



# Apêndice

[transcrição das entrevistas]

*Tese de Doutoramento em Ciências da Educação  
na especialidade de **Avaliação**, como requisito  
para a obtenção do grau de Doutora em **Ciências  
da Educação pela Universidade de Évora***

*Orientação da Professora Doutora Isabel Fialho  
Coorientação da Professora Doutora Marília Cid*

ÉVORA  
2013

Entrevista a

Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

UGE1, ocorrida em 13 de julho de 2011

		OBSER- VA- ÇÕES
P1	Agradeço ao senhor Diretor a disponibilidade para a realização desta entrevista e a inclusão do Agrupamento neste estudo e, explicados os objetivos desta entrevista, passo à primeira pergunta. Existia no Agrupamento uma tradição ou alguma prática de avaliação interna (AI), antes da avaliação externa (AE) de que foram alvo em 2006/2007?	
R1	Havia. Havia uma prática de AI, razão pela qual nos candidatámos, fomos uma das primeiras escolas a candidatar-nos à AE. Apanhou-nos a nós foi num período muito difícil: foi precisamente no ano em que nos agrupámos, com tudo o que isso significa!	
P2	Deixaram de ser a Escola EB 2,3 para serem um agrupamento vertical, sendo esta a escola sede...	
R2	Precisamente.	
P3	E o que é que avaliavam antes internamente?	
R3	Havia uma Comissão de Avaliação e tentávamos avaliar [pausa reflexiva]	
P4	E depois de 2007, continuaram a proceder à AI?	
R4	Continuámos.	
P5	Dentro da mesma linha, ou acha que a AE teve algum impacto de mudança?	
R5	Houve mudança, houve tentativas de melhoria das práticas e mesmo em termos da Comissão de Avaliação.	
P6	Quem é que fazia parte, nessa altura, da Comissão?	
R6	Eram só professores.	
P7	E atualmente?	
R7	Atualmente tentamos incluir outros elementos da comunidade, só que não é fácil. Não é fácil. Conseguimos mais discutir com eles resultados do que fazer um trabalho de parceria, a esse nível; ao longo do trabalho da Comissão é difícil, é muito difícil!	
P8	Aqui na vossa organização os pais e os alunos são auscultados ou são unicamente recetores de informação?	
R8	Depende. Depende dos assuntos, depende das situações. Nas últimas situações (como para a elaboração do Projeto Educativo e do Regulamento Interno) os pais foram auscultados e também os alunos, ou através dos Diretores de Turma (DT) ou de alguns docentes. Mas não podemos dizer que é	

	uma prática que está generalizada, porque não é.	
P9	Existe Associação de Estudantes?	
R9	Existe Associação de Estudantes.	
P10	E a Associação de Pais? ... É meramente figurativa, tem assento nos órgãos, é ativa?	
R10	Tem representantes dos órgãos... Aliás, temos aqui uma situação que não deve ser muito comum: nós temos duas associações de pais. Ainda não conseguimos que se transformassem numa só.	
P11	Vieram ambas do período da junção?	
R11	Sim, há a Associação de Pais que já existia aqui nesta escola e a Associação de Pais que existia no então Agrupamento Horizontal de AS. Quanto à questão da representatividade... eles fazem-se representar, pontualmente e nos momentos mais importantes. Agora,... se efetivamente representam a vontade dos pais, isso não sabemos.	
P12	Acha que, desde 2006/2007 e até ao momento presente, tem havido melhoria em termos de resultados dos alunos ou da qualidade do serviço educativo prestado pela escola?	
R12	Em termos de serviço educativo, eu penso que sim. Mas que tenha um efeito imediato sobre os resultados, não me parece. Nós estamos mais ou menos ao mesmo nível, mais ou menos ao mesmo nível. E isso por motivos diversos. O nosso concelho é um concelho pobre, pequeno (tem cerca de 14000 habitantes para a vasta área que tem), com poucas oportunidades... Portanto, são muitas condicionantes. A escola não é vista como um meio para atingir um fim. A escola é uma obrigação, para muitos dos miúdos, têm de estar aqui... E isso reflete-se, logicamente, nos resultados.	
P13	Em termos da AI trabalham a questão dos resultados escolares?	
R13	Também.	
P14	Fazem essa monitorização?	
R14	Sim. Nós em termos de EB 2,3 aí há onze, doze anos que o fazemos e, em termos de Agrupamento, fazemo-lo há aí uns cinco anos, desde que nos formámos, de uma forma contínua e sistemática.	
P15	Comparam os vossos resultados com que outros resultados?	
R15	Comparamos os nossos resultados com os resultados nacionais. Fazemos. Sobretudo, uma reflexão interna, comparando de turma para turma, tentando encontrar algumas explicações para que os resultados sejam desta ou daquela forma.	
P16	Em que estruturas é que se faz essa reflexão?	
R16	No Conselho Pedagógico (CP), de Conselho Geral (CG), nas reuniões de departamento, nos grupos disciplinares. E penso que na própria Associação de Pais, uma vez que os dados lhes são facultados.	
P17	Como é que divulgam aos alunos, aos pais e à comunidade os dados da vossa AI?	
R17	Essencialmente através do CP e do CG.	
P18	Não há página Web do Agrupamento?	
R18	Há página do Agrupamento.	
P19	E é também uma forma de divulgação.	
R19	É um meio de divulgação, só que ... não a estou a considerar porque creio que a sua consulta não é regular.	
P20	E o que o leva a pensar isso?	
R20	Não temos lá nenhum contador, mas penso que, pelo tipo de observações	

	que nos fazem, conseguimos perceber que não é muito visitada.	
P21	E isso porquê?	
R21	Penso que o nível cultural e social dos pais também influencia. Há um grupo que nós sabemos que lá vai, até porque pontualmente nos chamam a atenção para isto ou para aquilo... e há uma grande maioria que nós duvidamos que já lá tenham entrado alguma vez. Por incrível que pareça, os miúdos até utilizam muito a página da escola, mas para outras finalidades. No âmbito das disciplinas, por exemplo.	
P22	E que informações têm alojadas no vosso espaço que seja atrativo para os alunos?	
R22	Temos a divulgação das nossas atividades, de clubes, temos o currículo de disciplinas, temos trabalhos de disciplinas e de turmas...	
P23	Trabalhos dos alunos?	
R23	Trabalhos dos alunos. Dá-se aí visibilidade ao que se faz.	
P24	Já consideraram a hipótese de divulgação também em jornais locais, se é que há?	
R24	Os jornais... temos apenas um, mas que é católico.	
P25	Passamos à segunda parte da nossa entrevista e perguntava-lhe como é que utilizaram as informações do Relatório de AEE?	
R25	Divulgámos as informações ao CP e ao CG, ou melhor, à Assembleia de Escola, na altura. Divulgámos também aos departamentos.	
P26	Chegou a todos os professores?	
R26	Todos os professores tiveram acesso ao Relatório.	
P28	E os funcionários?	
R28	Também.	
P29	A pais e alunos?	
R29	Através dos representantes.	
P30	Mudou alguma coisa na escola, após a receção do Relatório da AE?	
R30	Em termos de resultados, objetivos e práticos, parece-me que estamos num nível muito idêntico.	
P31	Quando receberam o Relatório, ele serviu para trabalhar alguma coisa na escola, ou não? Ou pura e simplesmente acharam que não vos serviu?	
R31	Nós utilizámo-lo, foi lido com muita atenção! Mas a reflexão que nós fizemos é que havia lá alguns aspetos em que não nos revíamos.	
P32	Não fizeram contraditório?	
R32	Não tinha peso, nem fizemos.	
P33	Assim sendo, o Relatório teve impacto na organização, ou ainda teve algum?	
R33	Teve impacto, mais que não seja através da reação!	
P34	E qual foi a reação?	
R34	De contestar algumas das situações que eram relatadas.	
P35	Lembra-se de alguma?	
R35	Foi uma contestação muito forte, sobre aspetos precisos e objetivos, que até ficaram registados em ata, tinha a ver com o funcionamento....	
P36	Uma vez que, quando a escola rececionou o relatório, não se reviu em algumas coisas, acha que esse modelo de AEE pode estar desajustado, ou poderia ser melhorado, poderia haver outra forma de chegar à informação, que fosse mais de acordo com a sensibilidade da escola?	
R36	Eu penso que sim, porque a intervenção só demorou três dias, nos quais apenas três pessoas tinham de percorrer os diferentes painéis, de forma muito rápida... É algo limitado... É muito curto no tempo, ouviram poucas	

	<p>peças ... e ainda tiveram de fazer algumas deslocações, devido à dispersão geográfica das escolas do Agrupamento.</p>	
P37	<p>Considera adequada a existência de um modelo de AEE a todas as escolas do país?</p>	
R37	<p>Devia ser tida em conta a dispersão geográfica, como acontece aqui no Alentejo, ou o contexto social, que é muito importante também... Poderia talvez ter pequenos ajustes.</p>	
P38	<p>Passamos à terceira parte da nossa entrevista e perguntava-lhe se, após a receção do Relatório de AE, houve lugar à produção de um Plano de Melhoria?</p>	
R38	<p>Isso produzimos todos os anos!</p>	
P39	<p>Partiram daquele Relatório para fazer o Plano, ou não?</p>	
R39	<p>Partimos dos pontos fracos desse Relatório.</p>	
P40	<p>Visto à distância, acha que os pontos identificados como pontos fortes foram mantidos?</p>	
R40	<p>O nosso Agrupamento tem uma mobilidade muito grande do corpo docente (até mesmo o corpo docente do 1º Ciclo que, à altura, era o mais estável, neste momento já não o é, devido ao grande número de aposentações), com a chegada de elementos que percorrem todos os dias grande número de quilómetros para virem trabalhar e, ao final do dia, percorrem outros tantos para voltar para suas casas. Isso acaba por ter, inevitavelmente, reflexos na vida da escola. Por muito empenho e por muita entrega que as pessoas tenham – e têm, porque neste momento o absentismo é mínimo – eu acredito que só o facto de as pessoas perderem por dia três ou quatro horas em deslocações é muito limitativo!</p>	
P41	<p>Os Planos de Melhoria são anuais ou plurianuais?</p>	
R41	<p>Quando se dá por terminada uma determinada AI imediatamente se faz um outro plano.</p>	
P42	<p>O senhor Diretor utilizou, de alguma forma, esse Relatório da AE para o seu Projeto de Intervenção ou não?</p>	
R42	<p>Sim, claro.</p>	
P43	<p>Se fosse agora alvo de uma nova AE, que aspetos da organização gostaria de poder mostrar à equipa avaliadora?</p>	
R43	<p>...</p>	
P44	<p>Ou que aspetos gostaria que lhe fossem pedidos para apresentar ou evidenciar?</p>	
R44	<p>Não estou a ver nada em concreto...</p>	
P45	<p>Uma vez que se aproxima o segundo ciclo avaliativo, ao nível da AE, a escola está preparada para evidenciar algumas alterações?</p>	
R45	<p>Faremos todos os possíveis para isso, e um dos dados que me parece importante é a própria AI, que não parou. É evidente que em alguns anos houve uns aspetos melhores do que outros, mas isso tem a ver com outras coisas, com outros fatores, mas não com a AI que não parou e continuou.</p>	
P46	<p>Os Planos de Melhoria a que se referiu, têm variado muito ou pouco, de ano para ano? Ou não são anuais?</p>	
R46	<p>Não são, mas têm objetivos anuais. Depois a variação está dependente da avaliação que nós fazemos da sua execução. Há aspetos que se resolvem, outros que conseguem ser limados e outros que não é com tanta facilidade que o são.</p>	
P48	<p>Em termos gerais, como poderia avaliar o impacto da AE na organização?</p>	

R48	Em termos de impacto na organização, não sei se classificaria de impacto. Teve influência, em termos da avaliação do desempenho docente, por exemplo.	
P49	Do desempenho docente ou discente?	
R49	Do desempenho docente.	
P50	E porquê?	
R50	Pelas quotas! [riso] Que é a consequência mais visível.	
P51	Agradeço, senhor Diretor, esta entrevista e toda a sua disponibilidade.	
R51	Não tem de quê.	

Entrevista a

Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

**UGE1**, ocorrida em 13 de julho de 2011

		OBSERVAÇÕES
P1	Começo por agradecer a sua disponibilidade e a autorização para a gravação da entrevista. A sua participação neste estudo tem o anonimato e a confidencialidade assegurados. E começo por lhe perguntar se sabe se existia na escola (e por escola quero dizer o Agrupamento, a unidade orgânica) uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE)?	
R1	Eu desde 2001 que faço AI da escola; portanto, em 2006/2007 já existia essa prática, por isso, há muitos anos... muitos anos. E, aliás, foi um trabalho muito importante para a IGE, na altura. Nós fomos, possivelmente, uma das primeiras escolas a fazer Autoavaliação ou AI. E até nos foi dito, na altura, que nós tínhamos iniciado um caminho, o qual eles tinham aproveitado para a sua AEE. Porque tinha a ver com diferentes áreas/dimensões: resultados, liderança, clima, organização, satisfação, etc. Portanto, nós já nos baseávamos nessa linha de reflexão desde 2000/2001.	
P2	Quando, em 2006/2007, foram alvo da AEE conseguiram mostrar, evidenciar esse vosso trabalho de AI?	
R2	Conseguimos mostrar aquilo que nós fizemos. Nós, nesse processo de AI, aplicámos questionários a toda a comunidade educativa e analisámos os pontos fortes e fracos da organização; no ano a seguir fizemos um novo questionário, retirando os problemas já resolvidos, e incidimos nos pontos fracos que a organização ainda apresentava. Estes resultados eram sempre	

	apresentados à escola. Entretanto, posteriormente apareceu a AE e foi um procedimento bastante diferente, uma vez que alterámos todo o processo avaliativo da organização. A partir daí, deixei de pertencer à equipa de AI...	
P3	A partir de 2006/2007, a Escola continuou a proceder à sua AI?	
R3	Sim.	
P4	E que efeitos considera terem ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R4	Desde 2001, eu acho que houve uma mudança clara nas diferentes dimensões. Muitas, especialmente na partilha de ideias, na divulgação, talvez na maior participação da comunidade na resolução de problemas da organização,... Portanto, eu acho que houve, de facto, desde esse momento em que implementámos a AI, uma melhoria muito significativa, porque era uma das considerações que a IGE fazia, era que elaboravam-se os documentos e não se divulgavam à comunidade educativa,... Portanto, eu acho que a AI, especialmente a partir da AE, começou a ter outro impacto na escola.	
P5	A escola faz a monitorização dos resultados escolares?	
R5	Aquilo que eu sei e conheço, porque sempre pertenci ao CP e, depois, à AE e agora ao CG, sei que em todos os finais de período de faz essa monitorização dos resultados. No CG, no final de cada período, confrontam-se resultados escolares, e isso faz algum sentido porque é o órgão onde têm assento todos os elementos da comunidade educativa (os pais, a autarquia, o IEFP, a saúde). Possivelmente, não podemos trabalhar com a profundidade que desejaríamos nessa abordagem, até porque estamos limitados no tempo, por exemplo, ao facto de a reunião começar muito tarde é um fator, por vezes limitativo ao debate profundo sobre o tema dos resultados escolares ou outro tema qualquer que possa requerer uma abordagem mais profunda. E mesmo assim, a presença de todos é sempre muito significativa. Portanto, é uma escola em que, neste contexto, a comunidade está sempre presente. E isso deve-se, penso eu, ao facto de se interessarem pelos assuntos tratados, pela escola, e possivelmente pelas temáticas abordadas em cada reunião.	
P6	Sabe se existem na escola alguns mecanismos de supervisão da prática letiva?	
R6	Eu acho que existem, mas não são suficientes. Esta é a minha opinião. E é uma coisa que eu... (há alguns dias falava com alguém) considero que é uma grande lacuna. Eu vou explicar qual é essa lacuna, uma vez que ela sempre existiu. Há partilha, há colaboração no departamento e há transmissão de informações nas reuniões de grupo, no CP... Mas falta uma "coisa", na minha opinião, por parte do coordenador de departamento, que é supervisionar a prática letiva. Porque eu acho que, quando se fala em avaliação de desempenho, e se fala em supervisão, é mentira: fala-se em uma ou duas aulas assistidas que são observadas e relatadas, agora a supervisão é muito mais abrangente e tem um papel fundamental na organização da prática letiva do professor, desde que bem orientada, analisada e debatida pelo coordenador e pelo professor observado. Eu acho que o coordenador poderia dizer «Hoje vou observar a tua aula e vou ver como é que funciona». Portanto, eu acho que é uma falha que existe no sistema e na organização em particular; na AE de 2006/2007 isso foi referido como sendo um ponto fraco desta organização escolar.	
P7	Tentaram fazê-lo, depois da AE?	

R7	Possivelmente, até houve uma tentativa. Mas os coordenadores de departamento têm de ser sensibilizados para... Isto é aquilo que eu defendo. Essa é uma das lacunas mais graves no funcionamento dos departamentos. Quando as pessoas dizem «Eu vou observar a aula X...». Não vai nada observar. Vai é relatar. Deveria era, para além de dizer «Aconteceu isto, fez aquilo...», «Olhe, tem de melhorar aqui, tem de melhorar acolá...». E essa iniciativa tem de ser da parte do coordenador, é esse o seu papel, que ele deveria assumir em pleno. Esta é, de facto, a lacuna que eu creio que se mantém ao longo destes anos, isto é, desde 2006/2007.	
P8	Acha que tem havido alguma melhoria, em termos da qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R8	Eu acho que sim! E muito. E em muitas áreas. Eu acho que o serviço educativo prestado, independentemente do corpo docente que nós temos (temos gente muito distante, temos gente que passa por aqui e vai-se embora!), mas eu acho que a qualidade tem vindo a melhorar.	
P9	Têm evidências dessa melhoria?	
R9	...	
P10	Ou é apenas uma impressão sua?	
R10	Não, eu acho que consigo ver e observar...	
P11	Não considera importante fundamentar as opiniões através da recolha de evidências?	
R11	Eu acho que é, e tenho a certeza que a Equipa de Autoavaliação vai fazê-lo.	
P12	Enquanto Presidente do CG não tem qualquer participação na AI, a não ser no rececionar dados?	
R12	Eu sou membro cooptado da Equipa de AI [riso breve]. Não há incompatibilidade nenhuma, posso estar nessa estrutura, até para poder ter um olhar mais próximo, sobre a nossa realidade. Mas o CG tem um papel muito importante, no sentido de receber os relatórios e de os analisar ao pormenor. E em situação de nova AE, é importante conseguir mostrar e validar com as evidências aquilo que se faz na escola. Voltando a falar das evidências. Eu conheço muitas escolas, passei por muitas escolas e quando em algum sítio me dizem «A escola A faz isto, faz aquilo», eu digo «Nós já fazemos isso, uma vez que é prática da nossa escola!».	
P13	Considera, então, que o problema está em não conseguirem mostrar as evidências adequadas?	
R13	Claro e até porque isso vai, depois, elencar num outro aspeto, que são os resultados escolares reais. Nós fazemos tudo (pensamos nós que fazemos tudo, é lógico que provavelmente não fazemos, mas tentamos fazer o nosso melhor!). Mas, quando nos confrontam com resultados escolares, está lá o Diretor a dizer «Como é que eu vou, até 2015, atingir este patamar?». Por isso, considero que há fatores externos que interferem nos resultados escolares, como todos sabemos, não é só o que se faz na escola, ou o que a escola faz, são as famílias e a sua vulnerabilidade social.	
P14	Tentam saber se há alguma relação entre práticas de ensino e resultados escolares?	
R14	Eu penso que as práticas de ensino e os resultados escolares é um tema que os departamentos debatem muito, tal como o CP... O CG nem tanto, não vai às práticas escolares, não chegamos lá. Mas nos grupos disciplinares (por exemplo, no meu, isso faz-se), associamos o que é que fazemos, os resultados esperados e o que é que nós podemos fazer para os alterar...	

	Portanto, isto é um conjunto de práticas que os grupos disciplinares têm. E às vezes perguntamo-nos «o que é que aconteceu para haver este ou aquele resultado?» às vezes perguntamo-nos ... Não chegamos é a grandes conclusões, não chegamos às respostas! Por acaso, no último CG ate falámos sobre isso quando analisámos os resultados escolares...	
P15	Os resultados escolares têm evoluído?	
R15	Nós medimos a evolução anual. E há uma coisa curiosa, sem ter graça nenhuma, mas entre 2001 e até nós nos constituirmos como agrupamento vertical, notava-se, de ano para ano, uma melhoria dos resultados. E eu penso que tinha a ver com a estabilidade do corpo docente. Depois houve um ano de rutura, entre aspas, quando o Agrupamento passou a Agrupamento Vertical (foi uma imposição) e agora estávamos a tentar recuperar quando nos surge, novamente, a hipótese, que ainda não sabemos se se concretiza ou não, de nos associarem à escola secundária, e perdermos, outra vez, o nosso sentido de pertença e identidade. Quer dizer. Quando nós estamos a preparar uma coisa para tentar melhorar, aparece logo outra coisa a seguir! E isso causa muito transtorno, uma vez que a mudança causa sempre muito transtorno.	
P16	E desanima?	
R16	Não é uma questão de desânimo, é uma questão organizacional: os professores vão ser diferentes, os contextos vão ser diferentes... Por exemplo, os alunos do 7ºano vão todos para aquela escola, ficamos só com o 2º ciclo, o 8º e o 9º ano, e para o ano já só teremos 9º... É claro que isto acaba por ser um desenraizamento e um fator desmotivante dos professores e da comunidade em geral... e nem sabemos o que é que vai acontecer aos professores. Vai ser mais um ano de rutura. Isto é sintomático. Repare. Eu estive na Assembleia de Escola (AE) durante muitos anos; fiz a preparação para o CG Transitório; o CG Transitório faz a preparação para o CG. No CG nem aqueço a cadeira, porque já estou a fazer a preparação, possivelmente, para o Mega. E espero que não venha, depois, outra coisa a seguir, que não juntem A e G, por exemplo! Nós estamos sempre a fazer coisas novas. Planos de Melhoria? Fazer para quê, se eles vão mudar de estabelecimento de ensino? A realidade já não é a mesma, é muito diferente! É esta a situação real que temos em cima da mesa: hoje é uma coisa, amanhã já é outra... Por exemplo, considerámos ontem que o Plano de Ação deveria ser debatido em departamentos e em todas as estruturas intermédias, para os professores darem indicadores para a resolução de alguns problemas mais prementes... Agora vamos a ver: então, para o ano, já não temos alguns alunos, já não temos alguns pais, já não temos alguns professores... Será que aqueles que responderam são os que estão na eminência de irem para lá? Estamos a falar só hipoteticamente. Mas estamos a falar de uma realidade bem diferente, quer em termos organizativos, de contextualização, ou mesmo de angústia.	Refere-se à eventual associação à escola secundária local.  Refere-se à escola secundária.
P17	Essas alterações são sempre momentos angustiantes...	
R17	Sempre! Criam ansiedades nas pessoas, e criam angústias, que se vão refletir na qualidade do trabalho que se faz! E quando se fala em resultados escolares e em qualidade, devíamos falar também em estabilidade. É muito complexo! Isto mexe com todas as estruturas, porque não se sabe o que é que vem a seguir! Já se fala na reorganização curricular, depois deixa-se de falar outra vez... E depois os professores de EVT, se continuam dois ou passa a só um,... Quer dizer, há todo um conjunto de questões que estão	

	pendentes e que são condições para aquilo de que a escola precisa que é a estabilidade. E lembro-me de que no último CG falámos da evolução dos resultados escolares. Porque é fácil olharmos para os números e os resultados subirem ... mas também é fácil, durante os quatro anos de vigência do concurso de professores os resultados, em vez de serem de uma maneira, serem doutra... O que é que nós constatámos? Que isso não seria bem assim: portanto, não sei se a estabilidade do corpo docente será um fator com grande influência nos resultados dos alunos... Está a ver? Porque nesse lapso de tempo o aumento dos resultados não era assim tão diferente do que era anteriormente,... não era um resultado por aí além.. Portanto, há aqui muitos fatores e muitas dimensões que interferem com os resultados. E a escola (e quem está aqui há muito tempo sabe isso!), a escola faz muito! Mas esquece-se de registar! E às vezes até se regista aquilo que é supérfluo. Aquilo que é mais interessante e mais importante é só falado.	
P18	Passamos, agora, à última parte desta entrevista. Pergunto-lhe se, após a AE, houve divulgação do Relatório.	
R18	Sim, sim.	
P19	Como é que foi aproveitada a informação desse Relatório?	
R19	Eu acho que, na altura..., como já referi anteriormente houve uma contestação desse Relatório por parte da AE, porque havia muitas contradições. Essas contradições tinham a ver com a organização no geral,... Uma dessas contradições era, por exemplo, dizer-se que «nesta escola não há ofertas formativas, CEF e Cursos profissionais». Ora eles sabem perfeitamente que nestas escolas não há cursos profissionais, que são apenas do Secundário! Era um ponto fraco! [riso] havia tantas incongruências, que, se fizéssemos o contraditório, era contradizer aquilo que diziam e contradizer aquilo que desdiziam a seguir! Por isso, eu considero a avaliação externa como uma avaliação de pronto a vestir, que serve todas as escolas por igual! E, na minha opinião, isso não é bom. As escolas/organizações são diferentes, os pais são diferentes, as contextualizações são diferentes, portanto os alunos são diferentes! Em relação à divulgação do Relatório, ele foi feito, à comunidade, e eu penso que o Relatório até foi apresentado, no início do ano letivo, aos novos professores, em reunião geral de professores, para que as pessoas pudessem trabalhar as áreas menos fortes da escola/agrupamento.	
P20	Acha que esse Relatório influenciou a AI?	
R20	Eu acho que houve uma reviravolta, em termos da AI. Mudou a equipa, mudaram os instrumentos e a metodologia. Na minha opinião, foi uma AI muito pouco objetiva. Era muito descritiva e não dava, em termos de Agrupamento, uma análise pormenorizada de situações mais específicas. Acho que a AI tem de incidir em dimensões que são, de facto, importantes para o bom funcionamento do Agrupamento... e não perguntar se o jardim está bonito ou se está feio, independentemente da satisfação e do bem-estar serem importantes dentro da organização nesse contexto. Mas foi bastante importante ter-se feito o que se fez e terem divulgado os resultados: a AE, o CG Transitório e o CG sempre se debruçaram sobre os relatórios da AI.	
P21	Pensa que o Relatório da AE de 2006/2007 terá influenciado a Escola ao nível dos “Resultados”?	
R21	Penso que em termos de resultados reais, é claro que sim.	
P22	Em termos de resultados escolares, já referiu o baixo índice de escolaridade	

	dos pais...	
R22	Eu vou-lhe dizer: existem pais com 40 anos que não sabem ler nem escrever! Portanto, não estamos a falar de um concelho muito normal no contexto nacional. E se olharmos para a questão social, aqui a realidade é muito mais complexa. E mesmo os que são escolarizados, anda tudo entre o 1º Ciclo, o 2º Ciclo e o 3º Ciclo. E a valorização da escola... Olhe, a AE fez um trabalho sobre a envolvente parental em 2005/2006, que revelou dados interessantíssimos... Teve a ver com a participação e o envolvimento dos pais no processo educativo dos alunos. Como vê, essa é já uma velha preocupação nossa.	
P23	E fizeram alguma coisa para melhorar a situação?	
R23	Fizemos, tentamos fazer sempre. Foi feita a divulgação posterior aos diretores de turma e fizeram-se duas ou três ações concretas para trazer os pais à escola. Sabe quantos pais é que nós convocámos para uma reunião há dois anos? De mais de mil pais, apareceram 20. Este ano, para a divulgação do PE e do RI, também convocámos todos e vieram cinquenta e poucos. Curioso é que fizemos uma vez uma Festa de Natal e tínhamos trezentos e tal pais! Sabe o que é que eu fiz, para a discussão do RI? Quando se fala na participação dos pais nas decisões ou nos órgãos ou nas estruturas de orientação educativa, .... em relação ao PE (porque o PE é sempre elaborado em função dos Planos de Melhoria, daquilo que é diagnosticado, com pontos fortes, pontos fracos, o que é que vamos fazer...), nós ao elaborarmos o PE, fizemos questionários e pedimos aos professores para colaborarem, e eles sabiam que aquilo tinha um objetivo que era a elaboração do PE,... e para o RI o que eu fiz foi divulgar a todos os pais; ficou no <i>site</i> da Câmara Municipal durante 15 dias, e houve bastantes participações/colaborações. Os alunos também participaram, através dos DT; mas, se calhar, não ficou nada registado, não houve a sistematização da recolha de evidências. As estruturas e os órgãos têm de começar a ter consciência desta necessidade de registar aquilo que se faz, por forma a que haja evidências que sustentem aquilo que dizemos, ou o que fazemos. Essa é ainda uma lacuna, ao nível da AI.	
P24	Estamos a chegar ao fim da nossa entrevista e coloco-lhe agora a seguinte questão: considera que, ao nível do serviço educativo que a escola presta, terá havido melhorias, após a AE?	
R24	Ah!, sim, ao nível do serviço educativo, tem melhorado. Por exemplo, ao nível da articulação, a articulação entre ciclos no agrupamento penso que, agora, a articulação está mais operacional. Havia uma lacuna que foi evidenciada, que era na articulação entre a 2,3 e a secundária e penso que, nos últimos dois, três anos, melhorou bastante. Mas também a escola secundária não tinha, antes, abertura para essa articulação. Penso que melhorou muito, muito. Aliás, a equipa da articulação estava muito restrita e nós, no CG, achámos que ela deveria ser alargada, e alargar mais a outras áreas disciplinares, como por exemplo a Educação Física e a EVT.	
P25	Pensando no novo ciclo avaliativo, e em situação nova AEE, o que é que gostaria de mostrar à equipa avaliativa?	
R25	Gostaria de mostrar a evolução que houve. É como eu digo, esta escola não faz tudo, é lógico que não pode fazer tudo, mas consegue fazer muita coisa boa. Eu acho que o que falta é aquilo que nós já falámos: é só conseguir mostrar aquilo que a escola faz, registando as evidências nos locais próprios. Eu penso que a regulação por parte da IGE deve ser uma regulação em	

	dimensões que são, de facto, importantes para o bom funcionamento da escola enquanto organização educativa.	
P26	Quais são essas dimensões?	
R26	Lideranças, organização educativa, estruturas de orientação, ... e também o clima e cultura, porque a cultura é muito diferenciada,... professores, alunos. Nós temos turmas aqui que não são nada homogéneas, em termos de cultura: nós temos alunos muito bons e temos alunos muito maus. Portanto, esta escola não vai embarcar naquela filosofia de pôr os bons todos num lado e os maus todos noutra (como está a pensar fazer a escola secundária)! As escolas têm de ter uma filosofia integradora. Aliás, tive ocasião de dizer ao Presidente do CG da escola secundária: não concordo, nem nunca concordarei com esse processo! A escola deve ser uma escola para todos... e para cada um! Isto é uma escola multicultural! E não apenas para os bons ou mais capazes.	
P27	E como é que a escola se está a preparar para o novo avaliativo?	
R27	Eu acho que a escola vai conseguir arranjar as evidências necessárias que mostrem esta evolução que eu penso que é muito positiva. Eu penso que toda a escola é um lugar especial e esta escola tem sido um lugar muito especial. Aquilo que eu conheço do que tem sido feito por este corpo docente – que há aqui muito bons professores, independentemente de serem mais novos, ou seja, todos estão empenhados – e, em relação ao nosso trabalho, devo dizer que eu, e penso que os outros colegas também, eu sinto-me muito mais capacitado para fazer coisas que não conseguia fazer há anos atrás. Eu passei por escolas muito boas, escolas excelentes, isto é, escolas muito à frente,... muito à frente. E agora vejo que esta escola está nesse caminho. É uma escola que há de mostrar muitas, muitas evidências! Nesta escola sente-se a mudança. E até mesmo a geração mais nova de professores está inculcida nesse espírito de mudança. E isso é importante! Se o corpo docente estiver todo envolvido nesse espírito de escola de que a escola é uma escola para todos -não só para alguns alunos -, mas também para todos os pais e para toda a comunidade educativa, de certeza que sendo esta escola uma escola aberta a todos, será com certeza uma escola de sucesso.	
P28	Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração.	
R28	De nada.	

Entrevista a

\_\_\_ Diretor de Agrupamento

\_\_\_ Presidente de Conselho Geral

**X** Coordenador da Equipa de Avaliação Interna

\_\_\_ Coordenador de departamento

UGE1, ocorrida em 13 de julho de 2011

		OBSER- VAÇÕES
P1	Agradeço à colega (que está aqui na qualidade de elemento da equipa de avaliação interna, não é?, a sua disponibilidade.	
R1	Sim, elemento da ' <b>Equipa de autoavaliação para a melhoria contínua</b> '.	
P2	Agradeço, pois, a sua disponibilidade para colaborar neste estudo, assegurando a confidencialidade dos dados e o anonimato. Pergunto-lhe porquê esse nome para a vossa equipa?	
R2	Eu fiz parte da Equipa de Avaliação Interna (AI) desde 2000/2001, depois interrompi durante quatro ou cinco anos porque mudámos a equipa, com a adoção do modelo CAF, adaptado (houve, de facto, uma adaptação, começámos a fazer o trabalho)... E porque o objetivo principal é a elaboração do Plano de Melhoria para as várias vertentes que são aferidas. E o Plano de Melhoria é monitorizado, daí este título.	
P3	Têm alguma empresa por detrás da vossa atuação?	
R3	Não, não. Baseámo-nos no modelo CAF, mas tem muita adaptação. Fizemos os nossos próprios inquéritos, com base nos indicadores que estão referidos... Começámos a aplicar... Neste momento temos as conclusões relativas à dimensão do envolvimento dos encarregados de educação (EE).	
P4	Estão satisfeitos com esse diagnóstico?	
R4	Temos os resultados da aplicação desses questionários. Vamos agora divulgá-los para depois traçarmos um caminho, com o objetivo para melhorar a intervenção dos pais, no próximo ano letivo.	
P5	A participação dos pais e EE tem sido, deduzo, fraca...	
R5	Sim, sim. Na Avaliação Externa (AE) o envolvimento dos pais e EE tem sido sempre um dos aspetos apontados como sendo um dos menos fortes.	
P6	E a organização sente e deseja essa participação?	
R6	Sim, sim!	
P7	Mas é difícil?	
R7	É, é muito difícil.	
P8	E relativamente a outros elementos da comunidade? Para além da autarquia é fácil cativar agentes locais da cultura, da economia...	
R8	Alguns, sim, há alguns elementos cooptados pelo Conselho Geral (CG).	
P9	Conseguem envolvê-los em projetos?	
R9	Sim, sim.	
P10	Têm Cursos de Educação e Formação de Jovens (CEF)?	
R10	Sim, e aí temos parcerias com elementos da comunidade. Aliás, ao nível das	

	relações da comunidade, as nossas diversas avaliações externas (nós tivemos bastantes, desde 2000/20019) e essas relações com a comunidade é um dos aspetos que tem vindo a melhorar.	
P11	Perguntava-lhe se existia na escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE).	
R11	Sim, desde 2000/2001, como já referi.	
P12	O Agrupamento continuou a proceder à sua AI, após o processo de AE em 2006/2007?	
R12	Sim, sim.	
P13	Que efeitos considera terem ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R13	Houve um dos aspetos que eu me recordo de ter sido apontado como menos forte nessa AE, que era o funcionamento das estruturas de orientação e supervisão intermédias, entre outras coisas. Eu acho que houve algumas melhorias, mas continuo a achar que é um aspeto muito complexo. O funcionamento dessas estruturas intermédias é muito complicado, porque quem está à frente dessas estruturas sabe isso: tem a ver com todo o conjunto dos professores, que é muito diferente de ano para ano e é muito complicado lidar com essa diversidade de pessoas. E continuo a achar que é um dos aspetos em que há que apostar, para melhorar o funcionamento da organização. O resto... Também não foram apontados muitos pontos fracos ou aspetos a melhorar e ... nós temos feito um esforço para melhorar todos esses aspetos.	
P14	As estruturas de orientação educativa intervêm na monitorização dos resultados?	
R14	Intervêm, têm acesso aos resultados, refletem, apontam e definem estratégias para melhorar, estratégias de trabalho, a partilha...	
P15	Como é que fazem essa monitorização de resultados? É apenas a comparação dos resultados da avaliação interna com os da avaliação externa?	
R15	Comparamos os nossos resultados com a média dos Exames Nacionais, das Provas de Aferição, Testes Intermédios...	
P16	Não se comparam com outras escolas?	
R16	No concelho só temos uma, que é a escola de T., esses resultados nós temos acesso a eles... só que se trata de uma realidade diferente, o número de alunos é mais reduzido...	
P17	E com escola do mesmo Índice de Desenvolvimento Social?	
R17	Não, nunca o fizemos. Mas pode-se fazer, sim.	
P18	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva (isto é, o trabalho diferenciado dos professores individuais)?	
R18	Nos departamentos nós chegamos à aferição de estratégias da prática letiva, por exemplo, e através dos coordenadores chega ao CP; no final de cada período os coordenadores têm de apresentar o resultado da avaliação dos alunos, as estratégias de diferenciação pedagógica; julgo que o CP acaba por ser o órgão que melhor faz a monitorização, a supervisão ou a regulação. Isto significa que os próprios professores, quer individualmente, quer em grupo, já fizeram antes essa reflexão.	
P19	Existe a prática de trabalho colaborativo entre os docentes?	
R19	Sinceramente... acho que há pouco trabalho colaborativo. Em alguns grupos há muito trabalho colaborativo! Se é porque há este ou aquele plano, esta	

	ou aquela medida, até pode ser... Mas que há, de facto, nesses grupos reuniões semanais, com uma efetiva partilha e colaboração.	
P20	Passamos agora à segunda parte da nossa entrevista e pergunto-lhe como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE?	
R20	Com um Plano de Melhoria, que foi elaborado... e que foi divulgado a pais e EE através do CP e Assembleia de Escola, aos departamentos, a todos os professores, ao pessoal não docente, porque faz parte também do CP... Foram divulgados os resultados, foi feito o Plano de Melhoria, a partir dos pontos identificados no Relatório como pontos fracos. O Plano inclui os objetivos a atingir para ultrapassar esses pontos fracos e uma calendarização, para melhor permitir a sua concretização.	
P21	Esse Plano era anual?	
R21	Era anual, sim.	
P22	E atualmente ainda têm planos de melhoria?	
R22	Temos esse... que vai sendo todos os anos aferido... entregue nos departamentos para se perceber o que é preciso fazer, indicar prazos...	
P23	Quem integra atualmente a Equipa de AI?	
R23	Eu integro a equipa, como elemento da direção executiva, um representante do pessoal não docente e são professores que representam os vários ciclos de ensino.	
P24	Foram eleitos ou foram designados?	
R24	Fomos nomeados pelo Diretor.	
P25	Mesmo o representante do pessoal não docente?	
R25	Sim.	
P26	Não têm pais na Equipa?	
R26	Não.	
P27	E qual foi o critério para a seleção desses membros?	
R27	O critério foi a seleção de pessoas com algum conhecimento nesta área da avaliação (temos duas colegas que estão a fazer Mestrado em Supervisão Pedagógica), a disponibilidade e mesmo com mais habilitação. Conhecendo a mais-valia que cada um poderia trazer para esta Equipa... até mesmo em termos de conhecimento, por exemplo, do próprio concelho, como acontece como as docentes do Pré-escolar e do 1º Ciclo, que são pessoas daqui, são pessoas que têm grande conhecimento da realidade local.	
P28	Como fazem para saberem se existe alguma relação entre as práticas de ensino e os resultados escolares?	
R28	Essa questão... mais uma vez... acaba por ser tratada ao nível dos departamentos, a nível dos grupos disciplinares, por indicação do CP...	
P29	É uma questão que escapa, de forma sistematizada, à AI?	
R29	Sim.	
P30	Acha que é importante?	
R30	Sim, relacionar a prática letiva e os resultados é importante,... mas não me parece que a prática letiva possa ser a principal razão para este ou aquele resultado. Pelo menos, não é só esse aspeto que é decisivo. É uma questão muito complexa... mas é importante, é importante.	
P31	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na organização?	
R31	Houve impacto da AEE na organização, na medida em que se refletiu sobre ela, tendo havido lugar à produção do Plano de Melhoria. E este, por sua vez, trouxe alguns resultados.	

P32	Considera que a comunidade escolar (professores, alunos, funcionários) está envolvida no Plano de Melhoria?	
R32	Sim.	
P33	Na sua elaboração ou apenas na sua aplicação?	
R33	Na aplicação.	
P34	E na avaliação do Plano?	
R34	É a equipa de Avaliação Interna que reúne a informação e depois faz a divulgação. Se bem que seja nosso objetivo a colaboração de todos na elaboração do novo Plano de Melhoria. Este ano auscultámos já os EE, através de um questionário que elaborámos. Também produzimos um documento que chegará a todos e vamos propor a todas as estruturas de orientação educativa e órgãos que proponham medidas a integrar o novo Plano de Melhoria. Já fizemos isso agora, relativamente aos EE,... e pretendemos fazer isso relativamente às outras dimensões que vamos autoavaliar.	
P35	Passamos à última parte desta nossa conversa. Como é que a AE influenciou a AI da escola?	
R35	Influenciou sempre. Desde 2000/2001 que toda a AI que foi feita teve sempre por base os aspetos determinados pela IGE como pontos fracos. Sempre!	
P36	E considera que teve influência nos resultados escolares dos alunos?	
R36	Se teve influência... como?	
P37	Considera que, de alguma forma, a AE teve influência na evolução dos resultados dos alunos?	
R37	Sim, sim, porque já refletimos sobre essa questão, temos vindo a dar cada vez mais importância a essa questão e a tentar encontrar medidas para melhorar os resultados dos alunos.	
P38	E a AEE teve algum impacto sobre a qualidade do serviço educativo prestado?	
R38	Também. É uma dos aspetos que melhoraram. Há já uma melhor articulação vertical, já nos sentimos um pouco mais como “um” agrupamento! E um dos aspetos que no Relatório da AE tinha sido considerado como menos bom era precisamente esse, o da articulação.	
P39	Como é que a escola se tem preparado ou está a preparar para o novo ciclo avaliativo?	
R39	Exatamente com esta autoavaliação, que estamos a fazer. Tentamos abarcar todas as dimensões da escola, para estarmos preparados.	
P40	Que tipos de evidências costumam recolher?	
R40	Relativamente aos EE, não recolhemos evidências, porque se o fizéssemos se calhar íamos ter alterações em alguns aspetos. Mas pretendemos fazer isso em relação às outras dimensões. Evidências, para comprovar o que se fez e para justificar aquilo que se fez, as opções tomadas: atas, questionários, resultados das análises que vamos fazendo...	
P41	Neste ano que termina, o vosso processo de AI passou pela aplicação de questionários?	
R41	Produzimos questionários, que já aplicámos aos pais, aos professores, ao pessoal não docente e aos alunos. Falta fazer o tratamento dos dados, a análise e a divulgação. Contamos fazer isto até ao final do ano civil. O Plano de Melhoria vai ser traçado ainda dentro deste ano civil.	
P42	A haver um novo modelo de AE, que aspetos gostaria que ele contemplasse?	

R42	...	
P43	Ou a haver uma nova fase de AE, o que é que gostaria de poder mostrar da sua escola?	
R43	Em primeiro lugar, eu gostaria que os modelos de AE fossem adaptados a cada escola, porque eu acho que, enquanto as escolas se baseiam naquilo que a IGE faz para orientarem as suas práticas de Autoavaliação, eu penso que a Inspeção não tem em conta as características de cada escola. É uma boa ideia perguntar como é que é a escola, pedir a caracterização, sim, isto está muito bem! Mas depois não o tem em conta e aplica o mesmo modelo para todas as escolas. As dimensões da AE devem ser as mesmas para todas as escolas, porque as escolas trabalham todas a partir do mesmo suporte legal, as mesmas medidas e para os mesmos fins,... mas depois ... a forma como a IGE intervém deveria ser um bocadinho diferente.	
P44	Pode especificar um pouco mais que aspetos gostaria de ver alterados?	
R44	Por exemplo: os resultados escolares. Eu acho que os resultados escolares, para serem analisados, não podem ser analisados de forma igual para todas as escolas! Tem de se pensar que escola é esta, em que meio é que está inserida, que fatores é que podem condicionar certos e determinados resultados... A mesma coisa em relação ao abandono escolar, em relação a fatores de indisciplina,... portanto, em relação a uma série de aspetos que têm de ser tidos em conta, como o facto de trabalharmos numa escola em que apenas uma meia dúzia de professores habita na localidade,... Portanto, há uma série de fatores que irão certamente condicionar os resultados.	
P45	E a Equipa de AI tem consciência dessas condicionantes?	
R45	Sim, sim!	
P46	E passa essa informação aos docentes, aos funcionários, aos pais, à comunidade educativa?	
R46	Sim.	
P47	Considera que cada um dos elementos da organização tem consciência de que a sua atuação vai ter influência no resultado da organização?	
R47	Sim.	
P48	E conseguiram demonstrar, aquando da AE, toda essa dinâmica e atuação?	
R48	Uma coisa é tentar demonstrar, outra coisa é a forma como os outros nos veem e avaliam...	
P49	Tinham evidências de que recolhem, tratam e divulgam a informação, de que refletem sobre as práticas, os resultados e todos os seus condicionalismos, por exemplo?	
R49	Nesta última, a de 2006/2007, sim, porque, relativamente às outras, o que nos foi dito foi que deveríamos fazer uma maior divulgação dos resultados que conseguíamos obter. Agora, ... a partir desta, julgo que sim.	Refere-se à AE de 2006/2007.
P50	Têm conseguido implicar mais pessoas nesse processo de AI?	
R50	Tentamos.	
P51	Conseguem evidenciar essa tentativa?	
R51	Julgo que sim! Estamos a trabalhar para isso.	
P52	Agradeço, então, a sua disponibilidade, o seu tempo e colaboração.	
R52	De nada.	

Entrevista a

Diretora de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador(a) / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador(a) de Departamento

UGE2, ocorrida em 24 e janeiro de 2012

		OBSER- VAÇÕES
P1	Tendo já apresentado os objetivos do estudo, assegurado o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados, agradeço a oportunidade para a realização da entrevista e a autorização para a gravação da mesma. Começo por colocar a primeira pergunta. Pergunto-lhe se existia na/o Escola/ Agrupamento uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE).	
R1	Tínhamos uma AI, mas uma coisa muito caseira. Fazíamos a análise dos resultados, comportamento, assiduidade, aproveitamento e não propriamente o impacto da AI, aquilo que implica o relacionamento entre a AI e a AE. Atendendo à AE, há necessidade de proceder também à análise dos resultados dos exames nacionais, fazer uma correlação entre os resultados da avaliação interna dos alunos e os resultados que eles alcançam nos momentos de avaliação externa, provas de aferição, testes intermédios e exames. E nós ficávamos muito pela observação da nossa casinha, pelo nosso olhar interno, antes de termos passado pelo processo de AEE. Depois desse momento, sentimos a necessidade de selecionarmos um modelo de AI, decidimo-nos pela adoção do modelo da CAF; e sentimos também a necessidade de fazer a articulação entre todos os ciclos e entre todas escolas do Agrupamento.	
P2	Havia a tradição de proceder à AI, não havia era um modelo adotado...	
R2	Não um havia modelo adotado.	
P3	E após o processo de AEE, em 2006/07, continuaram a proceder à AI?	
R3	Fizemos sempre AI. Mesmo antes de 2006/07, por sermos TEIP e por via do Observatório da Qualidade do PEPT XXI, fazíamos sempre a nossa AI. Daí a existência de uma tradição. Só que era uma avaliação diferente. Era uma avaliação muito centrada nos resultados escolares, no nosso ponto de partida e daquilo que projetávamos alcançar e melhorar, de acordo com objetivos traçados. Não nos colocávamos a questão das metas a alcançar e da avaliação dos processos para as alcançar, do impacto que tinham na organização, o envolvimento dos diversos agentes educativos, etc. penso que agora as coisas já são diferentes, temos feito caminho e aprendido ao longo do percurso.	
P4	E mudou o modelo e AI adotado?	
R4	Mudou, sim. Dentro da nossa equipa de AI optámos pelo modelo CAF, principalmente porque dois dos elementos da equipa fizeram formação nesse modelo. E isso, de certa forma, veio trazer alguma segurança à equipa,	

	e uma diretriz. Porque os modelos, penso eu, são todos discutíveis, e quando optamos por um internamente, corremos o risco de quem vem avaliar externamente gostar mais de outro modelo. Mas o que interessa no modelo são as ferramentas que eles nos fornecem para a nossa análise interna da organização. E devem também auxiliar-nos a estabelecer relações entre a AI e a AE. Foi a partir da adoção do modelo CAF que começámos a utilizar a aplicação de questionários – porque não era habitual nós aplicarmos questionários aos pais, aos alunos, a todos os elementos da comunidade escolar, ao nível do grau de satisfação. Todos os utentes da organização agora são auscultados sobre o grau de satisfação.	
P5	Quem integra a vossa equipa de AI?	
R5	A equipa de AI tem dois elementos intimamente ligados à direção, o coordenador da equipa é nosso assessor e uma das adjuntas da direção, que é educadora, também. E ambos fizeram a formação que eu atrás referi. Temos também o Coordenador dos DT, a coordenadora do 1º Ciclo e a coordenadora do Pré-escolar. Tínhamos também a Psicóloga, que neste momento já não temos porque deixámos de ter psicóloga na escola, uma vez que concorreu, saiu e não foi substituída (e era uma mais-valia para a equipa!). Neste momento, também nos auxiliámos de toda a análise que é feita através das técnicas do TEIP: a assistente social, animadora sociocultural e a animadora socioprofissional – que estão mais ligadas ao contacto com as famílias e que seguem toda a parte relacionada com a Segurança Social. Esse <i>feedback</i> que elas nos dão e toda a análise que fazem também nos ajudam. Dão-nos, por exemplo, o <i>feedback</i> de pais e encarregados de educação.	
P6	Houve, então, alteração nos procedimentos de AI.	
R6	Sim, sim.	
P7	E que efeito(s) considera ter(em) ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R7	Penso que o grande efeito foi o facto de pensarmos toda a escola como uma unidade, mas uma unidade inserida na comunidade, no próprio Ministério e na sociedade. Porque eu acho que a AE deveria ser contextualizada. Mas acredito que seja muito difícil, externamente, contextualizar a avaliação.	
P8	A AEE deveria ser contextualizada?	
R8	Sim, apesar de, em certa medida, a AEE ser contextualizada (no que diz respeito à assiduidade, ao abandono, à posição económica e sociocultural dos pais). Mas depois quando se fazem comparações dos resultados das provas de aferição e de exames isso não entra em linha de conta. Não aparece, não transparece nos jornais, não aparece aquilo que é feito porque, às vezes, o resultado que temos até é muito bom relativamente ao público que temos, comparativamente com as escolas posicionadas nos primeiros lugares dos <i>rankings</i> ! Temos de contextualizar os resultados e quando se olha só para o lugar no <i>ranking</i> , o contexto é desvalorizado. No entanto, quando vêm as equipas de AE esse contexto é mais justificado, é entendido, e a avaliação – nos parâmetros em que é feita – já reflete esse contexto. Apesar da publicitação que tem de se fazer, relativamente aos resultados dos alunos nas avaliações externas, também deveria publicitar-se o resultado que cada escola obtém na AEE – porque é um serviço público prestado. Não interessa só olhar para os resultados académicos, é preciso valorizar toda a formação que se faz aos miúdos.	
P9	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos	

	e estruturas de orientação educativa?	
R9	Faz, sempre. Faz em CP, mas antes na direção também fazemos essa análise, com um grupo de trabalho que está responsável pela análise de todos os registos, quer de atas, quer de pautas. Nós continuamos com o Observatório da Qualidade, porque consideramos que é uma maneira de nós vermos, em termos de evolução da qualidade, qual é o nosso percurso. Fazemos a comparação dos resultados nos últimos 5 anos. E comparamos os resultados do 1º período deste ano com os resultados do 1º período do ano passado, e com os de há 5 anos. Vamos sempre fazendo assim. Quando são feitas as intercalares e no final de cada período fazemos sempre a análise de tudo. Também avaliamos as medidas de apoio ao abrigo do Despacho 50 e outras medidas não inseridas neste despacho. Tudo isso é levado em linha de conta, na análise dos resultados.	
P10	Ainda em relação à avaliação, comparam práticas de avaliação?	
R10	Nós analisamos muitos aspetos – também a aplicação dos critérios de avaliação, por exemplo – mas as práticas de avaliação é a parte que custa mais a implementar. No entanto, nós fazemos a análise de uma prática que desde o ano passado temos tentado implementar em todo o Agrupamento: a diferenciação pedagógica. E a esse nível tentamos fazer a diferenciação por grupo-turma e fazemos a avaliação dessa prática. No 1º Ciclo, pelas características da monodocência, esta prática é talvez mais fácil de ser implementada e avaliada.	
P11	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R11	Essa é sempre uma parte em que a AE em revelado algumas fragilidades nossas. Precisamente porque é difícil de transpor a porta da sala de aula – tanto no sentido físico, como no sentido figurado. Mas eu acho que é uma cultura e uma postura profissional que se vai alterando a pouco e pouco. A questão da experiência do par pedagógico, da troca de materiais, da questão do Projeto Curricular de Turma (PCT),... permitem uma proximidade e um envolvimento diferente. Embora eu considere que se deve investir bastante na questão da interdisciplinaridade, abem do ensino e das aprendizagens e a bem da gestão dos recursos. Há muitas disciplinas que têm conteúdos programáticos que são comuns. Internamente, poderíamos fazer uma gestão do currículo que não fizesse com que os miúdos ouvissem falar de «sistema solar», por exemplo, nas Ciências, na Físico-química, na Geografia: porque não planificar e organizar o ensino de forma a que esse conteúdo fosse lecionado pelos 3 docentes, de forma articulada? É preciso passar da troca de materiais entre os professores de um mesmo grupo disciplinar para a articulação entre disciplinas; penso que é um passo que ainda tem de ser dado. No entanto, vai a pouco e pouco. No entanto, onde eu acho mais difícil de intervir, ao nível da sala de aula, é precisamente o 1º Ciclo. Conseguir-se mais no Pré-escolar, por exemplo. Há uma certa tradição de isolamento que faz com que seja muito difícil quebrar essa barreira à entrada na sala de aula no 1º Ciclo. E isto apesar de haver atualmente uma outra vaga de professores com outra formação, mais abertos: a tradição da porta fechada e de não partilhar muita coisa (a não ser os queixumes, ou o fiz ou não fiz)... existe. Tem de ser dado esse passo em frente e onde tem de se investir mais é no 1º Ciclo. Daí eu achar que, na reorganização curricular, se deveria mexer já no 1º Ciclo...	
P12	Os Departamentos relacionam, de alguma forma, os resultados escolares	

	alcançados com as práticas letivas implementadas?	
R12	Sim, fazem sempre essa relação... Nós fazemos o observatório, e essa análise vai a todas as estruturas antes do CP e só depois é que vai a CP, para no CP já ter a opinião das várias estruturas. E só depois é que vai ao CG.	
P13	Quando fala em “estruturas” são apenas os departamentos? Ou os grupos disciplinares?	
R13	Nós não funcionamos em grupos disciplinares, mas sim departamentos. Falo também em Ensino Especial que, no nosso caso, atendendo às características e às necessidades que nós temos de ter uma pessoa no pedagógico que conheça bem os casos, assim como a própria legislação, e também um representante dos CEF (nós temos CEF, temos PIEF, temos PCA) – e o nosso pedagógico neste momento está somente com 13 pessoas; portanto, são essas as estruturas; só não temos pessoal não docente, mas as demais estruturas estão aí representadas.	
P14	Deixaram cair a estrutura do grupo disciplinar.	
R14	Grupos disciplinares não temos. Os grupos, aqui, reúnem quando acham que têm necessidade de reunir. Por exemplo, ontem reuniu o grupo de LP para analisar os apoios, porque havia propostas novas e não havia resposta a dar. Mas são reuniões que surgem num contexto muito específico, para tratar algo muito específico, porque tudo o mais é tratado em reuniões de departamento. Até porque isso possibilita maiores articulações.	
P15	Como considera que, ao longo do tempo, tem evoluído a qualidade dos vossos resultados e a qualidade do vosso serviço educativo?	
R15	Em termos de prática pedagógica vejo algumas melhorias, principalmente na área da diferenciação pedagógica. A nível dos resultados, eu costumo dizer que nós somos como os eletrocardiogramas. Umás vezes estamos altos, outras vezes estamos baixos, isto é conforme as sístoles e as diástoles! (risos) mas penso que isso depende de diversos fatores. Populações como é aquela que nós temos, tremendamente heterogénea, nunca se sabe muito bem qual o resultado. Nós aqui combatemos muitos fatores que não controlamos, como as famílias, como as dificuldades – até muitos casos de dificuldades na alimentação -, como a falta de materiais... Muitas vezes somos nós, escola, que temos de colocar em determinadas salas os materiais que eles não conseguem trazer, como é o caso de EVT, em que há sempre material na sala para aqueles miúdos que não têm. A nível de resultados, pode haver um ano em que há um grupo de alunos que nos faz prever, pela análise que fazemos dos testes intermédios, que irá ter bons resultados, enquanto que há outros anos em que nos surpreendemos pela negativa. Eu acho que o trabalho que tem sido feito é no sentido da melhoria. E também não podemos, apesar de termos uma população academicamente desfavorecida, não podemos deixar de dar hipóteses àqueles miúdos que têm muitas vezes capacidades, mas que não as desenvolvem através do investimento familiar. E é aqui que entra, precisamente, a questão da diferenciação pedagógica: há que dar hipóteses àqueles miúdos que têm capacidades, de desenvolverem ao máximo as suas capacidades, competências e aptidões. Não podemos apenas pensar e preocupar--nos com o nível negativo. Mas se formos a ver bem, apesar de a faixa dos alunos que tem nível negativo ser muito diminuta, as medidas que são implementadas são, na sua grande maioria, destinadas a subir esse nível de negatividade, e é muito pouco aquilo que se investe em melhorar ainda mais aqueles que já são bons. É difícil, às vezes, numa sala com muitos	

	alunos, pensar e adequar a atuação a todos, mas essa questão da diferenciação tem de ser, cada vez mais, uma aposta e uma realidade.	
P16	Pelo que percebo, essa questão da diferenciação é um dos pilares do vosso Projeto Educativo...	
R16	Do TEIP também...	
P17	Como é que isso se operacionaliza?	
R17	Ao nível dos departamentos e ao nível das disciplinas são pensadas as práticas que podem servir à diferenciação pedagógica pela positiva e também à diferenciação pedagógica pela negativa. Damos uma atenção diferente àqueles casos (que antigamente chamávamos “os alunos merecedores de uma atenção especial”) que são os que sinalizamos com algum tipo de dificuldades, ou melhor: sinalizamos aqueles alunos que ainda não conseguiram (mas hão de conseguir!), os que já conseguiram e os que superaram já o esperado. Temos, por exemplo, um aluno que em Matemática está integrado numa turma normal, mas que está a fazer exercícios de secundário ou de Universidade. Só temos um, é verdade. Mas temos de estar despiertos para casos destes, ... senão aquele miúdo é capaz de se perder ou de ficar estagnado.	
P18	E qual é o contexto legal dessa intervenção?	
R18	É o Despacho 50, através do Plano de Desenvolvimento. Mas independentemente disso, também temos de saber como contornar eficazmente as fragilidades da legislação, uma vez que o Despacho 50 diz que só se pode fazer um Plano de Desenvolvimento após a avaliação sumativa do 1º período; ora se nós já conhecemos o miúdo, se é nosso aluno há tanto tempo, não vamos fazer um Plano de Desenvolvimento num ano, depois no início do outro ano não tem, depois volta a ter no 2º período ... Não faz sentido. E por isso nós aprovámos em CP que este miúdo teria sempre o Plano de Desenvolvimento ativo. Não faz sentido nenhum estar a quebrá-lo, a lei não salvaguardou este aspeto.	
P19	Essa diferenciação pedagógica conduz a quê?	
R19	A ensino diferente, avaliação diferente,... ao nível das práticas e da gestão do currículo. Temos CEF, PCA, mas também temos uma gestão curricular diferenciada dentro das turmas regulares: quando temos 20 ou 30 alunos por turma, há que ter a noção de que são todos eles diferentes! Há também um outro aspeto que pesa diferente, a nível dos PCT: é a questão do relacionamento interpessoal. Nós temos critérios com pesos e percentagens para tudo, inclusive para as atitudes e o relacionamento com os outros.	
P20	Passando à segunda parte desta nossa conversa, perguntava-lhe como é que a escola utilizou as informações do Relatório de AEE?	
R20	Divulgámos a todas as pessoas, foi entregue a todas as estruturas de orientação educativa, foi feita a apresentação nas estruturas que têm assento no CP. Todos os anos relembramos o Relatório e vamos ver que aspetos do Relatório já melhorámos, o que é que falta fazer e o caminho que temos de tomar. Acaba por ser um pouco uma bússola, acaba por nos dar algumas diretrizes para a nossa atuação.	
P21	O que mudou na Escola, após a AE?	
R21	Eu acho que foi o envolvimento e a articulação. A discussão que é feita em tono das questões pedagógicas integra todos e todos têm de se envolver, o que faz com que os do 1º Ciclo pensem no 2º e no 3º Ciclos, os dos 2º e 3º também pensem no 1º Ciclo e no Pré-escolar, ... Penso que há um	

	envolvimento maior envolvimento de todos. O próprio grupo que faz a análise dos resultados académicos dos alunos integra também docentes do Pré-escolar, 1º, 2º e 3º Ciclos – o que acaba por resultar, também numa análise integrada e integradora dos resultados que o Agrupamento, como um todo, alcança. Este ver a escola como um todo e não em parcelas divididas é fruto também da AEE. Por isso penso que a AE teve efeitos ao nível de resultados, da articulação e da partilha de informação na escola.	
P22	Produziram algum Plano de Melhoria após a AE de 2006/07?	
R22	Sim, nós fizemos um Plano de Melhoria, de acordo com o modelo de AI que adotámos, o modelo CAF, e que incidia mais no nível dos resultados. É claro que o nosso Plano de Melhoria agora tem de ser adaptado ao novo modelo de AEE. É isso que estamos agora a fazer, o que também nos vai servir para a construção do PE.	
P23	As práticas de autoavaliação alteraram-se após essa AEE de 2006/07?	
R23	Eu acho que se aprofundaram mais; alteraram-se no sentido de uma melhoria, porque, apesar de termos anteriormente o Observatório, a AI era mais o trabalho de uma equipa restrita. E agora não. Agora a AI é tarefa de todos porque, após o tratamento dos dados pela equipa de AI, todos vamos verificar se há erros ou enganos na análise, se há correções a fazer,... É diferente!	
P24	Existe um Relatório anual ou plurianual da AI?	
R24	Sim. A nossa análise é trimestral, mas anualmente fazemos uma síntese de tudo: cumprimento do PE, cumprimento do PAA, de tudo aquilo que foi feito na escola e dos aspetos a melhorar. Fazemos uma síntese global final.	
P25	E dão a conhecer a quem?	
R25	Neste momento está só dentro da escola, vai a todas as estruturas e órgãos. Tem de sair e ser divulgada ao exterior. Temos de passar a fazer a publicitação, por exemplo, na página da escola; falta-nos dar esse passo. Devemos, talvez sintetizar ou adaptar a linguagem e publicitar o que fazemos, com toda a transparência. Até porque, às vezes, também nos queixamos de que somos uma escola um bocado estigmatizada, de que só se divulga o mau... Se calhar é uma maneira de poder aliviar isso. Mas a questão da gestão do tempo ainda não nos deixou chegar aí...	
P26	Como fazem para saberem se existe alguma relação entre as práticas de ensino e os resultados escolares?	
R26	Muito sinceramente,... aquilo que deveria ser feito não o é! Isso implica ainda um tipo de articulação mais profunda! E outro tipo de análise mais profunda! Eu acho que fazemos um pouco disso através da partilha de informações nos CT, porque se fala da turma no seu todo e das estratégias que os professores usam para produzir este ou aquele resultado no grupo ... mas dizer que estão identificadas as práticas, saber quais são os objetivos dessas práticas, as metas e o resultado que se obtém, não fazemos, ainda, de forma sistemática. Fazemo-lo em algumas atividades e na avaliação do Plano de Ação do TEIP, porque é mais fácil de ser feito. Por exemplo, para a questão do comportamento, temos determinadas atividades para trabalhar e melhorar o comportamento; essas atividades têm objetivos; e nós propomos uma meta; e depois avaliamos o resultado. Consegue-se. Mas fazer isso para a prática letiva, ainda não fazemos. Falamos disso, mas não o fazemos.	
P27	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na organização?	

