos a entrevista à Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento. Passamos a enunciar a síntese da reflexão assim feita por esta docente em cada uma das áreas de estudo.

**No que concerne à Missão do Agrupamento foram referidas as principais prioridades:**

*Combater o abandono escolar, o absentismo,*

*Promover o sucesso educativo,*

*Fomentar uma escola inclusiva, Inculcar o valor da democracia, mas também*

*Promover a educação para a cidadania, encarando-a como uma maneira transversal curricular, prioritária e essencial para a integração e desenvolvimento pessoal de todos os alunos.*

*Criar condições que contribuam para a realização do aluno, através do desenvolvimento harmonioso equilibrado da personalidade da formação do carácter, fornecendo a cada aluno meios para o desenvolvimento do seu potencial.*

*Proporcionar atitudes autónomas com vista à formação de cidadãos responsáveis e intervenientes na vida comunitária.*

### **Na Dimensão Organização e Gestão as Medidas anunciadas foram as seguintes:**

#### **Curto Prazo**

*Desenvolver acções pedagógicas na mediação de conflitos*

*Reforçar o apetrechamento da ludoteca com mais computadores e o material pedagógico para actividade física.*

*Melhorar os espaços físicos.*

*Contactar a empresa da Alimentação para melhorar a qualidade dos serviços prestados  
Colocar um corrimão junto, do bufete, para que de uma forma ordenada os alunos sejam atendidos com mais eficiência.*

*Continuar a reforçar a comunicação entre as escolas, jardins e EB 2/3, por via electrónica, via mail.*

*Implementar acções para resolver a questão da higiene no Agrupamento.*

*Concorrer a projectos de forma a apetrechar a escola de mais e melhor equipamento pedagógico/didáctico.*

#### **Médio Prazo**

*Desenvolver novas tecnologias.*

*Implementar o cartão magnético, por questões de segurança e de facilitar o trabalho de bufete, papelaria e cantina.*

*Implementar três cursos CEF e uma turma do PIEF com o objectivo de reduzir o abandono e absentismo escolar.*

*Implementar o RVCC para melhorar a formação do pessoal não docente.*

*Solicitar às entidades competentes a colocação de parques infantis nos jardins e EB, em que ainda faltam.*

*Implementar o Gabinete de Apoio ao Aluno que tem como objectivos essenciais: aconselhamento dos alunos ao nível de orientação escolar e profissional, problemas sociais e familiares, sexualidade e a prevenção da indisciplina. Este Gabinete garantirá ao aluno sigilo absoluto.*

*Desenvolver acções de sensibilização e formação para a melhoria da comunicação junto do corpo docente sobre os assuntos abordados e decisões tomadas no Conselho Pedagógico, bem como a maior e melhor utilização dos formulários já concebidos para a avaliação do PEA.*

*Em relação às reuniões de conselhos de turma/titulares de turma serão dadas indicações aos docentes para que assegurem uma maior ênfase à análise e planeamento das áreas em défice.*

*Nos grupos disciplinares/conselho de docentes vão promover a dinamização no sentido de maior apoio e colaboração aos professores menos experientes, assim como intensificar a elaboração de instrumentos de avaliação e análise das necessidades de formação de docentes e não docentes.*

*A intensificação de parcerias com as diversas entidades da comunidade será uma das prioridades.*

*Em conjunto com o Centro de Formação serão desenvolvidas e dinamizadas acções de formação na área do trabalho colaborativo/cooperativo.*

### **Longo Prazo**

*Devido à falta de funcionários, não é possível fazer o alargamento dos horários dos serviços bufete, reprografia e papelaria*

### **Na área da Cultura foram anunciadas as seguintes:**

*O Agrupamento tem realizado diversos tipos de actividades promovendo a articulação dos ciclos e a participação dos pais.*

*Estimular os alunos para uma vida saudável nas aulas de Educação Cívica*

*Promover a auto-estima, valorizando seu trabalho.*

*Promover estratégias concertadas para se encontrar caminhos para a resolução de problemas.*

*Implementar processos de participação de colaboração/ cooperação entre todos os actores educativos.*

*Continuar a promover um clima de bem-estar onde todas as pessoas se sintam bem.*

**Relativamente à importância do processo de auto-avaliação, os principais aspectos referidos:**

*A auto-avaliação só terá sentido se for para melhorar a qualidade do desempenho do Agrupamento.*

*O processo de auto-avaliação foi um processo de negociação entre todos os actores educativos e todos eles estiveram sempre presentes nas reuniões para elaboração dos instrumentos de avaliação.*

*Trabalhar nos diversos sectores para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Agrupamento. Continuar a trabalhar em conjunto*

*Com o conhecimento adquirido sobre o Agrupamento, implementar as medidas referidas e avançar com a candidatura à avaliação externa.*

## CONCLUSÕES FINAIS

Ao longo desta caminhada, debruçamo-nos sobre a problemática da avaliação institucional, num Agrupamento Vertical.

Acreditamos que a avaliação deve estar ao serviço da melhoria do desempenho das instituições educativas (Guerra, 2002). Concordamos com MacBeath (2005) que refere que “a auto-avaliação é um órgão vital das escolas de qualidade e que procuram a melhoria”.

Para sabermos o “estado de saúde”do Agrupamento, lançamos mão dos indicadores. Oakes (1986) menciona a este propósito que “ Tal como o velocímetro e o indicador do nível de combustível num carro, os indicadores em educação proporcionam informação essencial sobre o funcionamento actual da escola, revelam se estão a ser feitos bons progressos, e alertam para potenciais problemas”.

Apresentaremos os dados globais relativos aos diferentes actores educativos respondentes sobre as diferentes áreas em estudo, e confrontaremos os dados obtidos com a entrevista da Presidente do Conselho Executivo de modo a que possamos inferir ou não, neste *Estudo de Caso*, se **a auto – avaliação promove maior responsabilidade e autonomia**, uma vez que, como já referimos anteriormente, foi essa a nossa pergunta de partida. A pergunta de partida conduziu-nos à formulação de três questões de estudo:

- ✓ **Questão 1 – A auto – avaliação é um processo facilitador para a melhoria da organização e gestão?**
- ✓ **Questão 2 – A auto – avaliação promove a melhoria da cultura da escola?**
- ✓ **Questão 3 – A auto – avaliação promove processo de mudança e inovação?**

Para facilitar a síntese das perspectivas dos diferentes actores, agrupamos as respostas positivas, as desfavoráveis e as não respostas, englobando os não respondentes e as perguntas sem opinião.

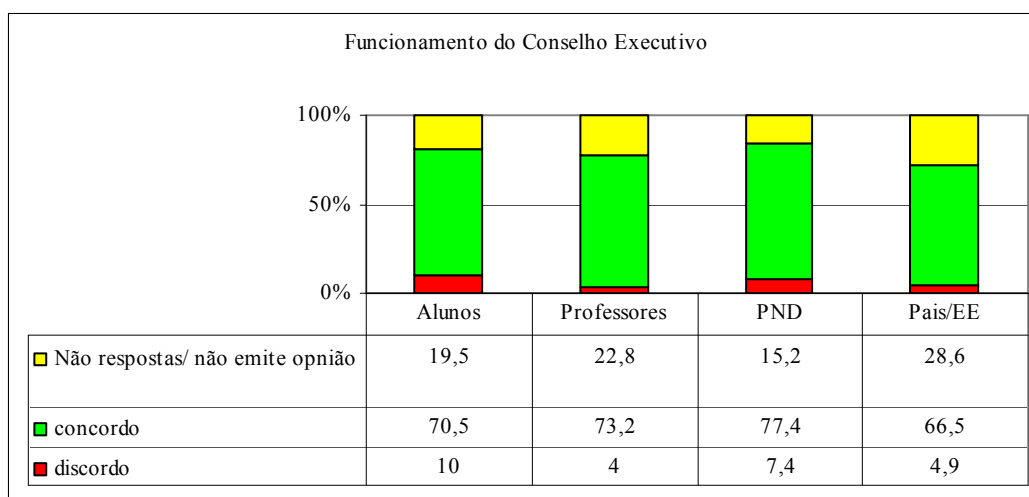
## Questão 1 – A auto – avaliação é um processo facilitador para a melhoria da organização e gestão?

A valorização do desejo de aprender é uma condição preponderante no desenvolvimento e progresso de uma organização. Consideramos a escola uma organização aprendente que entende o conhecimento como factor estratégico de desenvolvimento da organização (Canavarro, 2002).

No que concerne às dimensões da Organização e Gestão, apresentamos de seguida a síntese das áreas em estudo.

### Funcionamento do Conselho Executivo

Gráfico 352 - Funcionamento do Conselho Executivo



Existe um conjunto significativo de não respondentes sobretudo pais. Em todos os grupos há uma grande convergência de avaliação positiva face ao funcionamento do Conselho Executivo.

São sobretudo referidos como positivos pelos vários actores os aspectos: manutenção da disciplina, apoio ao desenvolvimento das actividades pelos vários actores, circulação atempada de informação, incentivo à participação de todos na vida escolar, preocupação com o bem-estar de alunos, professores e pessoal não docente, assim como no apoio nos seus problemas e dificuldades e na promoção de reuniões para divulgação dos objectivos consignados no Projecto Educativo.

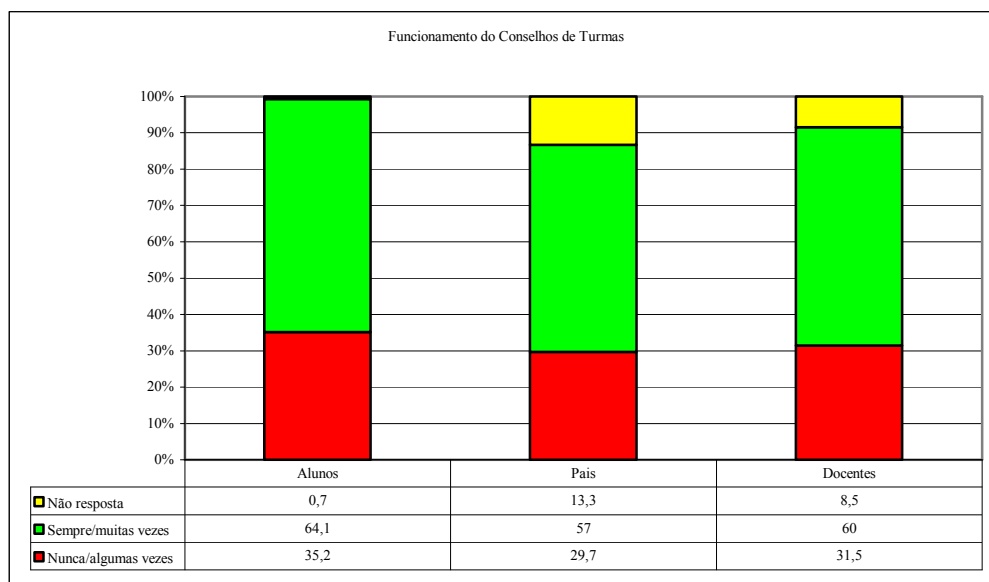
A percentagem de opiniões desfavoráveis é muito pequena em cada grupo, e particularmente no grupo dos professores e dos pais.

São sobretudo referidas como áreas a desenvolver, a melhoria das estratégias de gestão de conflitos, maior investimento na área da formação dos docentes e pessoal não docente e na utilização de novas tecnologias.

Para dar respostas a algumas das oportunidades de melhoria referenciadas, a Presidente do C.E. informou que vão ser desenvolvidas acções pedagógicas na mediação de conflitos assim como a criação do Gabinete de Apoio ao Aluno. O CE vai solicitar ao Centro de Formação Acções de Formação para os funcionários e professores e vai continuar a reforçar a comunicação entre as escolas, jardins e EB 2/3, por via electrónica, via mail.

## Funcionamento dos Conselhos de Turma/Titulares de turma

Gráfico 353 – Funcionamento dos Conselhos de Turma/Titulares de Turma



Sobre esta área de avaliação, o pessoal não docente, uma vez que não tem representação no conselho de turma não foi inquirido.

Apenas os pais têm uma percentagem algo significativa de não respondentes. Em todos os grupos há uma grande convergência de avaliação positiva face ao funcionamento dos Conselho de Turma.

São sobretudo referidos como positivos pelos vários actores os aspectos: a análise do aproveitamento das várias disciplinas e das classificações, o estabelecimento das normas de comportamento da turma.

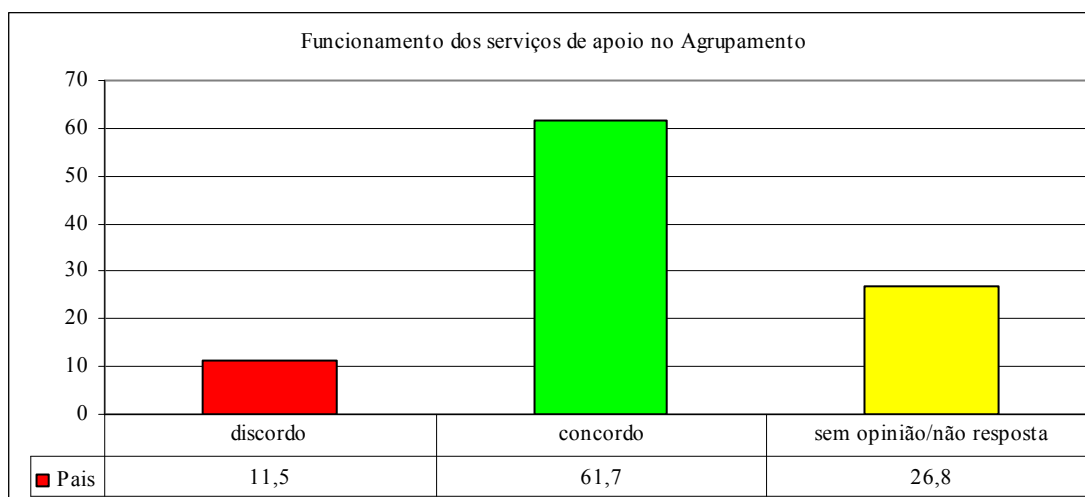
A percentagem de opiniões desfavoráveis é minoritária em cada grupo.

