



Universidade de Évora

Departamento de Pedagogia e Educação

Mestrado em Educação – *Variante de Administração*
Escolar

**Contributos das Estruturas de Orientação Educativa na
Gestão Escolar**

Estudo de Caso no Agrupamento de Escolas nº4 de Évora

Maria de Lurdes Beraldo de Brito Oliveira Batista

Dissertação apresentada para obtenção do grau de

Mestre em Educação

Orientador: **Professor Doutor José Lopes Verdasca**

Évora, 2009



Universidade de Évora

Departamento de Pedagogia e Educação

Mestrado em Educação – *Variante de Administração
Escolar*

**Contributos das Estruturas de Orientação Educativa na
Gestão Escolar**

Estudo de Caso no Agrupamento de Escolas nº4 de Évora

Maria de Lurdes Beraldo de Brito Oliveira Batista

Dissertação apresentada para obtenção do grau de

Mestre em Educação

Orientador: **Professor Doutor José Lopes Verdasca**

Évora, 2009



Universidade de Évora

Departamento de Pedagogia e Educação

Mestrado em Educação – *Variante de Administração
Escolar*

**Contributos das Estruturas de Orientação Educativa na
Gestão Escolar**

Estudo de Caso no Agrupamento de Escolas nº4 de Évora

Maria de Lurdes Beraldo de Brito Oliveira Batista

Dissertação apresentada para obtenção do grau de

Mestre em Educação

Orientador: **Professor Doutor José Lopes Verdasca**



169 889

Évora, 2009

“...entre o teu povo, escolherás os homens mais avisados, tementes a Deus, íntegros, desinteressados, os quais irás colocar à cabeça do teu povo, como chefes de milhares, chefes de centenas, chefes de cinquenteras, chefes de dezenas. Estes chefes julgarão o povo em todas as estações do ano. E só trarão à tua presença os litígios mais importantes, mas julgarão eles próprios os casos de menor importância. O que será mais fácil para ti e eles partilharão contigo este pesado fardo. Se fizeres isso, de acordo com os comandos de Deus, serás capaz de levar a cabo a tua tarefa e toda esta gente poderá voltar para a sua casa em paz” (Êxodo 18:21-24, cit. Mintzberg, 2004:47).

Agradecimentos

O presente trabalho, só foi possível realizar-se, mediante a disponibilidade manifestada pelos docentes, não docentes, técnicos e pais/encarregados de educação questionados, pelo que aqui deixo o meu agradecimento a todos os que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a sua concretização e principalmente para a construção de um plano de melhoria para o Agrupamento, permitindo-lhe ser cada vez mais uma escola de referência.

A minha gratidão ao Professor Doutor José Lopes Verdasca, responsável pela orientação deste trabalho, a quem devo o inestimável apoio, saber, estímulo e confiança e cujos conselhos e críticas foram determinantes ao longo do trabalho. À psicóloga do Agrupamento, Ana Cristina do Rosário pelos conselhos, ajuda e força anímica para continuar; aos meus colegas, núcleo duro, que sempre me ajudaram e apoiaram no desenvolvimento do meu percurso profissional; Mané, Paula, Celeste, Cidália, Rosa, Zé, e, especialmente ao João Romão pelos conselhos, apoio, e o traçar das metas para a sua conclusão, à minha prima Fátima por ser a minha companheira de estrada.

Para terminar agradeço à minha família, pelo apoio sempre presente, pela força dada e por acreditarem que eu posso, sempre, **“Ir Mais Além”**.

Resumo

A presente investigação iniciou-se a partir da identificação do problema/ questão de partida: *Quais os contributos das estruturas de orientação educativa para a gestão e administração escolar?* Esta questão foi o fio condutor da presente investigação, "Contributos das Estruturas de Orientação Educativa na Gestão e Administração Escolar - Estudo de Caso no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora".

Neste sentido, constituíram-se como objectivos específicos da presente investigação os seguintes:

- Avaliar o funcionamento das estruturas de orientação educativa do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora.
- Identificar os pontos fortes e fracos da intervenção das estruturas de orientação na gestão e administração do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora.
- Elaborar um plano de acção com vista à optimização das estruturas de orientação educativa.

Em relação ao estudo empírico, e como forma de dar resposta às questões da investigação, optámos por uma metodologia mista, quantitativa e qualitativa.

Após a apresentação dos dados recolhidos, da sua análise e respectiva interpretação, apurámos as seguintes conclusões:

A maioria dos inquiridos, neste caso, os docentes, têm opinião favorável em relação às diferentes estruturas, ressalva-se pela negativa a Associação de Pais/Encarregados de Educação, devido a estar inactiva e, pela positiva o Conselho Executivo, consideram-no como um órgão dinamizador de todas as estruturas do Agrupamento; a maioria dos não docentes tem boa opinião sobre o desempenho das suas funções e revela a importância da sua representação no Conselho Pedagógico e na Assembleia de Escola.

Os pais e encarregados de educação inquiridos, são consensuais em relação à colaboração com os professores, principalmente com o Director de Turma.

Os Directores de Turma inquiridos referem a colaboração com os pais e encarregados de educação, e realçam o papel do órgão de gestão como dinamizador da Associação de Pais/Encarregados de Educação.

Os membros da Assembleia de Escola inquiridos, consideram o seu desempenho como activo e dinamizador no processo de aplicação do novo regime de autonomia.

No final da nossa dissertação, expressámos as recomendações, acções e sugestões que possam potenciar futuras investigações.

Abstract

Contributions of the Structures of Educational Guidance for the Management and School Administration

Exploratory study in the 4th Group of Schools of Évora

The present investigation started from the identification of the problem/ beginning question: *What are the contributions of the structures of educational guidance for the management and school administration?* This question was the guide line of the research, “Contributions of the Structures of Educational Guidance for the Management and School Administration – Exploratory study in the 4th Group of Schools of Évora”.

In this sense, the specific objectives of this investigation are the following:

- Evaluate the function of the structures of educational guidance of the 4th Group of Évora.
- Identify the strengths and weaknesses of the intervention of structures of educational guidance in the management and administration of the 4th Group of Évora.
- Elaborate an action plan to optimize the structures of educational guidance.

For the empirical study and in order to address the question of the investigation, was chosen a mixed methodology, quantitative and qualitative.

After submission of the collected data, of their analysis and their interpretation, we established the following conclusions:

Most of the participants, in this case teachers, have favourable opinion towards the different structures, noted as a negative feature is the Parents Association, due to be inactive, and the Executive Board as positive, because it is viewed as a promoter of all the structures of the Group; most of the non teaching staff have a good opinion about the performance of its functions and shows the importance of their representation on the Executive Board and in the School Assembly.

The parents who participate in the inquiry are in agreement with the teachers regarding the corporation between them, particularly with the Class Director.

The Class Directors respondents mention the cooperation with the parents and enhance the role of the Executive Board as a promoter of the Parents Association.

The members of the School Assembly respondents consider their performance as active and dynamic in the application process of the new system of autonomy.

In the end of this thesis we express our recommendations, actions and suggestions that may promote future research.

ÍNDICE	1
Introdução	6
Parte I – Fundamentação Teórica	7
Capítulo I – A Escola Segundo a Perspectiva de Mintzberg	8
1. A Escola Segundo a Perspectiva de Mintzberg	8
1.1. A Estrutura da organização escola segundo Mintzberg	16
1.2. As Configurações Estruturais em Mintzberg	19
1.2.1. A Burocracia Profissional	21
1.2.2. A Adhocracia	28
Capítulo II – As organizações e as Estruturas de Gestão	29
2. A Organização versus Organização escolar	38
2.1. Abordagem às Estruturas de Orientação Educativa na Gestão Escolar face ao Decreto-Lei nº 115-A/98 com as alterações dadas pela Lei nº 24/99 e conjugado com o Decreto Regulamentar nº 10/99	45
2.2. Abordagem às Estruturas de Orientação Educativa na Gestão Escolar face ao Decreto-Lei n.º 75/2008	51
2.3. A Gestão Intermédia como Factor de Dinâmica	58
2.4. A autonomia das escolas	78
2.5. A Avaliação da Escola numa Perspectiva de Mudança	90
Capítulo III – Estruturas de Gestão Intermédia no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora	91
3. Estruturas de Gestão Intermédia no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora	91
3.1. Caracterização do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora	94
3.1.1. Constituição / População do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora em 2008	95
3.1.2. Área de abrangência do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora	101
3.1.3. Recursos Humanos	

3.1.3.1. Alunos	101
3.1.3.2. Pessoal Docente	103
3.1.3.3. Pessoal não Docente	104
3.1.4. Projecto Educativo do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora	106
3.1.4.1. Prioridades e Objectivos	106
3.1.4.2. Metas	108
3.1.4.3. Objectivos	109
3.1.4.4. Estratégias de desenvolvimento sociopedagógico	111
3.1.4.5. Indicadores de medida promotores do sucesso dos alunos	114
3.1.4.6. Instrumentos operacionalizadores	115
3.1.4.7. Recursos informáticos e audiovisuais	119
3.1.4.8. Biblioteca	119
3.1.4.9. Serviço de Psicologia e Orientação	120
3.1.4.10. Educação Especial	121
3.2. Organização e Gestão do Agrupamento	121
3.2.1. Órgãos de Gestão e Estruturas de Orientação Educativa e sua articulação, segundo o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio	122
3.2.2. Órgãos de Gestão e Estruturas de Orientação Educativa e sua articulação, segundo o Decreto-Lei n.º 75 /2008, de 22 de Abril	125
3.2.2.1. Gestão Pedagógica	128
3.3. Ligação à Comunidade	129
3.3.1. Participação dos Pais e Encarregados de Educação na Vida do Agrupamento	129
3.3.2. Participação da Autarquia e Instituições Locais na Vida do Agrupamento	130
Parte II – A Investigação	133
Capítulo IV – Metodologia	133

4. Metodologia	134
4.1. Enquadramento Geral do Estudo e sua importância	134
4.1.1. Cuidados Éticos e Deontológicos	138
4.2. Definição dos Objectivos	139
4.3. Caracterização da Amostra	140
4.4. Descrição dos Instrumentos	142
4.4.1. Questionários	142
4.4.2. Entrevistas	145
4.5. Procedimentos Gerais da Recolha de Dados	147
4.5.1. Tratamento Estatístico dos Dados	150
CAPÍTULO V - Análise e Discussão dos Resultados	152
5. Análise e Discussão dos Resultados	153
5.1. Caracterização da Amostra	154
5.2. Análise dos Resultados dos Questionário	155
5.2.1. Questionário Tipo 1 – Pessoal Docente	155
5.2.1.1. Caracterização do Pessoal Docente	155
5.2.1.2. Análise e Discussão dos Resultados	157
5.2.1.2.1. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Departamento Curricular	157
5.2.1.2.2. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Departamento Curricular	162
5.2.1.2.3. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas à Assembleia de Escola	163
5.2.1.2.4. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas à Assembleia de Escola	165
5.2.1.2.5. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Pedagógico	166

5.2.1.2.6. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Pedagógico	169
5.2.1.2.7. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho de Directores de Turma	170
5.2.1.2.8. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho de Directores de Turma	173
5.2.1.2.9. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho de Docentes	173
5.2.1.2.10. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho de Docentes	176
5.2.1.2.11. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Executivo	177
5.2.1.2.12. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Executivo	180
5.2.1.2.13. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Serviço de Psicologia e Orientação	181
5.2.1.2.14. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Serviço de Psicologia e Orientação	183
5.2.1.2.15. Análise qualitativa das respostas dadas às questões formuladas nas entrevistas efectuadas aos docentes da educação especial e à psicóloga, nas questões relativas ao Serviço de Psicologia e Orientação	184
5.2.1.2.16. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Departamento de Educação Especial	186
5.2.1.2.17. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Departamento de Educação Especial	189

5.2.1.2.18.	Análise quantitativa das respostas dadas às questões formuladas nas entrevistas efectuadas aos docentes da educação especial e à psicóloga, nas questões relativas ao Departamento de Educação Especial	189
5.2.1.2.19.	Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas à Associação de Pais e Encarregados de Educação	192
5.2.1.2.20.	Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas à Associação de Pais e Encarregados de Educação	195
5.2.1.2.21.	Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Pessoal não docente	195
5.2.1.2.22.	Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Pessoal não docente	200
5.2.1.2.23.	Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Administrativo	200
5.2.1.2.24.	Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Administrativo	204
5.2.1.3.	Conclusões da análise das respostas dadas pelos docentes ao Questionário “Tipo 1”	204
5.2.2.	Questionário Tipo 2 – Pessoal Não Docente	206
5.2.2.1.	Caracterização do Pessoal Não Docente	206
5.2.2.2.	Análise e Discussão dos Resultados	207
5.2.2.2.1	Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal não Docente às questões relativas ao Pessoal não Docente	212
5.2.3.	Questionário Tipo 3 – Pais e Encarregados de Educação	214
5.2.3.1.	Caracterização dos Pais e Encarregados de Educação	214
5.2.3.2.	Análise e Discussão dos Resultados	215
5.2.4.	Questionário Tipo 4 – Directores de Turma	220

5.2.4.1.	Caracterização dos Directores de Turma	220
5.2.4.2.	Análise e Discussão dos Resultados	221
5.2.4.3.	Análise comparativa das conclusões dos questionários “Tipo 3 – Encarregados de Educação” e “Tipo 4 – Directores de Turma”.	225
5.2.5.	Questionário tipo 5 – Membros da Assembleia de Escola	226
5.2.5.1.	Caracterização dos Membros da Assembleia de Escola	226
5.2.5.2.	Análise e Discussão dos Resultados	227
5.3.	Discussão dos Resultados	235
Capítulo VI – Conclusões e Áreas Potenciais de Melhoria		246
6.	Conclusões e Áreas Potenciais de Melhoria	247
6.1.	Nível Crítico da Investigação	247
6.1.2.	Diagnósticos que contribuíram para o Projecto Educativo do Agrupamento (2008/2011) e elaboração de um Plano de Melhoria	248
6.1.2.1.	Questionário Tipo 1- Pessoal Docente	248
6.1.2.2.	Questionário Tipo 2 - Pessoal Não Docente	251
6.1.2.3.	Questionário Tipo 3 - Pais/Encarregados de Educação	252
6.1.2.4.	Questionário Tipo 4 - Directores de Turma	253
6.1.2.5.	Questionário Tipo 5 - Membros da Assembleia de Escola	254
6.2.	Áreas Potenciais de Melhoria	255
6.2.1.	Projecto Educativo	255
6.2.1.1.	Envolvência das estruturas de Administração e Gestão na concretização dos Planos de Acção	258
6.2.1.2.	Construção da imagem do Agrupamento	259
6.2.1.3.	Percurso dos alunos após o 9.º ano	260
6.2.1.4.	Estatuto do aluno	260
6.3.	Plano de Acção para a Melhoria do Sucesso	261

6.4. Proposta de um Plano de Melhoria para o Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora	263
6.5. Nível Crítico para o Investigador	271
Bibliografia	273
Webbibliografia	280
Legislação	281
Outras Fontes	284
Anexos	285
Anexo 1 – Explicitação do Questionário	286
Anexo 2 – Questionário Tipo 1 – Pessoal Docente	288
Anexo 3 – Questionário Tipo 2 – Pessoal Não Docente	297
Anexo 4 – Questionário Tipo 3 – Associação de Pais e Encarregados de Educação	300
Anexo 5 – Questionário Tipo 4 – Director de Turma	303
Anexo 6 – Questionário Tipo 5 – Membros da Assembleia de Escola	306
Anexo 7 – Guião da Entrevista	309
Anexo 8 – Caracterização das Entrevistas	312
Anexo 9 – Grelha de categorização das Entrevistas	314
Anexo 10 – Entrevista 1	317
Anexo 11 – Entrevista 2	321
Anexo 12 – Entrevista 3	325
Anexo 13 – Entrevista 4	329
Anexo 14 – Entrevista 5	333
Anexo 15 – Entrevista 6	337

Anexo 16 – Grelha resumo da caracterização da informação das entrevistas	341
Anexo 17 – Análise de Conteúdo às perguntas abertas do Questionário 1 – Pessoal Docente	362
Anexo 18 – Análise de Conteúdo às perguntas abertas do Questionário 2 – Pessoal Não Docente	388
Anexo 19 – Análise de Conteúdo às perguntas abertas do Questionário 5 – Assembleia de Escola	393

Índice de Quadros

Quadro 1 – Resumo das cinco configurações de Mintzberg	17
Quadro 2 – Síntese de algumas dimensões organizacionais para a compreensão dos processos de decisão ao nível dos órgãos de “direcção” e “gestão”	33
Quadro 3 – Constituição do Agrupamento de Escolas Nº 5 de Évora	92
Quadro 4 – Constituição do Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora	93
Quadro 5 – Constituição do Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora/ Nº de alunos, professores e funcionários	94
Quadro 6 – Breve Caracterização das Freguesias do Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora	96
Quadro 7 – Alunos do Agrupamento de Escolas Nº4 de Évora, por ciclo de ensino e escalão de acção social escolar	102
Quadro 8 – Proveniência, por freguesia, dos alunos do Agrupamento de Escolas Nº4 de Évora	103
Quadro 9 – Pessoal docente do Agrupamento de Escolas Nº4 de Évora	103
Quadro 10 – Pessoal não docente do Agrupamento de Escolas Nº4 de Évora	105
Quadro 11 – Actividades extracurriculares da EB 2,3 Conde de Vilalva	116
Quadro 12 – Temas a desenvolver nos Jardins-de-Infância	117

Quadro 13 – Temas a desenvolver nas Escolas Básicas de 1.º Ciclo	117
Quadro 14 – Temas a desenvolver nos 2.º e 3.º ciclos	118
Quadro 15 – Dimensão, instrumentos e técnicas utilizadas na investigação	138
Quadro 16 – Caracterização da Amostra em função das variáveis “Tipo” e “Género”	141
Quadro 17 – Vantagens e Desvantagens das perguntas abertas e fechadas	143
Quadro 18 – Caracterização da Amostra dos inquiridos por questionário, em função do universo dos questionários entregues e devolvidos	148
Quadro 19 – Caracterização da amostra dos inquiridos por entrevista	148
Quadro 20 – Caracterização da Amostra em função das variáveis “Tipo” e “Género”	155
Quadro 21 – Caracterização do Pessoal Docente em função das variáveis “Género” e “Idade”	155
Quadro 22 – Caracterização das entrevistadas dos Serviços Especializados de Apoio Educativo e do SPO em função das variáveis “Idade” e “Cargo”	156
Quadro 23 – Caracterização do Pessoal Docente em função da variável “Tipo de Cargo”	156
Quadro 24 – Distribuição do Pessoal Docente por Nível de Ensino	157
Quadro 25 – Departamentos Curriculares/ “Envolve-me nos trabalhos propostos pelo Coordenador de Departamento”	159
Quadro 26 – Departamentos Curriculares/ “Não sinto necessidade das reuniões de Departamento”	159
Quadro 27 – Departamentos Curriculares/ “As decisões de natureza pedagógica são tomadas em sede de Departamento”	159
Quadro 28 – Departamentos Curriculares/ “As reuniões de Departamento servem apenas para cumprir formalismos administrativos”	160
Quadro 29 – Departamentos Curriculares/ “É em reunião de Departamento que surgem as grandes decisões pedagógicas”	160
Quadro 30 – Departamentos Curriculares/ “Valorizo cada vez mais o trabalho colectivo (Departamento)”	160

Quadro 31 – Departamentos Curriculares/ “Intervenho com frequência nas reuniões de Departamento para apresentar o meu ponto de vista sobre as matérias em discussão”	160
Quadro 32 – Departamentos Curriculares/ “A responsabilidade que hoje tenho como docente sinto-a como algo resultante de uma maior autonomia de Escola”	161
Quadro 33 – Departamentos Curriculares/ “É nas reuniões de Departamento que mais intervenho”	161
Quadro 34 – Departamentos Curriculares/ “Tenho cada vez mais valorizado o meu trabalho individual, face às exigências do contexto educativo”	161
Quadro 35 – Departamentos Curriculares/ “No Departamento têm sido promovidas actividades de investigação, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas”	161
Quadro 36 – Departamentos Curriculares/ “Nas reuniões de Departamento tem sido promovido o desenvolvimento de componentes curriculares destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos”	162
Quadro 37 – Departamentos Curriculares/ “No Departamento não se tem promovido a adopção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos”	162
Quadro 38 – Assembleia de Escola/ “A Assembleia teve um papel importante na definição do Projecto Educativo do Agrupamento”	164
Quadro 39 – Assembleia de Escola/ “A Assembleia não tem tido qualquer acção no acompanhamento do desenvolvimento do Projecto Educativo”	164
Quadro 40 – Assembleia de Escola/ “O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente por toda a Comunidade Educativa”	165
Quadro 41 – Assembleia de Escola/ “A actividade da Assembleia não promoveu qualquer alteração ao quotidiano do agrupamento”	165
Quadro 42 – Conselho Pedagógico/ “O desempenho do órgão tem	167

respondido às suas expectativas”	
Quadro 43 – Conselho Pedagógico/ “A sua acção não tem sido sentida positivamente no funcionamento do Agrupamento”	167
Quadro 44 – Conselho Pedagógico/ “O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente nos Conselhos de Turma”	167
Quadro 45 – Conselho Pedagógico/ “A sua acção tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento”	168
Quadro 46 – Conselho Pedagógico/ “O trabalho deste órgão não se tem feito sentir nos Departamentos Curriculares/ Conselho de Docentes”	168
Quadro 47 – Conselho Pedagógico/ “O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola”	168
Quadro 48 – Conselho Pedagógico/ “O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo”	168
Quadro 49 – Conselho de Directores de Turma/ “O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas”	171
Quadro 50 – Conselho de Directores de Turma/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento dos Conselhos de Turma”	171
Quadro 51 – Conselho de Directores de Turma/ “A sua acção não tem sido sentida na gestão pedagógica dos Conselhos de Turma”	171
Quadro 52 – Conselho de Directores de Turma/ “O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente no desempenho dos docentes”	172
Quadro 53 – Conselho de Directores de Turma/ “O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”	172
Quadro 54 – Conselho de Directores de Turma/ “O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com as metas propostas no Projecto Educativo”	172
Quadro 55 – Conselho de Docentes/ “O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas”	174
Quadro 56 – Conselho de Docentes/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento das actividades dos docentes”	175
Quadro 57 – Conselho de Docentes/ “A sua acção não tem sido sentida na gestão pedagógica da actividade dos docentes”	175

Quadro 58 – Conselho de Docentes/ “O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente no desempenho dos docentes”	175
Quadro 59 – Conselho de Docentes/ “O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”	176
Quadro 60 – Conselho de Docentes/ “O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com as metas propostas no Projecto Educativo”	176
Quadro 61 – Conselho Executivo/ “O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas”	178
Quadro 62 – Conselho Executivo/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento do Agrupamento”	178
Quadro 63 – Conselho Executivo /”O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente no funcionamento global do Agrupamento”.	179
Quadro 64 – Conselho Executivo/ “ O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”	179
Quadro 65 – Conselho Executivo/ “A sua acção tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento”	179
Quadro 66 – Conselho Executivo/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento administrativo do Agrupamento”	179
Quadro 67 – Conselho Executivo/ “O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com a acção da Assembleia de Escola”	180
Quadro 68 – Serviço de Psicologia e Orientação/ “O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas”	182
Quadro 69 – Serviço de Psicologia e Orientação/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico dos Conselho de Turma”	182
Quadro 70 – Serviço de Psicologia e Orientação/ “O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes”	183
Quadro 71 – Serviço de Psicologia e Orientação/ “O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”	183
Quadro 72 – Serviço de Psicologia e Orientação/ “O trabalho deste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo”	183
Quadro 73 – Departamento de Educação Especial/ “O desempenho	187

deste departamento tem respondido às suas expectativas”

- Quadro 74** – Departamento de Educação Especial/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico dos Conselho de Turma” 187
- Quadro 75** – Departamento de Educação Especial/“O trabalho desenvolvido neste departamento encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes” 188
- Quadro 76** – Departamento de Educação Especial/“O trabalho desenvolvido neste departamento encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico” 188
- Quadro 77** – Departamento de Educação Especial/ “O trabalho deste departamento encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo” 188
- Quadro 78** – Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “O desempenho desta estrutura tem respondido às suas expectativas” 193
- Quadro 79** – Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento do Agrupamento” 193
- Quadro 80** – Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “O trabalho desta estrutura tem-se feito sentir positivamente no funcionamento global do Agrupamento” 193
- Quadro 81** – Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “A sua acção tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento” 194
- Quadro 82** – Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “O trabalho desenvolvido nesta estrutura encontra-se em sintonia com a acção da Assembleia de Escola” 194
- Quadro 83** – Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico” 194
- Quadro 84** – Associação de Pais e Encarregados de Educação / “O trabalho desenvolvido nesta estrutura encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo” 194
- Quadro 85** – Pessoal não Docente/ “O desempenho do pessoal não docente tem respondido às expectativas” 197
- Quadro 86** – Pessoal não Docente / “A sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa” 197

Quadro 87 – Pessoal não Docente/ “O trabalho do pessoal não docente não se tem feito sentir positivamente na vivência diária do Agrupamento”	197
Quadro 88 – Pessoal não Docente/ “O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz na Assembleia de Escola”	198
Quadro 89 – Pessoal não Docente/ “A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa”	198
Quadro 90 – Pessoal não Docente/ “A representação do pessoal não docente na Assembleia contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar”	198
Quadro 91 – Pessoal não Docente/ “A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos docentes”	198
Quadro 92 – Pessoal não Docente/ “O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz no Conselho Pedagógico”	199
Quadro 93 – Pessoal não Docente/ “A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa”	199
Quadro 94 – Pessoal não Docente/ “A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar”	199
Quadro 95 – Pessoal não Docente/ “A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos docentes”	199
Quadro 96 – Conselho Administrativo/ “O desempenho desta estrutura tem respondido às expectativas”	202
Quadro 97 – Conselho Administrativo/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico do Agrupamento”	202
Quadro 98 – Conselho Administrativo/ “O trabalho desta estrutura tem-se feito sentir positivamente no funcionamento global do Agrupamento”	202
Quadro 99 – Conselho Administrativo/ “O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola”	202
Quadro 100 – Conselho Administrativo/ “O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”	203
Quadro 101 – Conselho Administrativo/ “O trabalho desenvolvido nesta	203

estrutura não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Executivo”	
Quadro 102 – Conselho Administrativo/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento administrativo do Agrupamento”	203
Quadro 103 – Caracterização do Pessoal não Docente em função das variáveis “Género” e “Idade”	207
Quadro 104 – PND/ “O desempenho do pessoal não docente tem respondido às expectativas”	209
Quadro 105 – PND/ “A sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa”	209
Quadro 106 – PND/ “O trabalho do pessoal não docente não se tem feito sentir positivamente na vivência diária do Agrupamento”	209
Quadro 107 – PND/ “O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz na Assembleia de Escola”	210
Quadro 108 – PND/ “A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa”	210
Quadro 109 – PND/ “A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar”	210
Quadro 110 – PND/ “A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos docentes”	210
Quadro 111 – PND/ “O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz no Conselho Pedagógico”	211
Quadro 112 – PND/ “A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa”	211
Quadro 113 – PND/ “A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar”	211
Quadro 114 – PND/ “A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos docentes”	211
Quadro 115 – Caracterização dos Pais e Encarregados de Educação em função das variáveis “Género” e “Idade”	214

Quadro 116 – Nº de anos em que são pais/encarregados de educação neste Agrupamento	215
Quadro 117 – Nº de pais/encarregados de educação sócios/ não sócios da Associação de Pais e Encarregados de Educação deste Agrupamento	215
Quadro 118 – Pais e E.E./ “Noto um aumento significativo da participação dos pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento”	217
Quadro 119 – Pais e E.E./ “Colaboro com o director de turma /professores”	217
Quadro 120 – Pais e E.E./ “Os pais e encarregados de educação tornaram-se mais exigentes e críticos face ao funcionamento do Agrupamento”	217
Quadro 121 – Pais e E.E./ “Só me interessa pela situação concreta do (s) meu (s) filho (s)”	218
Quadro 122 – Pais e E.E./ “Os assuntos gerais do Agrupamento não me interessam”	218
Quadro 123 – Pais e E.E./ “A direcção do Agrupamento tem garantido condições que facilitam a minha participação”	218
Quadro 124 – Pais e E.E./ “O Ministério tem garantido condições que facilitam a minha participação”	218
Quadro 125 – “Pais e E.E./ ”A participação dos pais e encarregados de educação tem ajudado a melhorar o funcionamento do Agrupamento”	219
Quadro 126 – Pais e E.E./ “A participação dos pais e encarregados de educação tem dado mais força à direcção para defender os interesses do Agrupamento”	219
Quadro 127 – Pais e E.E./ “Na qualidade de Encarregado de Educação vou à Escola”	219
Quadro 128 – Caracterização dos Directores de Turma em função das variáveis “Género” e “Idade”	220
Quadro 129 – Nº de anos em que são Directores de Turma	221
Quadro 130 – DT/ “Noto um aumento significativo da participação dos pais e encarregados de educação na vida do agrupamento”	222

Quadro 132 – DT/ “Os pais e encarregados de educação tornaram-se mais exigentes e críticos face ao funcionamento do agrupamento”	223
Quadro 133 – DT/ “Os pais e encarregados de educação só se interessam pela situação concreta dos filhos”	223
Quadro 134 – DT/ “Os pais e encarregados de educação interessam-se pelos assuntos gerais do agrupamento”	223
Quadro 135 – DT/ “A direcção do agrupamento tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação”	224
Quadro 136 – DT/ “O Ministério tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação”	224
Quadro 137 – DT/ “A participação dos pais e encarregados de educação tem ajudado a melhorar o funcionamento do agrupamento”	224
Quadro 138 – DT/ “A participação dos pais e encarregados de educação tem dado mais força à direcção para defender os interesses do agrupamento”	224
Quadro 139 – Caracterização dos Directores de Turma em função das variáveis “Género” e “Idade”	226
Quadro 140 – MAE/ “Em geral a Assembleia tem desempenhado um papel activo e dinamizador no processo de aplicação do novo regime de autonomia, administração e gestão”	230
Quadro 141 – MAE/ “O Agrupamento dispõe agora de uma estrutura de direcção e gestão mais democrática”	230
Quadro 142 – MAE/ “A Assembleia tem um papel importante na mobilização dos pais e encarregados de educação para participarem nas reuniões e nas eleições”	230
Quadro 143 – MAE/ “O novo regime está a mostrar que os órgãos de direcção e gestão do Agrupamento têm uma capacidade de decisão mais alargada do que o anterior”	230
Quadro 144 – MAE/ “Entendo estas mudanças como uma prova da confiança do Ministério nas capacidades e no profissionalismo dos professores”	231
Quadro 145 – MAE/ “Há agora assuntos que são resolvidos no agrupamento e que anteriormente tinham que ser colocados à consideração da Direcção Regional”	231

Quadro 146 – MAE/ “Tenho participado activamente na Assembleia porque acredito que o novo regime contribui para melhorar o funcionamento do Agrupamento”	231
Quadro 147 – MAE/ “Sinto estas mudanças como uma imposição do Ministério que não dá resposta às reais necessidades do agrupamento”	231
Quadro 148 – MAE/ “Temo que estas mudanças impliquem mais responsabilidades e trabalho, sem as necessárias contrapartidas”	232
Quadro 149 – MAE/ “Considero o novo regime uma cópia de modelos estrangeiros que não está adequada à realidade portuguesa”	232
Quadro 150 – MAE/ “Revelo entusiasmo pelo facto do Agrupamento ter mais autonomia para se organizar e desenvolver os seus projectos”	232
Quadro 151 – MAE/ “A Assembleia teve um papel importante na definição do Projecto Educativo do Agrupamento”	232
Quadro 152 – MAE/ “A Assembleia não tem tido qualquer acção no acompanhamento do desenvolvimento do Projecto Educativo”	233
Quadro 153 – MAE/ “O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelos pais e encarregados de educação”	233
Quadro 154 – MAE/ “O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelo pessoal não docente”	233
Quadro 155 – MAE/ “O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelo pessoal docente”	233
Quadro 156 – MAE/ “A actividade da Assembleia não promoveu em nada qualquer alteração ao quotidiano do Agrupamento”	234
Quadro 157 – MAE/ “Considere que há assuntos tratados na Assembleia de Escola que deveriam ser da competência de outros órgãos”	234
Quadro 158 – Assiduidade e procedimentos disciplinares, 2007/2008	260
Quadro 159 – Plano de Melhoria para o Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora	264
Quadro 160 – Indicadores de referência e objectivos do plano de melhoria	271

Índice de Organogramas

Organograma 1 – Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora	124
Organograma 2 – Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora	127

Índice de Figuras	
Figura 1 – Cadeia de produção	36
Figura 2 – A estrutura conceptual da liderança	55
Figura 3 – As cinco componentes básicas da organização	56
Figura 4 – Sistematização do Decreto-Lei nº 43/89	62
Figura 5 – Ciclo da melhoria	85

Introdução

"L'essentiel est invisible pour les yeux"
Saint-Exupéry, Le Petit Prince

"Na sua essência a educação não é, com efeito, senão o processo permanente da realização do humano na sua realidade plena" (Patrício, 1993:19).

Segundo Patrício, citando o Padre Manuel Antunes, a *"Educação é uma espécie de acção"*. Na sua *Teoria da Educação*, M.F. Patrício diz-nos que educar significa criar, amamentar, guiar, alimentar. Significa também tirar do interior do ser humano, matéria-prima para a fabricação de si próprio.

Adaptar o nosso conceito à pessoa, ao ser humano que é cada aluno enquanto inserido num determinado contexto social e cultural será o ideal na relação entre o aluno e o professor, entre quem ensina e quem aprende. Como refere, Patrício *"o processo educativo é um processo eminentemente relacional e dinâmico"*.

"O processo educativo pode ser informal ou formal, isto é, efectuado por uma pessoa ou grupo de pessoas socialmente designadas para isso..." (Savater, 1997:27).

No contexto das nossas salas de aulas, por muito que seja difícil aprender e ensinar, é evidente que ninguém escapa a instruir e ser instruído, tal como refere Savater.

É importante que os alunos adquiram aprendizagens que lhe possam permitir uma boa integração no mundo de trabalho, contribuindo para que, socialmente, sejam homens e mulheres felizes e realizados. *"A escola tem que proporcionar aos seus educandos uma inteligência do mundo...proporcionando aprendizagens estruturadas e estruturantes"* (Sebastião, 2001:211).

Para que toda esta situação ocorra de uma forma organizada e estruturada, é necessário pensar a escola como uma grande estrutura organizacional onde coexistem vários patamares de intervenção e gestão. Esta escolha, por sua vez, conduz a indagações:

Por que investigar? Qual a importância do fenómeno a ser pesquisado? Que pessoas ou grupos beneficiarão com o resultado desta pesquisa?

Na actual conjuntura em que se pretende uma escola que obtenha cada vez mais o sucesso dos seus alunos, o presente trabalho reflecte as nossas preocupações,

relativamente às estruturas de orientação educativa. Toda esta problemática se encontra intimamente ligada às exigências de desempenho da organização, à qual cada vez mais competências são exigidas.

A escola é uma organização aberta e flexível operacionalizando-se no seu seio todas as mudanças impostas pelo Ministério da Educação. Com uma autonomia relativa, a escola adapta-se às exigências das várias ideologias político-governativas e operacionaliza-as, enquadrando-se juridicamente nos inúmeros normativos que vão chegando. A escola dos nossos dias depara-se com inúmeras situações e nem sempre as soluções estão orientadas de forma a corresponderem às constantes mudanças.

Quase sempre capazes de acompanhar reformas não avaliadas, a escola e os professores adaptam-se, readaptam-se e asseguram os objectivos propostos, se bem que por caminhos esforçados, muitas vezes não conseguidos.

Desta forma foram equacionados o problema e a pergunta de partida. Neste contexto, emergiu o objectivo geral e os objectivos desta pesquisa. Tendo em conta tudo o atrás referido, os próximos parágrafos revelam as motivações e as opções metodológicas do presente estudo.

A escolha do tema “Contributos das Estruturas de Orientação Educativa na Gestão e Administração Escolar – Estudo Exploratório no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora” foi influenciada por aspectos pessoais, tendo em conta que ao longo da minha vida profissional, desempenhei vários cargos de gestão de topo e de gestão intermédia, tendo-me sempre confrontado, ao longo dessa experiência acumulada, com a forma como esses cargos são desempenhados e como esses gestores são vistos pelos seus colaboradores. Prende-se também com a actualidade do mesmo e a preocupação de compreender e melhorar o funcionamento dos vários patamares de gestão do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora onde exerço o cargo de Presidente do Conselho Executivo, cargo esse que me dá uma preocupação acrescida de contribuir para a construção de uma escola de excelência.

Face a esta situação, liderar eficazmente é um processo que exige aplicar continuamente a técnica de *coaching*, a fim de conseguir a adesão para este processo, que terá de ser forçosamente partilhado e distribuído.

Uma nova conjuntura terá que ser pensada, de forma a serem criadas as condições necessárias para uma escola que dê resposta aos seus principais actores: alunos, encarregados de educação, pais, pessoal docente e não docente. É nossa intenção, com o presente trabalho, fazer uma abordagem à gestão intermédia através da opinião dos diferentes órgãos do agrupamento e restante comunidade educativa: departamentos curriculares, direcções de turma, conselhos de docentes do pré-escolar e do 1.º ciclo, conselho pedagógico, assembleia de escola, conselho executivo, serviços especializados de apoio educativo. Para tal, auscultaremos, professores, encarregados de educação e funcionários.

Primeiramente, iremos proceder à caracterização do agrupamento enquanto organização, com a sua divisão de tarefas, distribuição e inter-relação de papéis e sistema de autoridade. Este conhecimento da organização, segundo Mintzberg (2004), passa pela compreensão dos seus mecanismos de coordenação, da gestão intermédia, centro de operações do funcionamento da organização.

As linhas pedagógicas orientadoras das escolas, neste caso, os departamentos curriculares e os respectivos coordenadores, constituem a base que consideramos de vital importância para que uma escola se implemente na comunidade onde se insere e seja respeitada pelas suas dinâmicas e competência.

Sem uma gestão intermédia com espírito de liderança, capaz de levar a efeito o processo de *coaching*, que permite o envolvimento de todos no mesmo objectivo, tal será, em nosso entender, completamente impossível.

Parece-nos que uma organização se torna mais rica através do desenvolvimento destas sinergias, de uma articulação clara entre as hierarquias e as bases. Os grupos são constituídos, como sabemos, por indivíduos que interagem entre si e que, só com a capacidade de se unirem num objectivo comum, conseguem descobrir soluções novas, *“as pessoas retiram satisfação do seu trabalho; o trabalhador tem iniciativa desde que no local de trabalho este princípio não seja dificultado; as pessoas têm capacidade de autocontrole; o trabalhador é responsável e criativo; as pessoas gostam dos desafios; o trabalhador tem capacidade de se autodirigir”* (Firmino, M. 2007:19, cit. Chiaveneto, 1999:482).

De uma forma geral, este trabalho incorpora duas partes distintas, mas ao mesmo tempo complementares. A primeira parte considera o enquadramento teórico e é constituída por três capítulos. A segunda parte corresponde ao estudo empírico e é constituída também por três capítulos.

No primeiro capítulo – “*A Escola segundo a perspectiva de Mintzberg*” - abordamos as estruturas da organização escola e as configurações estruturais, bem como duas das suas configurações, que, em nosso entender, mais têm a ver com o objecto do nosso estudo: a Burocracia Profissional e a Adhocracia.

No segundo capítulo – “*As organizações e as Estruturas de Gestão*” - começamos por apresentar a Organização versus Organização escolar, o seu funcionamento e mecanismos de coordenação que utiliza, no caso em estudo, através dos patamares de gestão intermédia; abordamos as estruturas de orientação educativa na gestão escolar, face ao Decreto-Lei n.º 115-A/98 com as alterações dadas pela Lei n.º 24/99, conjugado com o Decreto Regulamentar n.º 10/99, e face ao Decreto-Lei 75/2008. Analisamos também a gestão intermédia como factor de mudança, importante para o desenvolvimento de cadeias que permitem que as organizações possam funcionar capazmente e ainda sobre autonomia das escolas. Por último, reflectimos sobre a avaliação da escola numa perspectiva de mudança e também como garantia de qualidade educativa.

No terceiro e último capítulo do estudo teórico – “*Estruturas de Gestão no Agrupamento de Escolas n.º 4*” - começamos por caracterizar o Agrupamento e a sua área de abrangência, ao nível dos recursos humanos e do seu projecto educativo. Neste capítulo, debruçamo-nos também sobre a organização e gestão do Agrupamento ao nível dos órgãos de gestão e estruturas de orientação educativa e a sua articulação de acordo com o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio e de acordo com o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril. Abordamos também a gestão pedagógica, a ligação à comunidade, e a participação dos pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento.

No quarto capítulo damos início ao estudo empírico - apresentamos as opções metodológicas e procedimentos adoptados, no âmbito dos “*Contributos das*

Estruturas de Orientação Educativa na Gestão e Administração Escolar” - Estudo Exploratório no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora”. Começamos por um enquadramento geral do estudo e sua importância, preocupamo-nos com os cuidados éticos e deontológicos a ter com o nosso estudo, apresentamos objectivos e hipóteses, caracterizamos a amostra, descrevemos os instrumentos que foram desenvolvidos/adaptados no âmbito desta investigação e explicamos o procedimento geral da recolha de dados e do seu tratamento estatístico, numa perspectiva qualitativa/quantitativa, descrevemos os passos que nos acompanharam ao longo do trabalho empírico.

No quinto capítulo – *“Análise e Discussão dos Resultados”*, apresentamos as conclusões obtidas na análise do conjunto dos dados (resultados dos questionários e entrevistas), estabelecemos as relações que pensamos contribuirão para um melhor conhecimento das estruturas de orientação educativa em estudo, identificamos os pontos fracos e fortes das estruturas em estudo.

No sexto capítulo – por fim, no sexto capítulo, *“Conclusões e Áreas Potenciais de Melhoria”* pensamos a globalidade do trabalho ao nível crítico da investigação e do investigador; deixamos recomendações e sugestões que podem vir no futuro a potenciar futuras investigações e áreas potenciais de melhoria, formulando uma proposta de um futuro Plano de Melhoria como contributo da presente investigação para o Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora.

Parte I – Fundamentação Teórica

Capítulo I – A Escola Segundo a Perspectiva de Mintzberg

1. A Escola Segundo a Perspectiva de Mintzberg

1.1. A Estrutura da organização escola segundo Mintzberg

Um dos principais estudiosos organizacionais é Mintzberg.

Este autor relaciona as diferentes componentes básicas, como elas se relacionam e que mecanismos de coordenação são utilizados, sendo dos especialistas que se debruçam sobre as organizações, aquele que, em nosso entender, mais pode contribuir para compreender a escola enquanto organização.

Para Mintzberg (2004), toda a actividade humana organizada dá origem a duas exigências fundamentais e opostas, exigências que nos parecem enquadrar-se perfeitamente na organização escolar a divisão do trabalho em várias tarefas e a coordenação das mesmas ao nível da sua execução. Evidencia a relação existente entre a estrutura e a sua forma de funcionamento, *“estabelecendo três grandes dimensões: as componentes básicas da organização, os mecanismos de coordenação e os sistemas de fluxo que, conjuntamente com os parâmetros de concepção e os factores de contingências, determinam o aparecimento das configurações estruturais”* (Antunes, 2007:49).

Na escola, devido à profusão de estruturas e cargos, proveniente da diversidade legislativa, e numa linha de especialização horizontal e vertical, a divisão do trabalho em tarefas é realizada através dos departamentos curriculares e, em seguida, é assegurada pela coordenação, de forma a que sejam realizadas as actividades propostas, papel esse feito pelos coordenadores desses departamentos, os quais, através de competências próprias normalizadas no regulamento interno da organização, coordenam as actividades/tarefas específicas. A coordenação é uma tarefa difícil, sendo necessário utilizar vários meios *“os mecanismos de coordenação”*.

Através da descentralização, a organização escola tenta encontrar as soluções mais atempadas para a resolução de problemas, dando poder aos gestores intermédios. Procura-se que estes sintam mais a escola, e funcionem como motor de arranque para novas estratégias, *“Na descentralização selectiva, o poder sobre os diferentes tipos de decisões reside em pontos diferentes da organização”* (Mintzberg, 2004: 214).

Em Antunes (2007:51, cit. Hutmacher, 1995:71), é referido que a coordenação do trabalho dos professores organiza-se através de três métodos de

standardização, apresentados por ordem de importância: a formação inicial, certificada por um diploma que confirma a cada um as competências para ensinar; a prescrição dos desempenhos esperados (programa, planos de estudo), uma multitude de procedimentos de trabalho herdados da tradição, e raramente postos em causa, entre as quais as configurações estruturais da escola (conselhos de turma, a organização e a diferenciação dos espaços, o agrupamento de alunos, por turmas através de anos de escolaridade, níveis e opções, as regras da escola, as práticas de ensino e tantos outros elementos que constituem o funcionamento “normal” e familiar do quotidiano escolar).

Mintzberg diz-nos que são suficientes cinco mecanismos de coordenação para explicar o modo de funcionamento das organizações, são eles:

O ajustamento mútuo, o qual gere a coordenação do trabalho através de processos informais, tal como acontece na escola, aquando de transmissão de conhecimentos informais de entreajuda, que se vão elaborando à medida que o trabalho progride.

A supervisão directa, onde já existe um mecanismo de controlo, de responsabilização pelo trabalho do outro. Podemos referenciar aqui alguns patamares de gestão da escola, nomeadamente ao nível do director de turma, cuja tarefa enquanto competência funcional é reguladora dos trabalhos desenvolvidos pelos docentes pertencentes ao conselho de turma.

A standardização: em que cada qual já tem um trabalho pré-determinado, sem necessidade de regulação. A globalidade dos docentes desenvolve as suas tarefas normalmente, visto as mesmas já estarem previamente estabelecidas.

A standardização dos processos de trabalho surge quando o conteúdo do trabalho pode ser programado. Na escola, como em qualquer empresa, cada qual gere o seu trabalho de acordo com um plano ou planificação prévia.

A standardização dos resultados ocorre quando o trabalho é devidamente planificado e tornado objectivo; criam-se metas que são cumpridas sem ser necessário qualquer tipo de coordenação, visto que tudo está já pré-determinado.

A standardização das qualificações em que a formação/qualificação dos colaboradores que exercem a sua profissão na empresa ou na escola assegura a essência da coordenação.

Parece, assim, necessário que, nas organizações, a fim das mesmas poderem funcionar em qualquer situação, seja necessária a existência de uma mistura

destes cinco mecanismos de coordenação - estes são “o cimento da estrutura, os elementos fundamentais que ligam as diferentes partes das organizações” (Mintzberg, 2004:27).

Tal como referido no segundo capítulo - “As organizações e as Estruturas de Gestão”, ponto 1.3. “A Gestão Intermédia como Factor de Dinâmica”, podemos comparar a organização empresarial com a organização escolar, realizando as necessárias correspondências, conforme o esquema do capítulo e ponto referido. Segundo Mintzberg, as organizações são constituídas por cinco componentes básicas, cada uma das quais com funções específicas:

1. Centro operacional - é constituído pelos operacionais, docentes que executam directamente o trabalho básico de produção (produtos e serviços). Na escola, estes produtos e serviços reflectem-se na promoção do sucesso, através dos resultados escolares dos alunos e da aquisição e desenvolvimento de atitudes e valores, dando-se a transformação dos “inputs” em “outputs”. “O centro operacional situa-se no âmago de cada organização, que produz os resultados essenciais que a conservam viva” (Mintzberg, 2004:43). Os docentes, enquanto gestores da sua sala de aula, são responsáveis pelo desenvolvimento dos programas curriculares, embora os mesmos sejam devidamente discutidos e planificados em reuniões de grupo disciplinar, bem como geridos em articulação com as diferentes disciplinas, respeitando o cumprimento do Projecto Educativo da Escola, nos conselhos de turma.

2. Vértice estratégico - a função do vértice estratégico é assegurar que a organização assegure a missão para a qual se destina. É constituído pelos gestores de topo, Conselho Geral, conforme Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 11, ponto 1, “O conselho geral é o órgão de direcção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo”, Director, art.º 18.º, “O director é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial”, Conselho Administrativo, art.º 36.º, “O conselho administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos da

legislação em vigor” e os assessores da direcção executiva. São todos estes elementos que possuem globalmente a responsabilidade da organização bem como servir as necessidades de todos aqueles que aí trabalham e exercem o seu poder. São estes quadros dirigentes que permitem que a organização cumpra a sua missão, no caso em estudo “Fomentar a qualidade do ensino prestado, assegurar a igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares, de modo a incrementar a qualidade de vida a médio e longo prazo da Comunidade Escolar e formar gerações de cidadãos capazes e capacitar os adultos de ferramentas para melhoria de projectos de vida”. Mintzberg, no entanto, diz-nos que não se pode definir de forma simples o processo de formulação da estratégia, visto que interagem outras componentes da organização, “podem desempenhar um papel activo na formulação de estratégia; por outro lado, as estratégias, por vezes, formam-se por si próprias, quase que inadvertidamente, à medida que os gestores respondem às pressões do ambiente, decisão por decisão. Mas devemos acrescentar um ponto – dentro da organização, o vértice estratégico desempenha o papel mais importante na formulação da sua estratégia” (Mintzberg, 2004:45).

O vértice estratégico, segundo Mintzberg, tem uma perspectiva de conjunto mais vasta e, naturalmente, uma visão mais lata da organização, com ciclos de decisão mais a longo prazo, socorrendo-se do “ajustamento mútuo” para a coordenação da organização. Considerando-a na escola, parece-nos poder inferir que este ajustamento é realizado através das reuniões mensais do Conselho Pedagógico, onde estão representados os patamares de gestão intermédia, com maior proximidade ao centro operacional.

3. Linha hierárquica média – é constituída pelos gestores intermédios, ou seja coordenadores de directores de turma, de departamento, coordenadores de estabelecimento, conforme Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 40.º, “A coordenação de cada estabelecimento de educação pré-escolar ou de escola integrada num agrupamento é assegurada por um coordenador e demais coordenações, as quais fazem a ligação entre o vértice estratégico e o núcleo operacional, “através da linha hierárquica com autoridade formal” (Mintzberg, 2004:45). Esta linha detém um poder forte de decisão e dirige o centro operacional através da supervisão directa. Como refere Mintzberg, esta

supervisão requer um contacto pessoal muito íntimo entre o gestor/coordenador/director de turma e o operacional/docente/não docente. Nesta linha hierárquica organizacional, a gestão intermédia desempenha diversas tarefas no *“fluxo da supervisão directa”*, tanto no sentido descendente como ascendente. O quadro intermédio está, assim, empenhado e envolvido na gestão da unidade/departamento que gere. À medida que se desce na cadeia de autoridade, a orientação é cada vez mais específica, frequente, objectiva e estruturada. Na gestão intermédia, podem existir múltiplas ligações de operacionais a diferentes coordenações, é fácil um docente pertencer a vários conselhos de turma, cada qual com um director de turma específico. Para além desta dependência, o docente está ainda sujeito à supervisão por parte da coordenação do departamento curricular a que pertence. Refere o Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 42.º, sobre as estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica, que *“Com vista ao desenvolvimento do projecto educativo, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com o director, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das actividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente”*, estando também neste artigo implícito a necessidade de liderança por quem tem a função de coordenar.

Estes gestores intermédios têm estabelecidas as suas funções nos regimentos internos das respectivas estruturas. Parece-nos, no entanto, e em termos muito gerais, que deverão promover com muito equilíbrio a afectação de recursos, a planificação dos programas curriculares, a implementação de projectos conducentes ao sucesso dos alunos, a coordenação dos projectos curriculares de turma e, principalmente, que desenvolvam uma verdadeira liderança, através da articulação e coordenação com as várias estruturas da escola e os docentes em geral.

4.Tecnoestrutura – é constituída, nas empresas, pelos analistas, engenheiros, contabilistas, responsáveis pelo planeamento e organização, os quais desenham os sistemas de trabalho dos restantes membros da organização. Na tecnoestrutura, são denominados os analistas de controlo, que, segundo Mintzberg, correspondem a três tipos de analistas: os analistas do trabalho, que

estandardizam os processos de trabalho; os analistas de controlo e de planeamento, que estandardizam os resultados; e os analistas de pessoal que estandardizam as qualificações.

Na escola, podemos referir que a tecnoestrutura é constituída pelas coordenações de departamento de directores de turma e de departamento, pelo conselho administrativo, pelo conselho pedagógico. Estes dois conselhos estão representados na tecnoestrutura através dos elementos que os constituem e não enquanto órgãos, podendo em conjunto ou como elementos das estruturas de gestão, ser apoio directo do trabalho do Director. Aliás, os elementos desta tecnoestrutura na escola estão presentes na equipa de avaliação interna, constituída com o objectivo de analisar, aferir e monitorizar toda a organização. É a pedido do vértice estratégico que esta estrutura realiza estudos *“a avaliação interna”*, que permite auto regular a organização, uma vez que por vezes, tem um poder semelhante ao poder de decidir, controlando e dirigindo o centro operacional; mesmo que apenas indirectamente, tem a responsabilidade de desenvolver formas de estandardização na organização, uma vez que concebe, planeia, assegura a formação dos operacionais, mas não executa trabalho operacional. *“A estandardização reduz a necessidade da supervisão directa”* (Mintzberg, 2004:49). A coordenação do trabalho é, assim, feita através do ajustamento mútuo, consagrando-se através da comunicação informal.

Como analista de controlo, aparece o Conselho Administrativo. (como já vimos anteriormente, este é um órgão deliberativo, no que concerne à gestão administrativa/financeira; em última instância, e conforme Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril, art.º 38.º, alínea a), *“aprova o projecto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral”*, sob proposta do Director e de acordo com as linhas orientadoras definidas pelo Conselho Geral.

Enquanto analistas de trabalho e de pessoal, aparece o Conselho Pedagógico, conforme podemos ler no art.º 31.º, do decreto supramencionado *o conselho pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico-didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente”*. Pensamos que devido às competências do Conselho Pedagógico, conforme art.º 33.º:

- “a) Elaborar a proposta de projecto educativo a submeter pelo director ao conselho geral;*
- b) Apresentar propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de actividade e emitir parecer sobre os respectivos projectos;*
- c) Emitir parecer sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia;*
- d) Apresentar propostas e emitir parecer sobre a elaboração do plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente;*
- e) Definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos;*
- f) Propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respectivas estruturas programáticas;*
- g) Definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar;*
- h) Adoptar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares;*
- i) Propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior vocacionados para a formação e a investigação;*
- j) Promover e apoiar iniciativas de natureza formativa e cultural;*
- l) Definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários;*
- m) Definir os requisitos para a contratação de pessoal docente e não docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável;*
- n) Proceder ao acompanhamento e avaliação da execução das suas deliberações e recomendações.”*

A maioria das alíneas deste artigo parece estar ligada aos analistas de trabalho, uma vez que standardizam os processos de trabalho, exceptuando as alíneas *d)* e *m)*, mais ligadas aos analistas de pessoal, visto que se referem à área da standardização das qualificações.

Ainda na tecnoestrutura, estão presentes as estruturas de orientação educativa ligadas aos analistas do trabalho, visto que a estas estruturas estão atribuídas competências de planificação, articulação e elaboração, no âmbito da adaptação dos programas curriculares e do acompanhamento escolar dos alunos. Em relação aos departamentos curriculares/grupos disciplinares estes estão

organizados por funções. *“Existem interdependências ligadas à especialização, que favorecem o agrupamento por função”* (Mintzberg, 2004:146), uma vez que a maioria apresenta as mesmas especializações profissionais, o que permite à organização escola reunir um conjunto de recursos qualificados que podem promover uma fonte importante de auto-avaliação, avaliação, supervisão e desenvolvimento de interações sociais dentro e fora da organização.

Em relação aos conselhos de turma, cujas competências estão estabelecidas em Regulamento Interno do Agrupamento, esta estrutura é direccionada para o desenvolvimento e cumprimento da missão, metas, finalidades e objectivos definidos quer no Projecto Educativo, quer no Projecto Curricular de Escola, bem como a planificação, organização, avaliação, articulação curricular, actividades curriculares e extracurriculares da turma e dos alunos da turma (Mintzberg, 2004:136; cit. Herbert Simon, 1957), *“os serviços de educação podem ser considerados em função do objectivo (educar) ou de clientes (crianças)”*.

Há a referir que, dentro dos departamentos, grupos, conselhos de turma, existem pessoas diferenciadas, com especializações diversificadas, com competências próprias, com formas diferentes de analisar os problemas, *“ Por outras palavras, nas organizações profissionais tais como: hospitais, firmas de contabilidade e sistemas escolares, onde os operacionais profissionais, servem directamente os seus próprios clientes, quer o agrupamento seja feito por qualificações, por competências, por processos de trabalho ou por clientes, vem dar tudo ao mesmo”* (Mintzberg, 2004:137).

Parece no entanto e Mintzberg referencia-o, que cada estrutura e/ou pessoa realiza uma parte do processo e todos no seu conjunto acabam por realizar o produto em si.

5. Logística/pessoal de apoio – Em qualquer organização, e na escola também, existem unidades de apoio à gestão, *“Basta lançar um olhar de relance para o organigrama de quase todas as grandes organizações contemporâneas, para constatar a existência de um grande número de unidades especializadas, cuja razão de ser é dar apoio à organização, fora do fluxo de trabalho operacional”* (Mintzberg, 2004:50). A logística é constituída pelo pessoal que tem a seu cargo as funções de apoio/staff, e de aconselhamento que providenciam directamente os serviços logísticos da organização. Na escola, temos os serviços

administrativos, os auxiliares de acção educativa, os directores de instalações, os auxiliares de acção educativa, o coordenador Tic, o coordenador da biblioteca, o coordenador de projectos, bem como o Serviço de Psicologia e Orientação Escolar e o Núcleo de Educação Especial. Estas “*unidades*” nada têm a ver com a standardização; a função principal deste “*staff*” não é de aconselhamento, embora o possam fazer. Mais especificamente, tomam as suas próprias decisões, embora estas não estejam relacionadas com o centro operacional, apoiam-no indirectamente, através dos seus departamentos.

Segundo Mintzberg (2004), cada unidade escolhe o seu mecanismo de coordenação, desde que este seja o mais apropriado, o ajustamento mútuo, a standardização das qualificações este talvez o mais indicado para a coordenação devido ao facto das unidades de apoio, pelo menos algumas, serem muito especializadas e profissionais, como é o caso do SPO e da Educação Especial.

1.2. As Configurações Estruturais em Mintzberg

Estas cinco partes da organização são ligadas entre si, segundo Mintzberg, por diferentes fluxos de autoridade, de material de trabalho, de informação e de processos de decisão. As organizações parecem funcionar numa rede complexa de fluxos formais e não formais e é nesta conjuntura que a organização funciona. Pelo que nos é dado observar na organização-escola, frequentemente, o fluxo informal resolve muitos dos problemas do quotidiano, sem ser necessário, toda a carga formal para a tomada de decisão que se quer mais rápida para a resolução imediata do problema. Mintzberg em relação ao funcionamento das organizações, relaciona as diferentes componentes básicas, qual a sua interacção e que mecanismos de coordenação utilizam. Parece-nos que a escola, enquanto organização, apresenta algumas das estruturas apresentadas nas cinco configurações de Mintzberg, abaixo descritas:

Quadro 1 – Resumo das cinco configurações de Mintzberg

Tipo de Estrutura	Principal Mecanismo de Coordenação	Parte – chave da Organização	Tipo de centralização
Estrutura Simples (pouco elaborada, baixa complexidade, centralização reduzida)	Supervisão directa	Vértice Estratégico (preponderante na estrutura da organização, visto que a direcção centraliza todas as funções)	Centralização vertical e horizontal (centrada apenas numa pessoa)
Burocracia Mecanicista (organização por funções, estruturada, entre o pessoal da concepção e da execução)	Estandardização dos processos de trabalho (papel preponderante da tecnoestrutura)	Tecnoestrutura (trabalho operacional rotineiro, repetitivo e simples, formalização excessiva de procedimentos)	Descentralização horizontal limitada (não se adapta a ambientes complexos e dinâmicos)
Burocracia Profissional (estrutura burocrática)	Estandardização das qualificações (autoridade da competência, estandardização das qualificações)	Centro Operacional (serviços de apoio ao centro operacional)	Descentralização horizontal e vertical (estrutura descentralizada, quer na vertical, quer na horizontal)
Estrutura Divisionalizada (unidades semi-autónomas, com uma estrutura administrativa comum)	Estandardização os resultados (é o principal mecanismo de coordenação)	Linha Hierárquica (é a chave da organização)	Descentralização vertical limitada (vários departamentos com grande autonomia, seguida de controlo das suas decisões)
Adhocracia (facilita a inovação)	Ajustamento mútuo (principal mecanismo de coordenação)	Funções logísticas (como componente chave da organização surge a linha hierárquica)	Descentralização selectiva (o poder de decisão é descentralizado, o trabalho é desenvolvido em equipa)

As configurações representam um conjunto de cinco forças que impulsionam a organização em cinco direcções diferentes. A maioria das organizações está submetida a elas; no entanto e segundo Mintzberg (2004), a organização é levada a estruturar-se de acordo com uma delas:

- A primeira é a força exercida pelo vértice estratégico em favor da centralização, conservando o controlo sobre as decisões. Esta situação consegue-se quando a coordenação se apoia na supervisão directa. As condições favorecem esta força, surgindo assim a **Estrutura Simples**;
- A segunda é a força exercida pela tecnoestrutura em favor da coordenação pela estandardização – os processos de trabalho constituem a forma mais

rigorosa da standardização, a concepção dos padrões é a sua razão de ser – para aumentar a sua influência e, assim, para estruturar a organização como uma **Burocracia Mecanizada**.

– A terceira é a força exercida pelos operadores/ membros do centro operacional, os quais procuram minimizar a influência dos analistas e gestores sobre o seu trabalho, em favor da descentralização vertical e horizontal, maximizando a sua formação profissional, a sua qualificação e a sua autonomia. A organização estrutura-se como uma **Burocracia Profissional**.

– A quarta é a força exercida pelos gestores intermédios em favor da fragmentação, da autonomia para dirigirem as suas próprias unidades, retirando poder ao vértice estratégico e, se tal for necessário, ao centro operacional, favorecendo a descentralização vertical limitada; privilegiam a “*balcanização*”, sendo a coordenação restrita à standardização dos resultados, estruturando-se a organização como uma **Estrutura Divisionalizada**.

– A quinta é a força exercida pelo pessoal de apoio, quando lhe é pedida a sua colaboração no processo de decisão (e também pelos operadores na Adhocracia Operacional). A organização está estruturada em constelações de trabalho, onde as actividades são coordenadas livremente no seu interior e entre si; através do ajustamento mútuo, a organização adopta a configuração de uma **Adhocracia**.

A estrutura que a organização realmente desenha depende em boa parte de quão forte será cada uma das forças. Quando duas ou mais forças coexistem em relativo equilíbrio, surge uma organização híbrida.

Pensamos que, na escola, coexistem duas configurações. A **Burocracia Profissional** e a **Adhocracia**. Chamam-se a estas situações estruturas híbridas e as mesmas são decorrentes da necessidade de responder a mais de uma força válida ao mesmo tempo.

Este sistema que envolve duas ou mais configurações pode também ser usado como base para nos ajudar a entender por que as organizações, nomeadamente aquela que é o nosso objecto de estudo, **a escola**, apresentam características de uma e outra estrutura.

1.2.1. A Burocracia Profissional

Mintzberg refere que para coordenar as suas actividades, a Burocracia Profissional se apoia na estandardização das qualificações, na formação e na socialização, factores que encontramos em conjunto na organização escola. A Burocracia Profissional recruta profissionais altamente qualificados para o seu centro operacional, dando-lhe a possibilidade de controlar o seu próprio trabalho. Na escola, estes profissionais controlam, se bem que com directivas dos gestores de topo e gestores intermédios, o seu próprio trabalho; embora planificando em conjunto com o seu grupo disciplinar, o trabalho em sala de aula é independente, visto que cada qual utiliza a sua própria estratégia para atingir os objectivos, tendo, no entanto, um fim comum, o sucesso dos alunos.

Esta estrutura, apresenta-se bastante burocrática, sendo o trabalho a realizar devidamente pré-determinado, (socorrendo-se muitas vezes das opiniões dos colegas), Nesta estrutura realça-se o poder da competência, por demais importante na organização escola. O centro operacional funciona como um repositório de materiais prontos a serem utilizados em situações pré-determinadas, estandardizadas, as consideradas contingências. Na escola, e referindo-nos novamente aos grupos disciplinares/departamentos, existem, tal como podemos observar nesta configuração, a organização pode socorrer-se de repositórios/bolsa de recursos humanos, após a realização do diagnóstico à própria organização, que, por sua vez, cria categorias conforme o diagnóstico realizado e após o contacto funcional com todos os actores.

Parece-nos que, nesta estrutura, existe, tal como na organização escola, uma grande descentralização, tanto vertical, como horizontal. No centro operacional os docentes trabalham cada qual com os seus próprios alunos no âmbito das respectivas disciplinas, tendo, devido à complexidade, das suas funções, uma grande autonomia no desenvolvimento profissional Na sala de aula, existe sempre

da parte do docente, “*poder*”, tomando decisões sobre a forma como está a dirigir o trabalho e a desenvolvê-lo.