R27	Acho que foi um impacto positivo e que é uma mais-valia. Nós precisamos sempre de uma voz externa para nos chamar a atenção sobre determinados aspetos que, se não fosse isso, nos passavam despercebidos. Nós estamos encerrados no nosso próprio mundo e no nosso próprio meio, às vezes, determinados aspetos, não os vemos; e eles precisam de ser vistos. É um olhar exterior, descentrado, que nos obriga a olhar para a nossa atuação com essa outra perspetiva, a olhar para os nossos resultados e para a análise daquilo que se faz de uma outra forma. Realmente, durante a intervenção da AEE, há determinadas questões que são lançadas para o grupo que nos desperta para outras abordagens, para outras análises, em que nós nem tínhamos pensado! Aí é que se faz clique! Eu encaro com toda a normalidade e como uma oportunidade de aprender e melhorar essas intervenções da AEE. Os avaliadores pertencem ao sistema educativo, tal como nós, só que têm uma função diferente: têm a função de nos alertar, de nos advertir para coisas que devem ser corrigidas. Portanto, acho que são uma mais-valia.	
P28	Disse-me que, após a AE, produziram um Plano de Melhoria. Quem é que participou na elaboração desse Plano?	
R28	A equipa de AI e eu, conjuntamente, elaboramos e levamos a CP a nossa proposta. Espera-se depois o contributo de todos: todas as pessoas podem propor alterar e melhorar determinados aspetos. Mas também considero ser um aspeto que nós ainda podemos melhorar.	
P29	A Avaliação Externa da Escola (AEE) terá influenciado, de alguma forma, os vossos resultados académicos atuais?	
R29	Penso que influenciou mais as práticas de análise, a maneira de interagirmos, a maneira de atuarmos, de vermos as coisas numa outra perspetiva. Resultados... só se nós focalizarmos a nossa atenção na relação entre as práticas letivas e os resultados é que conseguiremos... Mas essa parte, como lhe disse há pouco, é mais difícil de fazer. Quanto aos resultados escolares, penso que não é uma avaliação externa que os modifica. Penso é que as AE a pouco e pouco nos vão modificando a nós. E nós vamos modificando as nossas práticas e conseguimos melhorar os resultados, pouco a pouco vamo-nos reestruturando... Há dois anos tivemos bons resultados na AE, no ano passado os resultados já não foram tão bons. Vamos oscilando. Não consigo encontrar uma relação entre os resultados da AE e as intervenções. As intervenções é que nos dão pistas e nós temos de as interpretar e trabalhá-las. Penso que esse é que é o principal papel que as avaliações têm.	(por "avaliação externa" está a referir-se à AE dos alunos-exames e provas de aferição)
P30	Em termos dos resultados dos alunos, tem havido progressos?	
R30	Eu acho que sim. Quer progressos no sentido de aquisição de conhecimentos, quer no sentido de aprendizagem de conduta, de vida e das coisas essenciais como pegar nos talheres, como pedir no bar "se faz favor" e agradecer, como pedir desculpa... como estas coisas da base da educação, que muitos dos nossos alunos não recebem na família. Então, o tempo que levam na escola tem e servir para todas essas aprendizagens sociais, também. Estes miúdos, um dia mais tarde, estão numa profissão qualquer numa instituição qualquer e têm de ter um certo número de competências cívicas adquiridas, a postura tem de ser outra. Apesar de também termos apostado imenso na aquisição de conhecimentos, e uma das formas como o temos feito tem sido a aposta na adesão a projetos, incluindo os intercâmbios com outros alunos europeus, com tudo aquilo que envolvem	

	de aprendizagens sobre os outros e de conhecimentos das línguas e de aspetos culturais mais profundos.	
P31	A escola compara os resultados escolares dos seus alunos com os resultados dos alunos de outras escolas ou com as médias nacionais, por exemplo?	
R31	Com outras escolas deveríamos. Mas não o fazemos. O que fazemos é comparar os resultados da escola com os da região e a média nacional. Quanto à análise comparativa com escolas locais,... é difícil. Tem sido difícil. Mas são as escolas que têm de dar esse passo. E as escolas deveriam estar mais próximas umas das outras, deveriam pensar que todas elas estão a trabalhar para os mesmos objetivos: trabalhar para a educação das crianças e dos jovens, independentemente de eles serem da rua da lavoura ou do bairro do palácio! São crianças que estão no ensino público. Aqui em Beja isso é difícil. É difícil porque existe diferença entre as escolas, as pessoas não se relacionam (parece isto uma luta de galos, que não é!). Esse passo aí tem de ser dado, porque até deveria haver uma proximidade entre os professores das várias disciplinas das diferentes escolas, numa mesma localidade. Por que não fazer testes semelhantes, por que não trocar informações,...? Mas cada vez vejo isso mais longe! Tem a ver com as pessoas,... e também não sei se a AEE não influencia um pouco... Existe uma rivalidade que não deveria existir e que não é saudável, nem para os miúdos, nem para os pais. A rivalidade surge da imagem de cada escola que sai para o exterior, são as etiquetas que surgem e ficam coladas a cada escola... E isso é muito difícil de ser ultrapassado. Mas muitas vezes quem reconhece aquilo que nós fazemos é quem vem de fora, porque quem está cá, na localidade, não o reconhece.	
P32	A AEE terá influenciado a escola ao nível da qualidade do “Serviço Educativo” prestado?	
R32	Eu acho que foi bom porque nos dá o <i>feedback</i> dos e encarregados de educação (mesmo daqueles que não são os representantes das turmas nem são os que tem assento nos órgãos), segundo uma escolha aleatória, o que dá uma visão de alguns dos atores organizacionais com os quais nem todos os dias nos relacionamos; penso que é uma mais-valia, porque nos dá a opinião da escola daquelas pessoas que estão um pouco mais afastadas do quotidiano da escola. A nível das práticas, eu penso que todas as avaliações externas são mais-valia porque nos dão pistas para nós atuarmos de outra maneira, para melhorarmos as nossas práticas.	
P33	Os docentes têm práticas de calibragem de procedimentos avaliativos?	
R33	Não.	
P34	E como é que garantem a coerência entre as práticas de ensino e a avaliação?	
R34	Pois, eu penso que esse é o passo que temos de dar a seguir. Relaciona-se com a questão da supervisão. Fala-se da questão da supervisão das professoras do 1ºCiclo, mas quando se chega à verificação de como é feita a supervisão da prática educativa pelos coordenadores de departamento... é muito limitado! Penso que nesta como em todas as escolas esta é uma área com fragilidades.	
P35	Apesar de a escola ter passado recentemente por um ciclo avaliativo, ao nível da AAE, já estarão a pensar num novo ciclo avaliativo?	
R35	Nós recebemos o nosso Relatório da AAE, em julho do ano passado. E estamos agora a proceder à análise do Relatório, porque considero que temos de adaptar as pistas que esse relatório nos fornece à nossa AI. Isso	

	vai-nos ajudar a melhorar a nossa AI e a melhorar o nosso trabalho. Ao nível dos dois modelos, devo dizer que preferi o segundo modelo (apesar de ser uma reformulação do primeiro), mas acho que preferi o segundo modelo de AEE por se mais objetivo e também mais leve: senti-me mais à-vontade. E penso que agora, nesta segunda intervenção, já há um saber-fazer melhor, quer das escolas, quer das equipas avaliativas.	
P36	Decorrente destes dois processos de AEE, têm notado que os pais e ou outros parceiros da comunidade educativa se têm envolvido mais na vida da escola?	
R36	Sim, eu noto que sim: estão atentos, querem saber, querem participar, tanto os pais, como a própria comunidade (a autarquia, as juntas de freguesia, empresas, entidades como a QUERCUS). Por exemplo, com as empresas nas quais os nossos alunos dos CEF têm feito estágios fica uma relação de proximidade; com aquelas entidades com as quais temos protocolos temos uma boa relação, como é o caso do ISB – o perito externo que supervisiona a AI é uma mais-valia para nós. São estes pequenos contributos que nós temos de juntar todos. Mas a escola, realmente, está mais aberta à comunidade, em termos de participação da opinião dos outros. E muitas vezes já vão essas pessoas que vão conhecendo a escola que vão dando para fora essa imagem mais positiva.	
P37	Para além de os elementos da comunidade terem acesso à informação, também participam na discussão, e no planeamento e nas avaliações das vossas ações?	
R37	Sim, sim. Temos bastantes projetos que envolvem a comunidade e parcerias. Temos o projeto «Pais na Escola», em que os pais participam nas atividades dessa turma; agora tivemos uma atividade dos 7 <sup>os</sup> anos de Ensino Articulado em que os pais também se envolveram: tocaram, cantaram... E temos o nosso <i>facebook</i> da escola, onde vemos as impressões que lá deixam; vai lá tudo deixar as suas impressões. E é uma maneira de as pessoas livremente expressarem as suas opiniões.	
P38	Agradeço à senhora Diretora a sua colaboração.	
R38	De nada.	

Entrevista

\_\_\_ Diretor(a) de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

\_\_\_ Coordenador(a) / elemento da equipa de Avaliação Interna

\_\_\_ Coordenador(a) de Departamento

UGE2, ocorrida em 24 de janeiro de 2012

		OBSER- VAÇÕES
P1	Começo por agradecer ao senhor Presidente do Conselho Geral (CG) a sua disponibilidade e colaboração. Estando assegurados a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes, agradeço também a permissão para proceder à gravação desta entrevista.	
R1	De nada.	
P2	Começo por lhe perguntar Existia no Agrupamento uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE) de 2006/07?	
R2	Nós temos observado em CG, sempre, trimestralmente os dados da avaliação interna (AI) e do Observatório da Escola. Todos os conselheiros do CG têm conhecimento da avaliação que se faz. Em 2007, não existia o CG, era a Assembleia de Escola (AE), mas agora, com o CG, o envolvimento das pessoas é diferente.	
P3	Considera que há mais ou menos envolvimento?	
R3	É diferente. Porque o CG transitório foi para preparar o CG. E o CG, pela primeira vez, sente-se mais envolvido na escola. Porque fizeram questão em nos envolver, até na Avaliação Externa (AEE)! Fomos todos questionados e tivemos a felicidade de poder dizer, um a um, aquilo que pensa sobre a escola. E eles tiveram conhecimento da opinião dos nossos parceiros externos, que são representantes da autarquia, dos pais e EE, do pessoal docente e não docente,... estava toda a gente representada.	
P4	Que efeitos considera terem ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R4	Eu acho que o que ficou no ar, ao nível do CG, é que não foi surpresa para ninguém termos sido avaliados positivamente! Porque nós temos conhecimento da nossa escola e da realidade da escola! E a AEE veio confirmar, ao fim e o cabo, a nossa AI, aquilo que conhecemos do empenho de funcionários e de professores e de alguns pais! É uma escola muito difícil, como todos sabemos, mas tem uma comunidade que, em geral, se empenha e trabalha-se aqui bem!	
P5	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R5	Se faz a monitorização? Acho que sim, pelos resultados que temos! Tem havido progresso, e isso tem-se verificado até nas atitudes dos alunos. Há uma melhoria nos resultados, na disponibilidade para as coisas, há uma vontade de ajudar, uma vontade de colaborar,... E isso nota-se, nota-se no	

	dia-a-dia. Portanto, há, de certeza, um trabalho grande por parte da Direção, a esse nível.	
P6	Tem conhecimento de haver, por exemplo, práticas de análise de procedimentos avaliativos, de supervisão e de acompanhamento das práticas letivas?	
R6	(silêncio reflexivo)	
P7	Ou esses dados não chegam ao CG?	
R7	Não chegam ao CG. E não chegam porque essa é uma área que ainda é sentida como algo complicada. Esses aspetos não chegam ao CG, por isso o que eu penso é que está tudo bem, que está todo a correr bem. Claro que se há práticas que originam problemas, tenho a certeza que a Direção estará atenta e as tentará resolver.	
P8	Ao CG chegam relatórios da AI, não é?	
R8	Sim, chegam os relatórios [da AA], que são aí apresentados e analisados. Tudo o que vai a Pedagógico (provavelmente, não tudo, mas certamente quase tudo, dentro das competências do CG), vai ao CG. E nós analisamos, discutimos e aprovamos o que temos de aprovar.	
P9	A questão da AI é um tema que preocupa o CG?	
R9	Sim, sim.	
P10	Participam na AI?	
R10	Na AI? Não. Apenas recebemos os Relatórios e interpretamos as informações.	
P11	Não fazem sugestões?	
R11	Às vezes. Mas as nossas apreciações são sempre registadas em ata.	
P12	Sabe se existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R12	Muitas vezes, poderemos dar uma dica ou outra, nas reuniões do CG. Porque os representantes do pessoal docente gostam de opinar! E será por aí, mais nada, porque a nós não nos cabe fazer outro tipo de acompanhamento.	
P13	Mas, daquilo que sabe do funcionamento da escola, sabe se essa é uma prática instituída, a questão da supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R13	Acho que sim,... acho que sim. Penso que isso tem de acontecer, porque se não isto não funcionava. Essa ideia está no CG. Agora como é que fazem, não sabemos.	
P14	O senhor Presidente é elemento docente do CG?	
R14	Sou professor.	
P15	E já está na escola há algum tempo para poder perceber se tem havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R15	Sim. Eu acho que os resultados, a esse nível, são bastante melhores.	
P16	Têm evidências dessa melhoria?	
R16	Temos, sim. A postura e a atitude dos alunos no corredor traduzem uma melhoria diária. O respeito que eles têm nos corredores, por todos os elementos da escola, vai para dentro da sala de aula. E o respeito que eles têm pelos professores torna mais fácil ao professor, com este caminho andado, poder dinamizar aulas que sirvam para todos. E se não houver esse respeito, torna tudo muito complicado, porque dois ou três alunos podem perturbar tudo o resto. Se a escola (e aí já vai da organização de cada	

	escola!) impuser regras que começam a ser aplicadas logo à entrada da escola e nos corredores e se estendem a todos os serviços (como o simples pedir «se faz favor» e dizer «obrigado»), isso é meio caminho andado! E só assim os alunos poderão adquirir mais facilmente as competências que nós queremos que eles adquiram!	
P17	E em termos dos resultados escolares dos alunos, sabe se também têm melhorado?	
R17	Sim, eu acho que sim. Muito. E isso não passa para o exterior. E isso é a minha maior infelicidade, como elemento desta escola, é haver avaliações externas e pessoas exteriores à escola falarem ... porque magoam, porque não têm conhecimento. E esta avaliação é injusta, apesar de ter sido boa; eu continuo a dizer que isto é injusto, porque os meninos do CEF não vão fazer exame! Então e o do PIEF? Este é o nosso contexto. E é com esta gente que temos de ser avaliados! Devíamos dizer: nós temos 200 alunos aqui e temos 600 aqui e estes vão a exame, estão em igualdade de circunstâncias com os outros das outras escola que também vão a exame; então compare-se o comparável. E vamos ver: estes prosseguem estudo? Ou terminaram e entraram no mercado de trabalho? E ficaram no mercado de trabalho? Se entraram. Então estão sendo uma mais-valia. Esses resultados são bons resultados. E isto tem de estar na avaliação! Não basta estar na nossa AI, tem de estar também visível para o exterior, na avaliação externa! Isto é do mais justo que há! Nós temos miúdos que já estão no mercado de trabalho e que são elementos muito válidos no mercado de trabalho! E estes resultados do trabalho da escola deveriam ser divulgados! Isto ninguém sabe, está tudo muito restrito a informação interna: nós aqui temos conhecimento, mas lá fora ninguém conhecimento do que a ente faz! Há aqui um valor acrescentado que deveria ser divulgado.	(refere-se à avaliação externa dos resultados dos alunos)
P18	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R18	Esses dados são analisados nos Departamentos. Questões destas não têm sido levantadas no CG, mas nós temos conhecimento da orgânica da escola e do funcionamento dos diferentes órgãos.	
P19	Quando chegou o Relatório da AEE (e reporto-me a 2006/07), como foi ele divulgado? Chegou a toda a gente?	
R19	Sim, eu acho que sim; chegou a toda a comunidade escolar, mas ao exterior penso que não chegou.	
P20	Por que é que acha que não chegou ao exterior?	
R20	Olhe, uma das coisas que eu aprendi com esta última equipa de AEE (foi um bom contributo!) foi a chamada de atenção para um aspeto que temos a melhorar: é que nós devemos ir dando a conhecer, cá dentro e lá fora, o que vamos fazendo no CG. Então, agora nós, sempre que há um CG, fazemos uma síntese. Essa síntese está disponível na página eletrónica da escola para todos terem um rápido acesso à informação. Mas a síntese é pouco! A síntese deveria ser complementada com outras informações mais detalhadas (a análise disto ou daquilo, que aí se fez...) para que, quem quisesse, pudesse consultar. Este é um trabalho que temos de fazer: nós temos, por exemplo, projetos espetaculares que deveriam ser divulgados, mais divulgados! E são diversos! Devíamos dá-los a conhecer a toda a gente. Toda a gente! Eles são uma mais-valia para a nossa escola!	
P21	O que mudou na Escola, após a AEE (a primeira intervenção)?	

R21	<p>Todos os anos vão mudando coisas... A escola vai sempre mudando... Posso dizer uma das coisas que mudou radicalmente: foi o comportamento do CG. Agora, com esta segunda intervenção da IGE e esta segunda AEE, pela primeira vez o CG sentiu-se envolvido. E gostou. Eles gostaram de participar! E agora estão muito atentos, ... mas a grande maioria da escola está atenta e se envolve! E apesar de existir um pouco uma etiqueta que nos colocaram (somos a escola dos ciganos!), isso a nós não nos afeta! Somos uma escola pública e cá estamos para continuar a fazer o nosso caminho... E acho que as pessoas estão mais envolvidas na escola, incluindo os pais.</p>	
P22	E quanto às práticas de autoavaliação? Também se alteraram?	
R22	Acho que sim. A autoavaliação em sofrido uma melhoria, desde há três anos para cá.	
P23	Que áreas são abrangidas pela AI?	
R23	Na nossa AI avaliamos os resultados escolares, se as atividades que se desenvolvem estão de acordo com o PE, o funcionamento das estruturas da escola,... Nós analisamos todos estes dados em CG. Preocupamo-nos muito com os aspetos da higiene e da saúde, com o serviço do bar...	
P24	Houve em algum momento ou existe atualmente algum planeamento para a melhoria, como consequência da AEE?	
R24	Sim. Todos os anos, por esta altura, mais ou menos, nós definimos linhas orientadoras para que se tente melhorar os aspetos mais frágeis: sejam, por exemplo, os recursos ou o funcionamento da escola. Relativamente à parte pedagógica, é mais difícil o CG intervir...	
P25	E como fazem para saberem se existe alguma relação entre as práticas de ensino e os resultados escolares?	
R25	<p>O que nós verificamos, em CG, através da análise das estatísticas dos resultados, através da avaliação das atividades que a escola vai desenvolvendo ao longo de todo o ano e da participação dos alunos só podemos tirar como conclusão que o trabalho da escola vai ao encontro das expectativas quer dos alunos, quer dos pais, quer dos professores... Se os resultados escolares são bons e há tanto que está a ser proporcionado aos nossos alunos (nomeadamente em termos dos projetos em que a escola se envolve), tem de haver resultados positivos! É porque estamos a trabalhar bem! Muitas vezes parece é que a forma de apresentar tudo isso parece não dar a dimensão real da qualidade do trabalho que se faz nesta escola! A avaliação pedagógica é muito complicada! E eu acho que talvez pudesse contribuir ara a qualidade das práticas pedagógicas o facto de não haver portas. Porque as portas abertas simbolizam que a sala está aberta ao público: é mais um contributo para se ter uma melhor aula; e isto é visto assim quer por parte dos alunos, quer por parte dos professores: é bom que as pessoas vão preparadas para a aula, porque se não podem ser vistos ... a dar uma aula sem nexos nenhuns. E isso decerto que contribuiria para o melhor funcionamento a escola, para a melhoria: sem portas. Se os alunos que temos não sabem escrever nem sabem fazer contas – mas sabem outras coisas! – é preciso articular e trabalhar os conteúdos, se calhar, é preciso utilizar outras práticas! Outras estratégias de atuação pedagógica! Eu tenho que, se me puser meia hora a falar, até risonam; mas se os puser a trabalhar, nunca mais param! Nem ouvem o toque de saída! E aí está a diferença.</p>	
P26	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve nesta escola?	
R26	Eu acho que melhorou muito o funcionamento e os resultados da escola. Ao	

	nível dos resultados escolares, nota-se que melhorou bastante. E nota-se na organização, em geral: tudo está a funcionar melhor. E até parece que os alunos também sentiram que foram avaliados, porque estão a ter uma atitude diferente! Está melhor!	
P27	Há aspetos negativos na AEE?	
R27	Aspetos negativos... Peço desculpa mas há um ditado que diz que "Quando o macaco é velho, já não muda". Essa é que é a parte complicada: é mexer nessa parte de mudança.	
P28	Que relação estabelece entre a AE e a AI, aqui na sua escola?	
R28	Para mim, a avaliação mais importante é a que fazemos internamente, a AI. Essa é que me indica o que é que eu ainda tenho de fazer para melhorar e o que é que eu tenho de melhorar. A AE também é importante porque é uma opinião de pessoas externas à escola, com outro posicionamento, outro olhar, que também é muito útil porque também nos pode orientar. E eu penso que a nossa AI pode ajudar-nos bastante nos momentos da AE. E há três grandes resultados bons que vêm da AE: um é a indicação das oportunidades de melhoria; o segundo é o facto de nos porem mais alegres ou mais tristes, em função dos resultados da avaliação que nos fazem; e o terceiro é o despertar para trabalharmos mais num ou noutra sentido, para podermos atingir outras metas mais exigentes. Porque isto influencia, também, a avaliação dos professores e de todos! Portanto, a AEE acaba por ter repercussões diretas em toda a gente, em toda a escola! Toca-nos a todos. A AI tem outro peso. Mas é do conhecimento de todos.	
P29	E todos se sentem envolvidos nela? Todos se sentem parte desse processo, ou não?	
R29	Todos se sentem parte integrante. Isto é tudo um grupo! Mas as pessoas são todas diferentes, e é natural que o que se faz agrade mais a uns do que a outros. Mas todos têm conhecimento. Eles vivem na escola. Estão cá dentro. E aquilo que se avalia não é uma coisa inventada. São factos! E contra factos não há argumentos! Temos é que trabalhar com os dados dessa avaliação, para podermos melhorar sempre!	
P30	Um dos aproveitamentos que em algumas escolas se fez do relatório da AE é este: as escolas pegaram no relatório da AE para, a partir daí, esboçarem o seu PE; noutras escolas os candidatos a diretor fizeram o seu projeto de Intervenção. Sabe se aconteceu o mesmo aqui?	
R30	Sim, sim. Por exemplo, o último PE que se fez tinha a ver com a violência e a indisciplina que havia; foi elaborado em 2008, e foi elaborado no sentido de superar as fragilidades que tinham sido identificadas no relatório da AEE, também com o apoio enorme da nossa querida psicóloga (que já foi embora!).	
P31	Sente que a AEE tem tido, então, repercussões positivas nesta organização?	
R31	Sim, sim!	
P32	Considera que a comunidade educativa (extra escola) já está mais desperta para se envolver nestas questões da AI?	
R32	A comunidade está – e eles próprios responderam a questões, foram envolvidos. Mas ainda há muitos pais que não conseguem intervir, que nem vêm à escola. É mesmo o próprio contexto social, cultural e económico da escola que resulta nisso. Temos uma margem enorme de pais que não vêm nunca à escola, e que nunca hão de vir! Não faz parte da sua forma de estar,... não faz parte da sua cultura. Os fatores são vários! As pessoas não	

	vivem bem, há muita pobreza... e a escola não é o centro das suas preocupações, para esses pais. Mas o papel do DT é muito importante e, apesar dos DT estarem sempre a contactar os pais, não vêm! Não há uma resposta,... Ainda é uma coisa que temos de melhorar. Sabe como é que se melhorava? Era dar subsídio a todos aqui na escola, e dizer “Quer o subsídio? Então venha buscá-lo à escola!”. E no dia em que lhes retirarem o subsídio eles nunca mais põem aqui os pés! Portanto, se não conseguem vir apara saber como é que o filho está,... se está a prender ou se não está,... como é que poderão vir para saber como é que a escola está a funcionar? Mas, mesmo assim, temos ainda uma margem de pais que é presente. Temos uma Associação de Pais que tem um papel muito forte aqui na escola, eles trabalham bem! Dentro do possível, eles envolvem-se.	
P33	E como é que garantem a coerência entre as práticas de ensino e a avaliação?	
P34	(pausa refletiva) Pois, no CG só conseguimos ver resultados. E os resultados são bons. Sendo bons, não se questionam as práticas, porque os resultados são bons! Portanto, uma conclusão que se pode tirar é que as práticas devem estar a dar resultado, não é? Agora, sobre as práticas,... isso só se eu falar m nome individual...	
R34	E pode fazê-lo, claro!	
P35	As práticas poderão ter ainda mais influência nos bons resultados escolares se as aulas forem com a porta aberta, como atrás referi!	
R35	A questão da supervisão pedagógica era mais fácil, se isso acontecesse?	
P36	Sim, sim. Isto de marcarem um dia e uma hora para assistirem a uma aula minha, é uma chachada! Não tem sentido nenhum: olhe, nem tem porta, podem entrar! É um tabu com o qual temos de acabar! Até pode ser uma coisa da escola em geral, mas eu falo pela nossa escola. Todos nós nos sentimos bem na nossa escola; sabemos o que temos de fazer para melhorar. Não sei qual há de ser o problema de abrir a porta. Até porque o mais importante de tudo se passa na sala de aula! Nós sabemos que eles conseguem fazer o sumo de laranja; mas será que ele está bom? Será mesmo que ele tem consistência, foi bem trabalhado? E há uma coisa que eu acho extremamente importante e um grande contributo para que tudo comece a funcionar bem: no dia 15 de setembro já as coisas têm de estar preparadas para trabalhar; e uma das coisas negativas que vemos acontecer é os professores entrarem aqui dentro e não saberem o que é que vão dar, quando o vão fazer, como o vão fazer! Ainda não está nada pensado, ainda não está nada planificado! Se tudo ficasse planificado no final do ano letivo, nós teríamos a primeira semana de setembro para nos sentarmos uns com os outros e fazermos as articulações que têm de ser feitas, para os CT pensarem o que é que vão fazer com a turma X ou Z. E se calhar na sala de aula nem seria necessário estarem lá aquelas planificações extensas, do copia e cola,... Seria feita uma síntese do currículo e apresentada aos alunos, uma gestão curricular simples e clara para apresentar aos alunos, feita pelos professores de cada disciplina. Depois cruzava-se isso em CT. Antes de começarem as aulas teríamos 15 dias para pensar as coisas e começaríamos com tudo organizado. E até fins de setembro o CG deveria reunir-se para saber que atividades estão pensadas, o que é que se está a pensar fazer nesse ano letivo... Uma das coisas que me vai na mente é nós, no final do ano, não termos de aprovar absolutamente nada sobre o PAA e sobre a avaliação e preocuparmo-nos mais sobre o início do ano letivo que aí vem; e	

	depois, em outubro faz-se uma reunião extraordinária para aprovar aquilo que a legislação diz que temos de aprovar! Deve ser em junho, logo no final das aulas que temos de nos começar a preocupar com o próximo ano letivo! E eu sei que há pessoas que não concordam com esta perspetiva. Mas não deve ser só a liderança de topo a começar a preparar cedo o início do próximo ano letivo: os professores também devem planificar o que se vai fazer no próximo ano letivo, no final do ano anterior.	
R36	Sente que pode contribuir com essas suas ideias e propostas para a melhoria do funcionamento da organização?	
P37	Sim, claro. Nós, CG, neste ano escolar ainda estamos a assimilar algumas coisas do passado, até porque tivemos no final do ano letivo passado a segunda AEE. Também nos temos preocupado sobre a questão da rede escolar. Temos agora que ver o PE – o PE está a ser elaborado e ainda tem de ir a CP. O CG está a funcionar muito bem e temos um bom clima de trabalho e uma boa relação lá dentro!	
R37	Agradeço a sua disponibilidade, mais uma vez!	
P38	Não tem de quê!	

Entrevista a

\_\_\_ Diretor(a) de Agrupamento

\_\_\_ Presidente de Conselho Geral

Coordenador da equipa de Avaliação Interna

\_\_\_ Coordenador(a) de Departamento

**UGE2**, ocorrida em 24 de janeiro de 2012

		OBSERVAÇÕES
P1	Agradeço a disponibilidade do senhor coordenador e coloco-lhe a primeira questão: existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE) de 2006/07?	
R1	Existia, mas após a primeira AE mudámos para o modelo CAF. Até aí não se pode dizer que houvesse um modelo adotado, avaliámos os aspetos que considerávamos importantes avaliar, mas sem seguir um modelo concreto de AI.	
P2	Mas existia AI?	
R2	Existia, sim. E após essa primeira AE mudámos para o modelo CAF.	
P3	Que efeitos considera terem ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R3	A primeira AEE foi um marco, porque promoveu uma melhor articulação entre as diferentes estruturas, elevou as competências básicas dos alunos e promoveu também a melhoria da qualidade das aprendizagens. Como? Promovendo um papel ativo do aluno.	

P4	Já era elemento da equipa de AI anterior?	
R4	Não, na altura não integrava a equipa de AI. Integrei depois dessa primeira AE.	
P5	Quem constitui a atual equipa?	
R5	A atual equipa tem um representante dos pais e EE, sou eu que, neste momento sou também assessor e coordenador dos exames e provas de aferição, é uma nossa colega do Pré-escolar, a coordenadora do 1º ciclo, a coordenadora dos DT, ... todas as pessoas que estão ligadas às estruturas de orientação educativa da escola.	
P6	Daquilo que eu percebo pelas entrevistas que já fiz antes, esse é o núcleo duro que depois se desdobra noutras equipas de trabalho, não é?	
R6	Sim, sim. O grupo monta a ação, digamos assim: colocamos os questionários <i>on-line</i> (aqueles que são para os alunos e os pais dos 2º e 3º ciclos, porque os do 1º ciclo precisam de outro tipo de apoio para responder); e procedemos à análise desses questionários e à análise do trabalho que foi feito. A filtragem disto é feita, usando a metodologia CAF, como disse, tentando encontrar aspetos positivos e aspetos negativos, aspetos a melhorar, pontos fortes, pontos fracos... O resultado da nossa AI já foi apresentado assim aquando da segunda AEE. É claro que o grande documento-base para toda a intervenção e avaliação é o PE!	
P7	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R7	Faz, faz. Analisamos resultados escolares, resultados não escolares e todas as áreas que se considera serem importantes: sei lá, a limpeza dos corredores, a análise dos resultados nos Teste Intermédios, Provas de Aferição e Exames, sugestões dos EE ou de funcionário para a melhoria dos serviços da escola,... Tudo! Trabalhamos tanto ao nível dos resultados escolares como da qualidade do serviço educativo, nomeadamente aferindo o grau de satisfação e identificando aspetos de melhoria.	
P8	E sobre os resultados escolares, que tipo de análise fazem?	
R8	Nós analisamos o nosso caminho, quer interno, quer externo, em termos de evolução; comparam-se os resultados da avaliação interna com os da avaliação externa, nos Departamentos. Chega ao CP e no final do ano esses dados são exportados para a base de dados do Ministério, para a MISI. E fazemos de acordo com o GAVE, que é de acordo com a média, faz-se pela média; nós inicialmente começámos a fazer pela mediana. E fazemos a correlação entre os nossos resultados internos e os resultados externos. Da nossa análise dos resultados ao longo dos anos não se nota ainda um padrão: houve anos de resultados altos, anos de resultados baixos,... O que nós podemos dizer é que a nossa preocupação, quando começámos com a avaliação externa dos alunos foi que os resultados internos fossem o mais fidedignos possíveis, ou seja, a classificação que os alunos obtêm internamente deve ser o mais próxima possível das aprendizagens realizadas e das suas competências. Não há fuga de informação, não há fatores a interferir nos processos de avaliação externa dos alunos, desde 2005. E podemos assegurar que não há discrepância entre os resultados obtidos e as competências dos alunos, apesar de poder haver mais ou menos discrepância com os resultados da avaliação externa porque os dois tipos de avaliação têm por base uma filosofia, instrumentos e objetivos diferentes.	
P9	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	

R9	A supervisão da prática letiva é o nosso calcanhar de Aquiles. Essa supervisão melhorou com a nossa AI e a procura de soluções para a melhoria de resultados. Nomeadamente: partilha de informação, partilha de recursos... Se essa supervisão se vai conseguir refletir na prática pedagógica, é difícil ver! Vê-se mais facilmente em dois departamentos, que são o de Matemática e o de Português, porque é onde há exames e onde a análise aprofundada foi feita pelos docentes, que tiveram de se reunir para isso. Comparar e estabelecer relações entre práticas de ensino e resultados escolares torna-se muito difícil, não melhorou com a avaliação dos professores, até porque essa avaliação dos professores é pontual, é um aula ou duas, não melhora nem dá para ver a prática letiva – e eu fui avaliador e fui avaliado, sei do que estou a falar.	
P10	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R10	Sim, o serviço educativo que a escola presta é um serviço que tem uma melhor colaboração da comunidade escolar. A escola virou-se mais para a comunidade escolar e a prova disso é que temos diversos projetos (projetos científicos, projetos colaborativos, de intercâmbios, nacionais e internacionais, projetos que envolvem diversos parceiros...). Portanto acho que sim, acho que a escola está melhor a esse nível.	
P11	E qual considera ser a relação que existe entre a AI e a AEE?	
R11	O primeiro marco, que foi a primeira AE, veio modificar a própria maneira de olhar para a AI, houve melhoria nesse aspeto. Entre a primeira AE e a segunda AE, houve uma grande melhoria nos processos de AI: avaliações diagnósticas, avaliação entre pares, houve a participação dos diferentes atores em participarem na AI... assim como também se notou que as pessoas estavam mais predispostas a participar na AE,... a serem ouvidas... A escola teve a preocupação de proceder a ações de melhoria. Houve a preocupação em melhorar, da primeira para a segunda avaliação.	
P12	E como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE?	
R12	Em 2006/07 houve a preocupação de divulgação e de encontrar canais próprios para se melhorar a AI E acho que se conseguiu.	
P13	O que mudou na Escola, após a AE?	
R13	No geral, mudaram todos os aspetos! Desde logo, houve uma maior envolvência da comunidade escolar nos processos de AI, e um interesse pela vida da escola, em geral.	
P14	Apenas ao nível dos docentes?	
R14	Penso que também ao nível do pessoal não docente houve uma preocupação e um interesse pelas questões e pelos processos da AI, isso houve!	
P15	Enquanto Coordenador da equipa de AI, como sente que os outros professores consideram a equipa de AI?	
R15	Antes de ser coordenador desta equipa, eu era enquanto professor desta escola e não notava que os elementos da equipa de AI fossem vistos como uma espécie de «maus da fita». E quando integrei a equipa passámos questionários <i>on-line</i> – e eu vi-os todos – e não notei que as pessoas considerassem mal a equipa e o seu trabalho, poderá haver uma ou outra que se interesse menos, ou que não concorde com este ou aquele procedimento, mas penso que as pessoas já perceberam a mais-valia da existência desta equipa e deste trabalho.	

P16	Os elementos da equipa de AA foram nomeados ou escolhidos por si?	
R16	Não, não foram escolhidos por mim. As pessoas estavam disponíveis, algumas tinham feito formação ou competências, ou já tinham estado envolvidas no processo,... e penso que terá sido por aí a escolha.	
P17	Têm feito formação na área da AA?	
R17	A nossa própria autoformação tem ajudado bastante à concretização da nossa atividade, nós procuramos sempre crescer e investir na formação nesta área. Há escolas que dão este processo a empresas exteriores, mas nós fizemos a formação (interna, que a escola pagou) – mais concretamente na parte da análise dos resultados, porque os questionários nós já sabíamos fazer. E a partir daí a própria escola conduz e faz todo o processo. Não acho que a escola tenha necessidade de pagar a uma empresa, até porque há um risco que convém não esquecer: é que isso pode até condicionar o resultado, já que ninguém vai pagar para ficar mal no retrato! E a nossa preocupação é outra. É de que os resultados obtidos sejam o mais fidedignos possível e credíveis.	
P18	Enquanto coordenador da equipa da AI, acha que tem alguma autonomia, por exemplo, para modificar um questionário, propor uma área de intervenção avaliativa ou ...	
R18	Sim, sim, sim, sim! Uma proposta de melhoria, a modificação das questões, a colaboração de um ou outro elemento na equipa... Sim, sim.	
P19	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na organização?	
R19	O impacto foi uma promoção dos aspetos positivos e uma melhoria das práticas letivas e, no fundo, uma melhoria da participação da comunidade na vida da escola.	
P20	Após a receção do Relatório de AE, houve lugar à produção de um Plano de Melhoria?	
R20	Penso que se analisou o Relatório, e se pensou na forma de melhorar os aspetos que estavam identificados como mais fracos, mas que não se produziu um plano de melhoria. Pensou-se em atividades para a melhoria, sem se dar esse nome, envolvendo as diversas estruturas da escola.	
P21	Poderá dizer-se que, de alguma forma, a AE influenciou a AI?	
R21	Na minha opinião, acho que sim; influencia sempre.	
P22	E terá influenciado ao nível dos resultados académicos dos alunos?	
R22	A esse nível penso que não. Acho mais influência nas práticas, porque os resultados não se conseguem melhorar de um ano para o outro. E há uma preocupação grande com a prática letiva...	
P23	E terá influenciado a escola ao nível da qualidade do “Serviço Educativo” prestado?	
R23	Na minha opinião aí foi a grande melhoria, o grande efeito positivo.	
P24	Como se garante aqui no Agrupamento a coerência entre as práticas de ensino e a avaliação?	
R24	Essa coerência é verificada através dos Departamentos, que são as estruturas próprias para o fazer.	
P25	Está satisfeito com a existência dos departamentos e não dos anteriores grupos?	
R25	Estou, acho ajuda à melhoria das articulações, apesar de haver uma novidade, digamos assim, que não podemos esquecer e que ajuda. É o uso das tecnologias da informação. A informação circula melhor, mais	

	rapidamente, o trabalho colaborativo e a partilha também estão facilitadas pelo uso das tecnologias da comunicação... Houve uma melhoria nestes aspetos, era uma coisa que não se verificava antes da primeira AEE. As tecnologias da comunicação e informação tornam mais fácil até o trabalho a equipa de AI, estou-me a lembrar, por exemplo, dos registos das participações ou das situações de indisciplina, ... fica tudo mais facilitado: a recolha dos dados é mais fácil, o preenchimento dos documentos também é mais fácil e até em termos de tratamento dos dados é mais fácil.	
P26	E neste momento em que a escola acabou por passar pela segunda intervenção da AEE, considera que a comunidade, nomeadamente os pais e os parceiros, estão mais despertos par participar neste processo de AI, ou não vê diferença?	
R26	Acho que os pais estão muito mais interessados para a participação na vida escolar dos alunos! Participam bastante. Participam em projetos, participam no projeto «Pais na Escola», que foi um projeto implementado para desenvolver s participação dos pais na escola... Eu noto que eles participam mais em projetos, nos projetos que envolvam os seus filhos. E também os elementos da comunidade participam mais (empresas, instituições) por via desses projetos.	
P27	Falou em projetos destinados às turmas, aos alunos, aos pais... Como é que se faz a gestão do currículo aqui na escola?	
R27	Faz-se também através da supervisão do CP (e eu acho que deve ser a primeira estrutura a fazê-lo, apesar de se ficar muitas vezes pelo cumprimento programático), através dos departamentos e através da prática do dia-a-dia. No nosso caso (e eu sou de Matemática) a questão da gestão do currículo começou com os Planos de Ação para a Matemática. Foi uma medida que criou a obrigatoriedade de partilhar as informações e de fazer trabalho colaborativo. Causou, também uma maior articulação, não só entre professores do mesmo ano e ciclo, mas até mesmo entre ciclos; e havendo uma maior articulação faz-se uma melhor gestão do currículo, na minha opinião. Também no grupo de Português houve mudança de Programa e houve formação.	
P28	Foi, então, nesses dois grupos disciplinares alterações nas práticas originadas por um motivo externo, de política educativa...	
R28	Sim, por um motivo externo que obrigou também à realização de formação, a uma autoformação constante, a uma atualização e a uma partilha. A mudança do currículo mostrou-se benéfica porque o aluno é o centro da aprendizagem, estes novos programas promovem o papel mais ativo do aluno na sua aprendizagem.	
P29	Quem, como e onde se procede à reflexão sobre as práticas de ensino decorrente da avaliação dos alunos?	
R29	Pensa-se mais em pequeno grupo, nos grupos disciplinares, não se faz tanto em CT; mas é na participação em projetos que isso mais se faz, na minha opinião. Essa reflexão é mais fácil quando se avaliam projetos. E uma das nossas áreas da AI é precisamente a articulação: a articulação entre as diferentes estruturas, entre ciclos, entre professores, entre disciplinas,... passando por todos os níveis, desde o Pré-escolar até ao 3.º Ciclo.	
P30	E o que é que pretendem ver?	
R30	Pretendemos verificar a ideia de que ao promover a articulação se melhoram os resultados escolares, que é já uma constatação nossa. Portanto, apostamos em projetos e em todo o tipo de articulações. E é um	

	dos pontos da nossa AI. Facilita também aos alunos uma melhor transição de ciclos, o que é muito importante.	
P31	Agradeço a sua colaboração e disponibilidade.	
R31	De nada.	

### UGE3

Entrevista a

Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

**UGE3**, ocorrida em 13 de julho de 2011

		OBSERVA- ÇÕES
P1	Começo por agradecer à Senhora Presidente do CG a sua disponibilidade, assegurando, desde já a confidencialidade dos dados e o anonimato nesta investigação. E por perguntar se existia no Agrupamento uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE)?	
R1	Devo começar por dizer que eu só há um ano estou neste cargo. ...Sou professora do 1º Ciclo, não trabalho diretamente aqui na escola, e há coisas que eu... e funciono muito mal com datas! (riso), em 2006... (pausa) tenho de fazer uma retrospectiva...	
P2	Foi quando aconteceu a AE do Agrupamento.	
R2	Sim, em 2006/2007 já éramos Agrupamento. E penso que nesse ano houve algum trabalho já feito sobre Avaliação Externa... E houve alguns resultados – que me lembro – que foram depois apresentados em Pedagógico, porque eu estava no Pedagógico nesse ano. Tenho de fazer um esforço de memória, porque eu funciono mal com datas...	
P3	E sobre AI, aqui no seu Agrupamento (uma vez que tem sido aqui professora), sabe se tem havido práticas de AI, se o Agrupamento continuou a proceder à sua AI, após o processo de AE em 2006/2007?	
R3	Sim...	
P4	Têm existido práticas regulares de AI?	

R4	Sim...	
P5	E no presente ano letivo?	
R5	Sim, são passados questionários...	
P6	Existe uma equipa de AI?	
R6	Sim, existe uma equipa de AI.	
P7	E como é que as questões relacionadas com a AI chegam ao Conselho Geral (CG)?	
R7	Através dos relatórios que vão sendo feitos no final do ano, e do Projeto Educativo (PE), porque o PE resulta do levantamento de necessidades e das questões que são feitas, através da auscultação da comunidade...	
P8	Do seu ponto de vista, enquanto Presidente do CG, acha que há envolvimento de elementos da comunidade, de pais e de alunos nesse processo de AI?	
R8	Sim.	
P9	Tomando conhecimento, nos órgãos onde estão representados?	
R9	Sim, sim.	
P10	Quanto a monitorização dos resultados, à análise dos resultados dos alunos, fazem essa análise?	
R10	A análise é feita nos departamentos e é depois feita no CP.	
P11	E também há análise das práticas letivas, tentando relacionar os resultados com as práticas letivas?	
R11	Penso que esse é um dos objetivos, é qualquer coisa de que se vai falando, mas que não estará ainda muito concretizado...	
P12	Uma vez que está no Agrupamento há muito tempo, considera que terá havido melhoria na qualidade do serviço educativo que a escola, o Agrupamento, presta à comunidade?	
R12	(silêncio reflexivo)	
P13	Alguma melhoria do serviço que a escola presta...?	
R13	Penso que sim, ... penso que há um esforço conjunto no sentido de a escola ir melhorando,... Eu acho que isso notou-se, sobretudo, no último projeto educativo... No último projeto educativo que foi elaborado... nota-se que ... que, em função dos problemas que foram detetados, há já estratégias que foram delineadas... Acho que isso é bem visível neste projeto educativo, e não era tão visível nos PE anteriores.	
P14	Como é que teve conhecimento do Relatório da Avaliação Externa que aconteceu em 2006/2007?	
R14	Soube quando ele foi apresentado no CP... penso que nessa altura eu estaria no Pedagógico...	
P15	E como foi feita a divulgação desse Relatório?	
R15	(silêncio reflexivo)	
P16	Foi divulgado a todos os professores, aos funcionários...?	
R16	Através dos departamentos.	
P17	O pessoal não docente também teve conhecimento?	
R17	Sim.	
P18	Considera que toda a comunidade educativa teve conhecimento do Relatório?	
R18	Sim, todos tiveram conhecimento.	
P19	E a partir desse conhecimento, dessa divulgação, houve alguma ação imediata, como resultado desse Relatório?	
R19	Como lhe digo... isso acaba por ir coincidir com... porque houve aqui uma	

	transição, e foi nessa altura que eu depois entrei para o CG... Passou a existir a figura do Diretor, antes havia o Conselho Executivo e a Assembleia de Escola, e depois houve aquele processo todo de formar o Conselho Geral Transitório (CGT)...	
P20	Também estava no CGT?	
R20	Estava, estava. Passou, então, a haver um diretor e o CG...	
P21	Considera que poderá ter havido alguma influência dessas mudanças todas, dessas alterações que surgiram por impositivo legal ao nível da gestão das escolas, no vosso processo de AI?	
R21	Não, o que eu acho é que a AI foi feita antes desta Direção, foi apresentada depois em Pedagógico, mas houve questões que não foram trabalhadas... e isso depois refletiu-se na avaliação... Eu estou a fazer um esforço de memória... (riso breve) e nesta altura do ano estou mesmo muito cansada... Houve, realmente, na avaliação que foi feita a seguir, ... viu-se que foram apontadas ali questões e problemas que já deveriam ter sido resolvidos, e que já tinham sido apontados pela AI... mas que não tinham, efetivamente, sido tomadas medidas, nessa transição. O que agora noto é que, quando foi feito o PE (volto outra vez a questão do PE, porque é um documento estruturante), foram outra vez questionários aos pais, aos encarregados de educação, aos docentes, etc., donde se levantaram os problemas para onde deveriam apontar as estratégias do PE.	
P22	Existia, na altura uma equipa de AI? E atualmente existe também?	
R22	Existia e existe, sim.	
P23	Quem é que compõe essa equipa?	
R23	Agora, assim de memória, não sei. Penso que a direção da escola poderá confirmar quem a compõe.	
P24	Mas pelo menos o resultado do trabalho dessa equipa chega ao CG?	
R24	Chega.	
P25	Uma vez que é no CG que a comunidade está representada, considera que os elementos da comunidade revelam interesse por estas questões da AI?	
R25	(silêncio reflexivo)	
P26	Têm interesse pelas coisas que se passam na escola?	
R26	Eu acho que sim, eu acho que sim, mas é um trabalho que ainda tem que... temos que avançar mais, é importante fazermos aqui uma dinamização nesse sentido, porque às vezes perde-se muito tempo em questões mais pontuais e não se consegue ainda envolver a comunidade educativa nesse sentido mais global, mais abrangente, da escola, com vista à melhoria dos resultados. Penso que esse é um aspeto que ainda revela alguma fragilidade e que tem de ser trabalhado no CG.	
P27	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na organização?	
R27	(silêncio reflexivo)	
P28	Ou não houve impacto? Ou terá havido algum?	
R28	Houve aquele período da transição, em que realmente houve algum incómodo quando.... Sobretudo na equipa, na equipa que tinha trabalhado na AI, que tinha apontado algumas questões menos conseguidas... e que até teria apontado algumas estratégias,... houve frustração, digamos assim, quando a avaliação que foi feita a seguir mantinha essas falhas. Portanto, não tinha sido aproveitada essa AI para melhorar!	Refere-se à AEE
P29	Fizeram algum Plano de Melhoria após a receção do Relatório da AE?	

R29	Fizemos... eu tenho aqui...	Faz referência aos documentos que tem consigo
P30	E atualmente existe algum Plano de Melhoria anual ou bienal?	
R30	Estamos centrados no PE, em concretizar o PE, através do Plano Anual de Atividades e dos Projetos Curriculares de Turma.	
P31	Não têm Plano de Melhoria?	
R31	Que eu tenha conhecimento, não.	
P32	Como é que a escola se tem preparado ou está a preparar para o novo ciclo avaliativo?	
R32	(silêncio reflexivo)	
P33	Ou essa não é, neste momento, uma preocupação da escola?	
R33	É! É uma preocupação! Está-se a tentar, através do Plano de Atividades e dos projetos.	
P34	Têm a preocupação de recolher evidências daquilo que vai sendo feito?	
R34	Sim, há os Relatórios que são feitos anualmente, os Relatórios Intercalares,... é nesse sentido. Por exemplo, os dados sobre os resultados dos alunos, vão aos departamentos, os resultados das Provas de Aferição,...	
P35	Essa monitorização dos resultados é feita onde e por quem?	
R35	É feita nos departamentos e depois no Pedagógico.	
P36	Chega também ao CG?	
R36	Sim, chega, no sentido de haver uma reflexão.	
P37	E tem melhorias em termos de resultados?	
R37	Não tenho ainda os resultados deste final de ano, sei que os dados estão a ser trabalhados, que foram a departamento, amanhã é a reunião de CP, ... Quer dizer, não tenho essa informação formalmente, tenho alguma informação...	
P38	E como medem a evolução dos vossos resultados? ... É de ano para ano? ... Têm metas de sucesso estabelecidas? ... Comparam-se com outras escolas ou com as médias nacionais?...	
R38	Eu penso que é, sobretudo... O PE apontava numa determinada meta e... e é em função dessas metas que se vê onde é que a escola chega.	
P39	Analizam também os resultados obtidos nas Provas de Aferição e Exames?	
R39	São analisados esses resultados, exatamente! São analisados em departamento, comparados com anos anteriores, faz-se um pequeno relatório...	
P40	E a comparação com outras escolas?	
R40	A comparação com outras escolas, eu penso que isso não tem sido feito. Pelo menos não me tenho apercebido disso. A comparação é mais centrada na comparação com os anos anteriores e os resultados a nível nacional.	
P41	Do seu ponto de vista, os pais e outros parceiros locais têm tido um a participação ativa em todo o processo de informação, discussão e acompanhamento do processo de AI, ou não?	
R41	Os encarregados de educação, aqui ao nível do Agrupamento,... a Associação de Pais também tem tido altos e baixos, ... porque .... havia	

	várias escolas, que pertencem agora ao Agrupamento, e havia várias Associações de Pais (AP)... Portanto, só no último ano é que se constituíram como uma única associação de Pais do Agrupamento. Penso que só a partir dessa altura ... Havia umas AP que eram mais ativas, outras eram menos ativas, ... Penso que aqui na escola sede, a determinada altura a AP era pouco visível... e agora ... a partir de setembro do ano passado parece que estão mais empenhados e com uma dinâmica diferente, desde que se constituíram como uma Associação...	
P42	Os pais, quando vêm à escola, preocupam-se apenas com o seu educando, ou veem a sua participação numa organização uma?	
R42	Pois, essa questão é muito relativa... Apesar de pertencerem à Associação, há sempre um número restrito de pais que não centra só os seus interesses no seu filho e pensa na escola como um todo. Por exemplo, tive há pouco tempo um contacto com um pai do CG que, nitidamente, está centrado na sua preocupação pessoal da filha, que há de entrar para o 1.º Ciclo no próximo ano... Penso que deram um passo, penso que deram um passo, mas não está ainda muito...	
P43	E quando são chamados pelos professores?	
R43	O que eu sinto (e a Associação de Pais também se queixa disso mesmo) é que quando são convocados para reuniões aparecem muito poucos... Portanto, acaba por ser um número restrito que participa, são os da Associação de Pais, porque <i>feedback</i> têm muito pouco...	
P44	Em relação aos professores, pensa que a AE teve algum impacto direto?	
R44	Teve impacto, por exemplo, na questão das quotas da Avaliação de Desempenho...	
P45	Acha que esta questão da AI preocupa os professores?	
R45	Acho que sim, acho que sim... Acho que os professores estão mais despertados que ninguém para essa AI, se calar não só por causa das quotas, mas se calar porque não gostam de ver a imagem da escola.... Gostam de ver que a escola tem uma boa imagem, independentemente do resto, também têm essa preocupação. Eu sinto isso, que não gostam de ver a escola mal avaliada. Até porque trabalham tanto, não é? Até mesmo se comparam resultado das provas de Aferição com as médias nacionais, se aquilo não estiver... se estiver acima da média, tudo muito bem, se não estiver, também ficam um bocadinho incomodados. Isso incomoda! Porque há o brio profissional, independentemente da avaliação para progredir na carreira (legítima!!), mas há a outra componente!	
P46	Volto a agradecer a sua colaboração e a sua disponibilidade.	
R46	De nada.	

Entrevista a

\_\_\_ Diretor de Agrupamento

\_\_\_ Presidente de Conselho Geral

**X** Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

\_\_\_ Coordenador de departamento

**UGE3**, ocorrida em 13 de julho de 2011

		OBSER- VAÇÕES
P1	Agradeço ao colega (que está aqui na qualidade de elemento da equipa de avaliação interna), a sua disponibilidade para a realização desta entrevista, de que se assegura o anonimato e a confidencialidade das informações prestados.	
R1	Sim, apesar de ser o responsável pela equipa da avaliação interna (AI), sou também elemento da Direção, sou Adjunto da Direção. E, ao mesmo tempo, também fiz parte da equipa de avaliação que fez a AI que antecedeu a Avaliação Externa da Escola (AEE), que preparou a AI da Escola, antes da AE.	
P2	Existia, então, essa tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE)?	
R2	Sim.	
P3	O que é que faziam?	
R3	Em relação às avaliações internas, temos de distinguir o que era a AI antes da AE e o que era a AI depois da AE! As avaliações de sucessos escolares, já existem há muito tempo: são tratados, em sede de departamento, os resultados escolares, no final de cada período letivo e no final de cada ano letivo. Isso é a forma que se faz, de forma corrente. A AI, da maneira como foi feita aqui na escola, ... de facto fez-se uma única AI e, de facto, esse processo parou nessa altura. Constitui-se uma equipa de AI, fez-se um trabalho muitíssimo grande na altura, desde a criação de uma base de dados para conseguir conjugar os dados todos que havia das quatro vertentes (que eram os professores, pais, funcionários e alunos)... Fez-se um trabalho completo de raiz... Fizeram-se questionários...	
P4	Quem integrava essa equipa?	
R4	A equipa era composta por vários professores da escola e coordenada por elementos do Conselho Executivo da altura.	
P5	Não integrava nem funcionários, nem pais, nem elementos da comunidade?	
R5	Não... Ou melhor, eu creio que chegou a integrar elementos da anterior Associação de Pais (AP). Esse trabalho que foi feito na altura partiu de uma base de trabalho que já existia, que veio da Escola Básica de Mértola, que nos serviu quase como guia: que questões é que se podem pôr, como é que se podem pôr... Foi uma adaptação desse modelo, feita por uma equipa muito alargada, creio que composta por 19 pessoas... Para tudo: construção de questionários, recolha e tratamento de dados...	
P6	Disse que a AI de então era diferente da que fazem hoje...	

R6	Não, disse que, nessa altura, quando se começou a fazer AI, de facto, com uma equipa formada, com questionários, foi a primeira vez que se fez. Porque para trás aquilo que se fazia era aquilo que sempre se fez: a monitorização dos resultados escolares.	
P7	E em que sede é que fazem essa monitorização?	
R7	Esse tipo de AI, ... foi feito todo o processo, foram trabalhados depois os dados e apresentados os resultados finais, creio que até em reunião geral de professores... Mas, em termos de equipa, ela não teve continuidade e o trabalho de AI não teve a continuidade que era necessária. Contudo, continuou-se sempre a fazer a monitorização dos resultados.	
P8	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R8	Os mecanismos que existem são os que estão legalmente definidos: são os departamentos são os grupos disciplinares; é nos grupos disciplinares que se fazem as análises das estatísticas do sucesso escolar, que são levadas depois a Conselho Pedagógico (CP) e, por fim, leva-se a Conselho Geral (CG).	
P9	Relacionam, de alguma forma, os resultados escolares alcançados com as práticas letivas implementadas?...	
R9	(silêncio reflexivo)	
P10	Identificam, por exemplo, docentes com boas práticas, numa ou noutra área...?	
R10	(silêncio reflexivo)	
P11	... ao nível do trabalho colaborativo de docentes?...	
R11	Isso também é feito em sede de departamentos. E é feito através da análise do Plano Anual de Atividades (PAA)...	
P12	Mas são questões que vos preocupam e que têm por hábito divulgar, ... ou nem por isso?	
R12	Sim, as boas práticas têm de ser sempre conhecidas, reconhecidas e bem divulgadas, até mesmo junto da comunidade local... porque é ajuda à criação de uma boa imagem da organização, não é?...	
P13	Têm evidências dessas constatações?	
R13	As evidências, por exemplo, das boas práticas, estão nos resultados escolares alcançados e no desenvolvimento do PAA, em função do Projeto Educativo (PE) do Agrupamento...	
P14	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola tem prestado?	
R14	Sim! Sim, eu acho que tem havido sempre melhorias, desde que se começou a fazer a monitorização dos resultados. O que não existe é uma monitorização mais específica e, ao mesmo tempo, mais abrangente... Por exemplo, são aplicados questionários aos alunos, mas a coisa deveria ser mais concentrada e focalizada em determinados aspetos, em função da AI. E isso é uma falha que advém do facto de não existir uma equipa de AI consolidada, que torne rotina as práticas de autoavaliação.	
P15	Não existe, pois, uma equipa de AI consolidada?	
R15	Não, a equipa que tem existido tem sido constituída por pessoas que vão mudando, a constituição da equipa vai-se alterando.	
P16	Quem coordena essa equipa?	
R16	Pois... é que a equipa, atualmente, não existe, não está formada... Existiu, mas agora já não existe, há diversas fontes de informação, diversas formas de recolher a informação, a informação chega por diferentes vias... Eu	(por

	lembro-me que, na altura em que fizemos a AI... a própria equipa foi constituída, mas depois não teve a continuidade que deveria ter tido... Mesmo os inspetores que na altura em que fomos alvo da AE estiveram cá nos chamaram a atenção para o facto de que o projeto estaria, de facto, muito bem feito, mesmo em termos de tipo de questionário e construção do próprio questionário (embora fosse muito exaustivo, muito grande – levava imenso tempo a responder e a analisar todos aqueles dados), mas que se deveria simplificar os processos e torná-los mais frequentes, torná-los rotineiros na escola. Isso entretanto não foi feito, houve alteração de direções no Agrupamento, mas os PE posteriores já tiveram muito reflexo dessa AE.	“projeto” deduz-se tratar-se do plano de ação da AI)
P17	Então que efeito ou que impacto considera ter tido no Agrupamento a AEE?	
R17	Por exemplo, teve impacto no projeto de Intervenção da Diretora e na apresentação da Diretora... E a equipa que foi constituída para elaborar o novo PE teve também por base os dados do Relatório da AE. Essa equipa, fez algum trabalho de AI, para realizar esse trabalho. Por isso, penso que houve reflexos da AEE na organização, nem que fosse indiretamente através dos reflexos no PE.	
P18	Como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE?	
R18	(silêncio reflexivo)	
P19	Divulgou essas informações quando, como e a quem?	
R19	A divulgação da AI foi feita em termos genéricos numa reunião do CG, em que foram apresentados dados dessa AI com exatidão...	(Deveria querer dizer Assembleia de Escola)
P20	Está a falar de AE ou AI?	
R20	AI, interna. Foram apresentadas informações com um conjunto de situações que eram positivas em relação ao Agrupamento e com algumas sugestões de coisas que tinham de ser alteradas, que tinham de ser modificadas.	
P21	E quando chegou o Relatório da AE, como é que o divulgaram?	
R21	O Relatório da AE foi divulgado através do Conselho Executivo da altura, eu lembro-me que isso foi falado no Departamento, e depois as pessoas tiveram acesso mesmo à página da IGE, onde estava o Relatório final da AE.	
P22	E os dados dessa AE da escola (nomeadamente, pontos fortes, pontos fracos) foram trabalhados na organização?	
R22	(silêncio reflexivo)	
P23	Foram tidos em consideração como ponto de partida para qualquer ação, ou não?	(riso breve)
R23	A minha posição específica, relativamente à situação, é que eu acho que eles não foram suficientemente bem trabalhados. Houve pontos da AE que tiveram uma classificação menos boa geraram alguma instabilidade na escola, porque as pessoas diziam que aquilo não correspondia ao que, de facto, se passava dentro do Agrupamento, porque, inclusivamente, até poderiam ter sido rebatidos – e isso, inclusivamente, até foi falado em CG – não foram rebatidos. Nessa altura aceitou-se a AE e não houve depois um trabalho de ... nem fizemos o Contraditório...	(Deveria querer dizer Assembleia de Escola)
P24	Porque nessa altura o Contraditório não teria produzido qualquer alteração na AE?	
R24	Não iria alterar nada, mas mostrava, se calhar, que a avaliação que tinha	

	sido feita não correspondia, se calhar àquilo que era a realidade do Agrupamento!... Portanto, basicamente... mais tarde chegámos à conclusão de que, se criássemos rotinas de AI, se poderiam melhorar aqueles resultados que nos apareceram como menos favoráveis, em termos da AE...	
P25	Então e neste momento o que é que falta, segundo o seu ponto de vista, para constituírem essa equipa?	
R25	Falta o tempo! Essencialmente, tempo!	
P26	Falta tempo a quem?	
R26	Tanto à Direção, como a toda a gente, porque... neste momento é assim: em termos da Direção, acaba o ano letivo e começa outro ano letivo com um volume de trabalho enorme, incluindo o volume enorme de dados que tem de lançar num volume enorme de plataformas: os dados do sucesso escolar, os apoios e os alunos com Planos de Recuperação com sucesso ou insucesso, dados relativos a diversos normativos que é preciso completar... Isso absorve-nos imenso tempo ali dentro na Direção... e, de facto, os dois últimos anos têm sido muito complicados, em termos do trabalho quotidiano. Mas é importante, eu creio que é mesmo muito importante avançarmos para a criação de uma equipa para a AI! Mas também a essas pessoas falta tempo! Porque na altura em que foi constituída essa comissão para a AI, grande parte do trabalho foi feito extra tempo contabilizado ou atribuído! Muito tempo extra! Sobretudo, o tempo do lançamento e do tratamento dos dados! Só para criarmos a base de dados para podermos fazer o tratamento estatístico levámos imenso tempo! E, atualmente, o tempo dos professores esgota-se em reuniões e trabalho burocrático. E outra das questões que, na altura, eu coloquei às Inspetoras é que esse trabalho todo de AI que foi feito foi feito de raiz, foi um trabalho megalómano feito de raiz. E uma das questões que lhes apresentei foi, precisamente, a necessidade de haver algum suporte de ajuda às escolas para fazerem a sua AI: ou uma plataforma que existisse, ou disponibilização de algum trabalho que já existisse, para nós podermos avançar logo com a primeira parte já feita (para a recolha de dados e a concentração dos dados) e para que as coisas se tornassem mais fluidas e com mais rotina.	
P27	Que aspetos considera deverem integrar a AI?	
R27	As quatro vertentes [que devem ser auscultadas na AI] são sempre fundamentais e devem ser auscultados: professores, alunos, funcionários e pais.	
P28	Auscultar como e sobre o quê?	
R28	Auscultar sobre... lembro-me que, na altura, uma das questões que os alunos referiam muito tinha a ver com a qualidade das casas de banho do Agrupamento; que eram eles que sentiam, uma vez que essas casa de banho não são nem os professores, nem os pais, nem os funcionários que as utilizam; portanto, são eles que se sentem essa dificuldade e só eles o poderão dizer. Mas creio que poderá haver formas mais simplificadas de recolher a informação para a AI do que apenas aplicar os questionários, como fizemos naquele ano. E acho que se deve auscultar, por exemplo, o clima de escola: saber se os alunos se sentem bem nesta escola, ou não; e haverá questões relacionadas com a qualidade do ensino que é praticado no Agrupamento. Têm de se focalizar grandes temas, que depois vão sendo desdobrados...	
P29	E após a receção do Relatório de AE, houve lugar à produção de um Plano de Melhoria?	

R29	Não, mas o nosso PE identifica muito bem aquilo que se pretende melhorar, onde se quer intervir... Agora, na avaliação do PAA, já se consegue ver quais são as áreas que foram mais trabalhadas e as menos... Mas no início, quando se fez pela primeira vez a AI, isto era uma página completamente em branco, porque começou-se a trabalhar completamente do zero, sem qualquer orientação. Se bem que eu tenha consciência de que nós temos muita coisa feita, só temos tido dificuldade é em conseguir mostrar que o fazemos...	
P30	Não têm a prática de recolher evidências?	
R30	É difícil arranjar tempo para essa recolha... Mas é uma questão em que temos pensado muito... E nestes dois últimos anos temos tentado que os dados comecem a ficar mais concentrados, mais conjugados... Por exemplo, o relatório do PAA deste ano procura já fazer uma avaliação mais completa e pensada do que se fez... E em termos de pessoas, é preciso envolvermos elementos dos diferentes órgãos,... Mas levamos muito tempo a produzir papel e muito pouco tempo a conseguir concretizar quer as atividades, quer a reflexão sobre elas... E sempre uma das questões que temos, que surge anualmente (e que eu acho que é muito complicada mas muito importante) é a da análise dos resultados dos alunos. Durante muitos anos, os resultados da avaliação em cada conselho de turma (CT), eram descritos em ata, feitos à mão; agora já são feitos pelos programas informáticos. Também já se conseguem converter em gráficos um conjunto bastante grande de dados: sucesso, insucesso, etc... Agora, temos de passar para a fase de elaborar a ata do CT seja feita eletronicamente, para que se possam recolher os dados mais rapidamente, sem necessidade de ter de esperar pela redação da ata para a ler e recolher os dados. Mas eu até considero que grande parte da recolha das informações que interessam está feita, agora falta só a nossa organização interna e o tempo para as tratar. E depois de tratá-la, há que divulgar...	
P31	Considera que, decorrente da AEE, os pais e outros parceiros locais têm tido um outro envolvimento na vida da escola e no processo escolar dos filhos?	
R31	A informação que primeiramente lhes interessa está disponibilizada na página da escola: o PE, o PAA. A atualização da página do Agrupamento foi uma iniciativa que considero muito importante para divulgar informação e tentar envolver toda a comunidade... Outra coisa importante foi, a par da reformulação da página da escola, a reformulação do <i>e.mail</i> institucional da escola, que não tínhamos até há dois anos atrás. E demos um <i>mail</i> institucional a todos os docentes. E hoje em dia já se troca muita informação, a informação já circula mais rapidamente e com menos custos, por exemplo, em termos de gastos de papel,... Facilita a comunicação, que é mais célere, temos vários blogues, ... Hoje em dia até as informações prévias para as reuniões chegam via <i>mail</i> ... Mas ainda temos de continuar a fazer a convocatória por papel, porque infelizmente ainda há professores que não dominam bem estas tecnologias... E neste momento eu só gostava que todos os docentes do Agrupamento abrissem o seu mail institucional diariamente!	
P32	Após a receção do Relatório de AE, houve lugar à produção de um Plano de Melhoria?	
R32	Os Planos de Melhoria,... a escola todos os anos tem metas a atingir e estamos, neste momento inseridos no Projeto Fénix, que nos obriga ao cumprimento de metas concretas de melhoria dos resultados escolares. Isso	

	é feito, mas não há um plano com esse nome. Dou-lhe um exemplo: há alguns anos já que nós auscultamos os nossos alunos em relação ao clima de escola. Essa auscultação é feita com muita frequência, mas não é sintetizada nem é concretizada numa ação concreta; também não se dá <i>feedback</i> aos alunos...	
P33	Então, recolhem a informação e o que é fazem com essa informação?	
R33	É nessa parte que ainda falhamos: recolhemos a informação, trabalhamos-la, mas depois falta a parte da divulgação e da planificação de ações de melhoria.	
P34	Como é que a escola se tem preparado ou está a preparar para o novo ciclo avaliativo?	
R34	Temos estado a pensar nisso, tendo consciência de que o primeiro passo deverá ser a constituição de uma equipa de AI que torne esse processo numa rotina. Em termos de preparação para a nova fase de AE, temos feito a análise dos resultados escolares,... fizemos, nestes dois últimos anos, um novo PE, com a aplicação de novos PAA, que avaliamos,... E é assim que se está a caminhar para enfrentar a nova fase de AE. Mas um Relatório da AI, neste momento não existe, o que existem são documentos orientadores e relatórios parcelares. Existir, existe, só que estão é espartilhados nos Relatórios dos Departamentos, Relatórios dos Clubes, Relatórios dos Apoios,... E é esse conjunto todo que forma o que nós temos para mostrar do trabalho que é aqui realizado. Nós temos consciência de que o trabalho que é realizado por toda a gente é bastante positivo e o melhor indicador disso é... o facto dos alunos gostarem de estar aqui nesta escola e nas escolas do Agrupamento.	
P35	E os resultados escolares têm melhorado, ao longo do tempo?	
R35	Os resultados têm estado dentro daquilo que é esperado, enquadram-se dentro daquilo que nós estamos à espera, tem havido progressos... Mas melhorar resultados é sempre muito complicado,... Não podemos esperar resultados de 100%... Há sempre fatores externos que influenciam, e muito...	
P36	Eu agradeço, e bastante, a sua disponibilidade.	
R36	De nada.	