São especialmente referidas como áreas a desenvolver a análise de relacionamento de aluno/professor e entre alunos, a análise de problemas pessoais dos alunos, planeamento de actividades, a análise da eficácia dos planos e das medidas de apoio e a análise da assiduidade e/ou pontualidade.

A Presidente do CE anunciou que face a estas constatações vai dar indicações aos docentes para que darem uma maior ênfase à análise dos aspectos referidos.

### Funcionamento dos Serviços de Apoio no Agrupamento

Gráfico 354- Funcionamento dos Serviços de apoio



Sobre esta área de avaliação só foram directamente inquiridos os Pais/EE. Existe uma percentagem muito significativa de não respondentes (26,8%). A maioria tem uma opinião positiva.

São relatados principalmente como positivos os aspectos: informação sobre o horário de atendimento, a pontualidade na hora de atendimento, a sinalética, a higiene, a segurança, a cortesia e a eficácia no atendimento e o respeito com que são tratados pelos funcionários.

Referem, contudo, a necessidade de reestruturação do bufete e da cantina, a utilidade do sistema de marcação de vez para o atendimento dos serviços de apoio e a disponibilização dos impressos/ formulários.

Tendo-se constatado que a melhoria dos serviços da cantina e bufete são muito referidas a Sr.<sup>a</sup> Presidente informou que vão ser tomadas de imediato as seguintes medidas:

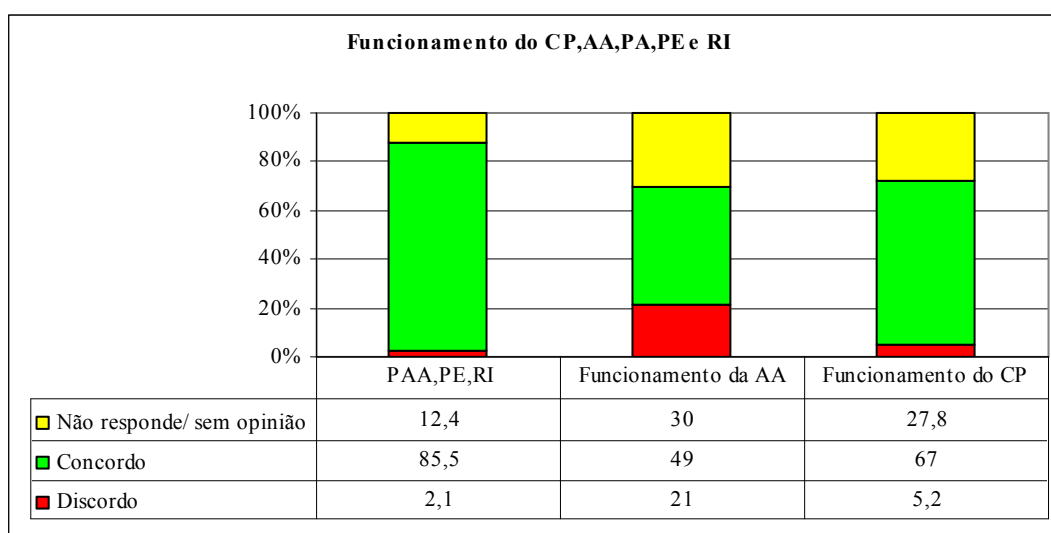
Colocação de um corrimão junto do bufete, para que de uma forma ordenada os alunos sejam atendidos com mais eficiência.

Acções diversas com a Empresa da alimentação no sentido da melhoria de qualidade do serviço e das refeições.

A implementação do cartão magnético para proporcionar um melhor atendimento nos serviços de apoio.

### Funcionamento do CP, AA, PA, PE E RI

Gráfico 355 – Funcionamento do CP, AA, PA; PE e RI



Sobre estas áreas apenas foi inquirido o pessoal docente. Verificamos que há uma perspectiva positiva sobre o Plano Anual de Actividades, o Projecto Educativo e o Regulamento Interno. Todos foram unânimes em concordar que o Projecto Educativo

do Agrupamento foi elaborado com base na caracterização da comunidade a que pertence.

Quanto ao funcionamento da Assembleia do Agrupamento existem grandes divergências e as opiniões são favoráveis. É a área de menor concordância de todo o pessoal docente. Nota-se, contudo, algum desconhecimento sobre as competências da Assembleia, 76,9% desconhecem que compete à Assembleia a aprovação do PEA e do RI e 23,1% dos inquiridos não emitiram opinião sobre este Órgão. Por falta de indicadores precisos poderemos também equacionar a falta de informação sobre a assumpção dessas competências ou alguma falta de efectividade no seu cumprimento por parte da assembleia. Salientam-se oportunidades de melhoria a nível do relacionamento com a comunidade e da ausência de alguns mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do PEA.

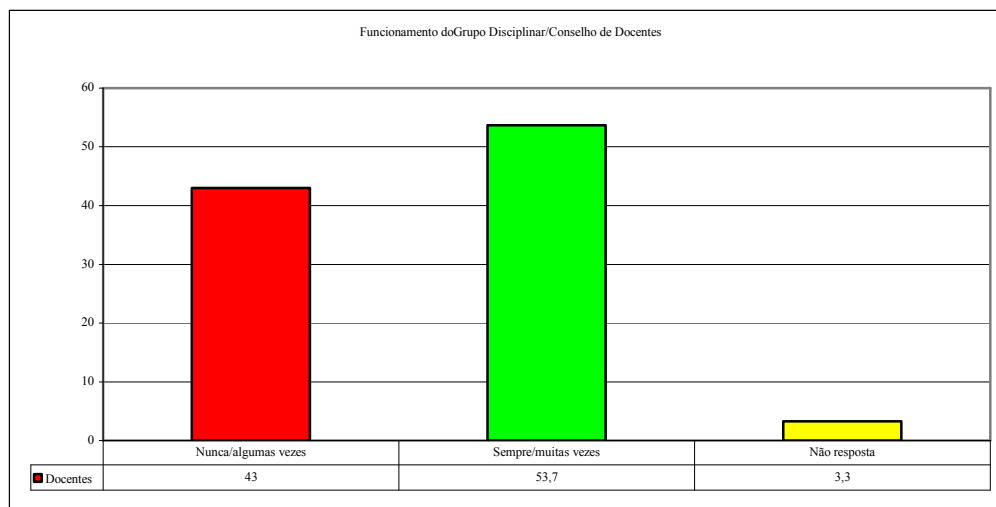
No que concerne ao funcionamento do Conselho Pedagógico, os docentes manifestaram a sua concordância com a sua actividade e utilidade, no entanto 27,8% das perguntas não obtiveram respostas. As oportunidades de melhoria surgem na definição dos critérios de atribuição de turmas e horários, no apoio aos professores menos experientes e no estabelecimento do perfil do director de Turma.

Acções de sensibilização e formação para melhor e maior utilização do formulário já concebidos para a avaliação do PEA, e melhoria da comunicação junto do corpo docente sobre os assuntos abordados e decisões tomadas no Conselho Pedagógico, são as actividades que a Presidente do CE se propõe implementar para minorar estes problemas.

Dinamizar os grupos disciplinares/conselho de docentes no sentido de maior apoio aos professores menos experientes e as parcerias com os diversos entidades da comunidade, são ainda medidas propostas neste âmbito.

## Funcionamento do Grupo Disciplinar /Conselho de docentes

Gráfico 356 – Funcionamento do Grupo Disciplinar/Conselho de Docentes



O funcionamento do Grupo disciplinar/ Conselho de docentes foi objecto de uma avaliação maioritariamente positiva por parte do pessoal docente. Podemos concluir que, de uma maneira geral, que este grupo está a cumprir os seus objectivos, sendo referidos como aspectos positivos a planificação das unidades lectivas, a definição dos critérios da avaliação da disciplina/áreas de conteúdo e a distribuição dos tópicos dos programas/orientações por períodos lectivos/número de aulas.

Detectaram-se áreas de aperfeiçoamento ao nível da discussão de problemas da política da escola, elaboração de instrumentos de avaliação e outros instrumentos de avaliação e análise de necessidades de formação dos docentes.

Como medidas de melhoria, a Presidente do CE vai solicitar ao Centro de Formação acções conjuntas no sentido de desenvolver e dinamizar o trabalho colaborativo/cooperativo, assim como solicitar aos diversos grupos de docentes que intensifiquem a elaboração dos instrumentos de avaliação e analisem as necessidades de formação de docentes.

Com base neste estudo, que já de si promoveu uma reflexão sobre a organização e gestão do Agrupamento, e como se pode inferir da entrevista à Presidente do Conselho Executivo vão ser implementadas medidas ao nível da organização e gestão.

A envolvimento dos diferentes actores educativos no processo de auto -avaliação, a análise e reflexão desenvolvida pelo Conselho Executivo e as medidas já anunciadas na entrevista, são factos evidenciadores de que a auto – avaliação está a ser um processo facilitador para a melhoria da organização e gestão do Agrupamento.

## **Questão 2 – A auto – avaliação promove a melhoria da cultura da escola?**

Estamos conscientes que de que o Agrupamento é uma organização complexa, um espaço onde, como refere Afonso (2002, p.36) “ se actualizam relações de poder, de conflito e de negociação, um lugar onde se expressam interesses divergentes e objectivos não consensuais”.

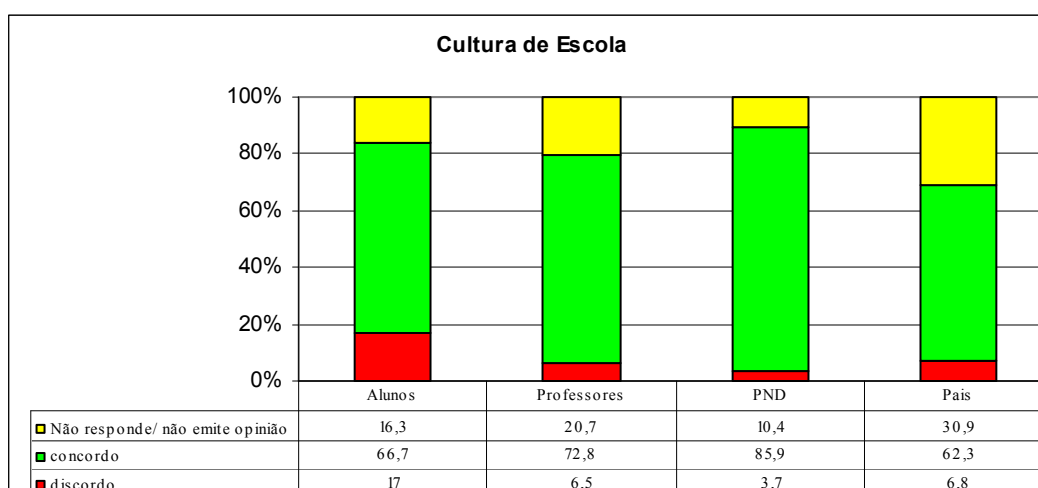
Mas os actores educativos devem construir uma cultura adequada para que a organização escolar consiga fazer face aos problemas de adaptação ao meio externo e integração do meio interno (Ferreira 1999, p.318). Entendemos a cultura como algo que se vai construindo e se vai desenvolvendo durante o percurso da interacção social, e não como algo se impõe na pirâmide organizacional (Santos, 2002, p.194).

Realizamos o resumo das respostas quanto à cultura do agrupamento que apresentamos de seguida.

### **Cultura do Agrupamento**

As dimensões da área da cultura são complicadas de distinguir de outras áreas, pois, às vezes, coincidem quanto ao objecto considerado. As dimensões da organização revelam a racionalidade ou o sentido da planificação da organização, as dimensões da cultura estão relacionadas como que está intimamente arreigado nos modos de fazer e pensar dos seus actores educativos.

**Gráfico 357 – Cultura do Agrupamento**



Existe um conjunto significativo de não respondentes sobretudo pais mas também de professores. Em todos os grupos há contudo uma grande convergência de avaliação positiva quanto à cultura do Agrupamento.

São sobretudo referidos como positivos pelos vários actores os seguintes aspectos: a escola é um lugar agradável, existência do reconhecimento quando desenvolvem um bom trabalho, fomento da atitude de empenho no trabalho, contacto frequente com o meio familiar e local, bom acompanhamento dos alunos e cultura de colaboração entre o Pessoal docente e não docente. Os professores consideram-se valorizados e respeitados.

A percentagem de opiniões desfavoráveis é muito pequena em cada grupo, excepto no grupo dos alunos. São sobretudo referidas como áreas a desenvolver a segurança, a manutenção e higiene das instalações, a falta de funcionários e sua formação. São também referidos como oportunidades de melhoria a participação nos processos de decisão por parte dos Pais/EE, a diversificação da oferta cultural e a elevação das expectativas acerca dos alunos.