Neste momento, nas escolas, como na estrutura da Burocracia Profissional existem “*duas categorias profissionais; uma no sentido ascendente e que é de natureza democrática, e a outra para as funções de apoio logístico, no sentido descendente e que tem a natureza de uma Burocracia Mecanicista.*” (Mintzberg, 2004:391), parece-nos reflectida na categoria de professor e na categoria de professor titular.

Afigura-se ainda que, paralelamente, na escola, ao nível da gestão de topo, a administração passa muito do seu tempo a resolver os problemas que surgem no quotidiano, quer interiores quer exteriores, ou seja por um lado, a defesa dos operacionais que trabalham na escola, por outro lado, a negociação/operacionalização com o exterior da organização. Nesta estrutura, segundo Mintzberg, apesar do administrador ter um poder considerável, só o mantém se os colaboradores considerarem que serve correctamente os seus interesses. De acordo com o novo modelo de gestão, consubstanciado pelo Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril, o director deixa de ser eleito entre os seus pares e passa a sê-lo por concurso que nos parece que irá provocar o afastamento necessário para um maior exercício de autoridade.

As estratégias, nesta estrutura, são principalmente as estratégias do indivíduo *per si* e não as da organização, embora o gestor, se for forte, competente e saiba exercer poder possa ser determinante na mudança de estratégias da organização que representa. Aqui, como na escola, o centro operacional é dominado por pessoas altamente qualificadas, com competências próprias, definidas e estandardizadas, com procedimentos próprios, que correspondem a um ambiente, segundo o autor, complexo e estável, só conseguido porque estes profissionais têm anos de formação formal. “*O ambiente é assim um factor de contingência principal que leva à criação das Burocracias Profissionais.*” (Mintzberg, 2004:396). Nesta configuração, o sistema técnico apresenta-se pouco sofisticado, pouco automatizado e pouco regulado. A Burocracia Profissional está centrada na organização de “*serviços pessoais*”. Neste campo, nem sempre a escola reage desta forma, nem sempre aplica programas – padrão a problemas já definidos, vez que inova. Esta configuração está em voga, e na escola está também muito patente, porque apresenta um alto grau de democracia; lembramos que o

profissional, no centro operacional, pode controlar o seu trabalho e tomar decisões sobre o que o afecta. Como é democrática, o poder está partilhado entre os operacionais, não existem demasiadas pressões, permitindo-lhes que aperfeiçoem as suas competências, sem muitas interferências. Esta situação pode trazer problemas a nível do controlo, visto que nem sempre existe, as regulações são deficitárias e muitos, principalmente as chefias intermédias, *“fecham os olhos”*, criando vários problemas. *“A burocracia profissional é democrática, valoriza a competência técnica, num contexto de grande autonomia vai no sentido de uma maior qualidade de vida no trabalho a par da tendência para a elevação do nível de escolarização das sociedades contemporâneas”* (Firmino, M. 2007:43).

A coordenação segundo Mintzberg, revela-se fraca e não consegue refutar todos os problemas que vão surgindo nestas estruturas, uma vez que grande parte do tempo é passado a gerir conflitos. Nesta estrutura, existe bastante autonomia, o que, segundo Mintzberg, é problemático para a organização, na medida em que exige um julgamento individual, que só é crítico e rigoroso se o profissional for muito competente, caso contrário, pode ignorar completamente as necessidades da organização, prejudicando o seu funcionamento.

Acrescente-se que, muitas vezes, os profissionais apresentam dificuldades em cooperarem entre si, existe dificuldade em inovar. Embora a produção de resultados possa ser boa, estes profissionais tentam conservar os seus métodos, resistindo à mudança, que só acontece após saturadas reuniões e estudo de propostas, *“Sempre que o ambiente permanece estável, a Burocracia Profissional não encontra problemas. Mas um ambiente mais dinâmico exige uma mudança - novas tecnologias, um novo modelo de classificação, esforços de cooperação entre equipas multidisciplinares de profissionais”* (Mintzberg, 2004:405).

1.2.2. A Adhocracia

“As organizações adhocráticas caracterizam-se por grande flexibilidade e informalidade, em grupos de trabalho onde se fomenta e inovação e a criatividade (...). Neste modelo organizacional, apela-se à colaboração dos seus membros, o mecanismo de coordenação principal é o ajustamento mútuo ...” (Firmino, M. 2007:44).

As características da Adhocracia, tal como Mintzberg refere, são as seguintes:

- Capaz de inovações sofisticadas, uma vez que mistura peritos de diferentes especialidades em equipas de projetos *ad hoc*;
- Estrutura muito orgânica, com pouca formalização do comportamento;
- Grande especialização horizontal baseada na formação;
- Tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais para a gestão do pessoal e para os agrupar em grupos de projecto para a realização do trabalho;
- Apoio nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, como mecanismo de coordenação das equipas;
- Descentralização selectiva no sentido destas equipas, bem como no seu interior, estas equipas estão situadas em vários locais da organização e agrupam as várias “combinações” dos quadros hierárquicos e dos peritos organizacionais;
- Inovar significa entrar em ruptura com as rotinas estabelecidas. Não aceita qualquer tipo de padronização da coordenação, pois isso vai contra o processo inovativo (ao contrário da Burocracia Profissional, evita a diferenciação marcada entre as unidades, o comportamento muito formalizado e a utilização intensiva dos sistemas de planeamento e controlo);
- Muda frequentemente a sua forma interna, é flexível, renova-se a si própria “...deve funcionar como uma tenda e não como um palácio” (Mintzberg, 2004:459; cit. Hedeberg et al, 1976:45);
- Demonstra pouca afinidade com os princípios clássicos da administração, especialmente a unidade de comando, “a informação e os processos de decisão circulam de modo flexível e informal, onde quer que sejam necessários, para promover a inovação” (Mintzberg, 2004:459);
- A adhocracia recruta os seus especialistas e concede-lhes o poder de decisão em função da natureza das decisões a tomar;
- Os especialistas juntam-se em equipas multidisciplinares, cada uma formada à volta de um projecto ou de uma inovação científica;
- Tende a usar ao mesmo tempo os agrupamentos por funções e também por projecto, numa estrutura matricial;
- A concentração no ajustamento mútuo é acompanhada pela ênfase na concepção. A Adhocracia dispõe de uma abundância de quadros: os

responsáveis funcionais, os responsáveis de projecto, os quadros integradores.

A Adhocracia, segundo Mintzberg, divide-se em duas: a Adhocracia Operacional e a Adhocracia Administrativa.

A Adhocracia Operacional procura inovar os seus especialistas, estes devem interagir informalmente nos grupos organicamente estruturados. Uma característica importante da Adhocracia Operacional, que também podemos extrapolar para a escola é no âmbito do desenvolvimento de projectos, em que o planeamento e a concepção do trabalho não se distinguem da concepção e da execução. Parece que, para esta configuração os patamares de gestão intermédia e o centro operacional não se diferenciam, desenvolvendo-se relações estreitas e informais. Na organização escola todos os docentes independentemente de pertencerem ou não a órgãos de gestão de topo ou de gestão intermédia, fazem parte de grupos de trabalho/projecto, numa estandardização horizontal, muitas vezes sem grande coesão, uma vez que quando esse trabalho/projecto termina, o grupo desaparece, constituindo-se sempre que necessário novos grupos, dando cumprimento a novos objectivos, com os mesmos ou outros elementos.

A Adhocracia Administrativa embora funcione também, segundo Mintzberg, com grupos de projectos, tem um objectivo diferente, serve-se a si própria, separa distintamente a componente administrativa do centro operacional. Esta separação pode ser realizada da seguinte forma: quando há necessidade de inovar, o centro operacional tem de ser estruturado como uma Burocracia Mecanicista (organizado por funções), pode ser estabelecido como uma entidade separada da organização.

Muitas vezes a organização escola socorre-se do trabalho operacional rotineiro, repetitivo e simples, para tarefas de gestão do quotidiano.

A adhocracia administrativa pode ainda subcontratar os serviços de outras organizações, deixando completamente livre o centro operacional para outras actividades, tal situação não tem paralelismo na escola.

Ainda pode acontecer uma outra forma de separação do centro operacional. Quando este é autónomo, gera-se a si próprio, sem ter quase necessidade de supervisão directa. Segundo nos refere Firmino M. (2007), o núcleo operacional

que produz os serviços está ligado ao vértice estatégico pela linha hierárquica; no entanto, esta simplificou-se, a fim de reduzir custos e responder mais rapidamente às solicitações, deixando de parte formalismos e procurando-se promover a criatividade. Parece-nos que a Adhocracia é uma representação que se identifica bastante com a forma da escola estar estruturada, quer na adhocracia operacional, quer na adhocracia administrativa, os quadros hierárquicos não são absolutamente necessários para que os grupos de trabalho funcionem, uma vez que coordenadores e coordenados trabalham lado a lado, dependendo mais da amizade e do companheirismo, das suas relações interpessoais do que da posição formal dentro da instituição. Os funcionais de apoio desempenham aqui um papel muito importante, embora também aqui não exista muita diferença entre os outros profissionais da organização, que formam um repositório aonde sempre que é necessário, a organização se pode socorrer. A tecnoestrutura aqui não é revelante, uma vez que a Adhocracia não se apoia na standardização para a coordenação, “ *a componente administrativa de uma Adhocracia aparece como uma massa orgânica de quadros hierárquicos e de experts funcionais (juntamente com os operacionais na Adhocracia Operacional) que trabalham em conjunto em projectos ad hoc no âmbito de relações que mudam constantemente*” (Mintzberg, 2004:467).

Segundo Mintzberg, na Adhocracia, o processo de formulação da estratégia não se encontra claramente formulado pela gestão de topo. É no seio dos grupos de trabalho/projectos que são tomadas as decisões, à medida que o trabalho vai evoluindo e, como esta configuração aposta na inovação, nada pode ser pré-determinado, é da evolução dos trabalhos que os objectivos emergem. A organização escola parece-nos ter muito desta configuração; notamo-lo, principalmente, ao nível das equipas de projecto, criadas a partir das necessidades diagnosticadas pela proliferação legislativa e também pela própria gestão aquando da avaliação interna da escola. Estas equipas funcionam com objectivos pré-determinados, mas, ao mesmo tempo, são autónomas, elegem entre si um coordenador para fazer a ponte entre elas e o órgão de gestão e têm toda a liberdade para inovarem; são espontâneas, criativas, partilham ideias que podem levar a direccionar novos caminhos para a obtenção de práticas e aprendizagens mais estimulantes para os alunos, conduzindo-os à obtenção de um maior sucesso. Por ser uma estrutura inversa à Estrutura Burocrática, a

Adhocracia possui equipas temporárias de trabalho (ou não), autoridade descentralizada, poucas regras e regulamentos; no seio dessas equipas, o seu objectivo é o de atingir resultados no prazo determinado, fazendo com que “*nada*” atrapalhe o cumprimento da tarefa.

O recurso ao planeamento das acções torna-se muito limitado, no entanto embora a estratégia flua consoante a progressão dos trabalhos, em contínuo estado de adaptação às realidades que vão surgindo, a mesma é acompanhada pelos dirigentes de topo e médios, para além das estruturas de aconselhamento. Quer na Adhocracia Operacional quer na Adhocracia Administrativa, todos estão envolvidos. A Operacional está descentralizada tanto na dimensão vertical, como na dimensão horizontal estando o poder de decisão distribuído por todos, quadros e não quadros; na Administrativa, o processo é idêntico, só que o número de projectos é mais pequeno, envolvendo pessoal com hierarquias superiores, porém, a estratégia também vai evoluindo consoante o percurso, os objectivos do trabalho e a meta a atingir tudo isto por tentativas, até à concretização do projecto que se pretende. O planeamento é quase impossível, o mesmo é realizado ao longo do processamento dos trabalhos “... *o planeamento acaba por se tornar num processo dinâmico e interactivo. Inevitavelmente isto dispersa a autoridade porque não existe um pequeno grupo de especialistas, de «planficiadores» de alto nível que defina a estratégia*” (cit. Mintzberg, 2004:473; Chandler e Sayles, 1971:7).

Nesta configuração, os quadros dirigentes do vértice estratégico não formulam estratégias explícitas; em contrapartida passam muito tempo a tratar de conflitos que são gerados nos grupos pelas escolhas das estratégias e contratempos que aparecem nestes grupos de trabalho. Nem sempre todos entendem a escola de igual forma; a inovação muda o estado das coisas e, para as facções mais conservadoras da escola, nem sempre estas são bem aceites. Para essa inovação acontecer, é necessário entender que inovar é entrar em ruptura com as tradicionais rotinas estabelecidas. A organização inovadora não pode apoiar-se em nenhuma forma padronizada para coordenar as suas actividades.

Os líderes têm que desempenhar um papel de “*mestres*” em relações humanas, utilizando a persuasão, o acordo, atitudes assertivas que levam as equipas multidisciplinares a funcionar sem deslizes. A organização escola funciona com esta realidade quotidiana, o gestor de topo tem que obrigatoriamente dedicar



tempo à gestão dos projectos para que os mesmos se concluam e os prazos sejam cumpridos. Na escola podemos verificar todas estas situações nas inúmeras equipas multidisciplinares e pedagógicas, que são formadas para as mais variadas funcionalidades. Na Adhocracia Operacional, outro factor importante consiste na ligação com o ambiente externo, mais especificamente na escola a comunidade educativa e as instituições que as superintendem. Nesta configuração, os projectos são muito importantes, o auto-financiamento da instituição, as parcerias, os protocolos instituídos. Na Adhocracia Administrativa também os quadros dirigentes são obrigados a terem como factor preponderante a ligação e a negociação com o meio *“A Adhocracia está claramente situada num ambiente que é ao mesmo tempo complexo e dinâmico. Um ambiente dinâmico exige uma estrutura orgânica, e um ambiente complexo exige uma estrutura descentralizada”* (Mintzberg, 2004:475).

A organização escola tem muito a ver com esta organização, porque é dinâmica, muda frequentemente as suas estratégias para resolver situações, tendo tendência para se tornar numa Burocracia Profissional, como pudemos verificar pelos pontos anteriores. Mintzberg diz-nos que todas as características da Adhocracia estão na moda:

- ênfase na especialização;
- carácter orgânico da estrutura;
- existência de grupos de projectos e de grupos de trabalho;
- descentralização do poder sem concentração em nenhum local específico da organização;
- estrutura matricial;
- sistemas automatizados e sofisticados;
- ambientes complexos e dinâmicos.

“É a única estrutura actualmente disponível para aqueles que acreditam que as organizações devem ser ao mesmo tempo mais democráticas e menos burocráticas” (Mintzberg, 2004:485).

Uma das suas críticas é a ambiguidade, ao facto de ser pouco estruturada e apresentar indefinições. Esta configuração é a mais politizada. Existem, como já verificámos, conflitos e agressividades entre os seus elementos, e os quadros superiores têm que conseguir canalizá-los para fins que sejam produtivos, esta escola a situação surge igualmente e com a mesma intensidade. A Adhocracia

produz cada produto individualmente, a escola também - *os seus alunos*, é incapaz embora muitas vezes o faça (Burocracia Profissional), de estandarizar, tornando-se pouco eficiente.

Outro aspecto da Adhocracia e da organização escola é constituído pelas "*cargas de trabalho desequilibradas*". Na escola, conforme o grupo de trabalho ou de projecto, assim a carga de trabalho surge, não é desenvolvida proporcionalmente em todos os grupos, o que gera conflitualidades. A dualidade que nos parece existir na escola, e daí pensarmos que nesta organização existem duas configurações, a chamada, "organização híbrida", por um lado a escola tem necessidade de adoptar procedimentos rotineiros e, por outro lado, tem necessidade de ter projectos criativos.

Capítulo II – As organizações e as Estruturas de Gestão

2. A Organização versus Organização escolar

“A escola, enquanto estrutura educativa e cultural do ser humano, tem de assumir um papel preponderante no que concerne à acção orientadora de valores.

Socializando e criando pessoas autónomas, abarcando a ideia de visão, demanda de excelência e perfeição enquadrada na ideia de escola democrática onde todos os alunos têm acesso a oportunidades justas e iguais para o desenvolvimento de uma inteligência emocional.” (Antunes, 2007:1). Partilhamos a ideia que a escola é um legado patrimonial dos nossos antepassados que, ao longo dos tempos, tem evoluído consoante as necessidades sociais, culturais, políticas e económicas, sendo uma instituição crucial para o desenvolvimento da sociedade onde está inserida.

A escola, como a sociedade, é uma unidade organizacional. *“De forma clássica, caracterizam-se as organizações pelos traços seguintes:*

- *divisão das tarefas,*
- *distribuição das tarefas,*
- *sistema de autoridade,*
- *sistema de comunicações,*
- *sistema de contribuição-retribuição”.* (Bernoux, 2005:116)

Em relação à divisão de tarefas, Bernoux refere que ela é um princípio da organização e fundamenta a diferença entre um grupo estruturado e o que não o é, como uma multidão; em contrapartida numa organização, a divisão de tarefas pressupõe precisão e duração, podendo existir uma lista de tarefas onde cada um é responsável pela sua execução.

A distribuição de tarefas segundo Bernoux (2005) é um dos riscos principais das organizações. A cada um é atribuído um *“papel”* e cada um desempenha-o numa forma particular, torna-se num actor interpretando o papel à sua maneira, dando um cunho pessoal à política da organização. No que concerne ao sistema de autoridade, Bernoux diz que o seu fim é zelar pela adequação do comportamento do indivíduo aos objectivos da organização; contrariando o exposto na distribuição de tarefas, aqui não existem fins comuns da organização, mas sim directivas concretas dos responsáveis, o sistema de autoridade da empresa apresenta-se como piramidal. Em relação ao sistema de comunicações, Bernoux refere que se há muitas vezes o perigo de ser concebido apenas para passar as ordens de autoridade e não a comunicação horizontal entre os membros da organização, factor que é de importância extrema para a gestão equilibrada da organização. O sistema de comunicações serve para permitir que todos os seus membros comuniquem rapidamente entre si, de forma o mais aberta e rápida possível, o

que é de importância vital para a escola enquanto organização. Por último, Bernoux (2005:119) fala-nos do *“sistema de comunicação-retribuição, mais ou menos elaborado que define o que os seus membros devem dar e o que devem receber. Toda a questão incide aqui sobre a definição e a precisão dos termos de troca”*, estes podem fazer a diferença entre o bom ou o mau funcionamento da organização; conhecer as suas características parece fazer toda a diferença para o seu funcionamento. Para finalizar esta caracterização da organização, é importante frisar que num sistema de contribuição-retribuição, o fracasso e o êxito, segundo Bernoux (2005), é o resultado da actividade do grupo humano junto, na empresa organizada, neste caso a escola.

Tudo isto nos leva a reflectir sobre a permanência e o envolvimento das organizações no nosso dia-a-dia, nelas passamos uma grande parte do nosso tempo. *“De facto, a nossa sociedade desenvolveu-se graças à criação de organizações especializadas que fornecem bens e serviços de que ela precisa. É duvidoso que o esforço que uma pessoa isolada pudesse fazer muita coisa dentro da nossa sociedade. Na realidade, estamos numa ‘sociedade organizacional’ [...]”* (Moreira; 2005:11, cit. Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1988: pp. 23-24).

Em relação às organizações especializadas como nos parece ser a escola, o processo de desenvolvimento organizacional, pelas suas próprias características, *“tende a especializar-se no sentido de cumprirem determinados fins e objectivos, independentemente da adesão dos seus membros ser ou não voluntária”* (Moreira; 2005:11).

Por sua vez, Moreira (2005:11, cit. Perrenoud, 1995:31), referindo-se às organizações nas sociedades modernas e ao papel representado pelos indivíduos, diz-nos que é *“inserido numa determinada estrutura social que o indivíduo se inclui e aprende a viver noutras estruturas da mesma natureza; é interagindo nas organizações que o indivíduo aprende a agir, a reflectir, a escolher, ou seja, a entrar em relação com os outros de um modo adequado.”* A escola aparece, assim, como *“um lugar de aprendizagem essencial, particularmente na perspectiva da capacidade de se adaptar a outros meios mais ou menos comparáveis com a escola e, genericamente, no sentido de se integrar nas organizações em que se supõe que um adulto venha a integrar-se”*.

A definição de organização não é consensual; várias teorias, como pudemos verificar, tentam compreender este conceito e explicá-lo. Em Flores (2005:106, cit.

Blau & Scott, 1977:17) “o conceito de organização é apresentado a partir do contraste entre organização formal (estabelecida deliberadamente para um certo e... organização social (que aparece sempre que seres humanos vivem juntos). Deste modo é realçado o carácter intencional (isto é, a consecução de determinadas finalidades da organização formal), por oposição à espontaneidade em que se desenvolve a interacção social no contexto das organizações”.

Para Lima, “ na literatura organizacional e sociológica encontramos quase sempre a palavra organização associada a um epíteto, ou a um qualificativo, de que depende geralmente a própria definição (delimitação) do conceito...organização social, organização formal, organização informal, são apenas alguns exemplos.” (Licínio Lima, 1998:48).

Um dos conceitos definidores de organizações e que mais se adapta à nossa realidade será “colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada” (Scott, 1987:22, cf. Pina e Cunha, 2006:39).

Podemos elencar vários tipos de organizações: racionais, orgânicas, políticas, cognitivas e humanas. Este último tipo de organização, parece-nos o mais adaptável à realidade das nossas escolas, visto que, a tarefa essencial da gestão das escolas consiste em criar condições organizacionais e métodos de trabalho capazes de permitir às pessoas alcançar os seus objectivos, promover o sucesso pessoal, social e cognitivo do nosso público alvo, os alunos, e, ao mesmo tempo, canalizar os respectivos esforços na direcção dos objectivos organizacionais: um bom resultado no ensino e na aprendizagem. “Não obstante a escola, como organização, partilhar com a maioria das outras organizações a presença de certo número de elementos - objectivos, poder, estruturas, tecnologias,(...), de ser uma unidade socialmente construída para a obtenção de certas finalidades, e de acentuar os processos de controlo, a especialização e a divisão social e técnica do trabalho, entre outros aspectos, não parece possível ir muito além no seu estudo, nem ultrapassar o enunciado de generalidades, ou até imagens estereotipadas, sem remeter esta questão para o quadro de modelos teóricos de análise” (Licínio Lima, 1998:64).

Ao analisarmos a evolução das diferentes perspectivas das teorias organizacionais, notamos que estas se desenvolveram tendo como base

diferentes paradigmas. Taylor interessava-se por uma melhor organização do trabalho, enquanto Fayol se centrava no processo de planeamento, organização, direcção, coordenação e controlo; Weber, por sua vez, desenvolve a sua teoria organizacional com base na autoridade fundamentada em pressupostos racionais e legais, mais tarde postos em causa por Mayo, cuja escola valorizava as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho. Aliás, conforme nos debruçamos sobre o pensamento dos diferentes autores, identificamos diferentes perspectivas teóricas. Podemos segundo Flores (2005), referir três modelos formais para análise das organizações educativas: modelo racional burocrático, modelo da ambiguidade e modelo político, sintetizados no quadro 2 da seguinte forma:

Quadro 2 - Síntese de algumas dimensões organizacionais para a compreensão dos processos de decisão ao nível dos órgãos de “direcção” e “gestão”

Dimensões (paradigmas)	A escola como organização	Objectivos e preferências	Tecnologias e Processos	Processos de Decisão (direcção e gestão)	Participação	Estruturas Organizacionais
Modelo racional Burocrático	Imagem burocrática da escola	Claros e consenso partilhado	Transparência/clareza	Racionalidade organizativa à priori	Prevista	Articulação forte
Modelo Político	Imagem da escola como “sistema político”	Falta de clareza e desacordo e/ou conflito	Transparência/clareza	Metas organizacionais ambíguas e sujeitos a interpretações políticas	Prevista	Articulação débil
Modelo da ambiguidade	Imagem da escola como “anarquia organizada” (Cohen, March & Olsen, 1972) ou “Sistema debilmente organizado” (K.Weick, 1979)	Falta de clareza e desacordo e/ou conflito	Ambiguidade e/ falta de clareza	Racionalidade paradoxal e à posteriori Modelo decisional do “caixote do lixo” (Cohen, March & Olsen, 1972)	Prevista	Articulação débil

Fonte: (Flores; 2005:140)

Na escola, todas estas características confluem e condicionam-na. Parece ser difícil em termos das práticas do dia-a-dia encontrar uma escola com uma organização formal, com autoridade burocrática, objectivos organizacionais claros e procedimentos uniformes. As escolas são constituídas por grupos muito heterogéneos, com interesses nem sempre coincidentes e também com relações de poder diferenciadas. As organizações são realidades multifacetadas, complexas. *“Gerir consiste em diminuir a incerteza aceitando que será sempre necessário decidir sobre condições de alguma ambiguidade”* (Pina e Cunha, 2006: 49). A gestão actual dos recursos humanos encontra-se intimamente associada às exigências de desempenho da organização e estas decorrem cada vez mais da qualidade obtida a nível de factores estratégicos, tais como:

- a liderança;

- a motivação;
- a cultura da organização;
- a abertura à mudança;
- a flexibilidade;
- a orientação para a qualidade;
- a orientação para os resultados.

Assim, neste Agrupamento, definem-se objectivos e políticas para gerir professores, funcionários e alunos, em torno de preocupações que nos parecem essenciais, tais como procurar que as pessoas que existem nas escolas com qualificações necessárias à prossecução das actividades a desenvolver nas organizações tenham vontade de desenvolver competências e mantenham um nível de motivação capaz de gerar inovação e ganhos de produtividade, mantendo o estímulo para novas actividades.

Terão que ser criadas sinergias que estimulem a criatividade e a inovação nas organizações, e, neste caso em particular, nos agrupamentos. Os órgãos de gestão terão que adoptar, como estratégia organizacional, o estabelecimento de orientações claras para os diferentes tipos de desafios, considerando exigências no que se refere aos colaboradores existentes; deverão ter em consideração o nível de capacidades e competências distribuindo-as pelas diferentes áreas funcionais.

Gerir recursos é função que exige muita responsabilidade, responsabilidade essa maioritariamente do órgão de gestão, e seguidamente, das chefias intermédias. Sem elas, não será possível quebrar resistências e resolver problemas que surjam no seio das organizações. É forçoso que haja fortes interligações entre a função técnica e a função humana, bem como a assunção de competências em todos os níveis da gestão.

“As organizações complexas caracterizam-se por uma grande número de variáveis e por uma extraordinária interacção e interligação dos diferentes acontecimentos. Os processos de gestão e de decisão obrigam a formas de pensar a organização não lineares, ou a um pensar complexo” (Zorrinho, et al, 2005:40).

Para responder a exigências como competitividade, produtividade (resultado dos alunos), rentabilidade e inovação, a escola, neste novo paradigma, parece ter que se aproximar mais da forma como são geridas as empresas. A escola terá que

traçar, definir a sua missão, visão e cultura organizacional de uma forma dinâmica. *“A organização deve conceber e desenvolver métodos e instrumentos que permitam compreender e articular as três lógicas em presença: as individuais, as operacionais e a geral da empresa.... Um grande número de pessoas persegue a concretização de um objectivo comum”* (Zorrinho, et al, 2005:41). Para responder a estas exigências a escola tem que apostar numa gestão de recursos humanos eficaz, a fim de se obter um bom desempenho técnico e desenvolver uma forte e clara consciência dos seus objectivos, de formar a manter um bom desenvolvimento pessoal e profissional. Para isso é importante: o estímulo, que inclui a compensação, a avaliação do desempenho e a análise das condições de trabalho; o desenvolvimento, o qual contempla a formação, a promoção pelo reconhecimento, a informação, a comunicação e a participação na organização, a delegação, também constitui uma forma de criar gente responsável promovendo o sucesso e incentivando as mudanças, mesmo as que são impostas pelo Ministério da Educação e para as quais as escolas nem sequer foram ouvidas.

Assim, parece-nos que para a evolução dos recursos humanos, as competências individuais ultrapassem os conhecimentos. As competências são as capacidades de várias pessoas em acção; para as desenvolverem será necessário *“o desempenho profissional e a produtividade, o comportamento de cidadania organizacional, o comportamento de fuga, o burnout, o bem-estar físico e psicológico e, ainda, a satisfação com a vida”* (Ferreira et al, 2001:306).

A conjugação destes factores será vital para um bom ambiente de trabalho e por consequência, para uma escola promotora de sucesso.

“As organizações podem ser vistas como conjuntos sinérgicos de grupos, uns formalmente constituídos, outros que emergem informalmente. Os grupos são formados por indivíduos que interagem entre si, estão conscientes dessa interacção e sentem que constituem um colectivo com um objectivo comum e que partilham o mesmo destino.” (Cunha, 2006:431).

Para Cunha, as funções das organizações incluem o trabalho, as tarefas, as soluções novas e criativas, a resolução de problemas complexos e o empenhamento de cada um na tomada de decisões.

Mintzberg diz-nos que, para compreender uma organização, e como se estrutura, há que compreender o seu funcionamento. Segundo o mesmo autor, as organizações são descritas pelos mecanismos de coordenação que utilizam, no

caso em estudo, através dos patamares de gestão intermédia, os departamentos curriculares e as respectivas coordenações, nas quais o trabalho aparece dividido *“entre aqueles que executam o trabalho e aqueles que supervisionam (...) E assim se gera uma hierarquia de autoridade”* (Mintzberg, 2004:37).

Quando o processo se torna mais elaborado, temos uma organização que se transforma num centro de operações, onde, como refere Mintzberg, se executa o trabalho básico de produção. Na escola, este trabalho está centrado no desenvolvimento das aprendizagens dos alunos, com o único objectivo de os tornar um produto de sucesso, e, ainda, numa componente administrativa de apoio, assumindo com o centro de operações a responsabilidade pela coordenação de todo o processo. Parece-nos poder referir que a escola/agrupamento é como uma cadeia de produção, com as suas linhas de ligação estruturais, como podemos observar na figura 1.



Figura 1 - Cadeia de produção

O Conselho Executivo e o Conselho Geral aparecem aqui como órgãos de topo da gestão hierárquica; na linha intermédia, surgem os departamentos curriculares e coordenadores de directores de turma; por último, na base, surgem os professores enquanto peças importantes que fazem rodar toda esta engrenagem da vivência de uma escola / agrupamento.

Em termos ideais, os departamentos curriculares, como pilares da gestão intermédia, devem valorizar-se, numa perspectiva de liderança e autoridade, pela

consecução das tarefas atribuídas, pelos conteúdos desenvolvidos, definindo os papéis, os objectivos e as metas, prestando contas, no final de cada ano lectivo, das actividades dos diferentes grupos, verificando a articulação entre ciclos de ensino e entre anos de escolaridade, num processo de responsabilização por cada actividade desenvolvida, pelo sucesso / insucesso e as medidas que foram delineadas, e avaliadas.

Pensamos ser este o trabalho destes órgãos. Para que tal aconteça, consideramos importantíssimo o perfil do coordenador de cada departamento, de forma a haver empatia conducente ao dinamismo entre os que supervisionam e aqueles que executam, gerando-se uma cadeia hierárquica de autoridade respeitada, consentida e impulsionadora de aprendizagens excelentes.

Lima C.(1998:135), refere que *“ Só a correcta consideração de valores políticos e culturais de orientações normativas e de objectivos e das estratégias informais no seio delas, permitirá a análise desta problemática. No nosso caso, esta análise será centrada na forma mais expressiva de participação - a participação na tomada de decisões nas organizações, como forma de extensão da democracia política (participativa) -, afinal naquilo a que, a esta luz, poderíamos designar por participação propriamente dita, ou participação democrática.”*

A participação e a colaboração na organização, neste caso a escola, parece ser imprescindível para o desenvolvimento de cadeias que permitam que a engrenagem possa funcionar capazmente, nunca foi tão necessário trabalhar em conjunto. *“ ...as culturas colaborativas são bastantes complexas e não podem ser criadas da noite para o dia. O estímulo e a pressão do profissionalismo interactivo, construído a partir de dentro, funcionam como uma fonte constante de novas ideias e apoios. É, também, a forma de prestação de contas mais adequada à elevada discrição e energia que caracterizam a função docente”* (Fullan M. et al, 1991:109).

2.1. Abordagem às Estruturas de Orientação Educativa na Gestão Escolar face ao Decreto-Lei nº 115-A/98 com as alterações dadas pela Lei nº 24/99 e conjugado com o Decreto Regulamentar nº 10/99

O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, com as alterações dadas pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, define o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar, ensino básico e secundário. Ao nível da gestão, este modelo remete-nos para uma nova concepção de gestão, integrando o ensino pré-escolar e o primeiro ciclo do ensino básico como membros de pleno direito na nova dinâmica organizacional – os agrupamentos de escolas, conforme o preâmbulo do normativo, *“Consagra-se, assim, um processo gradual que permita o aperfeiçoamento das experiências e a aprendizagem quotidiana da autonomia, em termos que favoreçam a liderança das escolas, a estabilidade do corpo docente e uma crescente adequação entre o exercício de funções, o perfil e a experiência dos seus responsáveis”* (Preâmbulo).

Na sua secção III, artigo 24.º, respeitante ao Conselho Pedagógico, é referenciada a excelência deste conselho como *“órgão de coordenação e orientação educativa da escola, nos domínios pedagógico-didáctico, de orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente”*. No artigo 25.º, é referida a composição do conselho pedagógico, da responsabilidade de cada escola, e a definir no regulamento interno, salvaguardando-se a participação dos representantes das estruturas de orientação e dos serviços de apoio educativo, das associações de pais e encarregados de educação, dos alunos no ensino secundário, do pessoal não docente e dos projectos de desenvolvimento educativo, num máximo de vinte membros, devendo ter-se em consideração a necessidade de conferir a maior eficácia a este órgão no desempenho das suas competências, designadamente assegurando a articulação curricular, através de uma representação multidisciplinar. *“Este regime de autonomia, administração e gestão introduziu uma nova filosofia em matéria de composição do conselho pedagógico, permitindo, sem prejuízo da satisfação de requisitos gerais de representação, uma maior adequação deste órgão às especificidades de cada comunidade educativa, materializadas no projecto educativo da escola ou do agrupamento de escolas”* (Lemos, J. 1998:67).

No desenvolvimento destes domínios, estão envolvidos entre outros, os coordenadores de departamento e os directores de turma, as designadas estruturas de orientação educativa. Estas estruturas asseguram o acompanhamento do percurso escolar dos alunos, na perspectiva da promoção da qualidade educativa. No pré-escolar e no 1.º ciclo, a articulação curricular é assegurada pelos conselhos de docentes, nos quais se encontram representados os educadores de infância (conselho de docentes do pré-escolar) e todos os docentes do 1.º ciclo (conselho de docentes do 1.º ciclo), nos 2.º e 3.º ciclos e no ensino secundário, a articulação curricular é assegurada pelos departamentos curriculares, nos quais se encontram representadas as disciplinas / áreas disciplinares. Os departamentos são coordenados por professores profissionalizados, eleitos entre os docentes que os integram. Em representação dos directores de turma, são eleitos entre eles os coordenadores de directores de turma de 2.º e 3.º ciclos e ensino secundário, tendo como finalidade a articulação das actividades das turmas, de forma a promoverem a melhoria das aprendizagens e a ligação entre a escola e a família. O presidente do conselho executivo ou o director é membro do conselho pedagógico. Nas reuniões em que sejam tratados assuntos que envolvam matéria de provas de exame ou de avaliação global, apenas participam os membros docentes. Os representantes dos alunos são eleitos anualmente pela assembleia de delegados de turma de entre os seus membros. Em relação à representação dos pais/encarregados de educação, quando não existe associação de pais e encarregados de educação, o regulamento interno fixa a forma de designação dos respectivos representantes. No que concerne às competências do conselho pedagógico, artigo 26.º, o decreto estabelece as seguintes competências: *“eleger o respectivo presidente de entre os seus membros docentes; apresentar propostas para a elaboração do projecto educativo e do plano anual de actividades e pronunciar-se sobre os respectivos projectos; pronunciar-se sobre a proposta de regulamento interno; pronunciar-se sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia; elaborar o plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente, em articulação com o respectivo centro de formação de associação de escolas, e acompanhar a respectiva execução; definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos; propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou*

disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respectivas estruturas programáticas; definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar; adoptar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares e os conselhos de docentes; propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito da escola e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior vocacionados para a formação e a investigação; incentivar e apoiar iniciativas de índole formativa e cultural; definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários; definir os requisitos para a contratação de pessoal docente e não docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável; intervir, nos termos da lei, no processo de avaliação do desempenho dos docentes; proceder ao acompanhamento e avaliação da execução das suas deliberações e recomendações”.

“O Conselho Pedagógico, sendo o órgão de representação das estruturas de orientação educativa da escola ou agrupamento de escolas, é o local privilegiado para a procura de soluções ajustadas, no âmbito da articulação e diversificação curriculares” (Lemos, J. 1998:74). O conselho pedagógico no artigo 27.º *“Funcionamento”*, refere que o mesmo reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que seja convocado pelo respectivo presidente, por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efectividade de funções ou sempre que um pedido de parecer da assembleia ou da direcção executiva o justifique.

“Em termos ideais, cada departamento ou divisão caracteriza-se pela semelhança das funções, de tarefas semelhantes em termos de conteúdo e de objectivos, os quais estão na origem dos critérios do agrupamento” (Ferreira, 2003:483). Refere ainda Ferreira que, qualquer que seja o critério usado, as vantagens são, entre outras, a clarificação da autoridade e responsabilidade, quem faz a tarefa, e a quem deve reportar, prestando contas do que faz.

No quadro da autonomia da escola, surge o Decreto Regulamentar n.º 10/99 de 21 de Junho, que estabelece o quadro de competências das estruturas de orientação educativa previstas no Decreto-Lei n.º 115-A/98, bem como o regime de exercício de funções de coordenação das estruturas de orientação educativa e de organização pedagógica da escola, e ainda outras actividades de coordenação

estabelecidas no regulamento interno da escola. Visa a coordenação pedagógica, a articulação curricular e o acompanhamento do percurso escolar dos alunos, ao nível de turma e em ligação com os pais/encarregados de educação. Este decreto regulamenta as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com a direcção executiva, responsáveis pela coordenação das actividades a desenvolver pelos docentes, no domínio científico-pedagógico, e com os alunos, no acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem e da interacção da escola com a família e que são definidas no regulamento interno.

No artigo 2.º refere que estas estruturas de orientação educativa estão incumbidas em especial:

- “Da articulação curricular através do desenvolvimento e gestão dos planos de estudo e programas definidos ao nível nacional e de componentes curriculares de âmbito local; a organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades a desenvolver em contexto de sala de aula; a coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso.”

A constituição destas estruturas de orientação educativa é estabelecida no regulamento interno, onde é definida a composição e a duração dos mandatos dos respectivos coordenadores. O mandato dos coordenadores de cada uma das estruturas de orientação educativa pode cessar, a todo o tempo, por decisão fundamentada do presidente do conselho executivo ou do director, ouvido o conselho pedagógico, ou a pedido do interessado no final do ano lectivo. Cada estrutura de orientação educativa elabora, em conformidade com o regulamento interno, o seu próprio regimento, onde constam as respectivas regras de organização interna e de funcionamento.

O número de estruturas de orientação educativa deve resultar de uma gestão equilibrada entre o crédito de horas lectivas semanais previsto no artigo 13.º e o número de representantes no conselho pedagógico, nomeadamente gestão de projectos, coordenação da biblioteca...

Para além de outras competências a fixar no regulamento interno, cabe ainda ao conselho de docentes e ao departamento curricular, conforme artigo 4.º:

- “Planificar e adequar à realidade da escola ou do agrupamento de escolas a aplicação dos planos de estudo estabelecidos ao nível nacional; elaborar e aplicar medidas de reforço no domínio das didácticas específicas das disciplinas; assegurar, de forma articulada com outras estruturas de orientação

educativa da escola ou do agrupamento de escolas, a adopção de metodologias específicas destinadas ao desenvolvimento quer dos planos de estudo quer das componentes de âmbito local do currículo; analisar a oportunidade de adopção de medidas de gestão flexível dos currículos e de outras medidas destinadas a melhorar as aprendizagens e a prevenir a exclusão; elaborar propostas curriculares diversificadas, em função da especificidade de grupos de alunos; assegurar a coordenação de procedimentos e formas de actuação nos domínios da aplicação de estratégias de diferenciação pedagógica e da avaliação das aprendizagens; identificar necessidades de formação dos docentes; analisar e reflectir sobre as práticas educativas e o seu contexto.”

No artigo 5.º “Coordenação”, é referido que a coordenação dos conselhos de docentes/departamentos curriculares é realizada por docentes profissionalizados, eleitos de entre os docentes que os integram e que possuam, preferencialmente, formação especializada em organização e desenvolvimento curricular ou em supervisão pedagógica e formação de formadores; para além de outras competências a constar no regulamento interno, o coordenador deverá promover a troca de experiências e a cooperação entre todos os docentes que integram o conselho de docentes ou o departamento curricular; assegurar a coordenação das orientações curriculares e dos programas de estudo, promovendo a adequação dos seus objectivos e conteúdos à situação concreta da escola ou do agrupamento de escolas; promover a articulação com outras estruturas ou serviços da escola ou do agrupamento de escolas, com vista ao desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica; propor ao conselho pedagógico o desenvolvimento de componentes curriculares locais e a adopção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos; cooperar na elaboração, desenvolvimento e avaliação dos instrumentos de autonomia da escola ou do agrupamento de escolas; promover a realização de actividades de investigação, reflexão e de estudo, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas; apresentar à direcção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.

No artigo 6.º é referida “*A organização, o acompanhamento e a avaliação das actividades a desenvolver na sala com as crianças, na educação pré-escolar, ou*

na turma, com os alunos dos ensinos básico e secundário a desenvolver na sala/turma da responsabilidade de cada educador/professor”.

O artigo 7.º trata da escolha do director de turma pela direcção executiva de entre os professores da turma, é escolhido, preferencialmente, um docente profissionalizado, tendo as seguintes competências:

- “Assegurar a articulação entre os professores da turma com os alunos, pais e encarregados de educação; promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos; coordenar, em colaboração com os docentes da turma, a adequação de actividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno; articular as actividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação; coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador; apresentar à direcção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.”

No artigo 8º é focada a “*Coordenação de ano, de ciclo ou de curso*”; discriminando-se o que é a coordenação pedagógica e a que se destina a articular e harmonizar as actividades desenvolvidas pelas turmas de um mesmo ano de escolaridade, de um ciclo de ensino ou de um curso, mediante opção a inscrever no regulamento interno; é realizada pelo conselho de docentes titulares de turma, no 1.º ciclo do ensino básico, e pelo conselho de directores de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário; no ensino secundário, a coordenação pedagógica pode, ainda, de acordo com as características da escola e em termos a fixar no respectivo regulamento interno, destinar-se a articular e harmonizar as actividades desenvolvidas pelas turmas, quer dos vários anos de escolaridade de um curso, quer de dois ou mais cursos.

Este artigo discrimina ainda as competências dos conselhos de docentes:

- “planificar as actividades e projectos a desenvolver, anualmente, de acordo com as orientações do conselho pedagógico; articular com os diferentes departamentos curriculares o desenvolvimento de conteúdos programáticos e objectivos de aprendizagem; cooperar com outras estruturas de orientação educativa e com os serviços especializados de apoio educativo na gestão adequada de recursos e na adopção de medidas pedagógicas destinadas a melhorar as aprendizagens; dinamizar e coordenar a realização de projectos interdisciplinares das turmas; identificar necessidades de formação no âmbito

da direcção de turma; conceber e desencadear mecanismos de formação e apoio aos directores de turma em exercício e de outros docentes da escola ou do agrupamento de escolas para o desempenho dessas funções; propor ao conselho pedagógico a realização de acções de formação no domínio da orientação educativa e da coordenação das actividades das turmas”.

No artigo 9.º *“Coordenador de ano, de ciclo ou de curso”*, traça-se o perfil do coordenador de ano, de ciclo ou de curso considerando que é um docente eleito de entre os membros que integram, respectivamente, o conselho de docentes e o conselho de directores de turma, de preferência com formação especializada na área da orientação educativa ou da coordenação pedagógica.

Sem prejuízo de outras competências a fixar no regulamento interno, ao coordenador compete: *“coordenar a acção do respectivo conselho, articulando estratégias e procedimentos; submeter ao conselho pedagógico as propostas do conselho que coordena; apresentar à direcção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido”.*

O artigo 11.º dá a possibilidade às escolas de constituírem outras actividades de coordenação, designadamente no que respeita a projectos de desenvolvimento e aos serviços especializados de apoio educativo, com o fim de articularem e poderem estar representados legalmente no conselho pedagógico. A gestão de instalações específicas também está assegurada.

O artigo 13.º atribui um crédito global de horas lectivas semanais para exercício das funções de coordenação previstas nos artigos 5.º, 7.º, 9.º e 11.º do diploma em estudo.

C. Castro (2007), em relação à organização administrativa, diz-nos que, entre outros existem órgãos primários, secundários e terciários, inserindo-se os Conselhos Executivos nos órgãos primários, *“os órgãos representativos são órgãos democraticamente eleitos, v.g o Conselho Executivo, ou a Assembleia de Escola, ou órgãos cuja composição pretende fazer participar - envolvendo a eleição de todos ou apenas de parte dos seus membros - os vários actores da comunidade educativa, como é o caso do Conselho Pedagógico”* (C. Castro, 2007:32). O Presidente do Conselho Executivo, ou a Assembleia de Escola (aprova o regulamento interno) são ainda órgãos activos uma vez que tomam decisões e executam-nas. O Conselho Pedagógico, devido à sua função de dar maioritariamente pareceres, é um órgão consultivo.

Como estruturas de gestão intermédia, coordenam-se e cooperam entre si, numa relação estreita com a gestão da escola, asseguram a adequação do processo de ensino aprendizagem às características dos alunos.

A organização de cada departamento curricular depende muito do coordenador eleito, do seu perfil, motivação, empenho e espírito de liderança.

Os coordenadores de departamento são extremamente importantes na organização. Constituem os elos de ligação entre as várias estruturas de gestão de uma escola/agrupamento; entre o Conselho Executivo e o próprio departamento e grupos disciplinares; entre o Conselho Pedagógico, o departamento e grupos disciplinares; entre o conjunto de todos os docentes, os alunos e os pais/encarregados de educação.

2.2. Abordagem às Estruturas de Orientação Educativa na Gestão Escolar face ao Decreto-Lei n.º 75/2008

Este Decreto-Lei aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário.

Define a missão de serviço público: dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do país.

Esta revisão do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas surge em primeiro lugar no sentido do reforço da participação das famílias e comunidade na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino, promovendo a abertura da escola ao exterior, permitindo a participação de todos os intervenientes e a prestação de contas da escola relativamente àqueles que serve. A concretização deste objectivo pressupõe a criação de um órgão de direcção estratégica onde têm representação o pessoal docente e não docente, os pais e encarregados de educação (e também os alunos, no caso dos adultos e do ensino secundário), as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e actividades económicas, sociais, culturais e científicas. A este órgão colegial de direcção - designado conselho

geral - cabe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola (regulamento interno), as decisões estratégicas e de planeamento (projecto educativo, plano de actividades) e o acompanhamento da sua concretização (relatório anual de actividades), entre outras competências.

Em segundo lugar, com este Decreto-Lei, procura-se reforçar as lideranças das escolas, criando condições para que se como lideranças eficazes e eficientes. Neste decreto-lei, *“procura-se reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar... Impunha-se, por isso, criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa. A esse primeiro responsável poderão assim ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição”* (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 75/2008).

Este objectivo concretiza-se no presente decreto-lei pela criação do cargo de director, (coadjuvado por um subdirector e um pequeno número de adjuntos), constituindo um órgão unipessoal.

Ao director é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica, e a presidência do conselho pedagógico.

No sentido de reforçar a liderança da escola e de lhe conferir maior eficácia, mas também mais responsabilidade ao director, é-lhe conferido o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.

Em terceiro lugar, pretende-se o reforço da autonomia das escolas, sendo necessário conferir maior capacidade de intervenção ao órgão de gestão e administração, o director, e instituindo um regime de avaliação e de prestação de contas. A autonomia verifica-se, por um lado pela participação determinante dos interessados e da comunidade no órgão de direcção estratégica e na escolha do director e, por outro lado, pelo desenvolvimento de um sistema de auto-avaliação e avaliação externa, a faculdade de auto-organização da escola. Neste domínio, o presente decreto-lei estabelece um enquadramento legal mínimo, as estruturas de coordenação de 1.º nível (departamentos curriculares) com assento no conselho

pedagógico e de acompanhamento dos alunos (conselhos e directores de turma). No restante a escola tem a capacidade de criar estruturas e de as fazer representar no conselho pedagógico, conforme o estipulado pelo seu regulamento interno.

O prosseguimento deste caminho faz-se, de acordo com este normativo, em três direcções: reforçar a participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino; reforçar as lideranças das escolas e reforçar a sua autonomia.

Ao conselho geral como já referido, cabe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola, conforme artigos 11.º, 12.º, 13.º, 14.º, 15.º (neste artigo passa a ser obrigatório a representação adequada dos diferentes níveis e ciclos de ensino assim como da categoria dos professores titulares) 16.º, (o mandato é alterado para quatro anos, a representação dos pais é de dois anos) 17.º, 18.º, 19.º e 20.º, (este artigo mantém as competências do quadro legal anterior, juntando as referentes à formação do pessoal docente e não docente, as de designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar e os coordenadores dos departamentos curriculares).

O artigo 21.º “Recrutamento”, restringe o universo dos eleitores aos membros do Conselho Geral, podendo os candidatos a Director ser oriundos de escolas que não aquela em que exercem funções, incluindo o ensino particular e cooperativo. Os adjuntos passam a ser obrigatoriamente da escola.

No artigo 31.º, respeitante ao Conselho Pedagógico, é referenciada a excelência deste conselho como órgão de coordenação e orientação educativa da escola, nomeadamente nos domínios pedagógico-didáctico, de orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente. No artigo 32.º, *“a composição do conselho pedagógico é estabelecida pela escola nos termos do respectivo regulamento interno, não podendo ultrapassar o máximo de quinze membros e inclui coordenadores dos departamentos curriculares e demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa, assegurando uma representação pluridisciplinar e das diferentes ofertas formativas, pais e encarregados de educação e dos alunos. (estes últimos apenas no caso do ensino secundário), a escola pode ainda definir, nos termos do respectivo regulamento interno, as formas de participação dos serviços técnico-pedagógicos. O director é, por*

inerência, presidente do conselho pedagógico, os representantes dos pais e encarregados de educação são designados pelas respectivas associações e, quando estas não existam, nos termos a fixar pelo regulamento interno; os representantes dos alunos são eleitos anualmente pela assembleia de delegados de turma de entre os seus membros. Os representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação e dos alunos no conselho geral não podem ser membros do conselho pedagógico”.

No artigo 33.º são mencionadas as competências do conselho pedagógico. Desaparece a competência de eleger o director, no entanto mantêm-se as competências do Decreto-Lei n.º 115-A/98: *“elaboração de proposta de projecto educativo a submeter pelo director ao conselho geral; apresentação de propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de actividade e emitir parecer sobre os respectivos projectos; emitir parecer sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia; apresentar propostas e emitir parecer sobre a elaboração do plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente (no anterior normativo elaborava o plano de formação); definição de critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos; propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respectivas estruturas programáticas; definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar; adoptar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares; propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior vocacionados para a formação e a investigação; promover e apoiar iniciativas de natureza formativa e cultural; definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários; definir os requisitos para a contratação de pessoal docente e não docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável; proceder ao acompanhamento e avaliação da execução das suas deliberações e recomendações”.*

Para o desenvolvimento das suas competências, parece absolutamente necessário que se tenha em consideração a necessidade de conferir maior

eficácia a este órgão no desempenho das suas competências, designadamente assegurando a articulação curricular, através de uma representação multidisciplinar.

No desenvolvimento destes domínios, estão envolvidos entre outros, os coordenadores de departamento e os directores de turma, as designadas estruturas de orientação educativa. Estas estruturas asseguram o acompanhamento do percurso escolar dos alunos, na perspectiva da promoção da qualidade educativa. No pré-escolar, e nos 1.º, 2.º e 3.º ciclos, a articulação curricular é assegurada pelos coordenadores dos respectivos departamentos nos quais se encontram representadas as disciplinas/os anos de escolaridade e os educadores das crianças que irão frequentar o primeiro ano do 1.º ciclo, especificamente no agrupamento em estudo. Os departamentos são coordenados por professores designados pelo director, de entre os professores em exercício efectivo de funções na escola ou no estabelecimento de educação pré-escolar e, sempre que possível, professores titulares.

Em representação dos directores de turma, são designados entre eles pelo director os coordenadores de directores de turma de 2.º e 3.º ciclos, tendo como finalidade a articulação das actividades das turmas, de forma a promoverem a melhoria das aprendizagens e a ligação entre a escola e a família. Os representantes dos alunos, são eleitos anualmente pela assembleia de delegados de turma de entre os seus membros. Em relação à representação dos pais/encarregados de educação, quando não existe associação de pais e encarregados de educação, o regulamento interno fixa a forma de designação dos respectivos representantes. A representação dos pais e encarregados de educação e dos alunos no conselho pedagógico faz-se no âmbito de uma comissão especializada que participa no exercício das competências previstas nas alíneas *“a) Elaborar a proposta de projecto educativo a submeter pelo director ao conselho geral; b) Apresentar propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de actividade e emitir parecer sobre os respectivos projectos; e) Definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos; f) Propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respectivas estruturas programáticas; j) Promover e apoiar iniciativas de natureza formativa e cultural; e*

l) Definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários” (Artigo 33.º do Decreto-Lei n.º 75/2008).

O conselho pedagógico no artigo 34.º *“Funcionamento”*, refere, com as devidas adaptações o mesmo que a legislação anterior, nomeadamente as acima mencionadas, *“ponto 2 - A representação dos pais e encarregados de educação e dos alunos no conselho pedagógico faz-se no âmbito de uma comissão especializada que participa no exercício das competências previstas nas alíneas a), b), e), f), j) e l) do artigo anterior”*.

Em relação às estruturas de coordenação e supervisão pedagógica o Decreto Regulamentar n.º 10/99 de 21 de Junho, analisado no ponto 11, é revogado pelo Decreto-Lei n.º 75/2008. No entanto, com a revogação deste Decreto Regulamentar, ficou um vazio legislativo, tendo a escola, para obviar esta situação, que estabelecer em regulamento interno, matéria da organização pedagógica da escola. Salientamos os artigos, 40.º, *“Coordenador”* (no qual aparece a escolha do coordenador, não como eleito entre os seus pares mas como designação do director entre os professores titulares); 41.º, *“Competências do Coordenador”*, estas competências aparecem aqui muito limitadas, deixando à escola a competência para as regulamentares; o artigo 42.º, *“Estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica”*, este mais explicitado, verificamos, que pela primeira vez, não se limita apenas ao acompanhamento do percurso escolar com fim à qualidade educativa, inclui também a avaliação de desempenho do pessoal docente; o artigo 43.º, *“Articulação e gestão curricular”*, a articulação deixa de ser diferenciada entre os diferentes ciclos, passa a haver número limite de departamentos, de quatro a seis, mediante ser ou não ser escola/agrupamento; em relação ao artigo 44.º, a constituição dos conselhos de turma passa a incluir dois representantes dos pais e encarregados de educação e um representante dos alunos, no caso do 3.º ciclo do ensino básico e no ensino secundário. O artigo 45.º dá à escola, através do seu regulamento interno, a possibilidade de estabelecer estruturas de coordenação e supervisão pedagógica. As estruturas de gestão intermédia, continuam a coordenarem-se e a cooperarem entre si, numa relação estreita com a gestão de topo, procurando assegurar a adequação do processo de ensino aprendizagem às diferentes realidades das turmas/alunos.

A organização de cada departamento curricular tal como em legislação anterior, continua a depender muito do coordenador, designado pelo director, do seu perfil, da força motivadora, da capacidade de liderança e do reconhecimento da mesma perante os seus pares. *“Se vivermos numa cultura de mudança - e certo é que sim – compreender o processo de mudança é uma qualidade vital de todos os líderes”* (Fullan, 2003:37). O papel do coordenador é extremamente importante nas dinâmicas da organização, constituindo os elos de ligação entre as várias estruturas de gestão de uma escola/agrupamento: conselho geral, órgão de gestão, conselho pedagógico, departamentos, grupos disciplinares, directores de turma, professores, alunos e subseqüentemente, pais/encarregados de educação. Em suma, é na forma como estas estruturas interagem e se articulam entre si, que está o cerne do reconhecimento da escola na comunidade onde está inserida.

2.3. A Gestão Intermédia como Factor de Dinâmica

“Sem liderança as organizações correm o risco de divagar ao léu e sem uma direcção definida. A liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações” (Chiavenato, 2005:345).

Diríamos que é vital para qualquer organização, inclusive a escola pública, a existência de pessoas com capacidade de gestão. Neste estudo concreto, os gestores são os coordenadores de departamento curricular, terão que ser líderes eficazes, promotores de mecanismos de desenvolvimento do seu potencial, assegurando a vitalidade e “crescimento” da organização, a escola/agrupamento.

Pelas leituras desenvolvidas, parece-nos poder dizer que a liderança e as suas características são inatas ao indivíduo, teoria que se baseia nos traços de personalidade do líder. Conforme Chiavenato refere, estão identificadas certas competências relacionadas com a eficácia da liderança, tais como impulso, motivação para liderar, integridade, auto-confiança, inteligência, conhecimento do negócio e inteligência emocional.

As teorias de estilo comportamentais centram o seu estudo no comportamento do líder, no que o líder faz. Por fim, as teorias situacionais descentram-se do líder, centram-se na situação, contexto e/ou cenário e/ou nos seguidores.

O importante nesta teoria é a caracterização da situação e das situações em que o líder actua.

Os objectivos da liderança parecem ser entre outros:

- o reconhecimento da autoridade;
- a satisfação das necessidades;
- o aumento de resultados;
- o moral elevado na equipa de trabalho;
- a realização dos colaboradores;
- contar com os melhores entre os colaboradores;
- comprometer os colaboradores com os objectivos, criando condições para obter bons desempenhos e bons resultados.

Dentro da liderança existem vários estilos, nomeadamente, o líder autoritário, o líder regulamentarista, o líder democrático, o líder persuasivo, o líder displicente, o líder demoditador e o líder de prestígio.

Pensamos que, numa escola, os líderes devem ter sempre em conta as suas atitudes diárias, tendo uma boa percepção do meio/realidade onde estão inseridos e onde desenvolvem o seu trabalho. A forma como o líder actua possibilita orgulho nos diferentes departamentos, orgulho em trabalhar sob a sua gestão, e aumenta, nos colaboradores, o sentido de responsabilidade nos trabalhos que desenvolvem ou que venham a desenvolver. *"O papel do director é estabelecer um meio em que os participantes escolares sejam parceiros na prossecução de metas comuns e partilhem a responsabilidade pela educação dos seus estudantes"* (Costa, J. cit. Estêvão C. 2000:41).

Conseguir-se este equilíbrio entre a componente da autoridade e a componente de liderança traduzir-se-á numa liderança eficaz, no seu sentido mais lato. *"Neste conjunto de papéis, a liderança aparece como um dos papéis do gestor entendido como a responsabilidade pela direcção de motivação de colaboradores, através da integração das necessidades individuais com os objectivos organizacionais. Nestas condições, o gestor deverá oferecer orientação aos seus colaboradores, assegurar a sua motivação e criar condições favoráveis à realização do trabalho"* (Ferreira, C. 2001:391). Actua aqui o papel de *coach*, elemento atento ao indivíduo, promotor de mudanças e suporte dos processos de desenvolvimento individuais, garante de feedbacks construtivos e frequentes e elemento motivador do processo de aprendizagem. Estes líderes adaptam o estilo de liderança mais

apropriado em função da situação, são os primeiros a dar o exemplo. Este processo de *coaching* é um processo contínuo, que permite ajudar as pessoas (professores, funcionários e os próprios pais/encarregados de educação) a adquirirem ou melhorarem competências, em termos de capacidade, conhecimentos e comportamentos;

- capacidades;
- conhecimentos;
- comportamentos.

Este processo tem como fim melhorar o desempenho e atingir os objectivos de missão da organização, neste caso a escola. O líder, ao ser *coach* de uma equipa, assume posturas complementares, tais como orientar para determinados percursos e objectivos, ensinar e treinar os mais variados níveis, organizar as actividades, responsabilizando e implicando os colaboradores nas decisões, na escola, os patamares intermédios, coordenadores de directores de turma e de disciplina, delegados de disciplina, coordenadores de estabelecimento.

Todo este processo tende a obter a adesão para os projectos, captando o melhor de cada um e fazendo uma espécie de cadeia onde se transmite o conhecimento e a formação interpares, “...a liderança não é necessariamente exercida por uma só pessoa, antes podendo ser um processo partilhado ou distribuído” (Pina e Cunha, M. 2006: 397).

Nunca como hoje, numa época de contínua mudança, incerteza, globalização e grande competitividade, a liderança parece ser tão importante para qualquer organização, neste caso, a escola.

“O líder influencia os liderados, e estes, por sua vez, influenciam o comportamento do líder, o que é válido qualquer que seja o nível organizacional onde tal influência se exerce, e qualquer que seja o fluxo relacional existente: formal, informal, vertical, horizontal” (Ferreira, 2003:397). Segundo o mesmo autor, estas interdependências sociais fazem com que se estabeleçam relações interpessoais importantes, numa lógica de trabalho em conjunto.

Fullan refere que “Cada líder seja ele o presidente do conselho de administração de uma multinacional ou o director de uma escola, pode tornar-se mais eficaz... se conseguir concentrar-se num pequeno número de aspectos centrais da liderança e desenvolver uma nova estrutura conceptual sobre a responsabilidade

do líder para consigo próprio (a) e para todos quantos com ele (a) trabalham” (Fullan, 2003:13).

Ainda segundo o mesmo autor, é referido que a liderança é necessária na solução dos problemas mais difíceis, na mobilização de pessoas para enfrentar e solucionar esses problemas, na compreensão e dinamização dos processos de mudança, na mobilização das pessoas face a problemas que possam surgir, provocar uma acção que faça diferenças positivas na vida das pessoas cuja instituição representa. Através da figura 2 seguinte podemos verificar mais claramente o pensamento conceptual deste autor sobre a *“liderança”*.

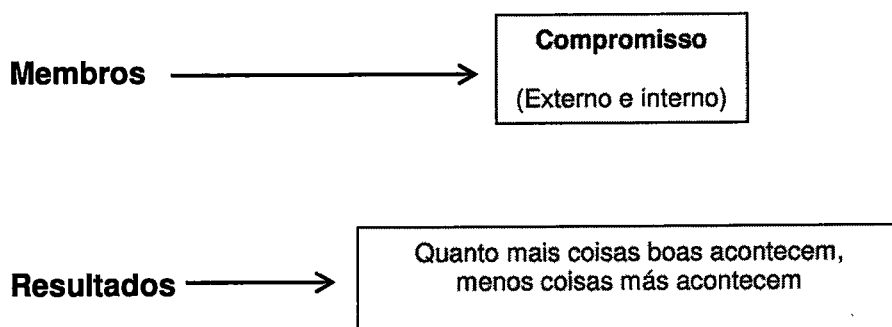
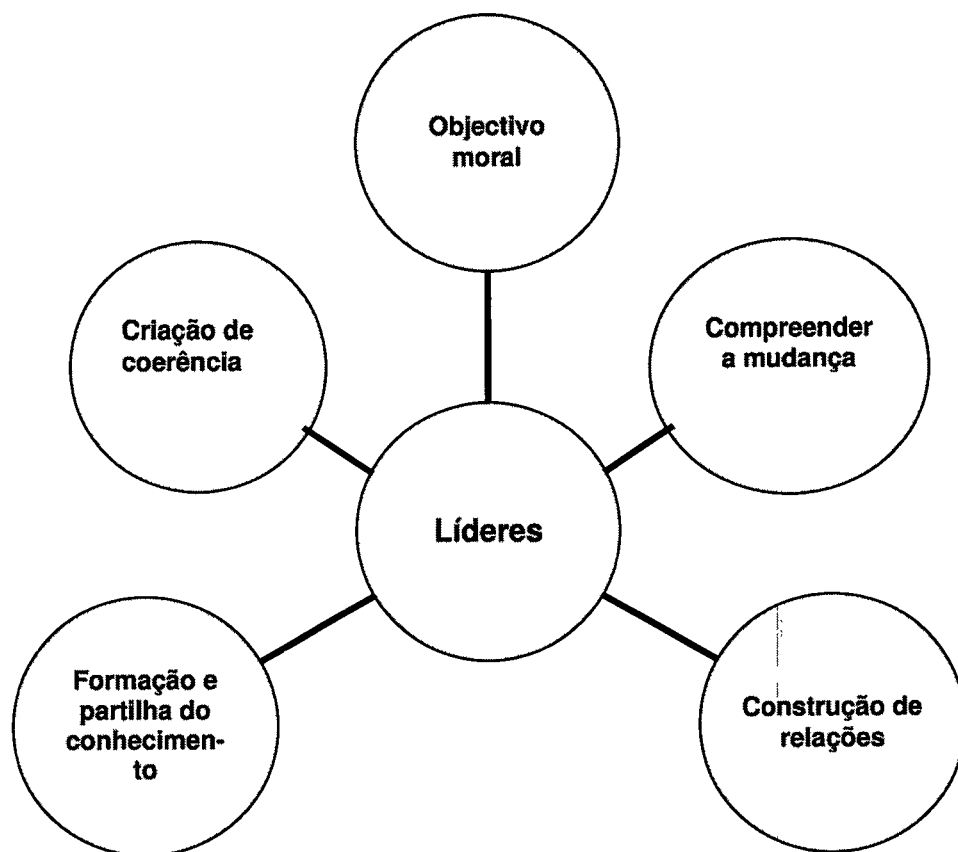


Figura 2 - A estrutura conceptual da liderança (Fullan; 2003:16).