UGE4

Entrevista a

Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

UGE4, ocorrida em 12 de julho de 2011

		OBSERVAÇÕES
P1	Agradeço ao senhor Diretor esta oportunidade de realização e gravação desta entrevista, assegurando, desde já, a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes e das escolas envolvidas, tal como tinha referido no nosso contacto prévio.	
R1	De nada.	
P2	Esta investigação tenta perceber que pontes as escolas foram construindo entre a Avaliação Externa (AE) e a Avaliação Interna (AI). Começo, assim, por lhe perguntar se existia na escola uma tradição de AI anterior ao processo de AE, em 2006/2007.	
R2	Existia, mas tinha alguns problemas, que entretanto foram identificados pela IGE, nomeadamente a falta de rigor científico, ou pelo menos, de uma base de sustentação científica; foi esse o principal problema detetado. Tínhamos, inclusivamente, uma Equipa de Avaliação Interna, que fazia o estudo estatístico em relação aos resultados, propunha uma série de recomendações a serem executadas, mas, de facto, penso que o ponto de inflexão foi a partir do momento em que a IGE fez a sua intervenção, em 2006/2007.	
P3	Continuaram a fazer AI?	
R3	Sim, mas levou a tomar algumas decisões que melhoraram as nossas práticas de AI; e, de facto, a nossa classificação melhorou nesse item, agora aquando da segunda AEE, muito recentemente. Embora agora os referenciais da AEE sofressem uma pequena alteração, passámos de cinco para três, no item "Liderança e Gestão Escolar", onde se inclui a Autoavaliação, passámos de Suficiente para Muito Bom. Isso significa que algum trabalho foi feito, não é? As decisões foram no sentido de resolver os problemas identificados no Relatório da AE. Contratámos uma empresa chamada X, durante ... vai ser o terceiro ano, este e... acho que as coisas resultaram bem, ainda que a Inspeção não concorde com o facto de estarmos a adjudicar a uma empresa (ou seja, a pessoas externas à escola) esse trabalho de AI. Eu tenho uma ideia, em relação a isso, exatamente ao contrário: acho que deve haver uma equipa interna, mas que deve haver um	

	amigo crítico, ou pelo menos duas ou três pessoas que, por estarem habituadas a visitar várias escolas, olhem para a escola com outros olhos e consigam identificar coisas que nós, que já cá estamos há muito tempo, não conseguimos identificar. É essa a visão que eu tenho e penso que foi uma decisão acertada. O nosso Plano de Ações de Melhoria foi praticamente todo executado, mas acho que é possível ainda fazer melhor, acho que é possível fazer muito melhor! O que passa, também, por atacar outras metas. Muito sinceramente, chegámos à conclusão de que o fácil está feito e falta agora fazer o difícil, que são os resultados. E é aí que temos que atacar, é essa a nossa meta.	
P4	Fazem a monitorização dos resultados?	
R4	Muita! Achamos que todas as escolas o devem fazer. E uma das medidas que estava no Plano era até a comparação com outras escolas. Vamos comparar os nossos resultados agora no final deste ano, durante esta interrupção, com os resultados das escolas próximas.	
P5	As “escolas próximas” são quais?	
R5	Estamos a falar de Ourique, Castro Verde, Almodôvar, Serpa e Aljustrel, as duas de Aljustrel. Vamos comparar resultados e vamos ver... Acredito nos <i>rankings</i> também, são uma referência, naturalmente...	
P6	Não se comparam com esta que têm aqui ao lado?	
R6	Qual? A Escola Profissional Z? Não são termo de comparação para nós, nem queremos que seja! São uma escola profissional, privada, cujo Projeto Educativo não tem nada, rigorosamente nada, a ver com o nosso! Tem cursos que, sendo profissionais, tendo paralelismo pedagógico, não considero que seja termo de comparação com a nossa, em termos de qualidade.	
P7	Também se posicionam relativamente às metas nacionais?	
R7	Sim, essas sim. E orientamo-nos por outras escolas públicas de referência. Acho que as escolas privadas têm características próprias, até gostaria de ter alguma da autonomia que eles têm, mas não temos. Acho que nos devemos comparar com outras escolas públicas, é isso que fazemos.	
P8	Relativamente à supervisão e acompanhamento da prática letiva, também já vão por esse caminho ou ainda não?	
R8	Vamos investir fortemente nessa área, foi outra das coisas... Quer dizer, a Inspeção acerta sempre, não é? Eles já têm muito caminho, muita estrada feita, como eu costumo dizer aos meus colegas, eles já têm muita escola! E muitos dos nossos colegas ainda estão no início do caminho, não é? E acham que as pessoas lhes dizem algo com intenção de os ferir... mas não, não é nada disso: têm muita estrada, apercebem-se das coisas muito rapidamente e, de facto, eles isolaram ali quais são os nossos problemas. E os nossos problemas têm a ver com a monitorização individual, com a articulação vertical e tem a ver com resultados. Embora eu não concorde com a última avaliação que foi feita, em relação aos Resultados: tivemos Bom, mas eu acho que, com os alunos que temos nesta zona, os Resultados que eles atingiram até foram muito bons! Aceito, mas sinto que há um trabalho ainda a fazer. Há um trabalho a fazer, em termos de articulação vertical, de monitorização de procedimentos individuais... Ou seja, o que é que vamos fazer já, ou no início do próximo ano? Em termos de distribuição do serviço letivo, vamos fazer com que as pessoas, dentro dos mesmos grupos, partilhem níveis de ensino, de forma a que possam ir às aulas uns dos outros. Todos!	

P9	E trabalhareis em equipa?	
R9	Trabalhareis em equipa, alguns grupos já trabalham, nomeadamente Português e Matemática. Em relação aos outros grupos, não, é uma prática que não está consolidada. Mas acho que onde temos de entrar definitivamente é no domínio da sala de aula. Aí é o cerne da questão. Não vale a pena inventarmos grelhas de monitorização, tabelas e mais tabelas, isso não leva a lado nenhum. O problema está dentro da sala de aula. E tem de se monitorizar individualmente cada um dos docentes. Porque só assim é que se mudam as práticas. A ideia que eu tenho em relação a isso é que as pessoas não refletem muito sobre as suas próprias práticas. É um princípio que se tem vindo a perder durante os últimos anos. O princípio do professor que não reflete sobre as suas próprias práticas, que não ouve o próximo, que acha que faz tudo certo é um dos grandes problemas do sistema educativo.	
P10	Cabe, então, a cada escola, ir mudando, não é?	
R10	Naturalmente, mas isso não é uma mudança pacífica. Mas é uma mudança necessária.	
P11	Como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE?	
R11	Como disse há pouco, acho que foi o ponto de viragem, foi o facto de termos cá a AE. Foi o ponto de partida, fez com que nós tivéssemos o processo de autoavaliação credível e a funcionar bem agora aquando da segunda AE. Embora ache que o nosso Plano ficou muito aquém do que era desejável, uma vez que não ataca questões essenciais, são questões muito circunscritas e fáceis de resolver...	
P12	Está a falar do Plano de Ações de Melhoria que fizeram após a AE de 2007?	
R12	Sim, tivemos o Observatório, no primeiro ano após essa intervenção e depois iniciámos o modelo CAF.	
P13	Quem é que decidiu e selecionou as Ações do Plano?	
R13	Foi a Equipa de Avaliação Interna, que trabalhou com a consultora da X, passou os inquéritos; isso permitiu tomar algumas decisões, utilizaram-se indicadores e depois chegou-se a determinadas conclusões.	
P14	Equipa tem autonomia?	
R14	Para?	
P15	Decidir, por exemplo as Ações do Plano?	
R15	Tem autonomia, tanto que eu não participo na Equipa, precisamente para não influenciar alguma ideia que surja.	
P16	Mas há ligação entre a Equipa e a Direção?	
R16	Naturalmente! É através da minha colega, adjunta da Direção que é a Coordenadora da Equipa de AI. Eu acho que a equipa deve ter autonomia, sob pena de não propor as medidas necessárias, não é?	
P17	Sobre o que mudou na escola, após a AE em 2007, já referiu a produção do Plano de Ações de Melhoria...	
R17	Com onze Ações...	
P18	Algumas das quais já foram executadas...	
R18	Já foram algumas executadas, outras estão muito próximo de o serem.	
P19	Portanto, as práticas de Autoavaliação alteraram-se?	
R19	Sim, alteraram-se e melhoraram, sem dúvida.	
P20	A Autoavaliação tem continuado, portanto?	
R20	Tem continuado.	
P21	E como fazem, por exemplo, para tentar ver que relação pode existir entre	

	os resultados escolares e aquilo que se passa no interior da sala de aula? Esta reflexão passa pela vossa AI?	
R21	O primeiro trabalho que a equipa fez foi o levantamento dos resultados nos últimos quatro anos letivos. E fazer um estudo da evolução desses resultados. Tanto estes dados como o Plano foram apresentados à comunidade através do Conselho Geral (CG) e foram apresentados a todos os professores em Reunião Geral de Professores, e até mais do que uma vez: em todos os órgãos... Portanto, não penso que a divulgação tenha falhado, a informação chegou a todos.	
P22	Houve divulgação, mas terá havido apropriação?	
R22	Pois, aí eu acho que a coisa não ficou bem consolidada! Acho que ... O processo de Autoavaliação impõe uma disciplina muito própria. Tem de estar dentro de cada uma das pessoas. E acho que isso se consegue com o tempo. Consegue-se com a estabilização do corpo docente, com o sentido de pertença e consegue-se quando as pessoas tiverem consciência de que as suas práticas estão visíveis nos resultados dos alunos, e que não podem dar a sistemática desculpa de que os alunos são fracos, os alunos não trabalham, os alunos são isto e os alunos são aquilo... Tenho uma posição sobre isso que, sendo polémica, não deixa de ser verdade: se me deixassem a mim, Diretor do Agrupamento de Escolas de Mértola, escolher os professores para trabalharem aqui, eu eliminava todos os meus problemas! Todos! Eliminava o problema do insucesso que temos no 2º Ciclo e no 8º ano; eliminava os problemas de articulação, vertical e horizontal; e, se juntássemos a isso a autonomia financeira, resolvia todos os problemas. E não tenho muitos anos de Diretor, só tenho dez anos. E quem está alguns anos na gestão chega inevitavelmente a essa conclusão. Porque chega-se a um ponto em que não está na nossa mão resolver aquele problema. Nem toda a gente pode ser professor. E o mesmo se passa com todas profissões.	
P23	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na organização?	
R23	Foi muito importante, foi determinante. Se não tivéssemos tido a AE, não teríamos tido o processo de AI consolidado e credível. E agora temos.	
P24	E influenciou, de alguma forma, os resultados dos alunos?	
R24	Influenciou, não na medida que eu desejaria, mas influenciou. Não o desejável, uma vez que, já passaram quatro anos e, entretanto, tivemos outra AE e o item “Resultados” manteve-se. Eu reconheço alguns méritos, principalmente no Ensino Secundário, mas continuamos com os mesmos problemas no 2º ano. E continuamos com problemas no 8.ºano. Verificamos que os problemas se passam sempre no segundo ano do ciclo. Portanto, há ali, certamente, problemas que têm de se atacar. Outra coisa que a Inspeção disse e que é muito importante é que as medidas têm de ser cirúrgicas, não podem ser muito abrangentes. É preferível ter poucas [Ações de melhoria], mas cirúrgicas, para resolver problemas cruciais da organização, do que ter onze, algumas das quais muito abrangentes, para problemas de fácil resolução, mas que em termos de resultados – que é aquilo que nos interessa – dão o quê? Este primeiro Plano de Ações de Melhoria foi apenas uma aprendizagem. Rapidamente chegámos à conclusão de que é necessário ir mais além. Neste momento, temos que atacar é os resultados. Aliás, toda a gente sabe que os problemas da escola pública são os resultados!	
P25	E quem é que vai envolver, agora após a receção do segundo Relatório de	

	AE, quem é que vai cativar para concretizar esse objetivo de melhorar resultados?	
R25	Primeiro: vamos ter uma nova equipa de AI, pois acho que velhas soluções para novos problemas não resolvem grande coisa. Acho que a equipa tem de ser composta por pessoas novas (até já tínhamos falado sobre isso), por pessoas que ainda consigam olhar para os problemas com outro olhar. Acho que, para atacar este problema, temos de sensibilizar principalmente as pessoas mais novas e nos aqui temos cerca de 40% de pessoas contratadas.	
P26	Está a falar de professores?	
R26	De professores.	
P27	Então a resolução do problema passa essencialmente pelos professores?	
R27	Passa pelos professores e pelos encarregados de educação (EE).	
P28	Como é que vai chegar aos EE?	
R28	É uma resposta que eu tenho de procurar, não é? Está a ser difícil. Um dos nossos pontos fracos é esse. Os nossos EE não vêm muito à escola e essa terá de ser uma das medidas de melhoria. Vão muito à escola quando os meninos andam no pré-escolar ou no 1º Ciclo. Vão no 5º ano, quando eles chegam aqui e, depois, desligam-se.	
P29	Acha que se desligam porque passam a responsabilidade para a escola ou para os próprios filhos?	
R29	Acho que se desligam porque confiam na escola. É uma solução que nós temos de procurar. Eu não sei muito bem como é que hei de resolver isto. E a equipa há de ter de procurar uma solução. Estou aqui há quase 20 anos e temos tentado várias abordagens... mas acho que não é um problema de fácil resolução. Isto tem a ver com o facto de termos as características que temos em termos geográficos. O concelho de Mértola é composto por cerca de 120 pequenas povoações, entre lugarejos, aldeolas, aldeias e aqui a vila. E a rede de transportes é muito deficiente. Não permite que as pessoas venham à escola sempre que desejam.	
P30	A utilização das novas tecnologias da comunicação e informação não permitirá encurtar a distância física e facilitar a comunicação?	
R30	Não acredito. Não acredito, até porque uma grande parte dos nossos encarregados de educação não entra no mundo das novas tecnologias.	
P31	Nem através dos filhos?	
R31	Através dos filhos... Posso-lhe dizer que a percentagem dos nossos alunos com computador e Internet é muito alta	
P32	Pode ser uma via?	
R32	Pode ser uma via, mas não é fácil. Nós já temos <i>faceboock</i> , mas funciona sobretudo com os alunos. Os pais, até ao final do 2º ciclo, ainda estão muito presentes. A partir do 3º ciclo, já não. E depois voltam no 11º, 12º, por causa dos exames. Os condicionalismos são muitos. Mas penso que os EE confiam muito na escola. E a escola faz muito, faz de tudo um pouco, desde enviar jantares para casa; temos cerca de 50 suplementos alimentares, 40% dos nossos alunos são carenciados. Há EE que nos vêm aqui pedir coisas... perfeitamente inconcebíveis: pacotes de manteiga, roupa... Pedem! E são pessoas que têm mesmo necessidades! Entregamos cabazes de Natal, entregamos livros. E o que eu sinto é que parece que quanto mais damos, pior! Estamos a estudar a hipótese de dar a todos os meninos do 1.º Ciclo os manuais. Nós aos Cursos Profissionais já oferecemos os manuais a todos os alunos, sejam ou não carenciados. Para o 1º Ciclo, temos uma proposta com	

	<p>a Câmara, no sentido de oferecer a todos os manuais... Noutro dia escrevemos uma carta a todos os EE de 9º ano. Assunto: oferta formativa para o próximo ano e matrículas; de que é que os alunos usufruem, se forem para os cursos profissionais (têm direito ao subsídio de refeição, aos manuais, a uma bolsa de estágio e a uma conta – nós fizemos um protocolo com a Caixa de Crédito Agrícola (CCA), que abre uma conta a cada um destes alunos para poderem receber a bolsa, já com 25 Euros, oferta da CCA – e a reação: nada. Outras formas de os trazer cá: participam em algumas atividades que nós organizamos, como a Feira Quinhentista ou a participação no Festival Islâmico, ... temos o Mercado Medieval ou a Feira da Caça que são aqui, nas instalações, em todo este recinto... Temos tantas, tantas atividades e os EE têm tantas hipóteses de ver a era que escola – que era uma coisa que eu gostava, era que eles vissem as instalações que estão ao serviço dos filhos, e verem a qualidade, que era bom que vissem outras escolas também, para compararem!... Eu acho que eles demitem-se porque confiam. E isso causa depois o problema: quando confiam e quando pensam que os professores estão a fazer o trabalho deles, desligam! Outra coisa que eu tento transmitir ao corpo docente, e que penso que pode também ser um problema: é a linguagem que usam com os pais. Se, de cada vez que os EE vêm à escola, for só para ouvirem «o seu filho é isto», «o seu filho é aquilo», vêm uma vez e não vêm mais: «Então eu vou lá para a senhora professora me ar uma lição de moral?» - isto é meio caminho andado para nunca mais aparecer. E os nosso EE telefonam e os DT recebem-nos a qualquer hora (como acontece nas outras escolas, também), até de iniciativa própria vão-se encontrar com os pais na Vila (às vezes os pais só podem sair 5 minutos do trabalho...) Quer dizer, fazem tudo e mais alguma coisa!</p> <p>Em relação a pessoas envolvidas neste processo de Autoavaliação acho que devem ser os professores, os EE e os alunos; sendo uma parte importante, devem ser ouvidos.</p>	
P33	E são ouvidos?	
R33	São ouvidos.	
P34	<p>Já temos aqui o Relatório da AE. A IGE também já tem inquéritos e os nossos resultados foram muito, muito bons. Em todos os indicadores, à exceção da formação de professores, temos sempre acima de 80%, o que vem ao encontro dos resultados que tínhamos da nossa AI... De facto, os alunos têm uma boa opinião sobre a escola e, curiosamente, os EE ainda têm uma opinião mais positiva sobre os professores! À medida que as crianças vão crescendo, a opinião sobre a escola vai melhorando: vão ganhando confiança e delegam. O que é um processo normal de decisão, que temos de respeitar e é muito uma questão cultural do sul da Europa. Dou-lhe o exemplo de uma EE que é suíça, casada com um português, e que tem três filhas, que vão começar aqui para o ano: já cá veio, já viu, já fez perguntas, visitou as instalações todas com as miúdas, para verem; predispôs-se logo a ajudar, se fosse preciso... É uma atitude diferente... E deu-me a entender que pensa que, quando as crianças sabem que os pais se interessam com aquilo que elas fazem, o seu aproveitamento melhora substancialmente! E há pessoas que não conseguem perceber isto! E eu tento sempre passar esta mensagem, em todas as reuniões que tenho com EE. Todo o ser humano vive para ser apreciado e quem não perceber isto não percebe a coisa mais elementar que há nas relações humanas. Se nós não premiarmos o esforço e a dedicação, nunca teremos resultados. Porque nós estabelecemos o</p>	

	padrão.	
R34	A escola foi, pois, alvo de uma segunda AE e já registou uma evolução positiva entre as duas ocorrências da AE, mas já está a pensar numa terceira e a preparar-se, ou isso não o preocupa?	
P35	Vamos preparar-nos agora. O Relatório é recente e já foi divulgado.	
R35	A quem?	
P36	Foi divulgado através do portal e do nosso <i>faceboock</i> , que tem muitos acessos. Não tem muitos EE mas tem muitos alunos a acederem, assim como dos nossos parceiros. Foi enviado por <i>e.mail</i> , para todos os professores e funcionários.	
R36	E quanto à reflexão sobre o Relatório?	
P37	A reflexão vai ser feita agora no próximo CP, no dia 25 e, no dia 27, a reflexão vai ser feita em CG. São os passos que já demos. Eu penso que devemos, ainda, primeiro assimilar a informação, fazer uma análise em departamentos. Começo a questionar a lógica da existência dos grupos! E pode ser um dos obstáculos à articulação horizontal. Mas é muito difícil contrariar essa tradição. Penso que a gestão de topo deve agora analisar o Relatório com calma, elaborar o Plano de Ação e apresentá-lo depois.	
R37	Não considera a hipótese de envolver os parceiros, os elementos da comunidade educativa, na AI?	
P38	A representatividade de todos os atores organizacionais está assegurada. No CG, os nossos parceiros têm connosco uma relação muito boa. E ficou provado que confiam nesta liderança e que confiam nas decisões que nós assumimos. Estar a passar competências que são da liderança... Uma coisa é consultar, outra coisa é decidir. Nós somos o órgão executivo. A nós compete-nos consultar, depois elaborar o Plano de Ação e atuar. Acho que a comunidade pode dar o seu contributo – não estou a fechar a porta à participação, ao exterior – mas acho que tem que atuar somos nós. Os nossos problemas estão muito cá dentro: são resultados e articulação. A comunidade pouco poderá fazer para ajudar a resolver os problemas, somos nós.	
R38	Pergunto, então, como está a pensar fazer para envolver todos os professores nessa reflexão.	
P39	É desejável e é possível. Acho que é. Como é que podemos chegar lá? Como é que as pessoas se podem identificar com o Plano de Melhoria? Quando aparecerem resultados! Quando um Plano for igual a isto e, aí sim, as pessoas assumem, porque tiveram um pequeno contributo para o resultado.	
R39	Mas não houve já progressos, da primeira para a segunda avaliação?	
P40	O que melhorou não foi aquilo que eu queria. O que melhorou foi a parte da liderança e da autoavaliação: muito bem! Mas o que eu queria que melhorasse eram os resultados! E aquilo que já transmiti aos professores é que não fiquei satisfeito com o Relatório. Não fiquei porque na prestação do serviço educativo (e isso tem diretamente a ver com a falta da articulação) e nos resultados (e isso tem a ver com os resultados que tivemos nas Provas de Aferição) tivemos Bom; ou seja, não me posso contentar com uma coisa que é apenas boa. Envolver os professores passa por dizer-lhes qual deverá ser o contributo deles. Não é dar-lhes uma missão muito específica no Plano. Não. “O vosso contributo tem de ser fazer o melhor trabalho possível para que todos em conjunto possamos atingir melhores resultados. E não vou ser eu, como Diretor, que vou conseguir isso, não é? Somos nós todos	Por “resultados”, entenda-se “resultados escolares dos alunos”

	que o vamos conseguir.” Mas essa mensagem, eu passo-a sempre, em todas as reuniões a que vou. Ainda na última disse que “Sem resultados, os alunos não transitam. Se não transitam, não há novas turmas. Se não mais turmas, não há carga horária. Não há horários.” Outra mensagem que eu passo, sem qualquer tipo de constrangimento: “Esta casa (digo sempre casa), esta casa é a nossa casa. Não é a casa dos contribuintes, é a nossa casa! E vocês devem fazer tudo pela vossa casa. E passa por dar o máximo para termos resultados. Eu não posso admitir perder um aluno, numa escola destas, quando nós temos respostas para esse aluno! E respostas válidas. O aluno não atingiu; muito bem, não atingiu. Significa que não fizemos tudo o que estava ao nosso alcance.” Outra mensagem que eu transmito sempre, para os envolver, é esta: “Chegou o momento em que temos de deixar de tomar pareceres. É dar a mesma desculpa de sempre: «Não estudou.», «Não há método de estudo.», «Não se envolvem.», «Não participam.», «Os EE não vêm à escola.»”. São um leque de respostas padrão que são sempre ventiladas para justificar o insucesso. E eu digo: “Quem é que vai resolver este problema? São os pais? Não, porque não vêm à escola. Quem é que está na escola? São os alunos e são os professores. Então, são esses dois atores que vão ter de resolver o problema. E mais ninguém. Somos nós que temos de chamar a nós os problemas e que temos de os resolver. Mais ninguém vai resolver o problema...”	
R40	Agradeço o tempo, a disponibilidade, as respostas, o contributo.	
P41	De nada.	

## UGES

Entrevista a

Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

UGES, ocorrida em 9 de novembro de 2011

		OBSERVAÇÕES
P1	Agradeço à Dr.ª a cedência desta entrevista e, tendo já assegurado a confidencialidade dos dados e o anonimato, passaria a colocar-lhe a primeira questão. Existia na escola (no sentido de Agrupamento) uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa	

	(AE)?	
R1	Não, não havia.	
P2	Começaram nesse ano?	
R2	Sim, começou aí.	
P3	Mas nesse ano as escolas autopropuseram-se para serem alvo dessa AI. Porque é que se candidataram, então?	
R3	Na altura, com as questões dos contratos de autonomia... e apercebemo-nos também de que, por lei, deveria haver um sistema de AI, entendemos de que não deveríamos estar à espera e candidatámo-nos logo para essa intervenção, pois iríamos ser sujeitos a ela mais cedo ou mais tarde.	
P4	Terão, eventualmente, procurado algum apoio nessa intervenção?	
R4	Não estávamos muito bem dentro do assunto... procurámos informação que pudesse auxiliar no processo todo que íamos desenvolver. Foi mais nesse sentido.	
P5	Continuaram a proceder à sua AI, após o processo de AE em 2006/2007?	
R5	Nesse ano, quando pedimos a intervenção, já estávamos a iniciar, mas ainda de uma forma muito preliminar, andávamos a ver como é que aquilo se fazia. A partir dessa altura, a própria Inspeção deu-nos algumas pistas de como poderíamos levar o processo para a frente. E iniciámos um primeiro modelo com base no modelo do Vítor Allaíz (que até foi a própria Inspeção que nos forneceu). E fizemos esse processo, com base nesse modelo, se não estou em erro durante um ano. Penso que foi um ano ou dois. Tivemos também por base alguns livros... Mas era um pouco confuso... eram muitos documentos... Andámos a fazer as coisas um bocadinho no arame...	
P6	Quem intervinha nesse processo?	
R6	Era a equipa, éramos à volta de 6 ou 7 pessoas; pegávamos nos livros e tentávamos operacionalizar, através de documentos, de fichas...	
P7	Como era composta a equipa?	
R7	Eram só docentes. Havia um elemento da direção da escola, não havia pais nem funcionários. Nós não sentíamos segurança para envolver outras pessoas, porque estávamos muito inseguras no processo...	
P8	Quem coordenava essa equipa?	
R8	Fui eu, sempre.	
P9	E reuniam com que regularidade?	
R9	As nossas reuniões eram quinzenais. Estava no horário dos professores, uma hora semanal para essas reuniões, coincidente entre todos os elementos.	
P10	Que efeito(s) considera ter(em) ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R10	Essa AE não teve muito impacto porque tivemos muita dificuldade na operacionalização do processo. No entanto, quando terminou esse ano, no final de 2007/2008, começou a chegar às escolas mais informação sobre a aplicação do modelo CAF no processo de autoavaliação. Participamos na formação sobre a aplicação do modelo CAF, nas escolas, promovida pela Direção Regional. Também fomos à IGE assistir a um Seminário sobre práticas de avaliação, e a Lisboa, ao Instituto da Qualidade à apresentação de experiências de autoavaliação de escolas pelo modelo CAF. A equipa começou a estudar esse modelo e a implementá-lo. Portanto, aquela primeira fase serviu para fazermos um diagnóstico e nos conhecermos melhor. Com o modelo CAF iniciámos o processo de autoavaliação.	
	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos	

P11	e estruturas de orientação educativa?	
R11	Faz, faz.	
P12	E em que estruturas ou órgãos e quem intervém?	
R12	Faz nos departamentos. Todos os departamentos fazem uma avaliação dos seus resultados por período e também no final do ano. Faz-se uma análise dos resultados internos e dos resultados externos (Provas de Aferição, Exames Nacionais).	
P13	E que efeitos concretos identifica da análise que fazem dos vossos resultados (quer dos resultados internos, quer dos externos)?	
R13	(pausa reflexiva)	
P14	Cruzam essas informações, por exemplo, com os critérios de avaliação?	
R14	(pausa reflexiva)	
P15	Por exemplo, ao nível das práticas de avaliação, da análise dos Testes Intermédios,...	
R15	(pausa reflexiva)	
P16	Trabalham as questões da avaliação transversalmente?	
R16	Eu não vou ao Conselho Pedagógico (CP), não é? Mas isso foi uma das práticas que foi impulsionada pelo trabalho da Equipa de Autoavaliação (EAA). Porque até 2007/2008 não havia essa tradição de fazer um estudo sobre a evolução dos resultados. Depois, quando nós começámos esta autoavaliação (AA) em 2009/2010, fizemos um estudo da evolução dos resultados dos alunos nos três últimos anos. E a partir daí tem-se feito sempre, até porque o Programa de Metas para 2015 também assim o exige. Os departamentos começaram a ter essa prática porque também nós (a equipa) começámos a pedir essa informação para os nossos relatórios. Embora a equipa de autoavaliação fizesse o estudo evolutivo e comparativo dos resultados escolares os Departamentos também o começaram a fazer. Nos departamentos fazem-se vários estudos: o ambiente de trabalho, a análise do sucesso e insucesso por disciplina, da transição e não transição no final do ano, depois são elaborados relatórios, que vão para o CP, onde são discutidos e traçadas algumas atividades para colmatar as falhas que tiverem sido identificadas. São traçadas algumas estratégias e atividades que serão postas em prática no período subsequente ou no ano letivo seguinte. Foi o caso da Matemática e do Português: foram identificadas algumas estratégias que pudessem levar à melhoria do ensino e da aprendizagem, como mais horas, por exemplo, ou o Apoio ao Estudo ser direcionado para essas disciplinas em que se verificava maior insucesso.	“nós” refere-se à equipa de avaliação interna?
P17	Esses resultados são dados a conhecer a toda a comunidade educativa (alunos, pais) e comunidade extraescolar?	
R17	Eu penso que os Diretores de Turma (DT) fazem isso nas reuniões que fazem com os pais.	
P18	Também existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva (isto é, o trabalho diferenciado dos professores individuais)?	
R18	A... Não, nós ainda não chegámos à sala de aula! Existe algum trabalho diferenciado com os alunos mais ao nível da Educação Especial, talvez. Houve uma altura em que havia tutorias, mas observação, não.	
P19	A equipa de AI permaneceu apenas composta por professores ou houve alguma reformulação da composição da equipa?	
R19	Houve uma reformulação, em termos de elementos. Numa primeira fase eram só professoras daqui, da escola sede; agora vem a Coordenadora do	

	Departamento de 1º Ciclo; em termos de pais, foi feito o convite, mas as nossas reuniões são feitas em tempo laboral e eles só podiam à noite (e à noite não podíamos nós); portanto, neste momento, a equipa é composta só por docentes. Há um docente por cada nível de ensino, e são aqueles que nós achamos que são fulcrais dentro da escola.	
P20	Quem é que seleciona os docentes para integrarem a equipa?	
R20	A Direção fez o convite, as pessoas aceitaram ou não aceitaram... e depois os horários foram feitos de acordo... tentámos abranger pessoas das diversas áreas, o Coordenador dos DT, pessoas que têm assento no CP, temos o Coordenador dos Projetos, temos a Coordenadora da Biblioteca, ... Portanto, foi assim um leque diversificado de formações e de áreas do próprio Agrupamento.	
P21	Não têm ninguém do CG nessa equipa?	
R21	Temos pessoas do CG e do CP também. Há pessoas dessas duas estruturas para que possam levar o feedback a essas estruturas. O CP serve-nos de monitorização do nosso trabalho. Todos os documentos que nós produzimos e todo o trabalho que fazemos vai para o CP ter conhecimento. E o CG também tem: os relatórios, todo o trabalho... Sou eu que tenho ido fazer essas apresentações ao CG.	
P22	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que o agrupamento presta?	
R22	Eu acho que foram alteradas algumas práticas com o processo de autoavaliação. Esta equipa, além de fazer o diagnóstico e o relatório de Autoavaliação, também teve a cargo todo o processo de elaboração do Projeto Educativo (PE) e do Projeto Curricular do Agrupamento (PCE). Portanto, e apesar de ter sido um processo participado, esta equipa era o foco de todo o PE e do PCE. Além disso, também criámos alguns documentos que considerávamos que eram essenciais para o Agrupamento, como grelhas para as planificações do Plano Anual de Atividades (PAA), que fossem de encontro ao PE... porque havia muita dificuldade na conciliação destes três documentos e depois na monitorização e na avaliação... Não havia documentos que fizessem a ponte e que tornassem fácil a avaliação. Portanto o PAA tinha as grelhas de planificação, mas elas não nos facilitavam a avaliação do PE. Então, criámos modelos de grelhas para o PAA, tanto de planificação, como de avaliação, que já nos permitem avaliarmos a concretização do PE e do PCE. Isto foi um trabalho desta equipa de AA, portanto, aí revelou-se uma mais-valia, em termos de eficácia e de eficiência da organização.	
P23	Para além dessas, haverá outras evidências da melhoria do serviço educativo prestado?	
R23	Foi o processo de AA que induziu a que houvesse uma monitorização sistemática dos resultados, e que criou o hábito de prestar contas ao CP (até porque temos na nossa equipa alguns Coordenadores que vão ao CP) da análise dos resultados, em termos da sua evolução. Analisa-se como está, afinal, o sucesso no nosso Agrupamento; e compara-se tanto com os dados a nível nacional, como com o Alentejo litoral, como com Santiago do Cacém e o próprio concelho. Foi a partir daí (início do processo de autoavaliação) que essas práticas se tornaram mais consistentes no Agrupamento.	
P24	Passando agora à segunda parte da nossa entrevista, perguntava-lhe como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE?	
R24	Quando recebemos o Relatório, divulgámo-lo no CP e na Assembleia de	

	<p>Escola (AE). Os pontos fracos apontados no relatório da avaliação externa foram contemplados, no relatório de autoavaliação, no plano de melhorias e no PE.</p> <p>Esse Relatório, serviu-nos para fazermos todo o processo de AA que desenvolvemos a partir daí com o modelo CAF, serviu-nos para elaborarmos todo o PE, também (porque a partir do relatório e do diagnóstico identificaram-se os pontos fracos) e tentámos implementar o Plano de Melhorias, a partir daquilo que vinha identificado no Relatório como pontos mais fracos.</p>	
P25	Quem teve, então, conhecimento do Relatório da AEE?	
R25	Foi a comunidade educativa toda.	
P26	Funcionários, alunos, pais?	
R26	Alunos (pausa reflexiva), alunos, na altura, não lhe sei garantir porque isso esteve a cargo dos DT. Foi dado no CP. Na altura no CP os Pais e os Funcionários estavam representados, portanto tiveram conhecimento através dos representantes e esses elementos é que iriam fazer a ligação com essas estruturas.	
P27	O que mudou na escola, após essa AE?	
R27	Mudou a nossa orgânica interna.	
P28	E em termos das vossas práticas de AI, mudaram as vossas práticas?	
R28	Essa AE foi o motor de arranque para uma AA mais séria, mais rigorosa e mais sistemática. Tentámos internamente melhorar as nossas práticas de AA, com autoformação. Não contratámos nenhuma empresa, tentámos nós entender o modelo, ter formação para o aplicar e desenvolvemos nós todo o processo.	
P29	Pode dizer-se que se alteraram as vossas práticas de AA?	
R29	Sim, sim, porque, em primeiro lugar, começámos a utilizar o modelo CAF e fizemos um processo todo muito mais rigoroso e sistemático!	
P30	Fizeram planeamento para a melhoria?	
R30	A partir do Relatório de AA fizemos o plano de Melhorias, que esteve a ser aplicado durante dois anos, portanto terminou no ano passado, em julho.	
P31	Tinha muitas ações, o Plano de melhoria?	
R31	Tinha, tinha algumas ações porque nós envolvemos os departamentos nesse processo; ou seja, nós fizemos o diagnóstico e fizemos várias fichas de planeamento, com a identificação dos pontos fortes e pontos fracos, e enviámos todo esse material para os departamentos. E foram os próprios departamentos que elencaram todas as atividades que iriam ser desenvolvidas por eles para colmatar os pontos fracos. Ao serem os próprios departamentos a delinear as atividades, responsabilizavam-se por desenvolvê-las e avaliá-las. Portanto, a nossa preocupação enquanto equipa foi mais de monitorização e de supervisionar. Daí o facto de termos indo fazendo, ao longo do ano, documentos para vermos o que é que já tinha sido feito ou aplicado, quais as dificuldades que estavam a sentir-se... Tudo através do CP e dos Coordenadores de Departamento. E no final eram elaboradas mais algumas grelhas, que iam para os departamentos, e onde se identificavam as atividades realizadas e os resultados obtidos. E todos esses documentos serviram de suporte para os Relatórios de AA.	
P32	Os vossos Planos de Melhoria são anuais?	
R32	Não. Os Planos de Melhoria são para dois anos e os relatórios de AA são anuais. Todos os anos temos um relatório de AA e temos todo o processo	

	arquivado, desde as atas das reuniões, ao PAA,...	
P33	Apenas os membros da equipa de AA são envolvidos na elaboração desse Relatório de AA?	
R33	A equipa faz o Relatório final, com base nos diversos documentos que nos chegam através dos departamentos.	
P34	E quando e a quem são divulgados esses resultados anuais?	
R34	Divulgamos os resultados ao CP, que os devolvem aos departamentos e a quem é responsável pela sua execução. Neste caso, a Direção também tinha propostas e também demos o feedback: comprometeram-se com estas propostas, fizeram estas e estas, portanto para o próximo ano terão de fazer as que faltam...	
P35	Já conseguiram envolver pais e alunos em todo esse processo?	
R35	Os pais, tendo em conta que não tinham disponibilidade para se envolverem em todo este processo, fomos-lhes dando os Relatórios, nomeadamente através do CG, uma vez que todos os relatórios de AA vão para o CG, onde são apresentados e explicados. No final de cada ano ou no início do ano seguinte, eu vou ao CG apresentar o Relatório de AA. Temos aí um representante dos pais de cada escola do Agrupamento. E aqui, na escola sede, temos por hábito colocar um exemplar do Relatório na caixa do correio da Associação de Pais. Portanto, os pais têm conhecimento de todos os relatórios que vão sendo produzidos.	
P36	E quanto ao envolvimento da Autarquia?	
R36	A Autarquia também toma conhecimento, através dos elementos que estão presentes no CG: dois representantes, um da Junta de Freguesia e outro da Câmara.	
P37	Em jeito de síntese, qual considera ter sido o impacto da AE na organização?	
R37	Esse impacto, presentemente, já está diluído, já foi há muito tempo. Possivelmente agora, que se aproxima uma segunda AE, poderá voltar a ter mais impacto, ou as pessoas lembrarem-se, porque como já foi há imenso tempo... e a seguir a essa intervenção já houve <i>n</i> inspeções de tudo, e as pessoas têm presente sempre a última, não é? Portanto, essa intervenção foi ficando progressivamente no esquecimento. E não o ficou de todo devido ao processo de AA, porque se não fosse desenvolvido este processo de AA, as pessoas lembravam-se da AE no primeiro ano, e no segundo e terceiro as coisas têm tendência a serem esquecidas. E com estas atribulações todas que têm acontecido nas escolas, então!	
P38	Poderá apontar aspetos positivos ou negativos da AE na sua escola?	
R38	Eu acho que os aspetos positivos são muitos, porque, em primeiro lugar, nos despertaram para aspetos para os quais a escola não estava muito alerta, não desperta, e em segundo lugar porque nos deram pistas para resolver algumas situações que tínhamos e que não estavam a funcionar tão bem como deveria ser... Não acho que existam aspetos negativos... teve efeitos muito positivos na avaliação interna (AI) e no processo de AA. E eu até penso que esse foi o impacto maior!	
P39	Após a receção do Relatório de AE, houve lugar à produção de um Plano de Melhoria?	
R39	Quando recebemos o Relatório da AE iniciámos um novo processo de AA. E esse novo processo de AA é que conduziu à produção do Plano de Melhorias.	
P40	E que aspetos foram incluídos nesse Plano de Melhoria?	

R40	Foram incluídos todos os aspetos do diagnóstico. Portanto, nós quando fizemos o diagnóstico do Agrupamento tínhamos aspetos relacionados com o processo da aprendizagem, com a relação com o meio, etc., e daí foram elencados todos os pontos fortes e pontos fracos, com base o modelo CAF. O modelo CAF tem critérios de avaliação e nós, com esses critérios de avaliação, tentámos verificar o que é que não estava a funcionar tão bem, ou o que é que a comunidade encontrava como pontos fracos. Com esses dados, mais o Relatório da AE, é que fizemos o Plano de Melhorias.	
P41	E quem participou na elaboração desse Plano de Melhorias?	
R41	A equipa de AA fez a síntese e depois os departamentos fizeram as propostas.	
P42	Todos os atores organizacionais foram ouvidos ou tiveram, pelo menos, a hipótese de se fazerem ouvir?	
R42	Sim, todos. Por exemplo, para a parte que dizia respeito aos funcionários, foram eles a propor as atividades de melhoria. Em relação aos encarregados de educação, também tiveram conhecimento do diagnóstico e eles fizeram-nos chegar aquilo que eles entendiam, através dos seus representantes, ou seja, dos Presidentes das associações de Pais.	
P43	E em relação aos alunos?	
R43	Os alunos não participaram muito, apenas detetámos aquilo que eles achavam que não estavam bem, uma vez que foram sujeitos a um questionário. Aplicámos o questionário de satisfação a todos os elementos da comunidade escolar e foi através da análise das respostas a esse questionário que traçámos o Plano de Melhorias.	
P44	Aplicaram apenas um questionário? Uma única vez?	
R44	Quando nós fizemos, aplicámos um pré-teste a uma amostra (tanto de alunos, como de funcionários, pais e professores). Vimos as dificuldades que tinham e reformulámos os questionários. Aplicámo-los a uma amostra, não os aplicámos a toda a população. E aplicámo-los uma única vez.	
P45	Será que a AE poderá ter influenciado, de alguma forma, os resultados que foram tendo ao longo do tempo e os vossos resultados atuais?	
R45	De uma forma indireta, sim. Porque, ao terem-nos alertado para uma série de problemas que tínhamos, possivelmente isso induziu a que tentássemos solucionar esses problemas e melhorar. Portanto, creio que não houve uma relação direta de causa-efeito, mas sim uma relação indireta.	
P46	Poder-se-á concluir que os professores deste Agrupamento ficaram mais despertos para a necessidade de prestação de contas e para a importância de procederem à AI?	
R46	Sim, sem dúvida que sim. A questão da AA era uma coisa que não se falava aqui, só se começou a falar depois da AE.	
P47	Como é que a escola se tem preparado ou está a preparar para o novo ciclo avaliativo da AE?	
R47	Neste momento já tivemos uma reunião preparatória com a IGE e estamos a preparar todos os documentos que nos exigiram. O CP já foi informado de como irá decorrer o processo e de tudo aquilo que vai ser necessário. E estamos a preparar os documentos com todo o cuidado.	
P48	Sente que quer professores, quer pais, quer alunos, quer funcionários têm motivos para quererem mostrar alguma coisa da sua escola?	
R48	Eu espero que sim! Porque se não formos nós a quereremos que a nossa escola seja boa e a trabalhar para isso, não são os outros que o fazem! Mas a	

	<p>escola tem, nos últimos tempos, atravessado fases muito complicadas que nos afastam um bocadinho desta questão da AA e da AE. Se fosse numa altura (aqui há alguns anos atrás!) menos problemática para as escolas, com menos informação e menos mudança constante, possivelmente haveria mais motivação para este processo de AA. Houve tanta mudança, há tanto mal-estar, que as pessoas estão focadas nessas mudanças: estou-me a referir concretamente à avaliação de desempenho, às aulas de substituição, ao horário de trabalho. São essas coisas que atualmente preocupam os professores e tiram-nos um bocadinho desta motivação que também é precisa para desenvolver um processo de AA de uma escola!</p>	
P49	<p>Que aspetos organizacionais gostaria de mostrar agora quando for a nova fase de AE?</p>	
R49	<p>Gostava que todos os pontos que anteriormente foram identificados como menos bons estivessem ultrapassados. Mas tenho consciência de que não estão! E sei que realizámos o processo de AA com todo o empenho e da forma melhor que nós sabíamos. E temos os resultados para apresentar! Não sei se o balanço final será muito visível, em termos de melhorias significativas dos resultados escolares e académicos dos nossos alunos. Agora que o processo foi feito com a tentativa de envolver todas as pessoas nele e que houve algumas melhorias, isso sei. Não houve todas aquelas melhorias que nós queríamos, mas houve bastantes melhorias! E isso aconteceu, como disse há pouco, pela falta de motivação e pelo desvio de atenção para outros focos de interesse. As propostas de atividades para o Plano de Melhorias foram feitas pelos departamentos, mas depois quando fizemos a avaliação, verificámos que muitas delas não foram feitas. E isso porquê? Porque foram tantas as reuniões, foi tanto o trabalho burocrático a fazer, que não houve tempo para realizar as atividades propostas para colmatar os pontos fracos detetados na AA da escola!</p>	
P50	<p>Ou seja, os próprios professores detetam problemas e propõem soluções, mas não as concretizam por falta de tempo?</p>	
R50	<p>Porque falta tempo. E posso referir uma situação concreta. Foi referido pelos alunos e pelos pais que não conheciam muito bem nem o PE nem o Regulamento Interno (RI). Nas reuniões, é distribuído aos pais um folhetozinho com informação e esses documentos estão <i>on-line</i> na página da escola (portanto, só não os veem se não querem!). E também foi distribuído aos alunos. Mas os alunos tinham dificuldade em entender o que era o PE e o que era o RI; foi identificado esse aspeto como uma falha. Um dos departamentos propôs, para colmatar essa falha, que fossem elaborados <i>powerpoints</i> (<i>ppt</i>) adequados às idades dos alunos, a serem apresentados nas aulas de Formação Cívica e que explicassem o que eram e para que serviam esses documentos orientadores da vida da escola, que deveriam ficar na biblioteca acessíveis aos DT sempre que necessário. E até foi feito parte desse trabalho, com uns <i>ppt</i> interessantes e pedagogicamente adequados! Durante estes dois anos essa atividade não foi concluída. E era uma atividade que os departamentos tinham proposto.</p>	<p>(no Relatório de AA ou no Relatório da AE de 2006/2007?)</p>
P51	<p>Não foram atribuídas horas de trabalho ou no estabelecimento ou da componente não letiva a esses docentes, para a realização desses materiais?</p>	
R51	<p>Não, porque se era uma atividade do departamento, os próprios professores poderiam ter-se articulado e distribuído tarefas, ou mesmo realizado os materiais nas horas de substituição em que não têm alunos.</p>	
P52	<p>E em relação aos alunos e aos pais, considera que também eles já estão</p>	

	conscientes do facto de que a escola presta contas, ou isso passa-lhes ainda um pouco ao lado?	
R52	Eu acho que os pais e os alunos têm consciência de que existe uma avaliação mais formal e pública e que a escola presta contas das suas avaliações. A comunicação social encarrega-se disso, hoje em dia a questão dos rankings está em todos os jornais e toda a gente sabe qual é a escola que tem melhores resultados e qual a que tem piores... Portanto, basta comprar o jornal, e penso que as opções dos pais, hoje em dia, também são em função disso. Não se notará tanto aqui, uma vez que este é um meio pequeno, mas penso que em meios grandes isso conta muito! E até temos aqui um termo de comparação, porque, por exemplo, temos a escola secundária que tem 3º Ciclo e nota-se perfeitamente pais a preferirem uma ou outra. E fazem-no em termos de resultados escolares! Eles próprios dizem isso quando cá vêm, não têm pudor nenhum.	
P53	Considera que os membros da comunidade escolar não professores (pais, funcionários, alunos) estão conscientes da sua importância em termos da AI, ou ainda não estarão suficientemente despertos e conscientes?	
R53	Os pais... penso que se preocupam ainda muito com o seu caso, o seu filho, as notas do seu filho e não com a escola na sua globalidade. Ou o resultado final da escola, mas com aquilo que a eles lhes diz diretamente respeito. Os funcionários estão conscientes e motivados para a avaliação da organização, têm consciência da importância do seu papel no acompanhamento dos alunos e no serviço prestado, estão sensibilizados para isso. Mas penso que falta ainda muito para que todos percebam a importância de todos no resultado final da escola!	
P54	E a autarquia, que agora com este novo modelo de administração e gestão escolar tem mais visibilidade e representatividade na escola, estará desperta para a importância da sua participação da AI?	
R54	(pausa reflexiva)	
P55	Estará consciente da importância que poderia ter na AA da escola e do papel que poderia ter na equipa de AA?	
R55	Poderá ter, embora tenhamos sempre um grande problema: para reunirmos o CG, e apesar de as reuniões serem sempre às 18h30, são mais as vezes que não há quórum do que aquelas em que há! Os professores não faltam nunca! Quem falta são os pais e a autarquia! Imaginemos agora envolver neste processo de AA as pessoas durante o dia! Portanto, penso que não haverá muita disponibilidade (até pode ser de horários) ou de vontade: acredito mais que sejam as duas coisas! Ainda não há muito a predisposição dos pais para se envolverem na vida e na melhoria da escola; vêm à escola quando há problemas para resolver. E exemplo disso é a dificuldade que estamos a ter para formar a associação de pais aqui na 2/3, não há listas. Enquanto que no 1º Ciclo os pais se envolvem, aqui estamos com essa dificuldade. Os pais não mostram muita disponibilidade para participar nos órgãos da escola, mas se formos a ver em termos de projetos e de atividades que são feitas na escola, à noite, pela biblioteca, por exemplo (atividades de poesia ou de música...) temos os pais cá todos, porque os filhos estão lá nessas atividades! Mas envolverem-se nos órgãos ou virem à escola, é só quando os filhos têm problemas, não aparecem quando são convocados.	
P56	Agradeço, uma vez mais, a sua disponibilidade.	
R56	De nada.	

Entrevista a

Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

UGE6, ocorrida em 12 de julho de 2011

		OBSER- VAÇÕES
P1	Começo por agradecer ao senhor Diretor do Agrupamento Vertical de Vila Viçosa a disponibilização para a realização desta entrevista, assegurando a confidencialidade e o anonimato.	
R1	Não tem que agradecer.	
P2	A Escola foi alvo de Avaliação Externa (AE) em 2006/2007. Existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de AE?	
R2	Nós tínhamos uma AI (e continuamos a ter) não naquela forma de um observatório constituído e de uma avaliação muito formal, o que é, aliás, uma das conclusões desse Relatório de AE é que eventualmente deveríamos caminhar para uma situação mais formal de AI... Nós tínhamos uma AI muito baseada em fontes inadvertidas de informação, era uma das nossas... (e continua a ser)... uma das nossas práticas. Apesar de nós termos aperfeiçoado uma ou outra vertente.	
P3	Quando diz “inadvertidas”, significa...	
R3	Não era só esse tipo de AI, mas esse era – e continua a ser – um dos pontos fortes para nós próprios. Trata-se da análise de alguns documentos que são produzidos ou pelos alunos, ou por alguém da comunidade educativa não com a intencionalidade de se constituírem como fonte da AI. Estou a falar, por exemplo, de textos livres de alunos e que, de alguma forma, chegam à mão da Direção do Agrupamento. Porque nessa altura, quando nós tivemos a AE, a grande concentração da AI era no órgão de gestão, o Conselho Executivo, na altura. E era esse o órgão que fazia a análise e o tratamento dos dados e que fazia a divulgação da informação.	
P4	Eram unicamente os elementos do órgão de gestão?	
R4	Eram, eram unicamente os elementos do órgão de gestão.	
P5	A quem divulgavam a informação?	
R5	Divulgávamos a tudo quanto é órgão da Escola: divulgávamos aos departamentos, aos conselhos de docentes, aos pais e encarregados de educação, à própria Autarquia... Nós sempre tivemos uma tradição de divulgação pública de resultados,.. que também temos aperfeiçoado e tem vindo a evoluir para uma vertente mais formal... Nós, neste momento, temos pelo menos uma vez no ano em que divulgamos os resultados da avaliação; quer os resultados da AI, no Conselho Geral (CG), quer os	

	resultados das Provas de Aferição, por exemplo, ou da avaliação interna dos alunos, e da comparação entre os resultados internos com os resultados nacionais e regionais. Essa apresentação pública de resultados é uma iniciativa que o Agrupamento organiza para a comunidade. Acontece ou numa festa de final de ano, ou numa ocasião mais formal, como aconteceu quando fizemos a entrega formal dos primeiros Magalhães, e que ocorreu no Cineteatro... E apresentamos publicamente os resultados e deixamos também algum espaço para que os pais possam falar e intervir, se assim o entenderem.	
P6	E que efeito ou efeitos considera terem ocorrido na organização, por via da AEE?	
R6	Sim, o que mudou concretamente foi a questão da formalidade; ou seja, nós tínhamos algumas informações: fazíamos análise de atas, análise das tais fontes inadvertidas, tínhamos as sugestões dos alunos, que anda mantemos ...	
P7	De que forma é que os alunos intervêm nessa sugestão?	
R7	Nós temos as caixas de sugestões em que eles colocam a sua sugestão ou opinião, de forma anónima, ou não, é como eles o entenderem,... Nós temos um compromisso com os alunos que é o seguinte: se o aluno se identifica na sugestão ou na reclamação, nós respondemos a todos os alunos... como fazemos também com os pais: se recebemos sugestões ou reclamações dos pais, respondemos a todas... Aliás, nos temos essa política até nos currículos: qualquer pessoa que se apresente ao Agrupamento, nós valorizamos o interesse da pessoa em querer fazer parte desta ou daquela equipa, e respondemos sempre. E fazemos o mesmo com os alunos. Isto porque até nos dá alguma imagem perante os nossos utilizadores (no caso os alunos, os pais, ou os docentes...), portanto, dá alguma imagem de atenção à comunidade. Então, e voltando às caixas de sugestões dos alunos, se eles não se identificarem não podemos responder, mas tratamos e consideramos a informação, da mesma forma.	
P8	Os pais também podem intervir através da caixa de sugestões?	
R8	Não, dos pais nós recolhemos todas as reclamações e sugestões... e temos algumas, os pais cada vez mais se nos dirigem, por exemplo, por <i>mail</i> ... E nós fazemos também esse tratamento; ou fazemos o tratamento de dados como, por exemplo, o número de reclamações dos pais ao longo do ano... por vezes também cruzamos isso com as próprias sugestões que os pais vão fazendo junto dos Diretores de Turma (DT), ao longo do ano. Fazíamos muito este tipo de análise, a nossa AI era muito baseada nisto, o que nos dá uma imagem... eu continuo a dizer que a melhor imagem que se pode ter de uma escola é a do cruzamento destes dados todos! Não é só por inquérito, por exemplo, que se obtêm opiniões e imagens relativamente ao funcionamento da escola. Se nós fizemos só inquéritos, temos uma imagem que, provavelmente, é uma imagem mais apurada, o problema é que não nos transmitem, por exemplo, aquele sentimento que os alunos têm sobre a escola... Nós agora aplicámos um questionário aos alunos e é engraçado verificar que a imagem que se obteve com a análise desses questionários não é precisamente aquela que se obteve através da análise das caixas de opinião!	
P9	E em que é que divergem?	
R9	Divergem porque os alunos, quando respondem por inquérito, têm uma tendência para responderem de uma forma muito mais assertiva, de uma	

	<p>forma muito mais politicamente correta. Quando o fazem através da caixa de sugestões, fazem-no perante um impulso (ou porque alguma coisa não lhes correu bem, ou porque não foram atendidos da melhor forma, ou porque foram à casa de banho e viram uma torneira a pingar – e é engraçado que havia torneiras a pingar e nós só nos apercebemos por esta forma – e esse desperdício contrariava aquilo que eles tinham aprendido nas aulas, sobre a poupança, e tivemos uma altura em que havia muitos alunos a dizerem “ Nós estamos a ser ensinados a poupar água, e a Escola tem torneiras a pingar”. Nós mandámos verificar e reparar as torneiras e os alunos apreciam essa interação. Eles fazem-no por impulso e de uma forma muito mais honesta e verdadeira, do que fazem quando respondem a um inquérito. O cruzamento dessas duas formas de recolha de informação dá-nos uma imagem muito mais correta da instituição.</p>	
P10	Neste momento têm equipa de AI?	
R10	<p>Neste momento, temos, sim. Porque uma das conclusões da AE era precisamente essa: era a necessidade de caminharmos para sistematização da AI. E nós criámos um Gabinete do Observatório da Qualidade. Qualquer assunto que tenha a ver com AI é canalizado para esse Observatório, seja dinamizado ou não pelo Observatório. O Observatório tem uma planificação de atividades... Agora, por exemplo, está a desenvolver um trabalho com base num questionário distribuído a pais, alunos, pessoal docente, pessoal não docente...</p>	
P11	A comunidade não é auscultada?	
R11	<p>A comunidade, por este questionário, não é auscultada ainda, porque não fazia parte desse plano. É auscultada de outras formas. Por exemplo, temos o nosso <i>site</i> do Agrupamento, que é bastante visitado. Aí divulgamos estatísticas (e divulgamos bastantes estatísticas, mesmo sem ser pelo Observatório), o órgão de gestão continua a fazer um trabalho muito ativo nesse campo. Nós, por exemplo, sabemos as estatísticas dos visitantes do <i>site</i>, sabemos quais são os documentos mais consultados no <i>site</i> e divulgamos continuamente essa informação. Até porque dessa forma sabemos o que é que interessa mais às pessoas! E há pouco tempo tínhamos a sensação de que o <i>site</i> não estaria a corresponder às expectativas de alguma parte da população, até porque as pessoas entram em contacto connosco, mandam mail, etc. (aqui, as pessoas estão progressivamente mais ativas nesse aspeto). E fizemos um inquérito <i>on-line</i>, que nem foi divulgado deliberadamente, uma vez que só quem visitasse o <i>site</i> saberia da sua existência. Ou seja, assim tínhamos a certeza que quem responderia era porque tinha visitado o <i>site</i>. E contrariamente à nossa perceção inicial, a maioria das pessoas está satisfeita com o <i>site</i>, nomeadamente com o seu conteúdo, apesar de estarem menos satisfeitos com o aspeto gráfico e alguma funcionalidade. E já utilizámos essa informação para melhorarmos esses aspetos. E nós vamos fazendo isto constantemente. Dou um exemplo. Numa reunião de CG houve um pai que disse “Alguns alunos vão a explicações”. E, pelo que se percebe, eventualmente, os alunos vão a explicações não porque precisam, mas pelo aspeto da guarda, porque os pais não têm hipóteses, estão a trabalhar e a escola não tem resposta nessa hora. Uma das formas como nós respondemos foi passar um questionário aos alunos que estão em explicação, para tentar saber por que estão em explicação. E podemos chegar, eventualmente, à conclusão de que os alunos estão em explicação porque a escola não lhes dá resposta em termos</p>	

	pedagógicos, ou se estão em explicação pela questão da guarda. E vamos tentando acompanhar isto, seja pelo Observatório, seja pela Direção. Outro exemplo: nós temos 6% dos alunos que vêm de fora da área geográfica do Agrupamento, ou seja, de outros concelhos. E temos vindo a captar, progressivamente, mais alunos de fora do concelho. Era preciso perceber por que é que isto acontecia. Fizemos um inquérito a esses pais, obviamente anónimo, no qual os pais dizem a razão porque o fazem, indicando a primeira, a segunda, a terceira razão... perguntamos o que é que os traz cá e qual é a sua opinião sobre o funcionamento do Agrupamento. Pudemos concluir que há uma grande percentagem desses alunos que vem por opção, tem a ver com a questão do Projeto Educativo e a escolha dos pais. E são sempre da mesma zona. Há uma freguesia de Borba em que todos os alunos vêm sistematicamente para cá – é a freguesia de Borba que, regra geral, melhores resultados na avaliação externa (nós vamos até ao pormenor de estudar o percurso desses alunos que não são nossos, à partida, mas que vêm de fora) – e temos alunos de Terena, que fica aqui a 20 Km; e por opção dos pais. Importa saber porquê, para mantermos o nosso grau de conhecimento da organização.	
P12	Que integra a equipa do Observatório da AI? São só professores?	
R12	Não, não. O critério é: as pessoas com maior formação académica. Para tentarmos valorizar, precisamente, as pessoas que têm ou cursos de Mestrado ou de Doutoramento, ou uma pós-graduação ou uma especialização na área. Por vezes, quando temos hipóteses de ter estágios (também temos estágios em Qualidade) - o nosso primeiro estudo de qualidade interno foi feito precisamente com a colaboração de uma técnica de qualidade que estagiou cá... Neste momento o Observatório está constituído por pais e encarregados de educação (nomeado pela Associação de Pais, com grau de Licenciatura), professores dos vários ciclos de ensino e elementos do pessoal não docente (uma pessoa com o grau de Licenciatura). Nos professores temos alguns com pós-graduação e uma professora com Doutoramento.	
P13	Referiu que fazem um plano anual de AI. Que áreas são abrangidas pela AI?	
R13	O nosso Plano de Melhoria feito quer com base no Relatório da AE, quer com base na AI de 2007. Esse Plano de Melhoria tinha a validade de três anos, com as áreas a melhorar aí identificadas. Não é que se tivessem solucionado todos os problemas, mas como aquele Plano de Melhoria estava previsto para três anos, terminaria a sua vigência em 2010, então o que o Observatório fez foi a partir de 2010 fazer uma nova análise da qualidade do Agrupamento, para identificar novas áreas a melhorar ou, eventualmente, os aspetos problemáticos que se continuariam a verificar. Renovaram o primeiro inquérito à qualidade do Agrupamento e trabalharam a partir daí.	
P14	Fazem a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R14	Sim.	
P15	E existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R15	Supervisão e acompanhamento da prática letiva temos agora associados à avaliação docente e às aulas assistidas, obviamente, e quando são identificados problemas o que nós pedimos aos coordenadores (e é a Direção que pede, obviamente, porque é à Direção que chega alguma	

	<p>reclamação, ou quando é a própria Direção que deteta que algo não está a funcionar muito bem), pede às estruturas de orientação educativa (Departamentos ou Conselhos de Docentes) que supervisionem. Isto é mais fácil no 2º Ciclo; é mais fácil porque esses coordenadores de departamento têm uma componente horária destinada a esse fim, o que não acontece no 1º Ciclo, porque aí nem há horas não coincidentes com as horas letivas dos outros colegas. Mas mesmo assim, tenta-se que as questões sejam debatidas em Conselhos de Docentes, quanto mais não seja para que haja uma supervisão indireta da prática e das questões letivas. Por exemplo, se num determinado ano há uma turma em que os resultados baixaram e nós calculamos que o problema possa estar ou na doença prolongada de um professor ou ao nível da prática do colega, é óbvio que imediatamente pedimos aos departamentos que intervenham na situação, para além de que também fazemos uso de um outro mecanismo de que dispomos e que é a distribuição de serviço – de forma a dar mais apoio aos alunos ou às turmas que ficaram mais fracas. É um pouco por aí. Não há muita forma de fazer de outra forma...</p>	
P16	<p>Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?</p>	
R16	<p>Eu acho que houve uma significativa melhoria. E isso é provado pelos resultados escolares, que têm vindo a melhorar progressivamente e sustentadamente. É motivo de grande orgulho no nosso Agrupamento a existência desta melhoria sustentada. Nós temos um problema nessa sustentabilidade nos anos intermédios de ciclo, o que pode querer dizer duas coisas: ou que nós estamos a ser exigentes demais nos anos intermédios de ciclo (isto porque no 4º e no 6º anos temos resultados, quer internos, quer externos, acima da média nacional; o que quer dizer que não inflacionamos resultados, porque são validados pela avaliação externa!). Mas nos anos intermédios estamos umas vezes acima e outras vezes abaixo da média nacional, não são sustentáveis; a médio prazo, se olharmos o gráfico sabemos que há uns anos com resultados melhores, outros com resultados piores, outros anos melhores, outros anos piores... Não há aqui uma tendência, digamos assim. O que é engraçado é que quando chegam ao 4º ano, os nossos alunos têm resultados acima da média, mesmo na avaliação externa. É uma das áreas em que nós estamos agora a tentar melhorar, nomeadamente no Programa de Melhoria, com aquele programa de Formação de Líderes Inovadores da <i>Microsoft</i>, que é a empresa que vai trabalhar connosco; nós vamos trabalhar toda a nossa atividade de melhoria para esses anos intermédios. Mas o que é facto é de, ao longo dos anos, desde 2003, os resultados estão sempre a subir, mas a subir de forma sustentada, não há inflações nos resultados dos alunos. E são sempre validados pela avaliação externa, por isso são sustentados. E essa é uma das componentes da nossa avaliação interna da escola: a divulgação e a profundidade da informação. Eu acho que isso é essencial. Pensamos nós, no Agrupamento, que foi isso que influenciou a melhoria dos resultados dos alunos, nomeadamente no 2º Ciclo. Agora o que nós fazemos sistematicamente é divulgar a informação relativa aos resultados escolares,</p>	

	<p>quer do 1º Ciclo, quer do 2º Ciclo. Quando os alunos chegam ao 2º Ciclo, já são nossos alunos no 1º Ciclo e os resultados que obtiveram na avaliação externa vem com eles, fica a ser do conhecimento os professores do 2º Ciclo, é dada ao Coordenador de Departamento. É discutida. E cada Diretor de Turma tem um documento através do qual consegue analisar o percurso do aluno. E se um determinado aluno teve um A ou um B na avaliação externa, não tem lógica que ele termine o 2º Ciclo com uma classificação mais baixa. E o que é facto é que este conhecimento vincula as pessoas a um objetivo, que é fazer com um bom aluno no 1º Ciclo continue a sê-lo no ciclo seguinte. E tratando-se de um aluno fraco ou menos bom, pretende-se, obviamente, investir nele de forma a terminar o 2º Ciclo com melhores resultados. E penso que é nisto que reside a virtude da nossa melhoria de resultados, na divulgação sistemática da informação: aos pais (os pais têm o direito a saber!), e à comunidade através da Internet e da comunicação social local. Eu penso que é por aí, pela existência de um desígnio comum, que os resultados conseguem melhorar!</p>	
P17	<p>Sintetizando, que efeitos considera terem ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?</p>	
R17	<p>Potenciar a complementaridade da AI (com fontes inadvertidas de recolha de informação ou a análise documental, por exemplo) com uma avaliação mais técnica e mais formal. E agora são complementares. E aquilo que era uma das áreas mais fracas da AE a que fomos submetidos, agora está muito melhorada. Não quer dizer que não se continue a fazer análise documental, faz-se. Por exemplo, fomos estudar tudo aquilo que fizemos com os nossos alunos de outras nacionalidades (e temos alunos de 10 nacionalidades diferentes). E os resultados do estudo que fizemos (relativamente ao clima de escola e ao grau de satisfação) até já foi divulgado em diversos fóruns, por exemplo nas Universidades do Minho e de Évora, bem como junto dos pais. E o interessante é que o estudo, feito posteriormente à nossa intervenção, comparou aquilo que tínhamos feitos, as nossas ações relativamente à integração desses alunos estrangeiros, com a legislação mais recentemente publicada sobre essa matéria. Concluímos que havia uma correspondência quase total entre as nossas medidas e as preconizadas pelo poder central (salvo erro, numa relação de 9 para 11 ou de 10 para 11).</p>	
P18	<p>Há pouco mencionou o facto de os textos dos alunos (as fontes inadvertidas) sobre o funcionamento da escola vos chegam através dos professores. Quer isso dizer que os docentes conhecem essa vossa estratégia avaliativa incluída na autoavaliação da organização?</p>	
R18	<p>Agora já vão conhecendo de uma forma muito mais consciente e apurada, mas na altura em que começámos a utilizar esses textos, não. E daí eu considerar que os resultados seriam, eventualmente, mais surpreendentes nessa altura do que agora. E quem leciona ao 1º Ciclo e mesmo ao 2º Ciclo sabe que os alunos gostam de presentear os professores com alguns textos, e muitos desses textos são sobre a sua escola. Daí que tenha sido possível verificar que, em muitos deles, as informações obtidas por essa via inadvertida eram complementares às informações obtidas através da aplicação de questionários. Porque, ao contrário do que as pessoas possam pensar, eles não dizem só bem. Há alunos que dizem nesses textos aquilo</p>	

	que acham mal. Começámos a utilizar intencionalmente e a recolher esses textos (ou são devolvidos ao professor ou mantemo-los no dossiê da escola) e, por vezes, o que fazemos é ir a uma turma e recolher alguns textos; mas esses textos, que não foram escritos com a finalidade de avaliar a escola ou aspetos do seu funcionamento (foram escritos, por exemplo, a propósito de uma qualquer atividade escolar), contêm excertos que nos vão servir precisamente para retirarmos informações importantes para a nossa AI, por exemplo no que diz respeito ao clima de escola. O que fazemos é a análise de conteúdo desses textos, identificando os excertos dos textos que traduzem a opinião dos alunos (se houve algum problema de indisciplina ou não, se os funcionários foram justos ou injustos na aplicação da medida A ou B, se os alunos durante determinada atividade estão felizes ou não...). E isso consegue-se captar nesses textos. Que, por vezes, não são escritos com essa intenção, mas que lá indicadores: o aluno, quando estava a escrever, não estava a escrever para aquilo, mas desabafou ali e isso dá-nos indicadores muito úteis, por exemplo, para o clima da escola.	
P19	Considera, então, que houve melhoria na Escola ao nível dos “Resultados” e também do “Serviço Educativo” prestado?	
R19	Eu penso que sim. Até porque a escola de hoje tem de se preocupar com os resultados, mas também com tudo aquilo que não se esperava da escola há uns anos; e então nestes meios mais pequenos ou de média dimensão, os pais pedem à escola alguns aspetos que não pediam há uns anos, como por exemplo a componente de apoio à família. Cada vez se nota mais a necessidade de algumas famílias e alunos precisarem que a escola lhes faculte algumas atividades e algum complemento educativo... como o aspeto do alargamento do tempo de guarda das crianças, que a escola presta. E nós fazemos isso. Fazemos a auscultação dos pais e vamos conseguindo que a escola vá alargando também esse serviço de que as famílias precisam. E fazemo-lo articulando com outras instituições, como, por exemplo, a autarquia, ou a própria escola assume, quando tem hipótese de assumir. Temos escola a abrir às 8h e a fechar às 19h. Ininterruptamente. E isso há uns anos era impensável. Mas é a própria escola que assume essa dimensão, porque os pais pedem esse serviço à escola.	
P20	Como é que a escola se tem preparado ou está a preparar para o novo ciclo avaliativo?	
R20	Nós estamos a preparar-nos não com muita intencionalidade para o novo ciclo de avaliação, porque pensamos que isso tem de ser um mecanismo natural. Vamos fazendo o nosso “trabalho de casa”, isto é, temos os nossos próprios mecanismos de AI, vamo-nos conhecendo cada vez melhor, e ... temos consciência de que, se viesse a AE daqui por uma semana, um mês ou um ano, as coisas estariam perfeitamente capazes de proceder a esse prestar de contas: o grau de conhecimento pode ser melhor ou pior, mas nós não podemos correr para determinado resultado, sob pena de estarmos a mascarar os factos. E uma das nossas preocupações é precisamente essa, é não fazermos as coisas de tal forma intencionais que mascarem a realidade. E o nosso Observatório da Qualidade vai continuar a fazer o seu papel.	
P21	E o “programa”, digamos assim, do Observatório da Qualidade qual é? Vai mudando? De quanto em quanto tempo?	
R21	Neste momento, fazemos o estudo da qualidade dos nossos serviços (e a data limite que o observatório se propôs foi o início do ano letivo de 2011/2012). E a partir do início do próximo ano letivo caminhará,	A entrevist a foi

	certamente, para outras questões, resolvida que estará, certamente, a questão do estudo de melhoria.	recolhida em junho de 2011.
P22	Inclui o estudo do sucesso escolar?	
R22	O sucesso escolar, o grau de satisfação sobre os serviços, o grau de satisfação sobre os professores e sobre a direção, o grau de satisfação dos pais com as instalações e equipamentos, ... todos os fatores da escola...	
P23	Inclui também a avaliação da liderança ... ou a forma como funcionam as estruturas intermédias ...?	
R23	Essas questões estão incluídas nos inquéritos aos professores e aos não docentes. Neste momento, o Observatório está a proceder à análise dos questionários aplicados aos pais, não docente e docentes e alunos. Para os pais, colocou-se, por exemplo, a questão, da comunicação: se acham que a informação que têm é suficiente, se receberam a comunicação em tempo útil, se a informação tem qualidade e é a adequada, se tem interesse e relevância...	
P24	Se neste momento fossem alvo de uma AE, o que é que gostaria de poder mostrar?	
R24	Exatamente este trabalho que tem sido feito. E duas questões essenciais: a questão da sustentabilidade dos resultados (que acho ser um dos nossos pontos fortes) já que a qualidade dos resultados é conhecida de todos e é reconhecida por todos (não só professores, mas também os pais); a questão do trabalho do Observatório e da nossa AI, que identificado os nossos pontos fortes (que nos preocupamos em manter) e os nossos pontos fracos, que nos preocupamos em resolver.	
P25	Como é que os pais e outros parceiros da comunidade interferem na vida regular do Agrupamento?	
R25	Os pais e os outros parceiros da comunidade interferem cada vez mais na vida do Agrupamento! Mas isso também reflexo da atualidade, não é? Vamos começar pelos parceiros. Nós temos algumas parcerias com algumas instituições, temos protocolos assinados. Os parceiros intervêm nos órgãos, através de representantes. Há um bom grau de conhecimento, de parte a parte. E os pais também nos conhecem bem e conhecem a qualidade do nosso trabalho, tal como já lhe referi, uma vez que até de outros concelhos temos alunos. Intervêm também através dos representantes nos órgãos, e por toas as vias de que dispõem, a sua participação e opinião é sempre bem-vinda.	
P26	Agradeço a sua colaboração neste estudo.	
R26	Eu é que agradeço a oportunidade de falar sobre estas questões e a nossa organização.	