Neste trabalho sobressaíram perspectivas sobre a cultura da escola que permitiram à Presidente do Conselho Executivo evidenciar algumas acções de melhoria, nomeadamente:

Realizar diversos tipos de actividades promovendo a articulação dos ciclos e a participação dos pais;

Nas aulas de Educação Cívica estimular os alunos para uma vida saudável;

Promover a auto-estima, valorizando o trabalho realizado;

Promover estratégias concertadas com os diversos actores educativos com vista a encontrar caminhos para a resolução de problemas;

Implementar processos de participação de colaboração/ cooperação entre os diversos actores educativos;

Continuar a promover um clima de bem-estar onde todas as pessoas se sintam bem.

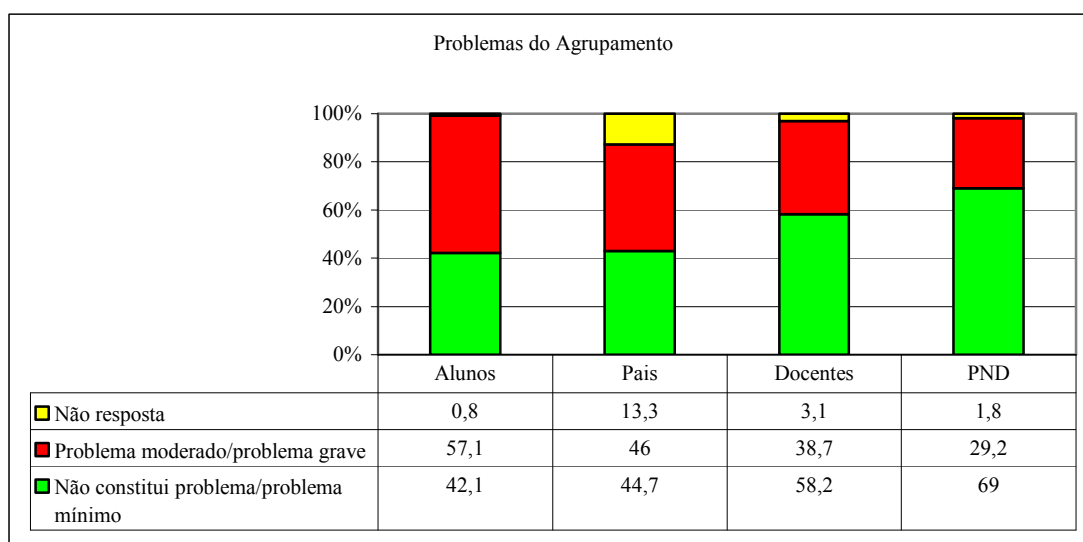
Também nesta dimensão e perante a dinâmica criada pelo processo de auto-avaliação, e pela sensibilização e acções do órgão executivo nos é permitido concluir que o processo de auto-avaliação está a contribuir para a melhoria da cultura do agrupamento.

### Questão 3 – A auto – avaliação promove processo de mudança e inovação?

Os diversos actores envolvidos apresentaram problemas, aspectos positivos e sugestões de melhoria, que passamos a expor:

#### Problemas do Agrupamento

Gráfico 358 – Problemas do Agrupamento



O grupo dos alunos é o que aponta um maior número de problemas na escola e o que mais respondeu. Por outro lado o PND apresenta igualmente um número elevado de respostas indicando, contudo, menos problemas.

Os problemas que são apontados mais frequentemente entre os actores educativos são a indisciplina, a agressividade, o abandono, o desinteresse dos alunos a falta de preparação dos funcionários, a desmotivação, os recursos de materiais insuficientes.

A Presidente do CE referiu como medidas a implementar para combater a indisciplina, a agressividade, o abandono o desinteresse dos alunos a criação do Gabinete de Apoio ao aluno, 3 Cursos de Educação Formação, dois na área de Operador de Informática e um na área de Acompanhante de crianças, e ainda uma turma do PIEF (Programa Integrado de Educação Formação) para a conclusão do 6º ano.

Irá reforçar o apetrechamento da ludoteca com computadores, adquirir material pedagógico para actividade física e concorrer a projectos para o apetrechamento de mais e melhor equipamento pedagógico/didáctico.

Para a falta de preparação dos funcionários vão ser dinamizados RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências) e solicitada ao Centro de Formação colaboração na realização de acções de formação.

### **Aspectos Positivos do Agrupamento**

Os aspectos mais referidos por todos os actores são o bom ambiente, as instalações, a biblioteca, a segurança na escola e o Conselho Executivo.

### **Sugestões de Melhoria**

Os aspectos mais referidos por todos os actores são a cantina, as condições físicas da escola; nomeadamente a cobertura dos espaços exteriores e climatização, a segurança e o comportamento dos alunos.

Este conjunto de questões permitiu validar o que os diversos actores tinham referido nas questões de organização/gestão e nas dimensões da cultura, assim como foram indicados novos aspectos.

As medidas de melhoria identificadas na entrevista com a Sr.<sup>a</sup> Presidente do Conselho Executivo foram designadamente:

Solicitar o empenho das entidades competentes para a cobertura dos espaços exteriores e a climatização dos interiores. Melhorar os espaços físicos. Desenvolver Acções de melhoria da higiene no Agrupamento assim como melhorar a qualidade da alimentação em parceria com a empresa prestadora do serviço. Desenvolver acções pedagógicas na mediação de conflitos

A identificação dos problemas e as sugestões de melhoria constituíram motores de mudança e inovação no Agrupamento.

Regressando à nossa pergunta de partida “ *Será que a auto – avaliação é um processo que promove maior responsabilidade e autonomia?*”

Segundo a entrevista com Sr.<sup>a</sup> Presidente poderemos dizer que o Agrupamento tem a missão de “*promover a educação para a cidadania*” empenha-se em formar “*cidadãos responsáveis e intervenientes na vida comunitária*” combatendo o “*abandono escolar, o absentismo*” e tendo a preocupação de “*promover o sucesso educativo*”, fomentando “*uma escola inclusiva*” e onde se viva os “*valores da democracia*”

É uma organização educativa que assume o paradigma educacional de transformação da sociedade, pois procura formar cidadãos intervenientes na sociedade (Bertrand & Vallois, 1994).

Podemos salientar que o processo da auto-avaliação nasce da necessidade de avaliar o Projecto Educativo e foi desenvolvido tendo em conta a Lei 31/2002, que apela à necessidade da auto-avaliação para numa fase posterior se candidatarem à avaliação externa – “*agora é possível e desejável que nos candidatem à avaliação externa*”.

Implementaram o processo de auto-avaliação tendo como objectivo principal “*melhorar a qualidade do desempenho do Agrupamento*”. A este propósito Guerra (2002, p.13) refere que a “*finalidade e a origem da sua exigência é a melhoria levada a*

cabo nas escolas” e adianta “não se avalia por avaliar mas para melhorar a qualidade da nossa prática educativa”.

Salientamos o facto de o Agrupamento ter querido saber as perspectivas dos diferentes actores educativos nomeadamente pais, alunos professores e pessoal não docente. Na entrevista é referido que “*o processo de auto-avaliação foi um processo de negociação entre todos os actores educativos e todos eles estiveram sempre presentes nas reuniões para elaboração dos instrumentos de avaliação*”. Poderemos dizer que o Agrupamento acredita que a melhoria da educação é construída especialmente a partir do interior da escola, nomeadamente num trabalho reflexivo e crítico de todos os actores envolvidos, nomeadamente os alunos e os Pais/EE (Afonso, 2005b, p.15).

Realçamos o facto de que o processo de auto-avaliação ainda não terminou “*é um processo que está a decorrer, vamos trabalhar nos diversos sectores para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Agrupamento. Vamos continuar a trabalhar em conjunto*”. O processo da Auto-avaliação é algo que se constrói de um modo dialéctico, com a implicação de todos os actores do terreno (Marchesi, 2002, p49).

A Auto-avaliação tem como objectivo o conhecimento acerca das diferentes dimensões da escola preparando-a para o confronto com a avaliação externa e para o aprofundamento da sua autonomia, da organização mas também o seu desenvolvimento.

Consideramos que a auto-avaliação é o encontro entre o passado e o futuro da instituição.

Pensamos poder dizer que o processo de auto-avaliação está a ser desenvolvido com a responsabilidade de quem está consciente de que tem uma missão a cumprir e de quem quer prestar um serviço de qualidade na comunidade. Foi um processo autónomo uma vez que foi decidido pela iniciativa do próprio Agrupamento.

Os pareceres transmitidos na entrevista à Presidente do Agrupamento, a revisão bibliográfica, a afirmativa às três questões de estudo em que dividimos a pergunta de partida, permitem-nos concluir e afirmar que a auto-avaliação é um processo que promove maior responsabilidade e autonomia.

A auto-avaliação das escolas é um instrumento de reforço de uma autonomia responsável – uma autonomia capaz de responder com profissionalismo e civismo às pressões cada vez mais fortes que se exercem sobre a escola pública. (Afonso, 2000).

Mas ainda existe um longo caminho a percorrer num estado com uma tradição centralizadora.

Acrescentamos que as vantagens da autonomia dependem, obviamente do modo de concretizar o processo de descentralização. Potenciar a autonomia das instituições é acreditar que são compostas por equipas de profissionais capazes de pensar, dialogar e trabalhar de forma responsável (Guerra, 2001, p.85).

Nesta perspectiva, as organizações educativas deixam de ser meros serviços periféricos do estado (Afonso, 2005b) e podem ser responsabilizadas pelas decisões que implementarem, doutra forma não pode haver responsabilidade se não houver autonomia, pois só se pode responsabilizar quem decide e não quem executa.

Num país em que a cultura de auto - avaliação está ainda a dar os primeiros passos, pensamos que existem aspectos que podem melhorar substancialmente o processo de auto-avaliação, nomeadamente:

-a formação de professores na área da avaliação. A avaliação é uma área vasta e complexa e é necessário que os docentes consigam, como refere Afonso (2002, p.36), “reflectir de uma forma sistemática e rigorosa sobre a complexidade e diversidade dos processos e instrumentos de avaliação educacional”.

Terminamos esta nossa reflexão parafraseando Azevedo (2002) ao referir que se quisermos “tornar a escola mais eficaz, devemos opor-nos aos problemas com continuidade e paciência, renunciar aos efeitos imediatos e ao pensamento mágico, compreender que a reforma da escola não é uma guerra relâmpago, mas uma longa caminhada”. Caminhemos!