Assim, também a escola e a sua estrutura de gestão intermédia poderá adoptar o esquema de Mintzberg, estabelecendo-se as devidas correspondências:

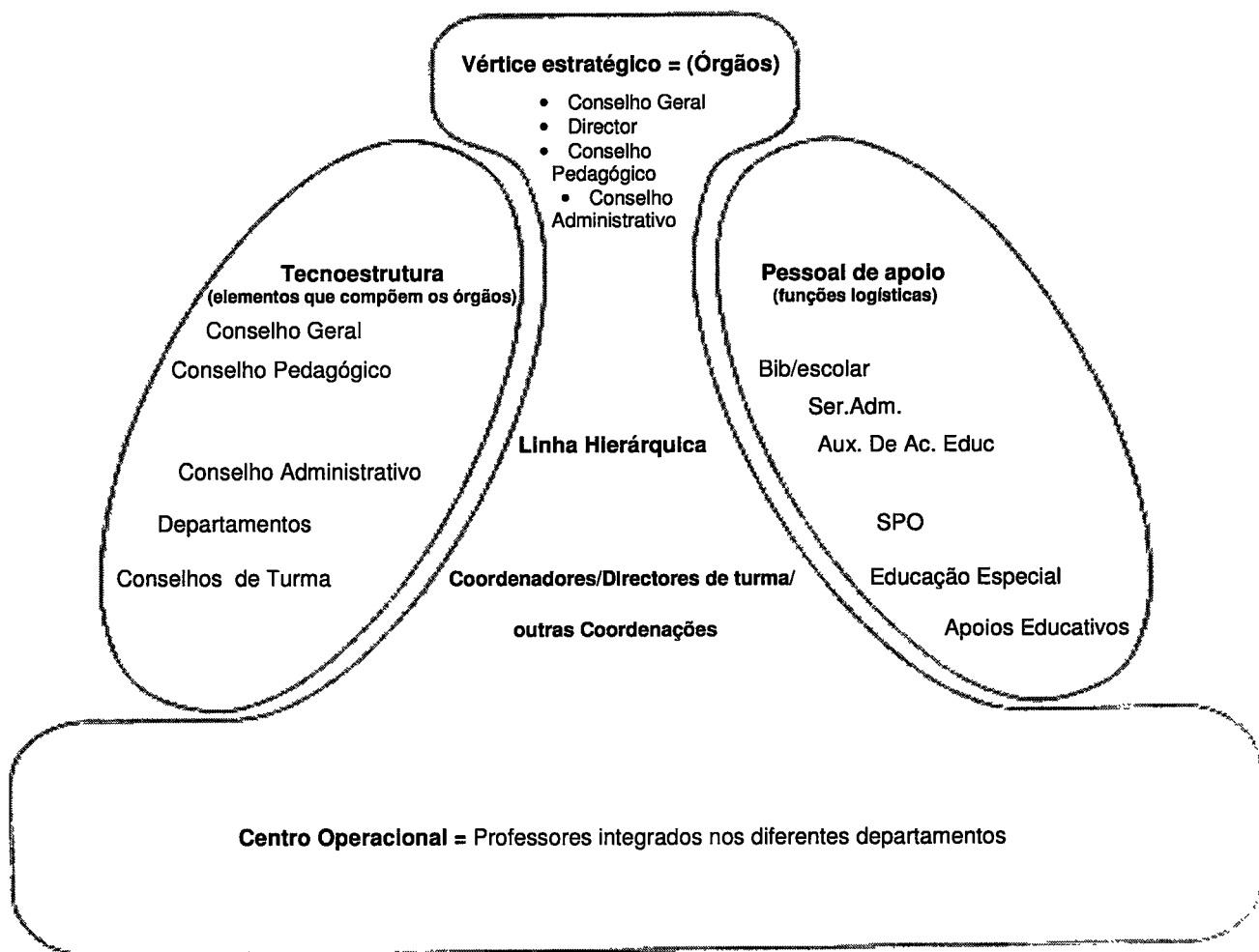


Figura 3 – As cinco componentes básicas da organização (adaptado de Mintzberg, 2004:38)

Na base do esquema, temos o centro operacional que, em nosso entender, poderá corresponder a todos os professores de uma escola integrados nos respectivos departamentos, onde se executa o trabalho de base: o desenvolvimento da prática lectiva e o apoio directo aos alunos. Acima, na linha hierárquica, temos os coordenadores de departamento, que representam a componente administrativa (no esquema de Mintzberg, localizam-se no topo da carreira); no vértice estratégico, temos o Conselho Geral, o Director, o Conselho Administrativo, e o Conselho Pedagógico, conforme, Decreto-Lei n.º 75 de 22 de Abril, art.º 10.º *“São órgãos de direcção, administração e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas os seguintes:*

- a) *O conselho geral;*
- b) *O director;*

c) *O conselho pedagógico;*

d) *O conselho administrativo.*”

que representa a linha do poder hierárquico. A tecnoestrutura parece-nos corresponder aos conselhos de turma, ao conselho geral, ao conselho pedagógico e ao conselho administrativo. Estes três últimos órgãos em nosso entender podem fazer parte desta componente, uma vez que, apesar de serem órgãos de decisão, são ao mesmo tempo, órgãos de planeamento, aconselhamento, concepção e controlo.

Em relação às funções de apoio ou logísticas, aparece-nos o SPO (Serviços de Psicologia e Orientação), a educação especial, o núcleo de Apoio Educativo, a biblioteca escolar, os serviços administrativos, os funcionários de acção educativa, que, directa ou indirectamente, suportam o funcionamento da base, o “centro operacional” que apoia os professores e as turmas. Assim parece-nos poder dizer que a figura anterior está directamente ligada à gestão intermédia. Além disso, segundo Mintzberg, as três partes centrais indicam que se relacionam entre si; as duas restantes estão separadas da linha única de autoridade, e só indirectamente influenciam o centro operacional.

Nesta linha de pensamento parece podermos utilizar a metáfora de que a escola/agrupamento é uma cadeia de produção, com as suas linhas de ligação estruturais, sendo a gestão intermédia a mola que impulsiona toda a vida desta organização. Em Formosinho et al (2000), é-nos referido que em contexto escolar, a liderança pode surgir do coordenador formal ou de outro professor qualquer, em função de contextos e das características pessoais de cada um. *” A pertinência da posse de competências e habilidades para o exercício da liderança em contexto escolar sugere aquela outra da formação especializada para o exercício de funções de gestão intermédia ou de topo”* (Formosinho et al, 2000:132).

A liderança é um elemento muito importante no desenvolvimento das organizações, *“O grande papel das chefias é o de construir a capacidade de trabalhar cooperativamente, prestando a maior atenção às pessoas e ao tipo de relacionamento que existe entre elas”* (Clímaco, 2005:82). Segundo esta autora, uma das qualidades do líder diz respeito às suas ideias e a forma como as passa, e não o papel ou a posição que ocupa, a liderança é encarada como acção. É comum associar-se a liderança a poder; no entanto a liderança pode ser encarada antes como a capacidade para tomar decisões, a apropriação de projectos

comuns, a capacidade de levar os outros a desenvolverem um trabalho cooperativo e a co-responsabilizarem-se pelos resultados alcançados pela organização. Assim, parece ser de vital importância, quer para o desempenho dos cargos de gestão intermédia, quer para os cargos de gestão de topo, uma grande concentração de energias e competências de todos, com vista ao desenvolvimento global da organização em que se está inserido.

2.4. A autonomia das escolas

Segundo João Barroso, no seu artigo sobre “A Autonomia das Escolas: Uma Ficção Necessária”, existem três momentos em que, do ponto de vista político a retórica sobre a autonomia das escolas assume maior incidência:

- 1914, com Sobral Cid, ministro da Instrução Pública;
- 1986, com Roberto Carneiro, Ministro da Educação, após a aprovação da Lei de Bases, entre 1987/1991;
- 1996/2000, com Marçal Grilo, Ministro da Educação.

Sobral Cid, com o Decreto Regulamentar n.º471/1914 de 6 de Maio, “*regulamenta a capacidade dos liceus administrarem com relativa autonomia a dotação que anualmente lhe é consignada*” (Barroso, 2004:51). É reconhecida aos liceus a autonomia administrativa, porque o governo pensa que estão melhor preparados para gerirem e administrarem com *desvelo* os estabelecimentos de ensino.

Do ponto de vista da organização administrativa, criou-se o *conselho administrativo*, constituído por um reitor e dois professores eleitos pelo conselho escolar.

O governo de Sidónio Pais confirma e alarga a autonomia administrativa, através do Decreto 3695/1917 de 24 de Dezembro. Este regime mantém-se até 1927, quando através do Decreto 15947/1927 de 12 de Setembro se inicia a centralização e os liceus passam apenas a realizar pequenas obras de melhoria das condições higiénicas e pedagógicas. Com o Decreto 20741/1931 de 18 de Setembro torna a haver novo reforço da centralização, entre outras medidas, a transferência entre rubricas orçamentais deixa de se poder realizar, e o dinheiro das propinas é entregue ao estado.

O regresso da autonomia só passa a fazer parte do discurso político com a reforma educativa em 1986. A Comissão de Reforma do Sistema Educativo

denuncia a necessidade da implementação de políticas de descentralização e desconcentração da administração educativa.

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

Como sabemos a autonomia das escolas surge, na maioria dos países, como reforço das atribuições, competências e recursos dos órgãos de gestão das escolas, as soluções surgem onde estão os problemas, nas próprias escolas. A autonomia das escolas é um passado recente no nosso país, daí o pouco caminho percorrido *“a história da autonomia das escolas portuguesas é ainda uma história de curta duração se a considerarmos apenas a partir da democratização política e das mudanças educacionais impulsionadas pela revolução dos cravos”* (Lima & Almerindo, 2002:76).

As ideias de autonomia, participação, democraticidade e descentralização da administração e gestão das escolas encontram-se em muitos diplomas da área da educação. Nomeadamente a Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro, focou no seu artigo 3.º, alínea g):

- *“ Descentralizar, desconcentrar e diversificar as estruturas e acções educativas, de modo a proporcionar uma correcta adaptação às realidades, um elevado sentido de participação das populações, uma adequada inserção no meio comunitário e níveis de decisão eficientes.”*

Este artigo da Lei de Bases parece pressupor, *“uma escola com autonomia pedagógica e administrativa. É uma “escola-comunidade educativa” e, como tal, tem a direcção em si própria”*, (Tripa, 1994:60) sendo a autonomia entregue à comunidade educativa e não à comunidade docente.

No entanto, só com o ministro Roberto Carneiro, em 1987, tem expressividade e mais tarde com o Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de Fevereiro, que estabelece o Regime Jurídico da Autonomia das Escolas. Esta lei *“é um documento de importância fundamental na identificação de um novo modelo de escola”* (Costa, 1991:60), para de seguida alertar que a sua generalização demorará a ser implementada.

Em Barroso podemos ler que muitas declarações do ministro e dos seus secretários de estado mostram a importância que davam à autonomia:

- o nosso objectivo é a autonomia das escolas;
- o ministério da educação é ingovernável, enquanto mantiver a concentração de poderes e de funções na administração central;
- a escola tem que ter uma vida própria, uma autonomia própria, tem que ser capaz de formular o seu projecto.

No reforço dos objectivos da reforma educativa, em curso, tornava-se necessária a reorganização da administração educacional, procurando a inversão da tradição de uma gestão centralizada através da transferência dos poderes de decisão para os planos regional e local, surgindo o Decreto-Lei n.º 43/89, no sentido de definir um quadro orientador da autonomia da Escola que se consubstancia no projecto educativo da escola. Uma análise rigorosa ao conceito de projecto educativo, recomenda a sua abordagem sob três pontos de vista: político-normativo, administrativo-organizacional e o pedagógico.

Sob o ponto de vista político-normativo, o projecto educativo de escola consagra-se no Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro, que estabelece o regime jurídico de autonomia da escola. Ainda que bastante limitado nos horizontes e nas acções a que se propunha, este documento, para a época, era inovador nos seus conceitos, como se pode ver no seu preâmbulo *“A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projecto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere”*. Sem práticas de competências de gestão neste domínio, resultante duma acção centralizadora do Estado, este processo de transferência de competências e poderes para a escola foi progressivo, de forma a evitar o risco de rupturas, sendo apenas lançado experimentalmente em algumas escolas para, em fase posterior, se proceder à sua generalização.

De acordo com o artigo 2.º, *“Definição”*, entende-se por autonomia da escola *“a capacidade de elaboração e realização de um projecto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo”*.

Este projecto educativo identifica-se na formulação de prioridades de desenvolvimento pedagógico, no plano anual de actividades e na elaboração de regulamentos internos. Pretende desenvolver a autonomia da escola nos planos

cultural, pedagógico, e administrativo, contemplando no artigo 3.º *“Os seus princípios orientadores”*.

O artigo 4.º e seguintes referem-se à forma como se exerce a *“autonomia cultural”* em colaboração com entidades locais, designadamente autarquias, colectividades ou associações, organizando ou participando em acções de extensão educativa, difusão cultural e animação sócio-comunitária.

Em relação à *“autonomia pedagógica”*, os artigos 8.º e seguintes, dizem como ela se exerce; designadamente na gestão de currículos, programas e actividades educativas, na avaliação, na orientação e acompanhamento dos alunos, na gestão de espaços e tempos escolares e na formação e gestão do pessoal docente.

No que concerne à *“autonomia administrativa”*, artigos 15.º e seguintes esta exerce-se nos serviços de admissão de alunos, de exames e de equivalências e nos domínios da gestão e formação de pessoal não docente, na gestão dos apoios sócio-educativos e das instalações e equipamentos.

Na *“autonomia financeira”*, artigos 22.º e seguintes, são tidos *“em consideração os princípios da gestão por objectivos”*, devendo a direcção da escola apresentar anualmente o seu plano de actividades, o qual incluirá o programa de formação do pessoal e o relatório de resultados. O Decreto-Lei n.º 43/89, embora ainda insuficientemente, avança, no entanto, para numa flexibilização financeira das escolas, não sendo suficiente para que se notem grandes alterações entre o antes e o depois, conforme o referido pelo Conselho de Acompanhamento e Avaliação criado pelo Decreto-Lei n.º 172/1991, no seu relatório final, onde se pode ler que a autonomia atribuída às escolas é insuficiente e aproveitada de formas diferentes, consoante o dinamismo dos dirigentes. Refira-se que, até hoje, foi retirada a possibilidade de a escola poder usufruir dos juros de potenciais depósitos bancários.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 43/89, é possível sistematizar o conceito de autonomia da seguinte forma:

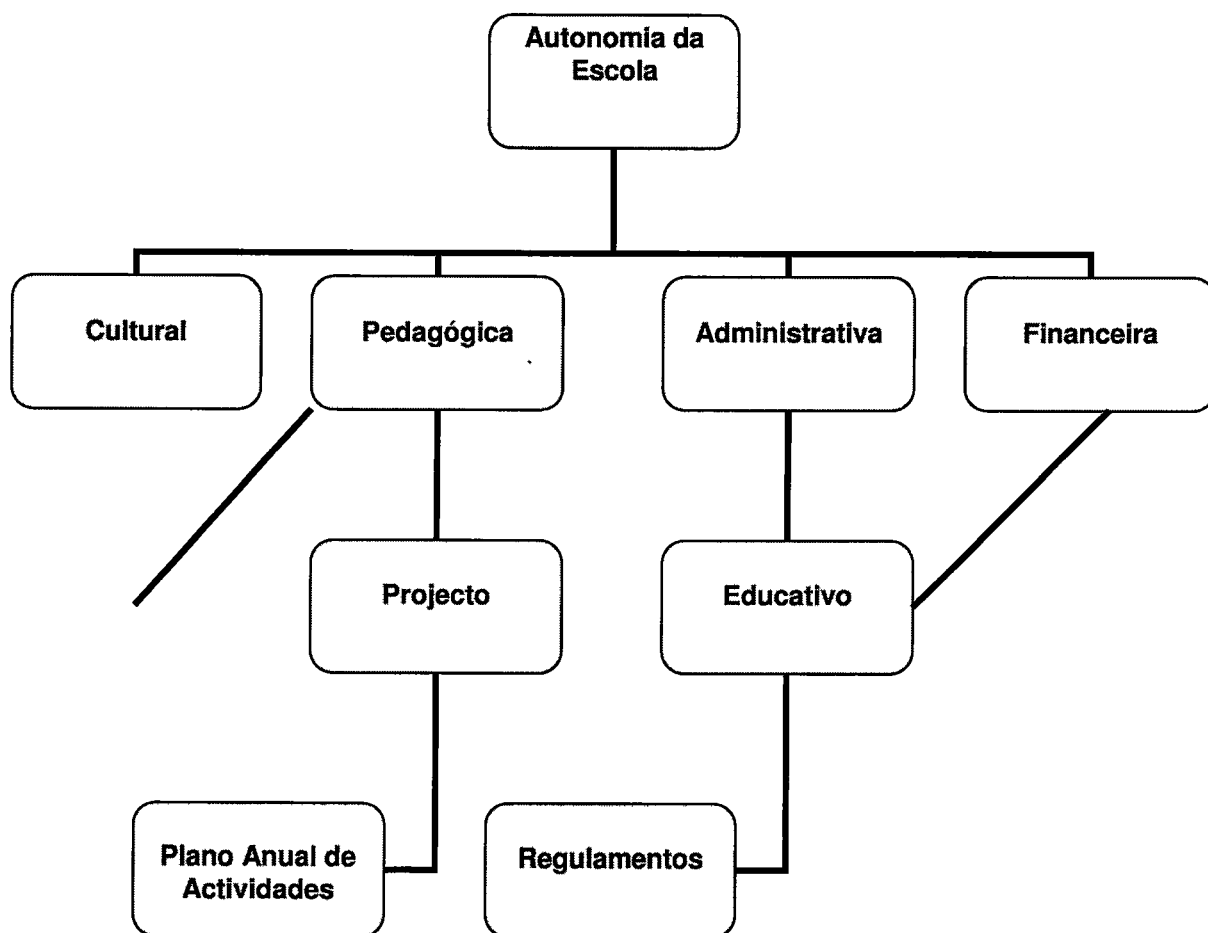


Figura 4 - Sistematização do Decreto-Lei n.º 43/89 (Brito,C.1991:67)

Para a concretização do exercício pleno da autonomia, estava prevista a formação adequada dos agentes educativos e administrativos, cabendo ao Ministério da Educação, em conformidade com os princípios e exigência da autonomia da escola, monitorizar a implementação deste processo, procedendo à avaliação sistemática da qualidade pedagógica e dos resultados educativos destas escolas-piloto.

No Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio que regulamenta o novo modelo de Direcção, Administração e Gestão dos estabelecimentos de educação Pré-Escolar e dos Ensino Básico e Secundário, o projecto educativo volta novamente a ser mencionado no preâmbulo, *“O modelo agora instituído pretende assegurar à escola as condições (...) Garante, simultaneamente, a prossecução de objectivos educativos nacionais e a afirmação da diversidade através do exercício da autonomia local e a formulação de projectos educativos*

próprios". Este diploma pretende concretizar os princípios de representatividade, democraticidade e integração comunitária, de forma a assegurar à escola as condições que possibilitam a sua integração no meio em que se insere.

O Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, que regulamenta o novo modelo de Direcção, Administração e Gestão dos estabelecimentos de educação Pré-Escolar e dos Ensino Básico e Secundário, o projecto educativo volta novamente a ser mencionado no seu preâmbulo. No n.º 2, do artigo 3, estabelece que o projecto educativo se constitui como instrumento do processo de autonomia, sendo definido como *"o documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a escola se propõe exercer a sua função educativa"*.

Com o ministério de Marçal Grilo, 1995/2000, a questão da autonomia é novamente chamada à ribalta. Em 1996 consta do programa do governo e no documento apresentado à Assembleia da República *"O Pacto Educativo para o Futuro"*, entre as muitas medidas veiculadas, podemos registar algumas: a descentralização de competências, reforço da autonomia através da construção do projecto educativo, territorialização das políticas educativas, linhas de orientação estratégica para o desenvolvimento dos processos de autonomia e correspondente celebração do contrato de autonomia.

Em 1998, é promulgado o Regime de Autonomia Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino do Pré-Escolar e do Ensino Básico e Secundário - RAAG, anexo ao Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de Maio, alterado pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, que já aponta para um modelo de gestão estratégica assente numa cultura de qualidade, partilhada por toda a comunidade escolar. A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais de uma nova organização educativa. O quadro de "autonomia", conforme artigo 3º deste diploma estabelece: *"Autonomia é o poder reconhecido à escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projecto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados"*.

Ao nível da gestão, este modelo remete-nos para uma nova concepção de

gestão, integrando o ensino pré-escolar e o primeiro ciclo do ensino básico como membros de pleno direito na nova dinâmica organizacional – os agrupamentos de escolas. Estes são regulamentados como unidades organizacionais, englobando diferentes estabelecimentos de ensino de um ou mais níveis de ensino, a partir de um projecto educativo comum, visando as seguintes finalidades: favorecer um percurso sequencial e articulado, superar as situações de isolamento de estabelecimentos, em especial do 1.º ciclo, combater a exclusão social, reforçar a capacidade pedagógica dos estabelecimentos e o aproveitamento de recursos. Estas finalidades visam ainda a sustentabilidade da aplicação do regime de autonomia.

A administração e gestão das escolas passa a ser assegurada por órgãos próprios: a assembleia, órgão responsável pelas linhas orientadoras da actividade da escola; o conselho executivo ou director, órgão de administração e gestão da escola nas áreas pedagógica, cultural, administrativa e financeira; conselho pedagógico, órgão de coordenação e orientação educativa da escola, e conselho administrativo, órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira da escola.

Enquanto órgão responsável pelas linhas orientadoras da actividade da escola, a assembleia é o órgão de participação e representação da comunidade educativa, devendo aí participar os representantes dos docentes, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do pessoal não docente, da autarquia e representantes das actividades de carácter cultural, económico, científico, ambiental, com relevo para o projecto educativo da escola.

O reforço desta autonomia aparece no artigo 21.º, “*Provimento*”, deste normativo em que a posse da direcção executiva ao invés de ser dada pelo director regional de educação, com a alteração à lei em 1999, passa a ser dada pelo presidente da Assembleia de escola.

No quadro da autonomia, este normativo, no seu preâmbulo, já sugere “*o desenvolvimento da autonomia das escolas exige, porém, que se tenham em consideração as diversas dimensões da escola quer no tocante à sua organização interna e às relações entre os níveis central, regional e local da administração, quer no assumir pelo poder local de novas competências com*

adequados meios, quer ainda na constituição de parcerias socioeducativas que garantam a iniciativa e a participação da sociedade civil.” A autonomia das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais de uma nova organização educativa. A escola, através deste normativo, contrasta com o modo como o exercício do poder na Administração Escolar era exercido antes do 25 de Abril. No entanto, existem ainda vários degraus a escalar para uma verdadeira autonomia, ou a autonomia para que a autonomia não seja somente encarada como mero instrumento de gestão e administração dos estabelecimentos de ensino.

O desenvolvimento da autonomia das escolas tem vindo a permitir que sejam eleitos democraticamente os seus órgãos, sendo-lhes atribuídos o poder de tomar decisões sob a sua responsabilidade, constituindo-se **instrumentos do processo de autonomia das escolas:**

- **o regulamento interno** - documento que define o regime de funcionamento da escola;
- **o projecto educativo** - documento que consagra a orientação educativa da escola;
- **o plano anual de actividades** - documento de planeamento, que define, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades.

Estes instrumentos, a par das competências que lhes estão consignadas, permitem aos órgãos de administração das escolas tomar decisões devidamente enquadradas nos planos estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e administrativo.

Conforme C. Castro (2007), refere que, através do **Regulamento Interno**, embora sujeitos aos normativos legais, a escola pode autonomamente fixar, conforme o estipulado neste diploma, no artigo 3.º, n.º 1, alínea b):

- “o seu regime de funcionamento, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços de apoio educativo, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar”.

Em relação ao **Projecto Educativo**, as escolas têm também direito de fixar a orientação educativa da escola, conforme, artigo 3.º, n.º 1, alínea a):

- “para um horizonte de três anos , no qual se explicitam os princípios, os

valores, as metas e as estratégias segundo as quais a escola se propõe cumprir a sua função educativa”.

- o ponto 2 do artigo 3.º, estabelece que o projecto educativo se constitui como instrumento do processo de autonomia, sendo definido como *“o documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais a escola se propõe exercer a sua função educativa.”*

Tendo como base a definição proposta no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, Costa, apresenta a sua definição de forma mais esclarecedora; *“documento de carácter pedagógico que é elaborado com a participação da comunidade educativa, estabelece a identidade própria de cada escola através da adequação do quadro legal em vigor à sua situação concreta, apresenta o elo geral de organização e os objectivos pretendidos pela instituição e, enquanto instrumento de gestão, é ponto de referência orientador na coerência e unidade da acção educativa”* (Costa, 1996:10).

Tripa (1994:60) considera que *“é através do projecto educativo que a comunidade educativa estabelece a identidade da escola, adequando-a ao quadro legal em vigor e apresentando o modelo geral da organização e dos objectivos pretendidos”*, o que pressupõe a existência de um sistema de ensino descentralizado e uma escola com um grau de autonomia suficiente que lhe permita definir e implementar o seu próprio projecto educativo.

Dias et al (1998:22, cit. Formosinho, in Prefácio, Costa, 1991:5) refere que *“O Projecto Educativo é o instrumento organizacional de expressão da vontade colectiva da escola-comunidade educativa que dá um sentido útil à participação, é a corporização operativa da autonomia da escola comunidade”*. Ainda citando Dias et al (1998:24, cit. Teixeira, 1995:73), *“essa autonomia só terá sentido se cada escola encontrar a sua própria identidade, se for ela própria irrepetível na construção de um projecto educativo partilhado”*.

No que concerne ao **Plano Anual de Actividades**, documento de planeamento, elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão do agrupamento, conforme, artigo 3.º, n.º 1, alínea c):

- *“define em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades e que procede à identificação*

dos recursos envolvidos”.

De acordo com o n.º 2, do artigo 4.º, os princípios orientadores da administração das escolas devem, no processo de desenvolvimento da autonomia da escola, ter em atenção: *“A integração comunitária, na qual cada escola se insere numa realidade social concreta; a iniciativa dos membros da comunidade educativa, tendo em especial atenção à dupla perspectiva de satisfação dos objectivos do sistema educativo face à realidade social e cultural em que a escola se insere; a diversidade e a flexibilidade de soluções legitimando-se as opções organizativas diferenciadas em função do desenvolvimento das realidades escolares; a qualidade do serviço público de educação prestado; a sustentabilidade a equidade do processo de autonomia”.*

A autonomia não constitui, pois, um fim em si mesmo, mas uma forma das escolas desempenharem melhor o serviço público de educação, cabendo à administração educativa uma intervenção de apoio e regulação, com vista a assegurar uma efectiva igualdade de oportunidades e a correcção das desigualdades existentes. No entanto, *“apesar da autonomia concedida às escolas ...a Administração Estatal Central não cessou de emitir normas jurídicas que, na prática, retiram o exercício autónomo de competências às escolas”* (Castro, C. 2007:56).

São exemplos destas normas o Decreto-Lei n.º 74/2004 (ensino secundário, gestão dos currículos e avaliação das aprendizagens), Decreto-Lei n.º 24/2006, que altera o anterior, Decreto-Lei n.º 6/2001 (ensino básico, gestão dos currículos e avaliação das aprendizagens), Decreto-Lei n.º 209/2002, que altera o anterior. Decorre do disposto nestes normativos, no quadro do desenvolvimento da autonomia das escolas, que o currículo nacional deve ser alvo de uma operacionalização que o adequa ao contexto de cada escola. Tal operacionalização concretiza-se em parte nestes documentos, que pretendem não apenas adequar o currículo nacional ao contexto de cada escola, mas também implementar as orientações emanadas do Projecto Educativo de Escola. Em contrapartida, o Decreto-Lei n.º 115-A/98, atribuía ao Conselho Pedagógico a elaboração do plano de formação do pessoal docente e não docente no entanto um ano após o Decreto-Lei n.º 155/99 de 10 de Maio já referencia que as acções de formação devem adaptar-se ao interesse pessoal e profissional de cada um, e às próprias necessidades do Ministério. Seguidamente, em 2005/2006, o

Ministério prioriza para os professores do 1.º ciclo a formação nas áreas da Matemática, e nos anos que se seguem, em Língua Portuguesa e nas ciências experimentais, alargando-se esta formação aos restantes níveis de ensino.

O mesmo tem vindo a acontecer com o calendário escolar. O Decreto-Lei n.º 43/89 dava a possibilidade de fazer alguns ajustes dentro de limites de flexibilidade fixados a nível nacional; actualmente é estabelecido pelos normativos publicados anualmente sobre essa matéria. Esse processo iniciou-se no ano de 2005/2006 e continuou com o actual Despacho n.º 19117/2008 (organização do ano lectivo).

Em relação à gestão financeira, a mesma é definida pelo ministério, salvaguardando-se o orçamento de receitas próprias, “o privativo”, que obedece às regras da contabilidade pública.

A partir de 2006, com o objectivo de reforçar a autonomia das escolas, foi permitido às direcções regionais realizar despachos de delegação de competências, nos órgãos de gestão, nas áreas dos recursos humanos, pedagógicos e materiais; nomeadamente, a mobilidade do pessoal docente e não docente entre escolas do agrupamento; o adiamento da escolaridade no 1.º ano de ensino, verificando-se o nível de maturidade da criança; a conservação e manutenção de edifícios até 5000 euros.

O Decreto-Lei 115-A/98, artigo 47.º, *“Desenvolvimento da autonomia”*, prevê ainda a concretização e celebração de contratos de autonomia, resultado de processo faseado onde são reconhecidos à escola níveis de competência e responsabilidade acrescidos, de acordo com a capacidade demonstrada para assegurar o respectivo exercício, são objecto de negociação prévia entre a escola, o ministério da educação e a administração municipal.

O quadro de “autonomia” já aponta para um modelo de gestão estratégica assente numa cultura de qualidade, partilhada por toda a comunidade escolar. Este modelo enfatiza a necessidade de fazer acompanhar os processos de autonomia com dinâmicas rigorosas de avaliação e de “prestação de contas” à comunidade. Neste mesmo diploma legal, na alínea d), do n.º 3 do artigo 48.º, previsto, *“entre os princípios orientadores da celebração e desenvolvimento dos contratos de autonomia, o reforço da responsabilização dos órgãos de administração e gestão, designadamente através do desenvolvimento de*

instrumentos e de avaliação do desempenho da escola que permitam a melhoria do serviço público de educação. Do contrato devem constar as atribuições e competências a transferir e os meios que serão especificamente afectados à realização dos seus fins”.

Constituem princípios orientadores da celebração e desenvolvimento dos contratos de autonomia, entre outros: a subordinação da autonomia aos objectivos do serviço público de educação e à qualidade da aprendizagem das crianças, dos jovens e dos adultos; o compromisso do Estado e dos órgãos de administração e gestão na execução do projecto educativo e respectivos planos de actividades; a consagração de mecanismos de participação do pessoal docente e não docente, dos alunos no ensino secundário, dos pais e de representantes da comunidade; o reforço da responsabilização dos órgãos de administração e gestão, através da construção de instrumentos de avaliação do desempenho da escola que permitam acompanhar a melhoria do serviço público de educação; a adequação dos recursos atribuídos a cada escola adaptados ao projecto que pretende desenvolver; a garantia de que o alargamento da autonomia respeita a coerência do sistema educativo e a equidade do serviço prestado. (O ponto 4, do mesmo artigo, refere que estes critérios constituem *“requisito para a apresentação de propostas de contratos de autonomia”*; que se processa em duas fases, *“numa 1.ª fase o funcionamento de órgãos de administração e gestão numa 2.ª fase, uma avaliação favorável realizada pela administração educativa central e municipal, aquando da avaliação da 1.ª fase e a adequação do funcionamento dos serviços às finalidades visadas, nomeadamente, o modo como estão a ser prosseguidos os objectivos constantes do projecto educativo e o grau de cumprimento do plano de actividades”*).

O artigo 49.º, *“Fases do processo de desenvolvimento da autonomia”*, estabelece as duas fases do processo de desenvolvimento da autonomia, que se caracterizam pela atribuição de competências, em relação à gestão flexível do currículo; à gestão de um crédito global de horas; à adopção de normas próprias, à estabilização do pessoal docente; designadamente, pela atribuição de uma quota anual de docentes; intervenção no processo de selecção do pessoal não docente, nos termos da lei geral; à gestão e execução do orçamento, através de

uma afectação global de meios; à possibilidade de autofinanciamento e gestão de receitas; à aquisição de bens e serviços e execução de obras; à associação com outras escolas e estabelecimento de parcerias. A 2.^a fase da autonomia constitui um aprofundamento das competências e um alargamento dos meios disponíveis na 1.^a fase, tendo em vista objectivos de qualidade, democraticidade, equidade e eficácia.

Conforme o artigo 50.^o, “ *Proposta de contrato*”, a direcção executiva das escolas/agrupamentos que assim o entendam candidatam-se ao desenvolvimento da sua autonomia, apresentando na direcção regional de educação uma proposta de contrato, aprovada pela assembleia e acompanhada dos seguintes elementos: projectos e actividades educativas e formativas a realizarem; alterações a introduzirem na actividade da escola; atribuições e competências a transferir e órgãos a quem incumbem; parcerias a estabelecer e responsabilidades dos diversos parceiros envolvidos; recursos a afectarem. O artigo 51.^o, “*Análise das candidaturas*” estabelece as comissões que procedem à análise global das propostas e verificaram a existência de condições para a sua concretização. Com base na análise efectuada, artigo 52.^o, é celebrado o contrato de autonomia. No artigo 53.^o “*Coordenação, acompanhamento e avaliação*”, é referido o acompanhamento e avaliação do processo de contratualização, estipulando igualmente, a forma de ultrapassar as dificuldades para as escolas que não tenham tido a possibilidade de realizar contratos de autonomia.

Com a publicação do Decreto-Lei n.^o 75/2008 de 22 de Abril de 2008, há um novo reforço à autonomia da escola. Podemos verificar, no seu preâmbulo, o estabelecimento de três objectivos, sendo o terceiro objectivo o reforço da autonomia das escolas. “*É por demais evidente a necessidade de reforçar a autonomia das escolas, referindo-se que a autonomia constitui não um valor absoluto, mas um valor instrumental...*”, criando-se as condições para que tal aconteça; daí a necessidade da avaliação interna e externa e da prestação de contas por parte da escola. “*A maior autonomia tem de corresponder maior responsabilidade*”, através da participação dos interessados e da comunidade no órgão de direcção estratégica e na escolha do director.

No presente decreto, a autonomia exprime-se na auto-organização da escola, estabelecendo-se um enquadramento legal mínimo, através da criação de algumas das suas estruturas de coordenação de primeiro nível (departamentos curriculares) com assento no Conselho Pedagógico e de acompanhamento dos alunos (conselhos e directores de turma); no restante, é permitido à escola criar estruturas e representá-las no Conselho Pedagógico, o qual, por razões de operacionalidade, tem um número limitado de membros. Em relação à transferência de competências esta não é ainda contemplada neste decreto, ficando-se a aguardar posterior publicação.

No ponto 2 do artigo 3.º, a autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas subordinam-se aos seguintes princípios e objectivos:

- “a) Integrar as escolas nas comunidades que servem e estabelecer a interligação do ensino e das actividades económicas, sociais, culturais e científicas;*
- b) Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos;*
- c) Assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias e de entidades representativas das actividades e instituições económicas, sociais, culturais e científicas, tendo em conta as características específicas dos vários níveis e tipologias de educação e de ensino;*
- d) Assegurar o pleno respeito pelas regras da democraticidade e representatividade dos órgãos de administração e gestão da escola, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa”.*

De acordo com nº.1 do artigo 8.º, a autonomia *“é a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões, nos domínios: da organização pedagógica, da organização curricular; da gestão dos recursos humanos; da acção social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira...”*

Neste decreto, e comparativamente ao Decreto-Lei 115-A/98, aparece uma autonomia mais alargada e especificada.

Constituem instrumentos do processo de autonomia dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas (art.º 9):

O projecto educativo - documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada. O Decreto-Lei n.º75/2008, de 22 de Abril, no n.º 1, do artigo 9.º, estabelece a mesma definição para projecto educativo, com a diferença de que, agora, este documento se destina ao agrupamento de escolas e escola não agrupada.

O regulamento interno - documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada;

Os planos anual e plurianual de actividades - documentos de planeamento, que definem, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades;

O orçamento - documento em que se prevêem, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

O relatório anual de actividades - este documento surge pela primeira vez com esta legislação) - documento que relaciona as actividades efectivamente realizadas e identifica os recursos utilizados nessa realização:

- i) **a conta de gerência** - documento que relaciona as receitas obtidas e despesas (nova forma de encarar este instrumento, à luz da autonomia);
- ii) **o relatório de auto-avaliação** - documento que procede à identificação do grau de concretização dos objectivos fixados no projecto educativo, à avaliação das actividades realizadas no que diz respeito aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo (é o documento mais significativo, como documento de aferição da gestão, uma vez que nos permite fazer uma análise real das práticas desenvolvidas).

O artigo 56.º, *“Desenvolvimento da autonomia”*, refere que a autonomia das escolas se desenvolve e se aprofunda com base na sua iniciativa e segundo um processo de reconhecimento com diferentes níveis de competência e de responsabilidade, de acordo com a capacidade demonstrada para assegurar o respectivo exercício. Estes níveis de competência e de responsabilidade a atribuir são objecto de negociação entre a escola, o Ministério da Educação e a câmara municipal, mediante a participação dos conselhos municipais de educação,

podendo conduzir à celebração de um contrato de autonomia. A celebração de contratos de autonomia persegue objetivos de equidade, qualidade, eficácia e eficiência.

Em relação aos “*Contratos de autonomia*”, artigo 57.º, o ponto 1 é igual, não há diferença em relação ao Decreto-Lei n.º 115-A/98, acrescentando-se “*outros parceiros da comunidade interessados, através do qual se definem objetivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projecto educativo apresentado pelos órgãos de administração e gestão de uma escola...*” bem como os princípios orientadores, apesar de nova redacção. Os procedimentos para o estabelecimento de contratos de autonomia passam a incluir o resultado da avaliação externa.

No que concerne ao artigo 58.º, “*Atribuição de competências*”, o ponto 1, alíneas,

“a) Gestão flexível do currículo, com possibilidade de inclusão de componentes regionais e locais, respeitando os núcleos essenciais definidos a nível nacional;

b) Gestão de um crédito global de horas de serviço docente, incluindo a componente lectiva, não lectiva, o exercício de cargos de administração, gestão e orientação educativa e ainda o desenvolvimento de projectos de acção e inovação;

c) Adopção de normas próprias sobre horários, tempos lectivos, constituição de turmas ou grupos de alunos e ocupação de espaços;

f) Gestão e execução do orçamento, através de uma afectação global de meios;

g) Possibilidade de auto-financiamento e gestão de receitas que lhe estão consignadas;

h) Aquisição de bens e serviços e execução de obras, dentro de limites a definir;”

passam a incluir o recrutamento de pessoal, e a extensão das áreas que integram os serviços técnicos e técnico-pedagógicos e suas formas de organização.

As competências que irão transitar para a escola dependem da negociação entre a escola, o Ministério da Educação e a Câmara Municipal, bem como da proposta apresentada pelo agrupamento e o resultado da avaliação realizada.

Os contratos passam a ter um período de vigência, uma vez que surge a possibilidade de o renovar, com base no projecto educativo, no contrato e no

plano de actividades. O seu incumprimento poderá suspendê-lo parcialmente ou na sua totalidade.

O desenvolvimento da autonomia das escolas tem vindo a exigir que se tenha em consideração as diversas dimensões da escola, a sua organização interna, e as próprias relações entre os níveis central, regional e local da administração, assim como as novas e renovadas competências adoptadas pelo poder local.

Para Moreira (2006:18), *“a autonomia pressupõe, porém, uma combinação de liberdade com responsabilidade por parte do sujeito que a detém”*. Parece-nos ser necessário que este reforço de autonomia tenha que ser enquadrado com outras dimensões complementares. *“De um ponto de vista jurídico-administrativo, as duas modalidades mais relevantes da autonomia são:*

- a autonomia administrativa, que consiste no poder atribuído a uma entidade pública de praticar actos definitivos e executórios só impugnáveis por via de recurso administrativo;

- a autonomia financeira, que se define pela possibilidade das entidades públicas disporem de receitas próprias, as quais podem livremente aplicar, segundo orçamento privativo, para cobertura de despesas que elas próprias autorizam” (Barroso, 1997:17).

Segundo Formosinho et al (2000:48), *“A autonomia da escola obriga a uma alteração da concepção de escola. O que está em causa não é a escola dos professores mas a escola como comunidade educativa. Isto implica, desde logo, a participação dos pais e outros agentes, entre os quais, surge claramente a problemática municipal. Há, portanto, uma alteração dos agentes da escola”*.

O mesmo autor refere que a importância desta concepção de escola se tornou objecto de discussão, incidindo nomeadamente na composição dos órgãos de gestão das escolas e no grau de representatividade dos agentes externos nesses órgãos; no entanto, a questão da participação parece estar interiorizada e considerada fundamental para a autonomia da escola. Esta participação constitui um contraponto na questão da autonomia.

O autor indica, ainda, um segundo contraponto que é a *“prestação de contas”*, não estando este aspecto, porém, tão interiorizado, salientamos que num contexto de autonomia, a escola deve prestar contas, não significando que essa prestação de contas seja apenas reduzida aos seus aspectos formais. Numa cultura burocrática, como ainda é a administração educativa portuguesa, a

prestação de contas contínua, em parte, a ser identificada como a que era efectuada pela inspecção; e no domínio da generalidade da administração pública, trata-se de uma prestação de contas pelo controlo normativo, que se satisfaz desde que as regras estejam cumpridas.

Barroso (1997) refere que o ordenamento jurídico prevê outro tipo de autonomia, pedagógica, disciplinar... traduzindo-se num conjunto de competências que os órgãos de gestão têm, embora relativas e condicionadas à tutela, “a *autonomia decretada*”, a autonomia que se pretende criar será uma “*autonomia construída*” em cada escola, de acordo com as suas especificidades locais, com objectivos próprios, assumidos por todos. “ *A autonomia das escolas não constitui, portanto, um fim em si mesmo, mas um meio da escola realizar em melhores condições as suas finalidades que são, como se sabe, mas convém lembrar, a formação das crianças que frequentam as nossas escolas*” (Barroso, 1997:21).

Barroso (2004:69) apresentou sete princípios para um programa de reforço da autonomia das escolas (estudo encomendado pelo Ministro Marçal Grilo), os quais passamos a enumerar:

“- O reforço da autonomia não pode ser definido de modo isolado;

- a autonomia das escolas é sempre relativa, porque é condicionada pelos poderes da tutela e da superintendência do governo e da administração pública;

- uma política destinada a reforçar a autonomia das escolas não se pode limitar à produção de um quadro legal normativo, tem que assentar na criação de condições e na montagem de dispositivos que permitam libertar as autonomias individuais;

- o reforço da autonomia não pode ser considerado como uma obrigação para as escolas, mas como uma possibilidade;

- o reforço da autonomia não constitui um fim em si mesmo, mas um meio das escolas prestarem, em melhores condições, o serviço público de educação;

- a autonomia é um investimento nas escolas, tem custos, baseia-se em compromissos e terá de traduzir-se em benefícios;

- a autonomia também se aprende”.

Barroso diz-nos que o reforço da autonomia das escolas é uma necessidade da sua própria democracia interna. Só a democracia é garantia de poder, de recursos, de decisão colectiva.

Parece podermos dizer que a autonomia não constitui, só por si, um fim, mas sim uma forma das escolas desempenharem melhor o serviço público de educação, cabendo à administração educativa apoio e regulação, de forma a que seja assegurada uma igualdade de oportunidades, maior qualificação e uma sociedade mais equitativa.

Nos últimos anos, este conceito aparece associado a uma forma de descentralização. Este discurso passou a ter utilidade política; no entanto, acautela-se sempre o controlo por parte do Estado. Estas políticas de descentralização começaram a aparecer associadas ao reforço das formas de avaliação, a fim do Estado não perder em autoridade aquilo que se ganha em legitimidade.

Para Formosinho et al (2000:97), *"...só o tempo nos esclarecerá se tal entendimento foi ou não suficiente para cortar com a lógica da eficácia administrativa que o sistema centralizado, desconcentrado, procura impulsionar uma política educativa descentralizadora e autónoma, onde terão uma palavra a dizer organizações e órgãos locais não dependentes da Administração Central e do Estado, autónomas administrativa e financeiramente, com competências próprias e representando os interesses locais"*.

Esperemos que, futuramente, a capacidade de mobilização das escolas, das autarquias e dos parceiros sociais e locais em que a administração educativa está empenhada possa contribuir para políticas educativas territoriais, tal como refere Formosinho et al, (2000). Esta descentralização é acompanhada quase sempre do aumento das lógicas de avaliação ou regulação externa. Aliás, o contrato de autonomia, que combina ao mesmo tempo uma estratégia de negociação, mobilização dos actores e promoção da sua autonomia, tem também um sistema de controlo para garantia de resultados, bem como a obediência a princípios normativos de regulação.

Este contrato aparece como um instrumento eficaz de gestão, num quadro de crise da regulação burocrática e da emergência de novas formas de governação, substituindo o controlo hierárquico pelo auto-controlo e a regulamentação pela avaliação interna e externa. Apesar das possibilidades ilimitadas que o contrato de autonomia poderá conceder, *"...consideramos também que a autonomia das escolas não existe se o contrato deixa de ser livre para ser imposto por uma das*

partes “contratantes”, neste caso, a Administração que tutela as escolas” (Formosinho et al, 2000:113).

Parece evidente que o Estado aposta na descentralização de poderes, transferindo-os para as escolas; no entanto, os mesmos são acompanhados e regulados a par e passo pela Administração Central, *“Desafiado pela globalização económica e cultural, o Estado parece estar, em certos casos, a transformar-se numa instância de recontextualização das pressões externas que, a partir de outras instâncias, supranacionais ou globais, se exercem a nível nacional – apressando-as ou retardando-as, adaptando estratégias passivas ou pró-activas, função sobretudo da capacidade que lhe resta (também política, económica e cultural) para continuar a exercer a sua autonomia relativa” (Lima & Almerindo, 2002:85).*

De acordo com Estêvão (2004:86), *“a autonomia pode ser reivindicada em nome do reforço do eixo de vida da escola, proporcionando aos seus actores relações intersubjectivas e comunicativas mais intensas, favorecendo ainda a formação de outras redes preocupadas com interesses mais universalizáveis (que influem na formação democrática da vontade dos cidadãos), deste modo constituindo-se numa oportunidade para se aprofundar o enraizamento democrático da própria democracia”.* Segundo Estêvão, um dos problemas da autonomia passa pela gestão da justiça do sistema educativo, uma vez que o Estado poderá ter tendência a empenhar-se menos no compromisso constitucional, no que diz respeito à igualdade de oportunidades para todos os cidadãos, *“...a autonomia pode conduzir a escola a desconectar-se do seu meio envolvente e a investir na fidelidade e no amor à estabilidade, tornando-se por isso, e paradoxalmente, num factor de precariedade e de empobrecimento” (Estêvão, 2004:88).*

De acordo com Dias et al (1998:23), *“ A autonomia não é algo que se recebe. É algo que se constrói e se conquista. Se é certo que a sociedade não se muda por decreto, também é verdade que as escolas não se tornam autónomas por decreto”.* A escola, enquanto centro das políticas educativas, tem vindo a construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração que tarda em chegar e que possibilite, assim, uma melhor resposta aos desafios da mudança.

Parece-nos no entanto que os contratos de autonomia poderão conduzir a que o ónus da ineficácia, da ineficiência, do insucesso das políticas educativas, fique

nas mãos dos professores, dos pais, das autarquias e de todos os actores envolvidos no processo, deixando de parte o Ministério da Educação. Todos temos responsabilidades e será nesta conjugação de esforços o nosso caminhar. *"Ao mesmo tempo, o reforço da autonomia das escolas constitui uma necessidade essencial para a revitalização da sua democracia interna. Na verdade, embora nem toda a autonomia seja democrática, não há autonomia sem autonomia. Só a autonomia garante o poder, os recursos e a capacidade de decisão colectiva necessários ao funcionamento democrático de uma organização. Sem autonomia, a democracia não passa de uma ideologia"* (Costa et al, cit. Barroso, 2000:180).

2.5. A Avaliação da Escola numa Perspectiva de Mudança

Afonso N. (Costa e tal, 2000:211, cit. Sergiovanni, et al, 1987:98), *"Numa sociedade democrática, o Estado deve assegurar a tutela política sobre a provisão do serviço de educação a cargo das escolas públicas, garantindo que as escolas respeitem quatro valores fundamentais: liberdade, equidade, qualidade e eficiência"*.

Parece-nos não ser possível compreender e fundamentar a pertinência da avaliação institucional escolar sem a enquadrarmos no conceito mais amplo de avaliação educacional, ou seja, neste conceito estão associadas a avaliação institucional das escolas; a avaliação profissional dos docentes; a avaliação pedagógica das aprendizagens dos alunos e a avaliação das políticas educativas. Como referem Almerindo J. Afonso e Carlos V. Estêvão, *"na prática, a avaliação poderá ser uma forma de mediar a construção de consensos, de contribuir para ajudar a criar um ethos organizacional, de interpretar práticas e graus de envolvimento dos actores, de ponderar a distribuição e alocação de recursos e tecnologias, etc., mesmo sabendo-se que a avaliação é afectada pelo grau de articulação organizacional, pela instabilidade e insuficiência de recursos, e ainda pelo grau de institucionalização das actividades de organização"* (cit. Machado, 2001: 53).

"Avaliar as escolas com rigor implica conhecer a especial natureza e configuração que elas têm, enquanto instituições enraizadas numa determinada sociedade: a

sua heteronímia, as suas componentes nomotéticas, os seus fins ambíguos, a sua débil articulação, a sua problemática tecnológica...Por outro lado é imprescindível ter em conta o carácter único, irrepetível, dinâmico, cheio de valores e imprescindível de cada escola” (Santos Guerra, 2002:11). Por outro lado, Santos Guerra, diz-nos que a avaliação institucional escolar deverá ser contextualizada, privilegiar os processos e não apenas os resultados, dar voz aos participantes em condições de liberdade, preocupar-se com os valores educativos, utilizar métodos para reconstruir e analisar a realidade, comprometer-se com os valores da sociedade, envolver todos os actores, defender a necessidade de uma avaliação ao serviço de valores sociais e educativos a fim de melhorar, através da prática, a qualidade do serviço prestado nas escolas.

Para Clímaco (2005), a escola apresenta alguma dificuldade em escolher o modelo a seguir para a sua avaliação, para além de ter receio das consequências que daí podem advir, a avaliação apresenta-se como uma exigência “*punitiva*”, não só para a escola, mas também para todos os outros sectores públicos. Os modelos que cada escola implemente correspondem a diferentes visões das organizações: uns privilegiam a informação na vertente da gestão, outros o contexto educativo e os seus efeitos nas aprendizagens dos alunos. A avaliação institucional interfere em todas as dimensões da instituição, e tem como objectivo a qualidade, conducente ao desenvolvimento de um processo de melhoria. Esta avaliação constitui-se como um mecanismo de aferição permitindo o autoconhecimento institucional, a correcção, o aperfeiçoamento das acções a implementar e deverá articular a auto-avaliação, *avaliação interna da escola*, com a avaliação externa, os factores qualitativos com os quantitativos e os processos e com os resultados.

Para Horowitz, a mudança fundamental da escola “*depende de uma mudança de atitude face à questão da qualidade educativa em si mesma, o que pode significar uma alteração na cultura de gestão das escolas e da forma estratégica e multifacetada com que procuram a qualidade*” (cit. Clímaco, 2005:24).

Santos Guerra (2002) refere que é muito importante que a iniciativa para a avaliação externa das escolas parta dela própria, e não de uma imposição por parte da administração, visto que nos coloca perante um modelo de avaliação que está associado à prestação de contas, apresentando, ao não implicar os protagonistas, reduzidas possibilidades de transformação, criando resistências

esperando-se que as mudanças partam de agentes exteriores à escola e não de dentro da escola. Esta avaliação é vista pelos avaliados como uma actividade de controlo, desencadeando, mecanismos de defesa.

Na avaliação externa com carácter de proposta, a iniciativa parte de entidades diversas, implica uma negociação participada e os resultados prevêem-se mais eficazes. *“Se o processo de decisão for amplamente democrático, se houver uma extensa negociação, será fácil que a avaliação se estabeleça de uma forma positiva”* (Santos Guerra, 2002:17).

Nóvoa diz-nos que *“As tendências actuais de descentralização do ensino trazem para a ribalta a questão da avaliação das escolas e dos seus projectos educativos.*

A avaliação das escolas só tem sentido no quadro de uma mudança e/ou aperfeiçoamento da escola. Neste sentido, rejeitam-se os modelos de avaliação-sanção ou de avaliação-julgamento, privilegiando-se e, numa perspectiva próxima da investigação-acção, as dinâmicas de avaliação participativa e de avaliação-regulação” (Nóvoa, 1999:7).

Os defensores da avaliação externa referem que *“A avaliação é um factor imprescindível na orientação das mudanças nas escolas, mas há que ter em conta, ao mesmo tempo, outras condições directamente ligadas à superação das dificuldades detectadas: a situação dos professores, os sistemas de inspecção e assessoria, e os recursos disponíveis”* (Azevedo, J. 2002:34-35), associada à actividade inspectiva e, naturalmente, a uma forma de controlo e de prestação de contas da instituição escolar, mas também como mecanismo de controlo social, acreditam que, desta forma, a administração central possa ao ter conhecimento dos problemas existentes, escolher medidas que entenda como boas para a resolução dos mesmos.

A referência, ainda que do ponto de vista teórico, à auto-avaliação das escolas do ensino básico e secundário é recente. Encontramos as primeiras referências no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, que inclui nas competências da Assembleia *“apreciar os resultados do processo de avaliação interna da escola”* artigo 10.º, ponto 1, alínea i) e, posteriormente, na Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, que regulamenta o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, determinando: *“a auto-avaliação tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência, conta com o apoio da administração educativa e assenta nos*

termos de análise seguintes [...]” capítulo II, artigo 6.º. Do mesmo modo, o Decreto-Lei n.º 75/2008, no seu preâmbulo refere “a celebração de contratos de autonomia, na sequência de um procedimento de avaliação externa das escolas”.... A prestação de contas organiza-se, por outro lado, “pelo desenvolvimento de um sistema de auto-avaliação e avaliação externa”. No artigo 8.º, “Autonomia”, ponto dois, aparece novamente, “A extensão da autonomia depende da dimensão e da capacidade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e o seu exercício supõe a prestação de contas, designadamente através dos procedimentos de auto-avaliação e de avaliação externa” acrescenta-se no artigo 9.º, “Instrumentos de autonomia”, ponto quatro, “O contrato de autonomia é celebrado na sequência de procedimentos de auto-avaliação e avaliação externa, observados os termos do capítulo VII do presente decreto-lei.” no artigo 35.º “Dissolução dos órgãos”, aponta consequências para um mau resultado de avaliação externa “A todo o momento, por despacho fundamentado do membro do Governo responsável pela área da educação, na sequência de processo de avaliação externa ou de acção inspectiva que comprovem prejuízo manifesto para o serviço público ou manifesta degradação ou perturbação da gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, podem ser dissolvidos os respectivos órgãos de direcção, administração e gestão.” Bem como no artigo 58.º “Atribuição de competências”, ponto quatro, “Na sequência de avaliação externa ou de acção inspectiva que comprovem o incumprimento do contrato de autonomia ou manifesto prejuízo para o serviço público, pode, por despacho fundamentado do membro do Governo responsável pela área da educação, determinar-se a suspensão, total ou parcial, desse contrato ou ainda a sua anulação, com a consequente reversão para a administração educativa de parte ou da totalidade das competências atribuídas” Na Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, artigo 3.º “Objectivos do sistema de avaliação”, são referidos, entre outros, os seguintes objectivos:

“a) Promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia..”

“ b) Dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da avaliação;

“d) Permitir incentivar as acções e os processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, ...”

“e) Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo”;

“h) Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos”.

As restantes alíneas deste artigo referem também a importância da credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino; a valorização do papel dos vários membros da comunidade educativa; a promoção de uma cultura de melhoria continuada da organização e do seu funcionamento e resultados.

No artigo 4.º, *“Concepção de avaliação”*, regista-se a importância da análise diagnóstica a fim de criar termos de referência que permitam atingir maiores níveis de exigência, a identificação de boas práticas organizativas, de procedimentos e práticas pedagógicas, conducentes a melhor ensino e aprendizagens, que se possam constituir *“em modelos de reconhecimento, valorização, incentivo e dinamização educativa”*.

No artigo 5.º, *“Estrutura da avaliação”*, é referido que a avaliação é estruturada com base na auto-avaliação, a realizar em cada escola, bem como na avaliação externa.

No artigo 6.º, *“Auto-avaliação”*, esta apresenta-se com carácter obrigatório, tal como é apresentado nas alíneas deste artigo, onde é incluído o grau de concretização do projecto educativo, assim como a forma de concretização da educação, do ensino e aprendizagens dos alunos, *“tendo em conta as suas características específicas”*; o nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem um ambiente conducente à vivência escolar integradora e propícia às aprendizagens de todos, e a bons desempenhos por parte dos órgãos de gestão, no que concerne a boas gestões de recursos *“e a visão inerente à acção educativa, enquanto projecto e plano de actuação”*; a promoção do sucesso escolar, avaliado através da capacidade da escola combater o abandono escolar e aumentar os resultados das aprendizagens escolares dos alunos; contribuir também para uma cultura de colaboração entre a escola e a comunidade educativa.

O artigo 8.º, "Avaliação externa", assenta "em aferições de conformidade normativa das actuações pedagógicas e didácticas e de administração e gestão, bem como de eficiência e eficácia das mesmas", estruturando-se através da avaliação das aprendizagens, e dos processos de auto-avaliação, entre outros.

"Este cenário de outorga de maior autonomia às escolas constitui um desafio para os agentes educativos, porquanto implica maior responsabilização. Para além dos mecanismos de prestação de contas determinados pela Administração, cada escola dispõe da possibilidade de proceder à sua diagnose e, face aos resultados desta, gizar estratégias de desenvolvimento organizacional. A avaliação interna constitui um instrumento precioso de gestão estratégica das escolas" (Machado, Braga:61).

O artigo 9.º, "Parâmetros de avaliação" refere os parâmetros que devem constar no processo de avaliação:

- *"de conhecimento científico, de carácter pedagógico, organizativo, funcional, de gestão, financeiro e socioeconómico, requeridos pelos termos de análise enunciados nos artigos 6.º e 8.º".* Para os concretizar são necessários indicadores relativos à organização e funcionamento das escolas e dos respectivos agrupamentos, entre os quais: o cumprimento da escolaridade obrigatória; os resultados escolares, designadamente, de taxa de sucesso, qualidade do mesmo e fluxos escolares; organização e desenvolvimento curricular; participação da comunidade educativa; organização e métodos e técnicas de ensino e de aprendizagem, incluindo avaliação dos alunos e utilização de apoios educativos; níveis de formação e experiência pedagógica e científica dos docentes; eficiência de organização e de gestão; colaboração com as autarquias locais; parcerias com entidades empresariais.

Os artigos 10.º, 11.º, 12.º, 13.º tratam da interpretação dos resultados da avaliação, da organização do sistema de avaliação, das competências do Conselho Nacional de Educação ao nível da emissão de opiniões, pareceres e recomendações sobre todos os processos de avaliação, interna e externa, propondo as medidas de melhoria do sistema educativo que entendam como necessárias para a melhoria do sistema. O diploma, no seu artigo 14.º "*Objectivos gerais dos resultados da avaliação*" e 15.º "*Objectivos específicos dos resultados da avaliação*" refere que, após a análise dos resultados, os mesmos devem contribuir para uma melhor organização do sistema educativo na sua globalidade,

permitindo “às escolas aperfeiçoar a sua organização e funcionamento”, quer ao nível do projecto educativo da escola, dos planos, de desenvolvimento a médio e longo prazos, do programa de actividades, da interacção com a comunidade educativa, dos programas de formação; quer ao nível da organização das actividades lectivas e à gestão dos recursos. O artigo 16.º, “*Divulgação dos resultados da avaliação*”, dá a conhecer à sociedade uma visão crítica do sistema educativo português. “*Neste caso, mais que procurar os resultados da avaliação da escola para a tomada de decisões, pretende-se que eles possam vir a ser usados para aumentar a credibilidade de que ela goza. Por isso, quando os resultados da avaliação são bons, procura-se a sua publicitação, consolidando assim a crença de que a escola prossegue seriamente os seus fins e quer melhorar a sua actividade. De igual modo, uma avaliação da escola assente na auscultação das pessoas alicerça a ideia de que nela todos têm oportunidade de expressar as suas opiniões e que estas são ouvidas e tidas em consideração pelos decisores*” (Machado, Braga:56).

Clímaco (2005) diz-nos que existe um grande consenso entre a gestão da qualidade educativa, informação e avaliação, para além de dois importantes factores, identificados como condições essenciais para que a escola se torne um lugar estimulante de aprendizagens e realização profissional: o apoio, (para a autora é entendido como o conjunto dos meios humanos, técnicos e financeiros que garantam os meios para uma gestão de qualidade) e a pressão, como exigência e estímulo para essa mesma qualidade.

Parece-nos, assim, que a avaliação interna e externa são desafios que podem fazer crescer as organizações, são mecanismos que fazem crescer a qualidade dos desempenhos e resultados, “*As escolas são, de todas as instituições, aquelas que mais habituadas estão a lidar com a avaliação, a programá-la, a pô-la em prática, analisar resultados e a dar feedback, nomeadamente a alunos e pais. Essa experiência é uma enorme vantagem para perceber o papel que a avaliação tem, em geral, no desenvolvimento e na aprendizagem*” (Clímaco, 2005:179).

Alaiz et al (2003) referem que a auto-avaliação serve para mobilizar os resultados, passando-se, em seguida, para a planificação da melhoria da escola, para a sua implementação, e novamente para a sua auto-avaliação.

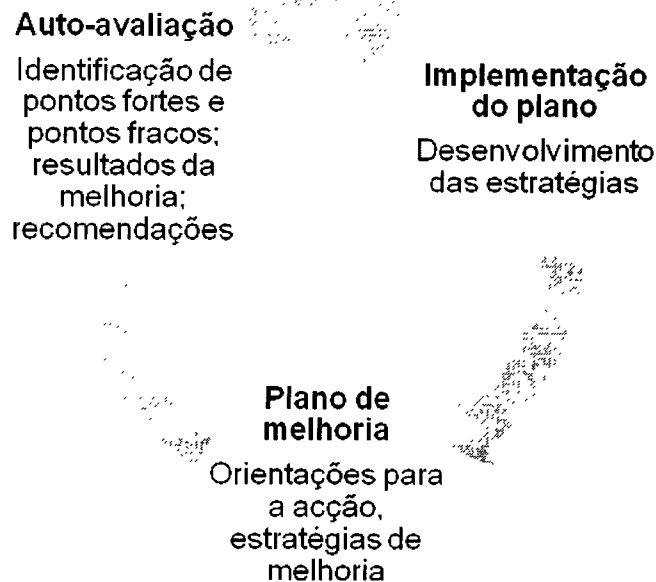


Figura 5 - Ciclo da melhoria (adaptado de Alaiz et al, 2003:113)

Pensamos que a avaliação educativa se constitui como um passo fundamental no sentido da melhoria do sistema de educação contudo está longe de ser um processo livre de tensões, muitas vezes é preciso ultrapassar muitos obstáculos. Marchesi (cit. Azevedo, 2002:33/34), refere que *“A mudança educativa exige uma permanente avaliação da situação de cada escola. Poucos são os professores que duvidam da sua importância e da sua utilidade. E contudo, muitos desconfiam da forma como está sendo posta em prática. As tensões que existem na avaliação, fiel reflexo das que se nos apresentam no âmbito educativo, alimentam esta desconfiança em relação a ela”*.

Marchesi (cit. Azevedo, 2002) diz-nos que existem vários dilemas da avaliação, entre os quais: a sua função, o modelo escolhido, a informação obtida e as consequências da avaliação. Refere ainda que a avaliação poderá ter duas finalidades diferenciadas: por um lado, o controlo administrativo e a prestação de contas, e, por outro lado, a melhoria do funcionamento das escolas. A avaliação tem também duas vertentes, a avaliação interna e externa, que embora distintas convergem num objectivo comum são ambas ferramentas úteis e positivas para a mudança e a melhoria das escolas.

A procura permanente do conhecimento sobre os pontos fortes e os pontos fracos

do sistema de ensino implica uma monitorização, também ela continuada no tempo e com capacidades de alertar para as necessidades de adaptação e de readaptação do sistema aos novos estímulos e desafios. O planeamento parece ser absolutamente necessário para implementar um plano de desenvolvimento e planos de acção que promovam a melhoria. No entanto e apesar do sentimento geral nas escolas da importância destes planos, devido à elaboração de uma enorme variedade de planos e projectos (Projecto Educativo, Projecto Curricular de Escola, Projecto Curricular de Turma, Plano Anual e Plurianual de Actividades, e outros de natureza diversa) encontram resistência por parte dos docentes. O seu tempo esgota-se na elaboração e revisão dos documentos citados, restando muito pouco tempo para a implementação de estratégias de melhoria, onde se pense nas mudanças a realizar, na gestão dessas mudanças, nos efeitos das medidas tomadas.