Entrevista a

\_\_\_ Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

\_\_\_ Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

\_\_\_ Coordenador de departamento

**UGE6**, ocorrida em 18 de julho de 2011

		OBSERVA- ÇÕES
P1	Expostos os objetivos e o contexto desta entrevista, começo por lhe agradecer toda a disponibilidade para a realização da mesma, sendo que estão assegurados o anonimato e a confidencialidade dos dados, no contexto deste trabalho de investigação. É a Presidente do Conselho Geral (CG)?	
R1	Sim, fui Presidente do CG Transitório e agora sou Presidente do CG.	
P2	Sabe se existia na/o Escola/ Agrupamento uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE)?	
R2	Existia alguma, embora todo o processo tenha vindo a ser melhorado e aperfeiçoado. Os referentes da AI eram trabalhados e comparados com os referentes da AE. Eram trabalhados também os dados da AI, em termos de evolução, o que permitia, também, fazer alguma reflexão e extrair algumas conclusões. Essas reflexões aconteciam em sede própria: Conselhos de Docentes no 1º Ciclo, Departamentos no 2º... Portanto, já havia alguma reflexão e algumas práticas... mas penso que nestes últimos anos (porque eu não era professora desta escola, vim do Norte)... este processo tem vindo a ganhar mais sistematicidade e tem vindo a envolver cada vez mais as pessoas.	
P3	Quando fala em pessoas, refere-se a que atores organizacionais?	
R3	Na maioria, é ao nível do corpo docente que fazemos estas leituras. E é tendo como base dados de AE que comparamos, depois, com dados de AI. Resultados, sobretudo resultados de alunos e temos várias portas de entrada para essa análise. Utilizamos vários instrumentos, sendo que há vários indicadores que nos surgem através dos relatórios das Avaliações Externas. Essas reflexões dão-nos pistas, daí extraímos pontos fortes e pontos fracos, pega-se nos pontos fortes para os potencializar e para os pontos fracos tentamos delinear processos e estratégias e fazer reflexões para que de ponto fraco se evolua para ponto forte, digamos assim. Às vezes nem sempre se consegue continuar tudo ao mesmo tempo, mas têm-se acionado três ou mais metodologias para trabalharmos estes dados: suporte documental, inquéritos e entrevistas. E aqui eu destacava duas fases. Uma fase antes da concretização do Observatório de Qualidade (um dos órgãos criado este ano e inserido no Regulamento Interno, aprovado pelo CGT) e uma outra fase, após a criação deste Observatório de Qualidade (OQ). Penso que, através deste OQ estamos a conseguir dar	

ao nosso trabalho de AI uma sistematicidade e uma qualidade ainda mais apurada.

Mas reportando-me aos anos anteriores à existência deste OQ já havia práticas de AI e as fontes para a recolha de dados eram a análise documental, os inquéritos aos pais e encarregados de educação e também a recolha das opiniões dos alunos, através de caixas de sugestões e de reuniões que o Diretor tinha com os Delegados de Turma, e nós enquanto Diretores de Turma (DT) também fazíamos a ponte, recolhíamos o seu ponto de vista, em Assembleias de Turma, e também tentávamos encetar processos de autoavaliação dos resultados obtidos pelos alunos ao longo dos períodos. O DT, na medida em que dá à turma a Formação Cívica e passa com os alunos muitos tempos letivos (uma vez que aqui nós estamos a trabalhar por áreas disciplinares), isso possibilita que se reflita com os alunos sobre resultados, também; permite analisar estratégias e resultados e delinear novas estratégias. Isto dá-nos uma visão abrangente do trabalho com a turma. Muitas das sugestões dos alunos fica-se pelos relatos orais, mas outras são plasmadas em ata.

Na análise documental são também analisadas atas ou relatórios de projetos, de processos, de reuniões. E também há a análise das opiniões dos pais e EE; para além de emitirem a sua opinião no inquérito direcionado aos pais – em que eles manifestaram a sua opinião sobre os vários serviços do agrupamento, desde o edifício, aos equipamentos, à prestação dos professores e auxiliares, prolongamentos de horários, atividades de enriquecimento curricular – manifestando o seu grau e satisfação maior ou menor, temos também em atenção as sugestões ou reclamações dos pais. Com os DT as reuniões com os pais e EE, no arranque do ano letivo e no final de cada período, são uma mais-valia pois também nessas ocasiões recolhemos as opiniões dos pais para perspetivarmos os projetos curriculares de turma (PCT); tentamos fazer um balanço sobre o que é que está a correr bem, o que estará a correr menos em... e tudo isso também é vertido em atas de reuniões com os pais. Depois partilhamos essas informações nos CT.

Com esta recolha de informações em diferentes fontes, procuramos depois fazer a triangulação.

Destes processos, o Agrupamento tem um Plano de Melhoria, que já repercute a análise dos resultados do Relatório de AEE da IGE e também os dados da AI. Esses referentes também são tidos em conta, quer para a elaboração do Projeto Educativo (PE) – que ainda está em elaboração –, quer para a elaboração do Plano Anual de Atividades (PAA) e foram também tidos em conta para a elaboração do Plano de Intervenção do Diretor.

Depois há uma interligação (que nós tentamos que seja o mais profícua possível) ao nível das reflexões, entre os vários patamares ou órgãos de gestão e administração da escola, que vai desde a base ao topo da pirâmide, digamos assim. Começa pelos Conselhos do Pré-escolar, Conselhos do 1º Ciclo - Conselhos de Escola, Conselhos de Ano, Conselhos de Ciclo -, CT no 2º Ciclo. Vão, depois, essas reflexões aos grupos disciplinares e aos departamentos. Posteriormente, o Conselho Pedagógico (CP) analisa também a forma como os processos decorrem, sendo destacados os pontos fortes, pontos fracos, aspetos a melhorar e a introduzir (conforme as solicitações do meio, as solicitações superiores, as

	<p>solicitações das nossas próprias turmas, que também variam ano a ano). E, a fechar, digamos, a arquitetura do edifício ou da organização, é depois feita uma reflexão no CG. O Presidente do CP, que é o Diretor, leva uma reflexão de todo o exercício efetuado nos diferentes órgãos. E ali é produzida uma reflexão, com sentido globalizador, fazendo o balanço de cada ano letivo e perspetivando o novo ano, com a produção de algumas linhas orientadoras que possam decorrer desta reflexão. No CG também temos a mais-valia e ter uma grande representação de pais (são 6) dos diferentes níveis de ensino; temos professores e elementos da comunidade local – temos a constituição que a legislação prevê. Os elementos da comunidade local também interagem com o Agrupamento na implementação de atividades de abertura à comunidade local e também na prestação de outros serviços, como os prolongamentos dos horários, como o apoio à serventia de almoços, como as atividades culturais e recreativas. Também temos a participação da autarquia, com o Vereador da Educação e da Cultura e o próprio Presidente da Câmara. Também eles são uma mais-valia nesta reflexão globalizadora e sintética dos processos. Isto, em termos globais, era o que acontecia até meados deste ano letivo.</p> <p>Este ano letivo, para formalizar estes processos, estamos a tentar que o OQ aprofunde ainda mais estes processos, mas que possa tratar os dados, assegurando a eficaz triangulação, concluindo a análise e concebendo, depois um Plano de Melhoria e apresentando um relatório que será a síntese de toda a informação recolhida. Pretendemos que esse Plano de Melhoria entre em vigor a partir do próximo ano, sendo um exercício preparatório do novo ciclo de AE.</p>	<p>Refere-se ao ano letivo de 2010/2011.</p>
P4	E quem integra esse OQ?	
R4	Este OQ é integrado por professores representantes de todos os níveis e ciclos, tem um representante dos pais (que também tem assento no CG) e tem também um representante do pessoal não docente, que é a Chefe da Secretaria. E tentam-se envolver as pessoas mais qualificadas e com formação na área, nomeadamente em pesquisa e tratamento de dados.	
P5	Considera que houve alguma influência da AE na AI?	
R5	Eu penso que houve influência da AE na AI porque os referentes da AE permitem sempre uma orientação do nosso trabalho e também permitem um novo tratamento, uma renovação nas abordagens da própria AI. E se os referentes da AE são o cumprimento de determinadas metas, é normal que a nível interno os resultados se aproximem ou tentem superar os da AE. As reflexões que nós internamente temos feito vão nesse sentido.	
P6	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R6	Faz a monitorização nos Conselhos de Departamento, que depois articulam com o Diretor e o CP, e agora o OQ será o órgão que fará com mais sistematicidade e eficácia essa monitorização.	
P7	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva, conseguem chegar à supervisão ou ainda não?	
R7	Ainda não. Embora o atual processo de Avaliação de Desempenho Docente (ADD), na medida em tem como uma das suas componentes o desenvolvimento pessoal e profissional dos docentes, e envolvem depois a avaliação de pares (os Relatores, os Avaliadores) e estas figuras coincidem, na nossa escola, com os Coordenadores que têm, por inerência da lei, a	

	<p>função de acompanhar os docentes nessa função, e trabalhando também numa lógica de apoiar e supervisionar (e não estritamente numa lógica avaliativa), eu penso que neste ano esse foi um fator positivo para essa supervisão, acompanhamento e monitorização da prática letiva. Se calhar, foi-o mais nuns departamentos do que noutros, eu falo pelo meu; e penso que foi um trabalho muito proveitoso e que foi muito profícuo trabalhar e obter o <i>feedback</i> do coordenador. E penso que, se a ADD for encarada como formativa (e isto, em alguns casos, não é linear nem simples) e as pessoas partirem com o espírito aberto para essa avaliação interpares, e pensarem «Vamos aderir aos processos e vamos ver como é que decorrem», eu, pessoalmente, faço um balanço muito positivo do processo por que passei. Penso que esta ADD que tem de ser feita assim, tal como está preconizado na legislação, pode ser tomada numa perspetiva de desenvolvimento pessoal e profissional é uma mais-valia e é uma forma de supervisão das nossas atividades, sendo apontados os erros ou as formas menos conseguidas pelo docente Avaliador num sentido construtivo. Nesta ADD, tomada no sentido construtivo e de desenvolvimento profissional, tem uma componente de monitorização.</p>	
P8	E conseguem relacionar, de alguma forma, os resultados escolares alcançados com as práticas letivas implementadas?	
R8	<p>Faz-se alguma associação. Por exemplo, temos esta prova cruzando agora com os resultados das Provas de Aferição (PA). Os dados da AE valem o que valem, mas são trabalhados a nível interno, merecem uma profunda reflexão nos departamentos, sobretudo no de 1º Ciclo, de Línguas e de Matemática. Embora a mensagem que se tem passado, há já alguns anos, é a de que não são só a Matemática e a Língua Portuguesa (LP) que estão a ser analisados, ou que devem ser trabalhados, ou que produzem resultados. As disciplinas contribuem todas para o mesmo fim. E essa ideia é transversal aos Departamentos e às linhas orientadoras do Agrupamento. E é uma ideia também muito vincada nos CT. Nós, quando delineamos os PCT, e quando envolvemos todos os CT, é ponto assente que todos os professores devem trabalhar para o mesmo fim. Por exemplo, um professor de História pode dar o seu contributo real para a melhoria dos desempenhos na LP, e eu dou o meu testemunho pessoal disso.</p> <p>Os resultados que obtemos nas PA, apesar de neste ano terem baixado, têm sido superiores às médias nacionais. E isso nos orgulha e nos dá alento para continuarmos a trabalhar nesse sentido. Fazemos reflexões profundas, fazemos uma leitura comparativa não só com os dados nacionais, mas também com os nossos resultados em anos anteriores e com os dados do 1º Ciclo. Ou seja, vamos aos resultados que os alunos obtiveram no 4º ano e vamos ver se conseguimos no 2º Ciclo que eles mantivessem ou superassem esses resultados. Há aqui uma certa regulação, com dados que são decisivos para a conceção dos PCT e para a própria planificação das atividades no seio dos grupos disciplinares.</p>	
P9	E considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R9	Eu penso que sim. Penso que sim, ao nível das várias estruturas e mesmo ao nível do empenhamento e do interesse dos vários docentes... Nós aqui também temos a mais-valia de sermos poucos (somos cerca de 25, aqui no 2ºCiclo), e então todos trabalhamos e abraçamos com muita motivação,	

	<p>muita abertura e muito empenho as linhas orientadoras. E elas não são impostas de cima, digamos que são orientações que são dadas, são comumente aceites e depois, a partir, daí, somos nós quem desbrava os caminhos; reformulamos, se necessário for, reprojctamos e avaliamos. A diagnose vai-nos servir de base, depois, para a atuação do ano seguinte. Atuando nesta lógica, penso que os processos têm vindo a melhorar: falo nas dinâmicas letivas, na obtenção de resultados, na mobilização dos docentes, nas articulações... Embora haja fragilidades que têm vindo a ser melhoradas. Neste ano tivemos (na semana passada) mais uma reunião de articulação entre ciclos, em que se procurou melhorar essa articulação. E passada a primeira etapa de articulação, que apenas passou por reuniões entre docentes, agora já estamos a planificar uma segunda etapa, a nível de atividades com os alunos. Não só em festividades, como já vinha acontecendo, mas também na abordagem de datas históricas ou em atividades das ciências (como o Dia do Não Fumador). Já estamos a trabalhar ao nível do currículo. Por exemplo, para a celebração do Dia da República, estamos a perspetivar trabalhar articuladamente desde o Pré-escolar ao 6º ano. São dinâmicas de trabalho (desde a fase de planificação à de avaliação) que envolvem também a articulação entre alunos do Agrupamento.</p>	
P10	O OQ da escola, que acaba por ser a vossa equipa de AI, tem autonomia?	
R10	Temos. E eu integro essa equipa. Como disse, ainda nem tem um ano de funcionamento (entrámos em funções em fevereiro/março), estamos numa fase muito embrionária. Integra pessoas escolhidas por despacho do senhor Diretor. Analisámos, numa primeira parte do nosso trabalho, o modelo que iríamos utilizar, que é o modelo CAF, nas várias componentes que iriam ser integradas e decidimos o que é que nos interessava e o que não nos interessava. Formulámos inquéritos que já foram aplicados: um para os encarregados de educação, um dirigido aos alunos, um para o pessoal docente e outro para o pessoal não docente.	
P11	E para auscultarem o quê?	
R11	Para retirarmos informações desde o funcionamento do Agrupamento, o grau de satisfação, informações sobre os educandos, sobre o pessoal docente, sobre o pessoal não docente, sobre resultados e os serviços prestados. Estamos na fase de análise de dados.	
P12	Perguntava-lhe sobre a autonomia que esta equipa tem para trabalhar...	
R12	Sim... O senhor Diretor esteve na primeira reunião para nos dar a conhecer o inquérito que tinha sido concebido anteriormente e aplicado por uma técnica de qualidade que aqui tinha estagiado.	
P13	E isso ocorreu numa altura subseqüente à AE?	
R13	Sim, foi já numa altura posterior, mas já constituiu uma mais-valia neste próximo ciclo da AE. E como dizia, nós tivemos plena autonomia para elaborar os inquéritos. Apesar de os termos dado a conhecer ao senhor Diretor, antes da versão final e da divulgação e aplicação.	
P14	A equipa tem horas atribuídas para essa tarefa, nomeadamente os elementos docentes?	
R14	Não, não temos horas, trabalhamos de acordo com a nossa disponibilidade e com a dinâmica que incutíamos.	
P15	Sabe como é que foram utilizados os dados da AE de 2006/2007?	
R15	Foi divulgado, está disponível na plataforma <i>moodle</i> e foi divulgado aos	

	diferentes órgãos da escola.	
P16	E serviu para quê, objetivamente?	
R16	[Serviu] Para reflexão. Refletimos sobre os pontos fortes e os menos conseguidos para, a partir daí, interferir até ao nível das nossas planificações.	
P17	Foi, então, do conhecimento de todos os atores organizacionais?	
R17	Sim, foi divulgado a todos.	
P18	As práticas de autoavaliação alteraram-se?	
R18	Eu penso que sim, porque o próprio processo de autoavaliação era um dos pontos que o Relatório da AE considerava ser de melhorar. E esta OQ procura, no fundo, superar esse ponto menos conseguido. Mas estamos a percorrer, ainda, esse caminho.	
P19	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na organização?	
R19	Sim, sim, houve. Nas práticas, nos resultados, no trabalho colaborativo, na prestação de serviços por parte das várias estruturas. Sobretudo a mais-valia foi no trabalho dos docentes, com impacto no trabalho com os alunos. Apesar dos anos conturbados, em termos de mudança na vida das escolas, nós aqui temos a vantagem de sermos poucos e de nos conhecermos todos muito bem; mesmo os alunos, nós conhecemo-los muito bem, E apesar de termos alunos com problemas de aprendizagem ou com necessidades educativas especiais, não temos alunos problemáticos, não há aqueles casos de alunos sociais de grande acuidade, não há delinquência, não há drogas, não há aqueles problemas que se notam nos tecidos urbanos. Portanto, trabalha-se muito bem! E as angústias rapidamente são superadas com novos desafios educativos. É muito o espírito deste agrupamento transformar as dificuldades em potencialidades.	
P20	Dizia-me há pouco que o PE está em construção. Partiu de que base?	
R20	O PE é incumbência do CP, através da dinamização de pais e dos outros atores. O PE foi iniciado já no ano transato, foi feita já a parte da caracterização. Porque o que havia estava já completamente obsoleto, este tem toda uma caracterização do meio, uma recharacterização da nossa população escolar, dos pais,....	
P21	Essa tarefa cruzou em algum momento com o OQ?	
R21	Os inquéritos já foram concebidos partindo dessa nova caracterização atualizada.	
P22	Então o que é que beneficiou o quê? Foi o PE que influenciou o OQ ou o OQ que influenciou o PE?	
R22	Eu acho que houve aqui uma beneficiação mútua. Porque como a dimensão é muito pequena, nós [elementos do OQ] estamos embrenhados quase em tudo! Alguns dos elementos do Observatório também estão co CP, eu estou no CG; fazemos simultaneamente parte dos Conselhos de Ano, dos Conselhos de Ciclo, dos CT... Mas o PE é um documento que está em constante reformulação... E como o nosso PE está em construção, os nossos documentos de apoio são o Plano de Ação do Diretor, e o Plano de Melhoria, que foi elaborado com base nos dados do Relatório der AE e outros dados.	
P23	O Plano de Melhoria foi elaborado quando?	
R23	Eu penso que foi elaborado nos anos a seguir à AE.	

P24	Enquanto Presidente do CG conhece esse Plano de Melhoria?	
R24	Sim, conhecemos, conhecemos.	
P25	É conhecido por quem?	
R25	É conhecido por todos os professores. Ele é conhecido pelos coordenadores, pelos presidentes das várias reuniões e... supostamente é conhecido por todos. Agora, há sempre alguns professores que são menos participativos e para quem essas informações lhes passarão ao lado...	
P26	Qual é a estrutura desse Plano ou quais são as suas áreas de intervenção?	
R26	Tem o domínio dos Resultados, o domínio dos Valores, o das Competências, tem o domínio da Articulação com a Comunidade, e tem o da Avaliação. E ele está disponível na plataforma e na página do Agrupamento. É um referente para a atuação dos docentes. Tem o espírito de Missão e procura abranger todos os domínios. O domínio cognitivo, o domínio sócio afetivo, o domínio das atitudes, valores; portanto, penso que é transversal e procura o desenvolvimento de todos os atores organizacionais, desde os alunos ao pessoal docente e não docente, e abarca todos os domínios da ação educativa.	
P27	Têm metas para o sucesso escolar quantificáveis?	
R27	Temos, temos. Temos metas para a retenção, temos metas para o sucesso por ano e por disciplinas. As metas foram induzidas pela tutela, mas depois foram recontextualizadas em função dos níveis alcançados pelo Agrupamento. E tentámos sempre alcançar e superar as médias nacionais, que o Agrupamento tem conseguido superar. As metas delineadas para 2015 tentam conciliar os resultados dos alunos, alcançados quer a nível interno quer a nível externo, com os referentes numéricos nacionais. E o nosso objetivo é conseguir alcançar resultados acima da média nacional. E isto, apesar de existirem algumas <i>nuances</i> , de ano para ano...	
P28	Estudam as eventuais variáveis dessas variações?	
R28	Fazemos algum estudo... Por exemplo, na transição do 4º para o 5º ano, temos sempre presente os resultados dos alunos nas Provas de Aferição, até para podermos programar melhor a nossa intervenção junto dos alunos. E temos também em conta as pautas, porque atualmente a avaliação do 1º Ciclo tem uma avaliação qualitativa e uma avaliação quantitativa. E há pautas para os resultados do 1ºCiclo, com as menções qualitativas adotadas pelo Agrupamento. Vamos buscar esses dados (o DT) e trabalhá-los logo nos CT do arranque do ano letivo. Cultivamos um espírito de abordagens transdisciplinares, na senda dos resultados. Além disso, a professora do 1º Ciclo é um dos elementos convidados para esse CT inicial, a fim de dar uma caracterização mais detalhada da turma. São testemunhos que valem por mil papéis! E outro dos aspetos importantes é que há continuidade pedagógica na distribuição do serviço, uma vez que os professores são do Quadro; portanto, há um acompanhamento muito grande dos alunos por parte dos professores, que os conhecem muito bem.	
P29	Identifica, então, esse como um dos aspetos importantes para conseguirem manter os bons resultados escolares?	
R29	Sim, é este corpo docente que se mantém (temos muito poucos docentes contratados) e é esta mensagem que é passada numa reunião de abertura do ano letivo, onde são mostrados os resultados (para contextualizar e motivar os professores), são mostrados os resultados obtidos comparativamente com anos anteriores e as médias nacionais, são como	

	que uma mola catalisadora...	
P30	Quem assume a liderança desse processo?	
R30	É o senhor Diretor, mas é óbvio que é o culminar de todo o trabalho do ano transato, levado a cabo muito dele depois do termo das aulas, nomeadamente nos relatórios parcelares que produzimos. Depois a Direção faz a síntese e arranca o novo ano com estes dados novos: motiva os mais novos (uma minoria, como já disse) e como que realimenta os demais. Embora eu acredite que este corpo docente que eu conheço e com o qual trabalho já há alguns anos, não precise de ser motivado, já está motivado; há um grupo de docentes muito motivado, muito empenhado, e que trabalha muito em conjunto. E isso é fundamental para as dinâmicas que têm sido realizadas e para os resultados que têm sido alcançados pelos próprios alunos.	
P31	Via com bons olhos a associação desta escola à secundária que é vossa vizinha?	
R31	Nós, DT, e o próprio senhor Diretor, achamos que devíamos articular com os DT da Secundária, quando os nossos alunos transitam para o 7º ano. Aliás, o senhor Diretor já tem convidado o Diretor da outra escola, os Coordenadores dos DT e demais atores, para essa reunião de articulação. O que é um facto é que eles nunca aceitaram. E esse convite já é feito desde há 5 anos, desde que eu aqui cheguei. Porque o nosso objetivo é o de continuar a trabalhar em espiral, em articulação com o ciclo seguinte, para assegurar o preconizado na Lei de Bases. Mas eu não vejo com maus olhos a junção. Até porque nós temos vindo a perder alunos. Este ano no 5º ano só temos 3 turmas. A população tem diminuído. E nós temos a preferência até de alguns pais de outros concelhos, que para aqui enviam os seus filhos, penso eu que pelos bons resultados que os nossos alunos conseguem alcançar, e pelas representações que a escola tenta transmitir e pela visibilidade que temos. Temos alunos que vêm de todos os concelhos limítrofes. Há pais que, embora não trabalhando aqui, escolhem a nossa escola para os seus filhos, o que muito nos orgulha, porque vemos reconhecido o nosso trabalho e o nosso esforço.	
P32	A escola está, certamente, já a pensar no novo ciclo da AE...	
R32	Sim, está. E todas as dinâmicas do OQ que têm vindo a ser encetadas são propedêuticas para a próxima AE. Temos a preocupação de recolher evidências, no seguimento do modelo anterior: recolher a opinião dos alunos, a opinião dos pais, produzir reflexões a nível interno, interpretar resultados, sistematizar essa análise.	
P33	Decorrente da AEE, os pais e outros parceiros locais têm tido um outro envolvimento na vida da escola e no processo escolar dos filhos?	
R33	Eu penso que ao longo dos anos essa participação tem sido maior. Ao serem analisados os resultados e ao serem envolvidos os EE não só no acompanhamento dos seus educando, mas também ao ser-lhes pedida a sua colaboração em outras iniciativas do Agrupamento, há já um apelo à participação nos próprios processos. E noto que temos EE muito participativos, muito abertos, muito disponíveis para tudo; tanto num acompanhamento direto aos seus educandos, como num diálogo permanente com os docentes. E numa disponibilidade para todas as iniciativas.	
P34	Como é que a escola tem conseguido que a comunidade escolar e educativa tenha consciência da importância da sua participação nestes	

	processos de autorregulação e AI?	
R34	Dando visibilidade aos seus processos e resultados, através da página do Agrupamento e nos media locais (rádio e jornal) e também convidando os agentes locais, como a autarquia e outros elementos da comunidade, a envolver-se nas atividades da escola; através da constituição de parcerias que depois também ajudam a construir uma identidade e ampliam esta identidade que cada vez é mais coletiva e abrangente. Portanto, para além da divulgação dos resultados, há uma preocupação constante em envolver, implicando e interpelando para um envolvimento ativo.	
P35	Os pais e outros parceiros locais têm tido um a participação ativa em todo o processo de informação, discussão e acompanhamento das ações da escola?	
R35	Sim, porque há representantes dos pais em todos os CT, no CP e no CG.	
P36	Há algum elemento da comunidade no OQ?	
R36	Não, no OQ não há nenhum elemento das parcerias, da comunidade. Mas há um pai, que pertence à Associação de Pais e que consegue fazer uma ligação muito interessante com a autarquia (porque já foi Vereador) e outros agentes locais, é uma pessoa muito conceituada localmente.	
P37	Agradeço, uma vez mais, a sua colaboração e disponibilidade.	
R37	Espero ter sido esclarecedora e foi um prazer colaborar.	

Entrevista a

Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

**UGE6**, ocorrida em 18 de julho de 2011

		OBSERVA- ÇÕES
P1	Após esta breve explicação do contexto deste projeto de investigação e da sua concordância com a gravação desta entrevista, peço-lhe que confirme se está aqui como membro da equipa de avaliação interna (AI), do vosso Observatório de Qualidade (OQ).	
R1	Sim, do OQ.	
P2	E sabe se existia no Agrupamento uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE) de que o Agrupamento fi alvo em 2006/2007?	
R2	Eu acho que sim, mas eu vim para este Agrupamento precisamente nessa altura. Fui colocada aqui nesse ano, mas anteriormente trabalhava aqui ao	

	lado, em Borba. E quando cheguei aqui, fui colocada em Bencatel. Eu trabalho nas aldeias.	
P3	Teve conhecimento do Relatório da AE?	
R3	Tive, e eu até participei num painel. Eu tinha chegado de novo, não tinha cargos e fiz parte do painel dos professores sem cargos.	
P4	O Agrupamento continuou a proceder à sua AI, após o processo de AE em 2006/2007?	
R4	<p>Sim. Faz todos os anos. E daquilo que tive conhecimento – antes de entrar para o OQ – fazíamos inquéritos; nós, no 2º Ciclo, tínhamos uns inquéritos feitos por nós, professoras do 1º Ciclo, que aplicamos aos pais, no início do ano letivo. São os pais que respondem, mas incluí perguntas para as crianças, também. São coisas muito simples: o que pais e alunos pensam da escola, se estão contentes com o que a escola oferece, de que é que gosta mais na escola, o que é que gosta mais de aprender, se gosta dos recreios... E todos nós no 1º Ciclo temos hábito de fazer. Além disso, temos as atas que escrevemos acerca das reuniões de pais, e avaliamos com os pais, no final de cada período, as atividades do Plano Anual de Atividades (PAA), como acontece com as festividades (o S. Martinho, o Natal, a Festa e fim de ano). Essas atividades que estão abertas a toda a comunidade são avaliadas em conjunto com os pais. E tive também conhecimento do inquérito que o Diretor (não era Diretor, agora é que é Diretor), mas que mandava aos pais, sobre os serviços e a forma como os serviços funcionavam; sei que era aleatório, nós recebíamos esse inquérito, enviávamos para os pais responderem e recebíamos-lo de volta, e depois era analisado. Nós no OQ até nos baseámos nesse inquérito, apesar de o termos melhorado. Mas já havia AI. Depois, também há as conversas informais que nos dão informações às vezes interessantes, porque no 1º Ciclo e também no pré-escolar os pais vão muito à escola e conversam muito connosco; e se há alguma coisa que correu menos bem, há sempre conversas muito informais ou com os professores ou com as auxiliares, e eles expõem os seus problemas. Mesmo acerca dos almoços, dos intervalos, há sempre esse tipo de avaliação informal. Mas às vezes há também as sugestões das crianças. Eu, por exemplo, tenho o hábito de fazer a Assembleia de Turma, para eles se irem habituando à forma correta de participar e de dar a sua opinião, acho que é fundamental prepara-los para a cidadania, para eles se irem habituando a fazer as suas escolhas, a detetarem problemas, a pensarem como hão de resolver esses problemas, arranjam estratégias.... Nós costumamos ter uma caixinha para recolher as opiniões e sugestões das crianças, coisa muito simples: ou dizem o que não gostaram, ou o que é que gostaram mais... Isto foi aquilo que me apercebi que era feito, quando cheguei ao Agrupamento. E como nós trabalhamos muito em colaboração, acabei por fazer também o que as minhas colegas que já cá estavam há mais tempo tinham implementado, acabei por me envolver também no processo.</p>	
P5	Sabe se a escola (e quando digo escola, refiro-me ao Agrupamento, enquanto uma unidade organizativa) faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R5	<p>Sim, é uma coisa que nós temos sempre muito em atenção e verificamos... E depois também há, para além disso, uma análise das Provas de Aferição, analisamos, comparamos os resultados, e fazemos isso em Conselhos de Docentes (CD) e por isso esses dados estão todos nas atas. Agora, desde</p>	

	que foi implementado o novo Programa de Matemática, também temos o hábito de, na área da Matemática, verificar quais são os resultados e se eles se estão a aproximar dos resultados das Provas de Aferição, se esses resultados estão próximos ou afastados dos resultados nacionais...	
P6	E existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva (isto é, o trabalho diferenciado dos professores individuais?)	
R6	(pausa reflexiva)	
P7	Conseguem associar práticas letivas a resultados dos alunos, por exemplo?	
R7	Sim, nós, em CD, como digo, fazemos essas análises. É um Agrupamento em que trabalhamos muito em colaboração. Planificamos em conjunto, por Conselhos de Ano (CA), só funcionam associados os conselhos do 1º e do 2º ano; as planificações são feitas todas em conjunto e depois ao longo do ano vamos vendo: o que é que já demos, o que é que não demos, o que é que correu bem ou menos bem, onde é que os miúdos tiveram mais ou menos dificuldades; depois tivemos o PNEP, mas já tínhamos tido a formação da Matemática. E eu acho que foi a partir dessa formação da Matemática que nós começámos a trabalhar em conjunto. Esse foi o grande impulso. E nós habituámo-nos a trabalhar assim e agora trabalhamos em todas as áreas. “Este aluno não conseguiu... tu achas que foi porquê? O que é que aconteceu? Porque é que este conteúdo resultou mais nesta turma ou naquela? Ou porque é que este conteúdo resultou melhor do que aquele?”. E no final do ano fazemos sempre um relatório com a avaliação e a reflexão final: afinal, o que é necessário melhorar? Porque nós fazemos tudo em conjunto, até os materiais que trabalhamos.	PNEP: Plano Nacional para o Ensino do Português (formação de professores)
P8	E quanto à avaliação? Também trabalham em conjunto a aplicação dos mesmos instrumentos avaliativos?	
R8	Sim, nós temos vários registos estruturados da avaliação das crianças, que também trabalhamos em conjunto. Nós aqui usamos muito o <i>mail</i> . Combinamos o que fazer, distribuimos tarefas, depois cada um faz a sua parte do trabalho em casa e depois trocamos, enviamos <i>mails</i> uns aos outros e vamos dizendo «olha, isto aqui não está bem, é melhor melhorares aqui, melhorares ali...». Temos os registos estruturados dos diferentes conteúdos: terminou, há um registo. E é depois que se faz a análise. Investimos muito na oralidade, em termos do Português, até de acordo com as orientações do Novo Programa de Português. Mas estas decisões são tomadas sempre em CD.	
P9	E essas vossas decisões tomadas em reuniões dos CD chegam, depois, a que órgãos?	
R9	Chegam ao Diretor, porque ele tem acesso a todas as atas, e aos coordenadores. Por sua vez as coordenadoras de ano também se reúnem com o coordenador do 1º Ciclo, e depois vão a Conselho Pedagógico (CP).	
P10	Os resultados dessas vossas análises também chegam à equipa do OQ?	
R10	A equipa do OQ começou agora a trabalhar, no início deste ano. Claro que, como eu sou aí a representante do 1ºCiclo, é lógico que levo essas informações, que até foram úteis para a elaboração do inquérito. Aí pensámos o que é que era importante saber acerca de cada departamento.	
P11	E em termos da AI, o que é que o OQ se propõe observar este ano?	
R11	Temos já todos os inquéritos aplicados, e até já estamos a tratar os dados.	
P12	Mas quiseram saber o quê?	

R12	Primeiro fizemos o dos pais. E perguntámos o que é que os pais pensavam sobre a forma como a escola funciona, sobre a liderança, sobre os professores...	
P13	E a equipa teve autonomia para fazer esses inquéritos?	
R13	Sim, sim.	
P14	A Direção deu-vos autonomia para a elaboração dos inquéritos, ou eles tiveram de passar no crivo do Diretor?	
R14	Houve uma reunião com o senhor Diretor e também fomos analisar bem o que já havia: todos os relatórios anteriores, tudo o que tinha sido feito antes.	
P15	Incluindo o da Avaliação Externa de 2006/2007?	
R15	Sim, tudo o que havia. E a partir daí nós fomos ver o que era preciso saber. Mas nos inquéritos dos Pais, dos Alunos e dos Professores há questões idênticas. Para quê? Para depois fazermos o cruzamento dos dados e vermos se, sobre aquele ou outro assunto, todos pensam da mesma forma ou não.	
P16	Considera ter havido, ao longo do tempo, alguma melhoria em termos de resultados dos alunos?	
R16	Eu penso que sim. Eu acho que a AI é uma coisa muito importante porque nos leva a fazer a tal reflexão... devia fazer parte de nós, do nosso dia-a-dia, devia estar sempre presente. Porque eu não posso melhorar nada se não avaliar. Mas é uma avaliação formativa, construtiva, não é aquela que só serve para apontar o dedo ou destruir ... Eu penso que, para haver sucesso educativo, é muito importante fazer essa avaliação interna... claro que a AE também é importante, mas para mim é mais uma supervisão, um controle, entre aspas, de tudo o que o Agrupamento fez, não é?... Portanto, para mim, a AI é a mais importante, pode ajudar todos os alunos a terem sucesso; e ao mesmo tempo também os encarregados de educação (EE), porque a escola conhecem a imagem que alguns EE têm da escola: para alguns, é uma imagem que não é a real, foi a do tempo deles, mas entretanto as coisas mudaram!	
P17	E no OQ têm um pai, não têm?	
R17	Temos um pai, a representante das educadoras, do 1º Ciclo e do 2º Ciclo.	
P18	E as informações que têm vindo a recolher e a tratar depois serão disponibilizadas pra quem?	
R18	Eu acho que a todos; a nossa intenção, o que nós falámos inicialmente é que é para todos. Daí o cuidado com a linguagem, quando elaborarmos o relatório, para que todos os públicos possam ter acesso à compreensão do relatório. Porque há pessoas que não dominam muito bem a estatísticas, ou não se entendem muito bem com as tabelas... e há que ter esse cuidado na redação do relatório.	
P19	E a quem pensam divulgar os resultados?	
R19	Nós tínhamos pensado fazer a triangulação dos dados, e recolhê-los através de várias fontes, até porque não são só os inquéritos que nos dão informação, também vamos fazer análise documental... de atas, e de outros documentos que existem no Agrupamento. E ainda estamos a pensar se valerá a pena ou será possível fazermos algumas entrevistas. Isto para fazer a triangulação. E só depois fazermos o relatório. Pelo menos, foi isto que nós pensámos no início, é o que está projetado. E esses dados desse relatório deverão ser apresentados e divulgados junto dos pais,	

	junto dos educadores, junto dos professores, dos auxiliares. Ah! Porque também faz parte do grupo do OQ uma funcionária, que é a Chefe dos Serviços Administrativos. Portanto, se não houver essa divulgação, se não houver <i>feedback</i> , é trabalho que se perde; deve servir para ficarem a conhecer melhor a escola e talvez sirva para alguns se motivarem mais para o trabalho nos próximos anos! E logo no início do ano, quando divulgarmos aos pais as nossas atividades, talvez eles se interessem mais...	
P20	As vossas atividades não são pensadas como pais, eles não intervêm nessa planificação?	
R20	Planeamento, planeamento em si, não. São ouvidos, têm conhecimento... E dão a sua opinião no tal questionário inicial: dizem quais são as áreas curriculares que consideram mais importantes, dão sugestões sobre o que acham que nós devemos trabalhar com os meninos... E também lhes perguntamos o que pensam dos projetos, por exemplo, quando foi dos computadores Magalhães, tivemos que lhes perguntar o que é que eles pensavam, qual era a sua opinião em relação às aulas das TIC, em relação aos perigos da informática... Tudo isso foi esclarecido aos pais, logo na reunião do início do ano.	
P21	Considera que mudou alguma coisa na escola, após a AE?	
R21	Eu acho que ... que estamos sempre a melhorar... porque há um esforço contínuo, não é só a equipa de 1º Ciclo... Aquilo que eu conheço de todas as pessoas que trabalham no Agrupamento, e não são só os docentes, também falo dos auxiliares, todos os que trabalham aqui têm uma motivação para fazer deste Agrupamento para fazer desta escola uma escola de qualidade!	
P22	E os pais intervêm na vida da escola?	
R22	Os pais do Pré-escolar e do 1ºCiclo vêm muito à escola, mas no 2º Ciclo eu acho que já vêm mais. Quando venho a esta escola, vejo sempre muitos pais, alguns de ex-alunos meus, que continuam a vir, para falar com o Diretor de Turma (DT), por isso eu acho que melhorou ... e acho que todos os anos tem vindo a melhorar.	
P23	E sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na AI e na organização?	
R23	A AE apontou-nos alguns poucos pontos fracos. E, quando nós lemos o relatório, pensamos em manter os pontos fortes e em melhorar os pontos fracos. E acho que foi isso que aconteceu. O que não quer dizer que se consiga logo. Porque isto depois tem a ver com muita coisa: tem a ver com os alunos que nós recebemos, com os pais desses alunos,... Portanto, há uma data de fatores, não é? Eu vim há dois anos de uma escola de aldeia e vinha um bocadinho apreensiva, pensava «como serão os pais?». Mas vejo que os pais têm uma ideia muito mais positiva da nossa escola.	
P24	Após a receção do Relatório de AE, houve lugar à produção de um Plano de Melhoria?	
R24	Sim, foi feito um plano de intervenção: onde é que nós temos de investir? Foi com base nos pontos fracos que pensamos o que fazer. E agora o OQ continua a pensar dessa forma, sempre no sentido da melhoria: onde podemos melhorar e como é que podemos melhorar?	
P25	Poder-se-á considerar que a AE influenciou a AI? De que forma?	
R25	Influenciou, porque foi a base de trabalho para o início do OQ.	
P26	Em que áreas se observam progressos nas aprendizagens e nos resultados?	

R26	Eu acho que a grande melhoria foi realmente ao nível da Matemática... e também ao nível do Português, até pela formação que recebemos para os novos programas. E também pelo Plano Nacional de Leitura: os nossos alunos estão com uma criatividade, com uma postura!!... E também trem a ver com a Formação Cívica: o saber expor as ideias, dizer o que se pensa! Eu acho que isso num cidadão é muito importante! Fazer as suas escolhas e saber explicar porquê!	
P27	A escola compara os seus resultados académicos com os de outras escolas?	
R27	Sim, quando temos acesso, comparamos. Até mesmo com os resultados das Provas de Aferição. E esse também é um trabalho do OQ.	
P28	Como é que a escola se tem preparado ou está a preparar para o novo ciclo avaliativo?	
R28	(pausa reflexiva)	
P29	O que é que gostava de mostrar, aqui do seu Agrupamento?	
R29	Olhe, não sei... talvez um pouco de tudo. Talvez o contexto de sala de aula: como é que se trabalha na sala de aula, ou como é que o grupo de professores trabalha em grupo; a maneira como nos relacionamos com a comunidade local, não é só com os pais: temos parcerias para as AEC com a Autarquia, com clubes,... Nós trabalhamos com os pares. E seria bom mostrar como é que este Agrupamento consegue envolver todos eles. E também, claro, os resultados dos alunos. E penso que os nossos resultados refletem muito a nossa vontade de fazer com que os nossos alunos se sintam bem, sejam felizes e aprendam, ao mesmo tempo. Eu penso que o ensino exige sacrifício, rigor e alguma disciplina. Mas a criança tem de se sentir bem na escola e de ter a autoestima elevada e ser feliz para se desenvolver eficazmente. E para os pais também precisam de saber que o seu filho está bem!	
P30	Acha que houve evolução, desde a AE em 2006/2007, até agora?	
R30	Sim, há sempre melhorias. Naquela altura nós estávamos no início do processo de AI. E agora esse processo está mais sólido. Agora já não se consegue trabalhar de outra maneira. As pessoas já não conseguem trabalhar de forma completamente individual, há muita partilha e entreaajuda.	
P31	Considera importante haver AE?	
R31	Acho que sim. Tal como a AI, a AE também é muito importante!	
P32	Porquê?	
R32	Porque essa é uma forma de supervisionar, de regular o que fazemos. E sendo externa, é um olhar de fora, com mais imparcialidade. E deve ser sempre formativa, não deve ser punitiva. Deve contribuir para a melhoria.	
P33	Então, como vê a relação entre a AI e a AE?	
R33	Eu acho que uma tem a ver com a outra: se houver práticas de AI, facilita um pouco a AE. Mas a AE também acaba por ter impacto na AI, porque ... eu acho que é um ciclo: na AI estamos mais próximos da realidade, estamos no terreno; a AE poderá ajudar a AI dando as tais sugestões de pontos menos conseguidos e incentivando ao identificar os pontos fortes. E penso que os avaliadores da AE, porque conhecem outros agrupamentos e outras realidades, poderão dar-nos sugestões, alternativas, exemplos de boas práticas... Penso que não é bom, nem nas escolas, nem noutras instituições, o estar fechado! Deve haver clareza e transparência numa	

	escola. E toda a comunidade deve conhecer o que se faz numa escola e deve conhecer o que se passa dentro de uma escola. Se todos estiverem envolvidos e derem o seu contributo, isso só será bom para as crianças. A escola deve revelar à comunidade todo o empenho dos seus profissionais, na educação das suas crianças e na construção do seu futuro. E não deve ter receios de vir um AE ver como é que se faz, o que se passa...	
P34	Considera que seria importante ter algum elemento da comunidade no OQ?	
R34	Como temos um pai na nossa equipa, já temos elementos da comunidade. E é um pai que consegue articular muito bem com os outros pais e com a comunidade educativa. E como eu e a Presidente do CG fazemos parte do OQ e estamos no CG, logo aí temos a possibilidade de colher opiniões e dar a conhecer o nosso trabalho. Os nossos pais são muito participativos. E acho que há aqui uma boa comunicação entre os professores e os pais (usamos desde o telemóvel, ao <i>e.mail</i> , e o contacto direto que, como já disse, é muito frequente).	
P35	Agradeço, mais uma vez, a sua colaboração e disponibilidade para esta entrevista.	
R35	Não tem de quê.	

## UGE7

Entrevista a

Diretora de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

UGE7, ocorrida em 14 de junho de 2011

		OBSERVAÇÕES
P1	Agradeço a sua disponibilidade e colaboração nesta investigação, na qual está assegurada a confidencialidade dos dados, bem como o anonimato, visto tratar-se de um projeto de investigação, e o retorno a informação que o estudo produzir. Começo por colocar a primeira questão: existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE)?	
R1	Nós aceitámos o desafio e candidatámo-nos à AEE como resultado de uma AI que tinha sido feita em 2003/2004. O Conselho Pedagógico (CP) nessa	

	<p>altura decidiu que havia coisas que estavam menos bem e que era preciso tentar corrigi-las, e constituiu espontaneamente um grupo de trabalho que englobou docentes e não docentes (a nível de pais e encarregados de educação e de pessoal não docente, penso eu, uma vez que não estava diretamente integrada nessa equipa) e julgo que criou uma estratégia de melhoria. Penso que foi a partir daqui que nós pensámos que tínhamos de deixar de estar metidos nos nossos buraquinhos, que tinha de haver um trabalho de partilha e, sobretudo, de exposição (acho que o que nós temos é medo de nos expormos). E quando esse processo de Autoavaliação apareceu no CP toda a gente percebeu que havia coisas que tinham de ser corrigidas obrigatória e rapidamente. E pensávamos todos (penso eu, que nessa altura não estava ainda no órgão de gestão) que era preciso que viesse alguém que, externamente, viesse verificar o que é que nós estávamos a fazer de menos bem para podermos melhorar. E a AE foi inserida como algo de extremamente positivo para a escola e para a comunidade educativa. Há toda uma abertura, uma predisposição muito maior, pelo facto de ter sido pedida por nós. O facto de não nos ter sido imposta e ter sido algo que todos nós sentimos como uma necessidade criou um espírito de abertura nas pessoas que eu acho que tem vindo em crescendo e que determina que esta escola hoje esteja no patamar em que está: considero eu muito melhor do que em 2006/2007, quando foi feito o processo de AE.</p>	
P2	A escola continuou com o processo de AI?	
R2	Avaliação interna, em termos formais, constituída com uma equipa não. Mas acontece por via daquilo que vai resultando do CP e do Conselho Geral (CG), que acaba por ficar registado em ata, e que acaba por ser tratado em reuniões de departamento, também.	
P3	Não existe, pois, uma equipa de AI formada.	
R3	Não, não temos equipa formada.	
P4	Nem contrataram uma empresa especializada, para proceder à AI da escola?	
R4	Não, contratámos, nem iremos contratar. Aquilo que nós vamos fazer para o ano é realizar outra vez o processo de AI, que há de sair do CP (esperemos que espontaneamente, senão... «se não for a bem, vai a mal» [risos]).	Subentende-se a intenção da Diretora em ter um papel ativo na revitalização do processo de AI.
P5	E porque é que terá de sair do CP?	
R5	Porque, normalmente, é o CP o órgão que dá o primeiro impulso a estas coisas. Depois acaba por agarrar outras pessoas e estruturas... lembro-me de que, aquando da elaboração do Plano de Melhoria, depois da AE, partiu do CP, mas depois envolveu outras pessoas da comunidade educativa. Tem de haver sempre alguém que seja motor. E nós chegámos à conclusão de que era mais eficaz constituirmos equipas mais pequenas para produzir o Plano de melhoria. Eu, nessa altura, estava no CP (já era Presidente do Pedagógico, por isso é que lá estava) e fiz parte de uma delas. Portanto, fizemos uma Linha de Melhoria dos Conselhos de Turma e Diretores de Turma (DT), que foi liderada pelos Coordenadores dos DT; fizemos outra dos Departamentos	

	curriculares (que foi liderada por um Coordenador de Departamento e integrou outros elementos); uma do CP e uma relativa ao Projeto Educativo e Projeto Curricular. As pessoas trabalharam, primeiro para a melhoria da orgânica dos departamentos; as pessoas, nos departamentos, apresentaram propostas que chegaram a quem estava a fazer esse trabalho, que depois compilou, tratou os dados e, uma vez constituído o Plano de Melhoria de acordo com a matriz de referência, levou ao CP e à Assembleia de Escola.	
P6	E daí resultaram quatro planos...?	
R6	O nosso Plano de Melhoria tem quatro áreas, ou seja, quatro linhas orientadoras.	
P7	E esse plano mantém na atualidade?	
R7	Mantém-se ainda até à atualidade. Foi constituído em 2007/2008. E foi a partir da matriz de melhoria e do Plano que foi construído o Projeto Educativo (foi reformulado completamente o Projeto Educativo) e que temos trabalhado a nível do Pedagógico.	
P8	Qual considera ter sido o impacto da AE nesta escola?	
R8	Eu diria que fizemos uma evolução de 180 graus. Acho que a AE teve um efeito muito interessante, porque nos permitiu fazer crescer aquilo que cá temos dentro. Mostrou que era preciso melhorar algumas coisas, evidentemente, e que ninguém foge à responsabilidade das coisas estarem mal: tínhamos de convergir no sentido de trabalhar para.... E eu acho que isso foi percebido claramente pela comunidade educativa. E aquilo que se verifica hoje, a nível de trabalho participativo, de trabalho cooperante, de exposição de situações mais complicadas, que são sempre tratadas ou com o Diretor de Turma (DT) e comigo ou com o coordenador de departamento e comigo, sempre, e procuramos encontrar a solução de imediato, ou porque sabemos que é uma situação difícil, ou porque o professor tem problemas com uma turma, a nível de relacionamento, ou porque um professor não conseguiu cumprir com a planificação, isso é logo resolvido ali, antes de ser passado ao Pedagógico. Normalmente, as coisas quando chegam ao CP já foram resolvidas e são dadas como informação. Porque não tentamos esconder nada, acho que não é assim que vamos a algum lado.	
P9	Como é que circula a informação, na vossa organização?	
R9	Circula de várias maneiras. Circula através de documentos afixados, circula através de <i>e.mail</i> , através da página da escola; para os encarregados de educação, normalmente as informações são mandadas por escrito, ou em carta registada individual, que é uma coisa muito personalizada, ou funcionando os alunos como meio de transporte: levam a folhinha, trazem o destacável, entregam ao DT.	
P10	A escola faz a monitorização dos resultados escolares, nos diferentes órgãos?	
R10	Sim e é evidente que, quando chegam ao CP já estão burilados e já foram trabalhados, mas há, ao nível dos resultados dos alunos, m trabalho sistemático via Coordenadores de DT. Elaboram documentos síntese, no final de cada período, são levados a CP e analisados: isto correu bem, isto não correu bem, isto tem de ser melhorado.	
P1	Como fazem para saberem se existe alguma relação entre as práticas de ensino e os resultados escolares?	
R11	Através dos coordenadores de departamento, fundamentalmente.	
P12	Acha que há uma monitorização das práticas de ensino e das práticas de	

	avaliação?	
R12	Eu penso que estamos longe de um domínio excelente, mas que há algo de muito diferente do que havia há uns anos atrás e o CP faz uma análise contextualizada das situações, consoante as turmas que nós temos pela frente. E uma das coisas (engraçada, porque acho que isso reflete o clima de uma escola): nós temos tido CEF de tipo 2 e tipo 3; e uma das coisas que foi assumida nos CT e que foi ratificada em Pedagógico é que as práticas, para aqueles alunos, têm de ser completamente diferentes do que está previsto nos manuais e em todos os lados. E nós todos assumimos que aqueles alunos, no final do 1º Período, tinham de saber estar numa sala, sentar-se, abrir os cadernos, abrir os livros,... E acho que as pessoas têm funcionado muito melhor nesse aspeto.	
P13	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola tem prestado à comunidade?	
R13	Notável! É evidente que, em alguma medida, motivada pelos normativos que foram saindo! Mas, por exemplo, a diminuição drástica das faltas dos docentes é uma coisa que se reflete, obviamente, na qualidade do ensino! O professor deixou de faltar como faltava, tivemos a capacidade de agilizar as trocas e as permutas e as substituições, o que significa que os alunos que não tenham aula, maioritariamente, têm um professor da turma a dar-lhes alguma matéria da sua disciplina no tempo em que devia lá estar outro que não está por uma qualquer razão, e eu acho que isso são tudo melhorias enormes para a vida dos alunos.	
P14	E o alargamento da oferta formativa continua a acontecer?	
R14	É que se nós não alargarmos a oferta formativa, muitos docentes não têm horário! Por um lado, tentamos ir ao encontro das necessidades dos alunos; por outro lado, as necessidades que nós achamos que são as dos alunos, nem sempre coincidem com aquilo que eles querem.	
P15	Tentam articular os interesses dos alunos, dos pais e da comunidade?	
R15	Todos os alunos internos da escola e os alunos dos conselhos limítrofes são informados anualmente da oferta formativa da escola. Nós tínhamos um perito orientador e era ele que fazei a Orientação Escolar e Vocacional dos nossos alunos, identificando quais eram as expectativas deles e os orientava. O perito, que era do Quadro, passou para o seu grupo de recrutamento e nós tivemos este ano uma psicóloga PEPAC (para o ano já não teremos) que agora, no final do ano, tem tentado fazer esse trabalho com os alunos. Há, por parte dos alunos internos do 9.º ano, um trabalho feito com os DT, no sentido de permanecerem na escola, de verem quais são as hipóteses para o futuro, mas aconteceu até há dois anos atrás que ... os alunos são aqui tratados principescamente (não é que não o devam ser, mas são-no, efetivamente, a nível do ensino básico: há conselhos de turma, há conselhos de ano constituídos, há acompanhamento pedagógico, ao longo dos três anos, os miúdos têm aulas de apoio, estão aqui perfeitamente balizados e trabalhamos para eles) e chegavam ao 10º ano e, maioritariamente, iam-se embora para a outra escola.	
P16	A escola não tem conseguido encontrar estratégias para cativar o público?	
R16	Não há estratégias que consigam competir com as modas, não pode lutar contra aquilo que é o “diz que disse” e contra o facto de esta ser uma escola básica com ensino secundário e de a outra ser uma escola de ensino secundário puro! É isso que atrai os alunos! E as estratégias de marketing às vezes não resultam. Nós tentámos. E por isso temos procurado abrir outros	

	<p> cursos. Nós estamos numa zona muito deprimida socialmente, tudo quanto era unidade fabril fechou. As famílias estão com graves limitações materiais e nós apanhamos os alunos oriundos dos concelhos aqui à volta, maioritariamente: portanto, são alunos de um tecido social ainda mais deprimido! O que nós procuramos, se não há emprego – a história de quererem que os alunos frequentem cursos com empregabilidade garantida não é concretizável – o que nós fazemos é tentar abrir os cursos para os quais tenhamos recursos físicos e humanos dentro da escola e que tenham uma continuidade ao nível do ensino superior local, já que as famílias não têm outras hipóteses. Contudo, o Conselho Municipal de Educação não se reuniu, este ano, nunca para discutir a questão da rede escolar.</p>	
P17	<p> Passamos à última parte da nossa entrevista. Aquando da AE, e após a receção do Relatório, como é que a escola divulgou a informação, a quem é que a divulgou e quando?</p>	
R17	<p> Nos diferentes painéis houve diferentes membros da comunidade educativa. A escola fez chegar o Relatório a todos esses intervenientes. E alguns deles participaram na produção dos Planos de melhoria, se bem que a grande maioria foi a nível do corpo docente; mas houve pais e funcionários (quer administrativos, quer auxiliares) que também participaram na construção desses planos.</p>	
P18	<p> Qual poderá ter sido o impacto que a AE teve nesta escola?</p>	
R18	<p> Nessa altura foi o facto de termos produzido o Plano de Melhoria. Presentemente continua a ter impacto porque nós temos presente o Plano de Melhoria definido e porque nós continuamos a perceber que temos de continuar a evoluir para chegarmos aí. E posso dizer que aquilo que têm sido intervenções da IGE na escola – ainda este ano letivo, no princípio do ano, tivemos uma intervenção inspetiva sobre Planos de Recuperação e de Acompanhamento – e aprendemos, mais uma vez, que havia coisas que não estávamos a fazer tão bem, já alterámos estratégias, já corrigimos e já melhorámos. Nós consideramos neste momento (e quando digo “nós” refiro-me a toda a comunidade educativa) que qualquer intervenção externa deve ser vista como uma ajuda preciosa da qual nós não podemos prescindir.</p>	
P19	<p> A AE teve impacto nos resultados dos alunos?</p>	
R19	<p> Eu estou... orgulhosíssima porque estive a assinar as pautas do 11º, do 12º e do 9º anos (e temos muito pouquinhos turmas, pois temos), mas os resultados são excelentes! Penso que esta capacidade que nós temos de trabalhar em conjunto, de nos abirmos, de nos expormos, acho que se reflete diretamente na qualidade das aprendizagens dos alunos. E não só aprendizagens, digamos, curriculares. Os nossos alunos têm tido uma capacidade de se envolver em projetos (muitas vezes de modo próprio), os quais chegam muito, muito alto, que merecem destaque; ainda nós no dia 8, que é o Dia do Diploma, tivemos uma entrega simbólica de prémios (e digo simbólica porque no fundo nos limitámos a dar um livro aos rapazes e um livro e uma rosa às raparigas), para distinguir miúdos que têm participado em concursos, em projetos, que chegaram às finais nacionais – não interessa se ganharam, muitos até ganharam! – lutaram e chegaram lá! E há uma coisa que eu acho que é uma melhoria significativa a nível de escola: temos aí dois grupos de alunos que vêm para a escola, não só às 4.ªs-feiras; eles têm a chave da escola; assinaram um papelinho perante mim com os nomes dos responsáveis; um grupo é uma banda rock, que vem ensaiar, sozinhos, e</p>	

	não absolutamente nada com eles até agora! Temos um grupo de ginástica artística que tem a chave da escola e que vem aos sábados e aos domingos treinar para o ginásio. Às 4.ªs-feiras à tarde e ao fim do dia, quando não há aulas, a escola está cheia de miúdos, que ficam na escola, em vez de irem lá para fora, ficam na escola. Portanto, isso significa que gostam da escola e que se sentem cá bem! E isso é a mais-valia que uma escola pode ter: o mais importante é esse sentimento de pertença por parte dos alunos!	
P20	E a escola já está a preparar-se para o novo ciclo avaliativo? Está a pensar nisso?	
R20	Quanto ao novo ciclo avaliativo, estamos a pensar que estamos que... Foi falado no último CP que temos de constituir equipas para fazermos uma AI primeiro para, com base na última AE, percebermos o que é que melhorou, onde é que ficámos ainda aquém daquilo que era desejável,... E estamos todos disponíveis para um segundo ciclo avaliativo.	
P21	“Todos” inclui apenas docentes?	
R21	Docentes e não docentes. A nossa escola tem um envolvimento grande com os não docentes, eles são uma quota-parte importante de fonte educativa para os nossos alunos. Se calhar, fica-me mal dizer isto, já que estou à frente da escola... mas eu acho que esta escola é assim como uma espécie de uma casa muito grande, em que há muitas mães e muitos pais. E cada um tem um sentimento de proteção e de educação em relação aos mais novos que é comum a todos os elementos da comunidade. E em relação aos pais, penso que uma das questões que faz com que não sejam tão presentes é a limitação da distância física a que estão da escola. A distância é um obstáculo, a distância e as limitações financeiras! A nossa cantina está a servir cada vez mais almoços. É sinal dos tempos!	
P22	O que é que gostaria de mostrar, numa futura AE?	
R22	Como nós fomos capazes de melhorar lacunas graves que tínhamos; a diferença que há, por exemplo, em termos de critérios de avaliação (as coisas estão muito diferentes, as coisas são muito mais abertas, muito mais abrangentes), ao nível da capacidade de intercomunicação (nós temos hoje uma capacidade de comunicação que vai muito mais além), ao nível da capacidade de exposição das situações menos corretas para que sejam resolvidas de imediato, e acho isso tudo muito meritório! Estamos num patamar completamente diferente, hoje em dia!	
P23	Quer acrescentar algo, senhora Diretora?	
R23	Quero dizer que o sucesso na escola se consegue com contributo de todos os elementos. E que deve ser uma prática. Tem havido, da minha parte, uma tentativa de delegação de competências cada vez mais alargada, mas isso significa que também há uma responsabilização cada vez maior dos atores que nela são envolvidos! E acho que isso fez perceber a toda a gente que estamos inseridos todos no mesmo barco e que temos de trabalhar todos em prol dos alunos.	
P24	Obrigada pela colaboração.	
R24	De nada.	