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, N.(1993).”*A análise política das organizações escolares*”.*Aprender*, nº 15,pp.42-49
- Afonso, N.(2000). Autonomia, Avaliação e gestão estratégica nas escolas públicas. In Costa, J. & Mendes, A. & Ventura, A. *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares*. Aveiro.
- Afonso, N.(2002). A Avaliação e Desenvolvimento Organizacional da Escola. In Costa, J.& Mendes, A. & Ventura, A. (2002). *Avaliação de Organizações educativas*. Aveiro: Ed. Universidade de Aveiro.
- Afonso, N.(2005a). *Investigação Naturalista em Educação*. Porto: Asa.
- Afonso, N.(2005b). Política Educativa, administração da Educação e auto-avaliação das escolas. In Macbeath, J. (et.al.) *A historia de Serena: Viajando rumo a uma escola melhor*. Porto: Ed. Asa.
- Alaiz, V.& Góis, E. & Gonçalves, C. (2003). *Auto – Avaliação das Escolas: Pensar e Praticar*. Porto: Asa
- Albarello, L & Almeida, J. (1997). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Alves, J.(1998). *Organização, Gestão e Projecto Educativo das Escolas*. 4ª Edição Cadernos Correio Pedagógico, nº5.Porto: Ed. Asa.
- Azevedo, J. (org.). (2003). *A Avaliação dos resultados escolares*. Porto: Asa Editores.
- Azevedo, J. (org.). (2002). *Avaliação de escolas: Consensos e Divergências*. Porto: Edições Asa
- Barbier, J. (1990). *A Avaliação em Formação*. Porto: Edições Afrontamento.
- Bardin, L (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barrios, A. et al (1999). *Autonomia das Escolas*. Inovação, 3 12.
- Barroso, J. (1998).”*O estudo da Escola*”. Porto: Porto Editora.
- Barroso, J.(1995). *Para o Desenvolvimento de Uma Cultura de Participação. Cadernos de Organização e Gestão Escolar*. Lisboa. IIE.
- Barroso, J.(1996). *O Estudo da Autonomia da Escola: Da Autonomia Decretada à Autonomia Construída*”. In *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora.
- Barroso, J.(org.) (2003). *A escola pública: regulação, desregulação, privatização*. Porto: Asa.
- Barroso, J. (1991). Modos de Organização Pedagógica e Processos de Gestão da Escola: Sentidos de Uma Evolução. Inovação nº4, pp-55-86.
- Bell, J.(2004). *Como realizar um projecto de investigação*.3ª ed.. Lisboa: Gradiva.
- Bertrand, Y &Valois, P.(1994) *Paradigmas Educacionais-Escola e Sociedades*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bertrand, Y. (1991). *Teorias Contemporâneas da Educação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bilhim, J.(2001). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*.2ªEd.Porto.
- Bolívar, A. (2000). *Los Centros Educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A.(2003). Como melhorar as escolas? Potencialidades e limites das estratégias de desenvolvimento e Mudança. Porto: Ed.Asa.
- Borderie, R. (1994). *Poderá falar-se de comunicação educativa?* Revista Colóquio/Educação e Sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Brito, C. (1998). *Gestão Participada: Na escola todos somos Gestores*. 4ª Edição: Texto Editora.
- Brunet, L. (1992). *Para uma Análise das Instituições Escolares*. In A. Nóvoa (org.). *As organizações Escolares em Análise*. Lisboa: D. Quixote.
- Brunet, L. (1988). “Clima de trabalho e eficácia da escola. In A. Nóvoa (org.). *As organizações Escolares em Análise*. Lisboa: D. Quixote, pp121-138.
- Canário, R.(1992). O estabelecimento de ensino no contexto local. In Canário, R. (org.) *Inovação e Projecto de Escola*. Lisboa: Educa, pp.57-85
- Carneiro, R.(2004). *A educação Primeiro*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Carneiro, R.(org.) (2001). *O futuro da educação em Portugal – Tendências e oportunidades*. Lisboa: DAPP.
- Carvalho, A & Diogo, F. (2001). *Projecto Educativo*. Porto. Porto Editora.
- Carvalho, A.(1994). *Utopia e Educação*. Porto: Porto Editora.
- Carvalho, L.(1992). *Clima de Escola e Estabilidade dos Professores*. Lisboa: Ed. Educa Organizações.
- Carvalho, R. (1986). *História do Ensino em Portugal*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castro, E (1995). *O Director de Turma nas Escolas Portuguesas, o desafio de uma multiplicidade de papéis*. Porto: Porto Editora.
- Chiavenato, I.(1987). *Introdução à Teoria Geral de Administração*. São Paulo: MacGraw-Hill.
- Chorão, F.(1992). *Cultura Organizacional. Um paradigma de análise da realidade escolar*. Lisboa: Ministério da Educação – GEP.
- Clímaco, M (1995). *Observatório da Qualidade da Escola*. Guião Organizativo. Lisboa: ME/GEP
- CNE. (2005). *Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos*.
- Coimbra, M.(2002).”A avaliação de Organizações educativas – indicadores de Gestão. In Costa, J.& Mendes, A. & Ventura, A. (2002). *Avaliação de Organizações educativas*. Aveiro: Ed. Universidade de Aveiro.
- Correia, J.(1998). *Para uma Teoria Critica Em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Costa, J. & Ventura, A.(2002). Avaliação Integrada das escolas: análise em torno da opinião dos intervenientes. In Costa, J.& Mendes, A. & Ventura, A. (2002). *Avaliação de Organizações educativas*. Aveiro: Ed. Universidade de Aveiro.
- Costa, J.(1991). *Gestão Escolar: Participação, Autonomia, Projecto Educativo da Escola*. Lisboa: Texto Editora
- Curado. A. & Gonçalves, C.& Góis, E. & Vicente, L.& Alaiz, V.(2002). Resultados Diferentes. Escolas Diferentes. In Costa, J.& Mendes, A. & Ventura, A. (2002). *Avaliação de Organizações educativas*. Aveiro: Ed. Universidade de Aveiro
- Delors, J.(coord.). (2005). *Educação um tesouro a descobrir*. 9ª Ed. Porto: Asa
- Deshais, B.(1997). *Metodologia de Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Diaz, A.(2002). *Avaliação da Qualidade das Escolas*. Porto: Asa.
- Eco, H.(1998). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 7ª edição. Lisboa: Presença.
- Erasmie, T& Lima, L.(1989). *Investigação e Projectos de desenvolvimento em educação*. Braga: Unidade de educação de Adultos da Universidade do Minho.
- Esis (2000). *School Self – Evaluation. The CRIS Model*. Pontypridd: Education Support and Inspection Service.
- Estrela, A. & Nóvoa, A. (1993). *Avaliações em educação: Novas Perspectivas*. Porto: Porto Editora.

- Etzioni, A.(1989). *Organizações Modernas*. S. Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Ferreira, J.& Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicologia das Organizações*. Lisboa: MacGraw-Hill
- Ferreira, H. (1995). *Fundamentos Organizacionais do Projecto Educativo*. Lisboa. IIE.
- Figueiredo, (2004). *Educar para a cidadania*. Porto: Edições Asa.
- Firsirotu (1984). *Strategy Turnaround as Cultural Revolution: The Case of Canadian National Express: These McGill University Montreal*.
- Formosinho, J. (1994). *Do serviço de Estado a comunidade Educativa: uma nova concepção para a escola portuguesa*. ISET, 1.
- Formosinho, J. & Fernandes, A & Machado, J & Ferreira, F (2005). *A Administração da Educação: Lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Porto: Ed. Asa
- Formosinho, J. & Ferreira, F & Machado, J (2000). *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*. Porto: Ed. Asa
- Ghiglione, R. & Matalon, B.(2001). *O Inquérito. Teoria e Prática*. 4ª ed. Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, A. (2003). *Cultura organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Guerra S.(2002). Como num espelho – avaliação qualitativa das escolas. In Azevedo, J. (org.). (2002). *Avaliação de escolas: Consensos e Divergências*. Porto: Edições Asa.
- Guerra, S.(2001). *A escola que Aprende*. Cadernos CRIAP, 21.1ªed.Porto: Asa.
- Guerra, S.(2003). “ *Tornar visível o quotidiano*”Porto: Asa.
- Hargreaves, A (1998). *Os professores em Tempos de Mudança. O Trabalho e a Cultura dos Professores na Idade Pós-Moderna*. Alfragide:Ed. MacGraw-Hill, Portugal.
- Headley, B.(2004). *O Ensino na Sociedade do Conhecimento*. Porto: Porto Editora.
- Hutmacher, W.(1992). A escola Em Todos os Seus Estados. In Nóvoa, A.(coord). *As organizações Escolares em análise*.1ªed.Lisboa:Publicações D.Quixote.
- Janosz, M. et al. (1998). *Abandono Escolar na adolescência – Factores comuns e trajetórias múltiplas*. Porto: Almedina.
- Keetle, J. & Rogiers, X, (1993). *Metodologia da recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Langeveld. M (1965). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Leite, C.(2002). *O currículo e o multiculturalismo no sistema educativo português*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lessard-Herbert, M. (1996). *Pesquisa em Educação*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Likert,R. (1979). *Le gouvernement participatif de l'enterprise*. Paris: Dunod.
- Lima, L.(2002). A avaliação e concepções organizacionais de escola: para uma hermenêutica organizacional. In Costa, J.& Mendes, A. & Ventura, A. (2002). *Avaliação de Organizações educativas*. Aveiro: Ed. Universidade de Aveiro.
- Lima. L (1992). *A escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: Ed. Inst. Da Educação da Universidade do Minho.
- Ludke, M.& André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.
- Macbeath, J. et.al. (2005). *A historia de Serena: Viajando rumo a uma escola melhor*. Porto: Ed. Asa.
- Macedo, B. (1995). *A construção do Projecto Educativo*. Lisboa: IIE.
- Marchesi, A.(2002). Mudanças educativas e avaliação das escolas. In Azevedo, J. (org.). (2002). *Avaliação de escolas: Consensos e Divergências*. Porto: Edições Asa.
- Marques, R. & Eufrásio, J. & Cabral, V. (1998). *Na sociedade de Informação – o que aprender na escola*. Porto: Asa Editores.

- Marques, R. (2001). Professores, famílias e Projecto Educativo. Porto: Porto Editora.
- Melese, J. (1979). *Approches Systémiques dès Organizations: Vers L'enterprise à complexité Humaine*. Paris: Ed: Hommes et Techniques.
- Mendes, A.(2002). Os sentidos da Avaliação. In *Avaliação dos resultados escolares*. Porto: Asa.
- Merriam,S.(1998).*Qualitative Research and Case Study Application in education*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.Publishers.
- Mintzberg, H.(1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Mitchell, T.(1983).*People in Organization: Introduction to Organizational Behavior*. London: McGraw-Hill
- Novoa, A. (coord) (1992). *As Organizações Escolares em Análise*.1ª Ed. Lisboa.
- Obin, J. & Cross, F. (1995). *Le Project d'établissement*. Paris: Hachette.
- OCDE (1992). *As escolas e a Qualidade*.1ª Ed.Porto:Asa.
- Ouchi, (1982). *Theorie Z*.Paris: InterEditors.
- Pereira, A. & Poupá, C.(2004). *Como escrever uma tese – usando o Word*.3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, A. &Poupá, C.(2004). *Como escrever uma Tese – Monografia ou livro científico usando o Word*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Perrenoud, P.(2003). Dez princípios para tornar o sistema educativo mais eficaz. In Azevedo, J. (org.). *A Avaliação dos Resultados Escolares*. Porto: Asa .
- Pinto, C.(1995). *Sociologia da Escola*. Alfragide: Ed. McGraw-Hill Portugal.
- Projecto Educativo do Agrupamento Porto de Abrigo, 2005.
- Quicky, R. & Campenhoudt, L.(1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rocha, A. (1999). *Avaliação das escolas*. Porto. Asa.
- Rosales, M. (2000). *Calida sin Lerazgo*.Revista Digital de education Nueva Tecnologia.
- Saraiva, P.& Burguete, N. & Orey, J. (2002). *Auto-avaliação com base no Modelo de Excelência da EFQM*.
- Scheerens, J.(2004). *Melhorar a eficácia das escolas*. Porto: Asa.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*.San Francisco:Jossey-Bass.
- Scriven, M. (1991).*Evaluation Thesaurus*. 4ª Ed. Newbury park, CA: Sage Publications.
- Sedano, A & Perez, M (1989). *Modelos de Organización Escolar*. Madrid: Ed. Cincel.
- Sergiovanni, T.(2004). *O Mundo da Liderança: Desenvolver Culturas, Práticas e Responsabilidade Pessoal nas Escolas*. Porto: Edições Asa.
- Silva, G.(2002). Avaliação (da qualidade) dos estabelecimentos de ensino básico e secundário: um tema em promoção na formação contínua de professores.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Editorial Verbo
- Stoer, S. et al (2001). *Transnacionalização da Educação: Da Crise da educação à educação da Crise*. Santa Maria Da Feira: Edições Afrontamento.
- Stoer, S. (1982). *Educação Estado e Desenvolvimento em Portugal*. Lisboa: Livros horizonte.
- Stolle, L& Fink, D. (1996).*Changing our Schools*. Bucckinham: Open University Press.
- Tedesco, J. (2000). *O Novo Pacto Educativo*. Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Teixeira, M. (1995). *O Professor e a Escola – Perspectivas Organizacionais*. Alfragide: Edições McGraw-Hill de Portugal.
- Teodoro, A. (2001). *A Construção Política da Educação. Estado. Mudança Social e Políticas Educativas No Portugal Contemporâneo*. Porto: Edições Afrontamento.
- Thurller, M.(1991). *Levar os professores a uma construção activa da mudança*. In *A escola e*

- a mudança – contributos sociológicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tiana, A.(2003). Que Variáveis Explicam os Melhores Resultados nos Estudos Internacionais? In Azevedo, J. (org.). *A Avaliação dos Resultados Escolares*. Porto: Asa.
- Tripa, M.(1994). *O Novo Modelo de Gestão das Escolas Básicas e secundárias*. 1ª Ed. Porto: Edições Asa.
- Trivinos, A. (1994). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo
- Vasconcelos, F.(1999). *Projecto Educativo: Teoria e Prática nas Escolas*. Lisboa: Texto Editora.

### **Leis, Decretos-leis e Outros Diplomas Legais**

- Portugal - Decreto-lei nº 176/74, de 29 de Abril
- Portugal - Decreto-lei nº 221/74, de 27 de Maio
- Portugal - Decreto-lei nº 735 A/74, de 21 de Dezembro
- Portugal - Decreto-lei nº 769 A /76, 23 de Outubro
- Portugal - Decreto-lei nº115 A/98, 4 de Maio
- Portugal - Decreto-lei nº172/91, de 10 de Maio
- Portugal - Decreto-lei nº43/89, de 3 de Fevereiro
- Portugal -Lei nº 24/99, de 22 de Abril
- Portugal -Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro
- Portugal -Lei nº 5/73, de 25 de Julho
- Portugal -Lei nº 7/77, de 1 de Fevereiro
- Portugal -Lei nº46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo)

## **ANEXOS**

Anexo I – Questionários aos alunos

Anexo II – Questionário aos professores

Anexo III – Questionário ao pessoal não docente

Anexo IV – Questionário aos pais e encarregados de educação

Anexo V – Transcrição da entrevista à Presidente do Conselho Executivo

## **AGRUPAMENTO VERTICAL ...**

### **Auto-avaliação do Agrupamento**

## **Questionário aos Alunos**

**Ano lectivo de 2006/2007**

### **INTRODUÇÃO**

O nosso Agrupamento está a desenvolver um processo de auto-avaliação e, para tal, a tua colaboração é indispensável, pois necessitamos de informação sobre as várias áreas de funcionamento.

O questionário encontra-se dividido em 5 secções:

Secção 1 – Informação de enquadramento

Secção 2 – Organização e gestão

Secção 3 – Ensino e aprendizagem

Secção 4 – Cultura de escola

Secção 5 – Problemas e aspectos positivos do Agrupamento

Como responder

Usa esferográfica, por favor.

A resposta a quase todos os itens consiste em assinalar com X uma alternativa. A resposta a outros exige a redacção de algumas frases.