Neste processo de auto-avaliação das escolas, o papel da liderança aparece como fundamental. O seu envolvimento e dinâmica, a sua necessidade de possuir uma visão estratégica da organização que dirige, será um factor de facilitação da avaliação, envolvendo todos os patamares de gestão de forma a não serem obstáculos destes processos. Segundo MacBeath e McGlynn (2002, cit Alaiz et al, 2003:133), *“... os líderes mais eficazes evidenciam as seguintes características: direcção e gestão estratégica, tomada de decisão partilhada, audição e resposta aos problemas do pessoal, dos pais e dos alunos...desenvolvimento das responsabilidades e encorajamento da liderança de outros, promoção da escola, quer na comunidade local, quer na mais alargada”*.

No Agrupamento de Escolas n.º4 de Évora, objecto deste nosso estudo, aquando da solicitação da avaliação externa, tínhamos um objectivo em mente: verificar através de olhares diferentes, com maior distanciamento, logo maior objectividade, se os pontos fortes ou fracos, que a nossa avaliação interna tinha de alguma forma diagnosticado, correspondiam ao nosso levantamento e de que forma poderíamos superar as nossas dificuldades.

A partir dessa avaliação, procurámos construir todos os nossos projectos, regulamentos e planos, é fundamentalmente na construção do Projecto Educativo do Agrupamento que está mais espelhado esses contributos:

“Missão do Agrupamento”

Fomentar a qualidade do ensino prestado, assegurar a igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares, de modo a incrementar a qualidade de vida a médio e longo prazo da Comunidade Escolar e formar gerações de cidadãos capazes e capacitar os adultos de ferramentas para melhoria de projectos de vida.

Conceito *Educação básica de qualidade e acessível para todos, respeitando a pluridiversidade do Agrupamento.*

Visão *Promover o sucesso e a escolaridade obrigatória, contribuindo para a construção de um projecto de vida.*

Missão Educacional

Capacitar alunos a tornarem-se cidadãos e profissionais competentes para enfrentar os desafios de um mundo em constante mutação. Participar activamente do processo de melhoria da qualidade educacional da região e do País.

Metas

- *Promover o sucesso escolar de todos, através de medidas que diluam as desigualdades económicas e sociais e as dificuldades específicas de aprendizagem .*
- *Proporcionar aos alunos a aquisição dos conhecimentos básicos / competências essenciais que lhes permitam o prosseguimento de estudos e/ou a sua integração na vida activa.*
- *Desenvolver nos alunos atitudes de solidariedade e respeito mútuo e estabelecer regras de convivência que contribuam para a sua educação cívica como cidadãos responsáveis e intervenientes.*
- *Promover actividades de articulação entre a escola, a família e a comunidade.*
- *Proporcionar aos alunos experiências que favoreçam o seu desenvolvimento sócio-afectivo, criando neles atitudes positivas e hábitos de vida saudável.*

- *Contribuir para a valorização do papel da escola no Meio a que pertence recorrendo ao estabelecimento de parcerias com diferentes entidades.*
- *Contribuir para a melhoria da qualidade de vida escolar, nomeadamente através da humanização e da gestão funcional dos espaços.*
- *Contribuir para a protecção do meio ambiente e para a preservação do património cultural local.*
- *Desenvolver a escola digital.*

Objectivos

- *Orientar e coordenar o funcionamento dos diferentes estabelecimentos de ensino que compõem o Agrupamento;*
- *Adoptar os melhores processos de funcionamento e respectivos sistemas e tecnologias para o desenvolvimento eficiente e eficaz da missão e competência do Agrupamento;*
- *Promover medidas tendentes à melhoria do acesso e do sucesso escolares e da qualidade do ensino e das aprendizagens;*
- *Orientar e coordenar o funcionamento dos diferentes estabelecimentos de ensino que compõem o Agrupamento;*
- *Coordenar as várias áreas de funcionamento do sistema educativo, assegurando a execução, de forma articulada, das orientações de política educativa e de formação vocacional;*
- *Promover uma gestão equilibrada de recursos humanos e materiais, executando e desenvolvendo todos os procedimentos administrativos necessários à sua prossecução;*
- *Aumentar a qualidade dos serviços, tornando-os mais céleres, ágeis, simples, adequados, disponíveis e acessíveis;*
- *Aumentar os níveis de eficiência, optimizando recursos financeiros, humanos, tecnológicos, sem prejuízo dos níveis de qualidade e eficácia pretendidos;*
- *Contribuir para a plena formação, realização, bem-estar e segurança dos alunos;*

- *Contribuir para a correcta organização da escola e assegurar a realização e o desenvolvimento regular nas actividades nela prosseguidas;*
- *Colaborar activamente com todos os intervenientes no processo educativo;*
- *Zelar pela preservação das instalações e equipamentos escolares, promovendo a cooperação entre as várias unidades educativas na prossecução desses objectivos;*
- *Cooperar com todos os parceiros sociais com capacidade de intervenção no processo educativo na detecção de situações que exijam correcção ou intervenção urgente, identificadas no âmbito do exercício continuado das respectivas funções;*
- *Respeitar, no âmbito do dever do sigilo profissional, a natureza confidencial da informação relativa aos professores, funcionários, alunos e respectivos familiares e encarregados de educação;*
- *Respeitar as diferenças culturais de todos os membros da comunidade escolar.*

Cada escola tem, obrigatoriamente, uma especificidade muito própria e assim uma individualidade muito rica que importa conhecer, preservar e fomentar, ou não fosse da diversidade com interactividade que resulta um melhor respeito pelo outro e uma cidadania responsável e respeitadora das diferenças.” (Projecto Educativo, AGE4:2008).

Parece-nos de sobremaneira importante que a avaliação ocupe um lugar de relevo no decurso das inúmeras actividades da escola, Clímaco (cit, Azevedo, 2002:64) “ *A investigação sobre a eficácia escolar tem acentuado que a avaliação das escolas e organização dos sistemas de informação de escola são dois complementos da mesma política – garantir a qualidade educativa.”*

Capítulo III – Estruturas de Gestão Intermédia no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora

3. Estruturas de Gestão Intermédia no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora

3.1. Caracterização do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora

Neste capítulo, vamos caracterizar e analisar o Agrupamento nas suas vertentes territorial, pedagógica e organizacional, baseando-nos no ano lectivo de 2007/2008, por ser o mais próximo e desta forma dispormos de dados mais completos.

O Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora situa-se no concelho de Évora¹, sediando-se na freguesia do Bacelo, com uma população de 56.359 habitantes, distribuindo-se por uma área de 1309 km², com uma densidade populacional de 43,1 hab/ km².

Através da Portaria nº 587/93, de 11 de Junho foi criada a Escola EB 2/3 de Évora, tipologia T30, a qual entrou em funcionamento a 1 de Setembro desse ano. A criação desta escola teve como objectivo dar resposta à população escolar da freguesia do Bacelo, residente nos bairros das Pites, Coronheiras, Bacelo, Canaviais, Louredo e ainda das freguesias de S. Bento do Mato, Nossa Senhora da Graça do Divor, Nossa Senhora de Machede e S. Miguel de Machede.

Durante o ano lectivo de 1999/2000, decorreu o processo de escolha do patrono para a escola, através de questionários efectuados a toda a comunidade educativa, num universo de personalidades locais de relevo cultural, científico e filantrópico, foi apurado com o maior número de votos o nome do Conde de Vilalva. Este resultado teve como base o reconhecido valor filantrópico, cultural, social, económico e humano, demonstrado pelo Conde de Vilalva, enquanto pessoa e único titular e administrador da Fundação Eugénio de Almeida. Enviado o apuramento verificado para a Câmara Municipal de Évora, o mesmo foi aprovado por unanimidade na Comissão Municipal de Educação. Comunicados os procedimentos à Direcção Regional de Educação do Alentejo e posterior encaminhamento, A Escola EB 2/3 de Évora passou a ter a designação de Escola EB 2/3 Conde de Vilalva, pelo Despacho n.º 21175, II série, de 20/10/2000.

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 115A/98, de 4 de Maio deu-se uma profunda alteração na rede escolar. Este normativo veio implementar os agrupamentos de escolas (verticais e horizontais). Como resultado da aplicação

¹ Dados baseados no recenseamento de 1991. Para mais informações consultar o site da CME: <http://www.cm-evora.pt/>

desse decreto-lei, a rede escolar do concelho de Évora ficou organizada em três agrupamentos verticais (cada um constituído por uma escola EB2/3 e várias escolas EB1 e jardins-de-infância. Por despacho do Director Regional de Educação do Alentejo, de 6 de Abril de 2001, nasceu o Agrupamento de Escolas N.º 5 de Évora de acordo com o quadro seguinte:

Quadro 3 - Constituição do Agrupamento de Escolas N.º 5 de Évora

Escola	Localização
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos Conde de Vilalva	Évora – Freguesia de Bacelo
Escola Básica do 1.º Ciclo de Canaviais	Évora – Freguesia de Canaviais
Escola Básica do 1.º Ciclo de Nossa Senhora de Machede	Freguesia de Nossa Senhora de Machede
Escola Básica do 1.º Ciclo de S. Miguel de Machede	Freguesia de S. Miguel de Machede
Escola Básica do 1.º Ciclo de Azaruja	Freguesia de S. Bento do Mato
Escola Básica do 1.º Ciclo de Graça do Divor	Freguesia de Nossa Senhora da Graça do Divor
Jardim-de-Infância de Canaviais	Évora - Freguesia de Canaviais
Jardim-de-Infância de Nossa Senhora de Machede	Freguesia de Nossa Senhora de Machede
Jardim-de-Infância de Azaruja	Freguesia de S. Bento do Mato
Jardim-de-Infância de Graça do Divor	Freguesia de Nossa Senhora da Graça do Divor
Escola do EBM de S. Miguel de Machede	Freguesia de S. Miguel de Machede
Escola do EBM de Nossa Senhora de Machede	Freguesia de Nossa Senhora de Machede
Escola do EBM de Azaruja	Freguesia de S. Bento do Mato

Fonte: Agrupamento de Escolas N.º 4 de Évora

Devido à necessidade da construção da Escola EBI da Malagueira em 2004, conjuntamente com a implementação do Despacho n.º 13313/2003, II série de 8 de Julho que privilegia a constituição dos agrupamentos verticais, relativamente aos dos agrupamentos horizontais, surgiu a necessidade de uma reorganização na rede escolar do concelho de Évora. A partir do ano lectivo 2004/2005, foram extintos os dois agrupamentos horizontais existentes, passando a existir quatro

agrupamentos verticais, com sede nas respectivas EB2/3. Em 9 de Junho de 2004, por despacho da senhora Directora Regional de Educação do Alentejo, nos termos do previsto do nº 3 do artigo 6º do Decreto-Regulamentar nº 12/2000, de 29 de Agosto, foi homologada a proposta de constituição do Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora, com sede na Escola EB 2,3 Conde de Vilalva, de acordo com o quadro seguinte.

Quadro 4 – Constituição do Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora

Escola	Localização
Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos Conde de Vilalva	Évora – Freguesia de Bacelo
Escola Básica do 1.º Ciclo de Bairro do Frei Aleixo	Évora - Freguesia de Bacelo
Escola Básica do 1.º Ciclo de Canaviais	Évora – Freguesia de Canaviais
Escola Básica do 1.º Ciclo de Azaruja	Freguesia de S. Bento do Mato
Escola Básica do 1.º Ciclo de Nossa Senhora da Graça do Divor	Freguesia de Nossa Senhora da Graça do Divor
Escola Básica do 1.º Ciclo de Nossa Senhora de Machede	Freguesia de Nossa Senhora de Machede
Escola Básica do 1.º Ciclo de S. Miguel de Machede	Freguesia de S. Miguel de Machede
Jardim-de-Infância de Bairro do Bacelo	Évora - Freguesia de Bacelo
Jardim-de-Infância de Penedo de Ouro	Évora - Freguesia de Bacelo
Jardim-de-Infância de Canaviais	Évora - Freguesia de Canaviais
Jardim-de-Infância de Azaruja	Freguesia de S. Bento do Mato
Jardim-de-Infância de Nossa Senhora da Graça do Divor	Freguesia de Nossa Senhora da Graça do Divor
Jardim-de-Infância de Nossa Senhora de Machede	Freguesia de Nossa Senhora de Machede

Fonte: Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora

3.1.1. Constituição / População do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora em 2008

O Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora é constituído por seis jardins-de-infância, o pólo itinerante do jardim-de-infância de S. Miguel de Machede, seis escolas do 1.º ciclo e uma escola de 2.º e 3.º ciclos (escola sede do agrupamento), conforme o quadro seguinte:

Quadro 5 - Constituição do Agrupamento de Escolas N.º 4 de Évora/ N.º de alunos, professores e funcionários

Designação	Localização	N.º de alunos	N.º de professores / educadores	N.º de funcionários
Escola Básica 2, 3 Conde de Vialva (sede)	Évora – Freguesia de Bacelo	597	103	21
Escola do 1º C.E.B. de Azaruja	Azaruja	46	2	1
Escola do 1º C.E.B. de Canaviais	Évora – Freguesia de Canaviais	111	6	3
Escola do 1º C.E.B. do Bairro do Frei Aleixo	Évora – Freguesia de Bacelo	266	12	5
Escola do 1º C.E.B. de Graça do Divor	Évora – Freguesia de Graça do Divor	30	2	0
Escola do 1º C.E.B. de N.ª Sr.ª de Machede	Évora – Freguesia de N.ª Sr.ª de Machede	37	2	1
Escola do 1º C.E.B. de S. Miguel de Machede	Évora – Freguesia de S. Miguel de Machede	33	2	1
Jardim de Infância de Azaruja	Évora – Freguesia de S.Bento do Mato	18	1	1
Jardim de Infância do Bacelo	Évora - Freguesia de Bacelo	20	1	1
Jardim de Infância de Canaviais	Évora – Freguesia de Canaviais	25	1	1
Jardim de Infância de Graça do Divor	Évora – Freguesia da Graça do Divor	19	1	1
Jardim de Infância de N.ª Sr.ª de Machede	Évora – Freguesia de N.ª Sr.ª de Machede	18	1	1
Jardim de Infância de S. Miguel de Machede (Pólo itinerante)	Évora – Freguesia de S. Miguel de Machede	10	1	1
Jardim de Infância do Penedo de Ouro	Évora - Freguesia de Bacelo	76	4	5

Fonte: Agrupamento de Escolas N.º 4 de Évora

3.1.2. Área de abrangência do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora

A Escola EB 2/3 Conde de Vilalva, sede do Agrupamento, fica localizada cerca de um quilómetro e meio do centro da cidade de Évora, num bairro habitacional, o Bairro das Pites, abrangido pela freguesia do Bacelo. Embora a cidade de Évora seja considerada de média dimensão, esta freguesia apresenta características semelhantes às freguesias suburbanas das grandes cidades, uma vez que é fundamentalmente habitada por pessoas que trabalham noutras zonas da cidade, manifestando características de “dormitório”.

Além da freguesia do Bacelo, a zona de incidência do Agrupamento abrange ainda a freguesia semi-urbana de Canaviais e as freguesias rurais de Nossa Senhora de Machede, Nossa Senhora de Graça do Divor, S. Miguel de Machede e S. Bento do Mato.

Desta forma, cada escola tem uma especificidade muito própria e uma individualidade muito rica que importa conhecer, preservar e fomentar, ou não fosse da diversidade com interactividade que resulta um melhor respeito pelo outro e uma cidadania responsável e respeitadora das diferenças. No entanto, apesar das diferenças, encontramos semelhanças entre os estabelecimentos de ensino que constituem o agrupamento, o que confere uma certa identidade à nossa comunidade educativa, conforme Quadro 6 onde apresentamos uma “Breve Caracterização das Freguesias do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora”.

Quadro 6 – Breve Caracterização das Freguesias do Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora

Freguesias	Área	Habitantes (com base nos censos de 2001)	Monumentos de interesse	Aspectos económicos	Associações recreativas
Bacelo	13,25 Km ²	8.297		Sector secundário e serviços	
Canaviais	1.956 hect.	3.000	Convento do Espinheiro	Predominância de actividades do sector primário, encontrando-se em expansão empresas do sector secundário.	Associação de Reformados
S. Bento do Mato/Azaruja	6.655 hect.	1.343	. Monumentos megalíticos . Pelourinho . Palácio do Conde da Azarujinha . Solar do Castelo Ventoso . Igreja paroquial	Indústria de transformação de cortiça	. Grupo União e Recreio Azarujense . Grupo de Música Popular "Vozes da Planície"
S. Miguel de Machede	80Km ²	983	. Antas . Igreja de S. Miguel . Igreja de s. Francisco . Ruínas românicas . Mosteiro de S. Miguel de Machede . Morgado do Paço da Quinta	. Predominância de actividades do sector primário. . Actividade económica muito pouco significativa.	. "Suão" . Grupo Desportivo e Recreativo Micaelense
N.ª Sr.ª de Machede	---	1.180	. Igreja paroquial . Castelo de Valongo	. Predominância de actividades do sector primário. . Actividade económica muito pouco significativa.	. Lar de Idosos . Centro de Dia
Graça do Divor	84 Km ²	473	. Menires . Cromeleques . Antas . Morgado da Oliveira . Solar da Sempre Noiva . Igreja paroquial . Fonte do Pomar . Nascente da Água da Prata	Economia pouco significativa: . agricultura . panificação . pequena indústria de mobiliário alentejano	. Associação Ju-venil da Graça do Divor . Associação de Caçadores . Associação de Reformados . Grupo Desportivo, Cultural e Recreativo

Fonte: Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora

A dispersão dos estabelecimentos de ensino tem impacto na organização interna do Agrupamento. As escolas das freguesias rurais funcionam em horário normal enquadrando-se no conceito de «escola a tempo inteiro», enquanto que a Escola EB1 de Frei Aleixo e a Escola EB1 de Canaviais funcionam em regime de desdobramento, de forma a corresponder às necessidades de crescimento destes bairros. A distância dos vários espaços físicos do agrupamento torna difícil a gestão das diferentes realidades e a comunicação entre si, sendo esta mais acentuada nos jardins-de-infância, uma vez que ainda não possuem Internet.

A **Escola EB2,3 Conde de Vilalva** (sede do agrupamento) reflecte as diferentes características sociológicas dos vários núcleos populacionais, o que se manifesta na gestão do seu funcionamento e nas actividades promovidas. Por conseguinte, não só os horários estão adaptados às crianças do meio rural, de forma a facilitar o transporte para a zona de residência, como também as actividades extracurriculares, vão ao encontro da heterogeneidade da população alvo e dos objectivos e finalidades do Projecto Educativo.

Quanto às instalações, estas apresentam um nível de segurança e qualidade adequadas encontrando-se em boas condições técnicas. Os espaços específicos laboratórios das Ciências Experimentais, salas de Educação Visual e Tecnológica e Educação Visual, Educação Musical, Ginásio, encontram-se devidamente apetrechados e em boas condições de manutenção e segurança. A Biblioteca está acessível a todos os alunos e apresenta uma organização funcional, de forma a facilitar a utilização por parte destes. Neste espaço existem actividades dirigidas aos docentes e discentes de todos os ciclos de ensino e jardins-de-infância. Em relação às salas de Informática, necessitam de hardware mais actualizado e em maior quantidade.

A **Escola E.B.1 do Frei Aleixo** está situada no bairro com o mesmo nome, na freguesia do Bacelo. Recebe alunos deste bairro e dos bairros vizinhos (Pites, Corunheiras, Bacelo, Granito).

O edifício principal é do tipo P3 (área aberta) e apresenta um bom estado de conservação. A área coberta é constituída por 4 salas de aula, 1 gabinete de professores, 1 espaço polivalente, copa, arrecadações, instalações sanitárias e vestíbulo. Devido ao acréscimo da população escolar, foi construído um edifício pré-fabricado com duas salas de aula, gabinete polivalente e instalações sanitárias anexas. A área descoberta contém um campo de jogos, recentemente

remodelado, uma caixa de saltos e uma pista de atletismo em mau estado de conservação. O edifício é delimitado por um muro convencional com gradeamento.

As actividades de enriquecimento curricular só abrangem os alunos do 3.º e 4.º anos e realizam-se nas instalações da associação 4.ª Dimensão, dois dias por semana para cada uma das turmas.

A escola funciona em regime de desdobramento, a fim de dar resposta às necessidades da população que serve.

A Escola E.B.1 de Canaviais é um edifício do tipo “plano centenários”. Dispõe dos seguintes espaços: três salas de aula, um pátio circundante, dois alpendres fechados, dois átrios, quatro casas de banho para os alunos, duas casas de banho para adultos, um gabinete para os professores, uma arrecadação e uma cantina. Todas as salas são utilizadas para ensino em regime de desdobramento, encontram-se em bom estado de conservação. A cantina é utilizada para o fornecimento de refeições a alunos desta escola, estando a confecção assegurada pela ARPIC. As actividades de enriquecimento curricular utilizam o espaço da cantina, o exterior da escola e uma sala da Casa do Povo dos Canaviais, dois dias por semana para cada uma das turmas.

Os alpendres são utilizados para as actividades de expressão plástica e Educação Física sempre que necessário. A escola está bem localizada e dispõe de bons acessos.

A Escola E.B.1 de Azaruja distribui-se por dois edifícios situados em pontos opostos da vila (distanciados cerca de 800 metros). Um dos edifícios (situado junto da igreja) é um edifício tipo “Plano Centenário” e é composto por um só piso, com duas salas de aula separadas por um hall de entrada. Nas traseiras há um pátio coberto onde se situam três casas de banho, uma pequena arrecadação com lavatório e uma sala de trabalhos manuais, que ocupa metade do pátio.

O pátio do recreio é térreo, espaçoso mas com o inconveniente do piso ser inclinado.

O outro edifício situado na Rua João José Perdigão, n.º 20, não tem tipo definido, foi inaugurado em 1912, conforme notícia publicada no n.º 48 do jornal “O Cidadão” e remodelado em 1976/77. Foi doado pelo Sr. João José Perdigão, natural desta vila. Este edifício é composto por dois pisos. O 1.º andar, antiga casa de habitação destinada a professores, está destinado actualmente destina-

se à instalação da biblioteca escolar (biblioteca, espaços multimédia, espaço lúdico - casinha das bonecas - e ateliers). No rés-do-chão ficam as duas salas de aula e respectivos anexos. Cada sala de aula tem um gabinete reservado aos professores.

O espaço reservado do vestiário conduz à entrada de dois sanitários, um para crianças e outro para adultos.

A cantina fica situada nas traseiras do edifício com todo o material necessário para o seu bom funcionamento.

O pátio é térreo, tem dois pequenos espaços ladrilhados e cobertos, algumas árvores (oliveiras e palmeiras), um muro alto e dois portões de ferro.

A Escola E.B.1 de Graça do Divor funciona num edifício do tipo “Plano Centenário” com 2 salas, 2 halls de entrada e 1 pátio coberto com casas de banho para alunos e professores. O espaço exterior é amplo. O edifício sofreu melhoramentos entre Julho e Outubro de 2005. As crianças dispõem de serviço de refeições e de prolongamento de horário assegurado por uma animadora. As crianças que residem na zona rural deslocam-se à escola em transporte cedido pela junta de freguesia.

A Escola E.B.1 de N.ª. Sr.ª de Machede é do tipo “Plano Centenário”, encontrando-se num estado de conservação razoável. É constituída por 2 salas de aula, 1 gabinete de apoio, 1 sala de entrada, 1 arrecadação, instalações sanitárias e 1 pátio coberto. Possui salas aquecidas com salamandra. Algum mobiliário existente necessita de renovação.

O espaço exterior circundante necessita de melhoramentos consideráveis, pois parte do seu piso é inclinado e pouco adequado à prática de qualquer actividade.

A Escola E.B.1 de S. Miguel de Machede é um edifício sem tipo definido, datado de 1915, abrangendo 300m² de área coberta e 296m² de área descoberta. O espaço escolar inclui duas salas de aula, um pátio fechado, dois alpendres cobertos, dois átrios e uma cantina, que se encontra em edifício separado. Todas as salas de aula são utilizadas para o ensino, em horário normal. As salas dispõem de aquecimento produzido por salamandra, são espaçosas e possuem boa iluminação. Os espaços exteriores são utilizados para recreio e actividades de expressão plástica e motora. A escola dispõe de alguns recursos materiais provenientes da autarquia, do agrupamento, bem como da iniciativa dos

professores. Existe algum equipamento informático, audiovisual e material didáctico, que está em bom estado de conservação.

O Jardim-de-Infância do Bacelo foi criado em 1983. Funciona em instalações provisórias cedidas pela Associação de Moradores do Bairro do Bacelo, integradas no edifício da referida associação. O meio é peri-urbano e o Jardim-de-Infância, sendo da rede pública, serve os bairros limítrofes: Bacelo, Pites, Corunheiras, Frei Aleixo, Bacelo Oeste e Granito. O estado de conservação das instalações é razoável. O estabelecimento dispõe de duas salas e um pátio de recreio. A sala de actividades é um espaço polivalente, servindo de sala de entrada, gabinete de apoio administrativo e espaço de actividades; permite o acesso à sala de apoio e às instalações sanitárias. A sala de apoio tem diversas utilizações pedagógicas; contém, também, equipamento de cozinha e arrumos; permite o acesso ao pátio de recreio. Este tem uma área reduzida e não tem equipamento específico. O espaço envolvente do edifício é amplo e permite, com alguma segurança, actividades lúdicas de exterior. Este Jardim-de-Infância foi criado em Novembro de 1979 pela Câmara Municipal de Évora, com a denominação de *Raio de Sol*. Em Julho de 2004, a Câmara Municipal de Évora entregou o Jardim-de-Infância ao Ministério da Educação, ficando a pertencer à rede pública. As actuais instalações, antigos lavadouros públicos, foram adaptadas para o efeito, permitindo o funcionamento de quatro salas de actividade, com lotação para 20 crianças cada. Além das salas de actividade, e respectivas instalações sanitárias, o estabelecimento dispõe de um gabinete de trabalho para os educadores, um salão polivalente (onde actualmente funciona a cantina), uma cozinha, uma despensa e uma arrecadação. As instalações são boas e apresentam um bom estado de conservação. Dispõem de aquecimento central nas zonas de estar e de circulação. Todas as salas têm amplas janelas, oferecendo grande luminosidade.

O Jardim-de-infância de Canaviais funciona provisoriamente em instalações pré-fabricadas, no centro da freguesia. Existe um espaço exterior amplo, com alguns equipamentos lúdicos. Este Jardim-de-infância tem componente de apoio à família, funcionando das 8h da manhã às 18h – dez horas diárias. O Jardim-de-Infância funciona num edifício construído de raiz no centro da localidade com uma sala de actividades e uma sala polivalente. As refeições vêm diariamente da cantina escolar e são servidas no próprio Jardim. Este Jardim dispõe de um

espaço exterior, com aparelhos e pavimento adequado às idades das crianças que o frequentam.

As crianças dispõem ainda de actividades de carácter sócio-educativo, dando, assim resposta às famílias que necessitam de prolongamento de horário.

O Jardim-de-Infância da N.ª Sr.ª da Graça do Divor funciona num edifício novo construído para o efeito. As crianças dispõem de serviço de refeições e de prolongamento de horário assegurado por uma animadora e uma auxiliar de acção educativa. As refeições são confeccionadas no lar, em edifício contíguo ao Jardim. O espaço exterior é amplo, todo relvado, mas sem aparelhos lúdicos.

O Jardim-de-Infância funciona num espaço remodelado e aproveitado de um antigo lavadouro, com uma sala de actividades, uma sala polivalente, uma cozinha e um gabinete para a educadora. As crianças dispõem de serviço de almoço e de actividades de carácter sócio-educativo asseguradas por uma auxiliar de acção educativa. O espaço exterior é amplo, tem algumas árvores de frutos, uma caixa de areia com cobertura amovível e um parque infantil bem apetrechado e adequado às idades das crianças.

O Pólo Itinerante do Pré-Escolar de S. Miguel de Machede funciona numas instalações alugadas à Obra de S. José Operário, no centro da vila e tem serviço de refeições fornecido pela Junta de Freguesia.

Tem componente de apoio à família, funcionando em horário alargado das 7h15m às 18horas.

3.1.3. Recursos Humanos

3.1.3.1. Alunos

A população discente é relativamente homogénea, não se verificando impacto de diversidade linguística ou étnica, uma vez que quase todos os alunos de origem estrangeira são filhos de imigrantes que já se encontram em Portugal há muitos anos (exceptua-se um ou outro aluno). Para estes alunos, foram direccionadas medidas ao abrigo do Despacho 50/2005, de 9 de Novembro.



Quadro 7 – Alunos do Agrupamento de Escolas Nº4 de Évora, por ciclo de ensino e escalão de acção social escolar

Nível de ensino	Nº de alunos	Nº de grupos/turmas	Nº de alunos com NEE	Escalão A	Escalão B
Pré - Escolar	179	10	1	19	5
1º Ciclo	474	27	29	86	20
2º Ciclo	270	13	39	77	15
3º Ciclo	278	13	6	45	16
CEF	52	4	-	13	-
TOTAL	1253	65	75	240	56

Fonte: Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora

O agrupamento regista uma frequência de 1253 alunos, distribuídos pelos diferentes ciclos de ensino de forma mais ou menos estável, assim como o número de grupos/turmas desde o início do seu funcionamento.

Os alunos enquadrados no regime educativo especial, representam 7.7% do universo dos alunos e todos eles são acompanhados por um elemento da equipa de ensino especial e o respectivo plano educativo individual monitorizado por altura de cada processo de avaliação sumativa.

Quanto aos apoios socioeducativos, constatamos que o nível sócio-económico das famílias é revelador de algumas carências, uma vez que 23% dos alunos são beneficiários deste tipo de apoio.

Quadro 8 – Proveniência, por freguesia, dos alunos do Agrupamento de Escolas N.º4 de Évora

Freguesia	N.º de alunos	%
S. Bento do Mato/Azaruja	58	4,5%
Bacelo	620	48,1%
Canaviais	273	21,2%
Nossa Senhora da Graça do Divor	37	2,9%
Nossa Senhora de Machede	52	4,0%
S. Miguel de Machede	42	3,3%
Fora da área do Agrupamento	206	16,0%
Total	1288	100%

Fonte: Agrupamento de Escolas N.º 4 de Évora

A maioria dos alunos que frequenta o Agrupamento reside nas freguesias de Bacelo (48,1%) e de Canaviais (21,2%), registando um tempo de deslocação casa – escola muito reduzido, fazendo a maior parte dos alunos da freguesia de Bacelo o percurso a pé. Estes alunos deslocam-se à hora do almoço a casa, regressando depois para o período da tarde a pé. O acompanhamento pelos pais e avós neste período de tempo é evidenciado pelo feed-back que os alunos fazem chegar à escola. As várias freguesias rurais têm uma frequência bastante idêntica, variando entre 2,9% e 4,5%. Os alunos residentes fora da área territorial do Agrupamento, representam 16% da população escolar.

3.1.3.2. Pessoal Docente

Quadro 9 – Pessoal docente do Agrupamento de Escolas N.º4 de Évora

Nível de Ensino	Com funções lectivas	Com funções não lectivas	Total
Pré - escolar	11	1	11
1.º Ciclo	35	2	37
2.º Ciclo	41	0	42
3.º Ciclo	40	2	42
Total	125	5	131

Fonte: Agrupamento de Escolas N.º 4 de Évora

O quadro docente é estável, os professores pertencem quase na totalidade ao quadro de nomeação definitiva da escola e a sua larga maioria conta com mais de quinze anos de experiência profissional. Para a distribuição do serviço, o órgão de gestão segue os critérios definidos no projecto educativo e no projecto curricular de escola, dando prioridade à continuidade pedagógica e às propostas dos conselhos de turma. O Agrupamento dispõe de um corpo docente muito estável, são conhecidas as competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente. Assim, o órgão de gestão tem em conta essas características na distribuição do serviço e gestão do crédito horário; por exemplo, as direcções de turma são atribuídas considerando o perfil e a relação pessoal do professor director de turma com os alunos. Quanto ao nível de assiduidade dos docentes, a grande maioria é assídua; por este motivo, a organização de actividades não é afectada significativamente.

3.1.3.3. Pessoal não Docente

O número de funcionários, e a respectiva distribuição pela escola sede e EB1 (com excepção do pessoal do refeitório e dos jardins-de-infância que é da responsabilidade autárquica), não é suficiente e limita a capacidade de se fazer uma vigilância mais activa ao pessoal docente, sobretudo nas horas de almoço na escola sede. Muitas vezes, também não é adequado, uma vez que se verificam alguns problemas originados pela total falta de formação das pessoas vindas ao abrigo do projecto POC (Programa Ocupacional para Desempregados). Em cada serviço, as áreas funcionais (administrativas e de suporte ao ensino) estão organizadas de acordo com a sua especificidade.

Áreas funcionais administrativas:

Secretaria:

- Chefe dos serviços administrativos
- 1.º Ciclo e Jardim-de-Infância (gestão de professores)
- 2.º e 3.º Ciclos (gestão de professores)
- Tesouraria
- Contabilidade
- Expediente

- Alunos
- Pessoal não Docente
- PRODEP / Património/ Cadastro
- ASE

Áreas funcionais de suporte ao ensino:

- Bar, Sala de Convívio e Refeitório
- Papelaria e Reprografia
- Portaria e PBX
- Vigilância dos corredores
- Apoio a docentes e discentes
- Ginásio
- Biblioteca

Quadro 10 – Pessoal não docente do Agrupamento de Escolas Nº4 de Évora

Nível de ensino	Pessoal Técnico Superior	Pessoal Administrativo	Pessoal Auxiliar	Total
Pré - escolar	-	-	17	17
1º Ciclo	-	-	12	12
2º / 3º ciclos	1	11	24	36
Total	1	11	53	65

Fonte: Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora

O número de funcionários dos serviços administrativos é suficiente para responder às necessidades da escola/agrupamento.

Os auxiliares de acção educativa são distribuídos não só de acordo com os conteúdos funcionais, mas também segundo o perfil pessoal e relação com os alunos. Existem algumas dificuldades na conjugação de horários, nomeadamente na hora de almoço, para que todos os serviços estejam a funcionar em pleno. Com a nova legislação e filosofia de escola a tempo inteiro, é necessária uma mudança do *ratio alunos/auxiliares de acção educativa*.

Em relação à assiduidade, os funcionários não docentes são, no geral, assíduos, o que não compromete a organização das actividades da escola.

3.1.4. Projecto Educativo do Agrupamento de Escolas n.º4 de Évora

3.1.4.1. Prioridades e Objectivos

Embora já focado no ponto 2.5. “*A Avaliação da Escola numa Perspectiva de Mudança*”, pareceu-nos imprescindível para a compreensão deste nosso estudo voltar a debruçar-nos mais detalhadamente sobre o Projecto Educativo do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora

Missão do Agrupamento

Fomentar a qualidade do ensino prestado, assegurar a igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares, de modo a incrementar a qualidade de vida a médio e longo prazo da Comunidade Escolar e formar gerações de cidadãos capazes e capacitar os adultos de ferramentas para melhoria de projectos de vida.

Conceito

Educação básica de qualidade e acessível para todos, respeitando a pluridiversidade do Agrupamento.

Visão

Promover o sucesso e a escolaridade obrigatória, contribuindo para a construção de um projecto de vida.

Missão Educacional

Capacitar alunos a tornarem-se cidadãos e profissionais competentes para enfrentar os desafios de um mundo em constante mutação. Participar activamente do processo de melhoria da qualidade educacional da região e do País.

Objectivos:

- *Orientar e coordenar o funcionamento dos diferentes estabelecimentos de ensino que compõem o agrupamento.*
- *Adoptar os melhores processos de funcionamento e respectivos sistemas e tecnologias para o desenvolvimento eficiente e eficaz da missão e competência do Agrupamento.*
- *Promover medidas tendentes à melhoria do acesso e do sucesso escolares e da qualidade do ensino e das aprendizagens.*
- *Orientar e coordenar o funcionamento dos diferentes estabelecimentos de ensino que compõem o agrupamento.*
- *Coordenar as várias áreas de funcionamento do sistema educativo, assegurando a execução, de forma articulada, das orientações de política educativa e de formação vocacional.*
- *Promover uma gestão equilibrada de recursos humanos e materiais, executando e desenvolvendo todos os procedimentos administrativos necessários à sua prossecução.*
- *Aumentar a qualidade dos serviços, tornando-os mais céleres, ágeis, simples, adequados, disponíveis e acessíveis.*
- *Aumentar os níveis de eficiência, otimizando recursos financeiros, humanos, tecnológicos, sem prejuízo dos níveis de qualidade e eficácia pretendidos.*
- *Contribuir para a plena formação, realização, bem-estar e segurança dos alunos.*
- *Contribuir para a correcta organização da escola e assegurar a realização e o desenvolvimento regular nas actividades nela prosseguidas.*
- *Colaborar activamente com todos os intervenientes no processo educativo;*
- *Zelar pela preservação das instalações e equipamentos escolares, promovendo a cooperação com o órgão executivo da escola na prossecução desses objectivos.*
- *Cooperar com todos os parceiros sociais com capacidade de intervenção no processo educativo na detecção de situações que exijam correcção ou intervenção urgente, identificadas no âmbito do exercício continuado das respectivas funções.*

- *Respeitar, no âmbito do dever do sigilo profissional, a natureza confidencial da informação relativa aos professores, funcionários, alunos e respectivos familiares e encarregados de educação.*
- *Respeitar as diferenças culturais de todos os membros da comunidade escolar.*

3.1.4.2. Metas

A Escola, assumindo-se como espaço privilegiado de “Educação para a Cidadania”, desenvolverá a sua prática no sentido da “Formação Integral do Ser Humano” e adoptará estratégias que permitam:

- *Promover o sucesso escolar de todos, através de medidas que diluam as desigualdades económicas e sociais e as dificuldades específicas de aprendizagem.*
- *Proporcionar aos alunos a aquisição dos conhecimentos básicos/competências essenciais que lhes permitam o prosseguimento de estudos e/ou a sua integração na vida activa.*
- *Desenvolver nos alunos atitudes de solidariedade e respeito mútuo e estabelecer regras de convivência que contribuam para a sua educação cívica como cidadãos responsáveis e intervenientes.*
- *Promover actividades de articulação entre a escola, a família e a comunidade.*
- *Proporcionar aos alunos experiências que favoreçam o seu desenvolvimento sócio-afectivo, criando neles atitudes positivas e hábitos de vida saudável.*
- *Contribuir para a valorização do papel da escola no Meio a que pertence recorrendo ao estabelecimento de parcerias com diferentes entidades.*
- *Contribuir para a melhoria da qualidade de vida escolar, nomeadamente através da humanização e da gestão funcional dos espaços.*

- *Contribuir para a protecção do meio ambiente e para a preservação do património cultural local.*
- *Desenvolver a escola digital.*

3.1.4.3. Objectivos

Dimensão pessoal

- *Favorecer o desenvolvimento progressivo de sentimentos de autoconfiança.*
- *Promover a criação de situações que favoreçam o conhecimento de si próprio e um relacionamento positivo com os outros, no apreço pelos valores da **Justiça**, da **Verdade** e da **Solidariedade**.*
- *Proporcionar, em colaboração com os parceiros educativos, situações de ensino/aprendizagem não formais que fomentem a expressão de interesses e aptidões nos diversos domínios da formação.*
- *Incentivar o reconhecimento pelo valor social do trabalho e promover o sentido de entreaajuda e cooperação.*
- *Promover uma educação sexual esclarecida e saudável.*

Dimensão das aquisições intelectuais fundamentais

- *Promover o domínio progressivo dos meios de expressão e comunicação (verbais e não verbais).*
- *Implementar o conhecimento dos valores da língua, história e cultura portuguesas.*
- *Potenciar o uso das línguas estrangeiras enquanto veículos de informação e comunicação.*
- *Garantir a aquisição e estruturação de conhecimentos básicos sobre a Natureza, Sociedade e Cultura e desenvolver a interpretação e a análise crítica dos fenómenos naturais, sociais e culturais.*
- *Incentivar a aquisição de competências para seleccionar, interpretar e organizar informação.*
- *Estimular a iniciação/desenvolvimento do conhecimento tecnológico e informático.*

- *Combater o insucesso/abandono escolar, disponibilizando meios de complemento educativo e/ou criando formas alternativas de ensino.*
- *Promover a informação e orientação escolar/profissional, em colaboração com as famílias e outras estruturas de apoio.*
- *Garantir a aquisição de saberes diferenciados através de experiências vividas fora do espaço aula.*
- *Apresentar ou desenvolver iniciativas no âmbito do PNEP, PAM, PNL, PES, Desporto Escolar, Eco-Escolas ou outros projectos em curso na escola.*

Dimensão para a Cidadania

- *Contribuir para a construção da identidade e o desenvolvimento da consciência cívica.*
- *Promover o conhecimento dos direitos e dos deveres de cada interveniente no processo educativo.*
- *Promover o respeito pelas regras estabelecidas.*
- *Promover o desenvolvimento de atitudes e hábitos de trabalho autónomo e em grupo.*
- *Assegurar, em colaboração com as entidades adequadas, e designadamente as famílias, a criação de condições para uma informação correcta e desenvolvimento de valores e atitudes positivas em relação à sexualidade.*
- *Sensibilizar a população escolar para a preservação e defesa do património histórico e cultural.*
- *Desenvolver o respeito pelo meio ambiente, numa perspectiva ecológica.*
- *Promover a construção de uma consciência plurilingue e pluricultural, conforme o Quadro Europeu Comum de Referência.*
- *Promover o acesso igualitário de todos os alunos do agrupamento às diversas actividades extracurriculares.*

3.1.4.4. Estratégias de desenvolvimento sociopedagógico

Prioridades relativamente ao Meio/Comunidade

- *Promover a preservação e conservação do património local através de acções conjuntas com organismos afins.*
- *Promover a cooperação inter-institucional.*
- *Motivar a comunidade escolar de forma a envolver no processo de melhoria do agrupamento.*
- *Promover a prossecução de objectivos que levem à excelência.*
- *Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova o planeamento e implementação de aprendizagens inovadoras conducentes ao sucesso.*
- *Proporcionar as condições necessárias para o reforço da coesão social, o desenvolvimento de uma cidadania de participação e responsabilidade.*
- *Promover a empregabilidade através da prevenção de situações de exclusão, sobretudo em relação aos objectivos menos qualificados.*
- *Divulgar a oferta formativa do agrupamento junto da comunidade educativa e das escolas da cidade.*
- *Pesquisar necessidades de oferta de emprego junto do IEFP, de forma a abrir cursos adequados à necessidade de mercado.*

Prioridades relativamente às Escolas do Agrupamento

- *No final de cada ano lectivo, proporcionar o conhecimento da realidade do 1.º ciclo aos alunos do pré-escolar (crianças com 5 anos), através de visitas às escolas das diferentes freguesias.*
- *Articulação, no início do ano lectivo, entre o pré-escolar/educadora (final de ciclo) e 1.º ciclo/professor (início de ciclo); entre os professores do 4.º ano e os directores de turma do 5.º ano; entre os directores de turma do 6.º ano e os directores de turma do 7.º ano. Com estas reuniões, propõe-se a coesão do agrupamento e promoção da articulação e sequencialidade entre os níveis de ensino.*

- *Articulação programática entre os diferentes anos de escolaridade.*
- *Continuidade pedagógica do serviço lectivo.*
- *Formalizar parcerias com Juntas de Freguesia, associações locais, a fim de promover actividades lúdicas e intercâmbios geracionais.*
- *Contratualizar com a Autarquia/Junta de Freguesia a instalação de Internet nos Jardins-de-Infância.*
- *Embelezamento e manutenção dos espaços escolares.*
- *Constituição de uma plataforma digital de partilha de experiências entre as várias escolas.*
- *Acesso à Internet em todas as salas de aula, quer por wireless ou por cabo.*
- *Desenvolver e adoptar um sistema operacional de mediação do desempenho da escola enquanto organização promotora do sucesso educativo.*
- *Divulgar e aprofundar uma cultura de protecção e segurança junto dos alunos e da comunidade escolar.*
- *Promover projectos de ocupação dos tempos livres, através de clubes ou outras actividades.*
- *Incentivar os alunos do Quadro de Excelência ou de mérito desportivo a dinamizarem actividades em benefício da escola.*

Prioridades relativamente aos Alunos

- *Promover a diversidade de estratégias e métodos educativos com o intuito de desenvolver a aprendizagem dos alunos.*
- *Envolver, responsabilizando, os alunos na vida da Escola.*
- *Fomentar hábitos de estudo.*
- *Estimular a melhoria do desempenho escolar, no quadro das expectativas criadas.*
- *Articular com os serviços oficiais, nomeadamente com a Escola Segura, Equipas de Intervenção Precoce, CPCJ.*
- *Incrementar a auto-estima e a valorização pessoal.*
- *Incentivar as relações de cordialidade e respeito entre todos.*

- *Incentivar o aparecimento dos “alunos tutores”.*
- *Promover o acesso igualitário de todos os alunos do Agrupamento às diversas actividades de enriquecimento curricular, de expressão física e artística.*
- *Desenvolver actividades no âmbito dos planos de recuperação, acompanhamento e desenvolvimento.*
- *Desenvolver as actividades do Plano de Acção para a Matemática.*
- *Alargar e aprofundar os hábitos de leitura dos alunos, tal como prevê o Plano Nacional de Leitura.*
- *Desenvolver nas Áreas Curriculares Não Disciplinares temas transversais que contribuam para o desenvolvimento pessoal e social.*
- *Disponibilizar as seguintes ofertas educativas:*
 - *uma turma com Percurso Alternativo (6.º ano);*
 - *quatro Cursos de Educação e Formação (Técnicos Comerciais, dois e Operadores de Informática, Práticas de Auxiliar de Educação de Infância).*

Prioridades relativamente ao Pessoal Docente

- *Promover práticas pedagógicas assentes em pedagogias activas.*
- *Fomentar e estimular hábitos de reflexão participada das práticas, de cooperação, produção e intercâmbio de materiais didácticos entre docentes do Agrupamento.*
- *Fomentar a participação na construção de uma escola eficaz e estimulante para todos.*
- *Fomentar a criação de uma bolsa interna de formadores, através de um questionário anual para o levantamento de necessidades.*
- *Estabelecer um processo de avaliação participado, com objectivos mensuráveis, concretos e aplicáveis, segundo as várias dimensões:*
 - a) *Vertente profissional e ética;*
 - b) *Desenvolvimento do ensino e da aprendizagem;*
 - c) *Participação na escola e relação com a comunidade escolar;*
 - d) *Desenvolvimento e formação profissional ao longo da vida.*

Prioridades relativamente ao Pessoal Não Docente

- *Organizar formação inicial, contínua e específica.*
- *Fomentar a participação na construção de uma escola eficaz e estimulante para todos.*
- *Estabelecer um processo de avaliação participado, com objectivos mensuráveis, concretos e aplicáveis, segundo o SIADAP.*

Prioridades relativamente aos Encarregados de Educação

- *Continuar a promover a aproximação da Escola com os Encarregados de Educação, através de actividades tais como:*
 - *Reuniões periódicas, sempre que possível em horários ajustados entre as partes;*
 - *Sessões de informação sobre o processo educativo;*
 - *Envolvimento dos Encarregados de Educação em actividades extracurriculares / convívios;*
- *Incentivar a Associação de Pais a desenvolver actividades em consonância com a escola e participar activamente na concretização das mesmas.*

3.1.4.5. Indicadores de medida promotores do sucesso dos alunos

- *Reduzir o insucesso escolar em 15% nas disciplinas que apresentam uma taxa de sucesso inferior a 50%.*
- *Reduzir o insucesso escolar em 10% nas disciplinas que apresentam uma taxa de sucesso entre 50% e 80%.*
- *Reduzir o insucesso escolar em 1 aluno nas disciplinas que apresentam uma taxa superior a 80%.*
- *Reduzir o abandono escolar em 1,5 % nas turmas onde o mesmo se manifeste.*

3.1.4.6. Instrumentos operacionalizadores

Considerando que a concretização deste projecto assenta na operacionalidade dos vários projectos que o Agrupamento desenvolve, propõe-se:

No Projecto Curricular de Agrupamento

- Definir estratégias que contribuam para a superação das dificuldades diagnosticadas e para a concretização das estratégias definidas, tendo sempre em conta a articulação entre os objectivos nacionais e locais.

Nos Projectos Curriculares de Turma

- Desenvolver a cooperação entre docentes na elaboração de projectos que correspondam às reais necessidades das crianças e alunos, que contribuam para o desenvolvimento de competências e que possam dar resposta às metas educativas definidas a nível nacional e local.

No Plano de Actividades

- Programar e levar a cabo actividades que, articuladas com os objectivos dos Projectos Curriculares de Turma e com as metas a atingir no Plano Curricular de Agrupamento, possam:
 - Dar resposta positiva aos resultados esperados neste projecto;
 - Fomentar a convivência entre toda a comunidade;
 - Conduzir ao desenvolvimento de competências de responsabilização, auto-avaliação e respeito pelas normas sociais;
 - Facilitar o relacionamento interpessoal, contribuindo para a formação integral do aluno.

No Regulamento Interno

- Definir as normas de organização, gestão e funcionamento do Agrupamento bem como a definição dos direitos e deveres da comunidade educativa.

Nas Estruturas de Orientação Educativa/Pedagógica

- Desenvolver um trabalho que privilegie a reflexão e a partilha de saberes, estimulando a cooperação interdisciplinar e a responsabilização pelo sucesso/insucesso da actividade escolar e ainda reforçar o trabalho cooperativo, facilitando a articulação a nível dos diferentes ciclos.

Nas Actividades de Enriquecimento Curricular

- Desenvolver actividades de carácter artístico, cultural e desportivo, privilegiando uma maior articulação e adequação aos interesses e necessidades dos alunos como algumas das exemplificadas no quadro seguinte:

Quadro 11 – Actividades extracurriculares da EB 2,3 Conde de Vilalva

Clubes	Pau para toda a colher
	Rádio
	«Green Gables»
	Protecção Civil
	Encadernação
	Gravura
	Partilha de saberes
	Música
	Teatro
	Teatrics
	Escola em Movimento
Projectos	Multi –Saberes
	Eco - Escolas
	Promoção da Educação para a Saúde
	Biblioteca
	Jornal da Escola
Desporto Escolar	Espaço C
	Voleibol
	Dança
	Ginástica acrobática
Futsal	

Fonte: Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora

- Promover a igualdade de oportunidades, apostando no desenvolvimento de competências pessoais e sociais, favorecendo o uso crescente das novas tecnologias de informação e comunicação.

Na Formação

- A formação de pessoal docente e não docente deverá realizar-se em áreas específicas e de acordo com as necessidades identificadas pelos intervenientes e os órgãos de gestão.

Áreas Curriculares Não Disciplinares

Em relação às áreas Curriculares Não Disciplinares, para a “Área de Projecto” e de acordo com o despacho n.º 19308/2008, o Conselho Pedagógico aprovou as propostas dos Conselhos de Docentes e dos Conselhos de Directores de Turma, com a seguinte distribuição:

Quadro 12 – Temas a desenvolver nos Jardins-de-Infância

Jardins-de-Infância	Domínios
Todos os Jardins-de-Infância do Agrupamento	-Educação Ambiental -Educação Rodoviária -Saúde e Sexualidade -Cidadania e Segurança

Fonte: Agrupamento de Escolas N.º 4 de Évora

Quadro 13 – Temas a desenvolver nas Escolas Básicas de 1.º Ciclo

Escolas Básicas de 1.º Ciclo	Domínios
E.B 1 Frei Aleixo	-Educação ambiental: Compostagem / Embelezamento de canteiros – Reciclagem / Escola mais limpa -Educação Rodoviária Polícia por um dia / Circuitos Rodoviários
E.B 1 Canaviais	-Educação para os Direitos Humanos / Educação para a Solidariedade
N.º S.ª de Machede	-Educação Ambiental / Educação para os Direitos Humanos
S. Miguel de Machede	-Educação Rodoviária / Educação para os Media
E.B 1 de Azaruja	-Educação Ambiental / Educação para os Direitos Humanos

Fonte: Agrupamento de Escolas N.º 4 de Évora

Quadro 14 – Temas a desenvolver nos 2.º e 3.º ciclos

Ano de escolaridade	Domínios
5.º ano	. Cidadania e Segurança . Educação para a solidariedade . Educação Rodoviária
6.º ano	. Educação Ambiental . Educação para a Saúde: Alimentação . Educação Rodoviária
7.º ano	. Educação para a saúde e Sexualidade . Educação para o Consumo e Consumismo . Educação para os Direitos Humanos
8.º ano	. Educação para os Media . Educação para a Igualdade de Oportunidades . Educação para a Saúde e Sexualidade <i>Recurso às TIC</i>
9.º ano	. Conhecimento do Mundo do Trabalho e das Profissões e Educação para o Empreendedorismo . Educação para a Sustentabilidade . Dimensão Europeia da Educação

Fonte: Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora

O Plano Nacional de Leitura deverá ser tratado transversalmente em todos os domínios e em todos os anos de escolaridade.

O “**Estudo Acompanhado**” visa a aquisição de competências que permitam a apropriação pelos alunos de métodos de estudo e de trabalho e proporcionem o desenvolvimento de atitudes e capacidades que favoreçam uma cada vez maior autonomia na realização das aprendizagens.

Assim, tendo em conta o Despacho n.º 19308/2008, deve ser utilizado parcialmente para apoio aos projectos em curso na escola, nomeadamente:

- Desenvolvimento do Plano da Matemática (cf. Despacho n.º 6754/2008, de 29 de Fevereiro, e edital);
- Apoio aos alunos com Português Língua não Materna (cf. Despacho Normativo n.º 7/2007, de 6 de Fevereiro);
- Realização de actividades no âmbito dos planos de recuperação, desenvolvimento e de acompanhamento dos alunos (cf. Despacho Normativo n.º 50/2005, de 20 de Outubro);
- Programas definidos na escola, assim como:
 - . Desenvolvimento de métodos e hábitos de estudo;
 - . Desenvolvimento de técnicas de recolha, tratamento e apresentação de informação;

. Desenvolvimento das competências de comunicação e raciocínio.

A “**Formação Cívica**” é o espaço privilegiado para o desenvolvimento da educação para a cidadania, visando o desenvolvimento da consciência cívica dos alunos como elemento fundamental no processo de formação de cidadãos responsáveis, críticos, activos e intervenientes, com recurso, nomeadamente, ao intercâmbio de experiências vividas pelos alunos e à sua participação, individual e colectiva, na vida da turma, da escola e da comunidade.

Assim, de acordo com o Despacho n.º 19308/2008, deve ser atribuída aos directores de turma e o seu tempo curricular utilizado no desenvolvimento dos projectos no âmbito da cidadania e participação cívica, e outros relacionados com os temas de Área de Projecto (já mencionados anteriormente).

No quinto ano de escolaridade, deverá ser trabalhado ao longo do ano, o módulo de Cidadania e Segurança, em cinco blocos de noventa minutos, de acordo com uma sequência e um calendário a definir pela escola e tendo em conta as orientações da Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.

3.1.4.7. Recursos informáticos e audiovisuais

A escola sede dispõe de uma sala de informática (B8), devidamente equipada, e de computadores distribuídos por diferentes espaços destinados a apoiar professores, alunos e serviços de gestão e administração. Todos os computadores estão ligados à Internet, através de ADSL. Tanto os Serviços Administrativos como outros serviços de apoio da Biblioteca, Cantina, Papelaria e Bufete estão completamente informatizados. Dispõe de diversos equipamentos audiovisuais, em bom estado de conservação, permitindo variadas potencialidades no domínio pedagógico-didáctico.

3.1.4.8. Biblioteca

A Biblioteca Escolar está integrada na Rede de Bibliotecas Escolares (RBE) e encontra-se informatizada quer ao nível do fundo documental, quer ao nível da pesquisa (PacWin) e do empréstimo domiciliário (UseWin). A Biblioteca da Escola E.B.2,3 Conde de Vilalva pretende ser um centro de informação, documentação e

recursos que presta serviço a todos os membros da comunidade educativa, dando resposta através de infra-estruturas e serviços de qualidade às necessidades educativas, informativas, culturais, de investigação e recreativas da comunidade escolar.

É um espaço educativo que fornece recursos curriculares e não curriculares aos alunos, aos professores e à restante comunidade educativa, facilitando oportunidades para a aprendizagem, para o enriquecimento pessoal, assim como para o lazer e a criatividade. É um dos instrumentos para alcançar as finalidades do Projecto Educativo do Agrupamento.

Para além da nossa escola, a Escola Básica n.º 1 de Azaruja também se encontra apetrechada com biblioteca que, tal como a da Escola Sede, se integra na rede de Bibliotecas Escolares.

A Biblioteca Escolar/Centro de Recursos Educativos tem de ser capaz de responder aos desafios que a escola hoje enfrenta como consequência das exigências que a sociedade do conhecimento impõe, oferecendo recursos diversificados, que tenham em conta as novas tecnologias de acordo com os *currícula* e a política da escola e que permitam ao aluno desenvolver competências autonomamente, envolvendo-os mais no seu processo de formação.

3.1.4.9. Serviço de Psicologia e Orientação

O Serviço de Psicologia e Orientação pretende contribuir para a concretização da igualdade de oportunidades, para a promoção do sucesso educativo e para a aproximação entre a família, a escola e o mundo de actividades profissionais, melhorando a rede de relações recíprocas indispensáveis ao desenvolvimento pessoal, interpessoal e comunitário.

As suas principais competências são:

- O apoio psicopedagógico a alunos e professores;
- O apoio ao desenvolvimento do sistema de relações da comunidade escolar e a orientação escolar e profissional;
- Presta contributos ao nível da promoção do sucesso educativo;
- Contribui ao nível da prevenção / remediação da indisciplina;

- Colaborar em acções de formação e participar na realização de experiências pedagógicas.

3.1.4.10. Educação Especial

Objectivos para a melhoria do sucesso

- Criar condições para a adequação do processo educativo, a autonomia, a estabilidade emocional, assim como a promoção da igualdade de oportunidades, a preparação para o prosseguimento de estudos ou para a adequação preparação para a vida profissional e para uma transição da escola para o emprego de crianças e jovens com necessidades educativas especiais de carácter permanente, conforme estabelecido no Decreto-Lei n.º 3/2008;
- Proceder à avaliação pedagógica, por referência à CIF e elaboração do respectivo relatório técnico-pedagógico, em conjunto com o Serviço de Psicologia e Orientação das crianças e jovens referenciados com necessidades de respostas de educação especial;
- Participar na determinação dos apoios especializados e das adequações do processo de ensino aprendizagem;
- Promover a articulação curricular com os professores das diferentes disciplinas;
- Garantir a participação dos pais/encarregados de educação na avaliação e desenvolvimento das medidas educativas de educação especial.

3.2. Organização e Gestão do Agrupamento

Reportamo-nos à organização e gestão do agrupamento em dois mil e sete e posteriormente, em dois mil e oito, devido ao nosso estudo ter sido efectuado ao longo deste período de tempo. Englobou a transição do modelo de autonomia e gestão das escolas, partilhado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio para o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril. Desta forma consideramos pertinente referenciar a sua diferente organização e gestão.

3.2.1. Órgãos de Gestão e Estruturas de Orientação Educativa e sua articulação, segundo o Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio

A administração e gestão do agrupamento são asseguradas por órgãos próprios, que se orientam segundo os princípios do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio.

São órgãos de administração e gestão do agrupamento os seguintes:

- a) Assembleia de Escola
- b) Conselho Executivo
- c) Conselho Pedagógico
- d) Conselho Administrativo

A Assembleia de Escola é o órgão responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, com respeito pelos princípios consagrados na Constituição da República e na Lei de Bases do Sistema Educativo. Fazem parte deste órgão os seguintes elementos: Presidente do Conselho Executivo, o Presidente do Conselho Pedagógico, um representante do Ensino Pré-Escolar, dois representantes do 1.º Ciclo, três representantes do 2.º Ciclo, três representantes do 3.º Ciclo, um representante da autarquia, três representantes das actividades económicas e culturais, quatro representantes dos pais e encarregados e encarregados de educação e dois representantes do pessoal não docente.

A Direcção Executiva do Agrupamento é assegurada por um Conselho Executivo, que é o órgão de administração e gestão da escola nas áreas pedagógica, cultural, administrativa e financeira. Este órgão é constituído pelos seguintes elementos: Presidente e três Vice-Presidentes, sendo um do Ensino Pré-Escolar e outro 1.º Ciclo do Ensino Básico.

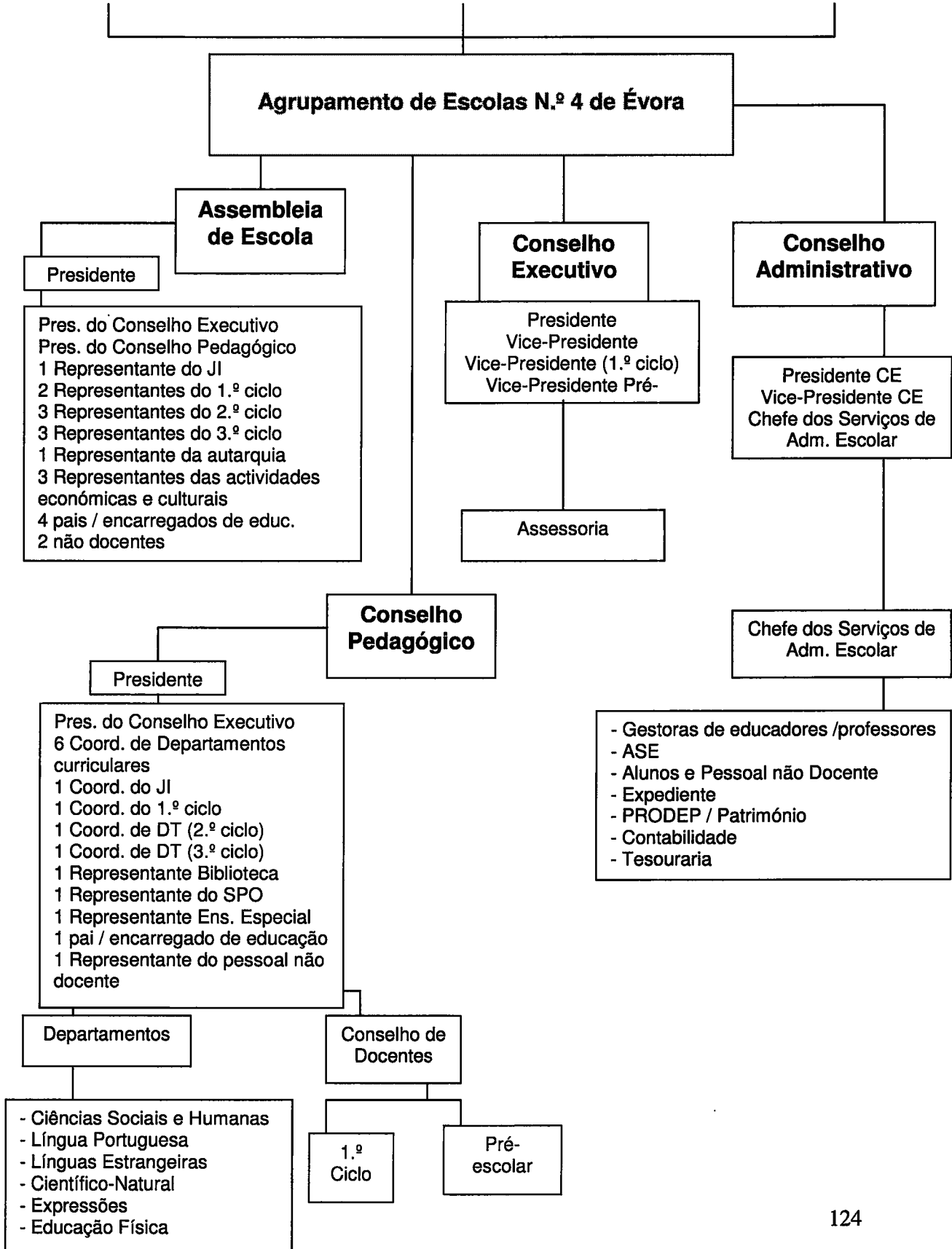
O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e orientação educativa do Agrupamento, nomeadamente no domínio pedagógico - didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente. Fazem parte deste órgão os seguintes elementos: Presidente, seis coordenadores dos departamentos curriculares, coordenador do Ensino Pré-Escolar, coordenador do 1.º Ciclo do Ensino Básico, coordenador dos directores de turma do 2.º Ciclo, coordenador dos directores de turma do 3.º Ciclo, e

representantes da Biblioteca Escolar, Ensino Especial, Serviço de Psicologia e Orientação, pais e encarregados e encarregados de educação e pessoal não docente.

O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento, nos termos da legislação em vigor. Compõem este órgão o Presidente do Conselho Executivo, um Vice-Presidente e a Chefe dos Serviços de Administração Escolar.

Neste sentido e no âmbito da autonomia que lhe é conferida pelo Decreto-Lei n.º 115-A /98, de 4 de Maio, o Agrupamento adequou as suas estruturas de gestão e pedagógicas, conforme o organograma 1 que se segue:

Organograma 1- do Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora



3.2.2. Órgãos de Gestão e Estruturas de Orientação Educativa e sua articulação, segundo o Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril

A administração e gestão do agrupamento são asseguradas por órgãos próprios, que se orientam segundo os princípios do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril.

São órgãos de administração e gestão do agrupamento os seguintes:

- a) O conselho geral;
- b) O director;
- c) O conselho pedagógico;
- d) O conselho administrativo.