Entrevista a

Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

**UGE7**, ocorrida em 14 de junho de 2011

		OBSERVAÇÕES
P1	Começo por agradecer a disponibilidade para a entrevista e a gravação da mesma, assegurando a confidencialidade dos dados.... Existia na Escola Agrupamento uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AEE)?	
R1	Sim. No final de cada ano letivo havia e há uma preocupação de refletir sobre as práticas, quer sejam boas, quer sejam más, da atividade de cada um. Acabam por ser discussões que partem dos departamentos e que depois sobem ao Pedagógico para uma discussão mais alargada. Eu penso que desde sempre há essa preocupação de, enquanto escola, haver uma reflexão sobre as práticas. E eu acho que tem de ser esse o caminho! Só através da reflexão é que podemos seguir as boas práticas e ir afastando as práticas menos boas.	
P2	E “desde sempre” localiza...	
R2	Desde que eu estou aqui na escola. No final de cada ano letivo sempre se foi falando relativamente aos aspetos da nossa prática pedagógica e depois ao nível ... dos conselhos de turma, ao nível individual e depois ao nível da escola, ao nível global.	
P3	A escola tem uma equipa de avaliação interna?	
R3	Não. Uma equipa, não.	
P4	Após o processo de AEE em 2006/2007, houve alguma diferença no processo de AI?	
R4	Eu penso que houve um cuidado acrescido de fazer bem. Ou seja, houve uma reflexão séria sobre o caminho que se estava a tomar, sobre as diretrizes da escola, no sentido de ver as boas práticas da escola ... Na altura foi identificada uma série de pontos que necessitavam de melhoria e, então, toda a escola se mobilizou para tentar colmatar e ultrapassar essas falhas que foram identificadas.	
P5	A escola considera positivo o facto de ter sido alvo de uma AEE?	
R5	Muito positivo. Aliás, eu penso que fomos a primeira ou uma das primeiras escolas do Alentejo. Nessa altura houve uma discussão alargada sobre os resultados dessa AEE e acho que toda a comunidade educativa considerou muito positiva essa avaliação.	
P6	Quando fala em “comunidade educativa”, está a pensar em...?	
R6	Quando pensamos em comunidade educativa, pensamos inicialmente nos professores; e depois alargamos para pais, para alunos e para funcionários.	

	Houve, realmente, uma utilização dessa informação.	
P7	A escola faz, por exemplo, a monitorização dos resultados escolares?	
R7	Sim. Todos os anos.	
P8	E em sede de que estruturas de orientação educativa?	
R8	Desde logo nos próprios conselhos de turma, depois nos departamentos e finalmente no Conselho Pedagógico. E o Conselho Pedagógico pensa a avaliação para o próximo ano letivo.	
P9	Sabe se há alguma evolução positiva dos resultados escolares?	
R9	Há. Há uma evolução positiva a partir do momento em que os conselhos de turma vão analisar a situação... há uma perspetiva de ciclo e o equacionar desse ciclo... Ou seja, no final de cada ano letivo prepara-se o ano letivo seguinte. Este é um dos aspetos que eu considero que tem vindo a melhorar significativamente nas nossas práticas.	
P10	Existem mecanismos internos de acompanhamento e supervisão da prática letiva ou apenas analisam a evolução dos resultados?	
R10	Há, da parte da Direção e da parte dos Departamentos, em primeiro lugar. Há essa preocupação, em primeiro lugar, da parte dos coordenadores de departamento, que reportam diretamente à Direção e ao Conselho Pedagógico.	
P11	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R11	[Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?] Sim, significativamente. Mas isso tem a ver com linhas orientadoras da cidade e linhas orientadoras da escola e linhas orientadoras da escola na cidade em que se integra, e com o caminho que se quer seguir. Tem de haver um rumo definido, quer em termos daquilo que se oferece, quer em termos daquilo que tem de se fazer para os nossos alunos terem sucesso.	
P12	Como é que a Escola utilizou as informações do Relatório da AEE?	
R12	Passou-o diretamente, numa discussão alargada. Uma discussão alargada que teve objetivos concretos, em termos de metas a atingir, que depois foram tratados ... Digamos que, em termos de hierarquia, desceu aos professores (com metas a definir, com metas a atingir, com um caminho a percorrer), para depois seguir novamente para a Direção.	
P13	Teve conhecimento, na altura, do Relatório?	
R13	Tive. Enquanto professora, lembro-me que estive num dos painéis.	
P14	E aquando da receção do Relatório, sabe a quem é que ele chegou, para além dos professores? Chegou a outros atores organizacionais?	
R14	A mim foi-me transmitido de forma privilegiada, porque tinha estado num dos painéis. Mas chegou-me também via departamento. Foi um assunto que foi discutido, como ponto da ordem de trabalhos, nos conselhos de Departamento.	
P15	Após a receção do Relatório de AE, houve lugar à produção de um Plano de Melhoria?	
R15	Sim, Plano de Melhoria com metas muito concretas a atingir, a médio e a longo prazo.	
P16	E há um plano interno, anual ou plurianual, de AI?	
R16	Não tenho conhecimento.	
P17	As práticas de autoavaliação alteraram-se, de algum modo, desde essa altura até agora?	

R17	Como eu digo, já havia essa prática da avaliação da vida escolar. Na minha opinião pessoal, houve um cuidado acrescido nessa avaliação. Há uma visão de organização, daquilo que se quer atingir a curto, a médio e a longo prazo. Pensamos e decidimos que caminho é que queremos seguir. E isso iniciou-se a partir da análise do Relatório.	
P18	Pode apontar aspetos positivos ou negativos da AE aqui na escola?	
R18	Eu considero “muito positivo”. Isto é apenas uma opinião pessoal e a minha opinião a partir do conhecimento que tenho enquanto Presidente do Conselho Geral, que eu não sei a opinião dos meus pares, não é verdade? E nessa altura ainda não havia Conselho Geral, havia a Assembleia de Escola que depois passou a Conselho Geral Transitório. Mas... eu posso falar... Até porque estas coisas são por vezes facilitadoras do trabalho que na escola está a ser desenvolvido. Isto porquê? Porque, sendo uma AI, carece sempre do olhar de uma AE. Há aqui uma proximidade que às vezes nos leva a não ver certas coisas. Vindo o Relatório de uma entidade externa, leva a própria comunidade educativa a aceitar melhor certos pontos que carecem de melhoria. Eu acho que as AE são muito positivas porque levam-nos a crer que as avaliações são muito mais autênticas. Nós, como estamos inseridos, às vezes não conseguimos ver certas coisas que quem está de fora apercebe mais rapidamente. Se bem que nós, com a prática, e mesmo nós que estamos envolvidos, às vezes consideramos que estamos a fazer bem mas não estamos.	
P19	Conhece o Plano de melhoria que foi feito após a AEE? Sabe que áreas foram alvo desse Plano?	
R19	Não tenho a certeza ... Algumas coisas não tenho muito presentes. Sei que após a receção do Relatório houve um processo de análise dos resultados. Os resultados dos alunos foram tratados, bem como a definição muito clara de critérios de avaliação, as metas a atingir a longo prazo (que é uma coisa que nós temos)... Penso que o ponto mais incisivo foi a questão da avaliação dos resultados escolares dos discentes. E a articulação entre os diversos órgãos... E ainda a passagem e divulgação da informação. Na passagem de informação, que muitas vezes se perdia a informação nas hierarquias. Havia uma repetição, de informação desnecessária... e, às vezes, o que era preciso trabalhar, às vezes perdia-se...	
P20	A escola tem, certamente, evidências de todo esse trabalho, de todos os procedimentos e melhoria de que dá testemunho...	
R20	Sim, claro. Mas sobre isso a Direção poderá dar mais informações.	
P21	Enquanto Presidente do Conselho Geral, como é que vê a articulação entre a AI e a AE?	
R21	Penso que uma das alterações mais significativas é que a AI passou a estar presente no Conselho Geral. As Assembleias de Escolas eram órgãos (é claro que tinham importância) mas eram órgão sem visibilidade, apesar de terem uma representação alargada. Agora há a grande novidade de haver uma representação muito séria da comunidade local e da autarquia, enquanto parceiros privilegiados, mas a própria legislação veio dar-lhe visibilidade. E, ao dar visibilidade ao Conselho Geral, também veio trazer aos seus membros a responsabilidade inerente à importância do cargo e à responsabilidade que lhes foi colocada em mãos. Digamos que as anteriores Assembleias de Escola tinham o mero papel de aprovar papéis. Aprovavam o Plano Anual de Atividades, aprovavam orçamentos,... mas tudo de importância se centrava	

	no Conselho Pedagógico. Agora, o Conselho Geral não pode ser visto apenas como um órgão fiscalizador; o papel do Conselho Geral é, realmente, numa visão alargada de escola, reporta-se ao Conselho Geral toda a vida escolar. <i>Inclusive</i> , como já disse, esta AI. O conselho Geral tem uma visão muito clara do caminho que está a ser seguido pela escola. Ou seja, onde está e para onde quer ir. Portanto, não pode ter mais um mero papel de aprovar documentos. Tem de ter muito claro para onde é que a escola quer ir, para onde é que a escola está a ir e se o Projeto Educativo apresentado pela escola e elaborado pelos outros órgãos está a cumprido. Obviamente que a AEE teve uma implicação direta no Projeto Educativo, bem como em todos os documentos que foram sendo elaborados.	
P22	A escola está, neste momento, a preparar-se de algum modo para o novo ciclo de AEE?	
R22	Caberá à senhora Diretora responder, melhor que eu.	
P23	E sobre o envolvimento de pais e alunos, bem como de outros elementos da comunidade nesse processo de AI,...	
R23	A escola, sendo uma escola secundária, tem Associação de Estudantes ativa; a Associação de Pais está, neste momento, novamente, a ser constituída, depois de um hiato muito grande. Sendo uma escola secundária, os pais são muito pouco presentes na vida escolar dos filhos; e se ao nível do Ensino Básico eles são presentes, ainda que de uma forma que não é a desejável, ao nível do Ensino secundário ela é quase omissa. Passa-se para a esfera do educando a responsabilidade pelo sucesso escolar e passa-se para a escola a responsabilidade pela educação dos seus filhos.	
P24	E os pais e encarregados de educação estão representados nos órgãos de administração e gestão?	
R24	Estão, estão. Mas deixe-me clarificar: durante este ano, os pais não estiveram representados ao nível do Conselho Geral porque há quatro pais, dois do ensino Básico e dois do Ensino Secundário; dois dos pais perderam a qualidade de representantes (um dos filhos passou para o Ensino Secundário, o outro filho deixou a escola, por ter feito o 12º ano). Houve o desejo manifestado por alguns pais para constituírem nova Associação de Pais e o Conselho geral achou por bem esperar que essa Associação de pais se constituísse para depois ela indicar os seus representantes. O que o Conselho Geral não esperava é que esse processo demorasse um ano! Parece caricato mas não há representatividade dos pais porque não há associação de Pais e não há associação de Pais porque os pais não se mobilizam para tal. A partir do próximo ano letivo contamos ter essa representação já no Conselho Geral, a par da continuação da existência dos representantes dos pais de cada turma.	
P25	E os demais elementos da comunidade (alunos, autarquia,...) participam ativamente quer no Conselho Geral, quer no processo de AI?	
R25	Não... Ao Conselho Geral chegam informações, mas muitas vezes, como o Conselho Geral não é um órgão consultivo, eu levo o assunto para ser discutido de forma alargada: podemos discutir, dar a nossa opinião, dizer o que é que achamos de essencial para ser produzido,... Mas ao não ser um órgão consultivo, cabe depois à Direção ter em conta algumas opiniões que são transmitidas no Conselho Geral.	
P26	Concretamente sobre as áreas que avaliam interna e anualmente, o Conselho Geral dá sugestões, opina?	
R26	As pessoas manifestam a sua opinião. Temos tido a preocupação de dar uma	

	visão de escola e não uma opinião pessoal. E às vezes é difícil as pessoas separarem a sua opinião pessoal da opinião de representante de pessoal docente, ou de pessoal não docente, ou de representante da autarquia ou de representante da comunidade,... Mas tem havido essa preocupação!	
P27	Enquanto Presidente do Conselho geral, o que pensa que poderia fazer para que a comunidade local, a comunidade educativa, pudesse estar mais atenta e interventiva, mais consciente da importância da sua intervenção nas questões da AI da escola?	
R27	Não é fácil dar resposta a esse desafio, atendendo às características muito próprias da cidade e da comunidade educativa na qual a escola está inserida. A comunidade educativa começa a ser uma comunidade muito carenciada. Eu disse há pouco que compete à escola educar. E os pais têm, de alguma forma, negligenciado a sua intervenção na vida escolar dos filhos e na vida escolar em geral.	
P28	Como é que defende que deveria ser a participação dos pais na vida escolar dos alunos?	
R28	Os pais deveriam ter contactos permanentes com os Diretores de Turma; são convocados para as reuniões de Conselho de Turma, mas as presenças, ao nível do Ensino Secundário, são muito diminutas e, ao nível do Ensino Básico rondam os 50%. E falo pelo meu Conselho de Turma e falo pelo que ouço dos outros Conselhos de Turma. Ou seja, mesmo para reuniões de entrega de elementos de avaliação, é muito difícil chamar os pais à escola!	
P29	E as causas poderão ser...?	
R29	O nível social e cultural das famílias, ... O tecido social da cidade começa a deteriorar-se cada vez mais. Há a intenção (e assim é que é desejável) de a informação ser transmitida aos representantes dos pais e encarregados de educação ... mas quando estamos numa realidade que é: como é que a transmitimos se os pais não mostraram interesse em a receber?	
P30	Quais são as vias que a escola usa, habitualmente, para a comunicação com as famílias?	
R30	Convocatórias, telefone, caderneta... Há a página da escola...	
P31	Como chegam aos pais as informações sobre, por exemplo, atividades da escola?	
R31	Através dos diretores de turma, ou do próprio professor, via caderneta. Os pais mais formados, e os com mais estudos, estão atentos à página da escola (vêm a ementa da semana, vêm informações várias); os pais que consultam a página da escola são pais que nós sabemos por conhecimento pessoal que têm estudos, que têm mais habilitações literárias, que fazem da Internet um instrumento de trabalho. E também são os pais que estão a par da educação dos filhos. Os outros pais, ... não. E, no caso desta escola, é um bocadinho otimista de mais pensar que alguma coisa vai mudar a curto prazo; falo, pelo conhecimento que tenho do tecido social da cidade. A realidade desta escola é esta. E há momentos em que é muito importante colher a informação junto dos pais e junto dos alunos. Estou-me a lembrar de que, quando foi a AE, foram convocados os pais representantes com assento no Conselho Pedagógico e na Assembleia de Escola e, realmente, mostraram-se muito informados relativamente aos assuntos que eram tratados nesses órgãos. E, mesmo assim, foi considerado que a presença dos pais era muito figurativa.	
P32	Relativamente a um eventual novo modelo de AEE, o que é que gostava que a AE pudesse ver desta organização, da sua escola?	

R32	Gostava de poder mostrar a evolução da escola, o impacto que essa AE teve passados X anos.	
P33	E em que aspetos considera ter havido esse impacto?	
R33	Acho que seria importante verificar (mesmo para toda a comunidade educativa) aquilo que foi feito, feita referência a aspetos em que houve melhoria, em que houve a preocupação de colmatar as deficiências o sentido de prestar um melhor serviço educativo. Acho que é importante, realmente, passados X anos, fazer uma avaliação clara do que foi feito, que caminho foi seguido, conseguimos atingir a meta que foi há X anos definida e se, realmente, este é o caminho que a escola tem de seguir.	
P34	Quer dizer mais alguma coisa?	
R34	Penso que não.	
P35	Agradeço esta sua contribuição e a sua disponibilidade.	

Entrevista a

\_\_\_ Diretor de Agrupamento

\_\_\_ Presidente de Conselho Geral

\_\_\_ Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais (não existe na escola equipa de AI)

**UGE7**, ocorrida em 14 de junho de 2011

		OBSERVAÇÕES
P1	Começo por agradecer a sua colaboração, assegurando a confidencialidade dos dados e o anonimato bem como o retorno da informação, após a conclusão da investigação.	
R1	Espero poder dar um contributo válido.	
P2	Na qualidade de Coordenadora de Departamento, tem assento no Conselho Pedagógico, pelo que o seu contributo é, sem dúvida, importante. Começo por perguntar se havia na escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE).	
R2	Havia, realmente. Todos os anos, mesmo muito antes da AE, havia essa preocupação de fazermos o chamado balanço do ano letivo. Ou seja: O que é que falhou? O que é que correu bem? O que é preciso mudar? Fazíamos isto a nível dos departamentos? Esse balanço chegava sempre ao último Conselho Pedagógico. Não era bem um estudo, mas uma reflexão que mostrava a preocupação por sabermos aquilo que tínhamos feito bem e	

	aquilo que tínhamos de corrigir.	
P3	E que áreas analisavam, ou o que é que questionavam?	
R3	As áreas que analisávamos eram ao nível das práticas pedagógicas (o que é que tínhamos feito bem), as estratégias que tínhamos usado, os resultados dos alunos, o balanço das atividades (aquelas que conviria repetir, aquelas que não tinham tido o sucesso que esperávamos...). Analisávamos o que tínhamos feito, a partir dos resultados dos alunos.	
P4	A escola analisa o sucesso dos alunos comparando-se com outras escolas da região?	
R4	Comparamo-nos com outras escolas e comparamos a média da avaliação interna da nossa escola com as médias dos exames nacionais, desde que há exames nacionais. Começamos agora a ter metas... com o Projeto Educativo... Fiz parte dessa equipa e começámos a fazer isto agora no papel, digamos assim, mas antes víamos sempre, por curiosidade, em que ponto em que tinham ficado os nossos alunos, em relação a outras escolas e à média nacional.	
P5	Sabe quem fazia parte, em 2006/2007, dessa equipa de avaliação interna, ou quem colaborava dessa atividade?	
R5	Nessa altura não havia equipa, mas eu fazia parte do Pedagógico. E no Pedagógico nós analisávamos esses dados que nos interessavam saber.	
P6	E monitorizavam que aspetos? Resultados? Práticas? Atividades?	
R6	Essa preocupação talvez fosse mais incisiva nuns departamentos do que noutros... Nuns havia, realmente, essa preocupação!	
P7	A análise era feita, essencialmente, por professores?	
R7	Sim. Analisávamos os resultados tanto do Básico como do Secundário.	
P8	Após a AEE, em 2006/2007, continuaram com a prática da AI? Melhoraram-na? Alteraram-na em algum aspeto?	
R8	A partir da AE, o que eu senti foi: até aí havia a preocupação de, como já disse, verificar o que tinha corrido bem ou não, a partir daí, nós, até porque tinham sido identificados pontos que careciam de melhoria, preocupámo-nos um bocadinho mais com criar determinados instrumentos, que nos ajudassem... (por exemplo, grelhas de observação de aulas), para conseguirmos concretizar melhor as nossas avaliações. Isso foi um dos aspetos que melhorou. Algumas pessoas faziam-no individualmente, mas começou-se a alargar essa prática e a partilha. A partilha de informações, a partilha de experiências, a aplicação de grelhas para registos de informação, para avaliações das atividades,... Os critérios de avaliação também foram pensados e uniformizados. Até aí os instrumentos eram mais pessoais, cada um utilizava o seu, e a partir daí houve uma uniformização de documentos. Isto foi uma preocupação constante a partir daí. Isso tem vindo a melhorar. Nesse aspeto, de facto, em termos de AI, a preocupação tem sido grande.	
P9	E considera que tem havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R9	Sim, sim! Desde logo por ter havido mais preocupação, mais rigor, mais objetividade... E repare: falei há pouco das fichas de observação de aulas. Tanto as fichas de observação de aulas como os critérios de avaliação são apresentados, no início do ano, aos alunos e aos pais. Penso que isso também tem sido importante para os envolver muito mais. Evidentemente que, no final de cada período, nós fazemos sempre uma análise dos resultados da aplicação desses critérios, de acordo com o tipo de turma em	Por "fichas de observação de aulas" deve entender-se

	análise. E a partir daí... analisamos o sucesso das diferentes disciplinas. Não estou a falar apenas em termos do meu departamento, mas em termos gerais!	"listas de verificação"?
P10	Também fazem a monitorização das práticas letivas?	
R10	Não.	
P11	E das práticas de avaliação?	
R11	Também não. Nós estamos, também neste aspeto [práticas letivas], num ponto de melhoria. Eu assisti a duas fases do trabalho nos departamentos e na relação entre os coordenadores de departamento: antes e agora. E, de facto, há uma melhoria... não há comparação possível! E nós tentamos, ...	
P12	Está a falar do D-L 75 e a alteração à composição do CP?	
R12	Sim, sim. Nós estamos, também neste aspeto [práticas letivas], num ponto de melhoria. Eu assisti a duas fases do trabalho nos departamentos e na relação entre os coordenadores de departamento: antes e agora. E, de facto, há uma melhoria... não há comparação possível! (...) Da colaboração dos próprios coordenadores entre si. É importante que se estabeleçam alguns instrumentos de avaliação que são fundamentais: o diagnóstico, a formativa, a sumativa interna,... E tentamos sempre que, por exemplo, o teste de diagnóstico seja aplicado a todas as turmas do mesmo ano de escolaridade. Evidentemente que não estamos ainda a 100%, mas estamos a começar a trabalhar muito a sério nisto, começámos este ano, a nível de departamentos. A nível de grupo, não, já havia grupos que tinham esta prática, alguns há muito tempo. Estamos a tentar, e vamos, certamente, para lá! Tínhamos uma prática que agora estamos a tentar alargar. E vamos conseguir.	
P13	Como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE e divulgou a informação internamente?	
R13	Divulgou da melhor maneira possível! Quando o relatório chegou, ele foi divulgado aos coordenadores de departamento, aos diretores de turma e coordenadores de diretores de turma, de maneira a que houvesse uma abrangência o mais alargada possível.	
P14	A informação chegou a outros atores organizacionais?	
R14	Talvez a nossa diretora possa esclarecer melhor isso, mas eu tenho a ideia de que houve uma discussão muito alargada do Relatório, nós agarrámos essencialmente os pontos fracos e tentámos melhorá-los.	
P15	Fizeram algum Plano de Melhoria?	
R15	Fizemos.	
P16	O que é que mudou na escola, a partir dessa altura?	
R16	Mudou muita coisa. Eu estou já há alguns anitos nesta escola e lembro-me das práticas anteriores e ... conheço o melhorar contínuo. Eu acho, neste momento, que, de facto, as coisas melhoraram: ao nível do relacionamento entre as pessoas, a capacidade de partilha, ... porque havia pessoas que, não sei se por vergonha, ... receio, dúvida,... às vezes escudavam-se em trabalhar sozinhos, no isolamento. E agora ao nível das relações interpessoais estamos muito melhor. Eu devo dizer-lhe que, ao nível dos coordenadores de departamento, nós funcionamos sempre em linha, estamos sempre <i>on-line</i> , digamos assim; toda a informação,... cá está: uma das coisas ..., dantes havia aqueles ruídos ("No Pedagógico disse-se..., ou achou-se que..."), mas neste momento nós elaboramos as informações em conjunto e a divulgação é	

	transmitida da mesma forma para todos. Há divulgação de atas, á uma preocupação em que haja uma partilha de informação e de experiências... Eu acho, portanto, que há diferenças!	
P17	Sabe se os resultados da AEE chegaram aos alunos, aos pais e a outros elementos da comunidade educativa?	
R17	Os pais é sempre o problema habitual... Eu acho que nós temos ma percentagem de pais interessados, os restantes não têm interesse.	
P18	A escola organizou alguma atividade, alguma forma de divulgar a informação aos pais?	
R18	Naquela altura, não sei, não me lembro. Atualmente, nós temos o Conselho Geral, que é um órgão muito mais ativo, onde há, de facto, a comunicação entre a escola e a comunidade (autarquia, empresas,...) e eu tenho a impressão que esse órgão tem a capacidade de levar a informação a todos os intervenientes. Na altura, não sei se chegou, mas é provável que tenha chegado, nem que seja através dos diretores de turma.	
P19	E que impacto considera que houve, por parte da AE, nesta escola?	
R19	Eu acho que o impacto foi positivo. Aliás, toda a avaliação tem impacto positivo quando é formativa, quando tem por finalidade informar e ajudar a melhorar. E, nesse aspeto, eu acho que ela foi positiva. Sem dúvida!	
P20	Já fez referência ao Plano de Melhoria, ele é anual, é plurianual?	
R20	Eu tenho a impressão que é anual...	
P21	Participou diretamente na elaboração desse Plano?	
R21	Diretamente, não, não colaborei... Integrei um dos painéis da AEE e depois houve um grupo constituído dentro do Pedagógico que mais diretamente o redigiu, mas indiretamente participei. Com a colaboração todos nós e é claro que foi implementado.	
P22	Em que áreas observa progressos (resultados dos alunos, atitudes...) onde é que a escola pode evidenciar melhorias?	
R22	Eu tenho a impressão que uma das áreas em que há melhorias que essa AE teve foi: os miúdos, em termos de escola, são mais participativos; temos a Associação de Estudantes, que funcionou (este ano, não tanto porque a Presidente está em ano de exames). Houve muito mais participação dos miúdos em festas, em atividades, ... E a escola é isso! Em termos de resultados, penso que, dentro do contexto geral da cidade, do tipo de alunos que recebemos, não acho que os resultados sejam maus. Acho que os resultados até são bastante ... digamos que correspondem às nossas expectativas ou estão até um bocadinho acima das nossas expectativas.	
P23	A escola está a preparar cidadãos diferentes da geração dos pais?	
R23	Eu espero que sim, a nossa esperança é essa porque os pais são muito pouco interventivos, neste momento. Contudo, são interventivos com qualidade!	
P24	E qual considera ser a postura que a escola espera que os pais tenham, em termos de intervenção?	
R24	A intervenção não tem nada a ver com aquela que às vezes acontece! Nós queremos melhorar as condições de aprendizagem e o sucesso dos alunos e para isso os pais têm de colaborar duma forma certa... E às vezes os pais não querem isso! Querem um bocadinho a facilidade...	
P25	Num novo ciclo avaliativo, ao nível da AEE, que aspetos desta organização gostava de mostrar?	
R25	Gostava de mostrar as melhorias... A escola foi avaliada há alguns anos, e gostava que a escola fosse observada a esse nível... A IGE deveria comparar,	

	até para nós próprios sabermos se estamos no bom caminho, não é? Avaliar para mostrar o que está bem e o que não está bem. Avaliar a partir do Plano de Melhoria e, a partir daí, avaliar...	
P26	Têm evidências dessas melhorias?	
R26	Temos.	
P27	Que tipo de evidências?	
R27	Temos vindo a recolher evidências, por exemplo no balanço sistemático das avaliações dos resultados dos alunos, quer a nível de turma, quer a nível global, por ano e por disciplina; verificamos o cumprimento das planificações (temos sempre a preocupação de deixar nas atas dos Conselhos de Turma de dos departamentos esse cumprimento e identificar as justificações para alguma situação de não cumprimento, para que, no ano seguinte, se possa colmatar aquela lacuna); em termos de grelhas para registo de observação, temos documentos em suporte digital; as estratégias constam das planificações e vamos fazendo balanços e ajustes ao longo do ano, às vezes até de uma maneira informal, sem que passe por reuniões formais e registo em atas... Talvez aí as pessoas achem que nós não passamos ao papel muitas das coisas que fazemos! Mas eu penso que, às vezes, esse encontro informal (“Olha, isto resultou, isto não resultou tão bem...”), essa partilha é uma maneira de monitorizar as práticas e o que vai acontecendo, de forma a melhorar o serviço educativo. Estamos cá é para isso!	
P28	Quer acrescentar mais alguma coisa?	
R28	Acho que o principal foi dito.	
P29	Então, agradeço a sua colaboração.	

**UGE8**

Entrevista a

Diretor(a)

Presidente de Conselho Geral

Coordenador(a) / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador(a) de Departamento

**UGE8**, ocorrida em 9 de dezembro de 2011

		OBSERVA- ÇÕES
P1	Agradeço ao senhor Diretor a sua disponibilidade para a realização desta entrevista, sendo que estão assegurados quer o anonimato, quer a confidencialidade dos dados e dos intervenientes, pois trata-se de um projeto de investigação. Posto isto colocava-lhe a primeira questão, que é esta: existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE), em 2006/2007?	
R1	Tem havido, ao longo dos anos, alguma avaliação interna (AI). Não posso dizer que se trate de uma tradição, no sentido de existir uma AI sistematizada, mas recordo-me que, pontualmente, em determinados aspetos da vida da Escola tem sido feita com alguma regularidade alguma AI, nomeadamente no que diz respeito à análise dos resultados dos alunos, no final de cada período letivo. Fui, durante alguns anos, Presidente do Conselho Pedagógico (CP) e recordo-me que havia um grupo de professores que fazia essa análise. Digamos que, quando falávamos em AI, esta era a área onde ela era feita com maior regularidade. Portanto, de um ponto de vista sistemático, das diferentes áreas da escola, dos diferentes setores, dos diferentes serviços, não creio que se possa falar em tradição. Havia, sim, uma análise pontual, de um determinado aspeto, num determinado momento em que se entendia por bem avaliar e, normalmente, na questão dos resultados escolares dos alunos.	
P2	Não havia, então, um modelo adotado?	
R2	Não. Não creio que houvesse modelo definido para esse efeito.	
P3	E neste momento?	
R3	O que é que nós estamos a tentar fazer neste momento? Como sabe esta escola foi uma das primeiras escolas a ter uma avaliação externa (AE), salvo erro em 2007, e, depois disso, foram-se criando alguns procedimentos. Embora me pareça ter havido algumas situações em que a coisa funcionou, outras em que não funcionou tanto... Houve alguns procedimentos de AI mais polémicos,... Enfim, neste momento, desde o último ano letivo, nomeámos um grupo de trabalho que pretendemos que	

	tenha continuidade, porque acho que seja importante que um procedimento destes seja um processo continuado.	
P4	Têm uma equipa de Avaliação Interna (AI)?	
R4	Exatamente, temos a equipa de AI e é importante que seja essa equipa que vá estabelecendo as principais áreas de análise, de intervenção, ao longo do ano. No ano letivo anterior já trabalharam alguns setores, nomeadamente a questão da distribuição de serviço; foi feito um Relatório, constituíram-se painéis, foi divulgado o relatório e propuseram-se algumas alterações, que foram acolhidas já na distribuição de serviço do presente ano letivo. E aquilo que eu pretendo é, de certa forma, isto: é fazer com que este trabalho seja um trabalho continuado, que não se esgote num determinado período de tempo.	
P5	Quem integra essa equipa?	
R5	Neste momento, esta equipa tem um grupo de trabalho aqui da escola, que são professores. Estão também definidos alguns funcionários para participar nessa equipa, não participam de forma tão assídua, digamos assim; estão definidos também alguns alunos e estão também definidos alguns elementos da Autarquia. Falta envolver de forma mais eficaz os encarregados de educação. Esta escola não tem Associação de Pais, é um problema que nós temos. Acabamos por ter de nomear sempre ou eleger os pais que representam os pais no CP e no CG; temos de fazer isso anualmente. Falta ainda envolver de forma mais consistente os pais em todo este processo.	Não foi referido quem definiu ou selecionou os elementos da equipa de AI: o senhor Diretor? O Coordenador da equipa? O Conselho Geral?
P6	Quem lidera, quem coordena essa equipa? O senhor Diretor integra a equipa?	
R6	Eu tento não ser um condicionador do trabalho da própria equipa. Em algumas vezes que reuni com estes professores disse-lhes o que é que pretendíamos, quais eram os objetivos desta avaliação, fiz com que estes professores fizessem alguma formação nesta área, foram a algumas ações de formação aqui na escola e fora da escola e, neste momento, depois de eles saberem o que é que têm de fazer, vou-lhes definindo os <i>timings</i> para determinados objetivos. Neste momento, têm de me apresentar um Relatório sobre aquilo que está a ser feito relativamente à AI. O que eu espero é que eles, até ao final deste ano civil, janeiro, me entreguem um Relatório daquilo que já avaliaram este ano.	
P7	Essa equipa tem alguma autonomia para fazer, por exemplo, questionários a aplicar, para auscultar os interesses dos atores organizacionais...?	
R7	Tem, tem. Tem autonomia para esse efeito. Há um aspeto que eu faço questão de saber que é o saber em que ponto está o trabalho deles, com quem é que estão a trabalhar em determinado momento, que tipo de instrumentos é que estão a ser utilizados e... também para tentar saber que impactos o trabalho da equipa pode ter na dinâmica da própria escola. Até porque há algumas situações em que nós temos mesmo de convocar as pessoas para determinado objetivo; por exemplo, quando se trata de fazer a avaliação de determinado serviço, e para se constituírem os painéis, nós temos de fazer as convocatórias. Digamos que a equipa tem autonomia de trabalho, tem objetivos definidos, mas também tem a obrigação de dar o feedback daquilo que está a acontecer.	
P8	O senhor Diretor referiu há pouco ter havido um período de tempo em que	

	a AI esteve parada. Qual foi o constrangimento que originou essa interrupção?	
R8	Um dos aspetos pode ter sido a mudança de direção da escola, pode ter havido ali um processo de adaptação da nova direção a novas dinâmicas; e, se calhar, antes de entrar no processo da autoavaliação (AA), interessa-nos conhecer as restantes áreas da organização; e a partir daí já podemos partir para o processo de AA. Um outro aspeto que gostaria de referir é o processo que ocorreu na escola, após o processo de AE; parece-me que o que aconteceu a seguir a essa AE arrefeceu um pouco este ânimo para fazer a AI; houve algumas situações complicadas que se geraram... [hesitação, pausa reflexiva]	
P9	Surgiram situações complicadas no seguimento do relatório da AE?	
R9	Não, não. No seguimento do processo de AE, houve um período em que se procedeu à elaboração dos Planos de Melhoria e, entretanto, entrou-se em nova fase de AI. E parece-me que houve aí alguns processos um bocadinho complicados, digamos assim. Eu acho que isso esmoreceu a vontade de proceder à AI.	
P10	Após a receção do Relatório da AE, esse Relatório foi divulgado...	
R10	Sim, sim, foi divulgado.	
P11	Como é que a escola aproveitou as informações desse Relatório, uma vez que aí foram identificados pontos fortes e pontos fracos na organização?	
R11	Isso foi em 2007, entretanto houve alguns aspetos que a escola tentou corrigir, nomeadamente no que diz respeito à participação das estruturas de orientação educativa, ... era um dos pontos fracos apontados no Relatório da IGE. Já agora, deixe-me fazer aqui um parêntesis: houve dois candidatos ao lugar de diretor desta escola, em 2009. Acontece que (pelo menos falo por mim, eu fi-lo) no Plano de Ação que tivemos de apresentar, pegámos precisamente em alguns desses pontos fracos, com vista a tentar melhorá-los e ultrapassá-los.	
P12	Podemos, então, concluir que um dos aproveitamentos que fizeram desse Relatório da AE foi aquando da candidatura para diretor...	
R12	Também foi. E, por exemplo, relativamente a um desses pontos fracos, que era o facto de as estruturas de orientação educativa serem consideradas pouco funcionais, neste momento nós temos, para além da estrutura do coordenador de departamento, um outro elemento que reúne com o coordenador e que coordena o grupo disciplinar. Até pela dimensão dos departamentos (havia departamentos com 40 elementos, o que não nos parece, de todo, funcional), criámos essa figura dos representantes de grupo; o departamento existe, mas também é possível criar grupos de trabalho de professores que lecionam a mesma disciplina, ou de determinado ano... Digamos que houve ali um refazer do megagrupo que era o departamento, de forma a que o que cada grupo analisa e discute sejam coisas que digam respeito àqueles professores. Essa foi uma das medidas que nós introduzimos e que as pessoas aceitaram, parecendo que está a resultar.	
P13	Considera ter havido resultados positivos no que se refere aos "Resultados" (mais concretamente, em termos de "Sucesso Académico"), por via da AEE?	
R13	Depende. Se entendermos a questão dos resultados escolares como os resultados dos alunos do 12º ano, não. Se entendermos ... Não,... depende... porque em todo este processo de análise dos resultados dos	

	<p>exames, há duas coisas que são difíceis de conciliar uma com a outra: o que são os resultados dos alunos em exames nacionais, e a questão dos alunos que têm acesso ao ensino superior. Nós podemos não ser uma escola em que os nossos alunos têm bons resultados nos exames nacionais, mas somos uma escola que coloca no ensino superior mais de 80% ou 90% dos alunos. É claro que isto é uma coisa que é difícil de conciliar, que é difícil de se explicar, são duas vertentes a valorizar: nós vemos os alunos a não terem grandes resultados naquelas disciplinas mais complicadas – como a Matemática, a Física e Química – mas depois também vemos que grande parte desses alunos está no ensino superior. Neste aspeto, a AE ou AI parece não ser significativamente condicionadora desses resultados. Numa outra perspetiva, a de olharmos a escola enquanto serviço público em que os alunos são levados a concluir a sua escolaridade básica, aí temos verificado que temos conseguido reduzir consideravelmente o número de alunos que não conclui a escolaridade obrigatória. Mais de 90 e tantos por cento dos nossos alunos concluem a escolaridade obrigatória – 93 ou 94%, à volta disso. Porque é que isso acontece? Acontece porque, desde logo, há aqui uma situação que eu acho que estes processos de avaliação nos trazem: o processo de pensar a escola, que é o processo de refletir sobre a escola. E, em termos globais, porque também sei que há pessoas que acham que isto não tem de ser assim, que a escola deve ser para aqueles que sabem, e os outros é para esquecer... Não é essa a minha perspetiva, de todo! Nós, neste momento, temos na escola, e em resultado de todo este processo de avaliação, de reflexão sobre as práticas e os resultados, temos na escola vários projetos em que, notoriamente, o objetivo é ajudar aqueles alunos que, de outra forma, não iriam concluir o Ensino Secundário, a que o possam concluir.</p>	<p>Refere-se tanto aos processos de AE, quanto ao processo de AI</p>
P14	Alargaram a oferta educativa?	
R14	<p>Sim. Este ano é o primeiro ano em que temos uma turma CEF. Mas o grande objetivo é ajudar esses alunos a concluir a escolaridade básica através da frequência de um percurso alternativo, digamos assim. Temos um outro projeto que é bastante importante – bastante importante do ponto de vista de fazer com que os alunos não se percam ao longo do percurso de escolaridade obrigatória – que é o Projeto Fénix, faz parte do projeto TurmaMais, Mais Sucesso. E isso permite que os alunos tenham, em duas disciplinas estruturantes do currículo, que são a Matemática e a Língua Portuguesa, dois professores a trabalhar com cada turma: o professor titular da turma, o professor responsável pela turma, e noutro espaço temos um outro professor, que dá apoio aos alunos que, no contexto daquela turma, revelam mais dificuldades. Vou dar só um exemplo. Temos a turma do 8.ºA e temos um professor que é responsável pela disciplina de Português. Este professor, depois do diagnóstico que faz, pode chegar à conclusão que há aqui 3 ou 4 alunos que têm dificuldade de aprendizagem. Estes alunos podem ser canalizados para um grupo mais pequeno, onde há também um professor de português que vai tentar recuperar as aprendizagens destes alunos, de forma a que eles possam voltar ao grupo inicial. Há aqui um objetivo explícito, que é fazer com que estes alunos possam concluir a escolaridade obrigatória. Obviamente que não estou à espera que estes alunos que vieram para este grupinho venham a ser os melhores alunos da turma. Não vão ser! Mas estou à espera que eles possam cumprir a escolaridade obrigatória. E, nesse</p>	

	<p>aspeto, parece-me que, para a problemática da AI e da AE, parece-me que a escola percebeu isso. Percebeu que, analisando estas práticas e refletindo sobre elas, era possível encontrar uma alternativa de forma a que se encontrasse uma resposta mais adequada para estes alunos que revelam mais dificuldade. Nós somos uma escola pública e somos a única secundária aqui em Ponte Sor e que temos de ter na escola todos estes alunos e conciliar todos estes interesses. Não podemos deixar alunos de fora porque queremos melhorar no <i>ranking</i>.</p>	
P15	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R15	Fazemos. A nível de resultados, tentamos verificar sempre a evolução dos alunos, de ano para ano e comparamos os nossos resultados escolares com as médias nacionais dos exames. Essa análise é feita nos departamentos e em CP.	
P16	Dão também conta ao CG dessa análise?	
R16	Normalmente, não. O CG tem, na minha opinião, um problema estrutural, que é o facto de ter como imposição legal a obrigatoriedade de reunir pelo menos uma vez por trimestre. Penso que é pouco, tendo em conta a importância e a complexidade que o órgão deve ter, é pouco reunir uma vez por trimestre para abordar todas estas questões. Mais do que dar a conhecer o que estamos a fazer, é mais importante explicar o que é que está por detrás daquilo que estamos a fazer. E isto, por vezes, leva algum tempo. Daí que este tipo de análise tenha sido feito mais no CP do que no CG.	
P17	Esta é uma área a que a equipa de AI se dedica ou não?	
R17	Sim, sim,... Ou melhor, ainda não porque, apesar de a atual equipa ter transitado já do ano letivo anterior para este, o final do presente ano é que vai ser o primeiro em que vai haver dados que possam servir de base para o trabalho desta equipa. Mas está nos seus objetivos, e nós temos também alguns casos que tentamos monitorizar. E essa monitorização vai ter de ser feita por essa equipa de AA. Temos uma turma que está a funcionar um pouco a título excepcional, digamos, já que foi feito um compromisso com o senhor Diretor Regional de Educação anterior; ia-se fazer a monitorização dessa turma de forma a percebermos se aquilo que eram os objetivos dessa turma estavam ou não a ser cumpridos; essa turma (já agora, explico um pouco a situação) resulta do facto de, no ano letivo anterior, nos termos deparado com um grupo de alunos que não conseguiam fazer o 12º ano; deparámo-nos com a dificuldade em integrar esses alunos numa turma normal; fizemos o projeto à DRE Alentejo, e entre as cláusulas estava a obrigatoriedade de monitorização, ... que vai ter de ser agora feita...	
P18	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R18	Ao nível da sala de aula, entramos, apenas, através da avaliação do desempenho docente. E eu acho que é um problema da escola.	
P19	Alguns grupos ou Departamentos relacionam, de alguma forma, os resultados escolares alcançados com as práticas letivas implementadas?	
R19	Isso, normalmente, é feito em termos dos Departamentos,... dos departamentos curriculares. O que traz um problema. Como é que se processa a avaliação da avaliação dos alunos? A questão vem ao CP, é analisada por um grupo do CP e depois é remetida para os departamentos.	

	<p>Analisam-se as taxas de sucesso e de insucesso. Quando isso é remetido aos departamentos, o que é pedido é que se faça aí essa análise: o que e que falhou para que estes alunos tivessem estes resultados, o que é que falhou para que estes outros tivessem estes?</p>	
P20	<p>Conseguem identificar fatores de sucesso ou de insucesso?</p>	
R20	<p>Em alguns casos pontuais identificam-se. Mas há muitos casos que nos passam ao lado. E este é um problema interno a que me referia: são precisamente os autores do processo que estão a avaliar os resultados. Se calhar, seria um trabalho interessante, se esta tarefa estivesse a cargo da equipa de AI, que eu penso que a escola ainda não está preparada para fazer: será o assumir de que o trabalho de sala de aula seve ser um trabalho de porta aberta, e eu penso que a escola não está ainda preparada para o fazer.</p>	
P21	<p>Refere-se a esta escola em particular ou à escola, em geral?</p>	
R21	<p>Eu acho que são as escolas em geral; penso, que neste momento, quem o faz será a exceção. E isso até vem de um problema que nós, professores, temos em trabalhar em grupo, em partilhar as coisas. Não é uma questão fácil. Se bem que haja já alguns professores que o fazem, e os projetos que estão em curso, nomeadamente o projeto Fénix de que falava há pouco, tem sido uma experiência muito interessante que este grupo de 7 ou 8 professores de Português e outros 7 ou 8 de Matemática fazem! Fazem isso! Qualquer um destes professores pode substituir um colega se for necessário, porque todo o trabalho é feito em equipa. Há ali um trabalho muito interessante de partilha.</p>	
P22	<p>Já pensou divulgar essa experiência à escola toda?</p>	
R22	<p>Já. Mas não é uma coisa muito simples, desde logo porque... as pessoas neste momento... não têm muita motivação. As escolas, em geral, não têm muita motivação, e nós, direção das escolas, também temos de ser capazes de encontrar fatores de motivação para estas pessoas, nós temos de dar alguma coisa em troca. No ano passado, alguns destes professores que apoiavam os colegas faziam-no nas suas horas da componente não letiva! O que significa que,... em alguns momentos se discutiu a legalidade ou ilegalidade desta situação! Eu não tenho dúvidas que esta experiência no Projeto Fénix, no Português e na Matemática, tem sido uma experiência ótima! Mas nós temos recursos para conseguir fazer com este grupo de cerca de 20 professores; e será muito difícil conseguir generalizar a uma escola inteira. Em primeiro lugar, porque há uns professores que acreditam e há outros que não acreditam; alguns professores têm-mo dito. A Escola, a Direção tem como objetivo ir alargando esta lógica de trabalho colaborativo, mas eu tenho a noção de que não vai ser uma tarefa fácil e que vai ser um trabalho que vai ter de ter um ou dois professores daquele grupo disciplinar à frente para arrastar os outros. Neste momento, nós estamos a cumprir as metas de sucesso, mas a nossa margem de evolução é mínima, nós estamos acima dos 95% já; este ano, se quisermos cumprir as nossas metas, temos de nos posicionar acima dos 97%! O que não é fácil. E coloca-se-nos a questão. Não estremos já a exigir demais a estas pessoas para conseguir estes resultados? Mas mesmo que eu não consiga atingir aqueles resultados, eu fico satisfeito porque aqueles professores de 7.º e 8.º ano de Matemática e Língua Portuguesa fizeram os possíveis para se aproximarem dos valores do ano anterior.</p>	
P23	<p>Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do</p>	

	serviço educativo que a escola presta?	
R23	Considero que houve melhorias a vários níveis.	
P24	Tem evidências dessas melhorias?	
R24	<p>Tenho, tenho. Desde logo, porque nós temos uma margem muito pequena de alunos que não conseguem cumprir a escolaridade obrigatória. E quando analisamos esses dados, alguns indicadores colocam-nos acima da média nacional. Nesse aspeto, acho que é notória essa evolução. Depois, e vendo a escola enquanto serviço público de educação – e a escola hoje não é só a sala de aula, esta escola não é só a sala de aula – temos notado uma grande adesão dos nossos alunos àquilo que a Escola pode oferecer. Ao contrário de muitas escolas que temos visto por esse país fora, nós temos vindo a aumentar o número de alunos todos os anos: de 750 há dois anos atrás, este ano temos 850 alunos; aumentámos significativamente o número de alunos, o que significa que esta escola, enquanto instituição, está a conseguir passar a sua mensagem. Temos alguns alunos com problemas de faltas de assiduidade, mas, globalmente, temos os alunos a frequentar bastante a escola e os serviços que a escola presta, nomeadamente a biblioteca, o refeitório, o bufete,... Tem havido uma procura bastante razoável dos serviços da escola, por parte dos alunos. Nós neste momento temos os alunos na escola; neste momento sabemos que há uma grande confiança, por parte da comunidade, relativamente ao serviço que e a escola presta, o nosso grande desafio neste momento é passar da escola enquanto instituição para aquilo que se passa na sala de aula; este é o salto que a escola vai ter de fazer. O essencial do modelo de avaliação do desempenho docente (ADD) deve ser a avaliação das aulas. E o atual modelo desvaloriza aquilo que se faz nas aulas. Esta escola foi literalmente abaixo em 3 anos, esta ala da escola esteve sem funcionar, houve uma grande intervenção a nível de obras. Neste momento a escola está a funcionar em pleno, a nível de estrutura: com os espaços adequados, as salas devidamente equipadas, etc.; agora coloca-se-nos o desafio de fazer com que as pessoas percebam que, com estes recursos (físicos, tecnológicos,...) é exigível que se possa produzir mais. Esta Escola tem bons meios e uma oferta educativa adequada e atrativa. O que temos ainda de fazer o é fazer com que os professores aprendam por eles e aprendam com os outros, e não lhes fazer confusão irem assistir às aulas uns dos outros e irem outros assistir às suas aulas. Sem que isso ocorra num processo de ADD. Obviamente que eu sei que há pessoas que não vão aceitar isso.</p>	
P25	Têm um coordenador da equipa de AI novo, em termos de idade...	
R25	<p>Esta não foi a nossa primeira equipa. Nós tivemos uma equipa de AA anterior a esta. Era uma equipa e monitorização que se pretendia que apresentasse resultados e propostas de solução para um determinado problema. E cheguei à conclusão que andámos o ano inteiro e nunca apresentámos nada; e nunca saímos de lá! Discutiram-se algumas questões e depois entrou-se num caminho que eu acho que é muito perigoso, que é o caminho do arremesso. Não era esse o caminho que queríamos prosseguir. É novo, mas consegue pôr a equipa a funcionar; tem ideias, esforça-se, é empenhado, apresenta propostas e dá soluções... mas isto também nos coloca um outro problema: há professores nesta escola que eu sei que não reconhecem a estes professores legitimidade para fazer este trabalho!</p>	

P26	Como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE? A quem o divulgou?	
R26	Quem distribuiu esses dados foi o Conselho Executivo da altura, a quem participou. Foi dada uma cópia a quem estava no CP e na Assembleia de Escola.	
P27	Todos os atores organizacionais tomaram conhecimento?	
R27	Devem ter tomado, sim, direta ou indiretamente.	
P28	Como utilizaram a informação do Relatório da AEE? De que forma o conhecimento do Relatório da AEE provocou/originou algum planeamento para a mudança ou planeamento para a melhoria?	
R28	Não me parece que tenha sido... Discutiram-se alguns aspetos no CP, na altura, nomeadamente no que diz respeito à questão das estruturas de orientação educativa – penso que essa foi a questão mais discutida. Tentou-se fazer um envolvimento maior dos professores, relativamente às decisões dessas estruturas, mas penso que não foi muito mais para além disto...	
P29	O que mudou na Escola, após a AE? Mudou alguma coisa, após a chegada do Relatório?	
R29	Não, acho que não.	
P30	Não teve qualquer impacto, nem negativo, nem positivo?	
R30	Não. Do meu ponto de vista, não teve. Falou-se do que era considerado menos positivo...	
P31	Não houve medidas para colmatar essas falhas?	
R31	Na altura ponderaram-se algumas questões, pensou-se em envolver os departamentos, essa questão foi levantada, mas não creio que daí tenha resultado uma mais-valia para o desempenho da escola.	
P32	As práticas de autoavaliação alteraram-se?	
R32	Eu acho que só se voltou a fazer AI sistematizada agora, aquela que se está a tentar fazer, porque antes fizeram-se aquelas avaliações pontuais, de uma ou outra ações pontuais...	
P33	Quem é envolvido nas práticas de AI?	
R33	Eu começo a ver que, para além dos elementos da equipa de AI, surgem outras pessoas também já envolvidas nessas práticas... Neste momento, a noção que eu tenho é que as pessoas começaram a perceber que há um grupo, que o grupo é maleável, que o grupo se preocupa com estas questões, o que significa que as pessoas começam a querer saber o que “é que esse grupo está a fazer, o que significa, também, que elas próprias estão interessadas em participar – umas mais, outras menos – neste processo de AI. Há aqui também da minha parte uma intenção de fazer com que as pessoas, nomeadamente o pessoal não docente, façam uma AA quase diária do seu próprio trabalho. Por que nós, às vezes, assistimos a que estas pessoas estão um bocadinho cristalizadas, fazendo uma série de procedimentos ao longo do dia que não serão os mais corretos; mas também não o serão porque provavelmente, podem até ser chamadas à atenção para determinados aspetos do seu trabalho, mas nunca foram levadas a pensar sobre ele. É minha intenção colocar os funcionários a refletir sobre a sua própria avaliação. E a refletir também sobre a avaliação uns dos outros – e isto aqui já mais ao nível da avaliação de desempenho - para se refletir sobre os próprios serviços, no sentido de introduzir melhorias. A avaliação gera expectativas nas pessoas, que às vezes não se	

	concretizam. Mas a avaliação também deve ser capaz de gerar níveis motivacionais relevantes para o trabalho.	
P34	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve nesta escola?	
R34	Eu acho que ... (pausa reflexiva) Eu não me vou referir à AE de 2006, vou referir-me ao modelo em si. Se calhar justificava-se que houvesse uma AE todos os anos. Porque... eu agora vejo as pessoas um bocadinho mais tranquilas em relação à AE, mas em 2006/07 eu vi algumas situações até um pouco estranhas, quase até de algum histerismo!	
P35	As pessoas estavam assustadas?	
R35	Assustadas e a ideia que davam era que, se calhar, não andavam a fazer aquilo que deveriam fazer! De um momento para o outro, encheram-se dossiês de papéis: «Podem ver o meu dossiê!»... Hoje eu acho que as pessoas estão mais informadas relativamente a esta questão da AE. Nessa altura, a ADD não existia nos moldes atuais. E eu acho que estes dois ciclos de ADD consciencializaram as pessoas da importância da atualização permanente dos processos, dos dossiês, que os instrumentos estejam constantemente atualizados. Noto que a lógica da avaliação, incluindo a vertente da AE, está mais interiorizada; desde logo porque se interiorizou a avaliação das próprias pessoas. E este é um dos aspetos positivos que a AE trouxe para as organizações: a ideia de que a avaliação é uma processo e de que o processo tem de estar constantemente atualizado. Naturalizou-se esta questão da avaliação; hoje as pessoas (sejam elas alunos, professores ou funcionários) sentem como normal o processo de avaliação. Podem, depois, não gostar do resultado, mas isso já é outro aspeto. Depois, como há pouco referi, acho que a AEE pôs a escola a ponderar que era possível atingir determinados objetivos que se achava que se calhar eram inatingíveis. Tornou possível que as pessoas vissem que era possível trabalhar para atingir metas e para a melhoria. É claro que os professores depois queixam-se de que é muito trabalho, são muitos papéis, alguma burocracias,... Mas o que é facto é que tudo isto que agora se faz resultou da análise que o processo de AE possibilitou. Outra das questões que o Relatório da AE de 2006/2007 referia como menos positivo era o da participação dos pais e encarregados de educação (EE) na vida da escola. Hoje os pais estão muito atentos àquilo que se faz na escola, à passagem dos filhos pela escola. Só a título de exemplo, refiro que a receção aos alunos, no início do ano letivo, foi feita no Auditório (que tem capacidade para 270 pessoas), dividida em quatro sessões; isto dá mil e tal pessoas. Tivemos o Auditório cheio de EE nas quatro sessões, o que significa que houve, da parte dos pais, de uma forma mais ativa ou menos ativa, o empenho em saber o que é que a escola tinha para lhes dizer. Obviamente que também se deve colocar a questão de saber com que qualidade é feita a participação dos EE na vida da escola! Há aquela parte institucional, com as representações nos CT, no CP, no CG, e há aquela outra forma de participação, quando as pessoas vêm à escola, no dia-a-dia. As pessoas vêm à escola com alguma regularidade, é raro o dia em que eu não veja pais aqui na sala de diretores de turma (DT). Mas continuo a achar que é importante que se melhore a qualidade desta relação com os EE, nomeadamente fazendo com que eles venham sem terem de ser chamados. A vinda dos EE à escola, de forma mais descomprometida, digamos assim (embora isto também possa trazer problemas!) é um desafio que as escolas têm de tentar ganhar. Globalmente, acho que há	

	confiança dos pais na escola e no trabalho que se faz. Mas essa relação entre a escola e os pais deveria melhorar em termos qualitativos.	
P36	Como é que a escola se está a preparar para o novo ciclo avaliativo e o que é que gostava de mostrar desta sua escola?	
R36	Estamos a compilar os documentos que são estruturantes da vida da escola (PE, RI, PAA, PC das Turmas,...) também estamos a preparar a própria apresentação da escola. E acho que essa apresentação deve ser feita pelas diferentes pessoas que estão em cada um dos setores. E isso é o desafio que eu lancei: os responsáveis dos diferentes setores irão fazer a apresentação daqueles serviços, tanto a nível da secretaria, como a nível dos alunos. O que eu considero que deve ser mostrado é toda a dinâmica que a escola tem conseguido criar, desde o anterior ciclo de avaliação, mas particularmente desde o período em que a escola se refez. Sem dúvida que a Biblioteca, por exemplo, se transformou: deixou de ser um espaço pacífico, que quase não tinha alunos, para um dos espaços mais frequentados a escola pelos alunos; passámos quase de uma situação de 8 para um 80; não tínhamos lá alunos, não tínhamos problemas; mas o que é que é melhor? É este tipo de desafios que a escola agora enfrenta, com a nova dinâmica que ganhou. E é isto que temos de mostrar. Neste momento nós já ganhámos uma batalha, que é a batalha de termos os alunos na escola. Agora vamos tentar fazer com que os serviços da escola consigam dar uma melhor resposta a esta presença dos alunos.	Refere-se à intervenção da Parque Escolar e às obras de requalificação do espaço.
P37	Agradeço, de novo ao senhor Diretor a oportunidade de realizar esta entrevista.	
R37	De nada.	

Entrevista a

Diretor(a) de Agrupamento

Elemento do Conselho Geral (representante dos docentes; 1ª Secretária do CG)

Coordenador(a) / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador(a) de Departamento

**UGE8**, ocorrida em 9 de dezembro de 2011

		OBSERVAÇÕES
P1	Começo por agradecer à Dr.ª a sua disponibilidade (mesmo em cima da hora!) para a realização da entrevista e coloco-lhe, então, a primeira questão. Existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE) de 2006/2007?	Indicada pelo senhor diretor, perante a impossibilidade de entrevistar

		a PCG (por motivos de doença da mesma)
R1	Sim, existia. Eu também participei nessa AI. E considero que foi muito bom, depois para a AE, a existência dessa AI, porque ao apercebermo-nos dos pontos fortes e pontos fracos, daquilo que havia para melhorar... isso veio a ser muito útil quando foi feita a AE. Penso que se não tivéssemos feito nada seria muito mais difícil.	
P2	A Escola continuou a proceder à sua AI, após o processo de AE em 2006/2007?	
R2	A... (pausa reflexiva) Depois houve um interregno. Eu penso que... (pausa reflexiva) Eu agora aqui... penso que houve algum interregno, que se tentou sempre fazer alguma coisa, mas penso que aqui... Este diretor está desde 2009,... e foram muitas mudanças na escola... Eu estava na Assembleia de Escola (AE), que foi substituída pelo Conselho Geral (CG)... foram muitas mudanças, foram muitas coisas... Eu penso que se continuou a fazer alguma coisa, mas não sei bem... Eu era Presidente da AE, quando passámos a CG Transitório foi quando deixei a presidência da AE (mas de qualquer maneira tenho estado sempre no CG!)... deixei e ... não me lembro bem, mas foi-se sempre tentando fazer qualquer coisa.	É claro e absolutamente compreensível o esforço de memória, uma vez que a docente foi, desprevidamente, indicada para ser entrevistada.
P3	Provavelmente terá mudado o modelo, ou não?	
R3	Pois, antes estava a outra colega... e agora eu precisava, provavelmente, de ir verificar... (pausa reflexiva)	
P4	Dr.ª, deixe-me dizer que o objetivo desta entrevista é perceber como é que os atores organizacionais percebem as dinâmicas do processo de AI, pelo que não haverá respostas certas ou erradas. E o que importa é aquilo de que se recorda. Há algum modelo adotado para a AI, havia, na altura, em 2006/2007, algum modelo adotado?	
R4	Eu acho que o modelo que existia foi criado. Mas há uma pessoa que lhe pode dizer isso muito melhor do que eu, que é o Subdiretor. Foi ele quem encabeçou essa AI, em 2006/2007, e ele criou esse modelo, com o grupo de trabalho do qual eu também fiz parte. Os detalhes, agora, não estão muito presentes, mas também estive nesse processo.	
P5	E atualmente existe alguma equipa de AI?	
R5	Agora existe, sim. Existe uma equipa de AI.	
P6	Como é que é composta?	
R6	A... (pausa reflexiva)	
P7	É composta só por professores ou tem outros elementos?	
R7	Eu penso que se criou um grupo de professores que está a tentar... Ainda outro dia estive a falar com o meu colega que coordena o grupo, ele já começou o ano passado com isto, e está a coordenar esta equipa, que é composta por gente mais nova, que se calhar não tinha estado antes nesse processo. E aquilo que eu acho (mas é uma opinião muito própria) é que se tivesse sido eu a formar a equipa se calhar tinha posto sempre alguém que fizesse parte da anterior equipa. Mas parece que o modelo é completamente diferente, tiveram diretrizes diferentes, tiveram formação,... E eu sei que o Diretor também intervém... Eu disse que queria participar também neste processo, porque eu gosto de dar as minhas opiniões, gosto de participar na elaboração do Projeto Educativo (PE),	

	gosto de estar por dentro do que se passa, e não me importo de trabalhar... Até porque eu estou 12h por dia na Escola... Mas eu estou a coordenador o projeto de Educação para Saúde e o Gabinete de Educação Sexual, e tento dar sempre o meu melhor... E como foram retiradas as horas da componente letiva para esta coordenação, agora sai da componente não letiva, o que faz com que eu tenha mais uma turma, mais um nível, mais testes, mais.... E também estou em tudo o que preparação de festividade ou comemorações... E tudo isso leva tempo! São muitas coisas. Mas isto para lhe dizer que esse meu colega da equipa de AI me disse estarem a pretender incluir também pais, alunos, funcionários e não sei se também elementos da comunidade...	
P8	Têm alguma empresa por detrás, que apoia o trabalho de AI da Escola?	
R8	Eu penso que sim! Porque quando eu... (até porque eu tenho sempre de expressar a minha opinião sobre as coisas, sobre o que eu acho que será o melhor para a escola)... e eu sugeri que se tentasse perguntar a outras pessoas. Aí o Diretor disse-me que agora vinha uma empresa, que dava as orientações de como haveria de se fazer... Sei que a equipa de professores tem estado a trabalhar muito bem, desde o ano passado. Por isso é que eu dizia que, se calhar, uma AI formalizava nem sempre se fez, depois da AE, mas foi-se sempre fazendo.	
P9	Que efeito ou efeitos considera terem ocorrido nesta escola, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R9	(Pausa reflexiva)	
P10	Houve alguma alteração nas rotinas e nas práticas da escola?	
R10	(pausa reflexiva) Houve muitas alterações na Escola, isto tem sido um período muito complicado! Tem sido um período muito conturbado! A... E que tem tido a ver com a avaliação dos professores, com a avaliação dos funcionários, tínhamos uma Presidente do Conselho Executivo há 11 anos, um processo muito complicado de implementação do novo modelo de gestão da escola... E o que nós mais temos tentado é melhorar ao nível da avaliação dos alunos, porque infelizmente os resultados não têm sido muito bons. E temos, também, tentado fomentar um bom ambiente na escola... porque as coisas estavam assim um bocado difíceis, em termos de relacionamento... Porque é muito mau quando as pessoas estão muito tempo no poder e começam a pensar que a cadeira do poder é delas. E tínhamos aqui uma pessoa que já não ouvia os outros, o que é muito mau! Foi um processo muito complicado! Muito complicado! E eu estive ativa na mudança, porque sempre trabalhei para o que penso ser o melhor para a escola. E sempre trabalhei com quem esteve, ao longo dos anos. Nunca ninguém me pediu nada que não fosse feito. Mas também a gente trabalhar e esforçar-se, e não haver ninguém que diga «trabalhaste bem, obrigado», custa. Faz falta um obrigado, apenas. Por isso eu acho que o ambiente melhorou significativamente, temos na direção uma pessoa que é calma e ponderada, que sabe agradecer,... E também para os alunos, penso que agora, na Festa do Diploma, eles sentem a diferença, porque recebem uma capa personalizada (não apenas um papel enrolado que se mete lá dentro...), é personalizada, com o nome escrito à mão, com uma mensagem do Diretor... O que nós ainda não conseguimos foi melhorar os resultados dos nossos alunos. Levamos todos os alunos a exame, e isso acaba por nos prejudicar os resultados globais, mas isto também é uma	

	escola inclusa.	
P11	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R11	Sim, sim. Fazemos sempre, no final de cada período, a análise dos resultados e vai-se, depois a departamento, para ser analisado e ver o que é que se pode fazer para melhorar.	
P12	E comparam-se com a média nacional, com outras escolas...?	
R12	Sim, claro, nos rankings que saem. Mas é preciso ver que, em termos do Alentejo, nós somos das maiores escolas. Um outro problema é que as avaliações, por exemplo de 10º e de 11º... (eu falo pelas disciplinas de Biologia e Geologia, Física e Química e Matemática: como é que são avaliadas?) Nós temos as avaliações propostas, de 30% para os trabalhos práticos, e o que é que nos sobra? Nós temos 65% para os testes, tendo 5% para as atitudes e valores. É muito diferente de valer 100%, como é natural! Mas isto não nos ilibava de nada, não estou a dizer que estamos bem. Não, estamos mal, e é esse o objetivo. A minha proposta foi, já há alguns anos, fazermos no grupo disciplinar, que é Biologia, os mesmos testes, as mesmas fichas, os mesmos trabalhos práticos, utilizarmos os mesmos critérios de avaliação, fazermos os testes todas à mesma hora.	
P13	E têm conseguido fazer essa monitorização das práticas avaliativas?	
R13	Sim, temos conseguido. Com esforço, mas temos conseguido.	
P14	E é só na disciplina de Biologia que o fazem, ou é também noutras disciplinas?	
R14	No Departamento eu tenho proposto que o façam. Este ano estão a tentar fazê-lo, até para ver se os resultados melhoram. Para além disso, está-se a dar apoio aos alunos às disciplinas de exame: mais 2h de apoio com o professor da disciplina. Portanto, há uma tentativa de superar as lacunas. Sei que houve reuniões na semana passada, para ver os alunos que vão ao apoio e os que não vão...	
P15	Sabe se têm feito o estudo da evolução dos resultados escolares dos vossos alunos, ao longo do tempo?	
R15	Eu penso que já alguma coisa feita nesse sentido, penso que sim...	
P16	Como membro do CG, estes dados, estas informações chegam a esse órgão?	
R16	Chegam alguns,... mas ultimamente o CG tem reunido poucas vezes.	
P17	De acordo com a legislação deve reunir, pelo menos, trimestralmente, não é?	
R17	Pois, mas, como eu costumo dizer, cada órgão é aquilo que nós queiramos que ele seja. Isto não é uma frase feita, é mesmo sentido. Pelo menos aquela comissão de acompanhamento da gestão (da qual eu faço parte) deveria reunir mais vezes. Mas eu também não sou Presidente e não quero ir para além daquilo que são as minhas funções!	
P18	Esta questão fará parte, provavelmente, da AI e, como tal, deveria constar das ordens de trabalho do CG... não concorda?	
R18	E vai, vai... Só que, às vezes, as questões surgem [no CG] um bocado extemporaneamente. Penso que os assuntos deveriam ser debatidos logo a seguir, quando faz sentido.	
P19	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R19	Temos a avaliação de professores e as aulas assistidas,... esses mecanismos	

	existem por essa via. Ainda agora acabámos um ciclo...	
P20	Considera ter havido, ao longo do tempo, alguma melhoria nos vossos resultados?	
R20	Eu acho que este ano não melhoraram, embora haja evidências de que a gestão tenha feito bastantes esforços para melhorar os resultados: no ano passado reuniu com os pais para motivarem os alunos para o estudo, chama os alunos,... Não há um esquecimento, há a tentativa de chamar os alunos à responsabilidade, os professores,... Nesse aspeto, saber mais não sei como. Os alunos é que têm de se capacitar de que têm de estudar para terem melhores resultados!	
P21	E têm identificados os fatores que influenciam negativamente o sucesso, ou não?	
R21	Isso eu não sei... isso eu não sei... porque às vezes nos debates perde-se tempo com coisas mínimas que geram discussões entre as pessoas e que levam que, depois, o que é importante, não se faça! E às vezes saímos mal dispostos porque começou ali... Eu acho que cada um de nós, quando está à frente de qualquer órgão, tem de ter a noção daquilo que tem de cortar a dada altura! Não podemos ser nós a gerar a confusão, porque se não as coisas empolgam-se, e ainda é pior... As reuniões às vezes não são frutuosas. E se essa comissão de acompanhamento estivesse a funcionar, se calhar eu agora tinha muitos mais dados para lhe dar! E se soubesse que iria ter esta entrevista, ter-me-ia documentado! Mas, se calhar, aquilo que interessa é dizer aquilo de que me apercebo!	
P22	Precisamente, o que nos interessa é perceber as suas representações acerca destas temáticas e da dinâmica da Escola.	
R22	Mas eu penso que, embora os resultados não mostrem isso, tem havido uma preocupação enorme em melhorar os resultados!	
P23	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R23	Sim, claro, ao nível das articulações e coordenações, e do trabalho colaborativo, tal como das ações para a cidadania, faz-se imensa coisa! Aí penso que se nota muita melhoria. Temos, por exemplo, uma articulação muito grande com a comunidade, por exemplo, no caso do projeto sobre o <i>bullying</i> , ou das ações de solidariedade, ou das ações da educação para a saúde... Fizemos o «Café com Letras», que articulou professores das áreas das ciências e das letras, com poesia num serão destinado à comunidade...	
P24	Divulgam o que fazem à comunidade?	
R24	Sim, por exemplo, fazemos imensas atividades de solidariedade – como os peditórios para a Abraços, para ao Médicos do Mundo, para um miúdo da comunidade que tem leucemia,...	
P25	Pensando em toda esta dinâmica da escola de que dá conta, ao longo do tempo em que está aqui na escola, considera ter havido alguma relação (para melhor ou para pior) com a AE, ou não tem nada a ver com isso?	
R25	O que eu penso é eu sempre fiz atividades de articulação com a comunidade, até ações de formação; eu sei que não tinha nada que estar a falar de mim, mas também sou um elemento da escola, e, nesse sentido aqui sempre se fez. Contudo, em relação a outras pessoas, que nunca tinham disponibilidade para nada, passaram a ter essa disponibilidade agora ... porque são avaliadas.	
P26	Refere-se à avaliação de docentes?	