Se tiveres dúvidas quanto ao seu preenchimento ou não compreenderes qualquer pergunta, pede ao professor que te esclareça.

**A tua resposta é essencial para a melhoria do Agrupamento.**

AGRADECEMOS A TUA COLABORAÇÃO

## 1. INFORMAÇÃO DE ENQUADRAMENTO

1. Idade \_\_\_\_\_ anos

2. Sexo Masculino  Feminino

3. Ano de escolaridade \_\_\_\_\_ .º ano

4. Pretendes estudar até ao final:

Assinala com X uma alternativa

do 9º Ano	
do 12º Ano	
de um Curso Profissional	
de um Curso Superior	

5. Participação em estruturas da escola

Indica se participas em alguma das seguintes estruturas da escola:

Assinala com X uma alternativa em cada linha

Estruturas da escola	Sim	Não
Delegado(a) de Turma		
Subdelegado(a) de Turma		

## 2. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Funcionamento do Conselho Executivo

Indica o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito do trabalho do Conselho Executivo.

Assinala com X uma alternativa em cada linha

		Discordo	Concordo	Sem opinião
1	Mostra disponibilidade para ouvir os alunos quando estes o solicitam			
2	Apoia o desenvolvimento de actividades (culturais, desportivas, etc.) propostas pelos alunos			
3	Assegura a circulação de informação relativa a assuntos de interesse dos alunos em tempo oportuno			
4	Preocupa-se com a manutenção da disciplina na escola			
5	Preocupa-se como bem-estar dos alunos			
6	Sabe gerir, com justiça, os conflitos que surgem na escola			
7	Apoia os alunos nos seus problemas e dificuldades			
8	Incentiva a participação dos alunos na vida escolar			

## Funcionamento dos Conselhos de Turma – 1º, 2º e 3º ciclo

Indica com que frequência os seguintes assuntos são abordados nas reuniões ou em conversas informais com o teu Director de Turma:

*Assinala com X uma alternativa em cada linha*

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
9	Análise da assiduidade e/ou pontualidade dos alunos				
10	Análise do aproveitamento nas diferentes Disciplinas				
11	Análise de classificações de final de período				
12	Análise do comportamento dos alunos da turma				
13	Planeamento de actividades de Área de Projecto e Estudo Acompanhado				
14	Análise dos planos de apoio a alunos				
15	Análise de problemas pessoais dos alunos				
16	Análise de problemas disciplinares da turma				
17	Análise de problemas de relacionamento entre alunos				
18	Análise de problemas de relacionamento entre aluno(s)/professor(es) da turma				
19	Estabelecimento de normas de comportamento na turma				

### 3. ENSINO E APRENDIZAGEM

#### Utilização de materiais na sala de aula

Indica quantos dos teus professores utilizam os seguintes materiais nas aulas.

*Assinala com X uma alternativa em cada linha*

		Nenhum	Poucos	Muitos	Todos
20	Manual escolar adoptado				
21	Outros manuais escolares				
22	Suportes escritos (fichas de trabalho, fichas informativas...)				
23	Livros da especialidade				
24	Materiais manipuláveis (geoplano, tangran...)				
25	Suportes visuais (fotografias, diapositivos...)				
26	Suportes áudio-visuais (vídeos, filmes, DVD, CD...)				
27	Internet				

		Nenhum	Poucos	Muitos	Todos
28	Computador				

### Organização do trabalho

Indica quantos dos teus professores utilizam as seguintes modalidades de trabalho.

*Assinala com X uma alternativa em cada linha*

		Nenhum	Poucos	Muitos	Todos
29	Trabalho em grupo-turma				
30	Trabalho de grupo				
31	Trabalho de pares				
32	Trabalho individual				
33	Diferentes modalidades em simultâneo				

### Tipologia do trabalho

Indica quantos dos teus professores implementam as seguintes actividades e tarefas.

*Assinala com X uma alternativa em cada linha*

		Nenhum	Poucos	Muitos	Todos
34	Exposição oral de tópicos do programa				
35	Trabalho experimental				
36	Actividades de pesquisa na <i>Internet</i>				
37	Actividades de pesquisa em suporte escrito (enciclopédias, livros, etc.)				
38	Apresentação dos assuntos que serão abordados na aula				
39	Debates sobre temas do programa				
40	Discussão de trabalhos realizadas pelos alunos				
41	Registos escritos sobre tópicos do programa				
42	Discussão de trabalhos realizados pelos alunos				
43	Actividades específicas para (grupos de) alunos				
44	Explicitação dos critérios de avaliação				
45	Devolução comentada dos trabalhos dos alunos				
46	Identificação de progressos e dificuldades para melhorar a aprendizagem dos alunos				

## Técnicas e instrumentos de avaliação

Indica quantos dos teus professores utilizam as seguintes técnicas e instrumentos de avaliação.

*Assinala com X uma alternativa em cada linha*

		Nenhum	Poucos	Muitos	Todos
47	Caderno diário				
48	Trabalhos de casa				
49	Testes escritos				
50	Questionários orais				
51	Relatórios				
52	Registo do desempenho e/ou comportamento				
53	Portfolios				

## Relação pedagógica

Indica quantos dos teus professores têm as atitudes seguintes face os alunos.

*Assinala com X uma alternativa em cada linha*

		Nenhum	Poucos	Muitos	Todos
54	Ouve as sugestões dos alunos				
55	Comenta com os alunos os seus progressos e as suas dificuldades				
56	Esclarece dúvidas sobre assuntos abordados na aula				
57	Utiliza saberes dos alunos no trabalho realizado na aula				
58	Modifica o seu comportamento face a críticas pertinentes dos alunos				
59	Estimula a participação dos alunos				
60	Elogia o trabalho realizado pelos alunos				
61	Mostra disponibilidade para ouvir problemas pessoais dos alunos				
62	Permite aos alunos sentirem-se à vontade, na sala de aula para expressarem as suas dúvidas				

## Estudo Acompanhado

Indica o grau de concordância relativamente as seguintes afirmações, a propósito do funcionamento das aulas de Estudo Acompanhado.

*Assinala com X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem opinião
63	Desenvolvem a autonomia dos alunos			
64	Estimulam nos alunos o gosto pelo conhecimento			
65	Permitem superar as dificuldades em algumas disciplinas/áreas			

		Discordo	Concordo	Sem opinião
66	Desenvolvem a componente reflexiva dos alunos			
67	Articulam as aprendizagens das várias disciplinas/áreas			
68	Melhoram a preparação dos alunos para os testes de avaliação			
69	Contribuem para melhorar a aprendizagem dos alunos			
70	Reforçam a componente lectiva de algumas disciplinas/áreas			
71	Articulam-se com os planos de recuperação propostos			
72	Retiram tempo útil que deveria ser usado noutras disciplinas/áreas			
73	Os professores sentem-se motivados para leccionar o Estudo Acompanhado			

### Área de Projecto

Indica o grau de concordância relativamente as seguintes afirmações, a propósito do funcionamento da Área de Projecto

Assinala com X uma alternativa em cada linha

		Discordo	Concordo	Sem opinião
74	Contribuem para reformular os Projectos Curriculares de Turma			
75	Articulam as aprendizagens das várias disciplinas/áreas			
76	Melhoram o desempenho escolar dos alunos			
77	Desenvolvem a autonomia dos alunos			
78	Proporcionam aos alunos a possibilidade de utilizar as TIC para pesquisa de informação			
79	Estimulam nos alunos o gosto pela investigação			
80	Proporcionam a troca de experiências e saberes			
81	Proporcionam um espaço para revelar diferentes capacidades/aptidões dos alunos			
82	Interagem com o meio onde a escola se insere			
83	Fomentam a articulação entre as disciplinas			
84	Retiram tempo útil que deveria ser usado noutras disciplinas/Áreas			
85	Os professores sentem-se motivados para leccionar esta Área-Curricular Não Disciplinar			
86	Os temas abordados são adequados às características da turma			
87	Os temas abordados resultam da negociação entre alunos/professores			
88	Existe uma participação activa dos professores das diferentes disciplinas nas actividades da Área de Projecto			

## Aulas de Substituição

Indica o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito das aulas de substituição.

*Assinala com X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem opinião
89	Diminuem os conflitos no recreio			
90	Aumentam os problemas de indisciplina na sala de aula			
91	Geram problemas de relacionamento entre professores e alunos			
92	São uma estratégia positiva de ocupação dos alunos			
93	Contribuem para melhorar a aprendizagem dos alunos			
94	Ineficazes			

## 4. CULTURA DE ESCOLA

### Cultura de escola

Indica o teu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito da cultura de escola.

*Assinala com X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
95	As normas e o regulamento da escola são aplicados			
96	Os alunos são encorajados a trabalhar com empenho			
97	Os professores são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho			
98	Os alunos são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho			
99	Os funcionários são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho			
100	Existe uma cultura de organização aprendente			
101	A oferta cultural é diversificada			
102	Os pais são estimulados a participar nas actividades da escola			
103	Os actores educativos (Os professores, alunos, funcionários, encarregados de educação, ...) envolvem-se nas tomadas de decisão			
104	A escola é um lugar disciplinado e seguro			
105	A escola é um lugar agradável			
106	Os professores são justos na atribuição de classificações			
107	A escola preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos à entrada e à saída			
108	As instalações da escola são mantidas em bom estado de conservação e segurança			
109	As instalações da escola são mantidas em bom estado			

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
	de higiene			
110	A escola procura dar respostas adequadas aos alunos com dificuldades			
111	As expectativas dos professores acerca dos alunos são elevadas			
112	Nesta escola respeitamo-nos uns aos outros			
113	Estou satisfeito com a forma como me ensinam nesta escola			

## 5. PROBLEMAS E ASPECTOS POSITIVOS DA ESCOLA

### Problemas da escola

Indica o grau em que se apresentam, na escola, cada um dos problemas identificados.

*Assinala com X uma alternativa em cada linha*

		Não constitui problema	Problema mínimo	Problema moderado	Problema grave
114	Desinteresse dos professores				
115	Falta de assiduidade dos professores				
116	Número reduzido de auxiliares de acção educativa				
117	Falta de preparação dos funcionários para o exercício das funções que desempenham				
118	Conflitos entre funcionários e alunos				
119	Desinteresse dos alunos				
120	Faltas dos alunos				
121	Abandono dos alunos				
122	Indisciplina na sala de aula				
123	Agressividade na escola				
124	Pouca oferta de actividades de enriquecimento curricular				
125	Qualidade do trabalho dos professores				
126	Actividades de apoio pedagógico insuficientes				
127	Horário de funcionamento da Papelaria pouco satisfatório				
128	Horário de funcionamento da Secretaria pouco satisfatório				
129	Horário de funcionamento do Centro de Recursos pouco satisfatório				
130	Horário de funcionamento da Ludoteca pouco satisfatório				
131	Horários das aulas mal elaborados				
132	Recursos de ensino (computadores, livros, material de laboratório, etc.) insuficientes				
133	Má qualidade das instalações e equipamentos				
134	Indisponibilidade do Conselho Executivo para tratar problemas apresentados pelos alunos				

		Não constitui problema	Problema mínimo	Problema moderado	Problema grave
135	Indisponibilidade do Director de Turma para resolver problemas apresentados pelos alunos				

### Aspectos mais positivos da escola

Indica três aspectos da escola que consideras mais positivos:

1.º \_\_\_\_\_

2.º \_\_\_\_\_

3.º \_\_\_\_\_

Indica três aspectos da escola que consideras prioritário melhorar:

1.º \_\_\_\_\_

2.º \_\_\_\_\_

3.º \_\_\_\_\_

Indica sugestões de melhoria para a organização e gestão das aulas de substituição:

1.º \_\_\_\_\_

2.º \_\_\_\_\_

3.º \_\_\_\_\_

<b>Agrupamento Vertical ...</b>
<b>Auto-avaliação do Agrupamento</b>
<b>Questionário dos Professores</b>
<b>Ano lectivo de 2006/07</b>

## INTRODUÇÃO

O nosso Agrupamento está a desenvolver um processo de auto-avaliação e, para tal, a sua colaboração é indispensável, pois necessitamos de informação sobre as várias áreas de funcionamento.

O questionário encontra-se dividido em 5 secções:

Secção 1 – Informação e enquadramento

Secção 2 – Organização e Gestão

Secção 3 – Ensino e aprendizagem

Secção 4 – Cultura de escola

Secção 5 – Problemas e aspectos positivos do Agrupamento

Na primeira secção solicita-se alguma informação de enquadramento, sem pôr em causa o anonimato do respondente. A segunda, terceira e quarta secções correspondem às áreas em avaliação nas escolas/jardins de infância, enquanto a última se destina a uma apreciação mais geral, identificando os problemas gerais e os aspectos mais positivos bem como à apresentação de algumas sugestões tendentes à melhoria do Agrupamento.

### Como responder

Use esferográfica, por favor.

A resposta a quase todos os itens consiste em assinalar com um X uma alternativa. A resposta a outros exige a redacção de um pequeno texto.

Se tiver dúvidas quanto ao seu preenchimento, dirija-se à equipa de auto-avaliação do Agrupamento.

### Depois de responder

Insira o questionário na urna colocada na Papelaria para esse fim.

A sua resposta é essencial para a melhoria eficaz do Agrupamento.