O Conselho Geral Transitório é o órgão responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, com respeito pelos princípios consagrados na Constituição da República e na Lei de Bases do Sistema Educativo. Fazem parte deste órgão os seguintes elementos: Presidente do Conselho Executivo, um representante do Ensino Pré-Escolar, dois representantes do 1.º Ciclo, dois representantes do 2.º Ciclo, três representantes do 3.º Ciclo, um representante dos alunos EFA, três representantes do município, três representantes da comunidade local, cinco representantes dos Pais e Encarregados e Encarregados de Educação e dois representantes do pessoal não docente.

A Direcção Executiva do Agrupamento é assegurada por um Conselho Executivo, que é o órgão de administração e gestão da escola nas áreas pedagógica, cultural, administrativa e financeira. Este órgão é constituído pelos seguintes elementos: Presidente e três Vice-Presidentes, sendo um do Ensino Pré-Escolar e outro do 1.º Ciclo do Ensino Básico.

O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico-didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.

Fazem parte deste órgão os seguintes elementos:

- Presidente do Conselho Executivo (com as competências do Director);
- Coordenador do Departamento do Ensino Pré-Escolar;
- Coordenador do Departamento do 1.º Ciclo do Ensino Básico;

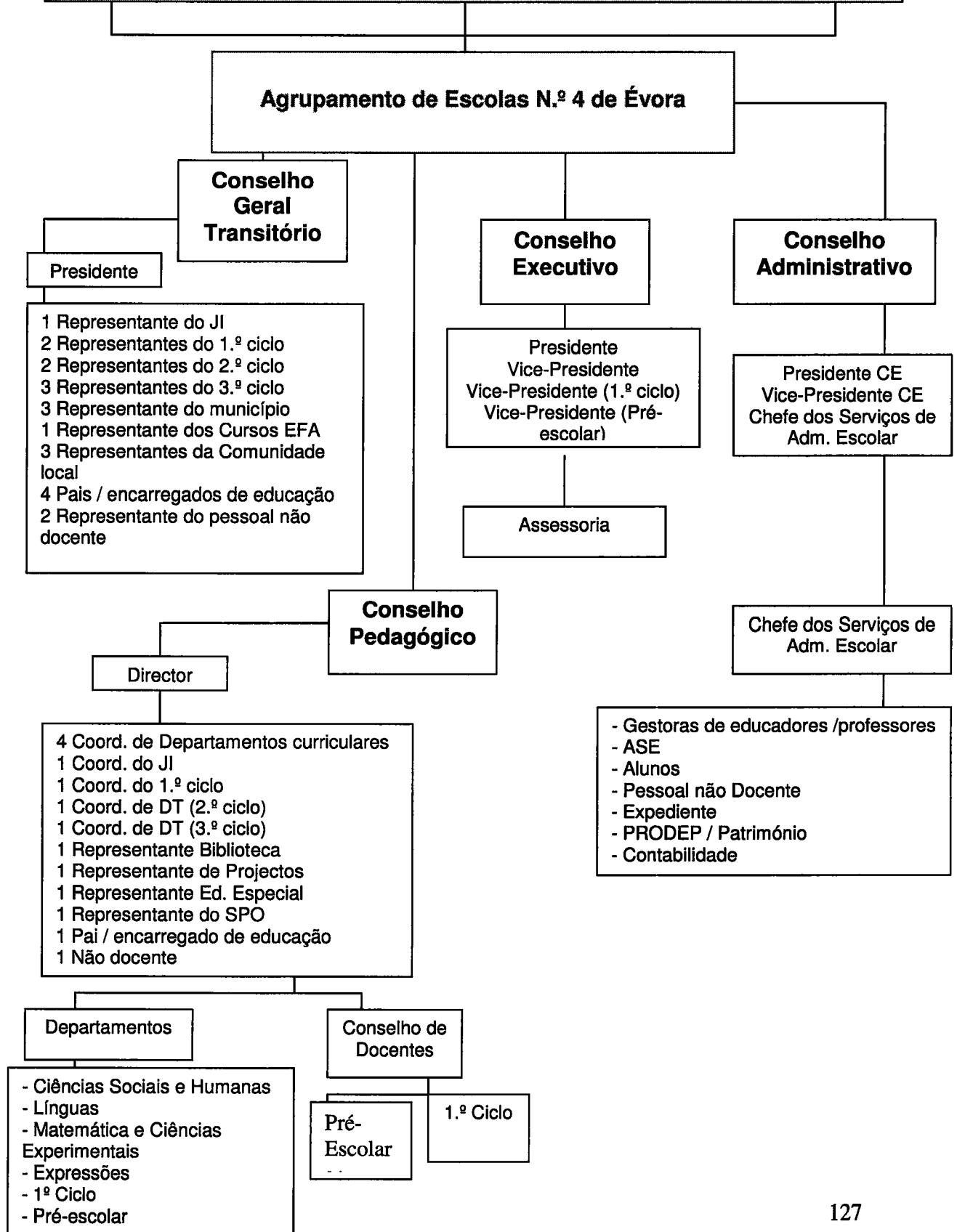
- Coordenador do Departamento de Ciências Humanas e Sociais;
- Coordenador do Departamento de Línguas;
- Coordenador do Departamento de Expressões;
- Coordenador do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais;
- Coordenador dos Directores de turma do 2.º Ciclo;
- Coordenador dos Directores de turma do 3.º Ciclo;
- Representante da Biblioteca Escolar;
- Representante do Núcleo da Educação Especial;
- Representante Serviço de Psicologia e Orientação;
- Representante dos Pais e Encarregados de Educação;
- Representante do Pessoal não Docente.

O Conselho Administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo-financeira do agrupamento, nos termos da legislação em vigor. Compõem este órgão:

- a) O Presidente do Conselho Executivo (com as competências do Director), que preside;
- b) O Vice-Presidente, por ele designado para o efeito;
- c) O chefe dos serviços de administração escolar, ou quem o substitua.

Neste sentido e no âmbito da autonomia que lhe é conferida pelo Decreto-Lei n.º 75/08 de 22 de Abril, o Agrupamento adequou as suas estruturas de gestão e pedagógicas, conforme o organograma 2 que se segue:

Organograma 2 - do Agrupamento de Escolas N.º 4 de Évora



3.2.2.1. Gestão Pedagógica

Conforme o Decreto-Lei n.º 75/08 de 22 de Abril, artigo 9.º *“Instrumentos de autonomia”*. Com vista, ao desenvolvimento do projecto educativo, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com o director, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das actividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente.

As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica são extremamente importantes na vida do Agrupamento, visto que são elas que têm como missão assegurar as funções educativas de modo a que a escola atinja, de forma eficiente e eficaz, as suas finalidades. Foi a crescente complexidade dos sistemas educativos que fez emergir a necessidade de uma eficiente coordenação, particularmente no que concerne à escola e ao trabalho dos professores. Este novo contexto obriga a repensar a organização escolar e, conseqüentemente, a organização do trabalho. Os professores, com o aumento da população escolar e da burocratização, foram chamados a exercer outras funções para além da acção educativa na sala de aula, nomeadamente, no âmbito da organização e coordenação pedagógica da escola.

As várias estruturas e órgãos do Agrupamento funcionam de forma articulada, tendo em conta o pleno desenvolvimento das competências e abrangência das suas acções.

O Conselho Pedagógico assume-se claramente como órgão de coordenação supervisão pedagógica e orientação educativa, nomeadamente nos domínios pedagógico-didáctico, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente (Decreto-Lei n.º 75/08 de 22 de Abril, artigo 31.º).

O Conselho Pedagógico do Agrupamento reúne ordinariamente na primeira quarta-feira de cada mês e traça as linhas orientadoras para as acções a serem desenvolvidas nos departamentos curriculares, conselhos de directores de turma e conselhos de turma, bem como todo o articulado do artigo 33.º do Decreto-Lei n.º 75/08 de 22 de Abril.

Para colaborar e desenvolver os trabalhos, estudos, projectos, planos, acções, criaram-se equipas pedagógicas:

- Formação de docentes e não docentes
- Acompanhamento CEF/Percurso Alternativos/EFA
- Horários
- Formação de turmas
- Segurança
- Avaliação interna
- Biblioteca
- Equipa de Apoios Educativos
- Projecto Educativo
- Regulamento Interno
- Projecto Curricular de Escola
- Plano Anual e Plurianual

É preocupação do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora reger-se por princípios de equidade e justiça, procurando para cada caso soluções específicas adequadas.

3.3. Ligação à Comunidade

3.3.1. Participação dos Pais e Encarregados de Educação na Vida do Agrupamento

O Agrupamento incentiva os pais/encarregados de educação a fazerem renascer a Associação de Pais, de forma a participarem mais globalmente na vida do agrupamento. A importância da associação seria, sem dúvida, um elemento construtivo de operacionalização articulada com a gestão do agrupamento, sendo parte da resolução dos problemas do quotidiano, quer a nível pedagógico, quer a nível social, cultural e logístico. O Agrupamento incentiva os pais/encarregados de educação a participarem no acompanhamento dos seus educandos através de reuniões de acolhimento e esclarecimento logo no início do ano lectivo. Os horários de atendimento do Director de Turma são compatíveis com o horário de trabalho dos pais (08h15', 11h50', 13h00', 13h55', 16h35' e 17h30'), não obstaculizando que, sempre que haja necessidade entre as partes, os directores de turma atendam os pais/encarregados de educação. Em cada turma, enquanto

parceiros educativos, os pais são convidados a participar activamente na procura de soluções para os problemas da turma.

Através da página *web* do Agrupamento, os pais são informados sobre o Regulamento Interno, o Projecto Educativo, o Projecto Curricular de Escola, as planificações e estratégias educativas previstas para a turma, bem como as actividades extracurriculares da escola.

Nas diversas unidades que compõem o agrupamento, são promovidas actividades de incentivo à participação dos pais/encarregados, seminários, comemorações diversas, como por exemplo a festa de Natal, festas de final de ano, realização de almoços/jantares de final de período/ano lectivo dos directores de turma com os pais dos alunos.

O nível de envolvimento dos pais e encarregados de educação nas actividades do Agrupamento é médio; no entanto, quando são convocados para reuniões para comunicação dos resultados da avaliação, no geral, os encarregados de educação comparecem, além disso quando os educandos participam em actividades extracurriculares e de intervenção na comunidade, os pais sentem prazer e orgulho em colaborar activamente nas actividades dos seus educandos.

3.3.2. Participação da Autarquia e Instituições Locais na Vida do Agrupamento

Através do Conselho Geral Transitório e do Conselho Municipal de Educação, a autarquia participa na vida da escola. Concretamente, a sua cooperação é mais incisiva no desenvolvimento das actividades de enriquecimento curricular, uma vez que são os promotores; apoio ao nível dos consumíveis dos jardins-de-infância e escolas do 1.º ciclo, colocação de auxiliares, cozinheiras e animadoras (pré-escolar) e cozinheiras no (1.º ciclo). Refira-se, no entanto, que, com a passagem de competências dos agrupamentos para as autarquias, toda a colocação de funcionários será da sua total responsabilidade.

Com a autarquia são estabelecidos protocolos sobre a utilização do pavilhão gimnodesportivo, colaboração na formação de pessoal não docente, parceria no processo de avaliação do pessoal não docente uma vez que, conforme o

estipulado pelos normativos legais, estão implicados na avaliação dos seus funcionários, sobre segurança rodoviária (Educação para a Segurança), parceria no Projecto Eco-Escola, participação nos projectos “A Fada Palavrinha e o Gigante das Bibliotecas” e “Comemoração do Dia da Pessoa com Deficiência”, participação em projectos de desenvolvimento educativo, de projecção regional e internacional, como por exemplo “Os Jovens na Pista do Património Mundial”.

Em relação às instituições locais, não existe uma participação activa na vida do Agrupamento; no entanto, em situações específicas, estabeleceram-se protocolos pontuais com a Câmara Municipal de Évora, Juntas de Freguesia do Bacelo, Canaviais e Senhora da Saúde, Cercidiana, APPACDM, Cendrev, Universidade de Évora (supervisão pedagógica e estágios dos alunos CEF), Centro de Saúde, Programa Escola Segura, Fundação Eugénio de Almeida. Existem parcerias com empresas da região, Fialho & Irmãos, Tyco, Electrilar, Novabit, Epcos e outras, nomeadamente nas áreas de metalurgia, serviços, comércio e instituições, públicas e privadas; na maioria protocolos/parcerias foram estabelecidos para estágios dos alunos dos Cursos de Educação e Formação.

Parte II – A Investigação

Capítulo IV – Metodología

4. Metodologia

4.1. Enquadramento Geral do Estudo e sua importância

O presente capítulo tem como principal objectivo explicitar os caminhos percorridos ao longo do trabalho empírico. Esse caminho foi importante para que o nosso estudo tomasse forma, para que definíssemos as opções de actuação e organização, de molde a que pudéssemos compreender as diferentes estruturas organizacionais do Agrupamento; quer da gestão de topo, quer da gestão intermédia, como interagem e articulam entre si. Após termos analisado e caracterizado o Agrupamento nos seus quadrantes pedagógicos e organizacionais, nesta segunda parte, apresentamos o resultado de um processo de investigação empírica focado nos contributos das estruturas de orientação educativa na gestão escolar do Agrupamento.

Segundo C. Azevedo & A. Azevedo (2004:17), o conhecimento científico “é apresentado como um conhecimento baseado em factos reais, que se podem constituir em problemas de investigação, é verificável por processos experimentais e organizado sistematicamente em corpos lógicos que formam as teorias”, daí a aplicação de metodologia científica ser uma das principais características do conhecimento científico.

A nossa investigação iniciou-se a partir da identificação do problema/questão de partida: “*Quais os contributos das estruturas de orientação educativa para a gestão e administração escolar?* Pretendeu-se apresentar a pergunta de forma clara, de modo a poder ser facilmente compreendida por todos os sujeitos e, ao mesmo tempo, permitir ser o fio condutor do tema de toda a nossa investigação” “Contributos das Estruturas de Orientação Educativa na Gestão e Administração Escolar - Estudo Exploratório no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora”.

Segundo Tuckman, a selecção de um problema é uma das fases mais difíceis, “*Embora a selecção de um problema seja, muitas vezes, uma das fases mais difíceis num processo de investigação, constitui, infelizmente, uma daquelas fases a que apenas se pode dar uma orientação mínima*” (Tuckman, 2002:37).

Assim, Tuckman estabelece alguns critérios para a sua formação:

- 1- Deve estabelecer uma relação entre duas ou mais variáveis.
- 2- Deve ser formulado de forma clara e sem ambiguidade.
- 3- Deve ser formulado em forma de questão.

4- Deve ser testável por métodos empíricos, ou seja, deve ser possível recolher os dados que respondam à questão formulada.

5- Não deve representar qualquer atitude moral ou ética.

Desta forma e de acordo com o que advoga Quivy, a enunciação de *“um projecto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exactamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor”*, (Quivy, 1992:41) constitui o meio mais eficaz de encontrar os elementos que lhe possibilitem obter essas respostas, ainda que, como refere o autor, este ponto de partida possa ser provisório.

Após a identificação do problema, houve que escolher o método a seguir, *“Um método é uma estratégia integrada de pesquisa que organiza criticamente as práticas de investigação, incidindo nomeadamente sobre a selecção e articulação das técnicas de recolha e análise da informação”* (Costa, 1986:129).

O método deve assim adaptar-se aos objectivos da investigação, *“A investigação é uma tentativa de atribuição de respostas às questões”* (Tuckman, 2002:5). A natureza do objecto do estudo determina a escolha dos instrumentos de pesquisa e a forma de tratar os dados.

O nosso estudo será um estudo de caso, uma vez que o mesmo permite compreender problemas específicos em profundidade, um fenómeno em particular, bem como o seu contexto. *“Neste tipo de estudos, a melhor técnica de recolha de dados na observação participante e o foco do estudo numa organização particular (escola...) ou nalgum aspecto particular dessa centra-se na organização”* (Biklen & Bogdan, 1994:91).

A escolha do tema, *“Contributos das Estruturas de Orientação Educativa na Gestão e Administração Escolar - Estudo Exploratório no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora”*, prende-se com a preocupação de compreender e melhorar o funcionamento do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora onde, como já referi anteriormente, exerço o cargo de presidente do Conselho Executivo, cargo esse que me dá uma preocupação acrescida de contribuir para a construção de uma escola de excelência.

Com muita frequência, diz-nos Biklen & Bogdan, (1994) os estudos de caso como este recorrem à observação. Assim iremos incluir um historial do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora para melhor compreensão do nosso trabalho,

nomeadamente num aspecto particular do Agrupamento, as estruturas de gestão intermédia.

A escolha de um estudo, ainda segundo Biklen & Bogdan (1994), deve ter em conta critérios, como: oportunidades, pertinência do tema, curiosidade, importância para o encontro de novas estratégias, obtenção de informação sólida e concreta; localização das fontes, acessibilidade da fonte de dados; questão de interesses, ver “o estado da arte” do campo em que trabalha e as questões mais relevantes do problema a investigar. Assim a metodologia a adoptar numa investigação é sempre uma tarefa difícil para quem inicia um trabalho de investigação, visto que a tem de adaptar à natureza do estudo, procurar métodos, estratégias e instrumentos que permitam alcançar os fins pretendidos.

A metodologia está relacionada com a forma de obtenção e recolha de dados, com o modo como se pesquisam e a forma de pensar sobre esses mesmos dados.

De acordo com Bell (2004:20), *“classificar uma pesquisa como quantitativa, qualitativa ou etnográfica, como inquérito ou investigação – acção, etc., não significa que o investigador, uma vez escolhido um determinado tipo de abordagem, não possa mudar os métodos normalmente associados a esse estilo”*. Segundo Bell, a abordagem que cada um adoptar, bem como os métodos que seleccionar para a recolha de informação, dependerão quer da natureza do estudo quer do tipo de informação que pretendamos obter.

A abordagem que cada um realizar leva-nos a várias questões:

Qual a razão da nossa investigação?

Qual a importância da nossa pesquisa?

Quem irá beneficiar com os resultados da nossa pesquisa?

Nos dias de hoje e face à actual conjuntura europeia e mundial, pretendemos cada vez mais uma escola que obtenha o sucesso dos nossos alunos. Assim, o presente trabalho reflecte as nossas preocupações, relativamente às estruturas de orientação educativa e gestão intermédia da escola. Toda esta problemática encontra-se intimamente ligada às exigências de desempenho da organização, à qual cada vez mais competências são exigidas.

Verificamos pela amostra seleccionada, e após muitas leituras, que a nossa investigação tinha que seguir duas abordagens:

- a investigação qualitativa, que, segundo Bogdan & Biklen (1994:16), é utilizada *“como um termo genérico que agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, e de complexo tratamento estatístico”*.

As limitações à investigação qualitativa são várias: uma das mais apontadas é a sua possível subjectividade, *“Será que o observador se limita a registar aquilo que pretende ver e não o que de facto se passa?”* (Bogdan & Biklen, 1994:67); a proximidade entre o investigador e o sujeito pode provocar o *“efeito de observador”*, sendo que geralmente todas as investigações são afligidas por este problema, *“...por exemplo, os inquiridos que pretendem obter as opiniões das pessoas. O facto de pedir às pessoas que se sentem e que preenchem um questionário modifica o seu comportamento”* (Bogdan & Biklen, 1994:68).

Em relação às potencialidades da investigação qualitativa, atendendo às técnicas utilizadas, permite-nos gerar boas hipóteses de investigação, uma vez que o objectivo dos investigadores qualitativos, segundo, Bogdan & Biklen (1994), é o de melhor compreender o comportamento e experiências humanas.

No que concerne às limitações à investigação quantitativa, estas são várias, como por exemplo: o controlo das variáveis, a rectificação, a intrusão e a validade. Quanto à investigação quantitativa, permite-nos estudar populações de grandes dimensões e, tendo em atenção os instrumentos utilizados, permite uma maior facilidade na síntese dos dados.

Trabalhar num pluralismo metodológico parece-nos ser o caminho adequado a seguir na nossa investigação, opinião corroborada por Favinha (2006:262) quando refere *“...Trabalhar com os dois tipos de metodologia, quanto a nós complementar e indiciador da verdadeira natureza da ciência da educação, a investigação quantitativa e a investigação qualitativa”*. Segundo a mesma autora, a dicotomia entre métodos quantitativos e qualitativos deixa assim de fazer sentido; hoje refere, procuram-se sinergias onde antes se procuravam rupturas num *continuum* entre quantitativo e qualitativo, pelo que *“a atitude mais correcta para melhorar a investigação educacional será tirar partido da complementaridade, da cooperação e do diálogo entre ambas as orientações metodológicas”* (idem, p. 274).

No que concerne à recolha e ao tratamento dos dados, a nossa investigação privilegiou a utilização simultânea de métodos quantitativos e de métodos qualitativos, tendo como base uma metodologia integrada em que as abordagens qualitativas e quantitativas se apresentam como complementares uma da outra, a fim de que o produto final tivesse uma natureza descritiva e interpretativa.

Neste sentido, exemplificamos na tabela que se segue a dimensão, instrumentos e técnicas utilizadas na nossa investigação.

Quadro 15 - Dimensão, instrumentos e técnicas utilizadas na investigação

Dimensão	Dimensão Qualitativa	Dimensão Quantitativa
Instrumentos	- Entrevistas aos docentes dos Serviços Especializados de Apoio Educativo - Observação	Questionários aos Docentes, Membros da Assembleia de Escola, Directores de Turma, Pais/Encarregados de Educação, Não Docentes
Técnicas	Análise de conteúdo	SPSS

4.1.1. Cuidados Éticos e Deontológicos

Parece-nos que, num trabalho de investigação, o investigador terá que observar princípios éticos e deontológicos, respeitando os direitos dos que voluntariamente participaram no trabalho de investigação, explicando-lhes todos os aspectos da investigação sobre as questões que possam vir a ser colocadas. Há que ter total honestidade nas relações estabelecidas com os participantes, facultando-lhes os principais objectivos da investigação que está a ser efectuada, e compreendendo se, no decorrer do processo, os participantes entenderem não querer continuar a colaborar.

Os participantes, aquando do início da investigação devem ter conhecimento das responsabilidades do investigador e das suas próprias. Os participantes devem ser sempre protegidos de quaisquer danos morais no decurso da avaliação, bem como garantida a confidencialidade das informações, salvo se os próprios autorizarem a sua divulgação. Além disso os participantes devem ser sempre informados dos resultados.

O investigador deve referir no seu estudo, *“a obrigação de fazer uma rigorosa explicitação das fontes utilizadas quer estas sejam documentais ou não...”* (Carmo, 1998:266).

Alerta esta autora para a importância da fidelidade da recolha de dados, bem como dos resultados a que se chega, não adulterando as conclusões, regras estas importantíssimas numa investigação científica.

Como referimos no ponto anterior, este estudo nasceu da necessidade de diagnosticar o funcionamento das estruturas de gestão intermédia, porque só compreendendo os seus mecanismos e as suas formas de actuação, podemos aproveitar as suas sinergias como centro de operações do funcionamento de toda a organização. Procurar-se-á manter o distanciamento máximo, enquanto observador participante, para que a análise dos resultados seja objectiva e responda à realidade transmitida pelos inquiridos. *“A investigação (...) procura resultados que possam ser utilizados pelas pessoas para tomarem decisões práticas relativas a determinados aspectos da sua vida. A investigação-acção é um tipo de investigação aplicada, no qual o investigador se envolve activamente na causa da investigação”* (Bogdan & Biklen, 1994:292).

4.2. Definição dos Objectivos

O objectivo nuclear do estudo foi avaliar até que ponto as estruturas de orientação educativa do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora apresentavam um adequado funcionamento. Deste modo, centrámo-nos nos diagnósticos que os diferentes intervenientes do agrupamento fizeram com as suas próprias práticas e sobre as práticas dos outros grupos, a fim de identificarmos os pontos fortes e fracos da intervenção das estruturas de orientação na gestão e administração do Agrupamento de Escolas. A elaboração de um plano de melhoria com vista à optimização das estruturas de orientação educativa será o culminar do nosso trabalho de investigação.

Neste sentido, constituíram-se como objectivos específicos da presente investigação os seguintes:

- 1- Avaliar o funcionamento das estruturas de orientação educativa do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora.

- 2- Identificar os pontos fortes e fracos da intervenção das estruturas de orientação na gestão e administração do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora.
- 3- Elaborar um plano de acção com vista à optimização das estruturas de orientação educativa.

4.3. Caracterização da Amostra

A amostra deste estudo apresenta públicos distintos, o público dos professores em geral e especificamente os professores de educação especial, técnicos, funcionários, directores de turma, membros da assembleia de escola, encarregados de educação.

“O investigador deve...convencer o seu interlocutor, vender-lhe a sua mercadoria” (Quivy, 1992:186).

Sabemos que *“É óbvio que a qualidade e a validade dos resultados de um inquérito dependem da dimensão da amostra inquirida. É evidente que, se a amostra fosse igual à população o erro da amostragem seria nulo. Mas esta referência à população total é enganadora: não só porque quase nunca é possível conhecê-la inteiramente, como porque aquilo que se ganha em rigor, em relação a uma amostra mais razoável, é mínimo”* (Matalon, 1995:62). Esta teoria é também sustentada por Tuckman, uma vez que *“A população (ou grupo alvo) utilizada num estudo em que se recorra ao questionário ou à entrevista, é o grupo sobre o qual o investigador tem interesse em recolher informações e extrair conclusões”*, (Tuckman, 2002:338), situação que se encaixa perfeitamente no nosso estudo, dado que optámos por seleccionar e inquirir uma amostra que fosse significativa do universo.

A amostra a ser utilizada para o nosso estudo será a totalidade dos professores, (cento e trinta e um), que compõem o Agrupamento, todos os funcionários, (cinquenta e sete) e dois encarregados de educação por turma (correspondentes aos alunos um e dez), na sua totalidade; pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos, existem sessenta e cinco turmas, perfazendo cento e trinta questionários. As cinco professoras da Educação Especial, bem como a psicóloga, responderão ao inquérito por entrevista.

Pela análise do quadro 16, verificamos que a nossa amostra é constituída por 287 sujeitos, distribuídos da seguinte forma: 112 docentes, 40 não docentes, 90 pais e encarregados de educação, 25 directores de turma, 14 membros da Assembleia de Escola e 6 elementos dos Serviços Especializados de Apoio Educativo.

A amostra é maioritariamente constituída por elementos do género feminino (249), sendo que apenas 38 são do género masculino.

Quadro 16 – Caracterização da Amostra em função das variáveis “Tipo” e “Género”

TIPO	GÉNERO		TOTAL
	Feminino	Masculino	
Pessoal Docente	92	20	112
Pessoal Não Docente	37	3	40
Pais e Enc. Educação	77	13	90
Directores de Turma	25	0	25
Membros da Assembleia	12	2	14
Serviços Especializados	6	0	6
TOTAL	249	38	287

4.4. Descrição dos Instrumentos

Nesta fase do nosso estudo, houve que definir e conceber o instrumento de avaliação, capaz de produzir as informações adequadas para testar as hipóteses. Seguindo o raciocínio de Lima. M, (1995:18), *“os métodos devem adaptar-se aos objectivos da investigação e podem ser combinados em função das exigências impostas pela concretização daqueles. Torna-se indispensável um grande controlo crítico dos procedimentos metodológicos, das suas potencialidades e limitações, para que os instrumentos de pesquisa se adequem à realidade social visada”*.

Neste trabalho foram utilizados dois métodos de investigação, a investigação quantitativa e a investigação qualitativa, combinando-se neste trabalho a associação entre eles. Para Carmo (1998:175), *“a distinção entre estes dois paradigmas diz respeito à produção do conhecimento e ao processo de investigação e pressupõe existir uma correspondência entre epistemologia, teoria e método”*.

Segundo o conjunto de técnicas da análise categorial, Bardin (1977:153), *“Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos directos (significações manifestas) e simples”*.

Foram utilizados como instrumentos de recolha de dados o inquérito por questionário e a entrevista semi-estruturada.

4.4.1. Questionários

Após análise dos meios à nossa disposição, uma das técnicas de recolha de dados utilizada por nós foi o inquérito por questionário aplicado, porque de acordo com Lessard-Hébert (1996:100), *“o inquérito é uma maneira indirecta de recolher dados sobre a realidade”*. A razão da nossa escolha foi termos considerado que era o instrumento que melhor se adaptava porque se enquadrava nos paradigmas

da investigação educativa, e possibilitava explicitar da forma mais rigorosa possível os aspectos com interesse vital para a nossa investigação, podendo abranger um maior número de indivíduos “O inquérito por questionário de perspectiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação que essas hipóteses sugerem” (Quivy, 2003:190).

Por outro lado, o questionário é um instrumento que permite dar resposta aos objectivos que pretendemos alcançar: identificar a realidade das estruturas de orientação educativa na gestão escolar do Agrupamento, caracterizar os seus contributos no funcionamento pedagógico do agrupamento e aferir em que medida esse potencial pode ser modificado, continuado e melhorado.

Outra razão que nos levou a optar pelo questionário aplicado, com perguntas abertas e fechadas, enquanto técnica de recolha de dados, foi poder atingir uma vasta população num curto espaço de tempo e facilitar o seu tratamento estatístico, de acordo com Hill (2000:94).

Quadro 17 - Vantagens e Desvantagens das perguntas abertas e fechadas

Tipo de Pergunta	Vantagem	Desvantagens
Perguntas abertas	<ul style="list-style-type: none"> - Podem dar mais informação - Muitas vezes dão informação mais “rica” e detalhada - Por vezes dão informação inesperada 	<ul style="list-style-type: none"> - Muitas vezes as respostas têm de ser de ser “interpretadas” - Normalmente é preciso muito tempo para codificar as respostas - Frequentemente é preciso utilizar pelo menos dois avaliadores na “interpretação” e codificação das respostas” - As respostas são mais difíceis de analisar numa maneira estatisticamente sofisticada e a análise requer muito tempo
Perguntas fechadas	<ul style="list-style-type: none"> - É fácil aplicar análises estatísticas para analisar as respostas - Muitas vezes é possível analisar os dados de maneira sofisticada 	<ul style="list-style-type: none"> - Por vezes a informação das respostas é pouco “rica” - Por vezes respostas conduzem a conclusões demasiado simples

De modo a atendermos aos objectivos do estudo, o facto de conhecermos o terreno e a natureza das variáveis mais relevantes, levou-nos a utilizar os

Questionários sobre *Formação e Avaliação Institucional*, pelo Centro de Formação da Associação de Escolas Braga/Sul, (Machado, 2001) nas suas diferentes versões e adaptado à realidade do nosso estudo para melhor responder às nossas necessidades. A aplicação do questionário foi feito por "*administração directa*" (Quivy, 1994:190) pelo que foram os próprios inquiridos a preenchê-lo, tendo sido necessário motivar os interlocutores directos, explicando-lhes a razão do processo de investigação, de forma a criar uma atitude positiva para que o preenchimento do inquérito fosse feito de forma o mais consciente e colaborante possível. Solicitou-se abertura e sinceridade no preenchimento da informação e garantiu-se o anonimato a todos os participantes.

Após a sua entrega aos coordenadores de departamento, os quais em departamento o entregaram aos colegas para preencherem, bem como aos coordenadores de directores de turma, os quais em reunião de conselho de directores de turma, o explicaram e entregaram; à presidente da assembleia de escola, que, em reunião do órgão, o explicou e entregou aos seus membros; aos professores titulares de turma do primeiro ciclo e educadores que os entregaram aos encarregados de educação, na sua presença, para proceder a eventuais esclarecimentos, e ainda ao encarregado de pessoal de acção educativa e à chefe dos serviços administrativos, os quais, explicaram e entregaram aos colegas do trabalho efectivo. Todos foram totalmente disponíveis e prestáveis sem, no entanto, interferirem nas respostas dos interlocutores. Nesta aplicação do questionário privilegiámos, sempre que possível, o responsável máximo de cada estrutura para a divulgação, explicação e recolha dos questionários.

O pré-teste dos questionários foi realizado um mês antes da aplicação dos questionários validados, com a finalidade de se comprovar a sua legibilidade e a pertinência das respostas. Para o efeito, servimo-nos de uma amostra muito reduzida, seis docentes do Agrupamento com as mesmas características das que iriam ser objecto do nosso estudo, diagnosticámos os erros e corrigimo-los de imediato.

Em seguida, foi necessário motivar os interlocutores, falando-lhes da razão do processo de investigação, de forma a criar uma atitude positiva para que o preenchimento do inquérito fosse feito de forma o mais consciente possível. Seguimos o pensamento de Quivy, quando o investigador afirma que: "*O papel do inquiridor é, neste caso, o de criar, nas pessoas interrogadas, uma atitude*

favorável, a disposição para responder francamente às perguntas e, por fim, entregar o questionário para ser correctamente preenchido” (1992:186).

Os inquiridos foram esclarecidos da garantia do anonimato e solicitamos abertura e sinceridade na informação. Bogdan & Biklen (1994:48) sustentam que “os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o seu contexto. Entendem que as acções podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente de ocorrência”, daí a necessidade de estar sempre presente.

O questionário destinou-se aos professores (anexo 1), funcionários (anexo 2), pais/encarregados de educação (anexo 3), directores de turma (anexo 4), membros da assembleia de escola (anexo 5).

O questionário é constituído maioritariamente por perguntas fechadas, utilizando uma escala de Likert de cinco pontos.

O questionário incluiu também algumas perguntas abertas, para melhor liberdade de resposta dos inquiridos.

4.4.2. Entrevistas

A entrevista semi-estruturada foi aplicada aos membros do Serviço Especializado de Apoio Educativo, cinco professoras de Educação Especial e à psicóloga do Serviço de Psicologia e Orientação da escola.

A nossa entrevista revestiu a forma de uma entrevista “*com perguntas fechadas, de duração tendencialmente curta, que se caracteriza por um número de perguntas em regra mais elevado, com uma ordenação muito rigorosa, apresentando uma forma quase sempre fechada, focadas predominantemente nos conhecimentos e opiniões do entrevistado*” (Carmo, 1998:131).

No desenvolvimento deste processo foi primeiramente elaborado o guião da entrevista (cf. Anexo 7), seguindo-se a caracterização das entrevistadas e a respectiva grelha de caracterização (cf. Anexos 8 e 9).

A escolha do local e hora de realização das entrevistas foi deixada ao critério das entrevistadas que, globalmente, optaram pela escola sede do agrupamento em horário pós lectivo.

As entrevistas foram registadas em suporte escrito com o acordo prévio das seis entrevistadas (cf. Anexos 10 a 15). O anexo 16 representa a síntese de todas as entrevistadas, estruturada através de doze categorias e respectivas subcategorias. Após leitura “flutuante” e análise pormenorizada das entrevistas procedemos ao tratamento e categorização dos dados.

Bardin (1977) organiza as fases da análise do conteúdo em três fases cronológicas:

- 1) a pré-análise;
 - 1.a - Leitura flutuante
 - 1.b - Escolha dos documentos
 - 1.c - Formulação das hipóteses e dos objectivos
 - 1.d - Referenciação dos índices e a elaboração de indicadores
- 2) a exploração do material;
- 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

As entrevistas foram codificadas, conforme refere Bardin pelo processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, permitindo assim uma descrição exacta das características do conteúdo.

Para melhor entendimento, estabelecemos categorias e subcategorias, procurando seleccionar os aspectos mais relevantes e pertinentes ao longo das seis entrevistas.

Realizamos a identificação das unidades de registo, reagrupando-as de acordo com as categorias e subcategorias com o objectivo de *“fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos”* (Bardin, 1977:119). A entrevista semi-estruturada, devido à sua flexibilidade, parece ser das mais utilizadas pelos investigadores educacionais, por conciliar, segundo Neto (1998, p. 330), *“alguma profundidade com a razoável liberdade que é dada ao entrevistado para exprimir as suas ideias e replicar às questões postas pelo investigador”*. Bogdan & Bilken (1992), citado por Tuckman (2002), descrevem o método comparativo, seguido neste trabalho, como sendo um método em que o investigador procura conclusões-chave, acontecimentos periódicos, ou actividades que possam transformar-se em categorias de interesse. *“Procuram-se, então, incidentes que reflectam as categorias de interesse, para verificar a diversidade das dimensões subjacentes a essas categorias. Procuram-se e descrevem-se continuamente estes incidentes, utilizando tais categorias numa*

tentativa de, em última análise, encontrar os processos sociais básicos e as suas relações” (Tuckman, 2002:517).

Na última fase, foram elaboradas tabelas, com as categorias, unidades de contexto e a unidades de registo sublinhadas nas unidades de contexto, a codificação das unidades de registo e a frequência de cada uma das categorias. A entrevista foi estruturada em cinco dimensões: A - nome, B - idade, C - cargos, D - Serviço de Psicologia e Orientação, E - Departamento de Educação Especial. As dimensões D e E têm respectivamente seis categorias, subdivididas por sua vez em doze subcategorias, (cf. Anexo 16).

Procedeu-se, finalmente, à análise dos dados, tendo sido feitas as inferências e tiradas as conclusões, uma vez que, e mais uma vez citando Bardin, (1977), a intenção de qualquer investigação é produzir inferências válidas.

4.5. Procedimentos Gerais da Recolha de Dados

Uma vez reunidos e apresentados os resultados, deve o investigador proceder à sua análise e depois à sua interpretação. Para Lessard-Hébert (1996:137), *“a análise é uma operação intelectual, que consiste na decomposição de um todo nas suas partes, com o propósito de fazer a descrição e procurar as relações entre essas partes”*. A mesma autora refere que a interpretação é uma investigação e uma identificação dos factores, fazendo com que os resultados obtidos possam ser explicados e analisados, permitindo inferir sobre se o efeito procurado foi atingido e até que ponto. Para Lessard-Hébert, (1996), esta interpretação deverá ser realizada com prudência. Para Quivy (1992), a apresentação dos dados sobre diversas formas favorece incontestavelmente a qualidade das interpretações, havendo, no entanto, a necessidade ter em conta a reflexão teórica prévia, a qual, segundo o mesmo autor é a única a fornecer critérios explícitos e estáveis para a recolha, organização, e sobretudo interpretação dos dados, assegurando coerência e sentido do conjunto do trabalho.

A maioria dos intervenientes do universo da amostra que se disponibilizou e colaborou na realização do nosso estudo, compreendeu a pertinência do tema na melhoria da gestão pedagógica do agrupamento.

Quadro 18 – Caracterização da Amostra dos inquiridos por questionário, em função do universo dos questionários entregues e devolvidos

Questionários	Amostra entregue	Amostra devolvida	% da Amostra devolvida
Docentes	131	112	85.5%
Não Docentes	57	57	70%
Directores de Turma	30	20	83%
Membros da Assembleia de Escola	20	14	70%
Encarregados de Educação	90	57	69%

Dos cento e trinta e um Questionários dos Docentes distribuídos, foram devolvidos cento e doze questionários, o que equivale a **85.5%** da amostra.

Dos cinquenta e sete Questionários dos Não Docentes distribuídos, foram devolvidos quarenta questionários, o que equivale a **70%** da amostra.

Dos trinta Questionários dos Directores de Turma distribuídos, foram devolvidos vinte e cinco questionários, o que equivale a **83%** da amostra.

Dos vinte Questionários dos Membros da Assembleia de Escola distribuídos, foram devolvidos catorze questionários, o que equivale a **70%** da amostra.

Dos cento e trinta Questionários dos Encarregados de Educação distribuídos, foram devolvidos noventa questionários, o que equivale a **69%** da amostra.

Quadro 19 – Caracterização da amostra dos inquiridos por entrevista

Sujeito Entrevistado	Idade	Cargo
Sujeito 1	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 2	Compreendida entre os 36 e os 45 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 3	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 4	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial e Membro do Conselho Pedagógico
Sujeito 5	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 6	Compreendida entre os 36 e os 45 anos	Membro do SPO e do Conselho Pedagógico

Pela análise do quadro 19, verificamos que dos 6 elementos dos Serviços Especializados de Apoio Educativo (SPO e Educação Especial) que responderam às entrevistas, a totalidade é do género feminino e apresentam idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos, cinco das entrevistadas são docentes dos Serviços Especializados de Apoio Educativo, sendo um deles membro do Conselho Pedagógico, um elemento é membro do SPO e do Conselho Pedagógico.

As professoras foram entrevistadas individualmente recorrendo-se à recolha da entrevista por escrito. A entrevista foi estruturada em cinco dimensões, como já foi referido anteriormente: A - nome, B - idade, C - cargos, D - Serviço de Psicologia e Orientação, E - Departamento de Educação Especial. As dimensões D e E têm respectivamente seis categorias, subdivididas por sua vez em doze subcategorias. Estas entrevistas têm como objectivo realizar um levantamento a respeito do funcionamento deste serviço.

Após a recolha dos dados, quer dos questionários, quer das entrevistas, ocorrida nos meses de Janeiro e Fevereiro de 2008, procedeu-se ao respectivo tratamento informático. Segundo Bell (2004:183), *“Os dados em estado bruto, provenientes de inquéritos, esquemas de entrevistas, listas, etc., têm de ser registados, analisados e interpretados (...) o trabalho do investigador consiste em procurar continuamente semelhanças e diferenças, agrupamentos, modelos e questões de importância significativa”*.

Já Miles & Huberman (1984, cit. Lessard (1990:118), *“definem a fase de tratamento de dados como a estruturação de um conjunto de informações que vai permitir tirar conclusões e tomar decisões”*. Para estes autores, a organização dos dados corresponde a uma fase determinante da análise porque permite ao investigador:

- representar os dados num espaço visual reduzido;
- auxiliar na planificação de outras análises;
- facilitar a comparação entre diferentes conjuntos de dados;
- garantir a utilização directa dos dados no relatório final.

4.5.1. Tratamento Estatístico dos Dados

Em relação à técnica de análise de dados deste estudo, temos a referir que será a análise quantitativa, dado que iremos aplicar o inquérito por questionário.

A análise quantitativa foi feita através dos dados extraídos dos questionários, uma vez que se compatibiliza com a racionalidade instrumental que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral; questionários a professores, coordenadores de departamento, directores de turma, serviços de apoio educativo, funcionários, encarregados de educação.

No tratamento de dados foram utilizados os seguintes procedimentos:

- a) Análise estatística quantitativa através do programa informático SPSS (perguntas fechadas). Para uma melhor organização dos dados, a informação recolhida foi introduzida na base de dados e tratada estatisticamente através de um programa para o efeito (SPSS), utilizando escalas de frequências e apresentando os resultados através de tabelas.
- b) Análise estatística qualitativa através da análise de conteúdo, quer no tratamento das perguntas abertas, quer no tratamento das entrevistas.

Depois dos questionários realizados e feita a sua introdução no programa SPSS, procedeu-se ao tratamento dos mesmos, sendo os dados convertidos e apresentados em quadros, porque estes permitem reagrupar em colunas e em linhas, num mesmo espaço visual, um grande número de dados quantitativos ou qualitativos recolhidos, em relação a um ou mais sujeitos. Esta metodologia permitiu maior facilidade no estudo, comparação e respectiva análise descritiva.

Em relação às perguntas abertas do questionário, foi feita a análise estatística qualitativa através da análise de conteúdo. No questionário 1 – Pessoal Docente, foram estabelecidas onze categorias e respectivas subcategorias (cf. Anexo 17). No questionário 2 – Pessoal Não Docente, foi estabelecida uma categoria e respectivas subcategorias (cf. Anexo 18). No questionário 5 – Assembleia de Escola, foi estabelecida uma categoria e respectivas subcategorias (cf. Anexo 19). Em relação à aplicação das entrevistas aos Serviços Especializados de Apoio Educativo, nesta última fase, foram elaboradas tabelas, com as categorias, unidades de contexto e unidades de registo sublinhadas nas unidades de contexto, a codificação das unidades de registo e a frequência de cada uma das

categorias. Permitiu-se, portanto, um tratamento estatístico simples para a interpretação de cada uma das questões. Esta etapa consistiu na definição das **unidades de registo** e das **unidades de contexto**; *“É um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens”* (Bardin, 1977:38), definição dos sistemas de categorias e dos sistemas de codificação, e a identificação das unidades de registo nos documentos, primeiramente individualmente e seguidamente num quadro síntese. Os resultados dos questionários, bem como do tratamento das questões abertas e a análise de conteúdo das entrevistas também fazem parte integrante do **capítulo V**.

CAPÍTULO V - Análise e Discussão dos Resultados

5. Análise e Discussão dos Resultados

Este estudo tem como principal objectivo avaliar o funcionamento dos Órgãos de Administração e Gestão e das Estruturas de Orientação Educativa do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora, bem como a intervenção dos pais/encarregados de educação e do pessoal não docente. Pretende-se, assim, identificar os pontos fracos e fortes de intervenção de cada um destes órgãos, estruturas ou intervenientes, com o objectivo de delinear um plano de acção que minimize alguns dos problemas que venham a ser detectados e que optimize a gestão e administração deste agrupamento de escolas.

Para avaliar o funcionamento dos Órgãos de Administração e Gestão (Assembleia de Escola, Conselho Executivo, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo), das Estruturas de Orientação Educativa (Departamentos Curriculares, Conselho de Directores de Turma, Conselho de Docentes, Serviços Especializados de Apoio Educativo), bem como a intervenção dos Pais e Encarregados de Educação e do Pessoal Não Docente utilizaram-se 6 tipos de questionários (adaptados de Machado, 2001), nomeadamente: o questionário Tipo 1 para o **Pessoal Docente** (ver Anexo 1); o questionário Tipo 2 para o **Pessoal Não Docente** (ver Anexo 2); o questionário Tipo 3 para **Pais e Encarregados de Educação** (ver Anexo 3); o questionário Tipo 4 para **Directores de Turma** (ver Anexo 4); o questionário Tipo 5 para **Membros da Assembleia de Escola** (ver Anexo 5); o questionário por entrevista Tipo 6, para os **Serviços Especializados de Apoio Educativo** (ver anexo 6).

O **questionário Tipo 1 – Pessoal Docente** – foi distribuído a todos os docentes do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora (num total de 131 docentes), tendo-se conseguido recolher 112 questionários preenchidos pelos docentes.

O **questionário Tipo 2 – Pessoal Não Docente** – foi distribuído a todos os funcionários (pessoal não docente) do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora (num total de 57), tendo-se conseguido recolher 40 questionários preenchidos pelos funcionários (30 auxiliares de acção educativa e 10 administrativos).

O **questionário Tipo 3** – Pais e Encarregados de Educação – foi distribuído a dois encarregados de educação por turma (correspondentes aos alunos um e dez de cada uma das 65 turmas a funcionar neste agrupamento), num total de 130 questionários. Deste total recolheram-se 90 questionários preenchidos pelos encarregados de educação dos alunos.

O **questionário Tipo 4** – Director de Turma – foi distribuído a todos os Directores de Turma do 2.º e 3.º ciclos do Agrupamento de Escola n.º 4 de Évora (num total de 30 Directores de Turma), tendo-se conseguido recolher 25 questionários preenchidos pelos Directores de Turma.

O **questionário Tipo 5** – Membros da Assembleia de Escola – foi distribuído a todos os membros da Assembleia de Escola (num total de 21), tendo-se conseguido recolher 14 questionários preenchidos pelos membros da Assembleia de Escola.

O **questionário por entrevista Tipo 6** – Serviços Especializados de Apoio Educativo – foi distribuído à Psicóloga do Serviço de Psicologia e Orientação e às 5 docentes de Educação Especial do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora, conseguindo-se recolher a totalidade das entrevistas distribuídas (ou seja, 6 entrevistas preenchidas pelos elementos que constituem os Serviços Especializados de Apoio Educativo).

5.1. Caracterização da Amostra

Pela análise do quadro 20, verificamos que a nossa amostra é constituída por 287 sujeitos, distribuídos da seguinte forma: 112 docentes, 40 não docentes, 90 pais e encarregados de educação, 25 directores de turma, 14 membros da Assembleia de Escola e 6 elementos dos Serviços Especializados de Apoio Educativo.

A nossa amostra é maioritariamente constituída por elementos do género feminino (249), sendo que apenas 38 são do género masculino.

Quadro 20 – Caracterização da Amostra em função das variáveis “Tipo” e “Género”

TIPO	GÉNERO		TOTAL
	Feminino	Masculino	
Pessoal Docente	92	20	112
Pessoal Não Docente	37	3	40
Pais e Enc. Educação	77	13	90
Directores de Turma	25	0	25
Membros da Assembleia	12	2	14
Serviços Especializados	6	0	6
TOTAL	249	38	287

5.2 Análise dos Resultados dos Questionários

5.2.1. Questionário Tipo 1 – Pessoal Docente

5.2.1.1. Caracterização do Pessoal Docente

Pela análise do quadro 21, verificamos que da totalidade dos docentes que responderam ao questionário “Tipo 1”, 92 são do género feminino e 20 são do género masculino. Por sua vez, a maioria dos docentes tem idades compreendidas entre 36 e 55 anos (84%), existindo uma pequena percentagem de docentes com idades inferiores a 35 anos (12%) e com idades superiores a 56 anos (5%).

Quadro 21 – Caracterização do Pessoal Docente em função das variáveis “Género” e “Idade”

Idade	Género Feminino		Género Masculino		Total	
	N	%	N	%	N	%
18 – 25	1	1	0	0	1	1
26 – 35	10	11	2	10	12	11
36 – 45	37	40	9	45	46	41
46 – 55	39	42	9	45	48	43
+ 56	5	5	0	0	5	5
Total	92	100	20	100	112	100

Pela análise do quadro 22, verificamos que dos 6 elementos dos Serviços Especializados de Apoio Educativo/SPO que responderam às entrevistas, a totalidade é do género feminino e apresentam idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos, cinco das entrevistadas são docentes dos Serviços Especializados de Apoio Educativo, sendo uma delas membro do Conselho Pedagógico e um elemento é membro do SPO e do Conselho Pedagógico.

Quadro 22 – Caracterização das entrevistadas dos Serviços Especializados de Apoio Educativo e do SPO em função das variáveis “Idade” e “Cargo”

Sujeito Entrevistado	Idade	Cargo
Sujeito 1	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 2	Compreendida entre os 36 e os 45 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 3	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 4	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial e Membro do Conselho Pedagógico
Sujeito 5	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 6	Compreendida entre os 36 e os 45 anos	Membro do Conselho Pedagógico

Pela análise do quadro 23, concluímos que 47% dos docentes inquiridos não possuem qualquer cargo e que 5% são membros da Assembleia de Escola, 4% são membros do Conselho Executivo, 9% são membros do Conselho Pedagógico, 8% desempenham funções de Coordenador de Departamento, 14% são membros do Conselho de Docentes, 22% são Directores de Turma e 13% dos docentes desempenha outro tipo de cargo não especificado.

Quadro 23 – Caracterização do Pessoal Docente em função da variável “Tipo de Cargo”

Tipo de Cargo	N	%
Membro da Assembleia de Escola	6	5
Membro do Conselho Executivo	4	4
Membro do Conselho Pedagógico	10	9
Coordenador de Departamento	9	8
Membro do Conselho de Docentes	16	14
Director de Turma	25	22
Professor sem Cargo	53	47
Outro	15	13

Pela análise do quadro 24, verificamos que da totalidade do Pessoal Docente inquirido, 13% exerce a sua actividade no ensino pré-escolar, 23% exerce a sua actividade no 1.º ciclo, 30% exerce a sua actividade no 2.º ciclo e 35% exerce a sua actividade no 3.º ciclo do ensino básico.

Quadro 24 – Distribuição do Pessoal Docente por Nível de Ensino

Nível de Ensino	N	%
Pré-Escolar	14	13
1º Ciclo	26	23
2º Ciclo	33	30
3º Ciclo	39	35
Total	112	100

5.2.1.2. Análise e Discussão dos Resultados

5.2.1.2.1. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Departamento Curricular

Através da análise quantitativa das respostas dadas, verificámos que:

- A maioria dos docentes (92%) considera que se envolve nos trabalhos propostos pelo Coordenador de Departamento (ver Quadro 25);
- A maioria dos docentes (86%) considera necessárias as reuniões de Departamento (ver Quadro 26);
- A maioria dos docentes (72%) considera que as decisões de natureza pedagógica são tomadas em sede de Departamento (ver Quadro 27);
- A maioria dos docentes (82%) discorda de que as reuniões de Departamento sirvam apenas para cumprir formalismos administrativos (ver Quadro 28);
- Cerca de metade dos docentes (50,5%) considera que é em reunião de Departamento que surgem as grandes decisões pedagógicas, mas existe uma percentagem considerável de sujeitos que discorda desta opinião (32% discordam e 3% discordam em absoluto) (ver Quadro 29);

- A maioria dos docentes (76%) valoriza cada vez mais o trabalho colectivo (ver Quadro 30);
- A maioria dos docentes (77%) considera que intervém com frequência nas reuniões de Departamento para apresentar o seu ponto de vista sobre as matérias em discussão (ver Quadro 31);
- Cerca de metade dos docentes (51%) discorda da ideia de que a responsabilidade que têm hoje como docentes resulte de uma maior autonomia da Escola, mas 29% dos docentes concorda com a ideia referida e 3% concorda em absoluto (ver Quadro 32);
- Cerca de metade dos docentes (53%) discorda da ideia de que é nas reuniões de Departamento que mais intervém, mas 31% concorda com a ideia referida e 6% concorda em absoluto (ver Quadro 33);
- Mais de metade dos docentes (59%) considera que o seu trabalho individual é cada vez mais valorizado face às exigências do contexto educativo, mas 22% discorda desta opinião e 5% discorda em absoluto (ver Quadro 34);
- Cerca de 40% dos docentes considera que no Departamento têm sido promovidas actividades de investigação que visem a melhoria da qualidade das práticas educativas, mas 33% discorda desta ideia e 27% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 35);
- A maioria dos docentes (74%) considera que nas reuniões de Departamento tem sido promovido o desenvolvimento de componentes curriculares destinadas a melhorar as aprendizagens dos adultos (ver Quadro 36);
- A maioria dos docentes (74%) discorda da ideia de que no Departamento não se tem promovido a adopção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos (ver Quadro 37).

A partir dos dados acima apresentados, podemos concluir que, de uma maneira geral, a opinião dos docentes sobre os Departamentos Curriculares é bastante favorável.

As duas ideias que mereceram maior consenso por parte dos docentes foram: “Envolve-me nos trabalhos propostos pelo Coordenador de Departamento” (que

mereceu o acordo de 92% dos docentes) e “Não sinto necessidade das reuniões de Departamento” (que mereceu o desacordo de 86% dos docentes). Por sua vez, as ideias que surgiram como mais controversas (maior dispersão de opiniões) foram as seguintes: “No Departamento têm sido promovidas actividades de investigação, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas”, “É nas reuniões de Departamento que surgem as grandes decisões pedagógicas” e “A responsabilidade que tenho hoje como docente sinto-a como algo resultante de uma maior autonomia de Escola”.

Quadro 25 – Departamentos Curriculares/ “Envolve-me nos trabalhos propostos pelo Coordenador de Departamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	41	37	40
Concordo	53	47	52
Não tenho opinião	5	4	5
Discordo	2	2	2
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	102	91	100
<i>Missing</i>	10	9	
Total	112	100	

Quadro 26 – Departamentos Curriculares/ “Não sinto necessidade das reuniões de Departamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	2	2	2
Concordo	5	4	4
Não tenho opinião	7	6	7
Discordo	51	46	51
Discordo em absoluto	36	32	36
Total	101	90	100
<i>Missing</i>	11	10	
Total	112	100	

Quadro 27 – Departamentos Curriculares/ “As decisões de natureza pedagógica são tomadas em sede de Departamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	13	12	13
Concordo	60	53	59
Não tenho opinião	13	12	13
Discordo	12	11	12
Discordo em absoluto	3	2	3
Total	101	90	100
<i>Missing</i>	11	10	
Total	112	100,0	

Quadro 28 – Departamentos Curriculares/ “As reuniões de Departamento servem apenas para cumprir formalismos administrativos”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	3	3	3
Concordo	7	6	7
Não tenho opinião	8	7	8
Discordo	62	55	61
Discordo em absoluto	21	19	21
Total	101	90	100
<i>Missing</i>			
	11	10	
Total	112	100	

Quadro 29 – Departamentos Curriculares/ “É em reunião de Departamento que surgem as grandes decisões pedagógicas”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	2	2	2
Concordo	49	44	48
Não tenho opinião	15	13	15
Discordo	32	28	32
Discordo em absoluto	3	3	3
Total	101	90	100
<i>Missing</i>			
	11	10	
Total	112	100	

Quadro 30 - Departamentos Curriculares/ “Valorizo cada vez mais o trabalho colectivo (Departamento)”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	16	14	15
Concordo	61	54	60
Não tenho opinião	14	13	14
Discordo	9	8	9
Discordo em absoluto	2	2	2
Total	102	91	100
<i>Missing</i>			
	10	9	
Total	112	100	

Quadro 31 – Departamentos Curriculares/ “Intervenho com frequência nas reuniões de Departamento para apresentar o meu ponto de vista sobre as matérias em discussão”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	15	13	15
Concordo	63	56	62
Não tenho opinião	12	11	12
Discordo	9	8	9
Discordo em absoluto	2	2	2
Total	101	90	100
<i>Missing</i>			
	11	10	
Total	112	100	

Quadro 32 – Departamentos Curriculares/ “A responsabilidade que hoje tenho como docente sinto-a como algo resultante de uma maior autonomia de Escola”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	3	3	3
Concordo	29	26	29
Não tenho opinião	17	15	17
Discordo	36	32	35
Discordo em absoluto	16	14	16
Total	101	90	100
<i>Missing</i>	11	10	
Total	112	100	

Quadro 33 – Departamentos Curriculares/ “É nas reuniões de Departamento que mais intervenho”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	6	5	6
Concordo	31	28	31
Não tenho opinião	10	9	10
Discordo	48	43	48
Discordo em absoluto	5	4	5
Total	100	89	100
<i>Missing</i>	12	11	
Total	112	100	

Quadro 34 – Departamentos Curriculares/ “Tenho cada vez mais valorizado o meu trabalho individual, face às exigências do contexto educativo”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	16	14	16
Concordo	43	38	43
Não tenho opinião	14	13	14
Discordo	22	20	22
Discordo em absoluto	5	4	5
Total	100	89	100
<i>Missing</i>	12	11	
Total	112	100	

Quadro 35 – Departamentos Curriculares/ “No Departamento têm sido promovidas actividades de investigação, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	2	2	2
Concordo	39	35	39
Não tenho opinião	27	24	27
Discordo	28	25	28
Discordo em absoluto	5	4	4
Total	101	90	100
<i>Missing</i>	11	10	
Total	112	100	

Quadro 36 – Departamentos Curriculares/ “Nas reuniões de Departamento tem sido promovido o desenvolvimento de componentes curriculares destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	5	4	5
Concordo	70	62	69
Não tenho opinião	13	12	13
Discordo	11	10	11
Discordo em absoluto	2	2	2
Total	101	90	100
<i>Missing</i>	11	10	
Total	112	100,0	

Quadro 37 – Departamentos Curriculares/ “No Departamento não se tem promovido a adopção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	5	4	5
Concordo	10	9	10
Não tenho opinião	11	10	11
Discordo	57	51	56
Discordo em absoluto	18	16	18
Total	101	90	100
<i>Missing</i>	11	10	
Total	112	100	

5.2.1.2.2. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Departamento Curricular

Através da análise qualitativa das questões abertas, verificámos que, em relação à categoria “Enumere três aspectos onde considere que o Departamento Curricular teve um papel mais interveniente” foram estabelecidas três subcategorias: *Coordenação, Aferição, Reflexão*.

Na primeira subcategoria, *Coordenação*, os inquiridos referiram que o Departamento Curricular teve um papel mais interveniente foi na coordenação e dinamização das actividades do Plano Anual de Actividades, na divulgação de informações do Conselho Pedagógico, na coordenação de procedimentos e formas de actuação, no desenvolvimento de estratégias de combate ao insucesso escolar, na planificação e definição de metodologias diferenciados das actividades lectivas, na troca de experiências e elaboração de documentos pedagógicos, na

articulação curricular intra e interdepartamental, e entre os diferentes ciclos de ensino, bem como em diferentes projectos interdisciplinares, na definição de orientações pedagógicas para alunos com Necessidades Educativas Especiais.

Na segunda subcategoria, *Aferição*, os inquiridos realçaram a importância da aferição dos critérios de avaliação e das planificações, na adopção de medidas diferenciadas para melhorarem o aproveitamento dos alunos, no Plano Nacional de Leitura, na Área de Projecto, na planificação e desenvolvimento de projectos e actividades extracurriculares, na adopção de medidas destinadas a melhorarem as aprendizagens e qualidade das práticas dos alunos.

Na subcategoria *Reflexão*, existe reflexão conjunta sobre a organização curricular, estratégias e critérios de natureza pedagógicas, complementos e apoios educativos, inclusão de alunos com NEE, resultados da avaliação bem como problemas diversos de gestão e organização escolar.

5.2.1.2.3. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas à Assembleia de Escola

Pela análise quantitativa às respostas dadas verificámos que:

- Cerca de metade dos docentes (49%) não tem opinião relativamente à importância da Assembleia na definição do Projecto Educativo do Agrupamento, enquanto 46% considera que a mesma teve um papel importante e 6% discorda desta ideia (ver Quadro 38);
- Cerca de metade dos docentes (51%) não tem opinião relativamente à acção da Assembleia no que diz respeito ao acompanhamento do desenvolvimento do Projecto Educativo, enquanto 15% dos docentes considera que não tem tido qualquer acção a esse nível e 41% dos docentes discorda desta ideia (ver Quadro 39);
- Mais de metade dos docentes (57%) não tem opinião relativamente ao desempenho da Assembleia no que diz respeito a tomadas de decisões que sejam sentidas positivamente por toda a Comunidade Educativa, enquanto 38% dos docentes considera que a mesma tem sido positiva e 5% discorda dessa ideia (ver Quadro 40);

- Cerca de metade dos docentes (51%) não tem opinião relativamente ao efeito da actividade da Assembleia no que diz respeito à alteração do quotidiano do agrupamento, enquanto 8% dos docentes considera que não promoveu qualquer alteração e 41% dos docentes discorda desta ideia (ver Quadro 41).

A partir dos dados acima apresentados, podemos concluir que cerca de metade dos docentes não teceu qualquer opinião relativamente à Assembleia de Escola (nomeadamente, no que diz respeito ao seu papel na definição e acompanhamento do Projecto Educativo e no impacto da sua acção ao nível da Comunidade Educativa e no quotidiano do agrupamento). Contudo, dos docentes que emitiram uma opinião, a maioria é favorável à importância da Assembleia de Escola.

Quadro 38 – Assembleia de Escola/ “A Assembleia teve um papel importante na definição do Projecto Educativo do Agrupamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	6	5	6
Concordo	44	39	40
Não tenho opinião	53	47	48
Discordo	6	5	6
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	109	97	100
<i>Missing</i>	3	3	
Total	112	100	

Quadro 39 – Assembleia de Escola/ “A Assembleia não tem tido qualquer acção no acompanhamento do desenvolvimento do Projecto Educativo”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	7	6	6
Não tenho opinião	56	50	51
Discordo	41	37	38
Discordo em absoluto	4	3	4
Total	109	97	100
<i>Missing</i>	3	3	
Total	112	100	

Quadro 40 – Assembleia de Escola/ “O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente por toda a Comunidade Educativa”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	2	2	2
Concordo	39	35	36
Não tenho opinião	62	55	57
Discordo	4	3	3
Discordo em absoluto	2	2	2
Total	109	97	100
<i>Missing</i>	3	3	
Total	112	100	

Quadro 41 – Assembleia de Escola/ “A actividade da Assembleia não promoveu qualquer alteração ao quotidiano do agrupamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	9	8	8
Não tenho opinião	56	50	51
Discordo	40	36	37
Discordo em absoluto	4	3	4
Total	109	97	100
<i>Missing</i>	3	3	
Total	112	100	

5.2.1.2.4. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas à Assembleia de Escola

No que concerne à categoria “Enumere três aspectos em que a Assembleia de Escola teve um papel mais interveniente”, estabelecemos duas subcategorias, *Acompanhamento* e *Decisão*.

Em relação à subcategoria, *Acompanhamento*, é salientado uma maior interacção da comunidade educativa, na medida em que acompanha o Projecto Educativo e a sua execução, pronuncia-se sobre o PAA e verifica a sua conformidade com o PE, promove e incentiva o relacionamento com a comunidade educativa. No que concerne à subcategoria *Decisão*, os inquiridos referem a afixação das actas das reuniões, a aprovação do Projecto Educativo, do relatório de contas, balanço das actividades, o Regulamento Interno, a decisão sobre as linhas do Orçamento da

escola, a reformulação do Regulamento Interno e a garantia a normalidade do processo eleitoral para o CE.

5.2.1.2.5. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Pedagógico

Verificámos através das respostas dadas às questões relativas ao Conselho Pedagógico que:

- A maioria dos docentes (73%) considera que o desempenho deste órgão tem respondido às suas expectativas (ver Quadro 42);
- A maioria dos docentes (62%) está em desacordo com a ideia de que a acção deste órgão não seja sentida positivamente no funcionamento do Agrupamento (ver Quadro 43);
- A maioria dos docentes (68%) considera que o trabalho deste órgão se tem feito sentir positivamente nos Conselhos de Turma (ver Quadro 44);
- A maioria dos docentes (72%) considera que a acção do Conselho Pedagógico tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento (ver Quadro 45);
- A maioria dos docentes (82%) está em desacordo com a ideia de que a acção deste órgão não se tem feito sentir nos Departamentos Curriculares/ Conselhos de Docentes (ver Quadro 46);
- Cerca de metade dos docentes (48%) está em desacordo com a ideia de que o trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola e uma percentagem considerável de docentes (44%) não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 47);
- A maioria dos docentes (82%) considera que o trabalho desenvolvido neste órgão se encontra em sintonia com a acção do Conselho Executivo (ver Quadro 48).