R26	Sim.	
P27	E agora pondo em paralelo a AE da escola (da organização em si) e a vossa avaliação interna (AI), a Escola teve algumas avaliações muito boas, que fizeram subir as quotas para as menções de mérito. As pessoas entenderam esse facto favoravelmente, não lhe atribuíram importância...?	
R27	Não, entenderam! Foi tudo apresentado e debatido, nos vários órgãos, foram vistas as propostas que vieram, foi tudo divulgado.	
P28	Como é que divulgaram o relatório da AEE e a quem?	
R28	Eu penso que ... Eu era Presidente da AE e foi aí divulgado, também foi divulgado na sala de professores, e também nos departamentos...	
P29	Para além de terem divulgado aos professores, divulgaram o Relatório aos funcionários, aos pais e à comunidade?	
R29	(pausa reflexiva)	
P20	A AE já tinha representantes dos diferentes atores organizacionais (pessoal não docente, pais, comunidade)...	
R20	Sim, já tinha, e aí foi divulgado a todos os representantes. Nos outros órgãos, não sei como é que foi feito.	
P31	E em relação à AI, dado que foi presidente do CG depois passou a elemento do CG Transitório, não houve aproveitamento dos dados constantes do relatório da AE para a melhoria da organização, por exemplo para a elaboração de um Plano de Melhoria?	
R31	Sim, penso que isso foi feito, ... pegou-se nos dados e tentou-se fazer algo nesse sentido... Já se vinha fazendo quando se fazia AI. Que penso ter sido um passo importantíssimo. Depois, como houve aquele período de interregno, com as mudanças de direção, ... porque se as coisas se têm passado normalmente.... Mas não, as pessoas nunca querem perder e começam a fomentar... Foi um período muito, muito contornado.	
P32	Então nesses anos, o processo de AI parou?	
R32	Não quer dizer que tenha parado...	
P33	Foi produzido algum relatório anual da AI, durante esses anos?	
R33	Sim, sim, os relatórios periódicos que se fazem para apresentar a estes órgãos, sim, faziam-se.	Refere-se ao CP e ao CG, suponho
P34	Mas existiu e existe um relatório anual do trabalho da equipa de AI?	
R34	Disso não faço a menor ideia!	
P35	Mas ao CG não tem chegado?	
R35	Terá chegado? (pausa reflexiva) Há já tanto tempo que não temos reunião... Isto dilui-se tudo! Mas eu penso que sim! Sim, sim! Tem ido ao CG. Só que é aquilo que eu digo: se a tal comissão de acompanhamento fosse reunindo, ainda que os outros não reunissem, tinha uma outra perceção e dava, depois, a conhecer em grande grupo e, assim....não! Falha! E há coisas que também falham nos relatórios. E é o caso de coisas que se fazem e que dão tanto impacto à escola e que não se põem nos relatórios. Também temos o jornal da escola, que pode servir para a divulgação. Mas ainda no ano passado disse ao Diretor que ele tinha um jornal de minorias e que eu não concordava com isso! Ele também não tem culpa, porque tem uma pessoa que faz o jornal, não é ele. Mas eu tenho de dar este feedback, porque há tantas coisas que se fazem e que não ficam registadas, que é pena! Mesmo para os nossos alunos é importante que haja divulgação. Aconteceu no ano passado a divulgação da cerimónia dos	

	prémios de mérito e da entrega dos diplomas, em dois jornais locais. E os nossos alunos gostam de saber e de se ver reconhecidos; tivemos uma aluna que ganhou o prémio de mérito do 12º ano e ela teve 20 no exame de Matemática. Parece-me bastante importante, não é?	
P36	Fazendo, então, uma síntese do que já falámos, disse-me que as práticas de AI mudaram e que a equipa também mudou. E, neste momento, sabe quem são as pessoas que integram a equipa de AI?	
R36	É o professor João Silveira que coordena...	
P37	A equipa é composta só por professores?	
R37	Começou só com professores, mas ele estava-me a dizer que iam ter mais elementos na equipa, não só professores. Começou só com professores e agora vai alargar-se, porque quem está na escola tem de saber... Creio que já está a ser alargada.	
P38	Sabe se têm a preocupação de integrar também na equipa elementos da comunidade educativa, e não apenas da comunidade escolar?	
R38	Há sempre uma preocupação enorme - aliás sempre houve - esta escola sempre teve uma preocupação enorme em ouvir a comunidade educativa. Nós fomos das primeiras escolas a ter Conselho Consultivo, se não a primeira, há muitos anos; há 20 e tal anos! Antes dos Projetos Educativos já tínhamos... E no CG temos a comunidade representada: temos os representantes dos pais, os representantes da autarquia, alunos, de organismos culturais e económicos.	
P39	Como é que esses elementos colaboram na AI?	
R39	Agora ainda não... Da reunião que tivemos ... Mas eles dão sempre também a sua opinião. Relativamente a fazerem parte da comissão (e eu sei, da outra vez, como se fez!), acho que são realmente muito importantes! Às vezes há pessoas muito importantes! E eles, no CG, também fazem a ponte com os seus pares.	Por «comissão» quererá referir-se ao painel da AEE que integrou elementos da AE?
P40	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na organização?	
R40	Penso que toda a avaliação é importante, sobretudo quando tem um carácter formativo, de podermos ver o que está menos bem e que podemos fazer melhor. Houve empenho, por parte da generalidade das pessoas, para podermos melhorar.	
P41	No Relatório da AE foram identificados pontos fortes e pontos fracos...	
R41	Foram identificados pontos fortes e pontos fracos e tentámos melhorar os pontos fracos.	
P42	Fizeram Plano de Melhoria, na altura, para superar os pontos fracos?	
R42	Não me lembro...	
P43	Neste momento têm algum Plano de Melhoria?	
R43	Eu não estou nisso... E ainda não tivemos a reunião do CG. Mas como vai ter a reunião com o coordenador da equipa de AI, vai saber isso. O que eu posso dizer é que penso que há muita coisa para melhorar, ao nível das relações interpessoais, no que diz respeito ao pessoal não docente. Até propus isso ao Diretor, que propôs a ação ao Centro de Formação, e está aí para receber inscrições.	
P44	Sente que a Drª ou qualquer outro elemento da escola, sentindo necessidade, pode ter voz, propor, pode ser ouvida?	
R44	(pausa reflexiva)	

P45	Qualquer pessoa pode chegar junto da equipa de AI e propor uma qualquer medida de melhoria organizacional?	
R45	Eu acho que sim. Eu acho que sim. Pessoalmente, sinto-me ouvida. E este diretor até ouve demais. E eu até acho que melhorámos significativamente o ambiente de trabalho.	
P46	Há algum aspeto negativo que decorra da AE da escola?	
R46	Não, não considero. Até porque a nossa avaliação até foi boa.	
P47	Vamos entrar na última parte desta entrevista e perguntava-lhe se acha que é apenas a avaliação de professores que faz entrar a avaliação da organização na sala de aula, ou a Escola tem alguma experiência a esse nível?	
R47	(pausa reflexiva)	
P48	A supervisão pedagógica decorre apenas da avaliação do desempenho docente?	
R48	(pausa letiva)	
P49	Identificam boas práticas, por exemplo?	
R49	Eu penso que todas as organizações há exemplos de boas práticas, assim como há outros que nem tanto... mas eu penso que, na generalidade, as pessoas são cumpridoras, empenham-se... E isto apesar de atualmente nos pedirem tanta coisa e nos dispersamos tanto que não temos tempo para irmos aquilo que é mais importante! Perdemos imenso tempo, há um desgaste enorme! E é o próprio Ministério que nos impõe essa burocracia. A nossa profissão rem um desgaste que as outras profissões não têm. Pedem-nos tanta coisa, sem nos darem tempo, que é um desgaste a nossa vida. As outras pessoas não percebem! Ser professor é hoje uma missão, mas era preciso que nos dessem tempo. Eu tenho de me dividir por todas as $n$ atividades em que participo.	
P50	Esta abertura da escola à comunidade não é só de agora...?	
R50	Não, não, é de sempre. Agora temos mais solicitações, é claro!	
P51	A Escola vai ser alvo, novamente e em breve, de nova AE. Estão a preparar esse novo momento avaliativo?	
R51	Eu soube há pouco tempo que irá decorrer essa AE. Disse-me o Diretor que irá ser em Maio. E no departamento também já tratámos isso; e estamos a tentar ter uma intervenção diferente, por exemplo, ao nível da avaliação dos alunos estamos a tentar trabalhar todos em grupo, mesmo até para o Básico, porque eu acho que no Básico os alunos estão habituados a passarem todos e a terem boas notas, mesmo sem fazerem nada!... Porque os testes valiam pouquíssimo! Mas é preciso pô-los a trabalhar!	
P52	Fazem articulação entre o 3.º Ciclo e o Secundário?	
R52	Sim. Nós trabalhamos em grupos disciplinares, para além de reunirmos em departamento. Temos um representante de grupo e é aí que se faz um trabalho mais colaborativo. E dentro do departamento também colaboramos interdisciplinarmente.	
P53	Partilham materiais pedagógicos?	
R53	Sim, no nosso grupo sim.	
P54	E os restantes grupos e departamentos da escola também têm esses hábitos de trabalho colaborativo? Essas práticas são valorizadas pela Escola e divulgadas, por exemplo, em CP?	
R54	Eu não sei, uma vez que não estou no Pedagógico. E se calhar não é muito valorizado. Mas no departamento vai-se tentando apresentar propostas,	

	sugerir e partilhar, porque as boas práticas devem ser seguidas, não é? Há pessoas que não, que não terão essas práticas. E há casos de projetos que envolvem pessoas de diferentes departamentos e diferentes áreas. E o caso mais peculiar é o do grupo musical, que envolve alunos, professores, pais e funcionários; mais aluno, claro.	
P55	Que aspetos organizacionais gostaria de mostrar num novo processo de AE?	
R55	Muitas coisas, tudo aquilo que nós fazemos eu gostaria de mostrar: o empenho de certas pessoas, a organização de vários eventos com a colaboração de todos, o ambiente que se cria... Também há pessoas que são do contra, mas há outros que são extremamente empenhados! Nós temos chegado a estar na escola à noite, às vezes até bastante tarde, a trabalhar para esses eventos...	
P56	Conseguem envolver toda a gente, ou acha que há apenas um grupo restrito que se deixa cativar?	
R56	Conseguimos envolver muita gente! Ainda no outro dia o Diretor me disse «Quando tu organizaste o jantar de Natal foi quando veio mais gente»; 150 pessoas em cada jantar de Natal é envolver muita gente! E nos <i>workshops</i> que temos estado a fazer, desde há 2 meses, todas as semanas, há sempre muita gente. E tem tido um impacto!... Uma coisa louca!...	
P57	São destinados a quem, esses <i>workshops</i> ?	
R57	Primeiro fizemos para alunos, outros são destinados a professores e a funcionários, tivemos o dia dos batidos, concursos de sopas com os restaurantes da cidade (cada um mandou uma sopa, depois foram votados...). Vamos fazer sair um livro com as receitas, que já está na forja. Temos tido a colaboração das farmácias, da ótica – tivemos o rastreio visual para cerca de 400 pessoas – e a comunidade trabalha connosco, envolve-se, há uma boa ligação até com a Autarquia, com a Ordem dos Biólogos... A dinâmica da escola é muito interessante, até em termos da Educação Física, houve um aluno ou uma aluna que ficou em 1º lugar no Compal Air... Há imensas coisas que merecem ser divulgadas! Ainda no outro dia vi na televisão uma notícia sobre uma escola que tinha feito uma ação sobre «suporte básico de vida»: ainda no ano passado fiz cá isso! E o nosso não foi divulgado. Aqui há um certo espírito de entreatajuda e de solidariedade, e as atividades nesse âmbito são imensas! E eu acho que isso é muito importante e merece ser divulgado. Estamos sempre abertos a qualquer coisa que nos seja solicitado. E todas estas coisas transmitem uma certa imagem da Escola, que é já de há alguns anos. Mas fazemos isto com muito espírito de solidariedade. E eu, pessoalmente, gosto muito da minha profissão!	
P58	Nota-se isso, Dr.ª, até pela forma emocionada como relata todas essas atividades que dinamiza. Agradeço-lhe a sua disponibilidade para esta entrevista e o tempo que lhe tomei.	
R58	Não tem de quê.	

Entrevista a

\_\_\_ Diretor(a) de Agrupamento

\_\_\_ Presidente de Conselho Geral

Coordenador(a) da equipa de Avaliação Interna

\_\_\_ Coordenador(a) de Departamento

**UGE8**, ocorrida em 9 de dezembro de 2011

		OBSERVA- ÇÕES
P1	Após a apresentação dos objetivos deste projeto de investigação, e tendo já assegurado a confidencialidade e o anonimato dos dados e dos intervenientes, começo por lhe colocar a primeira pergunta: existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE)?	
R1	Na altura eu estava na escola como professor contratado, recentemente colocado. Tenho conhecimento que já existia AI. Houve vários processos de AI e, mais recentemente, houve uma outra equipa de AI e um processo de AI. Não tão rigoroso, como é agora.	Refere-se à atual equipa diretiva
P2	A Escola continuou a proceder à sua AI, após o processo de AE em 2006/2007?	
R2	Houve dois momentos, ... que eu me tenha apercebido, houve dois momentos: um logo a seguir à AE, mal foram dados a conhecer os resultados, houve uma primeira abordagem, em termos de AI; depois houve muitas mudanças, a gestão mudou, entrou o atual Diretor e, durante um ano, um ano e pouco não houve AI. Logo a seguir, houve uma certa abordagem de AI, com a aplicação de alguns questionários,... Creio que se pode considerar que fosse AI, apesar de ser completamente diferente daquilo que se faz agora... Completamente, se calhar, não, mas era muito diferente do que se faz hoje.	
P3	Há ou houve algum modelo de AI adotado?	
R3	No passado não tenho conhecimento que tenha sido seguido algum modelo em concreto. Após a AE, já houve essa tentativa por parte da primeira equipa que pegou na AI; houve essa tentativa, não foi no ano anterior, mas no antepenúltimo, houve uma equipa que tratava aspetos muito particulares, não era uma AI muito abrangente.	
P4	E neste momento, como é que é constituída a vossa equipa de AI?	
R4	Somos só professores. No fundo, no fundo,... só começámos em março do ano letivo passado! Temos muito pouco tempo de trabalho! E março é praticamente o final do ano letivo! Desde março até maio o que fizemos foi informarmo-nos, assistirmos a alguns seminários, algumas formações internas da CAF.	
P5	Têm alguma empresa por detrás do vosso trabalho, que vos apoie?	

R5	Ainda não temos. Como vamos ser avaliados a uma AE brevemente, o que o nosso Diretor nos disse era que, se calhar, era mais lógico pedir a colaboração de uma empresa logo a seguir à AE e não agora, com a AE tão próxima. Mas fomos a vários seminários, de várias empresas e começámos a trabalhar, basicamente, em maio, para preparar este ano.	
P6	E, para além de professores, quem é que integra a equipa de AI?	
R6	Nessa altura escolhemos o Chefe dos Serviços Administrativos, o Chefe dos Assistentes Operacionais, escolhemos três alunos (um que representa o ensino básico, outro o ensino secundário e outro o ensino profissional). E temos um (agora não me recordo se é um ou dois) representante dos pais e um representante da comunidade. Estas pessoas, apesar de já estarem escolhidas, ainda não participaram ativamente no trabalho; foram escolhidas, informadas do que é que se pretende... No fundo, quem trabalha ativamente são os professores, não é?	
P7	E quantas vezes reúnem anualmente?	
R7	Nós, os professores, continuamos a reunir semanalmente. A outra equipa, não. A nossa ideia era reunir pelo menos uma vez por período, ou quando houvesse necessidade.	
P8	A outra equipa foi nomeada?	
R8	Nós, os professores, fomos nomeados.	
P9	E têm autonomia para trabalharem?	
R9	Trabalhamos da forma que quisermos. Eu esqueci-me de dizer que nesses seminários a que fomos nos aconselharam a que houvesse um membro da direção na equipa, e o membro da direção que faz parte da equipa é o Diretor, apesar de que ele, mais do que participar, ouve, no final de cada reunião nossa, o que é que nós fizemos e o que é que decidimos (às vezes nem há decisões, é outro tipo de trabalho). Ele pode dar uma opinião, mas somos nós que decidimos.	
P10	Que efeito(s) considera ter(em) ocorrido na Escola, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R10	Houve alteração e essa alteração notou-se mais com esta direção. Após a AE houve um grande período de confusão legislativa, de mudanças, não se sabia bem... houve um período entre seis meses a um ano em que não se sabia muito bem o que é que ia haver a seguir. Esse período logo a seguir, apesar de ter havido uma tentativa – acho que bem-sucedida – de fazer AI, conduzida pelo que é agora Subdiretor, foi um período de muita confusão! E se calhar aí nessa fase logo a seguir não foram implementadas as recomendações do Relatório da AE. Mais tarde, com esta direção, sim; e sobretudo algumas preocupações que eram apontadas nos relatórios,.. isso, claramente! Por exemplo, o insucesso no Ensino Básico (EB), que era muito elevado (continua a ser elevado no Ensino Secundário!). Neste momento, no EB temos estado a melhorar de ano para ano. Estamos a conseguir melhorar, foi esta direção... Há alguns professores que consideram que os projetos implementados estão associados a essa melhoria,... Alguns consideram que foi o próprio sistema, com o facto de se baixar um bocadinho o nível de exigência... Eu acho que isso conta, mas também conta o facto de a direção se ter preocupado em fazer projetos, como o Projeto Fénix ou outros projetos associados. Também deve ter contado, pelo menos um bocadinho, não é? Mas isto é uma mera opinião pessoal. Mas melhorou, melhorou, no EB. E talvez não tivesse melhorado mais devido a um aspeto que até o Diretor já tem referido: que é o	

	funcionamento dos Departamentos. Recordo-me, do Relatório da AE, que uma das críticas era que os Departamentos funcionavam como antigamente, como se fossem grupos disciplinares. A ideia era que houvesse mais articulação entre os grupos disciplinares que compõem cada Departamento...	
P11	E isso está a acontecer?	
R11	Não, não está. Mesmo com muito esforço por parte do Diretor, e de esse ter sido um dos pontos assinalados no nosso Relatório do ano passado. Isto porque, apesar de termos começado já tarde no ano, ainda fizemos um Relatório sobre a distribuição de serviço docente. Fizemos um conjunto de painéis para perceber até que ponto é que a distribuição de serviço, naquele ano, tinha corrido satisfatoriamente... Fizemos três grupos de painéis: uns com professores novos na escola, outro com os professores do Quadro e o outro com os Coordenadores de Departamento. Chegámos a uma série de questões e uma delas era essa: ninguém se sentia satisfeito com a forma como os departamentos funcionam; mas eu acho que aí os professores também têm uma quota-parte de culpa: por um lado, não querem reuniões e dizem «Nós fazemos isto de forma informal»; mas depois ninguém faz as articulações. O meu grupo faz... é um grupo grande (8, 9 pessoas na Escola, pelo menos nesta escola é um grupo grande); há ali 3 ou 4 pessoas que trabalham em conjunto, sem precisarem de reuniões para isso. Mas a maioria dos professores não faz porque não quer.	
P12	Perguntava-lhe se a Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa.	
R12		
P13	E o que é que analisam?	
R13	O que se analisa, basicamente, é o sucesso e o insucesso. Há alguém do CP que o Diretor nomeia para fazer essa análise, a percentagem de sucesso e insucesso.	
P14	Comparam-se com outras escolas ou com as médias nacionais?	
R14	Com as médias nacionais, sobretudo, e com as metas – tanto as nacionais como as produzidas pela escola.	
P15	Fazem a análise comparativa com os resultados dos anos anteriores?	
R15	Sim, fazem, veem qual é a evolução dos últimos anos. E em termos dos exames nacionais e dos testes intermédios, também se analisa, fazem-se gráficos...	
P16	Essa atividade está relacionada com a AI?	
R16	Ainda não,... ainda não. No nosso Projeto vai estar...	
P17	Qual é, então, o vosso 'Programa' para a AI?	
R17	No ano passado foi a distribuição de serviço – porque também não havia tempo para mais. Este ano foi mais em termos de organização. Em termos de resultados dos alunos, vamos ter de entrar, provavelmente, por aí... mas ainda estamos assim um bocadinho a começar. E nós decidimos escolher 4 campos de intervenção, 4 campos que estão, mais ou menos, relacionados entre eles: o funcionamento da portaria (a saída ou entrada de pessoas estranhas ao serviço, a saída de alunos do EB – que não podem -, o fumar mesmo em frente da escola – porque é a imagem da escola que está em jogo!; depois, o funcionamento dos serviços administrativos, da receção do Bloco A e do Bar da Escola. Estes aspetos estão todos um	

	bocadinho interligados. Houve necessidade de a direção impor uma série de regras: por exemplo, no Bar não servir alunos enquanto estão a ter aulas. Começámos por fazer questionários, aplicados à escola toda: alunos, professores, funcionários e encarregados de educação (EE).	
P18	Também auscultaram elementos da comunidade?	
R18	Não, só aos EE. Depois de termos selecionado os pontos fortes e os pontos fracos do funcionamento dos serviços, elaborámos os questionários com as questões que considerámos pertinentes. Depois da análise dos questionários, achámos que a análise não era muito abrangente e decidimos fazer um painel. O relatório está a ser feito (aplicámos cerca de 280 questionários!), há várias medidas propostas para melhorar o funcionamento dos serviços.	
P19	As propostas serão apresentadas a quem?	
R19	À Direção. Uma equipa de AI, mesmo pelo modelo da CAF, pode propor medidas, através de um Plano de Melhorias, «podíamos fazer isto ou aquilo para melhorar este ou aquele aspeto»... Mas depois a Direção é que sabe como pode implementar as medidas.	
P20	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R20	Tivemos a avaliação de desempenho, com as aulas assistidas. Nesse aspeto, acho que funciona bem. E há também os exames, que não deixa de outro elemento de informação Este é um meio muito pequenino; nós todos sabemos como damos as aulas...	
P21	E há partilha entre os docentes, há trabalho colaborativo?	
R21	Entre os docentes do meu grupo, há, não com todos os professores. Acontece, não em todos os grupos, não com todos os professores. Sei que há grupos disciplinares em que há, outros em que não há. Aliás, um dos problemas da Escola pode ser esse, mas há outro que eu considero mais importante, que é o ambiente entre os funcionários, entre o pessoal não docente. É muito complicado. Eles tentam cumprir, alguns não primam pela simpatia, e os problemas pessoais entre eles acabam por se repercutir no ambiente da escola.	
P22	Considera poder ter havido alguma influência, positiva ou negativa, no ambiente da escola, por via da AE?	
R22	Melhoria não; mas os funcionários foram convidados, digamos assim, a participar em diversas formações sobre «Relações Interpessoais».	
P23	E isso veio na sequência da AE?	
R23	A AE focou-se muito no funcionamento dos departamentos e no insucesso do Ensino Básico. E pelo menos este último aspeto foi já melhorado.	
P24	E de que forma há supervisão da prática letiva?	
R24	Há acompanhamento porque há uma coordenação de departamento, não é? O coordenador acompanha, segue... mas é sempre de uma forma informal. A supervisão da prática letiva, em contexto de sala de aula, acontece apenas por via da avaliação de desempenho (ADD).	
P25	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R25	Houve. Houve. Essa alteração notou-se mais com esta direção. Porque, como disse, pouco tempo depois de ter ocorrido a AE, houve logo esta alteração ao modelo de gestão, tendo-se iniciado um processo de mudança na direção. E naquele momento houve também... alguma	

	<p>confusão legislativa, não se sabia bem o que é que iria haver logo a seguir... Foi para aí cerca de um ano, um ano e meio confuso. Nesse período houve uma tentativa de AI... uma tentativa que não foi bem-sucedida ... conduzida pelo que é agora Subdiretor... mas havia muita confusão, havia muita confusão... E se calhar aí nessa fase logo a seguir não foram implementadas as recomendações do relatório de AE. Mais tarde, quando esta direção assumiu o cargo, sim, algumas das preocupações que eram assumidas no Relatório, claramente! Por exemplo, o insucesso que no ensino básico (EB) era muito elevado (continua a ser elevado no ensino secundário!), mas no EB o insucesso tem estado a melhorar de ano para ano. E era um dos pontos fracos do Relatório da AE. Estamos a conseguir melhorar essa área, foi esta direção, implementando... há muitos professores que consideram que essa melhoria vem dos projetos associados a essa melhoria, há outros que consideram que foi o próprio sistema, que fez baixar um bocadinho o nível... Alguns acham que foi isso que fez com que os alunos melhorassem... Eu acho que isso conta, mas também conta o facto de a direção se ter preocupado em aderir a projetos, como o Projeto Fénix, e outros projetos associados... mas isto é uma opinião pessoal! Houve essa mudança, mas não é um sentimento generalizado que isso funcione muito bem. Quanto ao funcionamento dos departamentos, não acho que funcionem muito bem (e até já ouvi o próprio diretor a referir esta mesma ideia), dizia-se no relatório que os Departamentos funcionavam como antigamente, como se fossem grupos disciplinares. Mas a ideia, quando se constituíram estes departamentos consignados na lei, era depois umas vezes trabalhar em grupos e haver alguma interdisciplinaridade e articulação.</p>	(refere-se ao Projeto Mais Sucesso)
P26	E isso está a acontecer?	
R26	<p>Não, não está a acontecer. Ainda que tenha havido um grande esforço por parte do diretor, e que essa tenha sido uma proposta nossa, do grupo da AI, no ano passado. Apesar de termos começado a trabalhar apenas no ano passado, esta equipa ainda fez um Relatório de AA, que contemplava essencialmente a questão da distribuição de serviço e, como já disse, fizemo-lo através da constituição de três painéis (para perceber até que ponto a distribuição de serviço tinha corrido satisfatoriamente): um painel destinado aos professores novos na escola, outro com professores do quadro da escola e o outro com os coordenadores de departamento. Chegámos a uma série de conclusões e uma delas era de que ninguém estava satisfeito com a forma como funcionavam os departamentos. Mas eu acho que aí os professores também têm alguma culpa porque, por um lado, não querem reuniões, dizem “Nós fazemos as coisas de forma informal”. Mas depois, por exemplo, as articulações não são feitas. Eu falo pelo meu grupo, que é um grupo grande, é física e Química; das 8 ou 9 pessoas, há 4 ou 5 que trabalham em conjunto e não precisa de haver reunião para isso. Mas há os outros que não fazem.</p>	
P27	Perguntava-lhe se a Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa.	
R27	Faz, sobretudo em reuniões de departamento. Isso é feito em CP, há sempre alguém no final do ano que analisa esses dados.	
P28	E o que é que analisam?	
R28	Basicamente, é o sucesso e o insucesso. Há alguém que o diretor nomeia para fazer essa análise.	

P29	Comparam-se com outras escolas ou com as médias nacionais?	
R29	Com as médias nacionais, sobretudo, e com as metas tanto as nacionais como as estabelecidas pela escola.	
P30	Fazem a análise da evolução, relativamente a anos anteriores?	
R30	Sim, relativamente aos exames nacionais e testes intermédios, isso faz-se tudo.	
P31	Essa análise está ligada, de alguma forma, à AI ou não?	
R31	Ainda não. O nosso “programa” para a AI contemplou no ano passado a questão da distribuição de serviço e este ano começámos por analisar mais o funcionamento da organização. Os resultados dos alunos, provavelmente, vamos ter de entrar também por aí... mas nós estamos ainda um bocadinho a começar. Vamos ter de escolher quatro campos de intervenção, e que estão relacionados entre si: o funcionamento da portaria (a saída e entrada de alunos do básico e de pessoas estranhas ao serviço, a imagem da escola quando há alunos que se põem a fumar mesmo em frente da entrada da escola); depois, o funcionamento da Secretaria, da receção do Bloco A e do Bar da escola. Estes aspetos estão todos um pouco relacionados. No bar havia o problema, que se percebeu, de haver alunos que pediam aos professores para saírem da sala para ir ao Bar, porque não tinham tido tempo de almoçar, ou de comer qualquer coisa no intervalo, e agora houve uma série de regras que foram implementadas pela direção – como, por exemplo, não servir nada aos alunos durante o tempo em que estão a ter aulas -; esta é a área que vamos trabalhar este ano, o funcionamento dos serviços. Começámos por aplicar questionários aos alunos, aos professores, funcionários e encarregados de educação.	
P32	Também a elementos da comunidade educativa?	
R32	Não, só aos pais e encarregados de educação. Os questionários focavam os aspetos já selecionados por nós (começámos por identificar os pontos fortes e os pontos fracos); por exemplo, sobre a portaria, perguntávamos até que ponto consideravam que o cartão magnético está a ser bem ou mal utilizado, a forma como o funcionário faz o seu trabalho,... Quanto aos serviços administrativos, achámos que era melhor fazer um painel com os funcionários dos serviços administrativos, para sabermos, por exemplo, se preferiam um sistema de gestor personalizado ou de gestão por áreas – e eles preferem sempre aquilo que não está a ser implementado! Temos várias medidas propostas, após o tratamento dos cerca de 380 inquéritos aplicados. Leva tempo, tempo para introduzir os dados e os tratar. E agora estamos já na fase de propor algumas alterações.	
P33	E irão propor essas alterações a quem?	
R33	À direção. Uma equipa de AI, segundo o modelo da CAF, deve apresentar um ou vários Planos de Melhoria, aconselhando a fazer isto ou aquilo para alterar uma situação selecionada. Mas depois a direção é que sabe a forma como pode implementar essa ideia e executá-la.	
P34	Pergunto-lhe se existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva.	
R34	Sobre a supervisão das aulas, tivemos a avaliação de desempenho, que acho que foi bastante abrangente nesse aspeto. Depois há vários momentos de escrutínio, os exames também o são. Mas isto não deixa de ser um meio muito pequenino. A escola tem à volta de 100 professores. E todos nós sabemos como damos aulas...	

P35	Há partilha entre os docentes?	
R35	Não há em todos os grupos. No meu, sei que há. Sei que, na maioria dos grupos, há, mas também sei de outros em que não há. Aliás, um dos problemas que a escola tem (nos professores, se calhar, não tanto!) é o do ambiente, o do clima de escola. As relações pessoais entre eles é algo de muito complicado!	("eles" refere-se a entre o pessoal não docente)
P36	E considera ter havido alguma melhoria a esse nível – ou das relações interpessoais, ou do trabalho colaborativo – depois da AE?	
R36	Não. A esse nível não creio. Mas o facto de o problema ter sido identificado levou a que eles tivessem sido convidados a frequentar algumas ações de formação sobre relações interpessoais.	
P37	Retomamos a temática do acompanhamento da prática letiva: de que forma é que esse acompanhamento se realiza?	
R37	Acompanhamento... há uma coordenação de departamento que, obviamente, acompanha, que segue... Mas é sempre de uma forma informal. Só se entra na sala de aula através da avaliação de desempenho.	
P38	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R38	Em alguns aspetos houve. É preciso perceber que Ponte de Sor deixou de ser um oásis – que era o que acontecia quando eu cheguei cá – com várias empresas, e em 4 ou 5 anos, a situação piorou bastante. A escola presta um bom serviço educativo, é uma escola solidária, que presta muito apoio aos alunos, basta ver, por exemplo, o número de almoços que fornece. E penso que a escolha melhorou muito também noutro aspeto. A escola reflete muito sobre aquilo que faz. Há muitos professores muito críticos a muita coisa – e por isso se chega muitas vezes a consensos e se avança! E acho que a direção também faz esse esforço de mudar... Mudar, por exemplo algumas práticas. Por exemplo, quando é a distribuição de serviço há muito a preocupação de pensar qual é a melhor pessoa para lecionar àquela turma, aquela disciplina... Porque agora, com os cursos tecnológicos, há muitas disciplinas novas, que não estávamos habituados a lecionar. Em muitos aspetos considero que a escola melhorou bastante!	
P39	Relacionam, de alguma forma, os resultados escolares com as práticas letivas?	
R39	(pausa reflexiva)	
P40	Fazem a identificação de boas práticas, por exemplo?	
R40	Pois,... tirando a avaliação de desempenho (mais uma vez), não. E é que a avaliação de desempenho traduz as boas práticas, isso também é discutível, claro! No fundo, no fundo, penso que as pessoas percebem isso implicitamente na distribuição de serviço: esta pessoa é ou não é indicada para lecionar a esta ou àquela turma... No fundo já estamos a identificar. Mas abertamente não se faz. Também não sei se se deveria fazer, assim tão abertamente, isso também era discutível!	
P41	Passamos à segunda parte desta entrevista. Como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE?	
R41	Na altura, a Presidente do Conselho Executivo fez uma Reunião Geral de Professores, dando conhecimento a todos de alguns aspetos. Mas acho que ficou um pouco pela rama... O relatório foi divulgado, mas eu não sei se toda a gente percebeu aquilo que estava a ser feito. Os aspetos que dali se destacavam foram mais trabalhados depois, quando esta direção	

	entrou. Foi esta direção que pegou nos pontos fracos e os trabalhou.	
P42	E quem é que acha ter tido conhecimento do Relatório da AE?	
R42	Sobretudo a direção.	
P43	Mas não divulgou...	
R43	Completamente, não. Poucas pessoas... A quem quisesse, eles davam conhecimento,... mas assim...	
P44	Também estava disponível no site da IGE, e acessível a todos...	
R44	Sim, sim. E as pessoas também sabiam isso.	
P45	E relativamente a estas questões da avaliação interna e da avaliação externa, acha que o conhecimento que as pessoas detinham na altura era o mesmo que hoje têm?	
R45	Penso que continua a não haver muita consciência da importância quer da A, quer da AE. Os professores são mais ou menos cooperantes, agora os funcionários... Eles acham que isto da AI é apenas para cumprir aquilo que está na lei... Continuam sem ter consciência absolutamente nenhuma! Os professores, não. Os professores conhecem e sabem... apesar de se calhar não se terem apercebido que as coisas mudaram já um bocadinho... Mas hoje dão outra importância à AI, que não davam há uns anos atrás. E participam de uma outra forma, são muito mais críticos e incisivos nas suas críticas; os funcionários continuam a referir coisas apenas superficiais.	
P46	E isso não terá a ver com o diferente nível de formação?	
R46	Tem a ver com a formação, mas não só. Por exemplo, eles quando estão num painel, limitam-se a falar como se nós os estivéssemos a julgar! E é muito complicado porque é preciso fazer-lhes passar a mensagem de que estamos ali para fazer com que o serviço melhore, não estamos ali para julgar ou avaliar ninguém. E eles não percebem isso.	
P47	Houve alguma discussão, após a receção do relatório da AE, ou foi apenas apresentado?	
R47	Ele foi apresentado no CP e no CG. Depois, as recomendações que nós tínhamos apresentado, só o Diretor é que pode dizer como é que utilizou essas informações.	(refere-se ao relatório da AI, e não ao Relatório da AE)
P48	Está a referir-se ao vosso Relatório da AI, não é?	
R48	Sim. Foi divulgado no CP e no CG.	
P49	Não fizeram nenhum Relatório Anual ainda?	
R49	Não.	
P50	E os professores, os funcionários, os pais e os alunos conhecem a vossa existência enquanto equipa?	
R50	Os professores, sim. Os funcionários, penso que nem todos.	
P51	E sabem qual é o vosso plano de ação, digamos assim? Sabem porque é que estão a trabalhar e reconhecem a vossa importância?	
R51	Não. Eles ainda não têm conhecimento disso. Julgo que não. Nós começámos há pouco tempo e ainda estamos a tentar perceber o que é que temos de fazer. Nós tínhamos acabado de fazer o nosso cronograma de ação e já tínhamos de estar a aplicar os questionários. Implementámos os questionários um bocadinho à pressa porque julgávamos que íamos ser avaliados já em janeiro, mas afinal é só em março! E pensávamos que não íamos ter tempo de fazer nada! Assim vamos ter um bocadinho mais de	

	tempo.	
P52	Após a AE, em 2006/07, mudou alguma coisa na escola?	
R52	Em termos de resultados mudou. E em termos de práticas letivas, também. No Português e na Matemática, no EB, foi introduzido o programa Fénix e o funcionamento do programa obriga a práticas letivas diferentes – os chamados “ninhos”. Obviamente a prática tem de mudar e obviamente isso acaba por afetar todas as outras disciplinas de uma mesma turma – nem que seja por uma coisa tão simples como a marcação de testes! Já não é a mesma coisa, tem de ser tudo muito mais articulado entre os professores das diferentes disciplinas. As práticas mudaram, o funcionamento dos CT mudou,.. E dentro da aula, a forma como se dá a aula, as estratégias que têm de ser usadas,... tudo isso mudou. As pessoas tiveram de se sentar e trabalhar em conjunto. Eu dizia há pouco que há pouca articulação, mas isso acontece mais no secundário, porque no EB isso acontece. Mas para isso acontecer, teve de ser institucionalizado, ou seja, as pessoas tiveram de ser obrigadas a sentar-se à mesa e a trabalhar em conjunto. E isso faz-se de forma informal, no projeto Fénix, como se faz em alguns grupos, como é o caso de Físico-Químicas.	
P53	Como é que são envolvidos os alunos e os pais, nestes processos de AI e de AE?	
R53	Até agora (do pouco ainda que nós fizemos), aos alunos pedimos apenas que respondessem ao questionário. Fizemo-lo através dos DT, porque a escola tem cerca de 40 turmas e chegarmos aos alunos mais indicados era complicado; porque a única intervenção que tivemos foi pedir aos DT que seleccionassem os alunos mais indicados para responder. Apesar de terem respondido apenas alguns alunos por turma, todas as turmas foram abrangidas. E pedimos aos DT que escolhessem os alunos mais indicados, os que conseguiriam responder.	
P54	E relativamente aos pais?	
R54	Foi um processo semelhante. Entregámos ao DT e foram aplicados aos dois representantes de cada turma.	
P55	E quanto à comunidade educativa?	
R55	Não aplicámos a elementos da comunidade, mas “obrigámos” os funcionários todos a responder.	
P56	A equipa de AI faz, de alguma forma, a articulação com o CG, nomeadamente com os elementos da comunidade que aí têm assento?	
R56	Isso está previsto, mas ainda não foi feito. Apesar de que os 4 elementos da comunidade que fazem parte da equipa serem os mesmos que estão no CG. São pessoas que já trabalham com a escola, que conhecem a realidade.	
P57	Mas não divulgam o vosso trabalho no CG?	
R57	Só foi feito em termos do ano passado.	
P58	E eles foram auscultados?	
R58	Isso foi feito pelo Diretor. Apesar de termos na nossa equipa duas pessoas que também fazem parte do CG. Mas a apresentação do nosso trabalho não foi nada formal, até porque nós tínhamos muito pouco trabalho ainda realizado e a apresentar, apenas a questão da distribuição de serviço.	
P59	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na organização?	
R59	Há uma mudança que eu penso que foi muito positiva, que foi a melhoria	

	dos resultados escolares, e o que se passou com o Projeto Fénix, a escola ter podido integrar esse projeto. Mais tarde, o que se passou no ano passado, ou o que se está a passar este ano, mesmo com a redução da carga horária, a escola decidiu continuar com esses projetos. Tudo isso tem muito a ver com o que se passou nessa AE. Depois, a forma como funcionam hoje os departamentos, que não é completamente do agrado de todos.	
P60	Haverá algum aspeto negativo decorrente da AE?	
R60	Eu penso que é um aspeto negativo o facto de os departamentos não estarem ainda a funcionar como deve ser. Neste momento, a sensação que dá é que era melhor estarmos a funcionar como antigamente, em grupos disciplinares, porque 40 pessoas num departamento não conseguem trabalhar. Às vezes o que se faz é o coordenador dar as informações do CP logo no início da reunião e depois trabalha-se em grupos mais restritos. Era mais funcional para os professores que os departamentos fossem mais pequenos. Temos a figura do coordenador de grupo que é apenas para coordenar, de forma informal, uma pequena reunião, porque nem tem horas atribuídas para tal. No fundo, o Diretor convidou essas pessoas a ficarem a coordenar essas reuniões, uma vez que houve um corte no crédito das horas da escola.	
P61	A vossa equipa de AI em horas para trabalhar?	
R61	Temos, temos. Da componente não letiva. No mínimo 90 minutos por semana.	
P62	Quantos professores são?	
R62	Somos 5 , de diferentes áreas: 2 de Física e Química, 1 de Geografia, 1 de Inglês e 1 de Educação Visual.	
P63	Todos nomeados?	
R63	Todos.	
P64	Quanto aos Planos de Melhoria, têm tido Planos de Melhoria desde a AEE?	
R64	Até agora o único foi o do ano passado. Agora já temos um conjunto de medidas pensadas, mas ainda estamos a pensar se havemos de apresentar um Plano de Melhoria ou se fazemos um Relatório com proposta de alteração do anterior, ainda estamos a pensar como é que vamos fazer. Até porque não acabámos de recolher todas as sugestões dos inquéritos. Porque havia uma parte dos inquéritos que era de resposta-aberta e vamos mais ou menos a meio.	
P65	Considera que o Relatório da AE terá influenciado a escola ao nível da qualidade do “Serviço Educativo” prestado?	
R65	Provavelmente sim. Mas as condições socioeconómicas da cidade mudaram e eu temo que a próxima avaliação possa ser mais negativa do que a anterior, porque os alunos mudaram. Agora temos muitos alunos com necessidades. Temos alunos com um nível de vida completamente diferente. Ou seja, o nosso público-alvo não é o mesmo. Agora temos mais ou menos o mesmo número de alunos, mais ou menos o mesmo número de turmas, mas a qualidade dos alunos mudou!	
P66	A vossa oferta educativa também mudou, não é?	
R66	Sim, agora temos muito mais cursos profissionais – e os alunos dos profissionais são diferentes! E do EB aqui só temos uma turma de CEF e uma de PIEF. Mudou, o tipo de aluno mudou. As turmas regulares são muito grandes. Mesmo as turmas do secundário são muito grandes. Temos	

	<p>claramente identificado u fator de insucesso, que é o nível sociocultural dos alunos. Mas há uma parte dos professores que continua a achar que a qualidade do sucesso tem apenas a ver com a qualidade dos professores! Eu acho que também tem, mas o sucesso é resultado de vários fatores. E a escola melhorou bastante, ao nível do espaço físico. Portanto, eu penso que esse fator não conta muito para a qualidade do sucesso. O que influencia são as questões de vida dos alunos – como o facto de termos alunos cujos pai e mãe estão desempregados, vivendo de Rendimentos Mínimos, sendo a escola que lhes dá o almoço. Mas nós também não temos feita a caracterização da população escolar passando por esses vetores (a escolaridade dos pais, as profissões, os empregados/desempregados...). Esse tipo de dados é trabalhado pela secretaria e é a direção que tem acesso diretamente a esses dados; há alunos que não pagam o almoço, porque não podem pagar! As condições de ida mudaram e isso influenciou claramente o rendimento dos alunos. Se calhar não influenciou tanto os níveis de sucesso, mas influenciou certamente o sue rendimento.</p>	
P67	<p>Como é que a escola se tem preparado ou está a preparar para o novo ciclo avaliativo?</p>	
R67	<p>Quem se está a preparar é a equipa de AI! (riso) Nós temos andado quase a contra relógio e a acelerar um bocadinho os processos. Basicamente, somos nós que temos trabalhado para preparar esse processo. Na reunião de DT fomos informados das datas em que ia acontecer a AE; foi pedido aos DT e aos professores que lecionam os cursos profissionais para que tivessem os dossiês sempre em dia. Muitas vezes, é só no final do período que temos tempo de o fazer, e agora temos de ter tudo pronto e em dia.</p>	
P68	<p>Os professores sabem que a AE tem uma influência direta nos níveis de quotas das menções de mérito da avaliação docente. Acha que esse é um fator positivo para que as pessoas se envolvam diretamente nesse processo de AI?</p>	
R68	<p>Não. Penso que, genericamente, as pessoas não conseguem fazer a ligação. Para eles, AI é uma coisa e AE é outra. E a avaliação de desempenho é outra. Para eles umas coisas não estão nada ligadas entre si. Penso que o problema vem do facto de que a avaliação foi uma coisa imposta de cima para baixo. Ninguém explicou porque é que isto é assim ou porque é que é de outra forma! E quando é assim, as pessoas não entendem o que é que uma coisa tem a ver com a outra.</p>	
P69	<p>E, na qualidade de coordenador da equipa de AI, o que é que gostaria de mostrar da sua escola?</p>	
R69	<p>Em primeiro lugar, o espaço físico: mudou e melhorou, as condições proporcionadas ao ensino e à aprendizagem melhoraram bastante. Depois, as boas práticas. Em 100 professores, é impossível serem todos muito bons ou todos muito maus, há bons e maus professores, como em todas as profissões. Mas acho que na nossa escola há alguns bons professores, que se esforçam muito, que se esforçam mais e que conseguem melhores resultados do que outros. E alguns até são contratados! Nem sempre os mais velhos e mais experientes são os que promovem melhores estratégias, os que se empenham mais, os que são mais dinâmicos, os que conseguem melhores resultados! Alguns desses estão já acomodados na profissão. Gostaria de focar esse aspeto pedagógico.</p>	
P70	<p>Eu agradeço, de novo, a sua disponibilidade e a sua colaboração.</p>	

R70	De nada.	
-----	----------	--

**UGE9**

Entrevista a

Diretora de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador(a) / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador(a) de Departamento

**UGE9**, ocorrida em 16 de fevereiro de 2012

		OBSERVAÇÕES
P1	Começo por agradecer à senhora Diretora, pela sua disponibilidade e concessão desta entrevista. E, uma vez que está assegurada a confidencialidade e o anonimato dos participantes e dos dados, tendo-nos sido concedida a autorização para gravação desta entrevista, começo por lhe perguntar se sabe se existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE), que aconteceu em 2006/07.	
R1	Penso que não, mas eu só cheguei a esta escola no ano passado.	
P2	E daquilo que sabe, quando é que se terá iniciado essa AI?	
R2	O processo de autoavaliação inicia-se logo após a intervenção da IGE e como a maior parte das pessoas da escola não se revê no Relatório dessa AE, há uma primeira tentativa de formar uma comissão de autoavaliação (AA), de pedir a uma empresa (que continua aqui, que é a Z) a colaboração para ajudar a implementar o processo de AA, ... Mas é um processo que naquele ano não resulta (2008/2009). Depois, já em 2010, com a mesma empresa, há um retomar das ideias de AA, já com uma nova direção, com uma equipa de AA nomeada pela então diretora desta escola, e começa dentro da escola a necessidade da AA. E penso que também tem a ver com a perspetiva de uma nova intervenção, ... o pensar-se que é preciso começar a agir. E também tem a ver com a filosofia da própria diretora da altura. E as coisas começam a desenrolar-se e a desenvolver-se. É feito uma primeira ação de diagnose, com a ajuda da Z, claro,... Foi o ano todo de 2010... Fizeram a diagnose com questionários aos pais, aos alunos, aos docentes e aos funcionários. Foram encontradas três grandes áreas de intervenção imediata, que foi aquilo que a escola fez no ano passado.	
P3	Fizeram um Plano de Melhoria?	
R3	Sim, um Plano de Melhoria, que intervém em três grandes áreas.	

P4	Têm, então, adotado o modelo CAF...	
R4	Sim, o modelo CAF.	
P5	E quem é que intervém na AI? Há uma equipa?	
R5	Há uma equipa que reúne a informação, devolve a informação já depois de sistematizada (isto é, a informação é sistematizada em tabelas, em quadros, em <i>papers</i> ), devolve essa informação aos órgãos intermédios (nomeadamente coordenações de DT, de departamentos) e depois estes difundem-na para os outros órgãos mais abaixo, os grupos disciplinares e os professores,... acaba por chegar a todos os professores. Isto no caso de informação relativa aos docentes, à avaliação e aos alunos. Depois temos a outra área do funcionamento da organização e dos serviços. Foi uma das áreas dos Planos de Melhoria, nomeadamente os funcionários queixavam-se de que não havia ligação entre a anterior direção e os funcionários. Começaram por implementar reuniões mensais e que, neste momento, continuam a existir. Há uma reunião mensal onde são debatidas as questões relativas aos funcionários; as reuniões são separadas: os operacionais dos administrativos, ma vez que os problemas são diferentes, são específicos.	
P6	E quem lidera o processo?	
R6	Quando aqui cheguei o processo já estava em curso. Há um coordenador da equipa de AA.	
P7	É nomeado pela direção?	
R7	Que já tinha sido nomeado pela anterior direção e, quando cá cheguei – até porque não conhecia as pessoas – decidi manter as coisas como estavam. Se já se tinha iniciado o processo de AA, era preciso era continuá-lo.	
P8	A equipa de AI é apenas composta por professores?	
R8	Não. Tinha também um representante da Associação de Pais (AP), um representante dos alunos e um representante dos funcionários.	
P9	Mantêm essa composição?	
R9	Sim; quer dizer, este ano está um pouco complicado porque a AP não existe, o processo de eleição dos órgãos da AP está a decorrer, já desde setembro; e a Associação de Estudantes (AE) temos desde dezembro e já estão a ser envolvidos, o Presidente da AE já foi envolvido pela equipa de AA, já reuniram para passar informação, faltam, agora, os pais. A nível dos funcionários, mantem-se a mesma representante.	
P10	A direção integra a equipa?	
R10	A direção integra esta comissão, na pessoa da diretora. Tenho reunido poucas vezes com eles, este ano tem sido um ano diferente. Espero ter, a partir de agora, mais tempo para reunir com eles.	
P11	E quantas vezes reúne a equipa anualmente?	
R11	Eles reúnem todas as semanas.	
P12	Os docentes têm tempo atribuído no horário para essa atividade?	
R12	Sim, têm tempo atribuído. Os professores têm tempos comuns, o mais difícil é encontrarem tempo em comum com os representantes da AP e da AE; ainda mais com os pais, se eles não tiverem uma profissão liberal.	
P13	Que efeitos considera terem ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R13	Houve efeitos positivos, especialmente na comunicação. Na comunicação entre a direção e os órgãos intermédios, e entre estes e os professores – houve uma intervenção a este nível porque havia algum desfazamento da informação entre o início da informação e o fim da cadeia; o CP e o CG	

	<p>decidiram que, após cada reunião seria afixada uma minuta da reunião na sala de professores, das quais constassem as deliberações, no espaço de 24 a 48 h; no caso de outras informações adicionais, os coordenadores de departamento reuniam logo que possível e elaboravam um boletim informativo que era difundido para todos os professores. Portanto a comunicação tornou-se mais eficaz e era a mesma para todos. Os serviços também foram alvo de uma intervenção. Quando nós chegámos havia alguma desorganização, tivemos de mudar o chefe do pessoal operacional, havia bastante desorganização; esta alteração foi-nos já recomendada pela antiga equipa diretiva, porque da antiga equipa ficou o subdiretor e a adjunta. A diretora anterior adoeceu com uma doença oncológica, por isso é que teve de sair e teve de haver este processo de substituição. E eles não tinham substituído o chefe dos serviços operacionais porque se sentiam limitados, mas foi uma das recomendações que me fizeram quando eu cá cheguei. E isto começou a correr melhor, até porque, com a carência que existe ao nível dos assistentes operacionais, basta que falte um para repercutir logo no serviço; há aqui funcionários que estão a fazer às vezes três turnos!</p>	
P14	<p>Que efeitos considera terem ocorrido ao nível dos resultados escolares?</p>	
R14	<p>Eu penso que dos Planos de Melhoria não se fazem sentir efeitos diretos nos resultados. É uma escola que se pauta pelos bons resultados, tem muito bons resultados. Na Matemática, por exemplo, os resultados vão para além do valor esperado. A Português está dentro do que é espectável, no entanto há uma disciplina que é o nosso calcanhar de Aquiles, que é a disciplina de História – parece que é o calcanhar de Aquiles a nível de várias escolas, será, portanto, um problema a nível nacional. Para além da Física e Química, que também é um problema geral. Mas é uma escola que se pauta por um ambiente, em termos de disciplina, saudável; embora este ano haja aqui uma turma, que... CEF .. que tem trazido alguns problemas em termos de disciplina dentro da sala de aula. Não fora, mas dentro da sala de aula. E os professores vêm-se impotentes para controlar aqueles miúdos. E penso que esse é um dos pilares básicos: a disciplina. Uma escola em que haja disciplina e em que toda a gente saiba quem é que manda e que há regras a cumprir – e que, se as regras não forem cumpridas, são responsabilizados – tem meio caminho andado para que, em termos de sala de aula, os alunos estejam concentrados. E, ao estarem concentrados, os resultados, por si, vêm! É mais do que meio caminho andado eles estarem na sala de aula quietos e atentos; nestas idades eles absorvem o que ouvem, mas só se estiverem concentrados!</p>	
P15	<p>A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?</p>	
R15	<p>Sim, faz. Comparamo-nos com a média nacional e o Alentejo litoral. Temos estes dois padrões para comparar.</p>	
P16	<p>E estudam a vossa evolução, ao longo do tempo?</p>	
R16	<p>Eu não sei... eu tive de fazer agora, para o Relatório a apresentar à IGE nesta segunda AEE e que acabámos de ser alvo, esse estudo. Sei que há uma prática de fazer período a período a evolução dos resultados internos, através de quadros, de mapas... Há essa prática. Relativamente ao exterior, penso que não tanto. No final do ano, após os exames, a prática é olhar para os resultados e analisá-los comparando-os com as médias a nível nacional.</p>	
P17	<p>Não relacionam, de alguma forma, os resultados escolares alcançados com</p>	

	as práticas letivas implementadas?	
R17	Esse é o próximo passo da AA. Iniciámos hoje um inquérito aos alunos; todos os alunos de todas as turmas estão a responder a um inquérito <i>on-line</i> , para nós identificarmos as boas práticas. Os professores têm 15 dias para responder. E vamos depois cruzar as respostas dos alunos com as respostas dos professores.	
P18	Esse será um dos mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R18	Sim, será um dos mecanismos.	
P19	Têm mais mecanismos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R19	Só por via da avaliação dos docentes, ... houve 15 professores aqui que pediram aulas assistidas. Foi uma percentagem razoável.	
P20	E de como se processam o acompanhamento e a supervisão da prática letiva?	
R20	Através das reuniões de grupo de disciplina e depois através das reuniões de departamento. Os colegas afirmam se cumprem ou não cumprem as planificações, ... quando não há bons resultados, que tipo de estratégias vão implementar para resolver os casos de maus resultados,... ou seja, todas as franjas que ficam... um professor que tenha 70% de positivas não se vai esquecer dos 30% que têm negativas! Portanto, têm de implementar estratégias para que esses 30% cheguem ao nível positivo!	
P21	Conseguem chegar à questão da análise da gestão do currículo?	
R21	Nós temos um currículo nacional, não é? Em princípio, temos de o cumprir. No Básico temos turmas CEF e o secundário temos cursos profissionais, de resto é currículo nacional; portanto, temos de o cumprir. Em termos do EB, há professores que gerem o currículo, elaboram uma planificação a três anos e conseguem geri-la, por exemplo, se num ano não conseguem dar tudo, no ano seguinte adaptam a planificação ... Nos cursos profissionais vê-se mais essa questão da gestão do currículo. Há professores, por exemplo os de eletrónica, que pedem ao professor de Física «A mim dá-me mais jeito que vocês comecem por aqui, porque são conhecimentos que eles necessitam de aplicar depois na Eletrónica...». E isso acontece mais nos cursos profissionais do que nos cursos do ensino regular.	
P22	A gestão do currículo poderá passar pelos CT?	
R22	Poderia passar, mas ainda não é uma prática muito corrente ou generalizada... Não porque o espectro dos exames nacionais às vezes não dá muita margem de manobra aos professores. Disciplinas de muitos conteúdos, como é Física e Química, são duas disciplinas, ao fim e ao cabo; são muitos conteúdos e a preocupação é com o cumprimento do programa, com vista ao exame nacional. E eu falo de Física e Química (FQ) porque sou da área. Para mim, podem dizer o que quiserem da Matemática, mas a disciplina mais difícil é Física e Química! Porque requer conhecimentos quer da Matemática, que da língua. São dois instrumentos necessários para a FQ: se eles não os dominarem... A FQ é a disciplina com piores resultados a nível nacional!	
P23	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta ou em termos dos resultados escolares?	
R23	Tem havido uma evolução positiva ao nível dos resultados, salvo na disciplina de História.	
P24	E em termos do serviço educativo?	

R24	Eu penso que tem vindo a melhorar a melhor a articulação entre os dois níveis de ensino, o 3.º ciclo e o ES; as duas coordenadoras trabalham em conjunto, planificam as atividades de coordenação em conjunto, e a coordenadora do ES já foi coordenadora do EB e, ao transitarem de ciclo, levam a informação.	
P25	Como é composto o vosso CP?	
R25	O CP tem os 4 coordenadores de departamento, tem as 2 coordenadoras de ciclo da DT, há 1 coordenador do ensino profissional e CEF (este ano juntámos os DT dessas turmas aos coordenadores de curso; retirámo-los das reuniões com os DT do ensino regular, lá estavam perdidos, porque a informação é muito diferente, o funcionamento dos cursos é completamente distinto); há 1 representante do CNO, 1 assessoria da oferta formativa (porque a escola tem CNO, tem EFA e tem, por isso a possibilidade de ter uma assessoria nesse âmbito); temos um pai, um representante dos pais. E temos um aluno e um representante da biblioteca.	
P26	Como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE?	
R26	Sei que a escola publicitou a toda a gente, que houve um amplo debate depois da chegada do relatório da AEE. As pessoas contestaram o relatório, não se reconheciam naquele relatório! Por isso é que o processo de AA caiu um pouco, na altura, mas depois as coisas esfriaram um bocadinho e votaram a implementar a AA.	
P27	O que mudou na Escola, após a AE?	
R27	Eu penso que a escola mudou depois dos processos de AA houve alguns pontos fracos apontados pelo Relatório da AEE (um deles era a comunicação) que teve de sofrer ações de melhoria, e sofreu uma ação de melhoria.	
P28	Houve lugar à produção de um Plano de Melhoria após a receção do relatório da AEE?	
R28	Não, isso é consequência do processo de AA.	
P29	Sabe se o relatório chegou também aos alunos, aos pais, à comunidade?	
R29	Eu penso que sim, penso que chegou à Assembleia de Escola, pelo menos chegou aos representantes.	
P30	Como fazem para saberem se existe alguma relação entre as práticas de ensino e os resultados escolares?	
R30	Eu espero que o estudo que nós estamos agora a fazer nos traga a identificação de boas práticas, para depois podermos verificar a relação com os resultados escolares.	
P31	Estão a aplicar um questionário. O questionário foi elaborado por vós, ou é adotado de algum modelo?	
R31	Nós fomos orientados pela Z, no entanto os indicadores saíram de reuniões plenárias dos departamentos. Houve uma reunião geral de professores, em que a Z nos trouxe alguns exemplos e depois a escola escolheu os indicadores que iria utilizar, aquilo que iria saber quer através dos professores, quer através dos alunos. E aquilo que nós prevemos é que desses questionários nos sairá alguma informação para identificação de boas práticas. E depois ver-se-á se essas boas práticas estarão associadas a bons resultados. Imaginemos que os resultados da Matemática está para além do valor esperado, e se a identificação das boas práticas estiver situada na Matemática, há uma forma de nós generalizarmos essas boas práticas.	
P32	Aquilo que perguntam aos alunos e aos professores é a mesma coisa?	