---

### AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO

## 1. INFORMAÇÃO DE ENQUADRAMENTO

**Idade** **Assinale com um X**

Menos de 35 anos...	<input type="checkbox"/>
De 36 a 50 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 50 anos	<input type="checkbox"/>

**Anos de serviço** **Assinale com um X**

Menos de 10	<input type="checkbox"/>
De 11 a 20	<input type="checkbox"/>
Mais de 20 anos	<input type="checkbox"/>

**Sexo** **Assinale com um X**

Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

**Nível de Ensino** **Assinale com um X**

Pré-escolar	<input type="checkbox"/>
1º Ciclo	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo	<input type="checkbox"/>

**Situação Profissional** **Assinale com um X**

Quadro de escola	<input type="checkbox"/>
Quadro de Zona Pedagógica	<input type="checkbox"/>
Contratação	<input type="checkbox"/>

**Habilitação académica** **Assinale com um X**

Bacharelato	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Curso de especialização	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

**Tempo de serviço no Agrupamento** **anos**

## Participação em estruturas do Agrupamento

Indique se participa em alguma das seguintes estruturas do agrupamento abaixo indicadas:

Estruturas da escola	Sim	Não
Assembleia de Agrupamento		
Conselho Executivo		
Conselho Pedagógico		
Conselho Directores de Turma		
Departamento/Grupo Disciplinar/Conselho de docentes		

## 2. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

### Funcionamento do Grupo Disciplinar/Conselho de Docentes

Indique com que frequência os seguintes assuntos são abordados nas reuniões do seu Grupo Disciplinar/Conselho de Docentes

*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1	Discussão de problemas de política de escola				
2	Distribuição dos tópicos dos programas/orientações por períodos lectivos/número de aulas				
3	Planificação de unidades lectivas				
4	Seleção e/ou elaboração de materiais pedagógicos				
5	Discussão de estratégias de diferenciação pedagógica				
6	Planeamento de actividades interdisciplinares (visitas de estudo, exposições...)				
7	Elaboração de testes ou de outros instrumentos de avaliação				
8	Definição de critérios de avaliação da disciplina/áreas de conteúdo				
9	Análise dos resultados dos alunos na(s) disciplina(s)/áreas, por ano e turma				
10	Análise e reflexão sobre práticas educativas				
11	Avaliação da eficácia das estratégias de ensino/aprendizagem utilizadas				
12	Avaliação de efeitos de decisões anteriores				
13	Análise de necessidades de formação dos professores/educadores				

### Funcionamento dos Conselhos de Turma/Titulares de Turma

Indique com que frequência os seguintes assuntos são abordados nas reuniões dos Conselhos de Turma/Titulares de Turma de que é membro:

*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
14	Estabelecimento de normas de comportamento da turma				
15	Atribuição de classificações				
16	Análise do aproveitamento dos alunos				
17	Análise do cumprimento/implementação do Projecto Curricular de Turma				
18	Planeamento de actividades curriculares interdisciplinares				
19	Elaboração de planos de apoio a alunos				
20	Definição de estratégias comuns para apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem				
21	Definição de critérios de avaliação para a turma				
22	Avaliação da eficácia das medidas de apoio implementadas				
23	Definição de estratégias tendentes ao envolvimento dos encarregados de educação no acompanhamento dos seus educandos				
24	Avaliação da eficácia das estratégias de ensino				
25	Análise de problemas pessoais dos alunos				
26	Análise de sugestões/discordâncias apresentadas por encarregados de educação				
27	Análise de problemas disciplinares da turma				

### Funcionamento do Conselho Pedagógico

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito do funcionamento do Conselho Pedagógico.

*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
28	Apresenta propostas para a elaboração do Projecto Educativo			
29	Define estratégias de apoio aos professores/educadores menos experientes			
30	Pronuncia-se sobre os projectos desenvolvidos no Agrupamento			
31	Assume-se como espaço de reflexão, debate e articulação entre os diferentes elementos nele representados			
32	Define a política de avaliação das aprendizagens			
33	Define estratégias comuns para apoio a alunos com dificuldades de aprendizagem			

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
34	Avalia a eficácia das medidas de apoio educativo implementadas			
35	Elabora o plano de formação da escola			
36	Define as prioridades do Agrupamento relativamente ao estabelecimento de parcerias e intercâmbios			
37	Define critérios de formação de turmas			
38	Define critérios de atribuição de turmas e horários aos professores			
39	Estabelece o perfil do Director de Turma			

### **Funcionamento da Assembleia de Agrupamento**

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito do funcionamento da Assembleia

*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
40	Define as linhas gerais da política educativa da escola			
41	Aprova o Projecto Educativo do Agrupamento			
42	Aprova o Regulamento Interno			
43	Emite parecer sobre o Plano Anual de Actividades, verificando a sua conformidade com o Projecto Educativo			
44	Tem uma composição que garante um funcionamento democrático			
45	Promove e incentiva o relacionamento com a comunidade educativa			
46	Promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projecto Educativo			
47	Define as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento			

### **Exercício da liderança pelo Conselho Executivo**

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito do exercício da liderança do Conselho Executivo.

*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
48	Gere eficazmente os recursos humanos			
49	Apoia o desenvolvimento profissional do pessoal			
50	Delega funções noutros actores educativos			
51	Deposita expectativas elevadas nos professores/educadores			
52	Tem expectativas elevadas acerca dos alunos			
53	Possui expectativas elevadas nos funcionários			
54	Conhece os assuntos sobre os quais tem de decidir			

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
55	Envolve os outros nas tomadas de decisão			
56	Integra diferentes contributos na tomada de decisão			
57	Divulga a informação atempada e eficazmente			
58	Estimula o desenvolvimento profissional dos diferentes actores educativos			
59	Envolve os outros em projectos			
60	Possui um projecto pedagógico para a escola			
61	Fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade			
62	Fomenta a participação dos pais na vida da escola			
63	Desenvolve estratégias de aproximação à comunidade			
64	Co-responsabiliza o Conselho de Turma na resolução de dificuldades de relacionamento professor/aluno(s) ou aluno(s)/aluno (s)			
65	Afixa o horário de presença e de atendimento ajustado às necessidades			
66	Promove a realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças na escola			
67	Fomenta e facilita aos professores/educadores a frequência de cursos/acções de actualização de conhecimentos científicos			
68	Empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das actividades da escola			
69	Tem capacidade e métodos para reconhecer quando deve mudar as suas estratégias, política e ofertas educativas			
70	Incentiva o envolvimento da comunidade educativa na concretização do Projecto Educativo			
71	Proporciona os meios necessários à concretização do Plano Anual de Actividades			
72	Apresentou o Projecto Educativo e o Plano de Actividades à Assembleia de Escola de modo a fazer da sua divulgação uma estratégia de participação e mobilização			
73	Encoraja, apoia e promove acções de formação coerentes com o Projecto Educativo			
74	Define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo			
75	Avalia a adequação das propostas do Conselho Pedagógico sobre a formação dos professores e pessoal não docente, em relação às linhas orientadoras do Projecto Educativo			
76	Em articulação com o Conselho Pedagógico, na elaboração dos horários das turmas, faz prevalecer critérios que tem em conta o sucesso educativo dos alunos			
77	Em articulação com o Conselho Pedagógico, na constituição das turmas, faz prevalecer critérios de natureza pedagógica			
78	Elabora relatórios periódicos de execução do Plano Anual de Actividades com a colaboração das pessoas envolvidas			
79	Elabora um plano de substituição dos docentes coerente com o desenvolvimento das acções educativas			
80	Na distribuição de tarefas e responsabilidades, tem em conta o empenhamento das pessoas			

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
81	Em articulação com os Órgãos de Gestão Pedagógica, reflecte sobre os critérios de constituição de turmas			
82	Em articulação com os Órgãos de Gestão Pedagógica, analisa e reflecte sobre os critérios de distribuição de serviço docente			
83	Promove o cumprimento do Regulamento Interno numa atitude de tolerância, respeito e aceitação das regras nele definidas			
84	Em articulação com o Conselho Pedagógico apoia e incentiva os Professores a introduzir na sala de aula, metodologias de trabalho conducentes a uma melhoria do processo Ensino/Aprendizagem			
85	Em articulação com o Conselho Pedagógico apoia e divulga iniciativas de índole formativa e cultural propostas pelos Departamentos/Clubes/Conselho de Docentes			

### Plano Anual de Actividades, Projecto Educativo e Regulamento Interno

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito do Plano Anual de Actividades, Projecto Educativo e Regulamento Interno

*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem opinião
86	O Plano Anual de Actividades foi elaborado de acordo com as linhas orientadoras do Projecto Educativo			
87	As actividades previstas no Plano Anual de Actividades propiciam oportunidades de socialização de todos os intervenientes da comunidade educativa			
88	As actividades previstas no Plano Anual de Actividades agregam, equilibradamente, componentes disciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares			
89	O Regulamento Interno combina, de forma equilibrada, a dimensão dos direitos e deveres dos diversos actores escolares com a do funcionamento da escola			
90	O Projecto Educativo foi elaborado com base na caracterização da comunidade onde a escola esta inserida			
91	O Projecto Educativo contempla as prioridades definidas após identificado e análise dos problemas detectados			
92	As actividades e projectos previstos no Plano Anual de Actividades são viáveis tendo em conta os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis			

### 3. ENSINO E APRENDIZAGEM

#### Utilização de materiais na sala de aula

Indique com que frequência utiliza os seguintes materiais nas suas aulas.

*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
93	Manual adoptado				
94	Outros manuais escolares				
95	Suportes escritos (fichas de trabalho, fichas informativas...)				

96	Livros da especialidade				
97	Materiais manipuláveis				
98	Suportes visuais (fotografias, diapositivos...)				
99	Suportes audiovisuais (vídeos, filmes, DVD, CD...)				
100	Internet				
101	Computador				

### Organização do trabalho

Indique com que frequência utiliza as seguintes modalidades de trabalho.

**Assinale com um X uma alternativa em cada linha**

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
102	Trabalho em grupo-turma				
103	Trabalho de grupo				
104	Trabalho de pares				
105	Trabalho individual				
106	Diferentes modalidades em simultâneo				

### Tipologia do trabalho

Indique com que frequência implementa/promove as seguintes actividades e tarefas.

*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
107	Exposição oral de tópicos do programa				
108	Trabalho experimental				
109	Actividades de pesquisa na Internet				
110	Actividades de pesquisa em suporte escrito (enciclopédias, livros, etc.)				
111	Apresentação dos assuntos que serão abordados na aula				
112	Debates sobre temas do programa				
113	Discussão de trabalhos realizadas pelos alunos				
114	Registos escritos sobre tópicos do programa				
115	Discussão de relatórios de trabalhos experimentais				
116	Proposta de actividades específicas para (grupos de) alunos				
117	Explicitação dos critérios de avaliação				
118	Devolução comentada dos trabalhos dos alunos				
119	Identificação de progressos e dificuldades para melhorar a aprendizagem dos alunos				

### Técnicas e instrumentos de avaliação

Indique com que frequência utiliza as seguintes técnicas e instrumentos de avaliação.

**Assinale com um X uma alternativa em cada linha**

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
120	Caderno diário				
121	Trabalhos de casa				

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
122	Testes escritos				
123	Questionários orais				
124	Relatórios				
125	Registo do desempenho e/ou comportamento				
126	Portfólios				

### Relação pedagógica

Indique com que frequência toma as seguintes atitudes perante os alunos.

*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
127	Ouve as sugestões dos alunos				
128	Comenta com os alunos os seus progressos e dificuldades				
129	Esclarece dúvidas sobre assuntos abordados na aula				
130	Utiliza saberes dos alunos no trabalho realizado na aula				
131	Modifica o seu comportamento face a críticas pertinentes dos alunos				
132	Estimula a participação dos alunos				
133	Elogia o trabalho realizado pelos alunos				
134	Mostra disponibilidade para ouvir problemas pessoais dos alunos				
135	Permite aos alunos sentirem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas				

### Estudo Acompanhado

Indique o grau de concordância relativamente as seguintes afirmações, a propósito das actividades de Estudo Acompanhado.

*Assinale com X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem opinião
136	Contribuem para reformular os Projectos Curriculares de Turma			
137	Desenvolvem a autonomia dos alunos			
138	Estimulam o gosto pelo conhecimento			
139	Permitem superar as dificuldades em algumas disciplinas/áreas			
140	Desenvolvem a componente reflexiva dos alunos			
141	Articulam as aprendizagens das várias disciplinas/áreas			
142	Melhoram a preparação dos alunos para os testes de avaliação			
143	Contribuem para melhorar a aprendizagem dos alunos			

144	Reforçam a componente lectiva de algumas disciplinas/áreas			
145	Articulam-se com os planos de recuperação propostos			
146	Retiram tempo útil que deveria ser usado noutras disciplinas/áreas			
147	Os professores sentem-se motivados para leccionar o Estudo Acompanhado			
148	A formação continua relacionada com o Estudo Acompanhado é determinante para o seu funcionamento			

### Área de Projecto

Indique o grau de concordância relativamente as seguintes afirmações, a propósito do funcionamento da Área de Projecto

Assinale com X uma alternativa em cada linha

		Discordo	Concordo	Sem opinião
149	Contribui para reformular os Projectos Curriculares de Turma			
150	Articula as aprendizagens das várias disciplinas/áreas			
151	Melhora o desempenho escolar			
152	Desenvolve a autonomia			
153	Proporciona a possibilidade de utilizar as TIC para pesquisa de informação			
154	Estimula o gosto pela investigação			
155	Proporciona a troca de experiências e saberes			
156	Proporciona um espaço para revelar diferentes capacidades/aptidões			
157	Interage com o meio onde a escola se insere			
158	Fomentam a articulação entre as disciplinas			
159	Retiram tempo útil que deveria ser usado noutras disciplinas/Áreas			
160	Os professores sentem-se motivados para leccionar esta Área-Curricular Não Disciplinar			
161	Os temas abordados são adequados às características da turma			
162	Os temas abordados resultam da negociação entre alunos/professores			
163	Existe uma participação activa dos professores das diferentes disciplinas nas actividades da Área de Projecto			

### Aulas de Substituição

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito das aulas de substituição.