A partir dos dados acima apresentados, podemos concluir que existe um maior consenso entre os docentes no que diz respeito à articulação entre Conselho Pedagógico e Conselho Executivo do que entre Conselho Pedagógico e

Assembleia de Escola. Por outro lado, a acção do Conselho Pedagógico faz-se sentir mais intensamente e de forma positiva nos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.

Quadro 42 – Conselho Pedagógico/ “O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	7	6	6
Concordo	73	65	67
Não tenho opinião	22	20	20
Discordo	8	7	7
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 43 – Conselho Pedagógico/ “A sua acção não tem sido sentida positivamente no funcionamento do Agrupamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	12	11	11
Não tenho opinião	29	26	26
Discordo	61	54	56
Discordo em absoluto	7	6	6
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 44 – Conselho Pedagógico/ “O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente nos Conselhos de Turma”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	3	3	3
Concordo	71	63	65
Não tenho opinião	30	27	27
Discordo	6	5	5
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 45 – Conselho Pedagógico/ “A sua acção tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	5	4	5
Concordo	74	66	67
Não tenho opinião	28	25	25
Discordo	3	3	3
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 46 – Conselho Pedagógico/ “O trabalho deste órgão não se tem feito sentir nos Departamentos Curriculares/ Conselho de Docentes”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	5	4	4
Não tenho opinião	15	13	14
Discordo	79	71	72
Discordo em absoluto	11	10	10
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 47 – Conselho Pedagógico/ “O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	9	8	8
Não tenho opinião	48	43	44
Discordo	46	41	42
Discordo em absoluto	7	6	6
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 48 – Conselho Pedagógico/ “O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	13	11	12
Concordo	77	69	70
Não tenho opinião	19	17	17
Discordo	1	1	1
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

5.2.1.2.6. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Pedagógico

No que concerne à categoria **“Enumere três aspectos em que o Conselho Pedagógico teve um papel mais interveniente”**, estabelecemos três subcategorias, *Intervenção, Definição e Análise*.

Em relação à subcategoria *Intervenção*, é referido pelos inquiridos que o Conselho Pedagógico é o órgão de onde provêm decisões e permite a transmissão do conhecimento de todos os ciclos, órgão que faz a “ponte” entre todos os ciclos, elabora e acompanha o Projecto Educativo/Curricular de Escola/Plano Anual de Actividades, aprova e elabora documentos facilitadores de uma menor burocracia, define a política pedagógica do desenho curricular faz a avaliação, estruturação do Projecto Curricular de Turma, estabelece as linhas orientadoras para o funcionamento dos Conselhos de Turma, dá pareceres sobre avaliação e retenção/transição de ano dos alunos.

No que concerne à subcategoria *Definição*, os docentes referiram a importância do Conselho Pedagógico na definição de critérios de avaliação, de orientações para o funcionamento das estruturas, de critérios gerais nos domínios do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos, bem como na definição de critérios gerais nos domínios dos apoios e complementos educativos; define também linhas pedagógicas orientadoras para o funcionamento do Agrupamento.

Em relação à subcategoria, *Análise*, o Conselho Pedagógico analisa as Informações tendo sido positivo no funcionamento e gestão pedagógica do Agrupamento, nos departamentos e nos conselhos de docentes, na reflexão sobre os factores de sucesso/insucesso, no desenvolvimento de projectos e actividades, na verificação das planificações anuais e trimestrais dos departamentos curriculares e nas propostas do plano de formação do pessoal docente e não docente.

5.2.1.2.7. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho de Directores de Turma

Pela análise quantitativa às respostas dadas verificámos que:

- Cerca de metade dos docentes (53%) considera que o desempenho deste órgão tem correspondido às suas expectativas, mas existe um número considerável de docentes (41%) que referiu não ter opinião sobre este assunto (ver Quadro 49);
- A maioria dos docentes (64%) considera que a acção do Conselho de Directores de Turma tem sido sentida positivamente no planeamento dos Conselhos de Turma, embora 33% dos docentes não tenha emitido opinião sobre este assunto (ver Quadro 50);
- Cerca de metade (54%) dos docentes discorda da ideia de que a acção deste órgão não tenha sido sentida na gestão pedagógica dos Conselhos de Turma, existindo um número considerável de docentes (37%) que não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 51);
- Cerca de metade dos docentes (51%) considera que o trabalho desenvolvido neste órgão tem-se feito sentir positivamente no desempenho dos docentes e uma parte considerável dos restantes (45%) não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 52);
- Cerca de metade dos docentes (51%) discorda da ideia de que o trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico e uma parte considerável dos restantes (46%) não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 53);
- Um pouco mais de metade dos docentes (54%) considera que o trabalho desenvolvido neste órgão se encontra em sintonia com as metas propostas no Projecto Educativo, mas uma parte considerável dos restantes (44%) não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 54).

A partir dos dados acima apresentados podemos concluir que cerca de metade dos docentes tem uma opinião favorável em relação ao Conselho de Directores de Turma, mas um número significativo de docentes (que em média ronda os

40%) referiu não ter opinião relativamente aos aspectos aqui analisados. O aspecto que mereceu maior consenso por parte dos docentes (com 64% de acordo) diz respeito ao efeito positivo da acção deste órgão ao nível do planeamento dos Conselhos de Turma.

Quadro 49 – Conselho de Directores de Turma/ “O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	50	45	53
Não tenho opinião	38	34	41
Discordo	5	4	5
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	94	84	100
<i>Missing</i>	18	16	
Total	112	100	

Quadro 50 - Conselho de Directores de Turma/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento dos Conselhos de Turma”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	8	7	9
Concordo	52	46	55
Não tenho opinião	31	28	33
Discordo	2	2	2
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	94	84	100
<i>Missing</i>	18	16	
Total	112	100	

Quadro 51 - Conselho de Directores de Turma/ “A sua acção não tem sido sentida na gestão pedagógica dos Conselhos de Turma”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	7	6	8
Não tenho opinião	35	31	37
Discordo	46	41	49
Discordo em absoluto	5	5	5
Total	94	84	100
<i>Missing</i>	18	16	
Total	112	100,0	

Quadro 52 – Conselho de Directores de Turma/ “O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente no desempenho dos docentes”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	47	42	50
Não tenho opinião	42	37	45
Discordo	3	3	3
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	94	84	100
<i>Missing</i>	18	16	
Total	112	100	

Quadro 53 – Conselho de Directores de Turma/ “O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	3	3	3
Não tenho opinião	43	38	46
Discordo	41	37	44
Discordo em absoluto	7	6	7
Total	94	84	100
<i>Missing</i>	18	16	
Total	112	100	

Quadro 54 – Conselho de Directores de Turma/ “O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com as metas propostas no Projecto Educativo”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	4	3	4
Concordo	47	42	50
Não tenho opinião	41	37	44
Discordo	2	2	2
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	94	84	100
<i>Missing</i>	18	16	
Total	112	100	

5.2.1.2.8. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho de Directores de Turma

No que concerne à categoria “**Enumere três aspectos em que o Conselho dos Directores de Turma mais interveniente**”, estabelecemos duas subcategorias: *Planeamento e Orientação*.

Em relação à subcategoria *Planeamento*, é referido pelos inquiridos que o Conselho de Directores de Turma é o órgão onde são planeados os Conselhos de Turma, se uniformizam procedimentos, estratégias, documentos comuns, preparam-se os momentos de avaliação e planeiam-se os projectos curriculares de turma.

No que concerne à subcategoria *Orientação*, os docentes referiram que a intervenção do Conselho de Directores de Turma tem sido importante na coordenação de procedimentos em todos os Conselhos de Turma, na preparação das reuniões do conselho de turma, nas orientações para a organização de reuniões de Conselhos de Turma com encarregados de educação, em tomadas de decisões de carácter pedagógico, na clarificação da política educativa da escola e concretização das orientações legislativas, bem como na intervenção positiva no desempenho dos docentes.

5.2.1.2.9. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho de Docentes

Pela análise quantitativa às respostas dadas verificámos que:

- Cerca de 40% dos docentes considera que o desempenho deste órgão tem respondido às suas expectativas, mas mais de metade dos docentes (59%) não emitiu opinião sobre este assunto (ver Quadro 55);
- Cerca de 40% dos docentes considera que a acção deste órgão tem sido sentida positivamente no planeamento das actividades dos docentes, mas mais de metade dos docentes (57%) não emitiu opinião sobre este assunto (ver Quadro 56);

- Cerca de 30% dos docentes discorda da ideia de que a acção deste órgão não tenha sido sentida na gestão pedagógica da actividade dos docentes, mas mais de metade dos docentes (57%) não emitiu opinião sobre este assunto (ver Quadro 57);
- Cerca de 40% dos docentes considera que o trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente no desempenho dos docentes, mas mais de metade dos docentes não tem opinião (58%) (ver Quadro 58);
- Cerca de 40% dos docentes discorda da ideia de que o trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico, mas mais de metade dos docentes (57%) não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 59);
- Do total de docentes, 42% concorda com a ideia de que o trabalho desenvolvido neste órgão se encontra em sintonia com as metas propostas no Projecto Educativo e 58% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 60).

A partir dos dados acima apresentados podemos concluir que mais de metade dos docentes (em média, 58% dos docentes) não tem opinião sobre os aspectos relativos ao funcionamento do Conselho de Docentes. Contudo, dos docentes que emitiram uma opinião, a maioria é favorável a este órgão.

Quadro 55 – Conselho de Docentes/ “O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	3	2	3
Concordo	36	32	36
Não tenho opinião	59	53	59
Discordo	2	2	2
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	100	89	100
<i>Missing</i>	12	11	
Total	112	100	

Quadro 56 - Conselho de Docentes/ "A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento das actividades dos docentes"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	5	4	5
Concordo	37	33	37
Não tenho opinião	57	51	57
Discordo	1	1	1
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	100	89	100
<i>Missing</i>	12	11	
Total	112	100	

Quadro 57 - Conselho de Docentes/ "A sua acção não tem sido sentida na gestão pedagógica da actividade dos docentes"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	10	9	10
Não tenho opinião	57	51	57
Discordo	27	24	27
Discordo em absoluto	6	5	6
Total	100	89	100,0
<i>Missing</i>	12	11	
Total	112	100	

Quadro 58 – Conselho de Docentes/ "O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente no desempenho dos docentes"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	6	5	6
Concordo	34	30	34
Não tenho opinião	58	52	58
Discordo	2	2	2
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	100	89	100
<i>Missing</i>	12	11	
Total	112	100	

Quadro 59 – Conselho de Docentes/ “O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	2	2	2
Não tenho opinião	57	51	57
Discordo	36	32	36
Discordo em absoluto	5	4	5
Total	100	89	100
<i>Missing</i>	12	11	
Total	112	100	

Quadro 60 - Conselho de Docentes/ “O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com as metas propostas no Projecto Educativo”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	6	5	6
Concordo	36	32	36
Não tenho opinião	59	53	58
Discordo	0	0	0
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	101	90	100
<i>Missing</i>	11	10	
Total	112	100	

5.2.1.2.10. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho de Docentes

Em relação à categoria “Enumere três aspectos onde considere que o Conselho de Docentes teve um papel mais interveniente” estabelecemos duas subcategorias: *Planeamento* e *Procedimentos*.

Em relação à subcategoria, *Planeamento*, é referido pelos inquiridos que o Conselho de Docentes tem um papel importante na gestão pedagógica da actividade docente, no planeamento das actividades dos docentes, na sintonia com o Projecto Educativo do Agrupamento, na programação e planeamento das actividades, na articulação interciclos, na elaboração do projecto curricular de turma e de documentos de avaliação de alunos.

No que diz respeito à segunda categoria, *Procedimentos*, os docentes referem a sintonia com o Projecto Educativo, o conhecimento da legislação e das decisões do Conselho Pedagógico, a análise da oportunidade de adopção de medidas e formas de actuação, troca de experiências e troca de ideias sobre actividades pedagógicas e de ordem disciplinar.

5.2.1.2.11. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Executivo

Pela análise quantitativa às respostas dadas verificámos que:

- A maioria dos docentes (88%) considera que o desempenho deste órgão tem respondido às suas expectativas, enquanto 2% discorda e 10% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 61);
- A maioria dos docentes (89%) considera que a acção do Conselho Executivo tem sido sentida positivamente no planeamento do Agrupamento e 11% não tem opinião relativamente a este assunto (ver Quadro 62);
- A maioria dos docentes (85%) considera que o trabalho desenvolvido neste órgão tem sido sentido positivamente no funcionamento global do Agrupamento, enquanto 1% discorda em absoluto e 14% não tem opinião (ver Quadro 63);
- A maioria dos docentes (82%) discorda da ideia de que o trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico, enquanto 3% concorda e 15% não tem opinião (ver Quadro 64);
- A maioria dos docentes (89%) considera que a acção do Conselho Executivo tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento, 1% discorda e 10% não tem opinião (ver Quadro 65);
- A maioria dos docentes (87%) considera que acção do Conselho Executivo tem sido sentida positivamente no planeamento administrativo do Agrupamento e 13% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 66);

- A maioria dos docentes (64%) considera que o trabalho desenvolvido neste órgão se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola e 36% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 67).

A partir dos dados acima apresentados podemos concluir que a maioria dos docentes tem uma opinião favorável em relação ao Conselho Executivo. Os aspectos que mereceram maior consenso por parte dos docentes foram os seguintes: (i) a acção deste órgão tem sido sentida positivamente “no planeamento do Agrupamento” e “na gestão pedagógica do Agrupamento” (ambos com 89% de acordo); e (ii) o desempenho deste órgão “tem correspondido às expectativas” dos docentes (com 88% de acordo).

Quadro 61 – Conselho Executivo/ “O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	18	16	16
Concordo	80	71	72
Não tenho opinião	11	10	10
Discordo	2	2	2
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 62 – Conselho Executivo/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento do Agrupamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	20	18	18
Concordo	79	70	71
Não tenho opinião	12	11	11
Discordo	0	0	0
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 63 - Conselho Executivo/ "O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente no funcionamento global do Agrupamento"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	18	16	16
Concordo	77	69	69
Não tenho opinião	15	13	14
Discordo	0	0	0
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 64 – Conselho Executivo/ " O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	2	2	2
Não tenho opinião	17	15	15
Discordo	69	61	62
Discordo em absoluto	22	20	20
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 65 – Conselho Executivo/ "A sua acção tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	16	14	14
Concordo	83	74	75
Não tenho opinião	11	10	10
Discordo	1	1	1
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 66 – Conselho Executivo/ "A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento administrativo do Agrupamento"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	18	16	16
Concordo	79	71	71
Não tenho opinião	14	12	13
Discordo	0	0	0
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 67 – Conselho Executivo/ “O trabalho desenvolvimento neste órgão encontra-se em sintonia com a acção da Assembleia de Escola”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	15	13	14
Concordo	56	50	50
Não tenho opinião	40	36	36
Discordo	0	0	0
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

5.2.1.2.12. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Executivo

Em relação à categoria “Enumere três aspectos em que o Conselho Executivo teve um papel mais interveniente” foram estabelecidas três subcategorias; *Planeamento, Resolução de Conflitos e Execução.*

Em relação à subcategoria *Planeamento*, é referido pelos inquiridos que o Conselho Executivo teve um papel mais interveniente no planeamento administrativo e pedagógico do Agrupamento, na orientação vocacional, na monitorização do trabalho das várias estruturas e planeamento do Agrupamento, na aposta nos Cursos de Educação e Formação, na elaboração do PAA e apoio aos professores na sua execução, no combate ao insucesso escolar, na definição dos princípios orientadores da acção educativa do agrupamento, como facilitador da implementação de respostas educativas diversificadas, na definição dos princípios orientadores da acção da escola e da sua gestão, dos professores e dos alunos, como fonte de directrizes do funcionamento das escolas, como impulsionador de acções e projectos a desenvolver no arranque e organização do novo ano lectivo e na intervenção na disciplina da escola.

No que diz respeito à segunda categoria, *Resolução de conflitos*, os inquiridos referiram como tendo um papel mais interveniente na promoção de um bom ambiente de trabalho e na recepção aos membros da comunidade educativa, promoção de um bom clima relacional, no exercício do poder disciplinar, como

fonte de resolução de problemas e de dificuldades com alunos, e como interveniente na promoção da disciplina da escola.

No que concerne à subcategoria *Execução*, os docentes referiram a mudança do aspecto físico da escola sede, o cumprimento da legalidade, na elaboração do PAA e apoio aos professores na sua execução, a gestão de instalações, espaços, equipamentos e outros recursos educativos bem como a gestão administrativa, pedagógica, a gestão de recursos humanos, a gestão equilibrada do orçamento escolar, bem como a gestão baseada nos documentos internos e firmeza na sua aplicação, a ligação entre o Conselho Pedagógico e a política educativa emanada da Assembleia de Escola, a disciplina dos alunos, a organização e dinamização da escola/ agrupamento, o apoio logístico em geral, a orientação e apoio na aplicação da legislação, na distribuição de serviço, na adopção das medidas vindas do Ministério da Educação e na informatização da escola.

5.2.1.2.13. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Serviço de Psicologia e Orientação

Pela análise quantitativa às respostas dadas verificámos que:

- Cerca de metade dos docentes (51%) considera que o Serviço de Psicologia e Orientação tem correspondido às suas expectativas, enquanto 19% discorda e 30% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 68);
- Cerca de metade dos docentes (48%) considera que a acção deste serviço tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma, enquanto 15% discorda e 37% não tem opinião (ver Quadro 69);
- Do total de docentes, 43% considera que o trabalho desenvolvido neste serviço se encontra em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/ Conselhos de Docentes, 13% discorda e 44% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 70);
- Cerca de metade dos docentes (48%) considera que o trabalho desenvolvido neste serviço se encontra em sintonia com a acção do

Conselho Pedagógico, 3% discorda e 49% não tem opinião (ver Quadro 71);

- Metade dos docentes (50%) considera que o trabalho deste serviço se encontra em sintonia com a acção do Conselho Executivo, 4% discorda e 46% não tem opinião (ver Quadro 72).

A partir dos dados acima apresentados, podemos concluir que uma percentagem considerável de docentes (em média, 41% dos docentes) não tem opinião sobre o Serviço de Psicologia e Orientação. Contudo, dos docentes que emitiram uma opinião, a maioria é favorável a este serviço.

Quadro 68 - Serviço de Psicologia e Orientação/ "O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	5	4	5
Concordo	51	46	46
Não tenho opinião	33	29	30
Discordo	19	17	17
Discordo em absoluto	2	2	2
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 69 – Serviço de Psicologia e Orientação/ "A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico dos Conselho de Turma"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	3	3	3
Concordo	50	45	45
Não tenho opinião	41	36	37
Discordo	13	11	12
Discordo em absoluto	3	3	3
Total	110	98	100,0
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 70 – Serviço de Psicologia e Orientação/ “O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	46	41	42
Não tenho opinião	49	44	44
Discordo	11	10	10
Discordo em absoluto	3	2	3
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 71 – Serviço de Psicologia e Orientação/ “O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	2	2	2
Concordo	51	45	46
Não tenho opinião	54	48	49
Discordo	2	2	2
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 72 - Serviço de Psicologia e Orientação/ “O trabalho deste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	4	4	4
Concordo	51	45	46
Não tenho opinião	51	45	46
Discordo	3	3	3
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	110	98	100,0
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

5.2.1.2.14. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Serviço de Psicologia e Orientação

Em relação à categoria “Enumere três aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação teve um papel mais interveniente” foram

estabelecidas quatro subcategorias; *Encaminhamento, Orientação, Colaboração, Apoio.*

Em relação à subcategoria *Encaminhamento*, o SPO intervém directamente no encaminhamento de alunos para cursos especializados, na orientação vocacional dos alunos do 9º ano, na avaliação psicológica dos alunos sinalizados e no acompanhamento dos alunos em risco e na respectiva sinalização de casos, bem como no encontro de estratégias para ajudar os alunos com maiores dificuldades a nível afectivo e de aprendizagens, na sinalização de alunos problemáticos e na integração dos alunos no meio escolar. Extravasa as suas competências realizando acompanhamento psicológico a alunos.

No que concerne à subcategoria *Orientação*, tem um papel interventivo na orientação vocacional dirigida aos alunos e às famílias, na avaliação de alunos e na avaliação dos alunos com NEE/Ensino Especial e ainda no despiste e orientação das dificuldades de comportamento e aprendizagens dos alunos.

Na subcategoria *Colaboração*, é realçado o papel da articulação com doentes, nos conselhos de turma, na colaboração na formação de turmas, na sintonia com a acção dos Conselhos de Docentes, do Conselho de Pedagógico e com a acção do Conselho Executivo.

Em relação à subcategoria *Apoio*, os inquiridos referiram o apoio aos alunos com NEE, a preparação para a elaboração do plano de formação do Agrupamento, o atendimento a alunos e a resolução de problemas.

5.2.1.2.15. Análise qualitativa das respostas dadas às questões formuladas nas entrevistas efectuadas aos docentes da educação especial e à psicóloga, nas questões relativas ao Serviço de Psicologia e Orientação

- Na categoria D/1- “O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas”, estabeleceu-se a subcategoria “*Desempenho*”. Nas seis entrevistas é unânime que o desempenho do SPO corresponde às suas expectativas, referindo existir colaboração e articulação entre o SPO, a Educação Especial e os outros departamentos e serviços;

- Na categoria D/2- “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma” estabeleceu-se a subcategoria “*Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma*”. É unânime nos entrevistados que a acção do SPO é importante quer na avaliação dos alunos, quer na orientação escolar, quer na articulação entre os diferentes serviços. Ajuda a compreender situações problemáticas e encaminha os alunos nos seus percursos de vida.
- Na categoria D/3- “O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes” estabeleceu-se a subcategoria, “*Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares*” o SPO participa em todas as reuniões, principalmente nas reuniões de Conselhos de Turma. A maioria dos entrevistados refere que o trabalho desenvolvido pelo SPO está em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares.
- Na categoria D/4- “O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico” estabeleceu-se a subcategoria, “*Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico*”. A maioria dos entrevistados refere que o trabalho desenvolvido pelo SPO está em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico, uma vez que é um elemento presente neste Conselho, tem conhecimento de todas as decisões tomadas, seguindo e desenvolvendo os seus trabalhos com base nessas orientações, apresentando algumas soluções para os problemas sentidos no Agrupamento, tenta dar resposta às necessidades inventariadas em Conselho Pedagógico (Percursos Alternativos, Cursos de Educação e Formação).
- Na categoria D/5 - “O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo”, estabeleceu-se a subcategoria “*Sintonia com a acção do Conselho Executivo*”. A maioria dos entrevistados refere que o trabalho desenvolvido no SPO está em sintonia com a acção do Conselho Executivo, na implementação de respostas e participação em acções desenvolvidas; quer ao nível da definição dos objectivos da intervenção do SPO, quer ao nível das prioridades consubstanciadas em projectos onde o SPO colabora, avaliação interna, levantamento de necessidades de formação e pareceres que lhe sejam

solicitados, o SPO pode e deve constituir uma estrutura de orientação educativa, numa vertente de especialização complementar ao trabalho dos docentes.

- Na categoria D/6 “Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente”, estabeleceu-se a subcategoria “*Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação*”.

A maioria das entrevistadas refere que os aspectos em que o papel da psicóloga foi mais interveniente foram a avaliação psicológica de alunos com NEE, a facilidade de acesso ao serviço, o apoio a alunos, na criação de percursos curriculares diferenciados, na Orientação Vocacional, a articulação com o Departamento de Educação Especial e, ainda, o apoio aos directores de turma e famílias, a fim de contribuir para o sucesso educativo e social dos alunos.

5.2.1.2.16. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Departamento de Educação Especial

Pela análise quantitativa às respostas dadas verificámos que:

- Cerca de metade dos docentes (51%) considera que o Departamento de Educação Especial tem correspondido às suas expectativas, enquanto 26% discorda e 23% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 73);
- Cerca de metade dos docentes (51%) considera que a acção deste departamento tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma, enquanto 15% discorda e 34% não tem opinião (ver Quadro 74);
- Do total de docentes, 44% considera que o trabalho desenvolvido neste departamento se encontra em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/ Conselhos de Docentes, 15% discorda e 41% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 75);

- Do total de docentes, 45% considera que o trabalho desenvolvido neste serviço se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico, 5% discorda e 50% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 76);
- Cerca de metade dos docentes (52%) considera que o trabalho deste serviço se encontra em sintonia com a acção do Conselho Executivo, 2% discorda e 48% não tem opinião (ver Quadro 77).

A partir dos dados acima apresentados podemos concluir que uma percentagem considerável de docentes (em média, 39% dos docentes) não tem opinião sobre o Departamento de Educação Especial. Contudo, dos docentes que emitiram uma opinião, a maioria é favorável a este departamento.

Quadro 73 – Departamento de Educação Especial/ “O desempenho deste departamento tem respondido às suas expectativas”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	9	8	8
Concordo	47	42	43
Não tenho opinião	25	22	23
Discordo	27	24	24
Discordo em absoluto	2	2	2
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 74 - Departamento de Educação Especial/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico dos Conselho de Turma”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	4	4	3
Concordo	53	47	48
Não tenho opinião	37	33	34
Discordo	14	12	13
Discordo em absoluto	2	2	2
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 75 – Departamento de Educação Especial/ “ O trabalho desenvolvido neste departamento encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	4	4	3
Concordo	45	40	41
Não tenho opinião	45	40	41
Discordo	15	13	14
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 76 - Departamento de Educação Especial/ “O trabalho desenvolvido neste departamento encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	4	4	4
Concordo	45	40	41
Não tenho opinião	55	49	50
Discordo	5	4	4
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 77 - Departamento de Educação Especial/ “O trabalho deste departamento encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	6	6	6
Concordo	51	45	46
Não tenho opinião	51	45	46
Discordo	2	2	2
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

5.2.1.2.17. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Departamento de Educação Especial

Em relação à categoria “Enumere três aspectos em que o Departamento de Educação Especial teve um papel mais interveniente” foram estabelecidos duas subcategorias: *Acompanhamento e Colaboração*.

No que concerne à subcategoria, *Acompanhamento*, é realçado o papel do apoio a alunos com NEE, acompanhamento de alunos integrados na alínea i), Decreto-Lei n.º 319, encaminhamento e ligação dos alunos com o mundo exterior, apoio directo e indirecto aos professores e apoio às famílias, fundamental no acompanhamento a alunos com deficiência comprovada.

Na subcategoria, *Colaboração*, é realçado o papel na dinamização de uma sessão informativa sobre dislexia, a sintonia com a acção dos Conselhos de Docentes, sintonia com a acção do Conselho de Pedagógico, nas adaptações feitas aos programas para os alunos do REE, nas metodologias utilizadas em contexto da sala de aula e na aplicação de estratégias diversificadas e organização dos percursos escolares dos alunos, “estudos de caso” de alguns alunos. O departamento de Educação Especial tem estado em sintonia com a acção e desenvolvimento dos projectos dos Conselhos de Turma bem como na organização de respostas educativas e outras respostas para alunos com NEE, na participação em projectos de escolas e do agrupamento, na organização de acções de formação/sensibilização na área das NEE. Um dos aspectos de maior intervenção foi o acompanhamento a alunos.

5.2.1.2.18. Análise quantitativa das respostas dadas às questões formuladas nas entrevistas efectuadas aos docentes da educação especial e à psicóloga, nas questões relativas ao Departamento de Educação Especial

Pela análise quantitativa às respostas dadas verificámos que:

- Na categoria E/1 - “O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas”, estabeleceu-se a subcategoria *“Desempenho”*. As entrevistadas, maioritariamente, referem que o desempenho dos serviços de educação especial têm conseguido responder às diferentes solicitações que lhe têm sido feitas, quer pela estabilidade do seu corpo docente quer pelo nível de especialização dos seus elementos; referem contribuir de modo positivo para um trabalho mais eficaz dos serviços especializados de apoio educativo. Mencionam, ainda, que nestes dois anos escolares se verificaram muitas mudanças ao nível organizativo e também na educação especial; no entanto, têm conseguido responder às diferentes solicitações que lhe têm sido feitas para operacionalizar essas mudanças, sem prejudicar a qualidade das respostas aos alunos com NEE de carácter permanente.
- Na categoria E/2 - “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma” estabeleceu-se a subcategoria, *“Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma”*. É unânime nos entrevistados que o trabalho desenvolvido tem tido uma acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma, na medida em que tem competido aos docentes de educação especial, em colaboração com os professores/directores de turma e as famílias, avaliar as situações educativas, reunir com outros serviços, elaborar projectos de colaboração com outras instituições com o objectivo de mobilizar recursos e potenciar respostas para os alunos com NEE.
- Na categoria E/3 - “O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes” estabeleceu-se a subcategoria, *“Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares”*. A maioria das entrevistadas salienta que o trabalho desenvolvido está em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de projectos e na articulação com os professores só duas entrevistadas não confirmam esta opinião, dizem só pontualmente haver sintonia.
- Na categoria E/4 - “O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico” estabeleceu-se a subcategoria, *“Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”*. A maioria

das entrevistadas refere que o trabalho desenvolvido está em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico, uma vez que a educação especial está representada no Conselho Pedagógico através da coordenadora do departamento, estabelecendo-se assim, na opinião da maioria das entrevistadas a ponte entre os docentes e o Conselho Pedagógico, o que acontece regularmente. Referem que esta organização tem garantido total sintonia de acção da educação especial com a acção do Conselho Pedagógico.

- Na categoria E/5 - "O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo", estabeleceu-se a subcategoria "*Sintonia com a acção do Conselho Executivo*". A maioria das entrevistadas refere que o trabalho desenvolvido está em sintonia com a acção do Conselho Executivo, uma vez que este Conselho é facilitador de acessos, e empenhado na resolução de problemas; insere também os docentes da Educação Especial nas equipas e grupos de trabalho das diferentes áreas de gestão pedagógica, existindo uma relação aberta entre todos, fomentadora de uma articulação conjunta.
- Na categoria E/6 - "Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente", estabeleceu-se a subcategoria, "*Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação*".

A maioria das entrevistadas refere que a intervenção do SPO, nos vários níveis de ensino se tem constituído como promotora de respostas inovadoras, diferenciadas e diversificadas no apoio a alunos, a participação e dinamização de projectos nos diferentes contextos educativos, a organização de acções de sensibilização, a articulação com serviços e na organização e adaptação de documentos de apoio, bem como ao nível dos critérios de referenciação e selecção na avaliação dos alunos.

5.2.1.2.19. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas à Associação de Pais e Encarregados de Educação

Pela análise quantitativa às respostas dadas verificámos que:

- Do total de docentes, 12% considera que o desempenho da Associação de Pais tem correspondido às suas expectativas, 14% discorda e 74% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 78);
- Do total de docentes, 11% considera que a acção desta estrutura tem sido sentida positivamente no planeamento do Agrupamento, 14% discorda e 75% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 79);
- Do total de docentes, 7% considera que a acção desta estrutura tem sido sentida positivamente no funcionamento global do Agrupamento, 18% discorda e 75% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 80);
- Do total de docentes, 5% considera que a acção desta estrutura tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento, 18% discorda e 77% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 81);
- Do total de docentes, 4% considera que o trabalho desenvolvido nesta estrutura se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola, 10% discorda e 86% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 82);
- Do total de docentes, 6% considera que o trabalho desenvolvido nesta estrutura se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico, 7% discorda e 87% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 83);
- Do total de docentes, 9% considera que o trabalho desenvolvido nesta estrutura se encontra em sintonia com a acção do Conselho Executivo, 3% discorda e 88% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 84).

A partir dos dados acima apresentados podemos concluir que a maioria dos docentes (em média, 80%) não tem opinião sobre a Associação de Pais e Encarregados de Educação. Dos docentes que emitiram uma opinião, verifica-se que a mesma é mais desfavorável do que favorável (“não tem correspondido às expectativas dos docentes”; “a acção da Associação de Pais e Encarregados de Educação não tem sido sentida positivamente no planeamento, no funcionamento

global e na gestão pedagógica do Agrupamento”; “o trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola e com o Conselho Pedagógico”).

Quadro 78 - Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “O desempenho desta estrutura tem respondido às suas expectativas”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	12	11	11
Não tenho opinião	78	70	74
Discordo	13	11	12
Discordo em absoluto	2	2	2
Total	106	95	100
<i>Missing</i>	6	5	
Total	112	100	

Quadro 79 - Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento do Agrupamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	12	11	11
Não tenho opinião	79	71	75
Discordo	15	13	14
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	106	95	100
<i>Missing</i>	6	5	
Total	112	100	

Quadro 80 - Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “O trabalho desta estrutura tem-se feito sentir positivamente no funcionamento global do Agrupamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	7	6	7
Não tenho opinião	80	72	75
Discordo	18	16	17
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	106	95	100
<i>Missing</i>	6	5	
Total	112	100,0	

Quadro 81 – Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “A sua acção tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	5	5	5
Não tenho opinião	82	73	77
Discordo	18	16	17
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	106	95	100
<i>Missing</i>	6	5	
Total	112	100,0	

Quadro 82 - Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “O trabalho desenvolvido nesta estrutura encontra-se em sintonia com a acção da Assembleia de Escola”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	4	4	4
Não tenho opinião	91	81	86
Discordo	11	10	10
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	106	95	100
<i>Missing</i>	6	5	
Total	112	100,0	

Quadro 83 - Associação de Pais e Encarregados de Educação/ “O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	5	5	5
Não tenho opinião	92	82	87
Discordo	8	7	7
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	106	95	100
<i>Missing</i>	6	5	
Total	112	100	

Quadro 84 - Associação de Pais e Encarregados de Educação / “O trabalho desenvolvido nesta estrutura encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo”

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	10	9	9
Não tenho opinião	93	83	88
Discordo	3	3	3
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	106	95	100
<i>Missing</i>	6	5	
Total	112	100	

5.2.1.2.20. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas à Associação de Pais e Encarregados de Educação

Em relação à categoria “**Enumere três aspectos em que a Associação de Pais e Encarregados de Educação teve um papel mais interveniente**” estabelecemos uma subcategoria, “*Acompanhamento*”, onde foi referida a elaboração de uma exposição escrita a fim de contratar alguns recursos humanos para a escola.

5.2.1.2.21. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Pessoal não docente

Pela análise quantitativa às respostas dadas verificámos que:

- A maioria dos docentes (74%) considera que o desempenho do pessoal não docente tem respondido às suas expectativas, 18% discorda e 8% não tem opinião (ver Quadro 85);
- A maioria dos docentes (78%) considera que a acção do pessoal não docente tem sido sentida positivamente na acção educativa, 10% discorda e 12% não tem opinião (ver Quadro 86);
- A maioria dos docentes (70%) discorda de que o trabalho do pessoal não docente não se tenha feito sentir positivamente na vivência diária do Agrupamento, 9% concorda e 21% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 87);
- Do total de docentes, 20% considera que o pessoal não docente tem tido uma participação eficaz na Assembleia de Escola, 5% discorda e 75% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 88);
- Do total de docentes, 21% considera que a representação do pessoal não docente na Assembleia contribui para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa, 4% discorda e 75% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 89);

- Do total de docentes, 20% considera que a representação do pessoal não docente na Assembleia contribui para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar, 3% discorda e 77% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 90);
- Do total de docentes, 11% considera que a representação do pessoal não docente na Assembleia contribui para um melhor desempenho dos docentes, 8% discorda e 81% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 91);
- Do total de docentes, 14% considera que o pessoal não docente tem tido uma participação eficaz no Conselho Pedagógico, 7% discorda e 79% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 92);
- Do total de docentes, 23% considera que a representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribui para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa, 4% discorda e 73% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 93);
- Do total de docentes, 19% considera que a representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribui para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar, 4% discorda e 77% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 94);
- Do total de docentes, 12% considera que a representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribui para um melhor desempenho dos docentes, 15% discorda e 73% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 95).

A partir dos dados acima apresentados, podemos concluir que a maioria dos docentes (em média, 74%) considera que o desempenho do pessoal não docente tem correspondido às expectativas e a sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa e na vivência diária do Agrupamento.

No que diz respeito à representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, a maioria dos docentes (em média, 76%) não tem opinião sobre este assunto. No entanto, dos docentes que emitiram opinião, a maioria deles considera que a representação do pessoal não docente nestes

órgãos é adequada e que a mesma contribui para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa e dos Serviços de Administração Escolar.

Quadro 85 - Pessoal não Docente/ "O desempenho do pessoal não docente tem respondido às expectativas"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	5	4	5
Concordo	77	69	69
Não tenho opinião	9	8	8
Discordo	18	16	16
Discordo em absoluto	2	2	2
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 86 - Pessoal não Docente / "A sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	4	4	4
Concordo	82	73	74
Não tenho opinião	13	12	12
Discordo	11	10	10
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	110	98	100,0
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 87 - Pessoal não Docente/ "O trabalho do pessoal não docente não se tem feito sentir positivamente na vivência diária do Agrupamento"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	10	9	9
Não tenho opinião	23	21	21
Discordo	71	63	65
Discordo em absoluto	6	5	5
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 88 - Pessoal não Docente/ "O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz na Assembleia de Escola"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	21	19	19
Não tenho opinião	83	74	75
Discordo	5	4	5
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 89 - Pessoal não Docente/ "A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	2	2	2
Concordo	21	19	19
Não tenho opinião	84	75	75
Discordo	3	2	3
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 90 - Pessoal não Docente/ "A representação do pessoal não docente na Assembleia contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	2	2	2
Concordo	20	18	18
Não tenho opinião	86	77	77
Discordo	3	2	3
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 91 - Pessoal não Docente/ "A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos docentes"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	11	10	10
Não tenho opinião	89	79	81
Discordo	8	7	7
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 92 - Pessoal não Docente/ "O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz no Conselho Pedagógico"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	14	12	13
Não tenho opinião	87	78	79
Discordo	8	7	7
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

Quadro 93 - Pessoal não Docente/ "A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	25	22	22
Não tenho opinião	81	72	73
Discordo	4	4	4
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 94 - Pessoal não Docente/ "A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	20	18	18
Não tenho opinião	86	77	77
Discordo	4	3	4
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 95 - Pessoal não Docente/ "A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos docentes"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	12	11	11
Não tenho opinião	81	72	73
Discordo	14	12	13
Discordo em absoluto	2	2	2
Total	110	98	100
<i>Missing</i>	2	2	
Total	112	100	

5.2.1.2.22. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Pessoal não docente

No que diz respeito à categoria “**Enumere três aspectos em que o pessoal não docente teve um papel mais interveniente**” foram estabelecidas duas subcategorias: *Vigilância e Colaboração*.

Na subcategoria *Vigilância*, é tida como função mais relevante, a vigilância dos alunos nos intervalos e no refeitório, bem como o seu acompanhamento e supervisão, Na subcategoria *Colaboração*, referem ainda o seu desempenho pessoal como imprescindível no bom funcionamento e gestão diária das escolas e do Agrupamento, salientando o apoio aos professores e o acompanhamento e aconselhamento de alunos no desenvolvimento de actividades no espaço da escola, a gestão de conflitos com os alunos, a ajuda à actividade docente, à gestão/ organização dos espaços da aula, o apoio material necessário às actividades lectivas. No geral tiveram um papel mais interveniente na colaboração com os professores, na melhoria da vivência diária do Agrupamento, a manutenção dos espaços, e no relacionamento com alunos/docentes e famílias, bem como a disponibilidade para colaborar na acção educativa e na resolução de problemas e conflitos, colaboram ainda em projectos do J.I e na assistência a actividades de apoio à família.

5.2.1.2.23. Análise quantitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Administrativo

Pela análise quantitativa às respostas dadas verificámos que:

- Metade dos docentes (50%) considera que o desempenho desta estrutura tem correspondido às expectativas, 2% discorda e 48% não tem opinião (ver Quadro 96);
- Do total de docentes, 34% considera que a acção do Conselho Administrativo tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico do Agrupamento, 5% discorda e 61% não tem opinião (ver Quadro 97);

- Do total de docentes, 43% considera que a acção do Conselho Administrativo tem sido sentida positivamente no funcionamento global do Agrupamento, 4% discorda e 53% não tem opinião (ver Quadro 98);
- Do total de docentes, 23% discorda de que o trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola, 3% concorda e 74% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 99);
- Do total de docentes, 24% discorda de que o trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico, 4% concorda e 72% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 100);
- Do total de docentes, 35% discorda de que o trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Executivo, 5% concorda e 60% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 101);
- Do total de docentes, 38% considera que a acção do Conselho Administrativo tem sido sentida positivamente no planeamento do Agrupamento, 1% discorda e 61% não tem opinião (ver Quadro 102).

A partir dos dados acima apresentados, podemos concluir que a maioria dos docentes (em média, 61%) não tem opinião sobre o Conselho Administrativo. Contudo, metade dos docentes considera que o desempenho desta estrutura tem respondido às suas expectativas e a grande parte dos docentes que emitiram opinião sobre o funcionamento da mesma considera que a acção do Conselho Administrativo tem sido sentida positivamente no planeamento administrativo e pedagógico e no funcionamento global do Agrupamento e que o trabalho desenvolvido se encontra em sintonia com a acção dos restantes órgãos (em especial, com o Conselho Executivo).



Quadro 96 - Conselho Administrativo/ "O desempenho desta estrutura tem respondido às expectativas"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	2	2	2
Concordo	54	48	48
Não tenho opinião	53	47	48
Discordo	2	2	2
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 97 - Conselho Administrativo/ "A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico do Agrupamento"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	36	32	33
Não tenho opinião	68	61	61
Discordo	6	5	5
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 98 - Conselho Administrativo/ "O trabalho desta estrutura tem-se feito sentir positivamente no funcionamento global do Agrupamento"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	1	1	1
Concordo	47	42	42
Não tenho opinião	59	53	53
Discordo	3	2	3
Discordo em absoluto	1	1	1
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 99 - Conselho Administrativo/ "O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	3	3	3
Não tenho opinião	82	73	74
Discordo	23	20	20
Discordo em absoluto	3	3	3
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 100 - Conselho Administrativo/ "O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	4	4	4
Não tenho opinião	80	71	72
Discordo	24	21	21
Discordo em absoluto	3	3	3
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 101 - Conselho Administrativo/ "O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Executivo"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	0	0	0
Concordo	6	5	5
Não tenho opinião	67	60	60
Discordo	34	30	31
Discordo em absoluto	4	4	4
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

Quadro 102 - Conselho Administrativo/ "A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento administrativo do Agrupamento"

	N	%	% Válida
Concordo em absoluto	3	3	3
Concordo	39	35	35
Não tenho opinião	68	61	61
Discordo	1	1	1
Discordo em absoluto	0	0	0
Total	111	99	100
<i>Missing</i>	1	1	
Total	112	100	

5.2.1.2.24. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal Docente às questões relativas ao Conselho Administrativo

Relativamente à questão “Enumere aspectos que considere onde o Conselho Administrativo teve um papel mais interveniente” foram estabelecidas duas subcategorias: *Colaboração* e *Organização*.

No que diz respeito à subcategoria *Colaboração*, os inquiridos referem a simpatia e a cordialidade nos recursos humanos. A sua acção tem sido positiva no funcionamento do agrupamento e, principalmente, no que diz respeito à solução de situações administrativas com respostas imediatas aos problemas; referem ainda o bom atendimento e a eficácia.

Em relação à subcategoria *Organização*, indicam que a sua acção tem sido positiva no planeamento administrativo do Agrupamento e na sua gestão financeira, na organização, na gestão administrativa do material didáctico e no apoio à comunidade a nível administrativo.

5.2.1.3. Conclusões da análise das respostas dadas pelos docentes ao Questionário “Tipo 1”

Da análise das respostas dadas retirámos as seguintes conclusões:

- A opinião dos docentes em relação aos Departamentos Curriculares é bastante favorável.
- Cerca de metade dos docentes não tem opinião sobre a Assembleia de Escola, mas dos docentes que emitiram uma opinião, a mesma é maioritariamente positiva.
- A opinião dos docentes em relação ao Conselho Pedagógico é favorável, embora exista um maior consenso no que diz respeito à articulação entre Conselho Pedagógico e Conselho Executivo do que entre Conselho Pedagógico e Assembleia de Escola. Por sua vez, a maioria dos docentes considera que a acção do Conselho Pedagógico é sentida positivamente

no funcionamento e gestão pedagógica do Agrupamento, mas de modo mais intenso nos Departamentos Curriculares/ Conselhos de Docentes.

- Cerca de metade dos docentes tem uma opinião favorável em relação ao Conselho de Directores de Turma, mas cerca de 40% dos docentes não emitiu opinião sobre o funcionamento desta estrutura. O aspecto que mereceu maior consenso diz respeito ao efeito positivo da acção deste órgão ao nível do planeamento dos Conselhos de Turma.
- Mais de metade dos docentes não tem opinião sobre os aspectos relativos ao funcionamento do Conselho de Docentes. Contudo, dos docentes que emitiram uma opinião, a maioria é favorável a este órgão.
- O Conselho Executivo é de todos os órgãos e estruturas aquele que mais corresponde às expectativas dos docentes, tendo a maioria dos docentes uma opinião bastante favorável em relação ao funcionamento deste órgão que se reflecte positivamente, por exemplo, no planeamento e na gestão pedagógica do Agrupamento.
- Cerca de 40% dos docentes não tem opinião sobre o Serviço de Psicologia e Orientação. Contudo, dos docentes que emitiram uma opinião, a maioria é favorável a este serviço.
- Cerca de 40% dos docentes não tem opinião sobre o Departamento de Educação Especial. Contudo, dos docentes que emitiram uma opinião, a maioria é favorável a este departamento.
- Cerca de 80% dos docentes não tem opinião sobre a Associação de Pais e Encarregados de Educação. Dos que emitiram uma opinião verifica-se que a mesma é mais desfavorável do que favorável (“não tem correspondido às expectativas”, “a sua acção não tem sido sentida positivamente no planeamento, na gestão pedagógica e no funcionamento global do

Agrupamento” e “o trabalho desenvolvido não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola e do Conselho Pedagógico”).

- A maioria dos docentes tem uma opinião positiva sobre a acção do pessoal não docente e considera que o mesmo tem correspondido às expectativas. Já no que diz respeito à representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, a maioria dos docentes não tem opinião, embora grande parte daqueles que deram a sua opinião considere que a participação do pessoal não docente nestes órgãos é adequada e que a mesma contribui para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa e dos Serviços de Administração Escolar.
- Mais de metade dos docentes não tem opinião sobre o Conselho Administrativo. Contudo, metade dos docentes considera que o desempenho desta estrutura tem respondido às suas expectativas e grande parte dos docentes que emitiram opinião sobre o funcionamento do mesmo considera que a acção do Conselho Administrativo tem sido sentida positivamente no planeamento administrativo e pedagógico e no funcionamento global do Agrupamento e que o trabalho desenvolvido se encontra em sintonia com a acção dos restantes órgãos (em especial, com o Conselho Executivo).

5.2.2. Questionário Tipo 2 – Pessoal Não Docente

5.2.2.1. Caracterização do Pessoal Não Docente

Pela análise do quadro 103, verificamos que dos 40 não docentes que responderam ao questionário “Tipo 2”, 37 são do género feminino e 3 são do género masculino. Por sua vez, a maioria do pessoal não docente tem idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos (71%), existindo uma pequena percentagem de docentes com idades inferiores a 35 anos (14%) e com idades superiores a 56 anos (15%).

Quadro 103 – Caracterização do Pessoal não Docente em função das variáveis “Género” e “Idade”

Idade	Género Feminino		Género Masculino		Total	
	N	%	N	%	N	%
18 – 25	1	3	0	0	1	2
26 – 35	5	13	0	0	5	12
36 – 45	10	27	1	33	11	28
46 – 55	15	41	2	67	17	43
+ 56	6	16	0	0	6	15
Total	37	100	3	100	40	100

5.2.2.2. Análise e Discussão dos Resultados

Através da análise quantitativa das respostas dadas pelo **pessoal não docente** ao Questionário “Tipo 2” verificamos que:

- A maioria do pessoal não docente (90%) considera que o seu desempenho tem correspondido às expectativas, 2% discorda e 8% não tem opinião (ver Quadro 104);
- A maioria do pessoal não docente (88%) considera que a sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa, 2% discorda e 10% não tem opinião (ver Quadro 105);
- A maioria do pessoal não docente (71%) discorda de que o seu trabalho não se tenha feito sentir positivamente na vivência diária do Agrupamento, 17% concorda e 12% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 106);
- Do total de não docentes, 42% considera que o pessoal não docente tem tido uma participação eficaz na Assembleia de Escola, 10% discorda e 48% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 107);
- Do total de não docentes, 45% considera que a representação do pessoal não docente na Assembleia contribui para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa, 5% discorda e 50% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 108);
- Do total de não docentes, 46% considera que a representação do pessoal não docente na Assembleia contribui para um melhor desempenho dos

Serviços de Administração Escolar, 4% discorda e 50% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 109);

- Do total de não docentes, 42% considera que a representação do pessoal não docente na Assembleia contribui para um melhor desempenho dos docentes, 8% discorda e 50% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 110);
- Mais de metade dos não docentes (53%) considera que o pessoal não docente tem tido uma participação eficaz no Conselho Pedagógico, 5% discorda e 42% não tem opinião (ver Quadro 111);
- Mais de metade dos não docentes (55%) considera que a representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribui para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa e 45% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 112);
- Mais de metade dos não docentes (57%) considera que a representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribui para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar e 43% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 113);
- Do total de não docentes, 43% considera que a representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribui para um melhor desempenho dos docentes, 7% discorda e 50% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 114).

A partir dos dados acima apresentados, podemos concluir que a maioria dos não docentes (em média, 83%) considera que o desempenho do pessoal não docente tem correspondido às expectativas e a sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa e na vivência diária do Agrupamento.

No que diz respeito à representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, cerca de metade dos não docentes (em média, 47%) não têm opinião sobre este assunto. No entanto, dos não docentes que emitiram opinião, a maioria deles considera que a representação do pessoal não docente nestes órgãos é adequada e que a mesma contribui para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar, dos Auxiliares de Acção Educativa e dos docentes (com um acordo mais elevado no que diz respeito aos

efeitos positivos da representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico).

Quadro 104 - PND/ "O desempenho do pessoal não docente tem respondido às expectativas"

	N	%
Concordo em absoluto	16	40
Concordo	20	50
Não tenho opinião	3	8
Discordo	1	2
Discordo em absoluto	0	0
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

Quadro 105 - PND/ "A sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa"

	N	%
Concordo em absoluto	13	33
Concordo	22	55
Não tenho opinião	4	10
Discordo	0	0
Discordo em absoluto	1	2
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

Quadro 106 – PND/ "O trabalho do pessoal não docente não se tem feito sentir positivamente na vivência diária do Agrupamento"

	N	%
Concordo em absoluto	1	2
Concordo	6	15
Não tenho opinião	5	12
Discordo	15	38
Discordo em absoluto	13	33
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

Quadro 107 - PND/ "O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz na Assembleia de Escola"

	N	%
Concordo em absoluto	1	2
Concordo	16	40
Não tenho opinião	19	48
Discordo	3	8
Discordo em absoluto	1	2
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

Quadro 108 - PND/ "A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa"

	N	%
Concordo em absoluto	2	5
Concordo	16	40
Não tenho opinião	20	50
Discordo	2	5
Discordo em absoluto	0	0
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

Quadro 109 - PND/ "A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar"

	N	%
Concordo em absoluto	1	2
Concordo	17	44
Não tenho opinião	20	50
Discordo	1	2
Discordo em absoluto	1	2
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

Quadro 110 - PND/ "A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos docentes"

	N	%
Concordo em absoluto	1	2
Concordo	16	40
Não tenho opinião	20	50
Discordo	3	8
Discordo em absoluto	0	0
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

Quadro 111 - PND/ "O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz no Conselho Pedagógico"

	N	%
Concordo em absoluto	2	5
Concordo	19	48
Não tenho opinião	17	42
Discordo	2	5
Discordo em absoluto	0	0
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

Quadro 112 - PND/ "A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa"

	N	%
Concordo em absoluto	3	7
Concordo	19	48
Não tenho opinião	18	45
Discordo	0	0
Discordo em absoluto	0	0
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

Quadro 113 - PND/ "A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar"

	N	%
Concordo em absoluto	3	7
Concordo	20	50
Não tenho opinião	17	43
Discordo	0	0
Discordo em absoluto	0	0
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

Quadro 114 - PND/ "A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos docentes"

	N	%
Concordo em absoluto	1	2
Concordo	16	41
Não tenho opinião	20	50
Discordo	2	5
Discordo em absoluto	1	2
Total	40	100
<i>Missing</i>	0	
Total	40	

5.2.2.2.1. Análise qualitativa das respostas dadas pelo Pessoal não Docente às questões relativas ao Pessoal não Docente

Em relação à categoria “**Enumere três aspectos em que o Pessoal não Docente teve um papel mais interveniente**” estabelecemos quatro subcategorias; *Manutenção, Colaboração, Acompanhamento, Ambiente.*

No que se refere à subcategoria, *Manutenção*, os inquiridos dizem que o pessoal não docente teve um papel mais interveniente na manutenção e conservação do edifício escolar, na higiene, limpeza, zelo, conservação e preservação das instalações escolares e no bom funcionamento do edifício.

Em relação à subcategoria *Colaboração*, é referido pelos não docentes a colaboração com pessoal docente e alunos, o bom desempenho de todas as funções atribuídas, a colaboração com o pessoal docente, o estarem sempre disponíveis para quando a escola precisa de trabalho acrescido, um bom relacionamento entre colegas e gestão, e em todas as situações relacionadas com os alunos e professores, na realização pronta de qualquer tarefa que lhe seja atribuída, assim como o respeito por toda a comunidade escolar, a participação eficaz na simulação do incêndio, a ajuda nas actividades lectivas e não lectivas e, ainda, a colaboração nas iniciativas festivas. Em relação à subcategoria, *Acompanhamento*, é referido pelos não docentes, o acompanhamento, entrega e disponibilidade em relação aos alunos e ajuda em situações que exigem intervenção, o apoio aos professores e alunos, quer físico quer psicológico, a prestação de alguns tratamentos de primeiros socorros, o acompanhamento na hora do almoço e recreio.

Em relação à subcategoria, *Ambiente*, é referido pelos não docentes, a transmissão de uma imagem positiva da escola na comunidade e a preocupação em criar um bom ambiente escolar.

Da análise das respostas dadas pelo pessoal não docente ao Questionário “Tipo 2” e pela avaliação do pessoal não docente realizada pelos professores, já analisada anteriormente, retiram-se as seguintes **conclusões**:

- A maioria dos docentes e dos não docentes tem uma opinião positiva sobre a acção do **pessoal não docente** e consideram que o mesmo tem

correspondido às expectativas. Contudo, a opinião do pessoal não docente relativamente ao seu desempenho é mais favorável do que a opinião emitida pelos docentes acerca deste mesmo desempenho, por exemplo: em média, 83% do pessoal não docente considera que o seu desempenho tem correspondido às expectativas e a sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa e na vivência diária do Agrupamento, enquanto estas opiniões só foram partilhadas, em média, por 74% dos docentes.

- No que diz respeito à representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, a grande maioria dos docentes não tem opinião (em média, 76%), enquanto menos de metade do pessoal não docente (em média, 47%) é que não tem opinião relativamente a estes assuntos.
- Dos docentes e não docentes que emitiram uma opinião sobre a representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola, a maior parte dos docentes (20% concorda e 5% discorda) e a maior parte dos não docentes (42% concorda e 10% discorda) consideram esta participação eficaz e com efeitos positivos, essencialmente, no desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa e dos Serviços de Administração Escolar.
- Dos docentes e não docentes que emitiram uma opinião sobre a representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico, a maior parte dos docentes (14% concorda e 7% discorda) e a maior parte dos não docentes (53% concorda e 0% discorda) consideram esta participação eficaz e com efeitos positivos, essencialmente, no desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa e dos Serviços de Administração Escolar.
- O pessoal docente tem uma opinião mais favorável à representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola (com 20% dos docentes a considerar esta participação eficaz e 5% a não concordar com esta opinião) do que no Conselho Pedagógico (com 14% dos docentes a

considerar esta participação eficaz e 7% a não concordar com esta opinião).

- Por outro lado, os não docentes têm uma opinião mais favorável à representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico (com 53% dos não docentes a considerar esta participação eficaz e 5% a não concordar com esta opinião) do que na Assembleia de Escola (com 42% dos não docentes a considerar esta participação eficaz e 10% a não concordar com esta opinião).

5.2.3. Questionário Tipo 3 – Pais e Encarregados de Educação

5.2.3.1 Caracterização dos Pais e Encarregados de Educação

Pela análise do quadro 115, verificamos que dos 90 pais/encarregados de educação que responderam ao questionário “Tipo 3”, 77 são do género feminino e 13 são do género masculino. Quanto à faixa etária, a maioria tem entre 26 e 45 anos.

Quadro 115 – Caracterização dos Pais e Encarregados de Educação em função das variáveis “Género” e “Idade”

Idade	Género Feminino		Género Masculino		Total	
	N	%	N	%	N	%
18 – 25	2	3	0	0	2	2
26 – 35	22	28	3	23	25	28
36 – 45	42	54,5	9	69	51	57
46 – 55	9	12	1	8	10	11
+ 56	2	3	0	0	2	2
Total	77	100	13	100	90	100

Pela análise dos quadros 116 e 117, verificamos que a maioria dos pais/encarregados educação (54%) é pai ou encarregado de educação neste agrupamento há mais de 3 anos e que apenas 2% dos pais são sócios da Associação de Pais.

Quadro 116 – Nº de anos em que são pais/encarregados de educação neste Agrupamento

Nº de anos	N	% Válida
1	10	11
2	15	17
3	16	18
4	6	7
5	9	10
+ de 5	32	37
Total	88	100
<i>Missing</i>	2	
Total	90	

Quadro 117 – Nº de pais/encarregados de educação sócios/ não sócios da Associação de Pais e Encarregados de Educação deste Agrupamento

Sócio da Associação de Pais	N	% Válida
Sim	2	2
Não	87	98
Total	89	100
<i>Missing</i>	1	
Total	90	

5.2.3.2. Análise e Discussão dos Resultados

Através da análise das respostas dadas pelos pais e encarregados de educação ao Questionário Tipo 3, verificamos que:

- Cerca de metade dos pais e encarregados de educação (53%) nota um aumento significativo da participação dos mesmos na vida do Agrupamento, 7% discorda e 40% não tem opinião (ver Quadro 118);
- A maioria dos pais e encarregados de educação (84%) considera que colabora com o director de turma/ professores, 3% discorda e 13% não tem opinião (ver Quadro 119);
- A maioria dos pais e encarregados de educação (68%) considera que os mesmos se tornaram mais exigentes e críticos face ao funcionamento do Agrupamento, 10% discorda e 22% não tem opinião (ver Quadro 120);
- A maioria dos pais e encarregados de educação (70%) discorda de que só se interessem pela situação concreta do(s) seus(s) educandos, 27% concorda e 3% não (ver Quadro 121);

- A maioria dos pais e encarregados de educação discorda que os assuntos gerais do Agrupamento não lhes interessa (81%), 7% concorda e 12% não tem opinião (ver Quadro 122);
- Metade dos pais e encarregados de educação (50%) considera que a direcção do Agrupamento tem garantido as condições que facilitam a sua participação, 10% discorda e 40% não tem opinião (ver Quadro 123);
- Do total de pais e encarregados de educação, 19% considera que o Ministério da Educação tem garantido condições que facilitem a sua participação, 33% discorda e 48% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 124);
- A maioria dos pais e encarregados de educação (59%) considera que a participação dos mesmos tem ajudado a melhorar o funcionamento do Agrupamento, 7% discorda e 34% não tem opinião (ver Quadro 125);
- A maioria dos pais e encarregados de educação (64%) tem dado mais força à direcção para defender os interesses do Agrupamento (ver Quadro 126);
- Na qualidade de encarregados de educação vão à escola (ver Quadro 127):
 - Quando solicitados/ convocados pelo Director de Turma (opção assinalada por 67% dos pais e encarregados de educação);
 - Por livre iniciativa (opção assinalada por 52% dos pais e encarregados de educação);
 - Quando convocados para reuniões com a Associação de Pais e Encarregados de Educação (opção assinalada por 31% dos pais e encarregados de educação);
 - No horário de atendimento do Director de Turma (opção assinalada por 42% dos pais e encarregados de educação);
 - Fora do horário de atendimento do Director de Turma (opção assinalada por 24% dos pais e encarregados de educação);
 - Nas reuniões de final de período (opção assinalada por 80% dos pais e encarregados de educação).

Quadro 118 - Pais e E.E./ "Noto um aumento significativo da participação dos pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento"

	N	% Válida
Concordo em absoluto	3	4
Concordo	43	49
Não tenho opinião	35	40
Discordo	5	6
Discordo em absoluto	1	1
Total	87	100
<i>Missing</i>	3	
Total	90	

Quadro 119 – Pais e E.E./ "Colaboro com o director de turma /professores"

	N	% Válida
Concordo em absoluto	24	28
Concordo	49	56
Não tenho opinião	11	13
Discordo	2	2
Discordo em absoluto	1	1
Total	87	100
<i>Missing</i>	3	
Total	90	

Quadro 120 – Pais e E.E./ "Os pais e encarregados de educação tornaram-se mais exigentes e críticos face ao funcionamento do Agrupamento"

	N	% Válida
Concordo em absoluto	14	16
Concordo	46	52
Não tenho opinião	19	22
Discordo	9	10
Discordo em absoluto	0	0
Total	87	100
<i>Missing</i>	3	
Total	90	

Quadro 121 – Pais e E.E./ “Só me interesse pela situação concreta do(s) meu(s) filho(s)”

	N	% Válida
Concordo em absoluto	4	5
Concordo	19	22
Não tenho opinião	3	3
Discordo	46	54
Discordo em absoluto	14	16
Total	86	100
<i>Missing</i>	4	
Total	90	

Quadro 122 – Pais e E.E./ “Os assuntos gerais do Agrupamento não me interessam”

	N	% Válida
Concordo em absoluto	1	1
Concordo	5	6
Não tenho opinião	11	12
Discordo	48	55
Discordo em absoluto	23	26
Total	88	100
<i>Missing</i>	2	
Total	90	

Quadro 123 – Pais e E.E./ “A direcção do Agrupamento tem garantido condições que facilitam a minha participação”

	N	% Válida
Concordo em absoluto	6	7
Concordo	37	43
Não tenho opinião	34	40
Discordo	7	8
Discordo em absoluto	2	2
Total	86	100
<i>Missing</i>	4	
Total	90	

Quadro 124 – Pais e E.E./ “O Ministério tem garantido condições que facilitam a minha participação”

	N	% Válida
Concordo em absoluto	2	2
Concordo	15	17
Não tenho opinião	41	48
Discordo	23	27
Discordo em absoluto	5	6
Total	86	100
<i>Missing</i>	4	
Total	90	

Quadro 125 – “Pais e E.E./ ”A participação dos pais e encarregados de educação tem ajudado a melhorar o funcionamento do Agrupamento”

	N	% Válida
Concordo em absoluto	5	6
Concordo	46	53
Não tenho opinião	30	34
Discordo	6	7
Discordo em absoluto	0	0
Total	87	100
<i>Missing</i>	3	
Total	90	

Quadro 126 – Pais e E.E./ “A participação dos pais e encarregados de educação tem dado mais força à direcção para defender os interesses do Agrupamento”

	N	% Válida
Concordo em absoluto	6	7
Concordo	50	57
Não tenho opinião	27	31
Discordo	4	5
Discordo em absoluto	0	0
Total	87	100
<i>Missing</i>	3	
Total	90	

Quadro 127 – Pais e E.E./ “Na qualidade de Encarregado de Educação vou à Escola”

Na qualidade de E.E. vou à Escola:	Nº de Pais (N= 90)	%
Quando solicitado/ convocado pelo Director de Turma	60	67
Por livre iniciativa	47	52
Quando convocado para reuniões com a Associação de Pais e E.E.	28	31
No horário de atendimento do Director de Turma	38	42
Fora do horário de atendimento do Director de Turma	22	24
Nas reuniões de final de Período	72	80

Da análise das respostas dadas pelos pais e encarregados de educação ao Questionário “Tipo 3” retiram-se as seguintes **conclusões**:

- As ideias que reuniram maior consenso entre os pais e encarregados de educação foram: “colaboro com o director de turma/ professores” (com um acordo de 84%) e “os assuntos gerais do Agrupamento não me interessam” (com um desacordo de 81%);

- A ideia que foi avaliada negativamente pelos pais e encarregados de educação foi: “O Ministério de Educação tem garantido condições que facilitem a minha participação” (com um desacordo de 33% e um acordo de 19%);
- A maioria dos pais vem à escola na qualidade de encarregado de educação nas reuniões de final de período (80%), quando é solicitado/convocado pelo Director de Turma (67%) ou por livre iniciativa (52%).

5.2.4. Questionário Tipo 4 – Directores de Turma

5.2.4.1. Caracterização dos Directores de Turma

Pela análise do quadro 128, verificamos que, dos 25 Directores de Turma que responderam ao questionário “Tipo 4”, a totalidade (100%) é do género feminino e a maioria (60%) tem idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos de idade.

Quadro 128 – Caracterização dos Directores de Turma em função das variáveis “Género” e “Idade”

Idade	Género Feminino		Género Masculino		Total	
	N	%	N	%	N	%
18 – 25	0	0	0	0	0	0
26 – 35	1	4	0	0	1	4
36 – 45	8	32	0	0	8	32
46 – 55	15	60	0	0	15	60
+ 56	1	4	0	0	1	4
Total	25	100	0	0	25	100

Pela análise do quadro 129, verificamos que 44% dos docentes é Director de Turma há mais de 10 anos e que apenas 16% é Director de Turma há menos de 5 anos.