R32	É a mesma coisa para alunos e professores e para todas as disciplinas. São dois dias, das 8 da manhã às 4 da tarde.	
P33	E o que perguntam tem a ver com práticas de ensino ou práticas de aprendizagem?	
R33	Práticas de aprendizagem; se o professor explica bem ou muito bem, se explica 2, 3 ou 4 vezes,... são alguns dos indicadores, aprendizagem e ensino, ao fim e ao cabo, porque só haverá aprendizagem se houver ensino, não é? Porque eles não aprendem por eles mesmos! Isso foi uma ideia peregrina que alguém pensou ser possível!	
P34	Têm algum relatório anual ou plurianual da AI?	
R34	Há um relatório anual; esse relatório foi o tal que foi enviado à GE, antes desta recente AEE a que fomos sujeitos.	
P35	E quem é que tem acesso a esse relatório anual?	
R35	Está na sala <i>moodle</i> .	
P36	Os pais e os alunos também podem aceder a ele?	
R36	Sim, através do <i>site</i> da escola há um ícone que diz «CAF» e está lá esse material todo. Qualquer pessoa, qualquer elemento da comunidade pode aceder.	
P37	E também podem intervir, de alguma forma, na AI ou ela está restrita aos elementos da equipa? Vamos imaginar que há um pai ou um aluno que pretende apresentar uma sugestão... É possível?	
R37	É possível, é possível. Nos primeiros questionários que foram feitos havia respostas fechadas e respostas abertas, em que eram pedidas sugestões... e, segundo me disseram, houve imensas sugestões! Algumas delas foram incorporadas nos Planos de Melhoria.	
P38	Como participam no processo os pais, os alunos e demais atores organizacionais não docentes no processo de AI?	
R38	Os pais e os alunos através dos órgãos: CG, CP e a própria comissão de AA, porque estão lá representados.	
P39	E os demais elementos da comunidade?	
R39	Os alunos são várias vezes questionados e inquiridos, sobre várias matérias... Portanto, eles participam ativamente nos Planos de Melhoria. Este ano, em dezembro, estando já a decorrer a avaliação dos serviços, pusemos a correr um questionário <i>on-line</i> (na página da escola, através do Google docs) que quer os pais (foi dada uma <i>password</i> aos pais) quer os alunos responderam, relativamente aos serviços; porque também é uma forma de incorporar essa informação na avaliação dos funcionários: Secretaria, Bar, Papelaria, os funcionários de piso,... Como precisamos de alguns indicadores para a sua avaliação e de traçar alguns objetivos para a sua avaliação de desempenho, podemos aproveitar esse inquérito também para ver em que é que eles têm de melhorar. Portanto, esse questionário foi nesse sentido.	
P40	Considera que existem aspetos positivos e/ ou negativos da AE na sua escola?	
R40	Eu penso que há aspetos positivos, não quer dizer que não haja negativos, mas as escolas só têm a ganhar com este processo, porque é uma forma de elas refletirem sobre os seus resultados e de melhorarem aspetos menos bons.	
P41	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na organização?	
R41	Eu penso que contribuiu para o enriquecimento e para a melhoria.	

P42	Após a receção do Relatório de AE, houve lugar à produção de um Plano de Melhoria?	
R42	No primeiro ano de existência da equipa de AA foi feita a diagnose; no segundo ano foram implementados Planos de Melhoria; no ano que está a decorrer vamos identificar as boas práticas para as disseminar no próximo ano letivo, ou para começar já no final deste a refletir sobre as boas práticas, para elas serem disseminadas no próximo ano.	
P43	E quem é que participa na elaboração dos Planos de Melhoria?	
R43	Todos. Todos.	
P44	Pessoal não docente também?	
R44	Todos.	
P45	Pais?	
R45	Todos intervêm. Todos têm uma intervenção, de uma forma ou de outra, por isso todos intervêm na elaboração dos Planos de Melhoria.	
P46	Que relação estabelece entre a AI e a AE na sua escola?	
R46	Uma foi consequência da outra: a AA foi consequência da primeira AE da escola. Agora, acho que é o decurso normal: vemos o que é que realmente melhorámos ou não. Ainda há pontos fracos (porque os há, de certeza), que se calhar nós não os identificámos, e que a IGE irá identificar, com certeza; vão-nos dizer «Vocês continuam com estes pontos fracos».	
P47	E qual foi a utilização que fizeram do relatório da AEE?	
R47	Quando eu me candidatei, fundamentei-me no relatório da AE para elaborar o meu Plano de Intervenção. E foi a prática em quase todas as escolas, daquilo que eu sei! Os candidatos a diretores pegaram nos relatórios da IGE e agarraram-se a eles para elaborarem o seu projeto de intervenção.	
P48	Portanto, é um bom instrumento de gestão?	
R48	Sim, é uma boa base de trabalho para a melhoria! É lógico que o diretor se proponha intervir nos pontos fracos! E dar um empurrão aos pontos fortes, melhorá-los ainda mais! Não falamos só dos pontos fracos, as coisas boas devem ser mantidas e implementadas e generalizadas!	
P49	Em que áreas se observam progressos nas aprendizagens e nos resultados?	
R49	Destacam-se pela positiva os resultados a Matemática, por causa dos exames a nível nacional. Os nossos desta escola são muito bons, quando comparados com a média nacional.	
P50	E que elementos identifica como determinantes, quer nos casos de sucesso, quer nos de insucesso?	
R50	Como já referi há bocado, temos como caso de insucesso a História. É um caso de insucesso a nível de resultados a nível da avaliação externa. E é um problema que neste momento está em debate na escola. Eu pedi aos docentes do grupo disciplinar de História que identificassem estratégias para melhorar os resultados; para que os alunos cheguem ao dia do exame e as aprendizagens que fizeram sejam realmente testadas e não outras que andaram a fazer! Não quer dizer que tenhamos que treinar os alunos para o exame, mas temos também de os treinar; é um bocadinho de tudo. As aprendizagens que os alunos fazem no 10º, 11º e 12º (o exame incide mais nas aprendizagens que são realizadas no 12º) devem ser aquelas que vão ser testadas e não outras.	
P51	Como se realiza o acompanhamento e a supervisão interna da prática letiva dos professores?	
R51	Através de relatórios. Em CT, em função dos resultados que apresentam,	

	têm que dizer a que é que se devem os maus resultados: se se devem aos alunos – ao fraco empenho deles -, se se devem à disciplina, se se devem à indisciplina. Nós temos essas situações. Se não tivermos boa matéria-prima, não temos bons resultados! Se os alunos não se empenharem, por muito que se empenhem os professores, não há bons resultados! O empenho tem de ser da parte dos professores e da parte dos alunos! E só assim é que há bons resultados. Se não for assim, não há!	
P52	E como se garante a coerência entre as práticas de ensino e a avaliação?	
R52	Ao fim e ao cabo, se há coerência os resultados da avaliação interna e os dos exames nacionais não podem ser muito diferentes! Poderá haver o tal intervalo de dois, três valores, que é o aceitável!... Quando o intervalo ou a diferença entre as classificações interna e externa é para além disso... é porque as coisas estão a correr mal!...	
P53	Os docentes têm práticas de calibragem de procedimentos avaliativos?	
R53	Têm, porque fazem testes... se há dois professores a darem o mesmo nível, trabalham em conjunto. Até são capazes de partilhar testes, trabalhos, incorporam o modelo dos exames nos testes que aplicam, incorporam também os critérios de avaliação dos exames nos seus testes...	
P54	Quem, como e onde se procede à reflexão sobre as práticas de ensino decorrente da avaliação dos alunos?	
R54	Continua a ser o CT e o conselho de disciplina. Porque os conselhos departamentais não conseguiram ainda ir ao espírito da lei... e trabalhar em departamento é difícil! Muito difícil! Por exemplo, no departamento de Ciências Sociais e Humanas cai lá tudo, desde a Filosofia, passando pela Economia e a Geografia, e até pela Religião e Moral... Como é que conseguem às vezes articular? É difícil!	
P55	Os pais e outros parceiros locais têm tido uma participação ativa em todo o processo de informação, discussão e acompanhamento das práticas da escola?	
R55	[Os pais e outros parceiros locais têm tido uma participação ativa em todo o processo de informação, discussão e acompanhamento das práticas da escola?] Têm. Por acaso, foi uma coisa que estranhei, quando cá cheguei. Não sei se foi por ser uma diretora diferente, uma pessoa que não conheciam... Sei que as reuniões iniciais, que duraram duas semanas, as reuniões iniciais de pais, em que os professores das turmas são convidados a irem para que os pais conheçam os professores dos seus filhos, e que são feitas ao final da tarde,... em que são apresentados os critérios de avaliação de cada disciplina... Aqui nesta escola adotou-se a prática de, no final de cada ano letivo, serem feitas as planificações para o ano seguinte, pelo que nessas reuniões também se dão a conhecer aos pais essas planificações, nessas reuniões iniciais... Portanto, nessas reuniões é isso que é tratado... e tivemos imenso, imensos pais! Eu corri todas as salas, uma a uma, por forma a que eles me conhecessem... Muitos pais! Eles participam ativamente na vida dos filhos. Ainda bem!	
P56	Como é que a escola conseguiu cativar os pais para essa presença na escola, de forma mais consciente e atenta?	
R56	Quando eu cá cheguei já isto estava assim! Foi novidade este ano eles terem participado tanto, também não sei... Todas as escolas se queixam. Então, a AP ainda não tem os órgãos eleitos; a anterior direção da AP caiu porque os pais perderam a qualidade de pais da escola, com a saída dos filhos.	

	Relativamente à escola, os DT tentam trazer os pais aqui, há contactos sistemáticos com eles... Se há um problema qualquer com um aluno, o DT tenta ser ágil no contacto com o EE... tentamos sempre contactar com os EE por forma a que as coisas corram o melhor possível.	
P57	A escola passou recentemente por um processo avaliativo. Como está a pensar fazer para divulgar essa informação, quando chegar?	
R57	Eu penso que será posta na página da escola. Todos os órgãos de gestão intermédia têm salas <i>moodle</i> ; portanto, será lá colocado o Relatório. Será debatido quer na direção, quer no CP, quer no CG... Discutido em grupo para que as pessoas sintam e se apercebam quais são os nossos pontos fortes, os nossos pontos fracos, onde temos de melhorar e onde podemos melhorar ainda mais!	
P58	Agradeço novamente a sua disponibilidade para a realização desta entrevista.	
R58	De nada.	

Entrevista a

Diretor(a) de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador(a) / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador(a) de Departamento

UGE9, ocorrida em 16 de fevereiro de 2012

		OBSERVAÇÕES
P1	Começo por agradecer a disponibilidade da senhora presidente para a realização desta entrevista. E dado que está assegurado o anonimato e a confidencialidade dos dados e dos intervenientes, e que nos concedeu autorização para podermos gravar esta entrevista, passo a colocar-lhe a primeira questão. Existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE)?	
R1	AI... nós fazemos sempre AI... ao nível dos resultados nós fazemos sempre a análise. Outros domínios,... agora, sim, com a empresa externa estou com a noção de que isso se está a passar, de que estamos a proceder a uma verdadeira AI. Apesar de ter havido, ao longo dos anos, muitas análises, ao nível dos Conselhos de Turma (CT) e dos conselhos de grupo disciplinar; só que não era uma análise estruturada, como é agora. Mas penso que a escola teve sempre essa preocupação.	
P2	Existe ou existiu um modelo adotado?	

R2	«Modelo» como?	
P3	Um modelo de AI.	
R3	Não.	
P4	Não há, então, um modelo adotado. E depois de 2006/07, aquando da primeira AE, a Escola continuou a proceder à sua AI?	
R4	Sim, continuou. Desde logo, quando surgiram os resultados dessa AE a nossa escola achou-se injustiçada com os resultados dessa avaliação, e logo aí pensou-se se calhar mais seriamente na AI. Pensou-se que era preciso passar tudo ao papel, e desde aí ficou-se com uma preocupação muito maior relativamente à AI. Sei que nessa altura foi constituída uma equipa para a AI, com a direção que estava. Eu não fazia parte da equipa nem da Assembleia de Escola, que era o órgão da altura.	
P5	E quem compunha essa equipa? Eram só professores?	
R5	Sei que uma das pessoas era a presidente do CP, uma outra era uma professora de Geografia, mas não sei quais eram os outros elementos.	
P6	E conhece a composição da atual equipa de AI?	
R6	Sim, conheço.	
P7	Integra essa equipa?	
R7	Não, não integro a equipa. Este ano o CG recebeu algumas pessoas novas e tivemos a sorte de ter no CG um dos elementos dessa equipa. E isso é bom, para o próprio CG ter um conhecimento mais aprofundado do que se faz a esse nível, porque uma coisa é nós ouvirmos falar e outra coisa é termos que diretamente nos passe a informação. E foi importante ter entrado para o CG a coordenadora da equipa de AI. No entanto, com esta equipa nova todos os anos temos feito reuniões e eles nos têm explicado o que estão a fazer.	
P8	E de que forma é que o CG pode participar na AI?	
R8	Neste momento o que nos tem sido pedido é que a escola toda participe, quer nas reuniões de grupo, quer nas de departamento. Como membro do CG, especificamente, não tenho participado. Mas toda a comunidade escolar foi convidada a participar, e as pessoas fizeram propostas sobre as áreas das perguntas ou os tipos de questões a utilizar no questionário que está a ser respondido pelos alunos e pelos professores. Numa reunião de departamento nós também nos debruçámos sobre isso e fizemos propostas à equipa.	
P9	Que efeitos considera terem ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R9	O efeito foi positivo. Por exemplo, a circulação da informação melhorou. Também havia algumas queixas relativamente ao bar, e também penso que mudou muito. E essas foram as duas grandes áreas em que mudou mais, penso eu.	
P10	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R10	Sim, nós debruçamo-nos sobre eles, em todos os períodos e no CG no início do ano também.	
P11	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R11	Não, propriamente não.	
P12	E que ideia tem sobre na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R12	Segundo a minha ótica, esta é uma escola de qualidade, até porque nós	

	<p>conseguimos ficar bem posicionados, nos rankings, a nível das avaliações de exame,... Tem um corpo docente muito estável, o que talvez interfira nesses bons resultados; eu, por exemplo, tenho levado turmas desde o 7º ao 12º ano, o que é um privilégio. Eu tive essa experiência e foi uma das melhores turmas de 12º ano da escola. E para o próximo ano, se calhar vou novamente pegar numa turma de 7º ano e levá-la até ao 12º ano, porque a experiência foi tão boa!... Mas não se fazem milagres! Nós temos de ser muito exigentes. Por exemplo, agora vem o teste intermédio e há um exame nacional no fim dos três anos, portanto, tem de se ser muito rigoroso. A escola está, ao nível da Matemática, muito bem posicionada, e tem a ver com isso, com esse rigor. Porque os alunos têm de perceber que têm de trabalhar mais, não pode haver facilitismos. E se eles não querem estudar tanto, então é melhor seguirem para os cursos profissionais, por exemplo; é melhor do que estarmos a baixar o nosso nível de exigência. Porque também temos daqueles alunos que querem ir para medicina ou outros cursos, e conseguem sempre entrar. Dessa minha turma de 7º ano tivemos um aluno que foi à final das Olimpíadas da Matemática, obteve uma medalha de bronze nas Olimpíadas da Física Internacionais... e está já a estudar Física. Como ele, mais três que entraram em Medicina... Portanto, está a ver... Sei que nem todas as disciplinas estão tão bem na Escola, mas a Escola tem de ser exigente, dar outras saídas profissionais para além dos cursos de prosseguimento de estudos, mas no caso destes temos de ser exigente. E é por isso que nós temos notado. Então agora com a AE que tivemos ainda vimos que isso era mais importante!</p>	
P13	Refere-se à última AE?	
R13	Sim, esta última AE, que aconteceu na outra semana. E acho que é esse o caminho: a escola tem de ser exigente!	
P14	Os Departamentos relacionam, de alguma forma, os resultados escolares alcançados com as práticas letivas implementadas?	
R14	Tem de haver boas práticas, tem de haver uma classe social de origem dos alunos diferentes, se calhar, da que há noutros meios, para termos estes bons resultados; estamos na cintura industrial de Sines, e os filhos das classes dirigentes das empresas, muitos deles, estão na nossa escola. Isso tem sido muito importante, em termos de valorização! As práticas,... boas ou más, não sei, mas que resultam, resultam! (riso) Creio que, na grande parte resultam, e aquelas que não resultam as pessoas analisam-nas.	
P15	E em que sede fazem essa análise?	
R15	Grupo e departamento, depois em CP. E CG.	
P16	Como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE de 2006/07?	
R16	Foi divulgado a toda a comunidade. E foi discutido nos grupos disciplinares. Eu era na altura Delegada de Grupo e foi tratado esse ponto da ordem de trabalhos numa reunião. E depois foi criado esse grupo de trabalho, para proporem linhas e medidas de melhoria.	
P17	A equipa de AI foi criada logo a seguir?	
R17	Sim, logo, logo. Só que depois... Nós temos tido um bocado azar porque as nossas direções não têm sido... Tínhamos, na altura, o professor F, passámos a ter outra direção há dois anos, mas a diretora teve um problema de saúde e nós, no ano passado, no CG tivemos de fazer outro processo de eleição para uma nova direção, tendo entrado a atual diretora. Penso que isso tem sido muito prejudicial para a escola, sabe que as direções quando mudam...	

	o último ano de direção não é muito bom! Constroem-se as equipas, começa-se o trabalho, depois mudam as equipas e o trabalho é interrompido... Por exemplo, a equipa de AA não mudou. Entre uma direção e outra, a equipa de AA não mudou, estão a continuar o bom trabalho que têm feito. Porque se andarmos a mudar sempre, de dois em dois anos, é muito complicado! É como mudar o Governo, não é? O Governo muda, as políticas mudam, muda tudo. Na escola é precisamente a mesma coisa. O CG o que tem feito, para além de ter definido as linhas gerais e orientadoras, esteve também na eleição da nova diretora,... o que é um desgaste de tempo, que poderia ter utilizado em propor ações para melhorar ou em fazer estudos... Assim, não. Temos tido imensas reuniões e não temos tido tanto um trabalho mais proveitoso, como eu gostava...	
P18	Como é que o CG se articula com a AI?	
R18	O CG analisa resultados. Por exemplo, tivemos este ano o caso de uma disciplina com elevado nível de insucesso e pedimos ao pedagógico indicações e informações. Podemos propor linhas orientadoras, mas quando não se conhecem as razões,... Portanto, as pessoas têm de fazer primeiro uma análise de base e depois é que o CG se vai pronunciar, para propor algo a seguir, de acordo com as análises feitas, no grupo propriamente dito e no CP.	
P19	Existe um relatório anual/plurianual da AI?	
R19	Não, não existe.	
P20	E sabe, no presente ano letivo, quem compõe a equipa de AI?	
R20	Quem compõe...?	
P21	A atual equipa de AI.	
R21	Sei, sei.	
P22	São só professores?	
R22	Não. São funcionários, também. Agora estamos a entrar numa segunda etapa, com a identificação das boas práticas. Por exemplo, hoje foram os alunos responder a um inquérito. As perguntas foram escolhidas em departamentos e agora os alunos respondem ao inquérito e nós vamos também responder. Isto foi tudo explicado numa reunião ontem. Ou melhor, no início do ano houve uma reunião e ontem houve outra. Estamos, portanto, neste processo. Devido ao tema, não creio que seja necessária a participação dos funcionários. Mas anteriormente, sim, os funcionários faziam parte da equipa: estava uma funcionária do bar e uma outra.	
P23	Não há pais na equipa de AI?	
R23	Os pais ... é uma coisa muito difícil na escola. Nesta escola, então, é problemático. Este ano quisemos pais para o CG, fizemos uma Assembleia de Pais e estiveram 10 pessoas! Saíram pais do CG, porque a representação aqui é por dois anos. Então tivemos de fazer a mudança. Estive à espera que surgissem listas de pais para a Associação de Pais (AP), e que depois esses nomeassem os seus representantes no CG. E o Cg só reuniu, pela primeira vez, aí para dezembro, porque não houve listas nem votação para os órgãos da AP. Então, eu decidi que o CG tinha de reunir e a única hipótese foi fazer uma Assembleia Geral de Pais, agora no CG temos aqueles que se disponibilizaram. Mas é muito complicado ter uma grande participação de pais.	
P24	Não têm alunos?	
R24	No CG temos um aluno e três pais.	

P25	E os outros elementos da comunidade educativa também participam nestas temáticas da AI e da AE?	
R25	Participam, como membros do CG. Temos o representante da Sociedade Harmonia, que é um deputado (e agora está com um problema, porque o tempo que ele tem para nós é muito pouco, no entanto disponibiliza-se sempre para tudo!), temos um representante da Petrogal e temos um representante da QUERCUS. No painel do CG, na última AE, não estiveram presentes. No CG, normalmente, estão, à exceção do senhor da empresa P (mas é a empresa P que nomeia, nós convidámos a instituição, não é? E o senhor diz sempre que vem, mas acaba sempre por não conseguir vir!) (riso) Mas, no entanto, a Petrogal está sempre disponível para nós, quando é preciso alguma coisa e lhes pedimos, eles estão sempre disponíveis! Isso tem sido importante para a escola, também!	
P26	Como fazem para saberem se existe alguma relação entre as práticas de ensino e os resultados escolares?	
R26	É o que a gente está a fazer agora, com a aplicação destes questionários de que lhe falei: sabemos que temos bons resultados, falta saber porquê; estamos a ser avaliados internamente, com a finalidade de tentar melhorar as práticas letivas, precisamente.	
P27	Tentam identificar as boas práticas?	
R27	Sim. Conhecemos algumas, porque às vezes as pessoas divulgam, não é? E sabemos que as pessoas aderem às tecnologias e gostam de estar atualizadas; por exemplo, quando nos colocaram os quadros interativos - lembro-me por mim – quase não mexia, tinha medo, fiz ações de formação e agora utilizo esse quadro como utilizo outro quadro qualquer. E realmente aquilo é uma fonte de informação inesgotável! Tentamos melhorar as práticas também dessa forma, com a tecnologia mais atual, que nos permita estar um pouco mais acima. Nós temos muito bons equipamentos, embora comecem a ficar degradados. Porque a linha de atuação anterior da escola – desde há muito- era apostar na qualidade; a qualidade dos equipamentos, quando nós chegámos aqui, foi há 16 anos, e esta escola era a única no país que tinha um computador por sala. E conseguiu-se nessa altura. A partir daí, conseguiu-se sempre ter bons equipamentos. É como a nossa Mediateca. É uma Mediateca de topo, muito bem apetrechada, muito útil para os alunos, é tão utilizada pelos alunos como o nosso bar! Portanto, é assim um dos nossos orgulhos dentro da escola! Apostamos muito na qualidade dos equipamentos e isso também se deve refletir na qualidade do ensino e das aprendizagens. As pessoas tentam inovar, não nos acomodamos às rotinas, e tentamos sempre arranjar, comprar as máquinas mais recentes, por exemplo; fazemos ações de formação e tentamos apostar nas novas tecnologias. Não somos muito acomodados. Mas, claro, nem todos somos assim, ... mas a grande maioria é. E os alunos também já sabem que é assim. E acho que isso tem sido benéfico.	
P28	Que mecanismos são utilizados para avaliar o grau de coerência entre as práticas de ensino e os resultados escolares?	
R28	Há trabalho colaborativo... há grupos que trabalham muito bem colaborativamente. Mas do que nós nos queixamos sempre às direções é de não haver um tempo em comum para esse trabalho. Desde há alguns anos que tem sido pedido que haja nos nossos horários um tempo comum, marcado par trabalho em grupo. E também temos uma outra coisa que também tem sido muito boa em termos de prática: o gabinete das	

	<p>explicações. Os alunos podem recorrer ao Gabinete das Explicações dentro da própria escola, em todas as disciplinas. Isto resulta é se for o mesmo professor. Claro que História ou outra disciplina que tenha menos alunos não tem tantos alunos, se calhar aí os alunos vão mais em véspera de teste, mas disciplinas como a Física, a Química e as Ciências têm sempre muitos alunos nas sessões. Nos anos anteriores isso não se verificava porque não estava no horário logo no início do ano; há dois anos a diretora achou que devia pôr logo nos nossos horários esses tempo – nós é que pedimos para ser assim – e resultou. Nós somos muito exigentes! Há de reparar que a nossa diretora não é desta escola. Porquê? É que nós somos tão exigentes uns com os outros que dificilmente algum de nós tinha paciência para nos aturar lá dentro! E preferimos exigir, quando sabemos que há algo que irá funcionar bem. Agora é essa exigência: um tempo em comum nos mesmos grupos disciplinares, para que os professores com os mesmos anos curriculares se possam reunir. Não se trata de fazer tudo igual, até porque as turmas são diferentes, o rendimento não é o mesmo, as pessoas não são as mesmas; agora, vamos pelo menos acordar a forma como se fazem os testes, como se avalia, os trabalhos, as fichas de trabalho... Os critérios de avaliação e os pesos atribuídos são definidos logo no início do ano; e isso faz-se por carolice das pessoas, não pelo tempo que nos dão. Acho que as práticas melhorariam muito mais se nos dessem esse tempo em comum! Apesar de termos muitas horas de reuniões, não temos tempo para trabalho produtivo. E seria avaliado no final do ano e claro que seria retirado do horário das pessoas se no final do ano não mostrassem que tinham rentabilizado esse tempo. Conseguia-se avaliar isso bem.</p>	
P29	<p>Consegue apontar aspetos positivos e/ ou negativos da AE na sua escola?</p>	
R29	<p>Eu acho que temos de ver a AE sempre como positiva. E a Escola acho que está a encarar isso dessa forma. Da outra vez não foi, não foi positiva, mas também as pessoas que estavam cá é que originaram aquele relatório! Porque os senhores também não iam escrever outra coisa se as pessoas não se queixassem. O que aconteceu é que havia uma situação em que as pessoas estavam desagradadas com a direção. E acharam que a melhor forma de arrumar a casa era abrir o jogo em relação à Inspeção. E foi o que fizeram! É claro que depois o que aconteceu foi uma avaliação menos boa (lideranças fracas, etc.). Mas a avaliação em si é sempre positiva, ... Falamos sempre em coisas que ... Por acaso, lembro-me que me disseram assim: «Tiveram um aluno que participou nas Olimpíadas da Matemática, mas não estava lá o ano». Por exemplo, não me tinha ocorrido que os avaliadores externos iam à página da escola, que é a nossa imagem! E por acaso até fui eu que lá pus a informação. E não tinha a data. E eu disse logo à minha colega «É importante renovarmos a página da escola; aquilo tem de estar sempre atualizado!». Porque a imagem que nós damos para o exterior tem a ver também com a página que temos – que é muito boa até! Mas tem de estar sempre atualizada. Há assuntos que são abordados e para os quais nos despertam, e nós pensamos «Eles têm razão!». Portanto, eu não vejo a AE como uma coisa negativa. Eu vejo-a como uma coisa boa; de quatro em quatro anos está bem. Claro que agora vão-nos apontar algumas coisas menos positivas, claro, mas nós também sabemos que há coisas que estão menos bem. Eu também sou capaz de dizer o que é que está menos bem na Escola! Mas vindo do exterior, de um olhar externo, de um pessoa que não conhece, é muito importante! Até há situações nas quais nós nunca</p>	

	pensámos.	
P30	Pode ser uma mais-valia para as organizações?	
R30	Sim, porque é esse olhar externo, diferente do nosso, porque nós às vezes não temos o distanciamento necessário para nos apercebermos de algumas lacunas,... às vezes coisas até muito simples. Por exemplo, a troca de informação agora é feita essencialmente por <i>mail</i> , e circula muito melhor a informação. Uma coisa tão simples, ninguém tinha pensado naquilo! A gente até achava que só colocar um papel na sala de professores era suficiente! Mas as pessoas nem liam! Agora vão mais ao <i>mail</i> do que ao placar. E nós até achávamos que estávamos perfeitos, porque tínhamos tudo no placar! E não era suficiente, as pessoas queixaram-se de que a informação não circulava. E essa prática mudou com a AE, a de 2006/07.	
P31	Após a receção do Relatório de AE, houve lugar à produção de um Plano de Melhoria?	
R31	Sim. Teve avanços e recuos. Começou com uma equipa, que propôs algumas alterações. Mas essa equipa nunca conseguiu divulgar à comunidade escolar esse trabalho da equipa.	
P32	E o que é que impediu ou dificultou essa divulgação?	
R32	Foi a direção. A direção da altura não proporcionava essa divulgação. Nós queixávamo-nos precisamente disso tudo.	
P33	Que aspetos contemplava esse Plano?	
R33	Agora já não me consigo lembrar. Mas foi um Plano feito pela equipa de AA, e proposto à direção. Não me consigo lembrar com exatidão, mas sei que batia nos pontos assinalados como deficientes no relatório da AE. Essa equipa foi muito produtiva nesse aspeto. Nessa altura, já estava na escola aquela empresa do Projeto AVES; esse Projeto AVES esteve muitos anos na nossa escola, nunca funcionou! Nós, enquanto membros da comunidade, sempre fomos muito opositores a esse modelo! Não havia inovação, os testes eramos mesmos aplicados durante não sei quanto tempo, os currículos mudavam, não houve inovação na empresa,... Andámos ali muito tempo presos a uma empresa que não era produtiva para nós. Bem reclamávamos todos os anos! Vinham os resultados, nós falávamos sobre eles, mas depois não lançávamos concretamente o que é que íamos alterar. Andámos ali com avanços e recuos. Coma anterior direção, há dois anos, foi quando começámos com esta empresa que está agora. Aliás, até começámos antes, é a Z. Eu lembro-me de que tínhamos começado, tinham vindo fazer uma apresentação e ninguém estava agradado com a empresa, não sei o que é que aconteceu. E a própria direção não nos conseguiu transmitir a importância dessa empresa para a nossa AA. Nós achávamos que só pagávamos, sem vantagem nenhuma. E agora a empresa é a mesma e nós já achamos que estamos a ter vantagens.	
P34	E o que é que mudou?	
R34	Acho que a direção; foi a forma de trabalho. Foi com a equipa, mas não foi só com a equipa. Com esta direção eles apresentaram de novo a empresa e nós até pensámos «Outra vez esta empresa?». Mas ainda bem que continuámos. Penso que houve aqui um atrito entre a anterior direção e essa empresa.	
P35	E qual é o modelo atual da AI?	
R35	«Modelo» como?	
P36	Se há algum modelo adotado para realizarem a AI.	

R36	Não.	
P37	Poder-se-á considerar que a AE influenciou a AI?	
R37	Sim, sim.	
P38	De que forma?	
R38	As etapas, por exemplo da nossa AI; a gente está na segunda etapa, a primeira foi as práticas organizacionais e agora estamos nas práticas letivas. Se não tivesse havido uma AE, se calhar nós nem teríamos pensado nisso., nem tínhamos melhorado aquilo que estava evidente. A AI serve para... Por exemplo, se fizerem só inquéritos, mas não nos disserem mais nada, nós apenas ficamos com essa informação e a seguir não se anda com as coisas, não se propõem linhas de orientação e de resolução de problemas,... que aquilo que nos interessa! A gente pode estudar e analisar todos os resultados que temos,... se não pensarmos e propusermos linhas orientadoras... aquilo não vai para a frente. O que é preciso é que haja mudança. E esta escola sempre discutiu muito, muito os resultados; mas depois, vemos como é que vamos melhorar os resultados... Já é muito mais complicado!	
P39	E agora estão a conseguir fazer isso?	
R39	Estamos porque a empresa também nos propõe o que havemos de fazer. Eles não se limitam apenas a fazer um relatório, ou a propor o que está bem ou menos bem, mas também nos propõem linhas de atuação. E é isso que a equipa de AA tem estado a fazer.	
P40	Considera que os resultados da Escola têm melhorado ao longo do tempo?	
R40	Esta escola sempre teve muito bons resultados. É das melhores escolas da zona.	
P41	Fazem a monitorização dos resultados?	
R41	Fazemos.	
P42	E essa informação chega ao CG?	
R42	Sim, todos os anos avaliamos isso.	
P43	Também avaliam a vossa prestação do serviço educativo?	
R43	Com esta empresa, sim. Está-se a fazer agora com as práticas letivas. A prestação de serviço educativo, ao nível, por exemplo das parcerias, deve ser a próxima etapa. Formalmente, ainda não. Avaliamos, mas não formalmente.	
P44	Como é que garantem a coerência entre as práticas de ensino e a avaliação?	
R44	Como é que garantimos? Nós aplicamos as práticas e depois aquilo dá um determinado resultado.	
P45	E os docentes têm práticas de calibragem de procedimentos avaliativos?	
R45	Não. Há parcerias, mas é dentro do grupo disciplinar. Parcerias ao nível dos CT, é mais no 3º Ciclo, resulta mais no 3º Ciclo. No Secundário é mais a nível dos conselhos de disciplina.	
P46	E em que sede fazem a gestão curricular?	
R46	A nossa base de trabalho é toda ao nível disciplinar.	
P47	Os pais e outros parceiros têm participado quer na AI, quer nas outras atividades da Escola?	
R47	Participam. Podiam participar mais, como é óbvio. Quando são inquiridos, eles até participam, respondem aos inquéritos... Agora, com participação ativa, se não há uma AP ainda eleita, e a escola e a nova diretora têm feito tudo por tudo para tentar que isso aconteça... Tem feito tudo para os trazer à escola, teve de fazer uma reunião geral de Pais para conseguir garantir a	

	<p>presença dos pais no CG e para o CP! Mas é engraçado que os pais vêm à escola quando há festas! Sempre que haja uma festa e se peça a colaboração dos pais (ao nível do 3º Ciclo, que os pais vêm mais do que os pais do Secundário), os pais estão cá e participam. No dia de S. Valentim ou noutro dia qualquer, se é para trazer o bolinho, eles vêm e trazem o bolo, ajudam os miúdos e há uma participação incrível dos pais. Depois, se é um assunto sério, na participação ativa há pouca gente a participar. Nós temos pena, porque os pais são muito importantes! No CG participam, nós temos três pais no CG. São pessoas que contribuem imenso. Aliás, estão lá porque se propuseram a participar, nem sequer foram eleitos: assumiram que iriam participar e assim têm feito.</p>	
P48	<p>Os pais e outros parceiros locais têm tido um a participação ativa em todo o processo de informação, discussão e acompanhamento do que se faz na escola?</p>	
R48	<p>Têm, no CP e no CG.</p>	
P49	<p>Através dos representantes que aí têm assento?</p>	
R49	<p>Sim. Também nos CT. Sempre que haja CT de avaliação formativa há sempre dois pais, como manda a lei, a participar nessas reuniões. Participam imenso. A noção que eu tenho, enquanto professora – e estou em vários CT – é de que eles estão muitas vezes presentes nos CT. E os alunos, até agora era muito difícil que eles se interessassem pelas coisas sérias; só queriam saber de festas e que os outros as organizassem, de preferência. Eu costumo dizer que as AE desta escola são associações muito débeis, o ano passado, eram só alunos de 12.º ano; propõem-se para as associações e depois não fazem grande coisa. Este ano temos uma associação muito forte. Estão sempre muito ativos. Mas eu também tenho falado muito com eles, acho que eles têm de fazer atividades, mas sem serem supervisionados por adultos. E também tenho, se calhar, uma quota-parte de responsabilidade nesta mudança, porque eu acho que eles têm de ter as atividades deles integradas no nosso Plano de Atividades, e que essas atividades sejam supervisionadas por um adulto. Mas eles são tão importantes, têm sempre tão boas ideias, não é? Também para eles crescerem enquanto pessoas, é importante que pertençam à Associação e participem na vida da escola. E é bom que a AE não seja constituída só por alunos do 12º ano, porque depois esses alunos estão focalizados é com os exames e depois chega-se a maio e já não estão na escola nem fazem mais nada. Por isso as AE têm de ser constituídas por alunos mais novos e mais velhos, este ano a diretora depositou em mim essa incumbência, de dinamizar a AE e as eleições. Fui às turmas e disse-lhes algumas linhas orientadoras. E isso foi importante, até houve duas listas! E houve um respeito incrível! Tive que lhes dar os parabéns! Nós fazemos as coisas para eles, não é? E a diretora ouve--os sempre e procura autorizar as propostas deles, quando são exequíveis (algumas são líricas!). Por exemplo, a rádio foi reativada por eles este ano, funcionam em parceria com a Mediateca, com inscrições e com horário. Este ano também colaboraram com o grupo de Inglês na atividade de S. Valentim; foram eles que distribuíram as cartas do dia de S. Valentim pelas turmas e pelos alunos. Portanto, eles sentem-se parte integrante da escola. Porque quando os alunos não se sentem parte integrante da escola, então não é uma escola, é uma escola só de professores! E mesmo as atividades desportivas que eles organizaram correram muito bem, portaram-se muito bem. Sempre com a ajuda dos funcionários e a supervisão dos professores, a</p>	

	coisa tem resultado bem. Eu costumo dizer que não há milagres: o meio onde nós estamos inseridos ajuda a estes meninos serem como são, e nós temos muita sorte em sermos professores deles.	
P50	Passaram recentemente pelo segundo momento de AEE. Como gostava que fosse feita a divulgação desse Relatório que há de vir?	
R50	Esse Relatório, quando chegar, com certeza que vai chegar a todos os professores, a funcionários, aos pais, à comunidade. O CG vai, cm certeza, analisar e propor alguma coisa, em função daquilo que lá surgir, tal como o CP se há de também pronunciar. O CG vai, com toda a certeza, pronunciar-se e propor linhas de atuação a seguir. Temos de olhar para aquilo com olhar crítico e pensar o que é que vamos fazer a seguir.	
P51	Agradeço-lha a sua disponibilidade.	
R51	De nada.	

Entrevista a

\_\_\_ Diretor(a) de Agrupamento

\_\_\_ Presidente de Conselho Geral

Coordenadora (CEAI) e elemento (EEAI) da equipa de Avaliação Interna

\_\_\_ Coordenador(a) de Departamento

**UGE9**, ocorrida em 16 de fevereiro de 2012

		OBSERVAÇÕES
P1	Agradeço a disponibilidade para esta entrevista e a sua gravação. Sendo que estão assegurados quer a confidencialidade dos dados, quer o anonimato dos participantes, começo por colocar a primeira pergunta: existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE), em 2006/07?	
R1 (CEAI)	Já havia a preocupação de analisar os resultados e as práticas, e isso era feito com a colaboração, essencialmente, da Fundação Manuel Leão, do Projeto AVES. Já não sei situar em termos de datas, mas foi antes de 2006/07.	
R1 (EEAI)	Os primeiros anos foram em 2001/02 ou 2002/03. Integramos o Programa AVES.	
P2	E caso a Escola tenha continuado a proceder à AI, houve alteração nos procedimentos?	
R2 (CEAI)	As práticas de AI alteraram-se substancialmente. Desde 2006/07 foi constituída, pela direção, uma equipa de AA que, logo no ano letivo de 2006/07 tentou (e assim o fez) aplicar a AA de acordo com o modelo CAF. Portanto, nesse ano letivo de 2006/07 foi aplicado o modelo CAF, no final	

	do ano foi conhecido o relatório do trabalho da equipa de AA, o diagnóstico feito a partir da aplicação dos vários critérios da CAF, e foram delineadas ações de melhoria, que depois no ano seguinte não se concretizaram, ou melhor, não se efetivaram nem se concluíram porque também, nessa altura, houve alteração de direção,... Não...	
R2 (EEAI)	Não, a primeira aplicação da CAF foi 2007/08, e sobretudo o que falhou nessa primeira implementação da CAF foi que o processo de envolvimento da escola...	
R2 (CEAI)	Exatamente!	
R2 (EEAI)	... foi um bocadinho fraco. De onde resultou que a maioria dos respondentes ao questionário era de professores novos da escola; e tornou-se uma amostra nada representativa do universo. Portanto, toda a análise que se poderia fazer sobre aqueles nunca seriam convincentes para que se sustentassem os Panos de Melhoria; e eles acabaram por morrer na praia porque a Escola não se reviu nos resultados. Verdade que a Escola teve culpa por não ter respondido ao questionário com um mínimo de fiabilidade! Mas essa primeira aplicação foi um falhanço, porque houve uma má divulgação da ideia, do conceito... Não correu bem!	
R2 (CEAI)	E também em função dos resultados que a escola obteve em função da AE da IGE houve assim uma certa relutância em nos voltarmos a avaliar: «Então vamos outra vez ver que não conseguimos!»	
R2 (EEAI)	Também houve essa variável, sim!	
R2 (CEAI)	Porque a maior parte das pessoas que estavam a escola nessa altura nem sequer respondeu ao questionário da CAF, não é? Houve uma rejeição!	
P3	Atualmente quem intervém na AI?	
R3 (CEAI)	Todos. No fundo, a equipa foi reformulada, mas desde há três anos que tem mantido praticamente a mesma constituição, e envolve desde essa altura...	
R3 (EEAI)	A T. é a coordenadora, eu sou elemento dessa equipa.	
R3 (CEAI)	Exato. A anterior diretora tentou há três anos constituir uma equipa que fosse representativa de todos os setores: tem professores, e um professor de cada departamento curricular; tem um representante dos funcionários, um aluno (agora o presidente da Associação de Estudantes, este ano)...	
R3 (EEAI)	O outro foi-se embora, concluiu o seu 12º ano, e bem!...	
R3 (CEAI)	Nos anos anteriores tinha sido sempre a Presidente da Associação de Pais, que também terminou as suas funções no fim do ano letivo anterior..., a Escola está numa fase em que ainda não tem as pessoas para os órgãos diretivos da Associação...	
R3 (EEAI)	Já está lançado o processo eleitoral para isso, portanto será uma questão de tempo para reconstituirmos a equipa.	
R3 (CEAI)	E nessa altura, essa pessoa que for eleita integrará a equipa. A aplicação que fizemos, há três anos atrás, do modelo CAF nos seus 9 critérios, foi aplicado a todos. Ou seja, todos os alunos, todos os pais, todos os funcionários e todos os professores responderam. Dos pais responderam um pouco mais de metade os alunos responderam todos (ou quase todos, à exceção de dois que estavam doentes nesse dia), os professores também	

	responderam em grande maioria, assim como os funcionários. Portanto, podemos dizer que todos estamos envolvidos no processo...	
R3 (EEAI)	Professores e funcionários, na ordem dos 80%, dos alunos muito próximo dos 100%, dos pais é que foi 50 e poucos por cento.	
P4	Quem lidera o processo?	
R4 (CEAI)	Podemos dizer que somos nós, sendo que “nós” somos esta equipa que nos envolve a todos...	
P5	E foram nomeados?	
R5 (CEAI)	Pela Diretora da altura...	
R5 (EEAI)	Reconfirmados pela atual Diretora.	
P6	E têm autonomia (para proporem a integração de um elemento, ou para estabelecerem o vosso plano de ação...)	
R6 (CEAI)	Sim, temos autonomia. Aliás, a Diretora faz parte da equipa, portanto trabalhamos sempre em articulação...	
R6 (EEAI)	Autonomia para propor temos, agora... Como o participar ou não é uma questão de distribuição de serviço, compete à Direção. E temos tido sempre uma boa relação com a Diretora, nesse sentido. A própria Diretora integra a equipa, e portanto...	
P7	Quantas vezes reúnem anualmente?	
R7 (CEAI)	Nós reunimos semanalmente, às sextas-feiras. Não envolvemos todas as sextas-feiras os pais e os alunos, envolvemo-los sempre que... depende, não há uma periodicidade...	
R7 (EEAI)	Com os pais e os funcionários,... nem sempre. Mas há alturas em que até reunimos até duas vezes por semana...	
R7 (CEAI)	Mais, até!... Quando estivemos a elaborar os questionários, houve dias de sairmos daqui às tantas e no dia a seguir reuníamos outra vez... No ano passado, quando estivemos a implementar as ações de melhoria, não tanto: se calhar 2, 4 vezes, se calhar de dois em dois meses... Não sei precisar agora com rigor, mas sempre em função das tarefas e dos momentos específicos. Agora, por exemplo, estamos numa fase de grande trabalho em termos de autoavaliação, estamos a aplicar uma <i>Framework</i> de desenvolvimento... estamos a envolver num questionário todos os alunos e todos os professores... Mas, se calhar, quando vierem os resultados vamos envolver muito mais os alunos, para vermos os resultados,... Depende das fases de trabalho.	
P8	Que efeito(s) considera ter(em) ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R8 (CEAI)	Esta estrutura de avaliação interna foi um dos produtos.	
R8 (EEAI)	Que existe desde esse momento de AE, de 2006/07.	
R8 (CEAI)	Sim, na altura a Escola não tinha nenhum mecanismo de autoavaliação. Depois,... Se calhar também resultou (das sugestões apontadas pelo Relatório da IGE de 2006/07), se calhar mais rigor, mais preocupação em termos evidências daquilo que fazemos... Por exemplo, fazemos testes de diagnóstico no início do ano, mas depois em lado nenhum aparecia se havia alterações da planificação, ou reorganização de algum conteúdo, ou insistir mais nesta ou naquela estratégia, em função do que era detetado. Hoje, é	

	comum isso ficar indicado logo na primeira reunião dos CT...	
R8 (EEAI)	Para além de refletido, fica evidenciado.	
R8 (CEAI)	Exato. Fica indicado se o professor da disciplina tal, fez ou não fez,... Isso é uma prática, que acho que mudou e que acho que resulta. Até se calhar, ao nível da própria organização, o haver um coordenador para os DT do ensino secundário, outro para os DT do 3º Ciclo – que tínhamos antes por ano, e se calhar isso não resultava muito...	
P9	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R9 (CEAI)	Sim. Nós, enquanto equipa, temos estabelecido na nossa orgânica interna a função de no final de cada período fazer a recolha de dados por ano a ano, disciplina a disciplina – isto para os resultados dos cursos regulares, do 3º Ciclo e Secundário. E esses dados são passados para os Coordenadores dos Departamentos, que os analisam em plenário e discute-se em CPedagógico. O Coordenador dos DT e Coordenador dos Cursos Profissionais do Secundário e CEF faz a mesma coisa: recolhe dados (vê quantos módulos...)	
R9 (EEAI)	Isto porque são indicadores diferentes. Os que utilizamos nos cursos regulares assentam essencialmente nos resultados escolares e na assiduidade dos alunos, enquanto que os que são utilizados para os cursos profissionais e CEF são os módulos em atraso, as tentativas de recuperação de módulos,.. Outros indicadores que dão uma melhor imagem de como é que funciona a coisa. Dadas as diferenças, usar os mesmos indicadores não seria a melhor via... foi uma das primeiras conclusões que tirámos, foi que com os indicadores usados no ensino regular não fazíamos nada no caso das outras ofertas formativas.	
R9 (CEAI)	Tínhamos dados completamente enviesados... Os Coordenadores dos DT fazem outra recolha que é: turma a turma, ano a ano, verificar quantos alunos têm duas negativas, quantos têm mais do que duas, quantos estão em situação de possível retenção,...	
R9 (EEAI)	Nós fazemos mais na perspetiva da disciplina, os Coordenadores dos DT na perspetiva do aluno, no Ensino Profissional, o Coordenador analisa o desenvolvimento do curso,... De qualquer maneira, também estamos, normalmente, articulados. Embora eles não pertençam à equipa, mas trabalhamos em conjunto... Isto também é uma casa pequena...	
R9 (CEAI)	E depois, isto tudo é pensado e reflete as preocupações, que depois surgem no Conselho Pedagógico.	
P10	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R10 (EEAI)	A Framework que estamos a implementar agora permite isso...	
R10 (CEAI)	Permite, com os indicadores que nós selecionámos – e os indicadores cada escola é que os constrói, não é? – permite entrar um bocadinho naquilo que é a prática letiva e, eventualmente, chegar a resultados, a identificar boas práticas ou más práticas,... (riso).	
P11	Relacionam, de alguma forma, os resultados escolares alcançados com as práticas letivas implementadas?	
R11 (CEAI)	Ainda não chegámos a fazer isso, temos esse objetivo...	
R11	Sucintamente, esta Framework que estamos a implementar, esta estrutura	

(EEAI)	de análise, resulta de um conjunto de perguntas (cerca de 20) colocadas aos professores e aos seus alunos. E depois, confrontar os resultados. Todas essas perguntas têm a ver com as práticas de sala de aula. Não vamos entrar na sala de aula, portanto, não é uma questão de observação de aulas, mas pergunta-se aos professores «Vocês já fazem isto? E fazem aquilo? E fazem...?». E perguntamos aos alunos: «Os vossos professores fazem isto? E fazem aquilo? E fazem ...?». Do confronto das duas coisas teremos, provavelmente, uma imagem um bocadinho mais sólida de quais serão as boas práticas – que depois cruzadas obviamente com os resultados e as zonas/disciplinas onde há os melhores e os piores resultados poderão indicar quais poderão eventualmente ser boas práticas, ou práticas menos boas.	
P12	Que dimensões abrangem nesse vosso questionário?	
R12 (CEAI)	Várias dimensões: a dimensão pedagógica, a dimensão da preparação das atividades, da avaliação das atividades,	
P13	Gestão curricular também?	
R13 (EEAI)	Cumprimento curricular, sim.	
P14	Articulação curricular?	
R14 (EEAI)	A articulação é mais difícil!	
P15	Nem aos professores abordam a questão da gestão do currículo?	
R15 (EEAI)	Não podemos, porque as questões são as mesmas quer para alunos quer para professores: para podermos fazer o espelho, as questões têm de ser as mesmas. Mesmo nas que são formuladas de forma diferente, o indicador utilizado é o mesmo.	
R15 (CEAI)	A gestão curricular e a articulação, nós fazemo-la quando aplicamos o modelo CAF na sua, digamos, simplicidade. Já não me recordo em que critério, mas quando fizemos o questionário há três anos fizemos perguntas do género «Se planifica em conjunto», «Se a planificação tem em conta as outras disciplinas,..». Digamos que entramos mesmo na gestão curricular. Aí a pergunta é um bocadinho diferente para o professor, para o aluno e para o pai.	
P16	Consideram ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R16 (CEAI)	Sim, sim. Nós temos tido a desgraça (riso) de termos tido em tão poucos anos várias direções. Houve uma transição muito,... Passámos se calhar (em 4 ou 5 anos) por três diretores, o que causa algum... Começamos a entrar numa linha, no projeto de uma pessoa, com um fio condutor, e depois, cessa. E depois vem outro,... Mas, ainda assim, penso que, apesar desse constrangimento, a preocupação com a qualidade tem sido uma preocupação de todos nós e de cada um em particular.	
R16 (EEAI)	E há um outro efeito que eu considero que é, só por si, motor de alguma mudança, que é <i>o facto de se fazer a pergunta</i> : quer as perguntas das AEE, quer as nossas (da AI), levam as pessoas a pensar «Mas era suposto era suposto ser assim?». E isto não é imediato, nem é universal, mas altera práticas! E muita pensa «Ah! Então, se calhar, é melhor começar a fazê-lo!» E algumas práticas vão acompanhando estas propostas de reflexão.	
R16 (CEAI)	Sabemos que as mudanças de mentalidades levam algum tempo, não é? Mas esta cultura de nos olharmos, de nos autoavaliarmos, já está	

	interiorizada. E, portanto, isso só pode trazer melhor serviço e melhores resultados.	
R16 (EEAI)	Eu penso que nós, equipa de AA, temos, de facto, o respeito dos colegas e do resto da comunidade. Fomos reconhecidos não como autoridade, mas como colegas empenhados nesta tarefa. E se nós propomos esta carga de trabalho (que temos preparada para hoje e para amanhã) de lavar os alunos todos a responder ao questionários, entrar na ala de aula, tirar os alunos, voltar a devolvê-los às salas,... Toda a gente aceitou isto com a maior das pazes,... Isso acho que foi uma conquista. E as perguntas que veem nos questionários que nós fazemos acabam por ser ou uma confirmação das suas boas práticas, ou uma proposta de reflexão e, nesse sentido, vamos melhorando a pouco e pouco. Não vamos esperar que toda a gente perceba a mensagem, assim, sem mais nem menos, mas a verdade é que ...	
R16 (CEAI)	Temos, temos melhorado nos últimos anos.	
R16 (EEAI)	E até porque há uma convicção, que não é infundada, de que os resultados dos nossos alunos não são maus na avaliação externa.	
P17	Conseguem estabelecer uma relação entre a AE da Escola e a melhoria dos resultados escolares?	
R17 (EEAI)	É difícil.	
R17 (CEAI)	Aí, não!	
R17 (EEAI)	É muito difícil fazer essa associação.	
P18	E a relação entre a avaliação externa dos alunos e avaliação das aprendizagens e os resultados internos deles?	
R18 (CEAI)	Nós estamos a tentar fazer um estudo comparativo com os resultados de há uma série de anos atrás, para termos dados mais objetivos relativamente às várias disciplinas. Mas quase poderia dizer que, em regra,... Houve, há 3/4 anos, na disciplina de Matemática, essencialmente, na avaliação externa, resultados muito bons.	
R18 (EEAI)	Há 3 anos, na avaliação externa, fomos a terceira escola do país, sendo que ficámos no <i>ranking</i> em 27º lugar – mas 24 eram colégios! E nós não fazemos seleção de alunos! E há uns anos tínhamos um problema dos ‘falsos externos’ – os meninos que eram obrigados a anular a matrícula na 1ª fase – e neste momento, e na disciplina de Matemática, esse número é 0. Portanto, estes resultados são do universo de alunos da escola! Zero falsos externos!	
R18 (CEAI)	A diferença entre a avaliação interna e a externa não é muita, acho que tem sido de 2 valores, o que penso que é o normal	
R18 (EEAI)	A Matemática, tem até sido ao contrário: os resultados da avaliação externa melhores dos que os da avaliação interna! E é uma variável que estamos a seguir, ao nível da AA.	
R18 (CEAI)	Depois, há sempre uma no ou outro em que determinada disciplina não corre bem,... mas não é assim nada de... A regra não é haver uma grande diferença!	
P19	Como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE?	
R19	Quando o relatório chegou, o Diretor da Escola divulgou-o logo na página	

(CEAI)	da escola. Não me recordo bem, mas até acho que foi trada cópia e entregue a todos os professores. E depois discutimos nos Departamentos, nos grupos disciplinares, ...	
P20	Fizeram Plano de Melhoria logo a seguir?	
R20 (EEAI)	A equipa de AA produziu... Não, a equipa foi constituída. Não houve um Plano de Melhoria como consequência direta dessa AEE de 2006/07.	
P21	Mas as práticas de autoavaliação alteraram-se?	
R21 (CEAI)	Sim, sim, alteraram-se as práticas de AA! E outros pequenos pormenores, como eu dizia há pouco: a necessidade de ter registos de avaliação, ...	
R21 (EEAI)	É difícil contar todas as consequências, elas são difusas, mas houve consequências! Houve algumas consequências!	
R21 (CEAI)	Mas foi divulgado! Foi amplamente divulgado.	
P22	E foi aproveitado para quê, ao nível da escola?	
R22 (CEAI)	Essencialmente para que das discussões que houve ao nível dos diversos grupos resultassem algumas melhorias. Não muito organizadas,... acabaram por não ser muito organizadas, mas houve um momento de reflexão à volta daquele relatório.	
P23	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na organização?	
R21 (CEAI)	Se calhar. Só agora... Nós tivemos recentemente a nossa segunda AEE. Se calhar, só agora terá o verdadeiro impacto. Porque (na altura, até comentei isso com os avaliadores), se calhar nós não estávamos habituados a esse mecanismo de AE. Se a Inspeção vinha, vinha por outros motivos, atos inspetivos diferentes. Esta vinda da Inspeção, para olhar para a Escola naqueles domínios, ouvir-nos e tentar encontrar respostas para determinadas perguntas,... era a primeira vez que acontecia. E, muito honestamente, acho que o primeiro impacto que teve em todos nós foi pensarmos «mas quem são estes senhores, que agora chegam e julgam e estão a avaliar-nos e dizem isto tudo de nós?!» Tanto que a escola fez um Contraditório... Acho que não nos revimos em muito do que surgiu no Relatório da Inspeção! Mas creio que, essencialmente, foi porque nós não estávamos habituados a sermos avaliados assim. Esta preocupação de fazermos as coisas, sabendo que alguém nos pode vir pedir contas, ... e pôr-nos a pensar «Temos bons resultados porquê?», «Como é que nós nos mobilizamos, tendo em conta estes resultados?», isso era algo novo. É verdade que, se calhar, isso também nos levou a querer mudar e melhorar! E, se calhar, o impacto negativo que teve em todos nós a AE depois também levou a não tivéssemos aceitado muito bem o mecanismo da AA: «Então agora ainda nos vão perguntar .... Eu sou o dono da minha aula, das minhas coisas, agora vou ter que responder,...». Acho que havia muito essa cultura. Provavelmente, o maior impacto que isso tudo teve foi nós próprios termos, aos poucos, mudado um bocadinho de mentalidade e também de práticas. E hoje (quero dizer, nesta segunda AE), isso é uma coisa banal. Já passámos por tantas AA, tantos questionamentos que já nos parece perfeitamente normal e até necessário! Agora até aguardamos o Relatório da AE para o utilizar, sei lá,... temos que fazer o projeto Educativo, ... Coisa que da primeira vez até pudemos ter feito intuitivamente, mas não conscientemente. As acabámos por utilizar essa informação do relatório, porque decorrente dessa AE se reformularam o Projeto Educativo e o Regulamento Interno da altura, tendo em conta, aqui e ali, os dados	

	<p>fornechos pelo relatório da AE; mas não de uma forma muito sistemática. Se calhar, também não estávamos ainda muito preparados para isso! Não tínhamos muito esta cultura de que nós temos sempre que nos ir avaliando e autoavaliando, e reconhecer que não fazemos tudo bem e que necessitamos sempre de melhorar.</p>	
R23 (EEAI)	<p>Provavelmente não estarei a exagerar se disser que o principal impacto que tiveram a AE e o Relatório da AE foi a necessidade de nos envolvermos em evidências. Foi o principal impacto. O que obviamente tem outros impactos menores espalhados um pouco por todo o lado! Mas este foi o maior impacto. A partir do momento em que precisamos de ter evidências, as coisas têm de ser feitas com mais cuidado! E este foi, provavelmente, o maior impacto. O que, por sua vez, leva a reflexões sobre como é que se deve reportar e, portanto, como é que se deve fazer, e por aí fora, e por aí fora, e por aí fora... E depois temos uma espiral, uma série de miríade de coisas que têm impactos, na maior parte, positivos.</p>	
P24	<p>Há, então, alguns aspetos negativos na AE?...</p>	
R24 (EEAI)	<p>Há sempre aspetos negativos em todas as avaliações! Mesmo na nossa, na que fazemos dos alunos! Como dizia a Teresa há pouco, pensámos «Quem serão estes senhores, que vêm para aqui meter-se na nossa vida e querer dizer coisas?!». Desde esse aspeto negativo, logo à partida, até dizerem-nos «Vocês não estão a fazer isto bem!».</p>	
P25	<p>Isso é negativo?</p>	
R25 (EEAI)	<p>Para algumas pessoas, é. Nós estamos todos convencidos que somos excelentes. E quando nos dizem «Não, não é», ... a primeira reação é «Ah!, sou, sou». Mas depois acabamos por verificar que se calhar não somos mesmo e vamos procurar a melhoria. Mas a primeira reação, o primeiro impacto, muitas vezes, é negativo.</p>	
P26	<p>Que mecanismos são utilizados para avaliar o grau de coerência entre as práticas de ensino e os resultados escolares?</p>	
R26 (EEAI)	<p>Estamos a trabalhar nisso!</p>	
R26 (CEAI)	<p>Com a <i>Framework</i> que agora estamos a implementar, sendo certo também que no questionário que aplicámos com a primeira versão do CAF se faziam perguntas nesse âmbito: se o professor clarificava, se era justo na avaliação que atribuía, se queria continuar com aquele professor no próximo ano, se recomendaria a Escola, enfim... perguntas que nos permitiam ter o <i>feedback</i> sobre se a imagem que os alunos e os pais tinham dos professores e da Escola. E o resultado desse critério da CAF até foi bastante positivo. Aliás, nem fizemos nenhum Plano de melhoria relativamente a isso, porque...</p>	
R26 (EEAI)	<p>A comunidade reconhece-nos valor, embora nós internamente saibamos que temos algumas fragilidades. E uma das coisas boas que eu penso que esta equipa de AA tem é manter algum espírito de autocritica e alguma abertura... e pensar que podíamos ser muito melhores.</p>	
R26 (CEAI)	<p>Olhe, nos processos, por exemplo, no critério dos processos da CAF, em 2010, tivemos, numa escala de 0 a 100, 66 (isto envolvendo todos os respondentes. Pais, alunos, funcionários). O resultado para as pessoas foi de 59 e o resultado do desempenho-chave (que tem a ver com os resultados concretos) foi de 72. Portanto, estão todos muito acima do meio.</p>	
P27	<p>Que aspetos são contemplados no vosso Plano de Melhoria?</p>	

R27 (EEAI)	Neste momento não temos um Plano de Melhoria. Terminou agora a inquirição (da AEE), a fase de entrevistas do processo de AE, estamos à espera do relatório para então produzir um Plano de Melhoria.	
P28	Mas já tiveram Plano de Melhoria?	
R28 (CEAI)	Sim, no ano passado. Em 2009/2010 passámos o questionário CAF contemplando os nove critérios do modelo, apicado a toda a população; resultou daí a identificação de várias áreas onde era necessário fazer alguma intervenção. O que é que nós fizemos? Com os pés bastante assentes na terra e, ... enfim,... alguma orientação... selecionámos três áreas que nos pareceram ser aquelas que apresentavam resultados mais baixos (embora não abaixo dos 50%, mas se calhar os mais baixos), e ... enfim... a partir dos comentários que as pessoas faziam... de sugestões, que nos pareceram preocupantes e de fazer alguma coisa de melhoria. Essas áreas foram: a relação ou o estabelecer uma rotina e uma prática, a circulação da informação e a articulação entre a Direção e os funcionários - a Direção estabelecer mensalmente uma reunião com os funcionários para estabelecer tarefas, quem faz o quê, como, em que altura...	
R27 (EEAI)	Com o registo sumário das decisões,... não uma ata formal, mas apenas registando «Decidiu-se isto».	
R28 (CEAI)	Para que os funcionários também fizessem uma reflexão e uma autoavaliação: «eu estou neste posto, quais são as tarefas fundamentais que devo fazer?» «E se calhar é importante passar estras minhas tarefas para outro colega, porque quando um falta ... e é um valha-me Deus, que agora não tenho chave...».	
R28 (EEAI)	Fizemos um Plano de Formação Interno – que está em prática - e cada funcionário divulga aos seus colegas e especifica a especificidade das tarefas que lhe estão atribuídas.	
P29	Os funcionários participarem na elaboração desse Plano de melhoria?	
R29 (EEAI)	A representante dos funcionários na equipa e AA participou.	
R29 (CEAI)	Sim, e mais: toda esta ação que se desenrolou no ano passado (com estas reuniões mensais), teve o acompanhamento semanal da Equipa Operacional (que, segundo o modelo da CAF, tem um elemento da equipa de AA e outras duas pessoas). O que é que nós fizemos? Um elemento da equipa (que foi o Vasco), uma pessoa da Direção (foi o Subdiretor, responsável pela área dos funcionários) e duas funcionárias, uma do setor administrativo e outra dos operacionais, acompanharam sempre todas as decisões e todas as práticas. Fizemos também, para verificar se essa ação estava a resultar ou não, um questionário de satisfação que passámos aos funcionários (já não me lembro bem, mas tivemos 67% ou 62% de satisfação). Portanto, o grau de satisfação com aquela ação foi positivo.	
R29 (EEAI)	Com 90% de respondentes.	
R29 (CEAI)	Exato. Portanto, aquela ação estava a resultar e fazia sentido continuar com ela. Esta era das três áreas. As outras ações foram o criar algum mecanismo (e isto já vinha lá de trás, desde a AE) para criar resolver um problema de comunicação interna, de falta de comunicação: «Há CP, eu não sei, o outro sabe porque disse-me...». Então estabelecemos essa ação de melhoria (criar mecanismos que tornassem eficazes a comunicação e a informação) estabelecendo a rotina (que hoje já está perfeitamente enraizada) de, no final de cada CP, os quatro Coordenadores de Departamento se juntarem e	

	<p>fazerem – não é propriamente uma minuta da ata, mas é uma listagem do que é que foi aprovado, do que é que foi analisado, do que é que foi decidido, como é que foi, o que é que saiu dali... e isto no prazo de dois dias. Envia por <i>mail</i>, nesse prazo de dois dias, para todas as pessoas que fazem parte do seu Departamento. Portanto, dois dias após uma reunião eu tenho no meu <i>mail</i> a informação e sei o que é que se passou. Para além disso, implementámos também outra coisa: todos os representantes ou coordenadores do CP criaram uma sala na plataforma <i>moodle</i> (de acordo com uma estrutura que foi estabelecida connosco e com eles), mantêm-na atualizada e todas as pessoas dessa estrutura podem facilmente entrar no <i>moodle</i> e ter acesso à informação. E está de fácil acesso. Dentro dessa ação de melhoria, também era preocupação nossa manter a página da escola o mais atrativa e o mais informativa possível, isso foi feito pelo colega responsável, ela já era muito boa, mas melhorou substancialmente!</p>	
P30	Fizeram, pois, apenas um Plano de Melhoria, depois da AE de 2006/07...	
R30 (EEAI)	<p>Um Plano de Melhoria com três ações de melhoria, sendo que a terceira foi uma recolha de dados e a construção de uma base de dados. O nosso processo de inquirição, na primeira aplicação da CAF, foi cruzado com uma coisa que o nosso Amigo Crítico – da empresa que nos apoia na implementação do processo – chama o <i>benchmarking</i>. Eu diria que não é exatamente o <i>benchmarking</i> no sentido habitual do termo, mas é cruzar as opiniões, já de si um bocado trianguladas, com os resultados. Uma série de resultados. E quando fomos tentar preencher pela primeira vez as tabelas de <i>benchmarking</i>, deparámo-nos com alguma dificuldade em reunir dados. Essa terceira ação de melhoria foi exatamente dar resposta a essa insuficiência: criar mecanismos de recolha de dados para que possamos acompanhá-los historicamente, com maior facilidade.</p>	
R30 (CEAI)	<p>Desde a primeira AE, a primeira tentativa de aplicação da CAF na escola levou também à produção de um Plano de Melhoria. Não se efetivou, nem foi avaliado, não resultou,... No ano passado, depois da segunda tentativa de implementação do modelo CAF ter resultado, implementámos essas três ações de melhoria, avaliámo-las, com um questionário de satisfação aos envolvidos, e ... Parece ter resultado, uma vez que neste ano, um ano após isto tudo,... Nós continuamos a acompanhar, vendo se continua a acontecer isto tudo que nós pensávamos e, de facto, já é uma prática. Qualquer funcionário refere isso: que foi muito bom ter reunido e continuar a reunir mensalmente com a Direção.</p>	
R30 (EEAI)	<p>O Plano de Formação teve alguns entraves nos momentos iniciais, que deram um bocadinho de trabalho a ultrapassar (riso), mas... Neste momento tudo isto é uma prática e está perfeitamente enraizado.</p>	
R30 (CEAI)	<p>E nós próprios, enquanto equipa, temos delineadas para nós próprios algumas ações para este ano. Que passa, essencialmente, por termos uma recolha sistemática dos resultados dos exames nacionais desde há um tempo atrás, para termos um histórico. Normalmente diz-se «Este ano correu mal». E depois parece que a gente só se lembra do último ano, não é? E para trás? Foi sempre? Como é que aconteceu? É preciso termos, de facto, as tais evidências concretas. Iremos, provavelmente, implementar melhorias em função do Relatório desta segunda AE, mas também em função dos resultados desta <i>Framework</i>, que nos vai obrigar a olhar para os resultados, ... Necessariamente vamos sentar-nos todos e discutir e pensar... E se calhar identificar (não fazemos ideia dos resultados que vão</p>	

	<p>sair, não é?), se calhar vamos identificar, por exemplo que no 3.º Ciclo parece não estar a funcionar bem qualquer coisa. Então, aí será necessário elaborar um Plano de Melhoria, e definir um plano, uma estratégia, uma avaliação, um resultado...</p> <p>O relatório da Inspeção, se calhar vai ser importante, nos três indicadores, verificar o que é que terá de ser melhorado.</p>	
R30 (EEAI)	E em que é que a equipa de AA pode intervir, porque nem todos os domínios da AE são passíveis de um Plano de Melhoria, desencadeado por um grupo de pessoas da Escola! Há coisas que são responsabilidade exclusiva da Direção, e poderemos eventualmente aconselhar...	
R30 (CEAI)	Sugerimos...	
P31	Qual consideram ser a relação entre a AI e a AE?	
R31 (EEAI)	Complementar, penso eu.	
R31 (CEAI)	A nossa preocupação, porque tinha havido assim uma rejeição do Relatório da AE (de 2006/07), desde há três anos sempre temos implementado a CAF com reuniões gerais, de divulgação de informação, de preparação para as várias atividades...	
R31 (EEAI)	Sempre envolvendo os colegas. E os outros elementos, mas maioritariamente os colegas, porque temos estado a trabalhar muito com o grupo de professores.	
R31 (CEAI)	Nunca referimos «Temos de fazer isto porque o Relatório assim nos dizia», mas por detrás da nossa atuação de equipa de AA sempre tivemos em conta as recomendações do Relatório da AE. Ao que se juntou aquilo que normalmente foi evoluindo e surgindo, mas nunca esquecemos o Relatório da AE, e os pontos fracos que foram identificados. Esperamos também agora olhar para o Relatório, quando ele chegar, e tirar dele alguma oportunidade de melhoria.	
P32	Agradeço a vossa colaboração, uma vez mais.	