Assinale com X uma alternativa em cada linha

		Discordo	Concordo	Sem opinião
164	Diminuem os conflitos no recreio			
165	Aumentam os problemas de indisciplina na sala de aula			

166	Geram problemas de relacionamento entre professores e alunos			
167	Estratégia positiva de ocupação dos alunos			
168	Contribuem para melhorar a aprendizagem dos alunos			
169	São ineficazes			

#### 4. CULTURA DE ESCOLA

#### **Cultura de escola**

Indique o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito da cultura de escola.

**Assinale com um X uma alternativa em cada linha**

		Discordo	Concordo	Sem opinião
170	As normas e o Regulamento do Agrupamento são aplicados			
171	Os alunos são encorajados a trabalhar com empenho			
172	Os professores/educadores são reconhecidos quando desenvolvem bom trabalho			
173	Os alunos são reconhecidos quando desenvolvem bom trabalho			
174	Os funcionários são reconhecidos quando desenvolvem bom trabalho			
175	Os professores/educadores são estimulados a participar em actividades de desenvolvimento			
176	A oferta cultural é diversificada			
177	Os pais são estimulados a participar nas actividades da escola			
178	Os actores educativos envolvem-se na tomada de decisão			
179	A escola/Jardim de Infância é um lugar disciplinado e seguro			
180	A escola/Jardim de Infância é um lugar onde é agradável estar			
181	Os alunos são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa			
182	Os professores/educadores são informados, em tempo oportuno, dos assuntos relevantes de política educativa			
183	Os professores são justos na atribuição de classificações			
184	Os professores/educadores fomentam a participação democrática em situações de vivência quotidiana dos alunos, dentro e fora da escola			
185	As expectativas acerca dos alunos são elevadas			
186	Na escola/JI promove-se a cooperação e envolvimento em iniciativas na área da saúde			
187	Na escola/JI consciencializa-se e promove-se a cooperação e envolvimento em iniciativas na área da segurança			
188	Na escola/JI consciencializa-se e promove-se a cooperação e envolvimento em iniciativas na preservação da qualidade do património e do ambiente			
189	Na escola/ JI os professores/educadores trocam experiências e interajudam-se			
190	Na escola/JI há uma boa articulação com as famílias			
191	Na escola/Ji sinto-me respeitada(o) e valorizada(o)			

		Discordo	Concordo	Sem opinião
192	Na escola/JI os professores/educadores participam na tomada de decisões			
193	Gosto do trabalho que desenvolvo na escola/JI			

## 5. PROBLEMAS E ASPECTOS POSITIVOS DA ESCOLA

### Problemas da escola

Indique o grau em que se apresentam, na escola, cada um dos problemas identificados.

*Assinale com um X uma alternativa em cada linha*

		Não constitui problema	Problema mínimo	Problema moderado	Problema grave
194	Desmotivação dos professores/educadores				
195	Absentismo dos professores/educadores				
196	Fraco investimento dos professores/educadores em actividades de desenvolvimento profissional				
197	Falta de preparação científica ou pedagógica dos professores/educadores				
198	Falta de cooperação entre os professores/educadores				
199	Conflitos entre professores/educadores e/ou grupos de professores/educadores				
200	Desmotivação dos alunos				
201	Absentismo dos alunos				
202	Abandono dos alunos				
203	Indisciplina dos alunos				
204	Má preparação prévia dos alunos				
205	Desmotivação dos funcionários				
206	Absentismo dos funcionários				
207	Falta de preparação dos funcionários para as funções que desempenham				
208	Conflitos entre funcionários e/ou grupos de funcionários				
209	Fraco envolvimento dos pais nas actividades da escola				
210	Fraco envolvimento dos pais no acompanhamento dos trabalhos dos filhos				
211	Falta de interacção da escola com a comunidade				
212	Falta de liderança dos órgãos de direcção da escola				
213	Falta de liderança dos órgãos de gestão intermédia da escola				
214	Meio sócio-económico desfavorecido				
215	Ofertas educativas insuficientes para os alunos				

## Aspectos mais positivos da escola e sugestões de melhoria

Indique três aspectos da escola que considera mais positivos.

1º - \_\_\_\_\_

2º - \_\_\_\_\_

3º - \_\_\_\_\_

Indique três aspectos da escola que considera prioritário melhorar.

1º \_\_\_\_\_

2º - \_\_\_\_\_

3º - \_\_\_\_\_

Indique sugestões de melhoria para a organização e gestão das aulas de substituição.

1.º \_\_\_\_\_

2.º \_\_\_\_\_

3.º \_\_\_\_\_

## **AGRUPAMENTO VERTICAL ...**

# **Questionário ao Pessoal Não Docente**

**Ano lectivo de 2006/2007**

### **INTRODUÇÃO**

O nosso Agrupamento está a desenvolver um processo de Auto-avaliação e, para tal, a sua colaboração é indispensável, pois necessitamos de informação sobre as várias áreas de funcionamento.

O questionário encontra-se dividido em 4 secções:

**Secção 1 - Informação de enquadramento**

**Secção 2 - Organização e gestão**

**Secção 3 - Cultura de escola**

**Secção 4 - Problemas e aspectos positivos do Agrupamento**

A primeira secção corresponde a uma pequena informação de enquadramento, sem pôr em causa o anonimato do respondente. A segunda e terceira secções correspondem às áreas em avaliação na escola, enquanto a última secção se destina a uma apreciação mais geral, identificando os problemas gerais, os aspectos mais positivos bem como a apresentação de algumas sugestões tendentes à melhoria do Agrupamento.

Como responder

Use esferográfica, por favor.

A resposta a quase todos os itens consiste em assinalar com X uma alternativa.

A sua resposta é essencial para a melhoria da escola

Após o preenchimento do questionário, insira-o na urna colocada na papelaria para esse fim.

**AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO**



		Discordo	Concordo	Sem opinião
9	Incentiva a participação do Pessoal Não Docente no cumprimento do Plano Anual de Actividades da Escola/Agrupamento			
10	Na atribuição do serviço ao Pessoal Não Docente, toma em consideração a situação particular de cada pessoa			
11	Identifica e utiliza os conhecimentos e competências do Pessoal Não Docente para rentabilizar e melhorar a sua actuação			
12	Estabelece protocolos com o Centro de Formação, Centro de Saúde e outras instituições no sentido de desenvolver a formação do Pessoal Não Docente			
13	Reconhece o impacto das novas tecnologias e promove a sua aprendizagem e utilização pelo Pessoal Não Docente			

### Organização do Trabalho

Indique o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito do funcionamento e organização do trabalho do Pessoal Não Docente

*Assinale com X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem opinião
14	O Pessoal Não Docente participa em actividades de formação contínua para actualização de conhecimentos e aquisição de competências no seu campo de actividade			
15	Na escola existe um inventário actualizado dos recursos didácticos e o Pessoal Não Docente conhece-o			
16	O Pessoal Não Docente que lida, habitualmente, com o público está claramente identificado			
17	A distribuição e organização do serviço do Pessoal Não Docente são adequadas às necessidades da escola			
18	A formação que adquiri nas acções de formação reflectiu-se numa melhoria do meu desempenho			
19	O Pessoal Não Docente está familiarizado com os objectivos básicos da escola de forma a realiza-los nas suas áreas de			
20	O estado de conservação das instalações escolares prejudica o desenvolvimento do trabalho do Pessoal Não Docente			
21	O Pessoal Não Docente dispõe de informação apropriada para o desempenho das suas funções			
22	Estou satisfeito com as condições de trabalho que tenho na escola			
23	Os funcionários da mesma área desenvolvem um trabalho cooperativo			
24	Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão			
25	As instalações dos Serviços Administrativos são adequadas ao desenvolvimento normal da actividade e não prejudicam os níveis de produtividade do respectivo pessoal			
26	O trabalho dá-me satisfação porque comprovo que os alunos fazem progressos na sua atitude			
27	O Pessoal Não Docente conhece o horário de atendimento dos Directores de Turma aos Encarregados de Educação			

### 3. CULTURA DE ESCOLA

Indique o grau de concordância relativamente as seguintes afirmações, a propósito da cultura de escola.

*Assinale com X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem opinião
28	No Regulamento Interno o enunciado dos direitos e deveres abrange o Pessoal Não Docente e os restantes elementos da comunidade			
29	Na escola desenvolve-se uma cultura de cooperação entre Professores e Pessoal Não Docente			
30	A Escola mantém um contacto permanente com os alunos, famílias, empresas, autarquias e outros interessados			
31	Há segurança na escola e um bom acompanhamento dos			
32	A escola colabora com a família para evitar que os alunos falem às aulas			
33	A escola facilita a utilização das suas instalações às associações e clubes locais			
34	A escola promove a preservação do meio ambiente			
35	A escola proporciona aos seus alunos visitas de estudo e outras actividades de contacto com o exterior			
36	A escola tem um horário de funcionamento e atendimento que corresponde às necessidades da população que serve			
37	O clima da escola contribui para o desenvolvimento da auto-estima do Pessoal Não Docente			

### 4. PROBLEMAS E ASPECTOS POSITIVOS DA ESCOLA

Indique o grau em que se apresentam, na escola, cada um dos problemas identificados.

*Assinale com X uma alternativa em cada linha*

		Não constitui problema	Problema mínimo	Problema moderado	Problema grave
38	Desmotivação do Pessoal Não Docente				
39	Absentismo do Pessoal Não Docente				
40	Falta de preparação do Pessoal Não Docente para o exercício das funções que desempenham				
41	Conflitos entre Pessoal Não Docente				
42	Número reduzido de Pessoal Não Docente				
43	Recursos materiais insuficientes				
44	Indisciplina dos alunos				
45	Agressividade dos alunos no recreio				
46	Ofertas de formação insuficientes				
47	Falta de cooperação entre Pessoal Não Docente				
48	Mau relacionamento entre Professores e Pessoal Não Docente				
49	Mau relacionamento entre Pessoal Não Docente e alunos				

## Aspectos mais positivos da escola e sugestões de melhoria

Indique 3 aspectos da escola que considera mais positivos.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Indique 3 aspectos da escola que considera prioritário melhorar.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

<b>Agrupamento Vertical</b>
<b>Questionário aos Pais e Encarregados de Educação</b>
<b>Ano lectivo</b> <b>2006/07</b>

## INTRODUÇÃO

O nosso Agrupamento está a desenvolver um processo de auto-avaliação e, para tal, a sua colaboração é indispensável, pois necessitamos de informação sobre as várias áreas de funcionamento.

O questionário encontra-se dividido em 5 secções:

Secção 1 – Informação de enquadramento

Secção 2 – Organização e gestão

Secção 3 – Ensino e aprendizagem

Secção 4 – Cultura de escola

Secção 5 – Problemas e aspectos positivos do Agrupamento

A primeira secção corresponde a uma pequena informação de enquadramento. A segunda, terceira e quarta secções correspondem às áreas em avaliação, enquanto a última secção se destina a uma apreciação mais geral, identificando os problemas gerais, os aspectos mais positivos bem como a apresentação de algumas sugestões tendentes à melhoria do Agrupamento.

### **Como responder**

Use esferográfica, por favor.

A resposta a quase todos os itens consiste em assinalar com X uma alternativa. A sua resposta é essencial para a melhoria do Agrupamento.

**AGRADECEMOS A SUA COLABORAÇÃO**

## 1. INFORMAÇÃO DE ENQUADRAMENTO

1. **Idade** (inscreva o respectivo número) \_\_\_\_ anos

2. **Sexo** (assinale com X)

Masculino

Feminino

3. **Habilitações Literárias:** \_\_\_\_\_

4. **Participação em estruturas da escola**

Assinale com X

	Sim	Não
Representante dos Encarregados de Educação na turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

### Funcionamento do Conselho Executivo

Indique o grau de concordância relativamente às seguintes afirmações, a propósito do trabalho do Conselho Executivo.

*Assinale com X uma alternativa em cada linha*

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
1	Mostra disponibilidade para ouvir os pais/encarregados de educação, quando estes o solicitam.			
2	Apoia o desenvolvimento de actividades (culturais, desportivas, etc.) propostas pela Associação de Pais e Encarregados de Educação.			
3	Assegura a circulação de informação relativa a assuntos de interesse dos pais/encarregados de educação em tempo oportuno.			
4	Preocupa-se com a manutenção da disciplina.			
5	Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica.			
6	Preocupa-se com o bem-estar dos alunos.			
7	É imparcial na apreciação de problemas/queixas apresentados por encarregados de educação/pais relativamente a professores/educadores.			
8	É imparcial na apreciação de problemas/queixas apresentadas por encarregados de educação/pais relativamente a funcionários.			
9	É imparcial na apreciação de problemas/queixas apresentadas por encarregados de educação/pais relativamente a outros alunos.			
10	Incentiva a participação dos encarregados de educação/ pais na vida escolar.			