Quadro 129 – Nº de anos em que são Directores de Turma

Nº de anos	N	% Válida
Menos de 5	4	16%
De 5 a 10	10	40%
Mais de 10	11	44%
Total	25	

5.2.4.2. Análise e Discussão dos Resultados

Através da análise das respostas dadas pelos **Directores de Turma** ao Questionário Tipo 4, verificamos que:

- Mais de metade dos Directores de Turma (52%) notam um aumento significativo da participação dos pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento, 36% discorda desta ideia e 12% não tem opinião (ver Quadro 130);
- A maioria dos Directores de Turma (64%) considera que existe agora mais colaboração entre os pais e encarregados de educação e o director de turma/professores, 32% discorda e 4% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 131);
- A maioria dos Directores de Turma (76%) considera que os pais e encarregados de educação se tornaram mais exigentes e críticos face ao funcionamento do Agrupamento, 8% discorda e 16% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 132);
- A maioria dos Directores de Turma (76%) considera que os pais e encarregados de educação só se interessam pela situação concreta dos seus educandos, 20% discorda e 4% não tem opinião (ver Quadro 133);
- A maioria dos Directores de Turma (64%) discorda de que os pais e encarregados de educação se interessam pelos assuntos gerais do Agrupamento, 24% concorda e 12% não tem opinião (ver Quadro 134);
- A maioria dos Directores de Turma (92%) considera que a direcção do Agrupamento tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação e 8% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 135);

- Cerca de metade dos Directores de Turma (48%) considera que o Ministério da Educação tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação, 24% discorda e 28% não tem opinião (ver Quadro 136);
- Do total de Directores de Turma, 20% considera que a participação dos pais e encarregados de educação tem ajudado a melhorar o funcionamento do Agrupamento, 24% discorda desta ideia e 56% não tem opinião (ver Quadro 137);
- Do total de Directores de Turma, 12% considera que a participação dos pais e encarregados de educação tem dado mais força à direcção para defender os interesses do Agrupamento, 28% discorda desta ideia e 60% não tem opinião (ver Quadro 138).

A partir dos dados acima apresentados podemos concluir que a ideia que mereceu maior consenso entre os Directores de Turma foi a seguinte: “A direcção do Agrupamento tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação” (com um acordo de 92%). Por sua vez, a maioria dos Directores de Turma considera que os pais e encarregados de educação “só se interessam pela situação concreta dos filhos” (76%) e “não se interessam pelos assuntos gerais do Agrupamento” (64%), apesar dos pais e encarregados de educação se terem tornado “mais exigentes e críticos face ao funcionamento do Agrupamento” (76%).

Quadro 130 - DT/ “Noto um aumento significativo da participação dos pais e encarregados de educação na vida do agrupamento”

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	13	52
Não tenho opinião	3	12
Discordo	9	36
Discordo em absoluto	0	0
Total	25	100
<i>Missing</i>	0	
	Total	25

Quadro 131 - DT/ "Existe agora maior colaboração entre os pais e encarregados de educação e o director de turma/professores"

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	16	64
Não tenho opinião	1	4
Discordo	8	32
Discordo em absoluto	0	0
Total	25	100
<i>Missing</i>	0	
Total	25	

Quadro 132 - DT/ "Os pais e encarregados de educação tornaram-se mais exigentes e críticos face ao funcionamento do agrupamento"

	N	%
Concordo em absoluto	2	8
Concordo	17	68
Não tenho opinião	4	16
Discordo	2	8
Discordo em absoluto	0	0
Total	25	100
<i>Missing</i>	0	
Total	25	

Quadro 133 - DT/ "Os pais e encarregados de educação só se interessam pela situação concreta dos filhos"

	N	%
Concordo em absoluto	7	28
Concordo	12	48
Não tenho opinião	1	4
Discordo	4	16
Discordo em absoluto	1	4
Total	25	100
<i>Missing</i>	0	
Total	25	

Quadro 134 - DT/ "Os pais e encarregados de educação interessam-se pelos assuntos gerais do agrupamento"

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	6	24
Não tenho opinião	3	12
Discordo	13	52
Discordo em absoluto	3	12
Total	25	100
<i>Missing</i>	0	
Total	25	

Quadro 135 - DT/ "A direcção do agrupamento tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação"

	N	%
Concordo em absoluto	4	16
Concordo	19	76
Não tenho opinião	2	8
Discordo	0	0
Discordo em absoluto	0	0
Total	25	100
<i>Missing</i>	0	
Total	25	

Quadro 136 - DT/ "O Ministério tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação"

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	12	48
Não tenho opinião	7	28
Discordo	5	20
Discordo em absoluto	1	4
Total	25	100
<i>Missing</i>	0	
Total	25	

Quadro 137 - DT/ "A participação dos pais e encarregados de educação tem ajudado a melhorar o funcionamento do agrupamento"

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	5	20
Não tenho opinião	14	56
Discordo	6	24
Discordo em absoluto	0	0
Total	25	100
<i>Missing</i>	0	
Total	25	

Quadro 138 - DT/ "A participação dos pais e encarregados de educação tem dado mais força à direcção para defender os interesses do agrupamento"

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	3	12
Não tenho opinião	15	60
Discordo	5	20
Discordo em absoluto	2	8
Total	25	100
<i>Missing</i>	0	
Total	25	

5.2.4.3. Análise comparativa das conclusões dos questionários “Tipo 3 – Encarregados de Educação” e “Tipo 4 - Directores de Turma”.

Da análise das respostas dadas pelos Directores de Turma ao Questionário “Tipo 4” e pela avaliação dos pais e encarregados de educação já analisada anteriormente, retiram-se as seguintes **conclusões**:

- A avaliação que os Directores de Turma fazem acerca do envolvimento dos pais e encarregados de educação no Agrupamento é mais negativa do que a avaliação realizada pelos próprios pais e encarregados de educação. As ideias onde se verificam as maiores diferenças são as seguintes:
 - “Existe agora maior colaboração entre os pais e encarregados de educação e o director de turma/professores” (com 84% de acordo dos pais e encarregados de educação e apenas 64% de acordo dos directores de turma);
 - “Os pais e encarregados de educação só se interessam pela situação concreta dos filhos” (com 76% de acordo dos directores de turma e com 70% de desacordo dos pais e encarregados de educação);
 - “A direcção do Agrupamento tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação” (com 92% de acordo dos directores de turma e apenas com 50% de acordo dos pais e encarregados de educação);
 - “ A participação dos pais e encarregados de educação tem ajudado a melhorar o funcionamento do Agrupamento” (com 59% de acordo dos pais e encarregados de educação e com apenas 19% de acordo dos directores de turma contra 33% de directores de turma que discordam desta ideia);
 - “A participação dos pais e encarregados de educação tem dado mais força à direcção para defender os interesses do Agrupamento (com 64% de acordo dos pais e encarregados de educação e com apenas 12% de acordo dos directores de turma contra 28% de directores de turma que discordam desta ideia).

- As ideias que mereceram maior consenso entre os directores de turma e os pais/ encarregados de educação foram as seguintes:
 - “Noto um aumento significativo da participação dos pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento” (com o acordo de cerca de metade dos directores de turma e dos pais e encarregados de educação);
 - “Os pais e encarregados de educação tornaram-se mais exigentes e críticos face ao funcionamento do Agrupamento (com o acordo da maioria dos directores de turma e dos pais e encarregados de educação).

5.2.5. Questionário tipo 5 – Membros da Assembleia de Escola

5.2.5.1. Caracterização dos Membros da Assembleia de Escola

Pela análise do quadro 139, verificamos que dos 14 membros da Assembleia de Escola que responderam ao questionário “Tipo 5”, 12 são do género feminino e 2 são do género masculino. A maioria (86%) apresenta idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos, não existindo nenhum com idade inferior a 26 nem com idade superior a 56 anos de idade.

Quadro 139 – Caracterização dos Directores de Turma em função das variáveis “Género” e “Idade”

Idade	Género Feminino		Género Masculino		Total	
	N	%	N	%	N	%
18 – 25	0	0	0	0	0	0
26 – 35	2	17	0	0	2	14
36 – 45	4	33	1	50	5	36
46 – 55	6	50	1	50	7	50
+ 56	0	0	0	0	0	0
Total	12	100	2	100	14	100

5.2.5.2. Análise e Discussão dos Resultados

Análise quantitativa

Através da análise quantitativa das respostas dadas pelos membros da Assembleia de Escola da Assembleia de Escola, verificámos que:

- A maioria dos membros da Assembleia de Escola (86%) considera que este órgão tem desempenhado um papel activo e dinamizador no processo de aplicação do novo regime de autonomia, administração e gestão (ver Quadro 140);
- A totalidade dos membros da Assembleia de Escola considera que o Agrupamento dispõe agora de uma estrutura de direcção e gestão democrática (ver Quadro 141);
- A maioria dos membros da Assembleia de Escola (86%) considera que a Assembleia tem um papel importante na mobilização dos pais e encarregados de educação para participarem nas reuniões e nas eleições, 7% discorda e 7% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 142);
- A maioria dos membros da Assembleia de escola (79%) considera que o novo regime está a mostrar que os órgãos de direcção e gestão do Agrupamento têm uma capacidade de decisão mais alargada do que a anterior, 14% discorda e 7% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 143);
- Metade dos membros da Assembleia de Escola (50%) entende estas mudanças como uma prova da confiança do Ministério de Educação nas capacidades e no profissionalismo dos professores, 36% discorda e 14% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 144);
- Do total dos membros da Assembleia de Escola, 42% concorda que há agora assuntos que são resolvidos no Agrupamento e que anteriormente tinham que ser colocados à consideração da Direcção Regional de Educação, 21% discorda e 37% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 145);
- A maioria dos membros da Assembleia de Escola (86%) considera que tem participado activamente neste órgão porque acredita que o novo

- regime contribui para melhorar o funcionamento do Agrupamento, 7% discorda e 7% não tem opinião (ver Quadro 146);
- A maioria dos membros da Assembleia de Escola (64%) sente essas mudanças como uma imposição do Ministério que não dá resposta às reais necessidades do Agrupamento, 29% discorda e 7% não tem opinião (ver Quadro 147);
 - Do total dos membros da Assembleia de Escola, 43% teme que estas mudanças impliquem mais responsabilidades e trabalho, sem as necessárias contrapartidas, 36% discorda desta ideia e 21% não tem opinião (ver Quadro 148);
 - Do total dos membros da Assembleia de Escola, 43% considera o novo regime como uma cópia de modelos estrangeiros que não está adequada à realidade portuguesa, 14% discorda e 43% não tem opinião (ver Quadro 149);
 - A maioria dos membros da Assembleia de Escola (86%) revela maior entusiasmo pelo facto do Agrupamento ter mais autonomia para se organizar e desenvolver os seus projectos, 7% discorda e 7% não tem opinião (ver Quadro 150);
 - A maioria dos membros da Assembleia de Escola (79%) considera que este órgão teve um papel importante na definição do Projecto Educativo do Agrupamento, 14% discorda e 7% não tem opinião (ver Quadro 151);
 - A totalidade dos membros da Assembleia de Escola discorda de que este órgão não tenha tido qualquer acção no acompanhamento do desenvolvimento do Projecto Educativo (ver Quadro 152);
 - A maioria dos membros da Assembleia de Escola (64%) considera que o desempenho deste órgão na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelos pais e encarregados de educação e 36% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 153);
 - Do total dos membros da Assembleia de Escola, 36% considera que o desempenho deste órgão na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelo pessoal não docente e 64% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 154);

- A maioria dos membros da Assembleia de Escola (86%) considera que o desempenho deste órgão na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelo pessoal docente e 14% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 155);
- A maioria dos membros da Assembleia de Escola (86%) discorda de que a actividade deste órgão não promoveu em nada qualquer alteração ao quotidiano do Agrupamento, 7% concorda e 7% não tem opinião (ver Quadro 156);
- A maioria dos membros da Assembleia de Escola (64%) discorda de que há assuntos tratados na Assembleia de Escola que deveriam ser da competência de outros órgãos, 7% concorda e 29% não tem opinião sobre este assunto (ver Quadro 157);

A partir dos dados acima apresentados podemos concluir que há duas ideias que mereceram o consenso de todos os membros da Assembleia de Escola que foram as seguintes: “O Agrupamento dispõe agora de uma estrutura de direcção e gestão mais democrática” (com um acordo de 100%) e “A Assembleia não tem tido qualquer acção no acompanhamento e desenvolvimento do Projecto Educativo” (com um desacordo de 100%).

Em geral, a opinião dos membros da Assembleia de Escola é favorável a este órgão. Contudo, existem algumas ideias controversas, nomeadamente:

- A maioria dos membros da Assembleia de Escola (64%) sente essas mudanças como uma imposição do Ministério que não dá resposta às reais necessidades do Agrupamento;
- Cerca de 40% dos membros da Assembleia de Escola “não sente essas mudanças como uma prova da confiança do Ministério nas capacidades e no profissionalismo dos professores”, “teme que essas mudanças impliquem mais responsabilidades e trabalho, sem as necessárias contrapartidas” e “considera o novo regime uma cópia de modelos estrangeiros que não estão adequados à realidade portuguesa”.

Quadro 140 - MAE/ "Em geral a Assembleia tem desempenhado um papel activo e dinamizador no processo de aplicação do novo regime de autonomia, administração e gestão"

	N	%
Concordo em absoluto	5	36
Concordo	7	50
Não tenho opinião	0	0
Discordo	2	14
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 141 - MAE/ "O Agrupamento dispõe agora de uma estrutura de direcção e gestão mais democrática"

	N	%
Concordo em absoluto	6	43
Concordo	8	57
Não tenho opinião	0	0
Discordo	0	0
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 142 - MAE/ "A Assembleia tem um papel importante na mobilização dos pais e encarregados de educação para participarem nas reuniões e nas eleições"

	N	%
Concordo em absoluto	5	36
Concordo	7	50
Não tenho opinião	1	7
Discordo	1	7
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 143 - MAE/ "O novo regime está a mostrar que os órgãos de direcção e gestão do Agrupamento têm uma capacidade de decisão mais alargada do que o anterior"

	N	%
Concordo em absoluto	2	14
Concordo	9	65
Não tenho opinião	1	7
Discordo	2	14
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 144 - MAE/ "Entendo estas mudanças como uma prova da confiança do Ministério nas capacidades e no profissionalismo dos professores"

	N	%
Concordo em absoluto	2	14
Concordo	5	36
Não tenho opinião	2	14
Discordo	4	29
Discordo em absoluto	1	7
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 145 - MAE/ "Há agora assuntos que são resolvidos no agrupamento e que anteriormente tinham que ser colocados à consideração da Direcção Regional"

	N	%
Concordo em absoluto	3	21
Concordo	3	21
Não tenho opinião	5	37
Discordo	3	21
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 146 - MAE/ "Tenho participado activamente na Assembleia porque acredito que o novo regime contribui para melhorar o funcionamento do Agrupamento"

	N	%
Concordo em absoluto	4	29
Concordo	8	57
Não tenho opinião	1	7
Discordo	1	7
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 147 - MAE/ "Sinto estas mudanças como uma imposição do Ministério que não dá resposta às reais necessidades do agrupamento"

	N	%
Concordo em absoluto	3	22
Concordo	6	42
Não tenho opinião	1	7
Discordo	3	22
Discordo em absoluto	1	7
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 148 - MAE/ "Temo que estas mudanças impliquem mais responsabilidades e trabalho, sem as necessárias contrapartidas"

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	6	43
Não tenho opinião	3	21
Discordo	3	21
Discordo em absoluto	2	15
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 149 - MAE/ "Considero o novo regime uma cópia de modelos estrangeiros que não está adequada à realidade portuguesa"

	N	%
Concordo em absoluto	1	7
Concordo	5	36
Não tenho opinião	6	43
Discordo	1	7
Discordo em absoluto	1	7
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 150 - MAE/ "Revelo entusiasmo pelo facto do Agrupamento ter mais autonomia para se organizar e desenvolver os seus projectos"

	N	%
Concordo em absoluto	2	14
Concordo	10	72
Não tenho opinião	1	7
Discordo	1	7
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 151 – MAE/ "A Assembleia teve um papel importante na definição do Projecto Educativo do Agrupamento"

	N	%
Concordo em absoluto	2	14
Concordo	9	65
Não tenho opinião	1	7
Discordo	2	14
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 152 - MAE/ "A Assembleia não tem tido qualquer acção no acompanhamento do desenvolvimento do Projecto Educativo"

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	0	0
Não tenho opinião	0	0
Discordo	10	71
Discordo em absoluto	4	29
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 153 – MAE/ "O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelos pais e encarregados de educação"

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	9	64
Não tenho opinião	5	36
Discordo	0	0
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 154 - MAE/ "O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelo pessoal não docente"

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	5	36
Não tenho opinião	9	64
Discordo	0	0
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 155 - MAE/ "O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelo pessoal docente"

	N	%
Concordo em absoluto	1	7
Concordo	11	79
Não tenho opinião	2	14
Discordo	0	0
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 156 - MAE/ "A actividade da Assembleia não promoveu em nada qualquer alteração ao quotidiano do Agrupamento"

	N	%
Concordo em absoluto	0	0
Concordo	1	7
Não tenho opinião	1	7
Discordo	9	64
Discordo em absoluto	3	22
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Quadro 157 - MAE/ "Considere que há assuntos tratados na Assembleia de Escola que deveriam ser da competência de outros órgãos"

	N	%
Concordo em absoluto	1	7
Concordo	0	0
Não tenho opinião	4	29
Discordo	9	64
Discordo em absoluto	0	0
Total	14	100
<i>Missing</i>	0	
Total	14	

Análise qualitativa

Em relação à categoria "Enumere três aspectos onde considere que a Assembleia de Escola teve um papel mais interveniente" foram estabelecidas várias subcategorias: *Dinamização, Acompanhamento, Avaliação, Controlo, Informativo, Apoio.*

Na primeira subcategoria, *Dinamização*, os inquiridos referiram que onde a Assembleia de Escola teve um papel mais dinamizador no reforço da *Autonomia e Gestão* e na definição do *Projecto Educativo do Agrupamento*.

Na subcategoria *Acompanhamento*, foi referida a importância da Assembleia no Plano Anual de Actividades, na reestruturação do Regulamento Interno, e nos Recursos e Apoios.

Na subcategoria *Avaliação*, os inquiridos referiram que a Assembleia tinha um papel avaliativo em relação à gestão administrativa e pedagógica do agrupamento bem como do seu quotidiano.

Quanto à subcategoria *Controlo*, referiram o controlo existente sobre o Orçamento e Relatório de Contas, o cumprimento do Plano de Actividades e a abertura dos Cursos de Educação e Formação.

Na subcategoria *Informativo*, salientaram que foi importante o papel informativo sobre a actividade do Agrupamento.

Por último, na subcategoria *Apoio*, foi referido o papel importante do apoio às propostas do Conselho Executivo, bem como às do Conselho Pedagógico.

5.3. Discussão dos Resultados

Procuramos analisar os resultados dos questionários e das entrevistas sobre o funcionamento dos Órgãos de Administração e Gestão (Assembleia de Escola, Conselho Executivo, Conselho Pedagógico e Conselho Administrativo), das Estruturas de Orientação Educativa (Conselho Departamentos Curriculares, Conselho de Directores de Turma, Conselho de Docentes, Serviços Especializados de Apoio Educativo), bem como a intervenção dos Pais e Encarregados de Educação e do Pessoal Não Docente. Sobre os seis tipos de questionários analisados, (o questionário Tipo 1 para o **Pessoal Docente**; o questionário Tipo 2 para o **Pessoal Não Docente**; o questionário Tipo 3 para **Pais e Encarregados de Educação**; o questionário Tipo 4 para **Directores de Turma**; o questionário Tipo 5 para **Membros da Assembleia de Escola**; o questionário por entrevista Tipo 6, para os **Serviços Especializados de Apoio Educativo**) parece-nos poder inferir as seguintes conclusões:

Questionário Tipo 1 para o **Pessoal Docente**:

- Em relação ao questionário **Tipo 1** para o **Pessoal Docente**, a opinião dos docentes sobre os **Departamentos Curriculares** é bastante favorável, nomeadamente na coordenação e dinamização das actividades do Plano Anual de Actividades, na diversidade de metodologias diversificadas, na aferição e reflexão de procedimentos no combate ao insucesso.

- Na opinião dos docentes que responderam à questão sobre a **Assembleia de Escola**, a mesma é favorável, referindo a importância deste órgão no acompanhamento a todos os documentos estruturantes na vida do Agrupamento; Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades, Regulamento Interno, Orçamento.
- Existe um maior consenso entre os docentes no que diz respeito à articulação entre **Conselho Pedagógico** e Conselho Executivo do que nos restantes órgãos. Por outro lado, a acção do Conselho Pedagógico faz-se sentir mais intensamente e de forma positiva nos Departamentos Curriculares/ Conselhos de Docentes. É referido ainda pelos inquiridos que o Conselho Pedagógico é o órgão de onde provém todas as decisões e o que faz a “ponte” entre todos os ciclos; tem ainda um papel importante na elaboração e acompanhamento do Projecto Educativo/Curricular de Escola/Plano Anual de Actividades, bem como na aprovação/elaboração de documentos facilitadores de uma menor burocracia, define também a política pedagógica do Agrupamento, o desenho curricular, e faz a avaliação e reflexão sobre os factores de Sucesso/insucesso, traçando metas para atingir melhores resultados.
- Os docentes têm uma opinião favorável em relação ao **Conselho de Directores de Turma**. Referem que é o órgão onde são planeados os Conselhos de Turma e se clarificam e uniformizam procedimentos e estratégias, preparam-se os momentos de avaliação e planeiam-se os projectos curriculares de turma; referem também a importância na coordenação e clarificação de procedimentos para todos os Conselhos de Turma, a concretização das orientações legislativas, e ainda na intervenção positiva no desempenho dos docentes.
- Mais de metade dos docentes não tem opinião sobre os aspectos relativos ao funcionamento do **Conselho de Docentes**, o que é perfeitamente normal, uma vez que apenas os docentes do pré-escolar e do 1.º ciclo conhecem o seu funcionamento, mesmo assim a maioria é favorável a este órgão.

- É referido pelos inquiridos que o Conselho de Docentes tem um papel importante na gestão pedagógica, na programação e no planeamento das actividades dos docentes, na articulação interciclos, na elaboração do projecto curricular de turma e na elaboração de documentos de avaliação dos alunos. Está também em sintonia com o Projecto Educativo do Agrupamento.
- A maioria dos docentes tem uma opinião favorável em relação ao **Conselho Executivo**, nomeadamente a acção deste órgão no planeamento e gestão do Agrupamento. Referem o papel interveniente na gestão administrativa e pedagógica, na gestão de recursos humanos, na gestão equilibrada do orçamento escolar, na monitorização do trabalho das várias estruturas do Agrupamento, na elaboração do PAA e apoio aos professores na sua execução, no combate ao insucesso escolar, na definição dos princípios orientadores da acção educativa do agrupamento, como facilitador da implementação de respostas educativas diversificadas, como fonte de directrizes do funcionamento das escolas, como impulsionador de acções e projectos a desenvolver, na promoção de um bom clima relacional, no exercício do poder disciplinar, bem como na gestão dos documentos internos e firmeza na sua aplicação, na ligação entre Conselho Pedagógico e a política educativa emanada da Assembleia de Escola.
- Os docentes corroboram a opinião da sintonia do **SPO** com todas as outras estruturas de gestão intermédia, verificando-se a importância do mesmo na avaliação dos alunos com NEE, no despiste dos alunos com dificuldades de aprendizagens e alterações do comportamento, no desenvolvimento e acompanhamento de acções que desenvolvam as aprendizagens destes alunos, na orientação vocacional dos alunos do 9º ano. É ainda referida a colaboração em equipas de projectos.

Nas entrevistas verificam-se as mesmas tendências do questionário, quer nas perguntas fechadas, quer nas abertas. As entrevistadas realçam a sintonia com todas as estruturas, o desempenho do **SPO**, a importância na avaliação dos alunos, a orientação escolar, a articulação entre os

diferentes serviços a sua ligação com as outras estruturas, como elemento activo do Conselho Pedagógico, apresentando algumas soluções para os problemas, a participação em projectos, a facilidade de acesso ao serviço, o apoio aos alunos, a criação de percursos curriculares diferenciados, a Orientação vocacional.

- Os docentes corroboram a opinião da sintonia dos docentes do **Departamento de Educação Especial** com todas as outras estruturas de gestão intermédia, verificando-se a importância do mesmo no desenvolvimento e acompanhamento de acções que desenvolvam as aprendizagens destes alunos. É ainda referido que estes docentes colaboram em projectos desenvolvidos quer pelas turmas, quer na escola/agrupamento.

Também nas entrevistas podemos inferir a mesma opinião do questionário, quer nas perguntas fechadas, quer nas abertas, nestas com maior acuidade. As entrevistadas realçam o papel interventivo desta estrutura, a sua ligação com as outras estruturas, a colaboração no desenvolvimento de práticas promotoras de maior sucesso, a realização de acções de sensibilização aos docentes do Agrupamento, a participação em projectos, a articulação no conjunto das diferentes disciplinas e ciclos de ensino.

- Inferimos que também nas perguntas abertas a mesma opinião expressa nas perguntas fechadas. A maioria dos docentes não tem opinião sobre a **Associação de Pais e Encarregados de Educação**. Só existe a referência da Associação sobre uma diligência realizada aquando da solicitação de funcionários para a escola.
- Parece-nos poder concluir que a maioria dos docentes considera que o desempenho do **Pessoal não Docente** tem correspondido às expectativas e a sua intervenção na acção educativa e na vivência diária do Agrupamento é positiva.

No que diz respeito à representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, a maioria dos docentes não tem opinião sobre este assunto. No entanto, os que emitiram opinião

consideram que a representação do pessoal não docente nestes órgãos é adequada e que a mesma contribui para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa e dos Serviços de Administração Escolar. Esta opinião é corroborada nas perguntas abertas, nomeadamente no aconselhamento a alunos, no facto do seu desempenho ser imprescindível ao bom funcionamento e gestão diária das escolas e do Agrupamento, no apoio aos professores a nível do material necessário às actividades lectivas, no desenvolvimento de actividades, na gestão de conflitos com os alunos, na ajuda ao funcionamento das aulas, à gestão/ organização dos espaços da aula e dos alunos fora e dentro da sala de aula, bem como a disponibilidade para colaborar na acção educativa e na resolução de problemas e conflitos; no J.I colaboram em projectos e nas actividades de apoio à família.

- A maioria dos docentes não tem opinião sobre o **Conselho Administrativo**; os que têm consideram que o desempenho desta estrutura tem respondido às suas expectativas e considera que a acção do Conselho Administrativo tem sido positiva no planeamento administrativo e pedagógico e no funcionamento global do Agrupamento, bem como no trabalho desenvolvido se encontrar em sintonia com a acção dos restantes órgãos em especial, com o Conselho Executivo. Esta opinião é corroborada pelas perguntas abertas, nomeadamente; nas respostas imediatas aos problemas, na organização e gestão administrativa do material didáctico e no apoio à comunidade a nível administrativo. Referem ainda o bom atendimento e a eficácia destes serviços.

Questionário Tipo 2 para o Pessoal Não Docente:

Em relação ao questionário **Tipo 2** para o **Pessoal Não Docente**, da análise das respostas dadas pelo pessoal não docente ao Questionário “Tipo 2” e contrapondo a avaliação do pessoal não docente realizada pelos professores, já analisada anteriormente, retiram-se as seguintes **conclusões**:

- A maioria dos docentes e dos não docentes tem uma opinião positiva sobre a acção do pessoal não docente e consideram que o mesmo tem correspondido às expectativas. Contudo, a opinião do pessoal não docente relativamente ao seu desempenho é mais favorável do que a opinião emitida pelos docentes acerca deste mesmo desempenho, a grande maioria dos não docentes considera que o seu desempenho; tem correspondido às expectativas e a sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa e na vivência diária do Agrupamento.
- No que diz respeito à representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, a grande maioria dos docentes não tem opinião; no entanto, a maioria do pessoal não docente considera esta participação eficaz e com efeitos positivos essencialmente no desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa e dos Serviços de Administração Escolar.
- É de referir que o **pessoal docente** tem uma opinião mais favorável à representação do pessoal não docente na Assembleia do que no Conselho Pedagógico.
- Por outro lado, os **não docentes** têm uma opinião mais favorável à representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico do que na Assembleia de Escola
- O pessoal não docente refere ainda ter um papel mais interveniente na manutenção e conservação do edifício. Em relação às perguntas abertas referem a colaboração com o pessoal docente e alunos, um bom relacionamento entre colegas, a ajuda nas actividades lectivas e não lectivas e ainda a colaboração dada nas iniciativas festivas do Agrupamento.

Questionário Tipo 3 para Pais e Encarregados de Educação:

Através da análise das respostas dadas pelos pais e encarregados de educação ao Questionário Tipo 3, parece-nos poder retirar as seguintes conclusões:

- As ideias que reuniram maior consenso entre os pais e encarregados de educação foram a colaboração com o director de turma/ professores, e ainda o grande interesse nos assuntos gerais do Agrupamento.
- Os pais e encarregados de educação mencionam negativamente que o Ministério de Educação tenha garantido condições que facilitem a sua participação na vida da escola
- A maioria dos pais vem à escola na qualidade de encarregado de educação, nas reuniões de final de período, quando é solicitado/ convocado pelo Director de Turma e com menor frequência por livre iniciativa.

Questionário Tipo 4 para Directores de Turma:

Da análise das respostas dadas pelos Directores de Turma ao Questionário “Tipo 4” e contrapondo a avaliação dos pais e encarregados de educação já analisada anteriormente, retiram-se as seguintes conclusões:

A avaliação que os **Directores de Turma** fazem acerca do **envolvimento dos pais e encarregados de educação** no Agrupamento é mais negativa do que a avaliação realizada pelos próprios pais e encarregados de educação. As maiores diferenças perpassam pelos seguintes aspectos:

- Os Encarregados de Educação dizem existir agora maior colaboração entre os pais e encarregados de educação e o director de turma/professores, o mesmo é confirmado pelos directores de turma mas numa menor percentagem. Referem ainda interessar-se pela escola como um todo,

tendo os directores de turma opinião contrária, pensam que só se interessam pela situação concreta dos filhos;

- A grande globalidade dos directores de turma refere que a direcção do Agrupamento tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação; no entanto, só metade dos pais/encarregados de educação inquiridos pensam dessa forma;
- A maioria dos pais e encarregados de educação refere que a sua participação tem ajudado a melhorar o funcionamento do Agrupamento; no entanto, os directores de turma discordam desta opinião;
- A maioria dos pais e encarregados de educação refere que a sua participação tem dado mais força à direcção para defender os interesses do Agrupamento, ao contrário dos directores de turma que discordam desta opinião.

As ideias que mereceram **maior consenso** entre os directores de turma e os pais/encarregados de educação foram as seguintes:

- Quer os directores de turma, quer os pais e encarregados de educação referem um aumento significativo da participação dos pais e encarregados de educação na vida do Agrupamento, bem como no aumento de exigência e sentido crítico face ao funcionamento do Agrupamento.

Questionário Tipo 5 para Membros da Assembleia de Escola:

Da análise das respostas dadas pelos **membros da Assembleia de Escola** ao Questionário "Tipo 5", retiram-se as seguintes **conclusões**:

- A maioria dos membros da Assembleia de Escola considera que este órgão tem desempenhado um papel activo e dinamizador no processo de aplicação do novo regime de autonomia, administração e gestão;

- A totalidade dos membros da Assembleia de Escola considera que o Agrupamento dispõe agora de uma estrutura de direcção e gestão democrática;
- A maioria dos membros da Assembleia de Escola pensa que a Assembleia tem um papel importante na mobilização dos pais e encarregados de educação no intuito de promover a participação nas reuniões e nas eleições;
- A maioria dos membros da Assembleia de escola refere que o novo regime mostra que os órgãos de direcção e gestão do Agrupamento têm uma capacidade de decisão mais alargada do que na anterior;
- Metade dos membros da Assembleia de Escola entende estas mudanças como uma prova da confiança do Ministério de Educação nas capacidades e no profissionalismo dos professores;
- Os membros da Assembleia de Escola, em grande parte, concordam que há agora assuntos que são resolvidos no Agrupamento e que anteriormente tinham que ser colocados à consideração da Direcção Regional de Educação;
- A maioria dos membros da Assembleia de Escola considera que tem participado activamente neste órgão porque acredita que o novo regime contribui para melhorar o funcionamento do Agrupamento;
- A maioria dos membros da Assembleia de Escola sente as mudanças como uma imposição do Ministério, que não dá resposta às reais necessidades do Agrupamento e teme que estas mudanças impliquem mais responsabilidades e trabalho, sem as necessárias contrapartidas. Considera, também, o novo regime como uma cópia de modelos estrangeiros que não está adequada à realidade portuguesa;

- A maioria dos membros da Assembleia de Escola revela maior entusiasmo pelo facto do Agrupamento ter maior autonomia para se organizar e desenvolver os seus projectos; considera ainda que este órgão tem um papel importante na definição do Projecto Educativo do Agrupamento;
- A maioria dos membros da Assembleia de Escola considera que o desempenho deste órgão na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelos pais e encarregados de educação, bem como pelo pessoal não docente e pessoal docente;
- A maioria dos membros da Assembleia de Escola considera que a actividade deste órgão promoveu alterações ao quotidiano do Agrupamento e que os assuntos tratados na Assembleia de Escola devem continuar a ser da sua competência.

A partir dos dados acima apresentados, podemos concluir que há três ideias que mereceram o **consenso** de todos os membros da Assembleia de Escola:

- O Agrupamento dispõe agora de uma estrutura de direcção e gestão mais democrática e a Assembleia tem tido uma acção muito positiva no acompanhamento e desenvolvimento do Projecto Educativo.
- Referiram que a Assembleia de Escola teve um papel mais dinamizador no reforço da Autonomia e Gestão e na definição do Projecto Educativo do Agrupamento.
- Em relação às perguntas abertas, referem os contributos da Assembleia no Plano Anual de Actividades, no Regulamento Interno e na gestão de recursos e apoios, bem como um papel avaliativo em relação à gestão administrativa, o controlo existente sobre o Orçamento e Relatório de Contas e na acção pedagógica do agrupamento (a abertura dos Cursos

de Educação e Formação), o cumprimento do Plano de Actividades e o apoio às propostas do Conselho Executivo e Conselho Pedagógico.

Na generalidade, a opinião dos membros da Assembleia de Escola é favorável a este órgão, existindo, no entanto, algumas **ideias controversas**, nomeadamente:

- A maioria dos membros da Assembleia de Escola sente essas mudanças como uma imposição do Ministério que não dá resposta às reais necessidades do Agrupamento, por outro lado, essas mudanças são sentidas como uma prova da confiança do Ministério nas capacidades e no profissionalismo dos professores, temendo, ao mesmo tempo, que impliquem mais responsabilidades e trabalho, sem as necessárias contrapartidas. Consideram ainda que o novo regime é uma cópia de modelos estrangeiros que não estão adequados à realidade portuguesa.

Capítulo VI - Conclusões e Áreas Potenciais de Melhoria

6. Conclusões e Áreas Potenciais de Melhoria

6.1 – Nível Crítico da Investigação

Finalizada esta investigação, pensamos que foram abordados e atingidos os objectivos inicialmente apresentados para a sua concretização.

A nossa investigação iniciou-se a partir da identificação do problema/questão de partida: *Quais os contributos das estruturas de orientação educativa para a gestão e administração escolar?* Pretendeu-se apresentar a pergunta de forma clara, de modo a poder ser facilmente compreendida por todos os sujeitos e, ao mesmo tempo, permitir ser o fio condutor do tema de toda a nossa investigação” “Contributos das Estruturas de Orientação Educativa na Gestão e Administração Escolar — Estudo Exploratório no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora”.

A escolha do tema “Contributos das Estruturas de Orientação Educativa na Gestão e Administração Escolar — Estudo Exploratório no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora” prende-se com a preocupação de compreender e melhorar o funcionamento do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora onde, como já referi anteriormente, exerço o cargo de presidente do Conselho Executivo, cargo esse que me dá uma preocupação acrescida de contribuir para a construção de uma escola de excelência.

A abordagem por nós realizada levanta-nos várias questões, sobre a razão e a importância do nosso estudo, e o benefício da nossa investigação. Toda esta problemática se encontra intimamente ligada às exigências de desempenho da organização, à qual cada vez mais competências são exigidas.

O objectivo nuclear do estudo foi avaliar até que ponto as estruturas de orientação educativa do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora apresentavam um adequado funcionamento. A amostra deste estudo apresenta públicos distintos, o público dos professores, técnicos, funcionários, directores de turma, membros da assembleia de escola, encarregados de educação, professores do departamento de educação especial.

Neste sentido, constituíram-se como objectivos específicos da presente investigação os seguintes:

- 1 - Avaliar o funcionamento das estruturas de orientação educativa do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora.

- 2 - Identificar os pontos fortes e fracos da intervenção das estruturas de orientação na gestão e administração do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora.
- 3 - Elaborar um plano de acção com vista à optimização das estruturas de orientação educativa.

Deste modo, centrámo-nos nos diagnósticos que os participantes das diferentes estruturas do agrupamento apuraram como as suas próprias práticas e sobre as práticas dos outros grupos, a fim de identificarmos os pontos fortes e fracos da intervenção das estruturas de orientação na gestão e administração do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora. A elaboração de um plano de melhoria com vista à optimização das estruturas de orientação educativa é o culminar do nosso trabalho de investigação.

6.1.2. Diagnósticos que contribuíram para o Projecto Educativo do Agrupamento (2008/2011) e elaboração de um Plano de Melhoria

6.1.2.1. Questionário Tipo 1- Pessoal Docente

Em relação ao questionário **Tipo 1** para o **Pessoal Docente**, podemos concluir que a opinião dos docentes em relação aos **Departamentos Curriculares**, é bastante favorável, nomeadamente na coordenação e dinamização das actividades do Plano Anual de Actividades, na sugestão de metodologias diversificadas, na aferição e reflexão de procedimentos no combate ao insucesso, em relação à **Assembleia de Escola**, é favorável, referindo-se a importância deste órgão no acompanhamento de todos os documentos estruturantes na vida do Agrupamento (Projecto Educativo, Plano Anual de Actividades, Regulamento Interno, Orçamento).

No que se refere ao **Conselho Pedagógico**, a opinião dos docentes é favorável, embora exista um maior consenso no que diz respeito à articulação entre Conselho Pedagógico e Conselho Executivo do que entre Conselho Pedagógico e Assembleia de Escola, acrescentam ainda que a acção do Conselho Pedagógico é sentida positivamente no funcionamento e gestão pedagógica do Agrupamento, mas de modo mais intenso nos Departamentos Curriculares/Conselhos de

Docentes. Mencionam também que o Conselho Pedagógico é o órgão de onde provêm todas as decisões e o que faz a “ponte” entre todos os ciclos; é importante na elaboração e acompanhamento do Projecto Educativo/Curricular de Escola/Plano Anual de Actividades, bem como na aprovação de documentos facilitadores de uma menor burocracia; define a política pedagógica do Agrupamento e avalia e reflecte sobre os factores de sucesso/insucesso, traçando metas para atingir melhores resultados.

Em relação ao **Conselho de Directores de Turma** e ao **Conselho de Docentes**, apenas metade dos inquiridos tem opinião sobre os respectivos órgãos, o que é bastante natural, uma vez que apenas os docentes do 2.º e 3.º ciclos participam nas reuniões de Directores de Turma, e apenas os docentes do pré-escolar e do 1.º ciclo participam nas reuniões de Conselho de Docentes. Nos **primeiros**, é referido consensualmente o efeito positivo da acção deste órgão ao nível do planeamento dos Conselhos de Turma, na uniformização de procedimentos e estratégias, orientações legislativas (avaliação, projectos curriculares de turma), e ainda na intervenção positiva do desempenho dos docentes. Nos **segundos**, metade dos inquiridos não tem opinião sobre o seu funcionamento; os que tem manifestaram opinião favorável, dizem que o Conselho de Docentes tem um papel importante na gestão pedagógica, na programação, no planeamento das actividades dos docentes, na articulação interciclos, na elaboração do projecto curricular de turma e na elaboração de documentos de avaliação dos alunos; acrescentam estar em sintonia com o Projecto Educativo do Agrupamento.

No que concerne ao **Conselho Executivo**, este é de todos os órgãos e estruturas aquele que mais corresponde às expectativas dos docentes, tendo a maioria dos docentes uma opinião bastante favorável em relação ao seu funcionamento, nomeadamente no planeamento, na gestão pedagógica, na gestão de recursos humanos, na gestão equilibrada do orçamento escolar, na monitorização do trabalho das várias estruturas do Agrupamento, no apoio aos professores, no combate ao insucesso escolar, na definição dos princípios orientadores da acção educativa do agrupamento, como facilitador da implementação de respostas educativas diversificadas, como impulsionador de acções e projectos a desenvolver, na promoção de um bom clima relacional, no exercício do poder disciplinar, bem como na gestão dos documentos internos e firmeza na sua

aplicação, na ligação entre Conselho Pedagógico e a política educativa emanada da Assembleia de Escola.

Em relação ao **SPO**, podemos concluir que existe sintonia entre este serviço e todas as outras estruturas de gestão intermédia, verificando-se a importância do mesmo na avaliação dos alunos com NEE, no despiste dos alunos com dificuldades de aprendizagens e alterações do comportamento, no desenvolvimento e acompanhamento de acções que desenvolvam as aprendizagens destes alunos através da criação de percursos curriculares diferenciados, na orientação vocacional dos alunos do 9º ano, como elemento activo do Conselho Pedagógico onde apresenta soluções para problemas, a participação em projectos e a facilidade de acesso ao serviço.

O mesmo é referido em relação ao **Departamento de Educação Especial** a existência de sintonia entre este serviço e todas as outras estruturas de gestão intermédia, verificando-se a importância do mesmo no desenvolvimento e acompanhamento de acções que desenvolvam as aprendizagens destes alunos. É ainda referido que estes docentes colaboram em projectos desenvolvidos quer pelas turmas, quer na escola/agrupamento, no desenvolvimento de práticas promotoras de maior sucesso, a realização de acções de sensibilização aos docentes do Agrupamento, a participação em projectos, a articulação no conjunto das diferentes disciplinas e ciclos de ensino.

A maioria dos docentes não tem opinião sobre a **Associação de Pais e Encarregados de Educação**, só existe a referência da Associação sobre uma diligência realizada aquando da solicitação de funcionários para a escola (A Associação de Pais e Encarregados de Educação não está activa há mais de dois anos).

Em relação ao **Pessoal não Docente**, a maioria dos docentes considera que o seu desempenho tem correspondido às expectativas e a sua intervenção na acção educativa e na vivência diária do Agrupamento é positiva. Quanto à sua representação na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, a maioria dos docentes não tem opinião. Os que emitiram opinião consideram-na adequada, contribuindo para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção

Educativa e dos Serviços de Administração Escolar, nomeadamente no aconselhamento a alunos, no bom funcionamento e gestão diária do Agrupamento, no apoio aos professores a nível do material necessário às actividades lectivas, na promoção de actividades, na gestão de conflitos com os alunos, na organização dos alunos nos espaços internos e externos, bem como a disponibilidade para colaborar na acção educativa e na resolução de problemas e conflitos; no J.I é referida a colaboração em projectos e nas actividades de apoio à família.

Sobre o **Conselho Administrativo**, a maioria dos docentes não tem opinião, os que têm, consideram que o desempenho desta estrutura tem respondido às suas expectativas e que a sua acção tem sido positiva no planeamento administrativo e pedagógico, na organização e gestão administrativa e no apoio à comunidade a nível administrativo, referem ainda o bom atendimento e a eficácia destes serviços, no funcionamento global do Agrupamento. Referem que o trabalho desenvolvido se encontra em sintonia com a acção dos restantes órgãos, em especial, com o Conselho Executivo.

6.1.2.2. Questionário Tipo 2 - Pessoal Não Docente

Em relação ao Questionário **Tipo 2** para o **Pessoal Não Docente**; da análise das respostas dadas e confrontando a avaliação do pessoal não docente realizada pelos docentes no Questionário “Tipo 1”, retiram-se as seguintes conclusões:

A maioria dos docentes e dos não docentes tem uma opinião positiva sobre a acção do **pessoal não docente** e consideram que o mesmo tem correspondido às expectativas; no entanto, a opinião do pessoal não docente relativamente ao seu desempenho é mais favorável do que a opinião emitida pelos docentes. A grande maioria dos não docentes considera que o seu desempenho corresponde às expectativas e é positivo na acção educativa e na vivência diária do Agrupamento.

No que diz respeito à representação do **peçoal não docente** na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, a grande maioria dos docentes não tem opinião; comparativamente, a maioria do peçoal não docente considera-a eficaz e positiva para o desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa e dos Serviços de Administração Escolar. Refira-se que o peçoal docente tem melhor opinião da representação do peçoal não docente na Assembleia do que no Conselho Pedagógico; ao contrário, o peçoal não docente tem uma opinião mais favorável à sua representação no Conselho Pedagógico.

O **peçoal não docente** refere ainda ter um papel muito interveniente na manutenção e conservação do edifício, na colaboração com o peçoal docente e alunos, no apoio às actividades lectivas e não lectivas, na colaboração dada nas iniciativas festivas do Agrupamento.

6.1.2.3. Questionário Tipo 3 - Pais/Encarregados de Educação

Através da análise das respostas dadas pelos **Pais/Encarregados de Educação** ao Questionário Tipo 3, podemos retirar as seguintes conclusões:

Os **pais e encarregados de educação** dizem colaborar com o director de turma/professores e interessam-se pelos assuntos gerais do Agrupamento; mencionam negativamente que o Ministério de Educação tenha garantido condições que facilitem a sua participação na vida da escola. A maioria dos pais diz vir à escola na qualidade de encarregado de educação e nas reuniões de final de período; vêm quando são solicitados/convocados pelo Director de Turma e com menor frequência por livre iniciativa.

6.1.2.4. Questionário Tipo 4 - Directores de Turma

Da análise das respostas dadas pelos **Directores de Turma** ao Questionário “**Tipo 4**”, e comparando com a avaliação dos pais e encarregados de educação já analisada anteriormente, retiramos as seguintes conclusões:

A avaliação que os **Directores de Turma** fazem acerca do envolvimento dos pais e encarregados de educação no Agrupamento é mais negativa do que a realizada pelos pais e encarregados de educação, nomeadamente:

- Os pais/encarregados de educação dizem existir agora maior colaboração entre os pais e encarregados de educação e o director de turma/professores, o mesmo é confirmado apenas por uma parte dos directores de turma.
- Os pais/encarregados de educação referem interessar-se pela escola como um todo, ao passo que os directores de turma pelo contrário, pensam que estes só se interessam pela situação concreta dos filhos.
- Em relação à questão sobre se a direcção do Agrupamento tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação, a grande globalidade dos directores de turma diz que a direcção do Agrupamento tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação, ao contrário de metade dos pais/encarregados de educação inquiridos.
- A maioria dos pais e encarregados de educação refere que a sua participação tem ajudado a melhorar o funcionamento do Agrupamento, no entanto os directores de turma discordam desta opinião;
- A maioria dos pais e encarregados de educação refere que a sua participação tem dado mais força à direcção para defender os interesses do Agrupamento, os directores de turma discordam desta opinião.

As ideias que mereceram **maior consenso** entre os directores de turma e os pais/ encarregados de educação foram os seguintes: quer os directores de turma, quer os pais e encarregados de educação referiram um aumento significativo da

participação, um aumento de exigência e sentido crítico face ao funcionamento do Agrupamento.

6.1.2.5. Questionário Tipo 5 - Membros da Assembleia de Escola

Da análise das respostas dadas pelos **Membros da Assembleia de Escola** ao Questionário “**Tipo 5**” retiram-se as seguintes conclusões:

- A maioria dos membros da Assembleia de Escola considera que este órgão tem desempenhado um papel activo e dinamizador no processo de aplicação do novo regime de autonomia, administração e gestão.
- Todos consideram que o Agrupamento dispõe agora de uma estrutura de direcção e gestão democrática e, que os órgãos de direcção e gestão do Agrupamento têm uma capacidade de decisão mais alargada do que anteriormente; entendem também estas mudanças como uma prova da confiança do Ministério de Educação nas capacidades e no profissionalismo dos professores. No entanto, maioritariamente sentem as mudanças como uma imposição do Ministério, referindo não haver resposta às reais necessidades do Agrupamento, existe maior responsabilidade e trabalho, sem as necessárias contrapartidas. Consideram também o novo regime como uma cópia de modelos estrangeiros, sem a devida adequação à realidade portuguesa.
- Concordam que há agora assuntos que são resolvidos no Agrupamento e que anteriormente tinham que ser colocados à consideração da Direcção Regional de Educação; revelam entusiasmo pelo facto do Agrupamento ter maior autonomia para se organizar e desenvolver os seus projectos.
- Consideram maioritariamente a importância da Assembleia na definição do Projecto Educativo do Agrupamento, no cumprimento do *Plano Anual de Actividades*, no *Regulamento Interno*, e na gestão de recursos e apoios, bem como um papel avaliativo em relação à gestão administrativa, o controlo existente sobre o Orçamento e Relatório de Contas e na acção pedagógica do agrupamento (a abertura dos Cursos de Educação e

Formação), e o apoio às propostas do Conselho Executivo e Conselho Pedagógico.

Referem que este órgão tem um papel importante na mobilização dos pais e encarregados de educação, no intuito de promover a participação nas reuniões e nas eleições, e que o desempenho deste órgão na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelos pais e encarregados de educação, bem como pelo pessoal docente e não docente.

Consideram que a actividade deste órgão promoveu alterações ao quotidiano do Agrupamento e que os assuntos tratados na Assembleia de Escola devem continuar a ser da sua competência.

6.2. Áreas Potenciais de Melhoria

Após este caminhar ao longo da nossa investigação, foram surgindo algumas questões que nos mereceram maior reflexão e vontade de prosseguir novos desafios.

O actual Projecto Educativo do Agrupamento já reflecte o levantamento das necessidades sentidas pelos diferentes actores após o pensar sobre as suas próprias práticas e sobre as práticas dos outros grupos. Depois do apuramento dos resultados dos questionários às diferentes estruturas do Agrupamento, foram identificados pontos fortes e fracos da intervenção das estruturas de orientação na gestão e administração do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora. A elaboração de um plano de melhoria com vista à optimização das estruturas de orientação educativa será o contributo do nosso trabalho de investigação.

6.2.1. Projecto Educativo

Para a concretização das prioridades subjacentes ao projecto educativo, destaca-se um conjunto de acções, que operacionalizam a política educativa que se definiu para o agrupamento.

a) Prioridades relativamente ao Meio

- *Promover a preservação e conservação do património local através de acções conjuntas com organismos afins.*
- *Promover a cooperação interinstitucional.*

b) Prioridades relativamente ao Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora

- *No final de cada ano lectivo, proporcionar o conhecimento da realidade do 1.º ciclo aos alunos do pré-escolar, através de visitas à escola;*
- *Articulação, no início do ano lectivo, entre o pré-escolar / educadora (final de ciclo) e 1.º ciclo/professor (início de ciclo); entre os professores do 4.º ano e os directores de turma do 5.º ano; entre os directores de turma do 6.º ano e os directores de turma do 7.º ano.*
- *Articulação programática entre os diferentes anos de escolaridade.*
- *Continuidade pedagógica do serviço lectivo;*
- *Reuniões entre os professores (conselhos de turma e reuniões de departamento) de forma a promover a articulação, sequencialidade entre níveis de ensino e estratégias a desenvolverem, bem como estimular hábitos de reflexão assentes em pedagogias activas, contribuindo desta forma para a construção de uma escola eficaz e estimulante para todos;*
- *Criação de equipas pedagógicas para identificar, analisar e propor medidas para solucionar problemas;*
- *Desenvolver a escola digital, melhorando a página da Internet do agrupamento, com os contributos mensais do pré-escolar e dos três ciclos do ensino básico.*

c) Prioridades relativamente aos alunos

- *Envolver, responsabilizando, os alunos na vida da escola;*
- *Fomentar hábitos de estudo;*
- *Estimular a melhoria do desempenho escolar, no quadro das expectativas criadas;*
- *Incrementar a auto-estima e a valorização pessoal;*
- *Incentivar as relações de cordialidade e respeito entre todos;*

- *Incentivar o aparecimento dos “alunos tutores”;*
 - *Promover o acesso igualitário de todos os alunos do Agrupamento às diversas actividades de enriquecimento curricular, de expressão física e artística.*
- d) *Prioridades relativamente ao pessoal docente*
- *Promover práticas pedagógicas assentes em pedagogias activas;*
 - *Fomentar e estimular hábitos de reflexão participada das práticas, de cooperação, produção e intercâmbio de materiais didácticos entre docentes do Agrupamento;*
 - *Fomentar a participação na construção de uma escola eficaz e estimulante para todos;*
 - *Incrementar formação interna, nas áreas das necessidades educativas especiais e tecnologias da informação e comunicação;*
 - *Promover acções de sensibilização sobre obesidade, diabetes, etc.*
- e) *Prioridades relativamente ao pessoal não docente*
- *Organizar formação inicial, contínua e específica, nas áreas da saúde, dos primeiros socorros, higiene e segurança no trabalho;*
 - *Fomentar a participação na construção de uma escola eficaz e estimulante para todos;*
 - *Promover acções de sensibilização sobre obesidade, diabetes, etc.*
- f) *Prioridades relativamente aos encarregados de educação*
- *Continuar a promover a aproximação do Agrupamento com os encarregados de educação, através de actividades tais como:*
 - *Reuniões periódicas, sempre que possível em horários ajustados entre as partes;*
 - *Sessões de informação sobre o processo educativo;*
 - *Envolvimento dos encarregados de educação em actividades extracurriculares / convívios;*
 - *Promover acções de sensibilização sobre obesidade, diabetes, etc.*

- *Incentivar a Associação de Pais a desenvolver actividades em consonância com o Agrupamento e participar activamente na concretização das mesmas.*

Este conjunto de acções acima elencadas podem ser sintetizadas na seguinte tipologia:

- Relações interpessoais;
- Educação para a cidadania;
- Educação para a saúde;
- Educação para a preservação do ambiente;
- Acções dirigidas aos pais / encarregados de educação.

Os modos de comunicação privilegiados para o desenvolvimento das acções são através de convites, divulgação na Internet; reuniões, conferências e debates programados; organização de actividades comemorativas.

6.2.1.1. Envolvência das estruturas de Administração e Gestão na concretização dos Planos de Acção

Para a concretização dos planos de acção, são envolvidas as diferentes estruturas e órgãos de administração e gestão, através do Conselho Pedagógico, Conselho de Directores de Turma, Conselho de Docentes do 1.º ciclo e Pré-Escolar, Conselho Executivo, Assembleia de Escola e Associação de Pais. São criadas equipas pedagógicas e/ou de trabalho, com responsabilidades definidas, de acordo com as suas funções.

Em relação à formação contínua de docentes e não docentes, em primeiro lugar, é feito um levantamento de necessidades e, posteriormente, estabelecido um plano de acção, que inclui:

- Reuniões trimestrais entre o Conselho Executivo e o pessoal não docente;
- Estabelecimento de parcerias com o Centro de Saúde, para acções de formação relacionadas com alimentação, saúde, segurança e higiene no trabalho;

- Avença com uma empresa de higiene e segurança no trabalho, que faz formação nesta área.

6.2.1.2. Construção da imagem do Agrupamento

O Agrupamento tem tentado construir uma imagem cada vez mais positiva junto da comunidade local, criando expectativas elevadas nas famílias, cumprindo a sua função educativa e prevenindo o abandono. A taxa de abandono, no agrupamento, é relativamente baixa. Têm sido prosseguidas várias estratégias de remediação do abandono, das quais destacamos:

- Detecção precoce do abandono, através de indicadores escolares e sociais;
- Aulas de recuperação/apoios educativos logo no início do ano lectivo (Setembro);
- Oferta diversificada de clubes, em horário que os alunos possam frequentar;
- Divulgação, junto dos encarregados de educação, do concurso de subsídio escolar para o ano lectivo seguinte;
- Oferta de pequeno-almoço para os alunos mais carenciados do escalão A;
- Trabalho de proximidade com a CPCJ (Comissão de Protecção de Crianças e Jovens, Segurança Social, e Câmara Municipal de Évora, através do Conselho Municipal de Educação;
- Ofertas educativas diferenciadas: duas turmas de percursos alternativos (6.º e 7.º anos), quatro turmas dos Cursos Educação e Formação (8.º e 9.º anos);
- Dinamização do Desporto Escolar, diferenciando as modalidades;
- Formação interna ao pessoal não docente, para detectar sinais indicadores de situações de precariedade social;
- Aceitação de estagiários de Psicologia e Enfermagem.

6.2.1.3. Percurso dos alunos após o 9.º ano

A escola tem conhecimento informal do percurso escolar e/ou profissional dos alunos após a saída da escola. Os alunos que vão para as escolas secundárias da cidade obtêm sucesso. Muitos dos alunos dos cursos de educação e formação prosseguem estudos. Outros estão em empresas relacionadas com a sua formação e outros estão já inseridos no mercado de trabalho, em empregos diversos.

6.2.1.4. Estatuto do aluno

Em relação à assiduidade dos alunos, assiste-se, desde o início do Agrupamento, a uma diminuição ligeira do excesso de faltas injustificadas e do abandono escolar.

No geral, os alunos apresentam um comportamento disciplinado, existindo procedimentos disciplinares esporádicos. A escola dispõe do Espaço Multisaberes, para onde os alunos com ordem de saída da sala de aula são encaminhados, de forma a, por um lado, não prejudicarem as aprendizagens dos outros alunos e, por outro lado, reflectirem sobre as suas atitudes e comportamento. No caso de infracções disciplinares mais graves, dá-se maior relevância às medidas de integração, sendo, na sua maioria e com autorização dos encarregados de educação, os dias de suspensão substituídos por actividades na escola (conforme estipulado no Regulamento Interno).

Quadro 158 – Assiduidade e procedimentos disciplinares, 2007/2008

Nível de ensino	Excesso de faltas	Abandono	Procedimentos disciplinares
Pré – escolar	-	-	-
1º ciclo	-	-	-
2º ciclo	1	4	3
3º ciclo	6	1	4
CEF	8	1	4
Total	15	4	11

Fonte: Agrupamento de Escolas N° 4 de Évora

6.3. Plano de Acção para a Melhoria do Sucesso

Conforme o estipulado no projecto educativo, implementam-se práticas de avaliação interna que visam a recolha de indicadores para um melhor conhecimento do agrupamento, do seu grau de desenvolvimento organizacional e das aprendizagens dos alunos. Nesta avaliação são atendidos não só resultados mensuráveis (resultados obtidos nas provas de aferição, exames nacionais/exames a nível de escola, taxas de insucesso e de abandono), como também dados subjectivos do desenvolvimento das aprendizagens e do clima educacional.

A qualidade da acção das escolas do agrupamento é o reflexo da organização pedagógica, da gestão curricular, dos apoios e complementos educativos existentes, da capacidade de envolvimento da e na comunidade.

Como resultado da auto-avaliação efectuada, destacam-se, como **pontos fortes**:

- Promoção de ofertas educativas diversificadas;
- Análise do sucesso / insucesso, com o fim de diversificar estratégias de remediação e acções de melhoria;
- Empenho e preocupação dos professores com a gestão do currículo e a promoção do sucesso;
- Desenvolvimento de projectos conducentes à interdisciplinaridade, nomeadamente na dimensão artística, de promoção para a saúde, dimensão social e profissional;
- Preocupação do órgão de gestão pelo cumprimento da legislação em vigor;
- Articulação entre as estruturas intermédias de gestão, com vista a uma escola de excelência;
- Preocupação da Conselho Geral Transitório em verificar o cumprimento das suas competências, através da análise de projectos, planos, regulamentos e orçamento, bem como análise do sucesso e insucesso;
- Actividades extracurriculares que dinamizam e projectam positivamente a escola na comunidade;

- Boa articulação entre todos os ciclos de ensino (reuniões inter-ciclos);
- Informatização dos documentos pedagógicos/administrativos (Quiosque e Intranet);
- Apetrechamento da Biblioteca quer a nível documental, quer a nível pedagógico;
- Bom clima e ambiente educativos;
- Articulação entre o currículo e a melhoria e conservação dos espaços escolares;
- Instalação de uma logística de comunicação entre todo o agrupamento;
- Assessoria técnico-pedagógico responsável e preocupada com a gestão e acompanhamento pedagógico do agrupamento.

Destacam-se, como pontos fracos:

- Dificuldade em consciencializar a gestão intermédia da sua importância no vértice organizacional, onde deverão desenvolver papéis estruturantes para o desenvolvimento das práticas educacionais do e para o agrupamento.
- Transmissão e tratamento de informações;
- Alguma dificuldade, por parte do órgão de gestão, na recolha de planificações, critérios de avaliação, relatórios e projectos curriculares de turma. Apostamos nas boas práticas, mas, por vezes, temos dificuldades em passá-las a texto escrito;
- Gestão do Conselho de Docentes do 1.º ciclo do Ensino Básico, quer pelo elevado número de docentes, quer pela logística diferencial entre o meio urbano (muitos alunos/professores/turmas) e o meio rural (poucos alunos/professores/turmas);
- Dificuldade na adopção de metodologias de trabalho cooperativo, tendo em vista o passar de testemunho e a interdisciplinaridade;
- Distanciamento da escola sede face às realidades rurais. Os docentes que trabalham perto do órgão de gestão sentem-se mais

acompanhados e colocam mais facilmente dúvidas que os docentes do meio rural;

- Constrangimento devido à abundância legislativa e cruzamento interpretativo da mesma;
- Falta de professores do ensino especial face às necessidades;
- Falta de recursos humanos para suprir necessidades em caso de ausência dos professores titulares/educadores;
- Dificuldade dos encarregados de educação em manterem viva a Associação de Encarregados de Educação. Na generalidade, os encarregados de educação participam pontualmente e/ou quando são chamados à escola;
- Falha na rede de ligação do agrupamento, através da Internet, aos JI (inexistente) e problemas de ligação nas escolas do 1.º ciclo.

6.4. Proposta de um Plano de Melhoria para o Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora

A elaboração da proposta de um **plano de melhoria** com vista à optimização das estruturas de orientação educativa, após os resultados obtidos pela análise dos questionários, conforme Capítulo V e a auto-avaliação do Agrupamento, é o culminar do nosso trabalho de investigação.