Entrevista a

Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenador / elemento da equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

UGE10, ocorrida em 25 de novembro de 2011

		OBSERVA- ÇÕES
P1	Começo por agradecer ao senhor Diretor a sua disponibilidade e a autorização para proceder a gravação da entrevista, da qual se assegura o anonimato e a confidencialidade dos participantes e dos dados. Perguntava-lhe, em primeiro lugar, se existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE), em 2006/2007.	
R1	Sim, a escola, desde 2000/2001, começou a participar em projetos de iniciativa do Ministério da Educação e de Universidades, ao nível da autoavaliação da escola. Participámos no Qualidade XXI, participámos num outro projeto que tinha a ver com a autoavaliação, o Projeto “Observatório da Qualidade”, desenvolvido pelo PEPT e... a partir de 2005 (foi quando entrei para a gestão), nós tínhamos aqui um grupo de docentes muito dinâmicos e competentes e que tinham estado a acompanhar o Projeto Qualidade XXI, tinham contactos com alguns professores universitários que conduziam processos de análise e avaliação escolar... e o desafio foi lançado. Começámos a trabalhar a partir de outubro/novembro de 2005 e iniciámos o modelo de autoavaliação (AA) CAF.	(Programa Educação para Todos – DGIDC)
P2	É esse o modelo que têm adotado?	
R2	Sim, é o CAF. Inicialmente, a informação era pouca, e ainda hoje em dia o é, embora estejamos à espera da atualização do CAF 2006, da versão educação... Portanto, nós começámos a trabalhar por contacto com algumas escolas dos Açores que já tinham implementado o modelo CAF anteriormente e tinham mais ou menos um desenho para implementação do modelo CAF nas escolas, ... E desse trabalho das escolas dos Açores implementámos o modelo CAF logo nesse ano. Quando a Avaliação Externa da IGE (AE) veio, tínhamos concluído o primeiro ciclo da avaliação CAF. Daí que a escola tenha conseguido obter uma boa avaliação nesse domínio da AE. A escola já estava modelada a nível da implementação de Planos de Melhoria, das estruturas, a nível a escola como um todo... E o processo de AE acabou por ser um processo pacífico, não teve problemas de contrariedades e conflitos internos, que por vezes as situações de avaliação geram.	
P3	A Escola continuou a proceder à sua AI, após o processo de AE em	

	2006/2007?	
R3	Continuámos.	
P4	Em que moldes? Quem intervém no processo?	
R4	Por norma, em termos de operacionalização do trabalho, a equipa de AA está baseada em docentes. Temos é a colaboração de alunos, pais e encarregados de educação e pessoal não docente, em alguns aspetos concretos operacionais de cada um dos grupos de trabalho. E isto no sentido de tornar mais fácil, por exemplo, a interpretação e a aplicação de questionários; porque, se chegarmos ao pessoal não docente para a aplicação de um questionário, haverá uma ou outra questão que eles não irão entender, porque não compreendem o que se pergunta ou o que se afirma; há questões de linguagem que é preciso descodificar. E fazer esta ponte com a equipa de AA com as pessoas que estão em representação de outros intervenientes, facilita-nos o trabalho de implementação do modelo de AA. Quando começámos, fazíamos tudo em papel e este ano começámos a fazer a aplicação dos questionários de satisfação e de perceção da escola todos <i>on-line</i> . Claro que o trabalho não está todo nos questionários, eles são apenas uma parte do trabalho de AA. Há sempre muita análise documental, também.	
P5	E quem lidera o processo de AA?	
R5	O processo é liderado por uma coordenadora, nomeada por mim. Eu não faço parte da equipa de AA, estou, digamos, na retaguarda: dou apoio naquilo que é necessário ara a prossecução do trabalho, ... e tenho dois elementos do órgão de gestão na equipa. Um deles é o meu Subdiretor, que está na parte do trabalho a nível dos cursos profissionais e das Novas Oportunidades, e a minha Adjunta trabalha naquela parte que em a ver com os recursos humanos e a parte pedagógica.	
P6	Os professores que integram a equipa e AA têm horas contempladas no horário para esse trabalho?	
R6	Tiveram mais no ano passado, anteriormente houve mais facilidade, uma vez que este ano, com a redução dos créditos horários para as escolas, a coisa tem sido muito mais complicada! Tem-se trabalhado muito por carolice e vontade das pessoas. Mesmo assim, conseguiu-se que a Coordenadora tenha 4h de crédito da escola e 2h de trabalho no estabelecimento, por semana, para esse processo; e os outros docentes da equipa têm todos 2h da componente não letiva de trabalho no estabelecimento.	
P7	Alteraram, de alguma forma, os vossos procedimentos de AA, desde 2006/2007?	
R7	Tem vindo a ter algumas adaptações. Nós chegámos ao terceiro ciclo de avaliação (salvo erro, em 2008/2009) e concluímos, no Relatório de AA e através da análise dos questionários, que havia uma série de pontos críticos que não eram nem pontos fracos, nem pontos fortes da escola: estavam, portando, numa zona um bocado dúbia. E, no ano seguinte, reformulámos o trabalho todo no sentido de extrair informação dos pontos que eram mais críticos, para perceber bem o que é que se restava a passar, ou seja, o que se passava é que havia uma discrepância do olhar dos avaliadores sobre determinado aspeto: algumas pessoas não valorizavam ou valorizavam muito pouco, enquanto que outras pessoas valorizavam muito. E nesse não fizemos os questionários de análise de liderança, ... ou seja, de cada um dos critérios e subcritérios da CAF, e limitámo-nos a fazer um questionário mais	

	terra a terra, mais próximo do trabalho das pessoas para tentar perceber o que é que se estava a passar. E este ano que terminou (2010/2011) já voltámos a colocar a situação em termos habituais e regulares, com a análise de critérios e subcritérios novamente.	
P8	E, do seu ponto de vista, que efeitos considera terem ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE)?	
R8	Houve efeitos benéficos diretos para a escola, e um deles foi o facto de a escola ter tido uma quota maior no âmbito da avaliação do desempenho docente. Esse foi o efeito positivo, porque as pessoas ficaram agradadas e, obviamente, foi importante. Embora eu não concorde com essa situação, porque, longo destes anos, o próprio modelo de AE evoluiu. Eu considero que a escola, pelo facto de ter estado no processo de AE muito cedo, por ter sido do primeiro grupo de escolas a ser avaliadas externamente, de alguma forma esse facto facilitou o trabalho à escola porque as próprias equipas de AE estavam elas próprias num processo de adaptação a esse processo. Penso que as equipas da AEE têm vindo a exigir mais rigor e mais exigência, ao longo do tempo: maior capacidade de adaptação, uma maior capacidade de análise da situação, uma conceção de rigor diferente da que existia no início do processo. E eu penso isto porque sou o representante do no Conselho das Escolas, e falamos muito estas questões, entre colegas diretores.	
P9	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R9	Faz, todos os anos. Faz-se essa análise periodicamente, nas reuniões de conselhos de turma (CT). E a análise mais detalhada é feita pelos departamentos, ao nível das suas diferentes disciplinas, ainda antes de ser feita qualquer análise da escola. Ou seja, periodicamente, isso faz parte dos próprios Planos de Melhoria dos Departamentos, uma das ações que eles têm sempre é fazer, na primeira reunião depois do fim do período letivo, o levantamento das médias, a análise de conteúdo,... Este ano começámos a fazer uma coisa diferente: identificar quais as áreas de conteúdos em que os alunos mostravam mais dificuldades e procurar as causas para isso... e depois, o global dos resultados escolares é avaliado de cada ano é avaliado em CP e apresentado ao CG. Nas reuniões trimestrais de apresentação de contas ao CG, para além da apresentação dos resultados também se tentam identificar as causas que estão na origem desses resultados e tentar encontrar soluções para eles... E depois de feita essa compilação dos resultados escolares da escola eles são devolvidos novamente aos departamentos curriculares, já na sua forma oficial, para serem analisados pelos professores.	
P10	Essa monitorização também tem sofrido alguma evolução?	
R10	Tem, tem. O nível de aprofundamento da análise dos resultados escolares tem sofrido uma alteração substancial! Ou seja, ao início, ficava muito pela verificação do abandono escolar e média por disciplina, e agora estamos a fazer a média por disciplina e por turma, a média por disciplina e por ano, a média por ciclo... Ou seja, estamos, de certa maneira, a engrossar o caudal de dados que temos para percebermos quais dos resultados, ao nível do traçado de metas ao nível da escola, serão aqueles que serão mais relevantes.	
P11	Também fazem a monitorização de práticas de avaliação?	
R11	[Também fazem a monitorização de práticas de avaliação?]	

	<p>Em termos de meta-avaliação, sim. Ou seja, no fecho de cada ciclo de AI, portanto a própria equipa de AA, e inserido na própria CAF, tem feito um trabalho de avaliação que é uma autoavaliação do processo. E sugere, inclusivamente, melhorias para a própria AI, ou seja: é feito o processo, é feito o fecho, são estes os resultados da escola em termos de AA, e o que a escola deve fazer para melhorar o próprio processo de autoavaliação da escola seria importante que fosse feito isto, isto e isto... A implementação da plataforma para os questionários, de que há pouco falei, veio precisamente no seguimento de uma análise da equipa de AA, que sugeriu que seria mais facilitador para o próprio processo, e menos moroso do que estar a tomar notas e a lançar dados utilizando o SPSS....</p>	
P12	<p>Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva (isto é, relacionam resultados com boas práticas, por exemplo)?</p>	
R12	<p>Tem-se tentado encontrar essa situação. Esse trabalho começou agora de forma mais consistente, com aquilo que eu estava há pouquinho a referir, nomeadamente em termos da análise dos resultados tentar encontrar quais os itens em que os alunos têm mais dificuldades e ... fazemos esse processo não olhando diretamente para o professor A, B ou C que está a ter piores resultados numa ou noutra turma (porque isso, às vezes, pode não ter a ver com a prestação do professor, pode ter a ver com o próprio grupo-turma, mas também pode ter a ver com o professor...). Ou seja, se nós verificamos que uma determinada turma, de um determinado ano de escolaridade, numa determinada disciplina tem um determinado comportamento em termos de resultados escolares e que, no ano letivo seguinte, o único fator de mudança foi o facto de ter mudado de professor e os resultados escolares desceram muito ou baixaram muito, é porque, possivelmente, há ali uma influência mais direta por parte do professor. Essa análise começou agora a ser feita, no sentido de a escola tentar perceber metodologias e tentar ganhar metodologias mais efetivas de supervisão. O processo de avaliação de desempenho docente (ADD), na minha ótica, é pernicioso, no sentido em que a supervisão dentro de avaliação e não como um processo real de supervisão e acompanhamento. Isso faz com que os professores se inibam naquilo que é a abertura ao trabalho e colaboração aos outros docentes; embora seja prática da escola, e uma prática já bastante assimilada, a questão do trabalho colaborativo entre docentes. Todos os grupos disciplinares trabalham em colaboração, dentro dos departamentos, por norma não há testes do professor A, B ou C, são preparados em conjunto, as matérias são planificadas em conjunto... O que falta é o espaço de aconselhamento daquele colega que entra na sala de aula e <i>in loco</i> aconselha "se fizeres assim, ou se fizesses assado, seria melhor". Obviamente que, para o docente que está a ser observado, é diferente ser observado numa perspetiva de supervisão e aconselhamento com vista à melhoria das suas práticas, do que o docente ter a perceção de que o colega estar lá vai ter implicações, nomeadamente na sua progressão na carreira docente. E esta escola sofreu muito com esse facto, porque todo o trabalho da escola era feito de forma colaborativa e de repente saem do conjunto três ou quatro ou cinco que vão avaliar os outros todos. Gerou um mal-estar tremendo: «Se eu preparei estes materiais com este colega, como é que esse mesmo colega vai ter o distanciamento suficiente para olhar para os materiais e me avaliar a mim?». Ou seja, ou o trabalho é colaborativo, ou não é colaborativo. E esta situação gerou um frisson tremendo dentro da</p>	

	<p>escola, deteriorando gravemente o ambiente da escola. Nomeadamente desde 2007, no anterior ciclo avaliativo. Mas é claramente visível que as pessoas estão disponíveis para a supervisão. Aliás, neste ano, houve um grande número de docentes que pediu aulas assistidas. Mas continua a sentir-se que as pessoas acham que seria melhor a supervisão no sentido do aconselhamento do que com a ADD.</p>	
P13	<p>Comparam os vossos resultados com outros resultados?</p>	
R13	<p>[Comparam os vossos resultados com outros resultados?]</p> <p>Em termos de análise, fazemos a comparação com as médias nacionais, com os resultados a nível do concelho (no 3º Ciclo do Ensino Básico) e os resultados a nível distrital no Ensino Secundário. A questão do conhecimento do lugar da escola no ranking as escolas é uma análise mais de curiosidade do que uma análise muito sustentada, porque para nós esse fator não é, de forma alguma, um fator muito importante. Por muito apoio e incentivo que os miúdos tenham para a continuação dos estudos, a situação não é igualitária. E eu penso que o que tem faltado à população portuguesa quando fazem a análise dos rankings é consciencializar estas grandes diferenças de contextos. As pessoas sabem, mas sabem inconscientemente, porque quando falam as coisas, não é isso que transparece. A mesma coisa acontece se eu comparar os resultados aqui em S com os resultados em escolas secundárias de B! Porque, embora tenham uma parte de alunos que vem das terras ali em volta, o que é um facto é que o grosso das populações estudantis vem da cidade de Beja. E os níveis de motivação e o ambiente socioeconómico em que aqueles alunos estão inseridos são diferentes dos alunos que vêm SI, ou de B, ou de VVF, ou do meio da serra, não é? E na minha ótica nós temos conseguido alguns bons resultados. Mas efetivamente esse trabalho de comparação com outras escolas é feito, mais até com o fim de nos posicionarmos e de tentar perceber o que é que as outras escolas estão a fazer que lhes proporcionar bons resultados, ou o que é que nos falta fazer a nós. E há uma questão que nos tem surgido, que é a de tentar perceber porque é que a escola, ao nível dos resultados do 3º Ciclo, está sempre abaixo do Agrupamento de Escolas e depois, quando chegamos ao 10º ano, os alunos que fizeram o 3º Ciclo na ES têm melhores prestações escolares do que os outros que vêm do Agrupamento. Porque é que isto acontece? Temos discutido isto muito, aqui na escola. Penso que a causa é esta: enquanto para o Agrupamento a avaliação externa de resultados importante é a do 9º ano, para nós a avaliação externa mais importante é a do 12º ano. Por isso, eles tentam manter os melhores alunos na sua escola até ao 9º ano. Este ano, por exemplo, deveriam ter vindo alunos para duas turmas, ficaram lá três turmas, só veio uma e alguns alunos com situações muito complicadas! E verificamos que, mesmo assim, passado o 3º Ciclo, quando os nossos alunos ingressam no 10º ano conseguem obter muito melhores resultados. Portanto, muito resulta do trabalho posterior da escola, não é? Em termos de análise e de avaliação estamos a iniciar agora um processo que agora vamos tentar aprofundar, que é o <i>benchmarking</i> das escolas portuguesas, o BESC (os nossos resultados já lá estão), para tentarmos ver a situação nova ou recente do «valor acrescentado» da escola. Pessoalmente, acho que essa questão do valor acrescentado da escola é mais importante do que a questão dos rankings! É mais importante saber o que é que a escola faz com os alunos que recebe, e não onde que é que a escola chega com os alunos que tem. A escola pode ser um fator de</p>	<p>(refere-se a resultados da avaliação externa - exames nacionais)</p>

	valorização para um aluno que entre no 10º com média de 10 e termine o 12º com média de 14 ou 15, muito mais do que será no caso de um aluno que entre no 10.º ano com média de 18 e termine o 12º com esse mesmo 18. E é essa análise que as escolas devem fazer.	
P14	Quais foram os critérios para selecionar as pessoas que compõem a equipa de AI?	
R14	Antes de mais, vontade e motivação! Na minha opinião é um fator também importante o facto de essas pessoas que entram na equipa de AA terem um conjunto de ferramentas disponíveis. Uma delas tem a ver com um conjunto de informação e formação que a escola lhes tem proporcionado, tem sido um trabalho árduo, nomeadamente em articulação com o Centro de Formação de Associação de Escolas.	
P15	Formação no âmbito da Avaliação Interna de Escolas?	
R15	Sim, em termos de Avaliação Interna de Escolas. E uma das linhas estratégicas do meu Projeto de Intervenção enquanto Diretor foi precisamente o estreitar os laços com o Centro de Formação, ou seja, no sentido de que o Centro não fosse apenas uma entidade que nos fornecesse formação, mas fosse a entidade interlocutora através da qual a escola procurasse formação. E esta visão alterada que, ao fim e ao cabo, foi possível trabalhar com a Diretora do Centro de Formação, foi muito proveitosa para a escola e permitiu, nomeadamente, que as escolas do distrito de Beja que fazem parte do nosso Centro de Formação tivessem formação em SPSS, tivessem formação ao nível da CAF... porque, quando nós tivemos esta experiência, percebemos que era necessário proporcionar essa formação às escolas; e eu, enquanto representante dos diretores no Conselho das Escolas, apercebi-me dessa necessidade: propus-lhes, numa reunião, aproveitar um mecanismo que já estava montado, porque sabíamos que as escolas teriam tanto melhor AE quanto melhor preparadas estivessem em termos de AA! Não se tratava de impor um modelo, as escolas podiam optar pelo modelo da CAF, ou pelo modelo da EFQM, há <i>n</i> modelos que poderiam adotar, ou até montar o seu próprio modelo... Mas é muito mais fácil, se nós tivermos o trabalho sustentado, em termos da AI, conseguir dar resposta depois à AE. E, à medida que as escolas foram entrando no processo de AEE, foram sentindo precisamente isso! No ano passado conseguiu-se fazer essa formação e isso permitiu apetrechar as escolas com ferramentas como o uso do SPSS (até aí, as escolas limitavam-se a fazer uma análise estatística simples), conseguiu-se que as escolas comesçassem a montar o seu modelo de AI e a criar as suas equipas de AA, conseguiu-se fazer uma análise de conteúdo de documentação... E acho que esta ação foi muito positiva!	
P16	Fazem «autoavaliação» ou apenas «avaliação interna», isto é, têm alguma empresa contratada, que orienta a vossa ação?	
R16	Não! É tudo feito internamente, por pessoas da escola! Pensámos ainda na contratação de uma empresa externa, mas se o fizéssemos seria mais para aconselhamento do que propriamente para realizar o processo. E para a composição da equipa de AA é necessário que as pessoas tenham capacidade de distanciamento e de olhar crítico na análise e, também, obviamente, a disponibilidade para realizarem a formação que lhes é proporcionada ou sugerida pela escola.	
P17	A equipa de AI tem autonomia para propor, por exemplo, o Plano de Melhoria?	

R17	Tem, sim.	
P18	Têm planos de melhoria anuais ou plurianuais?	
R18	<p>Temos planos de melhoria para estruturas da escola, como os departamentos, planos de melhoria para a escola, a biblioteca escolar ou os serviços da escola, e usamos também os próprios projetos curriculares de turma (PCT) do Básico no sentido de planos de melhoria... e trimestralmente existe um plano de melhoria para as turmas. Ou seja, são analisados e identificados quais os problemas que cada turma tem e, face aos dados que cada CT tem, é feito um plano de melhoria para cada uma das turmas. E o trabalho tem sido feito desta maneira. Mas o grande objetivo é que cada estrutura da escola seja ela própria responsável pelo seu processo de AA (até para libertar um pouco a equipa de AI), no sentido de que a equipa de AA se dedique à avaliação da escola enquanto organização, deixando cada uma das estruturas com os seus próprios ciclos de AI. As únicas estruturas que estão a conseguir fazer isto são os CT, porque são unidades mais pequenas, e o plano é que os departamentos o passem também a fazer – embora os departamentos já façam uma análise muito detalhada de forma trimestral, nos relatórios trimestrais que são feitos. Mas o nosso objetivo é que cada estrutura de orientação educativa consiga orientar o seu próprio processo de AA.</p>	
P19	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do serviço educativo que a escola presta?	
R19	<p>Tem havido. Porém, custa-me falar em termos de valores absolutos, ou seja, no dizer se a escola está melhor em termos de resultados escolares ou está pior: a escola está diferente! O que eu acho é que a escola está diferente. Ou seja, eu até posso dizer que, em termos de resultados escolares a nossa evolução foi positiva. Tivemos decréscimo em algumas áreas, muito específicas, nomeadamente nas disciplinas de Biologia, Geologia e Física e Química – o que, em certa maneira, também está relacionado com o que aconteceu a nível nacional. Em termos de evolução de resultados, a Escola tem vindo a ter alguma sustentação de melhoria, com alguns pontos críticos que são, basicamente, estes dois: são duas disciplinas que estão neste momento como foco de atenção da Escola – o que é que está a acontecer e como é que podemos melhorar. Há, efetivamente, aspetos onde a escola ganhou muito, nestes últimos três anos. Um deles tem a ver com a abertura da escola à comunidade. A escola estava muito fechada, olhava muito só para si própria e olhava muito para os resultados apenas em termos de «o que é que os alunos produzem, o que é que fazemos?». E a própria escola, enquanto fator que pode potenciar o desenvolvimento local, tem sido assumido pela Escola nestes últimos dois anos. E tem ajudado a projetar a imagem da escola, que é uma coisa que eu acho muito importante! A minha visão e a seguinte: nós não sabemos o que é que o futuro nos reserva, mas as escolas públicas, até este momento, têm posições hegemónicas em termos da procura das escolas pelos pais; têm posições hegemónicas porque a escola é barata, os transportes escolares existem, os professores estão lá, etc., etc., etc. E os pais têm acesso às escolas com menores custos. Como nós sabemos o que é que o futuro nos reserva, e da análise que temos feito, nomeadamente em termos de alguns projetos europeus em que temos estado envolvidos; o que é certo é que tem sido muito falada na Europa aquela questão do cheque-ensino, da possibilidade de haver uma competição entre escola do privado e do público, em que o Estado abona</p>	

<p>escola privadas e o pai, ou a mãe ou o encarregado de educação pode escolher a escola para onde o seu filho vai. Também vai surgir a situação que é, possivelmente, a restrição que hoje em dia existe de o aluno ter de estar matriculado na escola do seu concelho. São situações que irão, porventura aparecer, e que no interior poderão não ter grande impacto, mas em grandes centros urbanos estas situações terão, certamente grande impacto. E nós temos de estar despertos para elas. E a capacidade da escola para gerar captação, e de gerar mais-valias, etc., é tanto maior quanto maior for a capacidade da escola para projetar uma imagem positiva junto da comunidade local. E uma escola que é participativa e aberta à comunidade local é uma escola que é reconhecida localmente, não só pelos seus pares, as outras escolas da região, mas também pela própria comunidade e pelas pessoas porque percebem que aquela é uma escola cujo objetivo é trabalhar para a comunidade. E essa é uma aposta que nós temos feito nos últimos dois anos. Quando começámos a lançar a ideia de começarmos a aderir a projetos com alguma envergadura, a ideia de algumas pessoas era de que iríamos «virar árvore de Natal»; e a ideia que eu tentei transmitir foi a de que os resultados não poderiam ser postos em causa, mas que a visão partilhada da escola tinha de ser uma outra: a Escola é um elemento da comunidade e tem de participar. E no ano passado ganhámos uma série de concursos nacionais, este ano fomos os campeões nacionais da «Escola Eletrão» - e como é que uma escola do interior do Alentejo consegue ser uma escola que, a nível de resíduos elétricos e eletrónicos, consegue ser a melhor a nível nacional?! É algo muito bom tal como o é o facto de sermos uma escola que consegue continuar a produzir bons resultados a nível da «Eco-escolas», uma escola que é reconhecida pela comunidade local pela qualidade dos seus alunos quando estão em situação de posto de trabalho, nos cursos profissionais, uma escola que consegue levar alunos ao ensino superior – quando a sua vontade, ao entrarem aqui no 10º ano, era desistir de tudo - ... esta é uma escola que tem de se orgulhar do seu papel de abertura à comunidade e este papel, para mim, é fundamental. Este ano fomos convidados pela Câmara para participarmos na organização da Feira do Queijo, uma vez que a imagem que a Escola está a projetar é muito boa... E são estas coisas que nos vão alimentando e animando, no meio do ambiente um pouco claustrofóbico em que nos encontramos. É isso que nos dá ânimo. Iniciativas como a da recolha de sangue que hoje estamos a realizar, ao nível do desenvolvimento sustentável, da educação ambiental, interculturais,... Há aqui uma série de situações que nos fazem ver que a escola não pode só viver obcecada com os resultados escolares. É também, e principalmente, isso; mas há essa outra dimensão da vivência escolar da qual a escola não se pode alhear. O que, para nós, em sido complicado, e especialmente este ano, tem sido a falta de autonomia que a escola tem, em alguns aspetos. E este é fator que poderá ser imprescindível, a nível do futuro das escolas. Porque uma escola sem autonomia está coartada de uma série de coisas que pode fazer. Por exemplo, eu gostaria de ter um envolvimento maior por parte da escola, mas com que cara é que eu olho para um colega e lhe digo «Tu vais fazer um trabalho que implica 2 ou 3 h de esforço por semana, para conseguirmos atingir este objetivo, mas eu não tenho nem uma horinha para tu trabalhares nisto»? No ano passado tínhamos 38h de crédito para gerir pela escola e este ano ficámos com 12. Essas horas foram atribuídas aos coordenadores dos cursos profissionais, 2h</p>	
---	--

	para a coordenadora da equipa de AA e acabou-se! O ministério facilmente exige coisas às escolas, mas depois as escolas não podem fazê-lo cabalmente porque as condições que lhes são dadas não são as melhores.	
P20	Passamos à segunda parte da nossa entrevista e perguntava-lhe como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE?	
R20	O Relatório foi divulgado internamente na escola, a professores, pessoal não docente, pais, à Assembleia de Escola (AE),... Também foi divulgado aos parceiros que colaboram com a escola diretamente (juntas de freguesia, Câmara Municipal, parceiros de projetos).	
P21	Foi-lhes apenas dado conhecimento ou discutiram o Relatório?	
R21	Demos conhecimento. A discussão do Relatório em si foi só feita dentro e com as estruturas internas da Escola. O único fórum onde o relatório foi discutido foi na AE, e aí tínhamos também entidades externas, da comunidade local.	
P22	E como é que utilizaram essas informações?	
R22	Essencialmente, esses dados serviram-nos a nós para, confrontando os dados da AE com os dados da AA, tentarmos perceber até que ponto existiriam ali pontos de convergência ou de divergência (e tentar encontrar o porquê). Serviu-nos internamente porque, sendo uma visão externa da Escola, pudemos eleger algumas prioridades e intervenção em pontos que eram apontados como mais fracos.	
P23	Existiu algum planeamento de mudança?	
R23	Sim, ... posso dizer-lhe que, quando fiz a apresentação de candidatura para diretor, usei como instrumentos de análise para a minha proposta de intervenção o Relatório de AA da Escola, uma ferramenta de diagnóstico muito simples que tinha elaborado só para perceber as preocupações da comunidade escolar, e usei o relatório da AE. E daí ter aparecido a necessidade de abertura da Escola à comunidade.	
P24	Relativamente à AE, consegue apontar aspetos positivos e negativos de influência na escola?	
R24	Da nossa experiência, não vejo que tenha havido aspetos negativos. A população escolar aceitou bem os resultados da AE, foram para nós úteis; consideramos que foram justos... apesar de no item da Liderança eu, pessoalmente, considerar que o resultado foi, digamos, inflacionado, porque eu estava no meu primeiro mandato na gestão,... era muito verdinho... obviamente que tive o cuidado de procurar formação, mas recorro de ter afirmado, na altura, que o resultado que estava a apresentar não era trabalho pessoal, mas era trabalho da escola como um todo. E acho que foi importante ter havido a AE; e acho que, acima de tudo, a AE, no contexto em que foi feito, motivou a Escola para o seu próprio processo de AA: deu a demonstrar à escola as mais-valias do processo e o facto de não estar em causa a avaliação das pessoas mas da escola como um todo, de a AA exigir um certo distanciamento para conseguir avaliar o serviço que a escola presta. A AE permitiu que as pessoas percebessem que o que estávamos a fazer quando fazíamos AI iria ser muito útil e iria ter uma aplicação prática uma vez que, quando chegassem novos momentos de AE, nós teríamos dados para apresentar. E até temos dados para contrariar, se for esse o caso, alguma ideia errada que passe, permite-nos dizer «Isto está aqui, é isto que fazemos, temos estas evidências...».	
P25	Como é que os pais, os alunos e os elementos da comunidade participam no processo de AI?	

R25	Muito menos do que aquilo que nós gostaríamos e com um nível de qualidade que consideramos baixo e com um distanciamento ainda muito grande. Eu acho que é um passo que ainda tem de ser dado, apesar de o envolvimento ter vindo a aumentar, mas há ainda muitos pontos a ganhar. Tem sido difícil de conseguir a participação dos alunos, uma intervenção consistente da Associação de Estudantes; porque os miúdos envolvem-se apenas quando há coisas que pessoalmente lhes interessam: se é a visita de finalistas, ou a festinha disto ou a festinha daquilo, lembram-se que há Associação de Estudantes e envolvem-se; no trabalho da Associação consistente, na sua implicação na questão de fazer sentir aos alunos a necessidade de um ambiente salutar, o respeito por aquilo que e a propriedade da escola, o respeito pelos colegas, o respeito pelos professores, etc., a Associação de Estudantes demite-se um bocadinho! E quando é chamada a processos de AI, os alunos participam mas com uma motivação baixa.	
P26	Os alunos participam apenas através dos seus representantes nos órgãos?	
R26	Não, não. Quando fazemos a AI, o universo de trabalho são os alunos todos da escola. No primeiro processo de AI da Escola trabalhamos por amostra (3 ou 4 alunos de cada turma respondiam aos questionários, as entrevistas eram aplicadas a mais 3 ou 4). Agora não. Apenas na parte das entrevistas trabalhamos com amostra, até porque era impossível ouvir 435 alunos, mas a aplicação dos questionários de satisfação é feita aos alunos todos.	
P27	E relativamente aos pais?	
R27	Infelizmente, em relação aos pais a situação é pior. Tivemos Associação até ao ano passado, mas a situação presente é muito complicada, não houve quem se disponibilizasse.	
P28	Não têm representantes nos órgãos?	
R28	Temos a representação nos órgãos através dos anteriores representantes, até que haja eleições para a Associação de Pais. É uma coisa tremendamente limitativa daquilo que é a entrada dos pais aqui na escola, porque os pais participam em algumas atividades, mas envolvem-se muito pouco na vida da escola; isto é: envolvem-se quando há uma situação muito específica e clara em que acham que têm de se fazer ouvir, fazem-se ouvir; quando tudo está a correr normalmente, ninguém sabe dos pais! Embora eu ache que esta situação tem aspetos positivos, porque pelo menos não gera atritos e conflitos em situações que poderiam ser consideradas problemáticas (porque eles próprios se retiram uma real capacidade de reivindicação ao não utilizarem uma estrutura que os representa); por outro lado, há o aspeto negativo de uma ausência de participação dos pais e de uma responsabilização dos pais na gestão da escola. Porque isso é que é importante. E temos o caso presente de não sabermos se se realizará a intervenção na escola (ao nível de obras de requalificação) que estava prevista. A Direção vê-se sozinha a reivindicar essa intervenção, quando sabemos que o peso dos pais pode ser determinante, sabemos que, por norma, o Ministério ouve sempre mais os pais do que o órgão e gestão!	
P29	Como é que a escola se tem preparado ou está a preparar para o novo ciclo avaliativo?	
R29	O relatório final do ano passado está a ser concluído, e irá ser enviado para a IGE antes da próxima AEE, que decorrerá este ano letivo. Eu acho que a escola está preparada para essa AE. Sinto que haverá um sentimento de inquietude por parte dos elementos da equipa de AA, porque a equipa de AI	

	que temos neste momento não é a equipa que tínhamos aquando do primeiro momento de AE. A minha visão é que, no processo de AA, eu devo estar por detrás como suporte e para apoiar e supervisionar o trabalho, mas não devo estar cá para entrar o trabalho das equipa de AA. A equipa deve ser autónoma e deve produzir os seus resultados, o que temos é depois de nos distanciarmos e analisarmos se o trabalho foi bem feito ou não foi bem feito. E a minha análise tem-se ficado por aí. E se os resultados não me agradam, paciência!, vamos ver porque é que aqueles resultados foram obtidos! E a atual equipa teve de ser toda ela preparada de novo.	
P30	Preparada para a AE?	
R30	Preparada para a AE e para produzir a AI. Não participaram no «Qualidade XXI», nunca participaram em momentos de AI anteriores, tive de lhes proporcionar formação nessa área, mandá-los para congressos, seminários ou <i>workshops</i> , no sentido de eles irem adquirindo algum <i>savoir-faire</i> . E neste momento a minha tarefa é a de tentar acalmá-los e tentar incutir-lhes um pouco de confiança no trabalho que estão a produzir.	
P31	Decorrente da AEE, a comunidade e outros parceiros locais têm tido um outro envolvimento na vida da escola e no processo de AI?	
R31	Eu acho que algumas entidades estão mais despertas para essa intervenção, mas outras revelam um grande distanciamento. Estão mais predispostas a colaborar com a escola em atividades, há algumas que estão mais próximas da escola e outras menos. Sendo assim, eu diria que o nível de motivação nem é exacerbado, nem é diminuto. Mas também estas entidades que estão no CG irão ser confrontadas com a AE pela primeira vez, porque no anterior momento de AE existia a AE com outros representantes da comunidade. Obviamente, vou ter de lhes dar alguma informação, vou ter de os preparar minimamente para a AE: qual vai ser o papel dos elementos que irão ser ouvidos, desdramatizar um pouco a situação.	
P32	A AE a que foram sujeitos terá, de alguma forma, influenciado a Escola ao nível dos “Resultados”?	
R32	Eu acho que influencia sempre. Qualquer avaliação tem influência: a partir do momento que possa influenciar uma ou duas ou três pessoas, isso irá ter influência na escola, por certo. Se a AE irá ser determinante na alteração da forma como a escola está a trabalhar, isso poderá ou não acontecer; se nos disserem «Vocês estavam a trabalhar aqui melhor, mas agora estão pior», teremos de ir ver o que é que está a acontecer. Iremos comparar os resultados das duas AE.	
P33	E terá influenciado a escola ao nível da qualidade do “Serviço Educativo” prestado?	
R33	Sobre o serviço educativo, a nossa perspetiva é que o bom é que essa intervenção da AE tenha influência. E que tenha influência como? Porque qualquer relatório que consiga apresentar um ponto fraco para mim é um ponto forte; ou seja, eu não consigo melhorar se não souber onde é que sou fraco.	
P34	Isso aconteceu relativamente ao ciclo anterior?	
R34	Sim, em relação a alguns aspetos. Por isso é que eu acho que fui bastante crítico relativamente ao relatório da AE anterior, porque, na minha opinião, em alguns aspetos a escola não deveria ter sido pontuada tão alto como foi. E discutimos isto na análise que fizemos internamente, achámos que alguns aspetos tinham sido sobrevalorizados na análise da escola. E, enquanto gestor escolar, considero que todo o ponto fraco é uma oportunidade para a	

	escola evoluir, é uma motivação para o trabalho: onde está, em qualquer avaliação, um ponto fraco, eu tenho de tornar num ponto forte; só assim é que eu consigo trabalhar: trabalhar para a melhoria!	
P35	Terminámos a nossa entrevista e agradeço de novo a sua disponibilidade.	
R35	De nada.	

Entrevista a

Diretor de Agrupamento

Presidente de Conselho Geral

Coordenadora equipa de Avaliação Interna

Coordenador de departamento

**UGE10**, ocorrida em 11 de março de 2012

		OBSERVAÇÕES
P1	Começo por agradecer a sua disponibilidade para a realização desta entrevista. E sendo que estão assegurados a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes, começaria por lhe colocar a primeira questão.	
R1	Com certeza.	
P2	É a Coordenadora da equipa de Avaliação Interna (AI) desta escola?	
R2	Sim, eu iniciei as minhas funções aqui em 2010.	
P3	Sabe se existia na Escola uma tradição de Avaliação Interna (AI) anterior ao processo de Avaliação Externa (AE)?	
R3	Sim, a Escola tem tradição de trabalho em AA, penso que desde 2001.	
P4	Existia algum modelo adotado, em 2006/07?	
R4	Havia algumas orientações, inspiradas no modelo de AA do Açores, o modelo QUALIS. E mais tarde foi adotado o modelo CAF, ainda a versão de 2002; da nova, a mais recente, de 2006, ainda nem temos a versão adaptada em Português, só temos a versão em Inglês. Neste momento continua a ser o modelo CAF.	
P5	A Escola continuou a proceder à sua AI, após o processo de AE em 2006/2007, portanto?	
R5	Sim.	
P6	Houve alteração nos procedimentos?	
R6	Houve na escola uma mudança substancial no modelo de gestão e, conseqüentemente, a equipa de AA foi toda reorganizada, digamos. E neste momento é formada por elementos que não integravam a anterior equipa de AA. E houve necessidade de... Chegámos a um ponto em que o	

	<p>Relatório da AA que tínhamos, anterior, tinha muitos pontos críticos, havia que refletir sobre o que ali estava... estes fatores, aliados à inexperiência e da equipa de AA e também à nossa motivação, levou-nos a fazer muito trabalho, a partir muito mato para chegar até aqui, sobretudo ao nível da formação. Houve uma reestruturação da equipa, houve também formação sobre o modelo CAF para os membros da equipa. Depois houve também formação em tratamento de dados com o SPSS. E o nosso primeiro ano foi essencialmente para percebermos como é que funcionava a avaliação de escolas, a autoavaliação de escola, repensar todo o modelo e ver se os pontos críticos anteriormente identificados eram, de facto, pontos fracos da Escola, ou não. Fizemos, de uma forma simples, um trabalho de investigação, para saber o que é que se passava na escola, e no ano seguinte retomámos o modelo CAF nos seus 9 domínios, com a análise através da aplicação de questionários e a análise de conteúdos.</p>	
P7	Quem lidera o processo de AI?	
R7	<p>Em termos de responsabilidade, ela recai sempre sobre o Coordenador, embora num processo que é partilhado por todos os elementos da equipa, até porque a nossa equipa recebeu algumas orientações por parte do Diretor a dizer «preciso destes, destes e destes dados», «no sentido de dar resposta ao Projeto Educativo da Escola precisamos de alguns dados, até para sabermos no sentido em que a escola vai». Então o nosso trabalho serve um pouco para dar resposta a algumas questões que são colocadas. E, portanto, a liderança é partilhada. Depois, nas reuniões, as ideias são discutidas: como é que havemos de chegar a determinado conhecimento, como havemos de fazer para recolher determinados elementos,... mas, enfim, o trabalho acaba por ser liderado pela pessoa da coordenadora.</p>	
P8	E quem é que integra a vossa equipa?	
R8	<p>A equipa tem 9 elementos docentes e 1 elemento representante do pessoal não docente. Dois dos elementos integram a Direção da Escola, o Subdiretor e o Adjunto. E dos restantes elementos docentes, 4 são do Departamento de Ciências Exatas, 1 do Línguas e 1 do Departamento de Ciências Económico-Sociais.</p>	
P9	A equipa tem autonomia?	
R9	<p>Sim, sim, toda a autonomia para propor trabalho, é evidente que também estamos recetivos às necessidades e de questões que possam preocupar a comunidade educativa em geral, e que nos mereçam resposta.</p>	
P10	Quantas vezes reúnem anualmente?	
R10	<p>Depende. Normalmente, deveríamos reunir uma vez por semana. E isso acontece quase sempre, em termos de distribuição ao longo do ano acaba por ser uma vez por semana. Contudo, possa haver semanas em que não reunamos, por haver uma semana com uma maior concentração de trabalho de outras áreas – porque todos nós somos docentes, com turmas atribuídas, e temos as nossas turmas, o nosso trabalho em sala de aula -, e nessas alturas podemos não reunir, mas na semana seguinte o trabalho que ficou desta semana é compensado. Por isso, o nosso trabalho anual ultrapassa muito largamente nas 36 semanas letivas, essas 36 reuniões!...</p>	
P11	E têm horas atribuídas no horário para esse trabalho de AI?	
R11	<p>Vai variando. Já tivemos, sempre, duas horas atribuídas, no ano passado eu tive mais, porque o crédito horário de escola permitia-nos isso, tive 4h enquanto os restantes elementos da equipa tinham 2h. Neste momento temos todos 2h.</p>	

P12	Que efeito(s) considera ter(em) ocorrido na organização, por via da Avaliação Externa da Escola (AEE) em 2006/07?	
R12	Nós tomámos em consideração as áreas e os pontos apontados no Relatório da AE, até como alguns pontos de referência para o nosso trabalho enquanto equipa de AA. A escola em si também teve essa preocupação, lembro-me de que na altura um dos pontos fracos que eram apontados à Escola era o facto de termo alguma taxa de abandono escolar – que nesta altura está completamente erradicado! Portanto, é sempre tido em conta, e na comunidade educativa refletem-se sempre os resultados da AE, e obviamente temos sempre em conta aquilo que é o resultado dessa avaliação.	
P13	A Escola faz a monitorização dos resultados escolares nos diferentes órgãos e estruturas de orientação educativa?	
R13	Sim, sim. Trimestralmente fazemos uma análise do aproveitamento por disciplina, por ano, fazemos a análise das taxas de sucesso. Fazemos o tratamento dos dados, ele é divulgado no CP, depois vai aos Departamentos, vai aos CT. Aliás, a primeira análise vem sempre dos CT. E no final do ano fazemos o tratamento todo, dos dados na globalidade, e até a comparação dos nossos resultados da avaliação interna com os dados da avaliação externa e também a comparação com a média nacional.	
P14	Refletem sobre práticas de avaliação, testes intermédios, critérios de avaliação?	
R14	Sim, sim. E no final de cada período os professores que lecionam o mesmo ano e a mesma disciplina fazem uma reflexão sobre os dados que temos da avaliação dos nossos alunos. Essa reflexão é feita numa reunião convocada, estamos presentes – eu com o colega que leciona o mesmo ano e a mesma disciplina comparamos os casos que temos similares, verificamos a forma como aplicámos os critérios de avaliação, procuramos que aja uma uniformização na aplicação dos critérios de avaliação a alunos com a mesma evolução, de modo a que haja uma maior justiça, digamos assim, nas avaliações. E quando há casos que são mais preocupantes ou que nos suscitam mais dúvidas, a situação é tratada no Departamento, que ocorre no final desta reflexão conjunta entre os professores da mesma disciplina e do mesmo ano. Voltamos a reunir em plenário e voltamos a analisar em plenário as situações que nos suscitaram mais dúvidas. Por exemplo, o caso de um aluno que veio transferido no segundo período: nós sabemos a nota que ele teve, mas não conhecemos os instrumentos de avaliação, nem sabemos quantos momentos de avaliação houve, nem quais foram os critérios de avaliação ou como foram aplicados. Nesses casos, acaba por haver um procedimento igual, a partir dessa reflexão conjunta, acabando por sair dela uma solução conjunta.	
P15	E como é que se articula o CT, para essa análise dos resultados dos alunos, como há pouco referiu?	
R15	O CT faz a análise do aproveitamento de cada um dos alunos da turma, por disciplina. Tentamos analisar quais são as disciplinas onde os alunos têm maior insucesso ou sucesso, e porquê. O que é que aconteceu ali? E fica registado em ata o que é que os professores do CT acham que aconteceu, e são definidas estratégias de melhoria. Para o Ensino Básico isto faz-se com base no PCT, mas no Ensino Secundário não existe PCT; o que nós criámos foi aquilo a que chamámos o «Plano de Melhoria» (que é uma espécie de extensão do PCT ao ES). E no Plano de Melhoria (de cada	

	turma) nós identificamos alguns problemas ou potencialidades da turma e tentamos arranjar algumas estratégias de resolução dos problemas que remos, ou de potenciação das áreas assinaladas, para as poder desenvolver.	
P16	E esses dados chegam à equipa de AI?	
R16	Sim, fazemos análise de conteúdo das atas, sempre que é necessário temos acesso a todas as atas dos CT, assim como às atas dos Departamentos. A informação na nossa escola está muito acessível.	
P17	Existem mecanismos internos de supervisão e acompanhamento da prática letiva?	
R17	A nível da prática letiva, nós partilhamos sobretudo em departamento. Nós melhorámos a nossa taxa de sucesso a Matemática e um dos fatores que contribuiu para melhorar essa taxa de sucesso foi a «questão aula», que é uma questão que é aplicada em 15, 10 minutos, no final de cada aula, e que, como é um instrumento de avaliação curto e que avalia aquilo que foi trabalhado ou na aula ou nas duas aulas anteriores, está mais presente nos miúdos e vai melhorando o resultado e o aproveitamento dos miúdos. Essa prática foi partilhada em Departamento e neste momento outros grupos disciplinares já usam a «questão aula» como instrumento ou estratégia de melhoria dos resultados e das aprendizagens – nomeadamente na Biologia e na Físico-Química.	
P18	Essa «questão-aula» é pensada pelos professores do grupo disciplinar?	
R18	Sim, foi. Já não é uma coisa nova, já é de alguns anos atrás, já há alguns anos que temos esta experiência. E começou por se verificar que era uma atividade que melhorava os resultados – e daí a partilha com os outros grupos e a apropriação dos outros grupos desse instrumento, com o objetivo de melhoria das aprendizagens e dos resultados.	
P19	Divulgaram essa prática aos outros departamentos, ao CP?	
R19	Acaba por ser divulgado e chegar, porque o Coordenador de Departamento depois leva ao Pedagógico, no Relatório que faz periodicamente, e divulga as práticas que são correntes no Departamento. Há, pois, canais próprios para a informação chegar aos outros Departamentos.	
P20	Funcionam por grupos disciplinares ou apenas por Departamentos?	
R20	Meramente por Departamentos. Temos, quando necessário (como acontece nos momentos de reflexão sobre a avaliação e a aplicação dos critérios de avaliação, para que não haja mutas discrepâncias) algumas reuniões por grupo disciplinar, mas o normal é funcionarmos em grande grupo, por departamento.	
P21	Vê vantagens nessa forma de funcionamento?	
R21	Vejo, vejo [vantagens nessa forma de funcionamento]. Há momentos em que precisamos de trabalhar com o grupo disciplinar e há momentos em que é bastante vantajoso estarmos reunidos por Departamento, nomeadamente ao nível da articulação curricular, da articulação entre todas as disciplinas que pertencem ao mesmo departamento.	
P22	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do sucesso dos vossos alunos?	
R22	Sim, sim, nomeadamente ao nível da Matemática e ao nível da avaliação externa (nos exames).	
P23	Considera ter havido, ao longo do tempo, alteração na qualidade do	

	serviço educativo que a escola presta?	
R23	Também. Falou em resultados académicos, mas eu acho que o sucesso não se mede só em termos do sucesso académico. Há uma mais-valia que os nossos alunos conseguem ter, que é a abertura que a escola tem em relação à comunidade. A escola participa em muitos projetos, quer nacionais, quer internacionais, e isso é sempre uma mais-valia para os nossos alunos: conhecer outras culturas, ter outras experiências... E o sucesso também se mede seguramente por aí!	
P24	Existe supervisão da prática letiva, em termos de sala de aula?	
R24	A prática letiva tem tido supervisão, agora nos últimos anos, através da avaliação do desempenho docente. De resto, não há,... Pode haver até algumas pessoas, do mesmo grupo disciplinar, que são mais próximas e se dão bem, que partilham «Olha, hoje precisava de uma ajuda aqui a aula, para este conceito ou aquele...». Mas existe mais por carolice e entre pessoas que se relacionam muito bem, do que de forma institucionalizada. Mas seria interessante existir essa prática. Penso que ela fica um pouco restringida ao campo da avaliação do desempenho docente.	
P25	Como é que a Escola utilizou as informações do Relatório de AEE, em 2006/07?	
R25	A Escola, para além de essas informações serem uma base de trabalho para a equipa de AA, procurou olhar para os pontos assinalados como pontos fracos ou áreas a melhorar e procurou dar resposta a esses pontos. Nomeadamente, ao nível do abandono, que como já falámos foi completamente erradicado. Falamos em comunidade escolar, mas a comunidade exterior à escola parece ter ainda pouco conhecimento do que aqui se faz. Por isso também apostámos agora nos últimos tempos numa cultura de maior divulgação do que aqui se faz. Até mesmo através da participação em eventos locais.	
P26	Que atores organizacionais tiveram conhecimento do Relatório da AE de 2006/07?	
R26	Penso que todos os elementos da comunidade (professores, alunos, funcionários, pais) e até mesmo exteriores à escola, penso que através do CG, onde há a representação de entidades exteriores à escola. Aliás, também está publicado na página da escola.	
P27	Teve conhecimento?	
R27	Sim.	
P28	Como?	
R28	E participei na discussão do relatório apenas como elemento o Departamento. Foi ao nível do Departamento.	
P29	De que forma o conhecimento do Relatório da AEE provocou/originou algum planeamento para a mudança ou planeamento para a melhoria?	
R29	[De que forma o conhecimento do Relatório da AEE provocou/originou algum planeamento para a mudança ou planeamento para a melhoria?] Sim, com certeza. Quando nos são apontados pontos fracos, de certeza que isso acontece.	
P30	As práticas de autoavaliação da Escola alteraram-se?	
R30	Quando a Escola foi sujeita à primeira AE nós já seguíamos um pouco o modelo CAF. Agora foi, achamos nós, melhorado: todos os questionários foram revistos, foram aplicados questionários quer aos docentes, quer aos	

	não doentes, quer aos alunos, quer aos pais. Acho que houve uma maior consciencialização, digamos assim, do processo. Começámos com uma maior consciencialização para o processo de AA. A formação foi muito importante. E a partir daí pegámos em tudo o que já estava feito e tentámos melhorar. Não sei se conseguimos ou não (riso) mas creio que sim!	
P31	Quem é envolvido nas práticas de AI?	
R31	Toda a escola e a comunidade exterior. Os pais também são parte integrante da comunidade escolar, alunos e pais.	
P32	De que forma é que os alunos e os pais participam? Só através dos seus representantes nos órgãos onde têm assento?	
R32	Não. Todos os pais foram ouvidos – pelo menos tiveram oportunidade de se fazer ouvir. O universo do nosso trabalho de pesquisa foram todos os pais, todos os alunos. É óbvio que a taxa de resposta não foi o universo, mas os questionários estiveram disponíveis na página da Escola. Criámos <i>e-mails</i> para os docentes e os não docentes, os alunos já tinham também os deles. Para os pais foi um pouco mais difícil, tivemos ainda de fazer os questionários em formato papel, porque nem todos os pais têm acesso à Internet, isto é uma zona rural com alguma dispersão geográfica. E a taxa de resposta dos pais foi inferior às nossas expectativas. Mas toda a comunidade teve oportunidade de ser ouvido.	
P33	Existe um Relatório anual ou plurianual da AI?	
R33	Anual.	
P34	E a quem é apresentado?	
R34	À escola. É apresentado ao Diretor, que o divulga no CP. E a partir daí, chega a toda a Escola.	
P35	Como é que os pais e os alunos têm conhecimento?	
R35	Ele está publicado na página da Escola, têm acesso. Para além disso, os pais têm assento no CP e no CG.	
P36	Quem é envolvido na elaboração deste Relatório?	
R36	Toda a equipa de AA.	
P37	Que só tem professores e funcionários...	
R37	Que só tem professores e funcionários. A elaboração em si do Relatório é feita pela equipa, embora haja um trabalho anterior onde também são ouvidos os alunos, os pais e o pessoal não docente. Nessa perspetiva, eles também participam no Relatório. Aliás, eles são a maior parte interessada nesta questão toda, eles são a parte mais interessada!	
P38	Que mecanismos são utilizados para avaliar o grau de coerência entre as práticas de ensino e os resultados escolares?	
R38	Nós, equipa de AA, não chegamos ainda à sala de aula, só chegamos à sala de aula através daquilo que os departamentos nos fazem chegar. De outra forma, ainda não... Aliás, é um passo que a equipa quer dar em frente, mas com algum receio. É o entrar na sala de aula, mas temos de começar com a mudança de mentalidades. Há, de facto, abertura por parte de alguns colegas, mas por outro lado não há. E estamos ainda um pouco receosos, a estudar como é que poderemos ir por aí.	
P39	E como fazem a gestão do currículo?	
R39	É feita em CT. Acaba por ser em articulação vertical no departamento e horizontal no CT.	
P40	Sintetizando, qual considera ter sido o impacto que a AE teve na	

	organização?	
R40	Tem sempre aspetos positivos. Eu acho que são sempre mais positivos do que negativos. Eu considero que esta escola é, de alguma forma e maioritariamente, aberta á inovação e à aprendizagem e queremos avançar. E por isso damos muito valor àquilo que os outros pensam de nós e à visão exterior. E essa visão exterior serve como base de trabalho para poder alcançar os nossos objetivos, de forma que os nossos resultados sejam cada vez melhores. E a visão exterior é muito importante. Não é possível... No fundo, a conciliação das duas visões, penso que é o que resulta melhor. Porque quem está na escola conhece a organização por dentro, e quem está de fora tem um outro olhar. Encerramos sempre a AE como um momento de aprendizagem e uma mais-valia para a organização.	
P41	Não aponta efeitos negativos à AE?	
R41	Não, não me ocorre,... para além daquele efeito de nervosinho, daquela ansiedade e daquela inquietude que é própria do ser humano... Tentamos, sempre que temos uma AE, mostrar o nosso melhor e dar uma imagem positiva daquilo que verdadeiramente se faz na nossa Escola.	
P42	Após a receção do Relatório de AE, houve lugar à produção de um Plano de Melhoria?	
R42	A escola trabalha sempre para a melhoria! Todos nós trabalhamos sempre para a melhoria! Por exemplo, ao nível dos CT, fazemos os Planos de Melhoria para as turmas do ES e os PCT para as turmas do EB. E é feito... Toda a Escola é envolvida na melhor forma de dar resposta àquilo que foi apontado como ponto fraco ou área a melhorar: quer ao nível dos CT, quer dos departamentos, quer do CP, quer da própria Direção da Escola.	
P43	Poder-se-á considerar que a AE influenciou a AI? De que forma?	
R43	Sim, a AE influencia sempre a AI, no sentido mesmo de dar pistas para orientar a AI. Até porque o modelo de avaliação da IGE (que mudou este ano) tinha 5 parâmetros para a avaliação das escolas, que eram, ao fim e ao cabo, a síntese dos 9 pontos do modelo da CAF. E o que nós tentámos fazer sempre foi, com o trabalho que tínhamos, tentar obter dados por forma a dar resposta àquilo que era pedido na AE, pela IGE. Era como que um guião, que orientava a AI.	
P44	Que relação estabelece entre a AI e a AE na sua escola?	
R44	Há uma relação muito próxima, porque nós tentamos sempre, enquanto equipa de AA – porque nós somos uma equipa de AA e não uma equipa de AI, já que uma equipa de AI pode ter elementos exteriores á escola, o que não é o nosso caso; uma equipa de AA é da escola, não é uma empresa que vem fazer a avaliação da escola. Participámos em Seminários e fizemos formação e isso orientou-nos muito nesta nossa tarefa de AA, o trabalho inicial foi muito inspirado até nas boas práticas que conhecemos, partimos muita pedra! Mas somos nós! Somos nós e temos algum orgulho nisto! A nossa maior dificuldade é na análise de conteúdo dos questionários. Fomos fazendo e aprendendo, e crescendo na AA! Fizemos um percurso muito de partir pedra, mas muito enriquecedor também.	
P45	Partem do modelo CAF e adaptam-no?	
R45	Nós já temos alguns instrumentos de base e esses instrumentos foram reformulados, foram melhorados, de acordo até com a informação que foi surgindo no terreno. Obviamente que nós trabalhamos os 9 domínios da CAF, mas procuramos (até porque já temos uma visão de quais são as nossas áreas mais débeis- e uma delas até era a debilidade dos canais de	

	divulgação da informação...	
P46	Como é que chegaram a essa conclusão, de que havia essa fragilidade nos canais de comunicação?	
R46	Através do trabalho de pesquisa que fizemos na equipa de AA.	
P47	E esse trabalho de pesquisa não teve a ver apenas com questionários...	
R47	Não, não. Surgiu na reflexão do trabalho de pesquisa e comunicámo-la ao Diretor (que não é o de agora). A partir das áreas a melhorar que foram identificadas priorizámos essas áreas (não conseguimos dar resposta a todas), mas priorizámos à volta de 5 áreas, para 5 grupos, para um ano letivo. E agora cada grupo está responsável pela definição de um Plano de Melhoria naquela área e do acompanhamento...	
P48	Quando fala em 'grupo' refere-se a que grupo?	
R48	É um grupo composto por pessoas da equipa de AA e elementos exteriores à equipa de AA; porque, por exemplo, um dos problemas que identificámos tem a ver com o pessoal não docente; problemas a nível do pessoal não docente. E nós, obviamente, vamos ter de contar com a participação do pessoal não docente para a aplicação do Plano de Melhoria, nomeadamente ao nível do Chefe do Pessoal não Docente. Um dos problemas tem a ver com os canais de comunicação, também da Escola com o Pessoal não Docente; portanto, vai ser uma área de intervenção já deste ano, do nosso Plano de Melhoria.	
P49	A AE terá influenciado a Escola ao nível dos "Resultados" escolares dos alunos?	
R49	Influenciou certamente as práticas dos professores, com vista a melhorar os resultados dos alunos nas áreas onde se verificou que de facto os resultados não correspondiam às expectativas,... Isso, certamente, influenciou, e foi discutido, a nível de departamento, o que é que se estaria a passar, o que é que teria ocorrido naquele ano com aquela turma, para os resultados serem estes,... Uma coisa eram os fatores ou as razões que explicariam aqueles resultados,... Muitas vezes eles dependem, obviamente, de todo o trabalho que é feito em sala de aula, mas não podemos esquecer que há outros fatores que são exteriores à escola e que, muitas vezes, são difíceis de contornar. Por exemplo, nós temos uma turma de 7º ano que é muito complicada; podemos trabalhá-la agora que a temos na escola, mas não tivemos oportunidade de o fazer antes, porque aqueles alunos foram enviados para a nossa escola. E são alunos que não surgiram ali aleatoriamente... E esses fatores nós não conseguimos contornar nem dar resposta. Mas, se são detetadas situações preocupantes ou desviantes, o CT tenta dar resposta, em primeira instância intervém o CT e, se for preciso, depois ao nível do grupo disciplinar e do departamento tentamos encontrar respostas.	
P50	Os docentes têm práticas de calibragem de procedimentos avaliativos?	
R50	Sim, e o departamento que eu conheço melhor, obviamente, é o meu, mas sempre que há professores do mesmo ano aplicamos o mesmo instrumento avaliativo. Nós procuramos marcar as datas dos instrumentos de avaliação coincidentes, para podermos elaborar a matriz e o instrumento em conjunto; aplicamos o mesmo instrumento e, obviamente, os critérios de correção são os mesmos. Isto é um trabalho de grupo. Mas também ao nível das práticas pedagógicas partilhamos muito. O que é que está a resultar? Comigo não resultou muito bem assim, mas comigo resultou bem desta maneira, Vou experimentar dessa forma...	

P51	Informalmente?	
R51	E isto acontece informalmente, sim. E com alguns grupos, não com todos, o que seria o ideal. O problema é que nós não temos tempo para estar a formalizar tudo! Nós bem gostaríamos, mas infelizmente perdemos já muito tempo de volta da escrita, da produção de relatórios,... e acabamos por não ter tempo, muitas vezes, para aquilo que é essencial, que é o trabalho com os nossos alunos.	
P52	E terá influenciado a escola ao nível da qualidade do “Serviço Educativo” prestado?	
R52	Sim, penso que ao longo do tempo a escola tem vindo a prestar um melhor serviço educativo.	
P53	Preocupam-se com a recolha de evidências sobre este aspeto?	
R53	Sim, sim. Neste momento a assiduidade dos professores melhorou bastante, nós não temos praticamente substituições, usamos o sistema de permutas aqui na escola: sempre que eu tenho de ir a uma consulta daqui a dois dias, falo com um colega do CT, «Olha, não posso dar esta aula, tu estás livre nesta hora, queres vir tu por mim? Portanto, utilizamos muito este sistema aqui na escola.	
P54	Quem coordena essas permutas?	
R54	Formalmente temos um impresso para dar conhecimento ao Diretor. Mas damos conhecimento, porque o processo acontece todo ao nível dos colegas. E, na maior parte das vezes, já nem preenchemos o papel, o que interessa é que o professor tem confiança no colega, sabe que ele lá estará naquela hora, e depois eu vou dar no dia X a aula por esse colega; e assim os alunos ficam com as aulas todas. Isto é uma prática corrente na nossa escola e penso que é uma mais-valia para a escola, para todos, alunos e professores. Mesmo aqueles professores que não têm tanto à-vontade uns com os outros, basta verem qual é o colega que tem disponibilidade àquela hora do dia em que não pode ir.	
P55	Como é que têm acesso ao horário dos outros colegas?	
R55	A nível dos departamentos os horários são todos divulgados, aliás desde que existe Internet os meios de comunicação foram muito melhorados. Mas também temos acesso ao dossiê dos horários que está na Sala de professores, junto aos livros de ponto. Para além disso, a nível do CT, fazemos o levantamento do horário dos colegas, do n.º de telefone, do <i>e.mail</i> – até porque a nível dos CT comunicamos muito por <i>e.mail</i> . Basta dizer ao colega «Olha, neste dia não posso ir, vais tu?». Por exemplo, na próxima sexta-feira há um teste intermédio de Matemática. Em muitas escolas quem aplica o teste é outro professor que tenha a turma a essa hora. Normalmente aqui nós tentamos aplicar nós próprios os testes aos nossos alunos. Se o teste é de Matemática, o colega cede a aula para o colega ir dar o teste, acompanhar os alunos – até porque também dá outra segurança aos alunos o facto de ser o professor da disciplina a aplicar o teste – e o professor de Inglês ou da disciplina que for, dá a aula noutra dia. E penso que quem fica a ganhar são sempre os alunos. Por outro lado, também há uma grande recetividade por parte dos alunos. Inicialmente, quando os alunos são novos na nossa escola, há ali uma certa relutância. Mas acabam por se habituar. Nós já combinamos com os alunos – utilizamos o <i>e.mail</i> quando a situação surge inesperadamente: «Amanhã não posso ir dar a aula, quem vai é o professor X» ou «importam-se de trocar para o dia Y, às tantas horas?». Portanto, há um conhecimento e	

	uma aceitação muito boa por parte dos alunos desta prática.	
P56	Por fim, perguntava-se, enquanto coordenadora da equipa de AI, se está satisfeita com o grau de participação dos outros parceiros (extraescola) quer na vida da escola, quer no processo de AA.	
R56	Eu acho que as pessoas estão sensibilizadas e gostam de saber o que se passa na escola. Gostam de saber e até gostam de participar. E quando é pedida a sua opinião manifestam-na – e até dizem que gostavam de participar mais ativamente – mas o que se verifica é que, quando são chamadas «de verdade», são poucas as pessoas que aparecem. Neste momento, a nossa Associação de Pais cessou há pouco tempo e estamos com alguma dificuldade em formar uma nova Associação – quando são os próprios pais a dizer (e fizemos esse levantamento através dos questionários) que gostavam de ter uma atitude mais ativa e mais participativa na escola. Portanto, há aqui um contrassenso e alguma incoerência entre aquilo que se diz e o que depois se faz, na prática. E o que é que se pode fazer e como é que vamos refletir sobre isto? Ainda não sabemos bem. Aliás, uma das coisas que ainda queremos fazer é chamar mais os pais à escola. Não só os pais, mas todos os nossos parceiros, sempre que é para divulgação, eles gostam de estar a par: dos resultados da Escola, de saber dos projetos em que a Escola participa, que resultados é que se obtiveram, quais foram as mais-valias para a Escola, ... Portanto, todos os parceiros – e a Escola tem imensos – gostam de colaborar com a Escola e a Escola tenta captá-los para os projetos, por exemplo.	
P57	E em que momento do ano fazem a divulgação das vossa práticas?	
R57	Vai sendo feita ao longo do ano, através dos relatórios de Atividade. Ou então temos, quando os projetos estão a decorrer, a divulgação no site da Biblioteca, no Jornal Escolar, há grupos que até fazem a divulgação dos projetos na Autarquia, em sessões (como o Projeto Eco-escolas, o Projeto Escola Eletrão), ou convidamos outras pessoas a virem à Escola.	
P58	Agradeço a sua colaboração e disponibilidade.	
R58	De nada.	