## Funcionamento dos serviços de apoio na escola

Assinale com X uma alternativa em cada linha

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
11	Na escola existe um sistema de controlo eficaz de saídas e entradas de alunos e outros utentes.			
12	O director de turma /titular de turma comunica aos pais e encarregados de educação o horário de atendimento.			
13	O horário de atendimento dos pais e encarregados de educação é adequado.			
14	As pessoas convocadas são atendidas à hora marcada, sem adiamento.			
15	Os serviços estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas que não os conhecem.			
16	As instalações são mantidas num bom estado de conservação, higiene e segurança.			
17	Os funcionários atendem-me quando os procuro para tratar de qualquer assunto.			
18	Os funcionários que lidam habitualmente com o público estão claramente identificados.			
19	Sou sempre atendido(a) de forma eficaz e cortês.			
20	Considera útil utilizar nos serviços de secretaria o sistema de marcação de vez.			
21	Nos serviços de secretaria o atendimento é personalizado.			
22	Sinto-me respeitado pelos funcionários.			
23	Os serviços de secretaria têm instalações adequadas para o atendimento em termos de acessibilidade e espaço.			
24	Na secretaria/locais de atendimento estão disponíveis impressos e formulários.			
25	Estou satisfeito com o serviço de biblioteca.			
26	Estou satisfeito com o serviço do bufete dos alunos.			
27	Estou satisfeito com o serviço de refeitório.			

## Funcionamento das reuniões com o Director de Turma/Professor da Turma

Indique com que frequência os seguintes assuntos são abordados nas reuniões ou em conversas informais com o Director de Turma/Titular de Turma do seu educando:

Assinale com X uma alternativa em cada linha

		Nunca	Algumas	Muitas vezes	Sempre
28	Análise da assiduidade e/ou pontualidade.				
29	Análise do aproveitamento nas diferentes disciplinas.				
30	Análise de classificações de final de período.				
31	Análise do comportamento dos alunos da turma.				
32	Planeamento de actividades curriculares/ extracurriculares				

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
33	Análise de planos de apoio.				
34	Avaliação da eficácia das medidas de apoio implementadas.				
35	Análise de problemas pessoais dos alunos.				
36	Análise de problemas disciplinares da turma.				
37	Análise de problemas de relacionamento entre alunos.				
38	Análise de problemas de relacionamento entre aluno(s)/ professor(es) da turma.				
39	Estabelecimento de normas de comportamento na turma.				

### 3. ENSINO E APRENDIZAGEM

Assinale com X uma alternativa em cada linha

		Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
40	A educação/ensino que é dado ao meu educando corresponde às minhas expectativas.				
41	Sou periodicamente informado dos progressos e dificuldades do(s) meu(s) educando(s).				
42	O núcleo de apoio educativo contribui para melhorar o processo de aprendizagem do meu educando.				
43	Os professores desenvolvem, no meu educando, hábitos de estudo e de trabalho autónomo.				
44	Os programas e as actividades de enriquecimento curricular têm contribuído para o desenvolvimento de competências pessoais e sociais no meu educando.				
45	Recebo orientação sobre como o meu educando deve estudar.				
46	A escola desenvolve no meu educando o gosto e a capacidade de aprendizagem contínua.				
47	Considero os processos de avaliação dos alunos adequados e articulados com o ensino ministrado na escola.				

### 4. CULTURA DE ESCOLA

#### Cultura de escola

Indique o grau de concordância relativamente as seguintes afirmações, a propósito da cultura de escola.

Assinale com X uma alternativa em cada linha

		Discordo	Concordo	Sem Opinião
48	As normas e o Regulamento da escola são aplicados.			
49	Os alunos são encorajados a trabalhar com empenho.			
50	Os professores são reconhecidos, quando desenvolvem um bom trabalho.			
51	Os alunos são reconhecidos, quando desenvolvem um bom trabalho.			
52	Os funcionários são reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho.			

		<b>Discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Sem Opinião</b>
53	A oferta cultural é diversificada (actividades de complemento curricular).			
54	Os pais são estimulados a participar nas actividades da escola.			
55	Os pais e encarregados de educação envolvem-se nas tomadas de decisão.			
56	A escola é um lugar disciplinado e seguro.			
57	A escola é um lugar agradável.			
58	Os professores são exigentes na atribuição de classificações.			
59	Os professores são justos na atribuição de classificações.			
60	As expectativas acerca dos alunos são elevadas.			
61	A escola promove informação sobre os cursos e as saídas profissionais.			
62	As famílias são estimuladas a participar na construção do Projecto Educativo.			
63	Na escola há garantia de privacidade no atendimento aos encarregados de educação/pais.			
64	A escola colabora com as famílias para evitar que os alunos faltem às aulas.			

## 5. PROBLEMAS E ASPECTOS POSITIVOS DA ESCOLA

### Problemas da escola

Indique o grau em que se apresentam, na escola, cada um dos problemas identificados.

Assinale com X uma alternativa em cada linha

		<b>Não constitui problema</b>	<b>Problema minimo</b>	<b>Problema moderado</b>	<b>Problema grave</b>
65	Desinteresse dos professores.				
66	Absentismo dos professores.				
67	Insuficiência de funcionários.				
68	Falta de preparação dos funcionários para o exercício das funções que desempenham.				
69	Conflitos entre funcionários e alunos.				
70	Desinteresse dos alunos.				
71	Absentismo dos alunos.				
72	Abandono dos alunos.				
73	Indisciplina na sala de aula.				
74	Agressividade na escola.				
75	Falta de oferta de actividades de enriquecimento curricular.				
76	Funcionamento deficiente dos serviços de orientação educativa.				
77	Indisponibilidade dos professores para ouvirem problemas pessoais dos alunos.				
79	Qualidade do trabalho dos professores.				
80	Actividades de apoio pedagógico insuficientes.				

		Não constitui problema	Problema mínimo	Problema moderado	Problema grave
81	Horário de funcionamento da Secretaria pouco satisfatório.				
82	Horário de funcionamento do Centro de Recursos pouco satisfatório.				
83	Horário de funcionamento da Papelaria pouco satisfatório.				
84	Horário de funcionamento da Ludoteca pouco satisfatório.				
85	Horários das aulas mal elaborados.				
86	Recursos de ensino (computadores, livros, material de laboratório, etc.) insuficientes.				
87	Má qualidade das instalações e equipamentos.				
88	Falta de liderança dos órgãos de gestão da escola.				
89	Participação limitada no processo de tomada de decisão.				
90	Indisponibilidade do Conselho Executivo para tratar problemas apresentados pelos alunos.				
91	Indisponibilidade do Director de Turma para resolver problemas apresentados pelos alunos.				
92	Indisponibilidade do Conselho Executivo para tratar problemas apresentados pelos pais e encarregados de educação.				
93	Indisponibilidade do Director de Turma para resolver problemas apresentados pelos pais e encarregados de educação.				

### Aspectos mais positivos da escola e sugestões de melhoria

**Indique 3 aspectos da escola que considera mais positivos.**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**Indique 3 aspectos da escola que considera prioritário melhorar.**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

### Transcrição da Entrevista

E – Muito bom dia, Sr.<sup>a</sup> Presidente do CE deste Agrupamento. Bem disposta?

P- *Muito bem disposta*

E- Como sabe estou a realizar um estudo sobre a auto-avaliação, e gostaria de lhe fazer algumas perguntas.

P – *Muito Bem*

E – Muito Obrigado pela disponibilidade e por ter aceite fazer esta entrevista que é muito importante para este trabalho. Sei que está neste cargo como Presidente do CE. Poderia me dizer há quanto tempo?

P- *Por volta de 10 anos.*

E – E há quanto tempo é Presidente neste Agrupamento.

P - *Cinco anos*

E – Este Agrupamento tem uma missão, pode-nos descrever a missão deste Agrupamento?

P – *Fundamentalmente combater o abandono escolar, o absentismo, promover o sucesso educativo, fomentar uma escola inclusiva, inculcar o valor da democracia, mas também promover a educação para a cidadania, encarando-a como uma maneira transversal curricular, prioritária e essencial para a integração e desenvolvimento pessoal de todos os alunos. Em penúltimo lugar, criar condições que contribuam para a realização do aluno, através do desenvolvimento harmonioso equilibrado da personalidade da formação do carácter, fornecendo a cada aluno meios para o desenvolvimento do seu potencial. Finalmente proporcionar atitudes autónomas com vista à formação de cidadãos responsáveis e intervenientes na vida comunitária.*

E – Face aos resultados da auto-avaliação e no que concerne às questões da gestão da organização o que pensa implementar como estratégia de melhoria a curto, médio e longo prazo?

P – *Ora bem, nós tencionamos desenvolver acções pedagógicas na mediação de conflitos e novas tecnologias. Reforçar o apetrechamento da ludoteca aqui na escola sede com mais computadores e material pedagógico para actividade física e concorrer a projectos de forma a apetrechar a escola de mais e melhor equipamento pedagógico/didáctico. Alguns docentes também referiram que os critérios para a formação de turma e dos horários dos professores não tinham sido definidos no Conselho Pedagógico mas as actas podem comprovar que este dado não está correcto. Vamos desenvolver acções de sensibilização e formação para a melhoria da comunicação junto do corpo docente sobre os assuntos abordados e decisões tomadas no Conselho Pedagógico, bem como a maior e melhor utilização dos formulários já concebidos para a avaliação do PEA.*

*Em relação às reuniões de conselhos de turma/titulares de turma vamos dar indicações aos docentes para que assegurem uma maior ênfase à análise e planeamento das áreas em défice. Nos grupos disciplinares/conselho de docentes vamos promover a dinamização no sentido de maior apoio e colaboração aos professores menos experientes, assim como intensificar a elaboração de instrumentos de avaliação e análise das necessidades de formação de docentes e não docentes.*

*A intensificação de parcerias com as diversas entidades da comunidade será uma das nossas prioridades.*

*Em conjunto com o Centro de Formação vamos desenvolver e dinamizar acções de formação na área do trabalho colaborativo/cooperativo.*

*Os espaços físicos também estão a ser melhorados. Devido à falta de funcionários, não é possível fazer o alargamento dos horários dos serviços bufete, reprografia e papelaria. Para melhorar o atendimento do bufete o Conselho Executivo está a pensar colocar um corrimão junto, portanto do bufete por forma, a que de uma forma ordenada os alunos sejam atendidos com mais eficiência, sejam melhores atendidos. Depois vamos também implementar o cartão magnético, por questões de segurança e de facilitar o trabalho de bufete, papelaria e cantina, também junto das entidades competentes tencionamos, foi pedido e temos quase a confirmação que o Jardim-de-infância de Trás da Serra vais ser deslocado para outro local, também em relação aos*

*parques infantis, dos jardins e EB, que faltam, também já solicitamos às entidades para a sua colocação. Relativamente às questões da alimentação já reunimos com a Empresa no sentido de melhorarem a qualidade da alimentação e penso que essa questão está a ser resolvida.*

*Vamos desenvolver acções para que a questão da higiene fique resolvida. Continuamos a solicitar às entidades competentes a cobertura dos espaços exteriores.*

*Também quanto ao abandono e absentismo escolar, vamos implementar três cursos CEF e uma turma do PIEF. Para melhorar a formação do pessoal não docente vamos implementar o RVCC. Finalmente já implementamos e continuamos a reforçar a comunicação entre as escolas, jardins e EB 2/3, através de, por via electrónica, via mail.*

*Vamos implementar o Gabinete de Apoio ao aluno que tem como objectivos essenciais os seguintes: aconselhamento dos alunos ao nível de orientação escolar e profissional, problemas sociais e familiares, sexualidade e outros. Também tem como objectivo a prevenção da indisciplina. Poderá ser constituído por um psicólogo, estagiários de assistentes sociais ou professores com formação na área. Os alunos poderão ter a certeza que é garantido o absoluto sigilo.*

E – Nos aspectos da cultura organizacional o que pensa implementar para melhorar o desempenho e a qualidade do Agrupamento a curto médio e longo prazo?

P – *O Agrupamento tem realizado diversos tipos de actividades promovendo a articulação dos ciclos e a participação dos pais. Nas aulas de Educação Cívica, aqui na escola EB 2/3, estimular os alunos para uma vida saudável promovendo a auto-estima, valorizando seu trabalho, promovendo estratégias concertadas para se encontrar a resolução de problemas. Implementar processos de participação de colaboração cooperação entre todos os actores educativos. Continuar a promover um clima de bem-estar onde a pessoa, todas as pessoas se sintam bem.*

E - Pensa que foi importante implementar o processo de auto-avaliação? Porquê?

P – *Julgo que sim. Na verdade nos fizemos o projecto Educativo e tínhamos a necessidade de o avaliar, porque já decorreram três anos. Assim iniciamos a implementação da auto-avaliação de acordo com a Lei 31/2002. Portanto*

*consideramos que a auto-avaliação só terá sentido se for para melhorar a qualidade do desempenho do Agrupamento. O processo de auto-avaliação foi um processo de negociação entre todos os actores educativos e todos eles estiveram sempre presentes nas reuniões para elaboração dos instrumentos de avaliação. É um processo que está a decorrer, vamos trabalhar nos diversos sectores para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Agrupamento. Vamos continuar a trabalhar em conjunto nos. Com o conhecimento que ficamos a ter do nosso agrupamento, vamos então tentar implementar as medidas já referidas e agora é possível e desejável que nos candidatemos à avaliação externa.*