Problemas Diagnosticados	Estratégias de Intervenção	Recursos
<p>• Consciencialização na gestão intermédia, da sua importância no vértice organizacional, onde deverão desenvolver papéis estruturantes para o desenvolvimento de boas práticas educacionais para as crianças/alunos do agrupamento.</p>	<p>• Monitorização de aspectos pedagógicos da vida do agrupamento</p> <p>• Cada Coordenador de Departamento (Pré-escolar, 1.º, 2.º e 3.º ciclos) deverá ter como prioridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reajustar as planificações didácticas, tendo em vista a melhoria dos resultados escolares. <p>(Análise e reflexão sobre as práticas educativas e o seu contexto, aplicação de medidas de diferenciação pedagógica no domínio das didácticas específicas das disciplinas)</p> <p>Recolha de planificações, critérios de avaliação, relatórios e projectos curriculares de turma,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar as actividades de enriquecimento curricular (1.º Ciclo), actividades de acompanhamento de apoio à família (pré-escolar) e actividades extracurriculares (2.º e 3.º ciclos). 	<p>• Assessorias com vastos conhecimentos técnico-pedagógicos</p> <p>• Nomeação de coordenadores com perfil adequado ao desenvolvimento das funções:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordenadores de departamento - Coordenadores de Directores de turma - Coordenadores de Estabelecimento - Coordenador da Be/Cre - Coordenador PTE - Coordenadores de equipas de trabalho, de projectos, de instalações... - Directores de Turma

	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar os diferentes projectos do Agrupamento. - Verificação do grau de cumprimento das planificações didácticas, das AEC (1.º ciclo), CAF (pré-escolar) e AEC (2.º e 3.º ciclos). - Formulação de propostas indutoras da melhoria do rendimento escolar dos alunos, nomeadamente através de recursos TIC. - Coordenação efectiva de procedimentos e formas de actuação no domínio da avaliação das aprendizagens. - Reuniões com os encarregados de educação, chamando a atenção para os deveres e direitos dos encarregados de educação e alunos, e para a necessária articulação com a escola, na óptica do estipulado no projecto educativo e projecto curricular de turma. - Identificação precisa dos diferentes ritmos de aprendizagem e de características específicas dos alunos (a constar nos Projectos Curriculares de 	<ul style="list-style-type: none"> - Representantes de Núcleos (Ed. Especial) - Representantes de estabelecimentos - Directores de Turma/ Professores titulares - Directores de Turma/ Professores da turma/ Professores titulares/ Educadores - SPO/ Educação Especial/ Coordenadores de Departamento/ Directores de Turma/ Professores em geral/ Professores titulares/
--	---	--

	<p>Turma)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adequação das actividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo-turma e à especificidade de cada aluno. - Articulação com o SPO, a Educação Especial e outros serviços da comunidade. - Direcção de alunos para actividades de enriquecimento curricular, de acordo com as suas características. - Promover trabalho em equipa/ articulação interdisciplinar. - Promover o sucesso educativo através de práticas diversificadas e diferenciadas. - Propor para alunos diferenciados turmas/projectos que promovam o seu sucesso educativo e ajudem no desenvolvimento da construção de um projecto de vida (CEF/PA). - Identificar alunos em abandono total/ parcial, desenvolvendo estratégias 	<p>Educadores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director+ Adjuntos / Assessoria/ Coordenadores de Departamento/ Coordenadores de Directores de Turma - Director+ Adjuntos - Director+ Adjuntos / Coordenadores de Departamento/ SPO/ Educação Especial - Director+ Adjuntos / Coordenador de projectos - Director+
--	--	--

	<p>motivadoras de regresso às aprendizagens/ escola.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordenar a execução das recomendações referentes à promoção do sucesso educativo dos alunos. - Coordenar uma acção concertada de forma a criar uma maior interligação entre a família e a escola. - Dinamizar equipas temáticas a fim de descentralizar. - Assegurar os recursos humanos e materiais necessários à execução dos planos de recuperação, de desenvolvimento e de acompanhamento (através de meios/recursos do ME). - Acompanhar e desenvolver medidas que reduzam o abandono escolar. - Assegurar e acompanhar, através de relatórios trimestrais, o desenvolvimento de clubes e projectos desenvolvidos no agrupamento. - Considerar as medidas de integração na escola como preferenciais na decisão de 	<p>Adjuntos</p>
--	--	-----------------

	procedimentos disciplinares e em estrita articulação com os pais/ encarregados de educação e com o Conselho Pedagógico.	
Transmissão e tratamento de informações;	- Motivar os docentes para a utilização das TIC na gestão pedagógica: - Acções de formação nos vários softwares didácticos existentes na escola	- Coordenador PTE/ Equipa PET/ Docentes de informática
Promover o sentido da importância da plataforma de interligação entre o topo da pirâmide e as bases com a assunção da responsabilização partilhada.	- Descentralização entre o vértice estratégico, a linha intermédia e o centro operacional	- Director + Adjuntos/ Assessoria/ Coordenadores/ Professores em geral
Articular com as estruturas intermédias de gestão e os serviços especializados de apoio educativo, confirmando a sua execução através de actas, de relatórios e resultados.	- Promoção da articulação entre as diferentes estruturas (tecnoestrutura e pessoal de apoio)	- Director + Adjuntos/ Coordenadores
Definir caminhos conjuntos que possam ser percorridos nesse projecto de parcerias educativas	- Estabelecimento de parcerias e protocolos com organismos e empresas da região para dinamização de projectos/ estágios profissionais	- Director + Adjuntos/
Gestão do Conselho de Docentes do 1.º ciclo do	- Reuniões de Conselho de Estabelecimento prévias ao	Coordenador de Departamento/

<p>Ensino Básico, quer pelo elevado número de docentes, quer pela logística diferencial entre o meio urbano (muitos alunos/professores/turmas) e o meio rural (poucos alunos/professores/turmas);</p>	<p>Conselho de Docentes, para definição de estratégias conducentes a um profícuo debate de ideias</p>	<p>Coordenador/ Representante de Estabelecimento</p>
<p>Dificuldade na adopção de metodologias de trabalho cooperativo, tendo em vista o passar de testemunho e a interdisciplinaridade;</p>	<p>- Responsabilização e descentralização da gestão intermédia pela articulação interciclos e interdisciplinaridade</p>	<p>- Director + Adjuntos/ Assessoria/ Coordenadores/ Representantes</p>
<p>Distanciamento da escola sede face às realidades rurais. Os docentes que trabalham perto do órgão de gestão sentem-se mais acompanhados e colocam mais facilmente dúvidas que os docentes do meio rural. Este problema torna-se mais agudo devido ao facto dos Jardins-de-Infância não possuírem Internet.</p>	<p>- Incentivo ao uso da <i>Intranet</i> (existe já um projecto específico neste sentido), a fim de nos tornarmos mais próximos e céleres na resolução de problemas</p>	<p>- Director + Adjuntos/ Coordenadores</p>
<p>Constrangimento devido à abundância legislativa e cruzamento interpretativo da mesma;</p>	<p>- Estimular a leitura dos documentos legislativos em grupos de docentes e não docentes, através dos respectivos responsáveis, articulando-a e simplificando-a sempre que necessário, para que seja interiorizada</p>	<p>- Docentes e não docentes</p>
<p>Falta de recursos humanos</p>	<p>- Sensibilizar as entidades</p>	<p>- Director +</p>

<p>para suprir necessidades em caso de ausência dos professores titulares / educadores</p>	<p>responsáveis pela criação de uma bolsa de recursos docentes, especificamente no 1.º ciclo, com o fim de potenciar aprendizagens diferenciadas (visto que os alunos só podem auferir de pedagogia diferenciada)</p>	<p>Adjuntos</p>
<p>Dificuldade dos encarregados de educação em manterem viva a Associação de Encarregados de Educação. Na generalidade, os encarregados de educação participam pontualmente e/ou quando são chamados à escola</p>	<p>- Dinamização e motivação dos pais e encarregados de educação, através do contacto directo entre o órgão de gestão da escola e as diferentes unidades orgânicas, estabelecendo visitas, para que os pais sintam a necessidade e importância da associação de pais como parceiro imprescindível na resolução de problemas</p>	<p>- Director + Adjuntos/ Encarregados de Educação/ Pais</p>

Quadro 160 – Indicadores de referência e objectivos do plano de melhoria

Indicador de referência:	Objectivo
Redução do insucesso escolar	15% nas disciplinas que apresentam uma taxa de sucesso inferior a 50%.
	10% nas disciplinas que apresentam uma taxa de sucesso entre 50% e 80%.
	1 aluno nas disciplinas que apresentam uma taxa de sucesso superior a 80%
Redução do abandono escolar	1,5% nas turmas onde o mesmo se manifeste.

Fonte: Agrupamento de Escolas Nº 4 de Évora

6.5. Nível Crítico para o Investigador

Referimos, no Capítulo IV, a posição ao nível dos patamares de gestão que ocupamos no Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora e de como essa situação nos permite mais facilmente compreender a actividade docente e de gestão, desenvolvida nos vários estabelecimentos de ensino, e nas várias estruturas da organização. Foi determinante para a escolha do tema em estudo a preocupação recorrente pela forma como estas estruturas desenvolviam as suas funções, pelo impacto, pela importância para o desenvolvimento de um bom projecto de escola, proactivo, indutor de mais e melhores aprendizagens, de uma sociabilização promotora de sucesso, de aquisições de saberes diversificados, de conhecimentos que permitam nos discentes uma cultura humanista e a procura de oportunidades excelentes para o desenvolvimento do seu percurso de vida. O estudo sobre a configuração estrutural da organização escola, ajudou-nos a clarificar o sistema de fluxos da organização; Mintzberg, em relação ao funcionamento das organizações, relaciona as diferentes componentes básicas, qual a sua interacção e que mecanismos de coordenação utilizam. Como já referido no capítulo I, a escola, enquanto organização, apresenta algumas das estruturas apresentadas nas cinco configurações de Mintzberg, evidenciando como estas, enquanto estruturas de gestão, podem influenciar a configuração estrutural da escola: Após o nosso estudo, cremos que, quer a *“Burocracia*

Profissional” quer a “*Adhocracia*” são as configurações que melhor a representam, pela forma como os docentes se vêem a si próprios e como interagem entre si, revelando que têm maioritariamente respeito pela hierarquia institucional, e sentem a importância de boas lideranças para a instituição escola. Este projecto de investigação foi uma forma de aperfeiçoamento profissional, de compreensão pelo trabalho desenvolvido, pelas diferentes opiniões, dos docentes, não docentes e encarregados de educação, pelo pulsar da instituição escola com vista ao desenvolvimento de novos desafios.

A nossa investigação permitiu-nos encarar estas estruturas por outro prisma. Reconhecemos a potencialidade das informações recolhidas e das conclusões a que chegámos, gostaríamos de numa futura investigação, voltar ao mesmo tema, a fim de confrontarmos a realidade deste Agrupamento face à nova monitorização dada pelo novo decreto de autonomia e gestão das escolas, o Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril.

Bibliografia

Alves, J. (1993). *Organização, Gestão e Projecto Educativo das Escolas*, Cadernos Correio Pedagógico. Porto: Edições ASA.

Alaiz, V. (2003). *Auto-Avaliação de Escolas Pensar e praticar*. Porto: Edições ASA.

Antunes, B. (2007). *Configurações Estruturais da Escola. Conselhos de Turma: um desafio à mudança*, Tese de Mestrado. Évora: Universidade de Évora.

Azevedo, J. (2002). *Avaliação das Escolas, Consensos e Divergências*, Colecção perspectivas actuais. Porto: Edições ASA.

Azevedo, C. & Azevedo. A. (2004). *Metodologia Científica, Contributos Práticos para a Elaboração de Trabalhos Académicos*. Lisboa: UCE.

Barroso, J. (2004). *A Autonomia das Escolas: Uma Ficção Necessária*, Revista Portuguesa de Educação. Braga: Universidade do Minho, pp.49-83

Beaudichon, J. (1999). *A Comunicação, Processos, Formas e Aplicação*, Porto Editora, Porto, A Investigação em Educação. Porto: Porto Editora.

Bilken. et Bogdan, (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*, Lisboa: Edições 70

Blanchard, Kenneth et al, (1986). *O Líder num Minuto*. Lisboa: Editorial Presença.

Barroso, J. (1992). *Fazer das Escolas um Projecto*. Lisboa: Educa.

Barroso, J. (1997). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.

Barroso, J. (2004). *A Autonomia das Escolas: Uma Ficção Necessária*, Revista Portuguesa de Educação. Braga: Universidade do Minho, pp.49-83

Barroso, J. (2006). *A Autonomia das Escolas: Retórica, Instrumento e Modo de Regulação da Acção Política*. In Textos da Conferência Internacional. *A Autonomia das Escolas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Barroso, J. (2006). *A Autonomia das Escolas: Uma Ficção Necessária*, In Revista Portuguesa de Educação, ano/vol. 17, nº 002. Braga: Universidade do Minho.

Bernoux, P. (2005). *A Sociologia das Organizações*. Porto: Rés – Editora, 3ª edição.

Bogdan, R. & Biklen, Sari (1994). *Investigação Qualitativa em Educação - Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Brito, C. (1991). *Gestão Participada Na Escola Todos Somos Gestores*. Lisboa: Texto Editora.

Camara, Pedro B. et al, (2003). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações D. Quixote, 4ª Ed.

Canário, R. (2006). *A Escola tem Futuro? Das Promessas às Incertezas*. Porto Alegre: Artmed Editora, SA.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia para a Investigação, Guia para a Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Castro, C. (2007). *Administração e Organização Escolar – O Direito Administrativo da Escola*. Porto, Porto Editora.

Clímaco, M. C. (2005). *Avaliação de Sistemas em Educação*. Lisboa: Universidade Aberta.

Clímaco, M. C. (1992). *Monitorização e práticas da avaliação das escolas*, Série: Desenvolvimento dos Sistemas Educativos. Lisboa: GEP, Ministério da Educação.

Chiaveneto, I. (2005). *Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Editora Campus, 2ªedição: Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Correia, C^a, & Costa, J. A. (2003). *Análise da Cultura Organizacional Escolar Através dos Artefactos*, in Administração Educacional. Revista do Fórum Português da Administração Educacional, nº3,pp.80-88.

Correia, J. A. (1998). *Para uma Teoria Crítica em Educação*. Porto: Porto Editora.

Correia, J. A. (1994). *A Educação em Portugal no Limiar do Século XXI: Perspectivas de Desenvolvimento Futuro*. Educação e Culturas nº 2.

Costa, J. (1991). *Gestão Escolar, Participação, Autonomia – Projecto Educativo da Escola*. Lisboa: Texto Editora.

Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.

Costa, J. A, et al. (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Dias, et al. (1998). *Autonomia das Escolas Um Desafio*. Lisboa: Porto Editora.

Etzione, A. (1974). *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira.

Estêvão, C. (2004). *Educação, Justiça e Autonomia – Os Lugares da Escola e o Bem Educativo*. Porto: Edições Asa.

Favinha, M. (2006). *A Direcção de Turma e a Mediação: a Coordenação da Gestão Curricular no 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico.* Dissertação apresentada à Universidade de Évora para obtenção do grau de Doutora em Ciências da Educação. Évora: Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora.

Ferreira, J. M. et al. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações.* Lisboa: McGraw-Hill.

Fiske, J. (1995). *Introdução ao Estudo de Comunicação.* Porto: edições ASA.

Flores, M. (2005). *Agrupamento de Escolas: Indução Política e Participação.* Coimbra: Almedina.

Firmino, M. (2007). *Gestão das Organizações, Conceitos e Tendências Actuais.* Lisboa: Escolar Editora.

Formosinho, J. (1991). *O papel do Gestor Pedagógico Intermédio na escola Portuguesa: Monitor ou Líder, Coordenador ou Director?.* Leiria, Seminário: A Acção Educativa – Análise Psico-social.

Gil, A. C. (1996). *Projectos de Pesquisa.* São Paulo: Editora Atlas S.A.

Goffman, E. (1983). *A representação do Eu na Vida Quotidiana.* Petrópolis: Vozes.

Goleman, D. (2003). *Inteligência Emocional.* Lisboa: Temas e Debates.

Gonçalves, I. et al. (1999). *Serviços Públicos, da Burocracia à Qualidade;* Secretariado para a Modernização Administrativa. Lisboa.

Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário.* Lisboa: Edições Sílabo.

Hargreaves, A. (1994). *Investigação por Questionário*. Amadora: Editora McGraw – Hill.

Lemos, J., Silveira, T. (2001). *Os Professores em Tempo de Mudança - os Trabalhos e a Cultura dos Professores na Idade Pós-Moderna*. Porto: Porto Editora.

Lessard, M. (1996). *Pesquisa em Educação*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lessard, M. et al. (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Lima, M. (1995). *Inquérito Sociológico, Problemas de Metodologia*. Lisboa: Editorial Presença.

Lima, L. & Afonso, A. (2002). *Reformas da Educação Pública, Democratização, Modernização, Neoliberalismo*. Porto: Edições Afrontamento.

Kast, Fremant, E. et al. (1979). *Organization and Management, a Sytems Approach*. Tóquio: McGraw-Hill.

Machado, et al. (2000). *Autonomia Contratualização e Município – Actas do Seminário realizado em 24 de Maio de 2000, no Instituto de Estudos da Criança da Universidade do Minho*. Braga: Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/Sul, Cadernos Escola e Formação.

Machado, et al. (2001). *Formação e Avaliação Educacional*. Braga: Centro de Formação de Associação de Escolas Braga/Sul: Cadernos Escola e Formação.

Matalon, et al. (1995). *O inquérito Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora, 3ª edição.

Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Edições D. Quixote, 4ª edição.

Moreira, M. C. (2005). *Avaliação Institucional Escolar: um estudo exploratório de uma experiência.* Tese de Mestrado. Braga: Universidade do Minho.

Patrício, M. F. (1994). *Lições de Axiologia Educacional.* Lisboa: Universidade Aberta.

Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos.* Lisboa: Edições Sílabo.

Pina e Cunha, et al. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.* Lisboa: Editora RH, 2ª edição.

Ribeiro, A. (1991). *Comunicação e Relação interpessoal,* in Manual da Fac. Psic. Da Educação. Porto.

Sebastião, L. (1998). *Fundamentar a Educação em Tempo de Crise,* in Filosofia da Educação. *Temas e Problemas.* Braga: Universidade do Minho.

Sergiovanni, Th. (2004). *O Mundo da liderança: Desenvolver Culturas, Práticas e Responsabilidade Pessoal nas Escolas.* Porto: Edições ASA.

Stoer,Stepphen, R. (1999). *Notas sobre o Desenvolvimento da Sociologia em Portugal,* in A.Y. Esteves e Stoer,Stepphen (orgs) *A Sociologia na Escola – Professores Educação e Desenvolvimento.* Porto: Edições Afrontamento.

Stoer,Stepphen, et al (1999). *25 anos de Sociologia da Educação em Portugal alguns Percursos, Problemáticas e Perspectivas,* Revista Crítica de Ciências Sociais, 52/53,307/331.

Riches, C. (1994). *The Principles of Educational Management,* Pearsons Education. Bath, UK.

Roldão, M. C. (2005). *Avaliação de Competências, As Questões dos Professores.* 3ª edição. Lisboa: Editora Presença.

Tripa, M. (1994). *O Novo Modelo de Gestão das Escolas Básicas e Secundárias*. Lisboa: Edições ASA.

Tuckman, W. B. (2002). *Manual de Investigação em Educação*, 2ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Zorrinho, C. et al. (2005). *Gerir em Complexidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Watzlawick, P. et al. (1993). *Pragmática da Comunicação Humana*. S. Paulo: Cultrix.

Webografia

Moreira, E. Análise de Conteúdo: duas perspectivas metodológicas para interpretação de variáveis qualitativas e quantitativas. Citações e referências a documentos electrónicos. [online] Disponível na Internet via www.caleidoscopio.psc.br/ideias/bardin.html. Recuperado em 10 de Janeiro de 2009.

Nóvoa, A. Para uma análise das instituições escolares. Citações e referências a documentos electrónicos. [online] Disponível na Internet via <http://www2.dce.ua.pt/docentes/ventura/ficheiros/documpdf/ant%C3%B3nio%20n%C3%B3voa.pdf>. Recuperado em 10 de Janeiro de 2009.

Legislação

Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo

Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de Fevereiro - Regime de Autonomia das Escolas

Decreto-lei n.º 172/91, de 10 de Maio - Modelo de Direcção, Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário.

Decreto-Lei n.º 319/91, de 23 de Agosto - Regime Educativo Especial

Despacho Normativo n.º 27/97, de 2 de Junho - Regulamenta o reordenamento da rede escolar

Lei n.º 115/97, de 19 de Setembro - Alteração à Lei nº46/86, de 14 de Outubro

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio - Regime de autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básicos e Secundário

Decreto-lei n.º 270/98, de 1 de Setembro - Estatuto do Aluno dos Ensinos Básico e Secundário

Lei n.º 24/99 de 22 de Abril - Alteração ao Decreto-Lei nº115-A/98, de 4 de Maio

Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro - Descentralização Administrativa e Autonomia do Poder Local para as Autarquias locais e atribuições de competências na área educativa.

Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro - Quadro de competências e regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias

Decreto-Lei n.º 6/2001, de 18 de Janeiro - Reorganização Curricular do Ensino Básico

Lei n.º 5-A/2002, de 11 de Janeiro - Quadro de competências e regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias alterando, a Lei nº169/99 de 18 de Setembro

Decreto-Lei n.º209/2002, de 17 de Outubro - Alteração ao Decreto-Lei nº6/2001

Lei n.º 30/2002, de 30 de Dezembro - Estatuto do Aluno dos Ensinos Básico e Secundário

Decreto-Lei n.º 7/2003, de 15 de Janeiro – Cria os Conselhos Municipais de Educação e elaboração de Cartas Educativas

Lei n.º 41/2003, de 22 de Agosto - Alteração ao Decreto-Lei nº7/2003, de 15 de Janeiro

Despacho conjunto n.º 453/2004, de 27 de Julho – Cria os Cursos de Educação Formação

Despacho n.º 22251/2005, II Série, de 25 de Outubro – Cria a escola a tempo inteiro

Decreto-Lei n.º 115/2006, de 14 de Junho – Estabelece os princípios, finalidades e objectivos da rede social

Despacho n.º 1259/2006, de 16 de Junho – Desenvolvimento das actividades de animação e de apoio às famílias na educação pré-escolar e de enriquecimento curricular no 1º ciclo

Decreto-Lei n. 3/2008, de 7 de Janeiro - Regulamenta o Ensino Especial

Lei n.º 3/2008, de 18 de Janeiro - Estatuto do Aluno dos Ensinos Básico e Secundário

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril - Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré -escolar e dos ensinos básico e secundário

Despacho n.º 14460/2008, de 26 de Maio – Estabelece as normas a observar no período de funcionamento dos estabelecimentos de educação pré-escolar e 1.º Ciclo do Ensino Básico

Despacho n.º 19177/2008, de 12 de Julho - Organização do Ano Lectivo

Outras Fontes

Projecto Educativo do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora

Projecto Curricular de Escola do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora

Relatório da Avaliação Externa do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora

Anexos

Anexo 1 - Explicitação do Questionário

Questionários

(Adaptado de Machado, 2001)

Estes questionários destinam-se ao universo dos professores, funcionários, do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora e a uma amostra aleatória dos Encarregados de Educação (dois encarregados de educação por turma, correspondentes aos alunos números um e dez).

O questionário é constituído maioritariamente por perguntas fechadas, utilizando uma escala de Likert de cinco pontos.

O questionário inclui ainda algumas perguntas abertas, para melhor liberdade de resposta dos inquiridos.

No tratamento dos dados serão utilizados os seguintes procedimentos:

a) Análise estatística quantitativa através do programa informático SPSS (perguntas fechadas);

b) Análise de conteúdo (perguntas abertas)

Anexo 2 - Questionário Tipo 1 – Pessoal Docente

Questionário

(Adaptado de Machado, 2001)

As perguntas que se seguem são de resposta confidencial.

O objectivo deste estudo é avaliar o funcionamento dos órgãos, estruturas de orientação educativa, serviços e participação dos pais e encarregados de educação do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora.

Desde já agradecemos a sua colaboração, a mesma é imprescindível para a melhoria da Gestão Pedagógica deste Agrupamento.

PESSOAL DOCENTE

((Ao longo do questionário, assinale com X a resposta seleccionada, salvo se houver outra indicação))

A - Sexo

- 1: Feminino 2: Masculino

B – Idade

- 1:[18,25] 2:[26,35] 3:[36,45] 4:[46,55] 5:[+ de 56]

C - Indique o(s) tipos de cargo(s), actividade/participação que desempenha/exerce:

- 1: Membro da Assembleia de Escola 2: Membro do Conselho Executivo
- 3: Membro do Conselho Pedagógico 4: Coordenador de Departamento
- 5: Membro do Conselho de Docentes 6: Director de Turma
- 7: Professor sem cargo 8: Outro. Qual? _____

D – Indique o nível de ensino onde exerce a sua actividade

- 1: Pré-escolar 2: 1º Ciclo 3: 2º Ciclo 4: 3º Ciclo

E – Departamento Curricular

E1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	Envolve-me nos trabalhos propostos pelo Coordenador de Departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Não sinto necessidade das reuniões de Departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	As decisões de natureza pedagógica são tomadas em sede de Departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	As reuniões de Departamento servem apenas para cumprir formalismos administrativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	É em reunião de Departamento que surgem as grandes decisões pedagógicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Valorizo cada vez mais o trabalho colectivo (Departamento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Intervenho com frequência nas reuniões de Departamento para apresentar o meu ponto de vista sobre as matérias em discussão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	A responsabilidade que hoje tenho como docente sinto-a como algo resultante de uma maior autonomia de Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	É nas reuniões de Departamento que mais intervenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Tenho cada vez mais valorizado o meu trabalho individual, face às exigências do contexto educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	No Departamento têm sido promovidas actividades de investigação, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Nas reuniões de Departamento tem sido promovido o desenvolvimento de componentes curriculares destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	No Departamento não se tem promovido a adopção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E2 – Enumere três aspectos onde considere que o Departamento Curricular teve um papel mais interveniente.

1. _____
2. _____
3. _____

F – Assembleia de Escola

F1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	A Assembleia teve um papel importante na definição do Projecto Educativo do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A Assembleia não tem tido qualquer acção no acompanhamento do desenvolvimento do Projecto Educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente por toda a Comunidade Educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A actividade da Assembleia não promoveu qualquer alteração ao quotidiano do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F2 – Enumere três aspectos em que a Assembleia de Escola teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

G – Conselho Pedagógico

G1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A sua acção não tem sido sentida positivamente no funcionamento do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente nos Conselhos de Turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A sua acção tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	O trabalho deste órgão não se tem feito sentir nos Departamentos Curriculares/ Conselho de Docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G2 – Enumere três aspectos em que o Conselho Pedagógico teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

H – Conselho de Directores de Turma

H1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento dos Conselhos de Turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	A sua acção não tem sido sentida na gestão pedagógica dos Conselhos de Turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente no desempenho dos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com as metas propostas no Projecto Educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

H2 – Enumere três aspectos em que o Conselho de Directores de Turma teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

I – Conselho de Docentes

I1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento das actividades dos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	A sua acção não tem sido sentida na gestão pedagógica da actividade dos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente no desempenho dos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com as metas propostas no Projecto Educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I2 – Enumere três aspectos em que o Conselho de Docentes teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

J – Conselho Executivo

J1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	O desempenho do órgão tem respondido às suas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O trabalho deste órgão tem-se feito sentir positivamente no funcionamento global do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	O trabalho desenvolvido neste órgão não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A sua acção tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento administrativo do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	O trabalho desenvolvido neste órgão encontra-se em sintonia com a acção da Assembleia de Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J2 – Enumere três aspectos em que o Conselho Executivo teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

K – Serviços Especializados de Apoio Educativo

KA – Serviço de Psicologia e Orientação

KA1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico dos Conselho de Turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	O trabalho deste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KA2 – Enumere três aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

KB – Departamento de Educação Especial

KB1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico dos Conselho de Turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	O trabalho deste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KB2 – Enumere três aspectos em que o Departamento de Educação Especial teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

L - Associação de Pais e Encarregados de Educação

L1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	O desempenho desta estrutura tem respondido às suas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O trabalho desta estrutura tem-se feito sentir positivamente no funcionamento global do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	A sua acção tem sido sentida positivamente na gestão pedagógica do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia da Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	O trabalho desenvolvido nesta estrutura encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L2 – Enumere três aspectos em que a Associação de Pais e Encarregados de Educação teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

M – Pessoal Não Docente

M1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	O desempenho do pessoal não docente tem respondido às expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O trabalho do pessoal não docente não se tem feito sentir positivamente na vivência diária do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz na Assembleia de Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A representação do pessoal não docente na Assembleia contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz no Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

M2 – Enumere três aspectos em que o pessoal não docente teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

N1 – O Conselho Administrativo

N1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	O desempenho desta estrutura tem respondido às expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O trabalho desta estrutura tem-se feito sentir positivamente no funcionamento global do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção da Assembleia de Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	O trabalho desenvolvido nesta estrutura não se encontra em sintonia com a acção do Conselho Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento administrativo do Agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N2 – Enumere três aspectos que considere onde o Conselho Administrativo teve um papel mais interventivo:

1. _____
2. _____
3. _____

Anexo 3 - Questionário Tipo 2 – Pessoal Não Docente

Questionário

(Adaptado de Machado, 2001)

As perguntas que se seguem são de resposta confidencial.

O objectivo deste estudo é avaliar o funcionamento dos órgãos, estruturas de orientação educativa, serviços e participação dos pais e encarregados de educação do Agrupamento de Escolas n.º4 de Évora.

Desde já agradecemos a sua colaboração, a mesma é imprescindível para a melhoria da Gestão Pedagógica deste Agrupamento.

PESSOAL NÃO DOCENTE

((Ao longo do questionário, assinale com X a resposta seleccionada, salvo se houver outra indicação))

A - Sexo

- 1: Feminino 2: Masculino

B - Idade

- 1: [18,25] 2: [26,35] 3: [36,45] 4: [46,55] 5: [+ de 56]

C - Indique o(s) tipos de cargo(s), actividade/participação que desempenha/exerce:

- 1: Membro da Assembleia de Escola 2: Membro do Conselho Pedagógico
- 3: Auxiliar de Acção Educativa 4: Assistente Administrativo
- 5: Outro. Qual? _____

D -Pessoal Não Docente:

D1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	O desempenho do pessoal não docente tem respondido às expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	A sua acção tem sido sentida positivamente na acção educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	O trabalho do pessoal não docente não se tem feito sentir positivamente na vivência diária do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz na Assembleia de Escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**desempenho dos Serviços de Administração
Escolar**

- | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7 | A representação do pessoal não docente na Assembleia de Escola contribuiu para um melhor desempenho dos docentes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | O pessoal não docente tem tido uma participação eficaz no Conselho Pedagógico | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Auxiliares de Acção Educativa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos Serviços de Administração Escolar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | A representação do pessoal não docente no Conselho Pedagógico contribuiu para um melhor desempenho dos docentes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

D2 – Enumere três aspectos em que o Pessoal não Docente teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

**Anexo 4 - Questionário Tipo 3 – Associação de Pais e
Encarregados de Educação**

Questionário

(Adaptado de Machado, 2001)

As perguntas que se seguem são de resposta confidencial.

O objectivo deste estudo é avaliar o funcionamento dos órgãos, estruturas de orientação educativa, serviços e participação dos pais e encarregados de educação do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora.

Desde já agradecemos a sua colaboração, a mesma é imprescindível para a melhoria da Gestão Pedagógica deste Agrupamento.

ASSOCIAÇÃO DE PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

((Ao longo do questionário, assinale com X a resposta seleccionada, salvo se houver outra indicação))

A - Sexo

1: Feminino 2: Masculino

B - Idade

1: [18,25] 2: [26,35] 3: [36,45] 4: [46,55] 5: [+ de 56]

C - Profissão:

D - Há quanto tempo é Encarregado de Educação neste Agrupamento? _____ (anos)

E - É sócio da Associação de Pais e Encarregados de Educação deste Agrupamento?

1. Sim 2. Não

F - Indique a alternativa que exprime a sua opinião sobre as atitudes e participação dos pais e encarregados de educação neste processo de mudança em curso:

F1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	Nota um aumento significativo da participação dos pais e encarregados de educação na vida do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Colaboro com o director de turma /professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Os pais e encarregados de educação tornaram-se mais exigentes e críticos face ao funcionamento do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Só me interessa pela situação concreta do(s) meu(s) filho(s)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Os assuntos gerais do agrupamento não me interessam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6 | A direcção do agrupamento tem garantido condições que facilitam a minha participação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | O Ministério tem garantido condições que facilitam a minha participação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | A participação dos pais e encarregados de educação tem ajudado a melhorar o funcionamento do agrupamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | A participação dos pais e encarregados de educação tem dado mais força à direcção para defender os interesses do agrupamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

G – Na qualidade de Encarregado de Educação vou à Escola:

G1

1. Quando solicitado/convocado pelo Director de Turma
2. Por livre iniciativa
3. Quando Convocado para reuniões com a Associação de Pais e Encarregados de Educação

G2

1. No horário de atendimento do Director de turma
2. Fora do horário de atendimento do Director de Turma
3. Nas reuniões de final de período

Anexo 5 - Questionário Tipo 4 – Director de Turma

Questionário

(Adaptado de Machado, 2001)

As perguntas que se seguem são de resposta confidencial.

O objectivo deste estudo é avaliar o funcionamento dos órgãos, estruturas de orientação educativa, serviços e participação dos pais e encarregados de educação do Agrupamento de Escolas n.º4 de Évora.

Desde já agradecemos a sua colaboração, a mesma é imprescindível para a melhoria da Gestão Pedagógica deste Agrupamento.

DIRECTOR DE TURMA

((Ao longo do questionário, assinale com X a resposta seleccionada, salvo se houver outra indicação))

A - Sexo

- 1: Feminino 2: Masculino

B – Idade

- 1:[18,25] 2:[26,35] 3:[36,45] 4:[46,55] 5:[+ de 56]

C - Indique o(s) tipos de cargo(s), actividade/participação que desempenha/exerce:

- 1: Membro da Assembleia de Escola 2: Membro do Conselho Executivo
- 3: Membro do Conselho Pedagógico 4: Coordenador de Departamento
- 5: Membro do Conselho de Docentes 6: Director de Turma
- 7: Professor sem cargo 8: Outro. Qual? _____

D – Há quanto tempo é Director de turma?_____ (anos)

E – Indique a alternativa que exprime a sua opinião sobre as atitudes e participação dos pais e encarregados de educação neste processo de mudança em curso:

E1		Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1	Noto um aumento significativo da participação dos pais e encarregados de educação na vida do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Existe agora maior colaboração entre os pais e encarregados de educação e o director de turma/professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Os pais e encarregados de educação tornaram-se mais exigentes e críticos face ao funcionamento do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Os pais e encarregados de educação só se interessam pela situação concreta dos filhos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Os pais e encarregados de educação interessam-se pelos assuntos gerais do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	A direcção do agrupamento tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	O Ministério tem garantido condições para facilitar a participação dos pais e encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	A participação dos pais e encarregados de educação tem ajudado a melhorar o funcionamento do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	A participação dos pais e encarregados de educação tem dado mais força à direcção para defender os interesses do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Anexo 6 - Questionário Tipo 5 – Membros da Assembleia de
Escola**

Questionário (Adaptado de Machado, 2001)

As perguntas que se seguem são de resposta confidencial.

O objectivo deste estudo é avaliar o funcionamento dos órgãos, estruturas de orientação educativa, serviços e participação dos pais e encarregados de educação do Agrupamento de Escolas n.º 4 de Évora.

Desde já agradecemos a sua colaboração, a mesma é imprescindível para a melhoria da Gestão Pedagógica deste Agrupamento.

MEMBROS DA ASSEMBLEIA DE ESCOLA

((Ao longo do questionário, assinale com X a resposta seleccionada, salvo se houver outra indicação))

A - Sexo

- 1: Feminino 2: Masculino

B - Idade

- 1: [18,25] 2: [26,35] 3: [36,45] 4: [46,55] 5: [+ de 56]

C - Indique o(s) tipos de cargo(s), actividade/participação que desempenha/exerce:

- 1: Membro da Assembleia de Escola 2: Membro do Conselho Executivo
 3: Membro do Conselho Pedagógico 4: Coordenador de Departamento
 5: Membro do Conselho de Docentes 6: Director de Turma
 7: Professor sem cargo 8: Outro. Qual? _____

D - Membros da Assembleia de Escola

D1

	Concordo em absoluto	Concordo	Não tenho opinião	Discordo	Discordo em absoluto
1 Em geral a Assembleia tem desempenhado um papel activo e dinamizador no processo de aplicação do novo regime de autonomia, administração e gestão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 O agrupamento dispõe agora de uma estrutura de direcção e gestão mais democrática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 A Assembleia tem um papel importante na mobilização dos pais e encarregados de educação para participarem nas reuniões e nas eleições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4	O novo regime está a mostrar que os órgãos de direcção e gestão do agrupamento têm uma capacidade de decisão mais alargada do que o anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Entendo estas mudanças como uma prova da confiança do Ministério nas capacidades e no profissionalismo dos professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Há agora assuntos que são resolvidos no agrupamento e que anteriormente tinham que ser colocados à consideração da Direcção Regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Tenho participado activamente na Assembleia porque acredito que o novo regime contribui para melhorar o funcionamento do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Sinto estas mudanças como uma imposição do Ministério que não dá resposta às reais necessidades do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Temo que estas mudanças impliquem mais responsabilidades e trabalho, sem as necessárias contrapartidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Considero o novo regime uma cópia de modelos estrangeiros que não está adequada à realidade portuguesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Revelo entusiasmo pelo facto do agrupamento ter mais autonomia para se organizar e desenvolver os seus projectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	A Assembleia teve um papel importante na definição do Projecto Educativo do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	A Assembleia não tem tido qualquer acção no acompanhamento do desenvolvimento do Projecto Educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelos pais e encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelo pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	O desempenho da Assembleia na tomada de decisões tem sido sentido positivamente pelo pessoal docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	A actividade da Assembleia não promoveu em nada qualquer alteração ao quotidiano do agrupamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Considere que há assuntos tratados na Assembleia de Escola que deveriam ser da competência de outros órgãos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D2 – Enumere três aspectos onde considere que a Assembleia de Escola teve um papel mais interveniente:

1. _____
2. _____
3. _____

Anexo 7 – Guião da Entrevista

ENTREVISTA

SERVIÇOS ESPECIALIZADOS DE APOIO EDUCATIVO

A – Nome

B – Idade

- 1:[18,25] 2:[26,35] 3:[36,45] 4:[46,55] 5:[+ de 56]

C - Tipos de cargo(s), actividade/participação que desempenha/exerce:

- 1: Membro da Assembleia de Escola Pedagógico 2: Membro do Conselho Pedagógico
- 3: S.P.O. Especial 4: Departamento de Educação
- 5: Outro. Qual?
-

D – Serviço de Psicologia e Orientação

- 1 - O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.
- 2 - A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.
- 3 - O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.
- 4 - O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.
- 5 - O trabalho deste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.
- 6 - Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente

E – Departamento de Educação Especial

- 1 - O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas
- 2 - A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma
- 3 - O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes
- 4 - O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico
- 5 - O trabalho deste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo
- 6 – Refira alguns aspectos em que o Departamento de Educação Especial tenha tido um papel mais interveniente

Anexo 8 – Caracterização das Entrevistas

Caracterização das Entrevistas

Caracterização das entrevistadas dos elementos dos Serviços Especializados de Apoio Educativo/SPO

As professoras foram entrevistadas individualmente recorrendo-se à recolha da entrevista por escrito. A entrevista foi estruturada em cinco dimensões: A- nome, B- idade, C- cargos, D- Serviço de Psicologia e Orientação, E- Departamento de Educação Especial. As dimensões D e E têm respectivamente seis categorias. Estas entrevistas têm como objectivo realizar um levantamento a respeito do funcionamento deste serviço.

Quadro 1 - Caracterização das entrevistadas dos Serviços Especializados de Apoio Educativo e do SPO em função das variáveis "Idade" e "Cargo"

Sujeito Entrevistado	Idade	Cargo
Sujeito 1	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 2	Compreendida entre os 36 e os 45 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 3	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 4	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial e Membro do Conselho Pedagógico
Sujeito 5	Compreendida entre os 46 e os 55 anos	Membro do Núcleo de Ed. Especial
Sujeito 6	Compreendida entre os 36 e os 45 anos	Membro do Conselho Pedagógico

Pela análise do quadro 1, verificamos que dos 6 elementos dos Serviços Especializados de Apoio Educativo/SPO que responderam às entrevistas, a totalidade é do género feminino e apresentam idades compreendidas entre os 36 e os 55 anos, cinco das entrevistadas são docentes dos Serviços Especializados de Apoio Educativo, sendo um deles membro do Conselho Pedagógico, um elemento é membro do SPO e do Conselho Pedagógico.

Anexo 9 – Grelha de categorização das Entrevistas

As duas dimensões, D- Serviço de Psicologia e Orientação, E- Departamento de Educação Especial, doze categorias e doze subcategorias, conforme o quadro seguinte:

Quadro 2 – Grelha de Categorização

Grelha de categorização:	
Dimensão D “Serviço de Psicologia e Orientação”	
Dimensão E “Departamento de Educação Especial”	
Categorias	Subcategorias
D/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.	1.1-Desempenho
D/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.	2.1- Acção positiva no planeamento pedagógico do Departamento
D/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.	3.1- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares
D/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.	4.1- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico
D/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.	5.1- Sintonia com a acção do Conselho Executivo
D/6- Refira alguns aspectos	6.1- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação

em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.

E/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.

E/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.

E/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.

E/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.

E/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.

E/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.

1.1- Desempenho

2.1- Acção positiva no planeamento pedagógico do Departamento

3.1- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares

4.1- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico

5.1- Sintonia com a acção do Conselho Executivo

6.1- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação

Anexo 10 – Entrevista 1

Quadro 1- Grelha de categorização/Entrevista 1

Grelha de categorização/Entrevista 1	
Dimensão D “Serviço de Psicologia e Orientação”	
Dimensão E “Departamento de Educação Especial”	
Categorias	Subcategorias/ Unidades de registo
D/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.	1.1-Desempenho <i>Actualmente, considero que existe uma colaboração efectiva entre os dois serviços</i>
D/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.	2 - Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma <i>Actualmente, considero que existe uma colaboração efectiva entre os dois serviços</i>
D/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.	3- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares <i>Penso que o trabalho desenvolvido corresponde adequadamente às solicitações e necessidades que são manifestadas</i>
D/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.	4- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico <i>O Núcleo de Educação Especial está em sintonia com o Conselho Pedagógico</i>
D/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.	5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo <i>Sim colabora com o Conselho Executivo na implementação de respostas e participa em acções desenvolvidas pelo agrupamento</i>
D/6- Refira alguns aspectos	6- Aspectos da Intervenção do Serviço de

em que o Serviço de Psicologia e Orientação

Psicologia e Orientação

tenha tido um papel mais interveniente.

A avaliação psicológica de alunos com NEE, a facilidade de acesso ao serviço e o apoio de alunos

E/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.

1- Desempenho

Sim, apesar das alterações legislativas constantes e da necessidade de adaptação e adequação das respostas a novas exigências, considero que o Núcleo tem conseguido preservar os princípios fundamentais da educação especial, o respeito pelos alunos com NEE e promovido respostas diversificadas e de qualidade

E/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.

2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma

A colaboração é mais efectiva e permite que as decisões e a planificação das respostas sejam realizadas em conjunto. As alterações que têm vindo a ser introduzidas na educação especial, têm gerado também a necessidade de um trabalho cada vez mais próximo e de parceria entre os profissionais. Valha-nos isso...

E/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.

3- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares

Sim na intervenção com os alunos, na participação e desenvolvimento de projectos, é mais evidente a acção do departamento

E/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.

4- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico

Sim a reciprocidade na acção entre os dois serviços tem sido facilitada pela acção da docente que representa o núcleo. Todas as propostas do núcleo têm sido analisadas e assumidas sem reservas. Também o núcleo

	<i>tem respondido adequadamente e atempadamente a todas as solicitações.</i>
E/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.	5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo <i>Sim. A sensibilidade, o conhecimento e a defesa de princípios inclusivos estão presentes e visíveis na acção do conselho executivo relativamente à Educação (onde se inclui a especial) estão presentes na intervenção e organização do núcleo. A confiança mútua, a facilidade de acesso, a celeridade com que os assuntos são tratados e a importância dada aos mesmos implica também um empenhamento maior.</i>
E/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.	6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação <i>A intervenção da educação especial nos vários níveis de ensino tem-se constituído como promotor de respostas inovadoras, diferenciadas e diversificadas no apoio a alunos, na participação e dinamização de projectos nos diferentes contextos educativos, na organização de acções de sensibilização, na articulação com serviços e na organização e adaptação de documentos de apoio.</i>

Anexo 11 – Entrevista 2

Quadro 2 - Grelha de categorização/Entrevista 2

Grelha de categorização/Entrevista 2	
Dimensão D "Serviço de Psicologia e Orientação"	
Dimensão E "Departamento de Educação Especial"	
Categorias	Subcategorias/ Unidades de registo
D/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.	1.1-Desempenho <i>Sim, de acordo com a distribuição de serviço.</i>
D/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.	2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma <i>Sim, nomeadamente nas propostas a adoptar com os alunos, na avaliação dos alunos, na entrada dos alunos nos cursos de formação, na articulação entre os diferentes serviços da escola.</i>
D/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.	3- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares <i>A psicóloga ao participar na maior parte das reuniões está em sintonia com a acção do departamento</i>
D/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.	4- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico <i>Sim, uma vez que o Serviço de Psicologia está representado no Conselho pedagógico</i>
D/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.	5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo <i>Sim, articula regularmente com o Conselho Executivo.</i>
D/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de	6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação

Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.

*A avaliação psicológica de alunos.
Nos Cursos de Educação Formação*

E/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.

1.1- Desempenho
Por vezes as necessidades dos alunos nem sempre são atendidas.

E/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.

2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma

Muitas vezes não, porque a maior parte dos professores da turma ainda tem dificuldade em analisar os alunos com NEE de acordo com as especificidades que lhe são inerentes.

E/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.

3- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares

Sim, uma vez que articulam regularmente.

E/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.

4- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico

Sim, uma vez que está representado no Conselho Pedagógico

E/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.

5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo

Sim

E/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.

6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação

*Nos critérios (referenciação) de selecção na avaliação dos alunos;
Na articulação entre os diferentes serviços;
Desenvolvimento de diferentes estratégias a adoptar na sala de aula com os alunos com NEE envolvendo outros alunos*

Anexo 12 – Entrevista 3

Quadro 3 - Grelha de categorização/Entrevista 3

Grelha de categorização/Entrevista 3	
Dimensão D "Serviço de Psicologia e Orientação"	
Dimensão E "Departamento de Educação Especial"	
Categorias	Subcategorias/ Unidades de registo
D/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.	1.1-Desempenho <i>Sim, dentro da disponibilidade de tempo que a psicóloga dispõe.</i>
D/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.	2 - Acção positiva no planeamento pedagógico do Departamento <i>Penso que sim. No aconselhamento e esclarecimento que é prestado aos docentes.</i>
D/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.	3- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares <i>Sim, pois a psicóloga participa activamente em todas as reuniões.</i>
D/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.	4- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico <i>Sim, pois a psicóloga é um elemento activo deste Conselho.</i>
D/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.	5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo <i>Sim, tendo em conta a intervenção prioritária de carácter pedagógico terá que estar em sintonia com o Conselho Executivo.</i>

D/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.

6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação

Na avaliação de alunos com NEE, de situações mais problemáticas, nos alunos do 9º ano

E/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.

1.1 -Desempenho

Em parte tem sido complicado desenvolver as minhas funções em tão diferentes níveis de ensino, pois os contextos e os casos também são completamente diferentes.

E/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.

2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma

Tenho-me esforçado nesse sentido mas ainda é difícil aos professores encararem os alunos com NEE como os outros alunos.

E/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.

3- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares

Sim, tentamos que assim seja e esse esforço é desenvolvido nas reuniões que fazemos com os professores e directores de turma.

E/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.

4- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico

Sim, uma vez que um elemento do nosso núcleo é representado neste Conselho.

E/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do

5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo

Sim, tentamos uma vez que estamos de acordo com as linhas orientadoras da acção do

Conselho Executivo.

Conselho Executivo.

E/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.

6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação

Houve alterações da legislação, contudo no ano anterior o núcleo da Educação Especial já tinha alterado os seus critérios de avaliação/selecção de alunos com NE, houve tentativas e nalguns casos conseguidas de implementação de estratégias de intervenção completamente diversificadas.

Anexo 13 – Entrevista 4

Quadro 4 - Grelha de categorização/Entrevista 4

Grelha de categorização/Entrevista 4	
Dimensão D "Serviço de Psicologia e Orientação"	
Dimensão E "Departamento de Educação Especial"	
Categorias	Subcategorias/ Unidades de registo
D/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.	2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma <i>Penso que sim. É nos conselhos de turma que é dado o feed-back e são propostas estratégias de intervenção.</i>
D/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.	3- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares <i>Neste âmbito não me parece haver muita inter-relação.</i>
D/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.	4- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico <i>Uma vez que a psicóloga integra o Conselho Pedagógico existe uma sintonia entre a sua acção e a acção deste conselho</i>
D/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.	5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo <i>Penso que sim uma vez que se observa a participação do serviço nas equipas e grupos de trabalho</i>
D/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.	6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação <i>Na avaliação de alunos com NEE. Identificação de necessidades de formação de pessoal docente e não docente. Criação de percursos curriculares</i>

diferenciados.
Orientação vocacional

E/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.

1.1 Desempenho

Sim. De certo modo o serviço ultrapassou as expectativas quanto ao seu desempenho. À semelhança do que tem acontecido com outros sectores, nestes dois anos escolares verificaram-se muitas mudanças ao nível organizativo e os docentes de educação especial têm conseguido responder às diferentes solicitações que lhe têm sido feitas para operacionalizar essas mudanças sem prejudicar a qualidade das respostas aos alunos com NEE de carácter permanente.

E/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.

2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma

Em nossa opinião sim, na medida em que tem competido aos docentes de educação especial, em colaboração com os professores/directores de turma e as famílias, avaliar as situações educativas, reunir com outros serviços, elaborar projectos de colaboração com outras instituições para mobilizar recursos e potenciar respostas para os alunos com NEE.

Toda a informação e propostas de intervenção são apresentadas aos conselhos de turma para que estes se pronunciem e decidam com mais e melhor conhecimento das situações em análise.

E/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.

3- Acção positiva no planeamento pedagógico do Departamento

Neste aspecto não me parece que haja uma articulação muito sistemática. A educação especial tem reunido pontualmente, três ou quatro vezes ao longo do ano com as outras estruturas, como os departamentos e conselhos de docentes, apenas para análise de questões específicas da intervenção de alunos com NEE.

E/4- O trabalho desenvolvido

4- Trabalho em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico

neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.

A educação especial está representada no Conselho Pedagógico através da coordenadora do departamento estabelecendo a ponte entre os docentes e o Conselho Pedagógico, o que acontece regularmente.

Para além disso, existe um docente de educação especial que representa o sector no Conselho Pedagógico.

Pensamos que esta organização tem garantido total sintonia de acção da educação especial com a acção do Conselho Pedagógico.

E/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.

5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo

Penso que sim uma vez que se observa a participação da educação especial nas equipas e grupos de trabalho das diferentes áreas de gestão pedagógica. Por outro lado, o Conselho Executivo envolve a educação especial na análise e decisão em todos os assuntos que tratem especificamente deste sector.

E/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.

6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação

- *Avaliação de alunos com NEE de carácter permanente;*
- *Definição de currículos para os alunos com NEE;*
- *Intervenção directa com os alunos no desenvolvimento de áreas específicas;*
- *Articulação com outros serviços*
- *Desenvolvimento de projectos com vista à inclusão dos alunos na comunidade educativa;*
- *Trabalho com as famílias;*
- *Aconselhamento de professores.*

Anexo 14 – Entrevista 5

Quadro 5 - Grelha de categorização/Entrevista 5

Grelha de categorização/Entrevista 5	
Dimensão D "Serviço de Psicologia e Orientação"	
Dimensão E "Departamento de Educação Especial"	
Categorias	Subcategorias/ Unidades de registo
D/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.	2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma <i>Penso que sim, o SPO dá informações, aos docentes dos Conselhos de Turma, ajuda a compreender as situações problemáticas e encaminha os alunos nos seus percursos.</i>
D/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.	3- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares <i>Sim, pois a psicóloga participa activamente em todas as reuniões</i>
D/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.	4- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico <i>Sim, a Psicóloga é um elemento do Conselho Pedagógico e tem conhecimento de todas as decisões tomadas, seguindo e desenvolvendo os seus trabalhos com base nessas orientações.</i>
D/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.	5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo <i>Sim, porque há articulação entre os diferentes órgãos.</i>
D/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.	6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação <i>Avaliação e ou acompanhamento de alunos. Elaboração de relatórios Articulação com o Departamento de Educação Especial, directores de turma, famílias, serviços</i>

e instituições no sentido de contribuir para o sucesso educativo e social dos alunos

E/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.

1.1. Desempenho

Sim, embora seja difícil desenvolver o meu trabalho em todos os níveis de ensino, com todas as suas especificidades e diferenças.

E/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.

2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma

Sim. Os professores contam connosco para os ajudarmos a trabalhar com os alunos com NEE

E/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.

3- Acção positiva no planeamento pedagógico do Departamento

Sim, porque existe articulação entre todos os departamentos sendo as decisões tomadas em conjunto

E/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.

4- Trabalho em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico

Sim, o departamento tem uma representante no Conselho Pedagógico que transmite correctamente as informações ao grupo, bem como toda a construção documental realizada em reuniões de grupo é levada ao C.P para conhecimento e aprovação.

E/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do

5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo

Sim, pela mesma da resposta anterior. Existe uma relação aberta entre todos, fomentando

Conselho Executivo.

uma articulação conjunta

E/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.

6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação

No sentido de igualdade de oportunidades, a inclusão educativa e social visando o sucesso educativo e a preparação para a vida profissional, transição da escola para a vida adulta.

Colaboração na detecção de necessidades educativas especiais e na coordenação e organização dos processos e de apoio aos alunos com NEE. Contribuição para a diversificação de estratégias e métodos de ensino, práticas pedagógicas e medidas adequadas a cada caso com vista à melhoria das condições e do ambiente educativo nas escolas do agrupamento.

Promoção de contactos e articulações entre os serviços de educação, saúde, segurança social e famílias.

Anexo 15 – Entrevista 6

Quadro 6 - Grelha de categorização/Entrevista 6

Grelha de categorização/Entrevista 6	
Dimensão D "Serviço de Psicologia e Orientação"	
Dimensão E "Departamento de Educação Especial"	
Categorias	Subcategorias/ Unidades de registo
D/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.	2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma <i>Sempre que possível o SPO sugere estratégias de intervenção educativa a implementar pelos professores do Conselho de Turma. Todos os alunos encaminhados pelos Conselhos de Turma para o SPO são objecto de uma avaliação psicológica e os resultados dessa avaliação são sempre analisados e discutidos em reuniões de Conselho de Turma</i>
D/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.	3- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares <i>Existe pouca articulação entre o SPO e os departamentos curriculares já que o trabalho do SPO fez-se sentir com maior intensidade ao nível dos Conselhos de Turma, que é onde se discutem as questões de natureza mais pedagógica no que diz respeito a alunos concretos.</i>
D/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.	4- Sintonia com a acção do Conselho aprovado Pedagógico <i>A psicóloga do SPO faz parte do Conselho Pedagógico e participa activamente nos assuntos de natureza pedagógica quando aí são discutidos, apresentando algumas soluções para os problemas sentidos neste Agrupamento. Todo o trabalho desenvolvido pelo SPO consta do Plano Anual de Actividades que é analisado em Conselho Pedagógico em Assembleia de Escola. A intervenção da SPO tenta dar resposta às necessidades inventariadas em Conselho Pedagógico (Percursos Alternativos, Educação Formação)</i>
D/5- O trabalho desenvolvido	5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo

neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.

O SPO articula sempre com o Conselho Executivo quer ao nível da definição dos objectivos da intervenção do SPO, das prioridades consubstanciadas em projectos onde o SPO colabora, avaliação interna, levantamento de necessidades de formação e pareceres que lhe sejam solicitados. A relação entre o SPO e o Conselho Executivo é essencial já que o SPO pode e deve constituir uma estrutura de orientação educativa, numa vertente de especialização complementar ao dos docentes.

D/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.

6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação

O SPO tem um papel fundamental ao nível da Orientação Escolar e Profissional, abrangendo todos os alunos de 9º ano, Percursos Alternativos, Educação Formação.

Na avaliação psicológica de alunos com NEE, na consultoria aos órgãos e estruturas de orientação educativa tendo em conta a sua valência psicológica que permite outros "olhares" face aos problemas quando se vão detectando no dia a dia do Agrupamento.

E/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.

1- Desempenho

O Departamento de Educação Especial fruto da recente alteração legislativa tem sofrido de alguma indefinição face aos seus objectivos e organização interna. Actualmente a Educação Especial, pela estabilidade do seu corpo docente e pelo nível de especialização dos seus elementos tem contribuído de modo positivo para um trabalho mais eficaz dos serviços especializados de apoio educativo.

E/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.

2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma

Nos Conselhos de Turma onde existem alunos com NEE de carácter permanente a acção da educação especial é sentida de modo positivo, quer através da avaliação das práticas docentes, quer de propostas de estratégias pedagógicas mais adequadas a esses alunos.

E/3- O trabalho desenvolvido

3- Acção positiva no planeamento pedagógico

neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.

do Departamento

Penso que ao nível dos departamentos a acção da Educação Especial não tem qualquer efeito, a não ser no próprio departamento onde as colegas de E.E se encontram inseridas. Ao nível do Conselho de Docentes tem-se sentido de modo mais consistente já que é a única estrutura onde se encontram inseridos todos os professores e educadores do 1º Ciclo e do Pré-escolar.

E/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.

4- Trabalho em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico

As linhas de intervenção são aprovadas em Conselho Pedagógico e existe uma representação em Conselho Pedagógico que se revela útil e pertinente dada a natureza muito específica de tudo aquilo que se encontra relacionado com as NEE.

E/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.

5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo

O trabalho entre E.E e C.E é feito de modo articulado e está em sintonia

E/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.

6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação

A Educação Especial tem um papel mais interveniente em tudo o que está relacionado com as NEE, quer seja ao nível da formação de professores quer ao nível de intervenção individual e grupal com estas crianças.

A sua especialização pedagógica permite a este departamento desenvolver metodologias diversificadas e motivadoras das aprendizagens dos alunos, quer ao nível do 1º ciclo, também abrange os restantes alunos das turmas onde as crianças com NEE se encontram inseridas.

**Anexo 16 – Grelha resumo da caracterização da informação
das entrevistas**

GRELHA RESUMO DE CATEGORIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

D- Corresponde à opinião das entrevistadas sobre os **Serviço de Psicologia e Orientação**.

E- Corresponde à opinião das entrevistadas sobre o **Departamento de Educação Especial**.

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Frequência
D/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.	1.Desempenho	<p><i>E1-Actualmente, considero que existe uma colaboração efectiva entre os dois serviços.</i></p> <p><i>E2-Sim, de acordo com a distribuição de serviço.</i></p> <p><i>E3-Sim, dentro da disponibilidade de tempo que a psicóloga dispõe.</i></p> <p><i>E4-Sim, na medida em que o serviço é constituído apenas por uma psicóloga, a expectativa não se colocou demasiado elevada. Não seria humana e tecnicamente possível ao SPO atender todos os alunos logo que fossem sinalizados . Em relação à articulação com os outros intervenientes, o serviço tem respondido positivamente</i></p> <p><i>E5-Sim, dentro da disponibilidade de tempo que a Psicóloga dispõe.</i></p>	<p>Nas seis entrevistas é unânime nos entrevistados, que o desempenho do SPO corresponde às suas expectativas, referindo existir colaboração e articulação entre o SPO, a Ed. Especial e os outros departamentos e serviços.</p>

		<p><i>E6-O desempenho do SPO tem correspondido às minhas expectativas apesar das limitações inerentes ao facto deste serviço contar apenas com uma psicóloga que é nitidamente insuficiente para as necessidades deste Agrupamento. O SPO devia ainda contar com um técnico de Acção Social tal como o previsto na lei, dado que o trabalho com as famílias é essencial para o bem estar psicológico dos alunos para o seu sucesso educativo</i></p>	
--	--	--	--

<p>D/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.</p>	<p>2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma</p>	<p><i>E1-Actualmente, considero que existe uma colaboração efectiva entre os dois serviços</i></p> <p><i>E2-Sim, nomeadamente nas propostas a adoptar com os alunos, na avaliação dos alunos, na entrada dos alunos nos cursos de formação, na articulação entre os diferentes serviços da escola.</i></p> <p><i>E3-Penso que sim.</i></p> <p><i>E4-Penso que sim. É nos conselhos de turma que é dado o feed-back e são propostas estratégias de intervenção</i></p> <p><i>E5-Penso que sim, o SPO dá informações, aos docentes dos Conselhos de Turma, ajuda a compreender as situações problemáticas e encaminha os alunos nos seus percursos</i></p> <p><i>E6-Sempre que possível o SPO sugere estratégias de intervenção educativa a implementar pelos professores do Conselho de Turma. Todos os alunos encaminhados pelos Conselhos de Turma para o SPO são objecto de uma</i></p>	<p>É unânime nos entrevistados, que a acção do SPO, é importante quer na avaliação dos alunos, quer na orientação escolar, quer na articulação entre os diferentes serviços. Ajuda a compreender situações problemáticas e encaminha os alunos nos seus percursos de vida.</p>
--	---	---	--

<p>D/3- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.</p>	<p>3- Trabalho em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares</p>	<p><i>avaliação psicológica e os resultados dessa avaliação são sempre analisados e discutidos em reuniões de Conselho de Turma</i></p> <p><i>E1-Penso que o trabalho desenvolvido corresponde adequadamente às solicitações e necessidades que são manifestadas.</i></p> <p><i>E2-A psicóloga ao participar na maior parte das reuniões está em sintonia com a acção do departamento</i></p> <p><i>E3-Sim, pois a psicóloga participa activamente em todas as reuniões.</i></p> <p><i>E4-Neste âmbito não me parece haver muita inter-relação.</i></p> <p><i>E5-Sim, pois a psicóloga participa activamente em todas as reuniões</i></p> <p><i>E6-Existe pouca articulação entre o SPO e os departamentos curriculares já que o trabalho do SPO fez-se sentir com maior intensidade ao nível dos Conselhos de Turma, que é onde se discutem as questões de</i></p>	<p>A maioria dos entrevistados refere que o trabalho desenvolvido pelo SPO está em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares, o SPO participa em todas as reuniões, principalmente nas reuniões de Conselhos de Turma.</p>
---	---	---	--

<p>D/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico.</p>	<p>4- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico</p>	<p><i>natureza mais pedagógica no que diz respeito a alunos concretos.</i></p> <p><i>E1-O Núcleo de Educação Especial está em sintonia com o Conselho Pedagógico.</i></p> <p><i>E2-Sim, uma vez que o Serviço de Psicologia está representado no Conselho pedagógico.</i></p> <p><i>E3-Sim, pois a psicóloga é um elemento activo deste Conselho.</i></p> <p><i>E4-Uma vez que a psicóloga integra o Conselho Pedagógico existe uma sintonia entre a sua acção e a acção deste conselho</i></p> <p><i>E5-Sim, a Psicóloga é um elemento do Conselho Pedagógico e tem conhecimento de todas as decisões tomadas, seguindo e desenvolvendo os seus trabalhos com base nessas orientações.</i></p> <p><i>E6-A psicóloga do SPO faz parte do Conselho Pedagógico e participa activamente</i></p>	<p>A maioria dos entrevistados refere que o trabalho desenvolvido pelo SPO está em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico, uma vez que é um elemento activo deste Conselho, tem conhecimento de todas as decisões tomadas, seguindo e desenvolvendo os seus trabalhos com base nessas orientações, apresentando algumas soluções para os problemas sentidos no Agrupamento, tenta dar resposta às necessidades inventariadas em Conselho Pedagógico (Percurso Alternativos, Educação Formação)</p>
---	---	--	---

<p>D/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.</p>	<p>5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo</p>	<p><i>nos assuntos de natureza pedagógica quando aí são discutidos, apresentando algumas soluções para os problemas sentidos neste Agrupamento. Todo o trabalho desenvolvido pelo SPO consta do Plano Anual de Actividades que é analisado em Conselho Pedagógico em Assembleia de Escola.</i></p> <p>A intervenção da SPO tenta dar resposta às necessidades inventariadas em Conselho Pedagógico (Percurso Alternativos, Educação Formação)</p> <p><i>E1-Sim colabora com o Conselho Executivo na implementação de respostas e participa em acções desenvolvidas pelo agrupamento</i></p> <p><i>E2-Sim, articula regularmente com o Conselho Executivo.</i></p> <p><i>E3-Sim, tendo em conta a intervenção prioritária de carácter pedagógico terá que estar em sintonia com o Conselho Executivo.</i></p>	<p>A maioria dos entrevistados refere que o trabalho desenvolvido no SPO está em sintonia com a acção do Conselho Executivo, na implementação de respostas e participa em acções desenvolvidas, quer ao nível da definição dos objectivos da intervenção do SPO, das</p>
--	--	--	--

<p>D/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.</p>	<p>6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação</p>	<p><i>E4-Penso que sim uma vez que se observa a participação do serviço nas equipas e grupos de trabalho</i></p> <p><i>E5-Sim, porque há articulação entre os diferentes órgãos.</i></p> <p><i>E6-O SPO articula sempre com o Conselho Executivo quer ao nível da definição dos objectivos da intervenção do SPO, das prioridades consubstanciadas em projectos onde o SPO colabora, avaliação interna, levantamento de necessidades de formação e pareceres que lhe sejam solicitados. A relação entre o SPO e o Conselho Executivo é essencial já que o SPO pode e deve constituir uma estrutura de orientação educativa, numa vertente de especialização complementar ao dos docentes.</i></p> <p><i>E1-A A avaliação psicológica de alunos com NEE, a facilidade de acesso ao serviço e o apoio de alunos</i></p>	<p>prioridades consubstanciadas em projectos onde o SPO colabora, avaliação interna, levantamento de necessidades de formação e pareceres que lhe sejam solicitados, o SPO pode e deve constituir uma estrutura de orientação educativa, numa vertente de especialização complementar ao dos docentes.</p>
--	---	---	--

		<p><i>E2-A avaliação psicológica de alunos. Nos Cursos de Educação Formação</i></p> <p><i>E3-Na avaliação de alunos com NEE, de situações mais problemáticas, nos alunos do 9º ano</i></p> <p><i>E4-Na avaliação de alunos com NEE. Identificação de necessidades de formação de pessoal docente e não docente. Criação de percursos curriculares diferenciados. Orientação vocacional</i></p> <p><i>E5-Avaliação e ou acompanhamento de alunos. Elaboração de relatórios Articulação com o Departamento de Educação Especial, directores de turma, famílias, serviços e instituições no sentido de contribuir para o sucesso educativo e social dos alunos.</i></p> <p><i>E6-O SPO tem um papel fundamental ao nível da Orientação Escolar e Profissional, abrangendo todos os alunos de 9º ano, Percursos Alternativos,</i></p>	<p>A maioria das entrevistadas refere que os aspectos em que o papel da psicóloga foi mais interveniente são, a avaliação psicológica de alunos com NEE, a facilidade de acesso ao serviço, o apoio de alunos, na criação de percursos curriculares diferenciados, na Orientação vocacional a articulação com o Departamento de Educação Especial e ainda o apoio aos directores de turma e famílias, a fim de contribuir para o sucesso educativo e social dos alunos.</p>
--	--	---	---

<p>E/1- O desempenho deste serviço tem respondido às suas expectativas.</p>	<p>1. Desempenho</p>	<p><i>Educação Formação. Na avaliação psicológica de alunos com NEE, na consultoria aos órgãos e estruturas de orientação educativa tendo em conta a sua valência psicológica que permite outros "olhares" face aos problemas quando se vão detectando no dia a dia do Agrupamento.</i></p> <p><i>E1-Sim, apesar das alterações legislativas constantes e da necessidade de adaptação e adequação das respostas a novas exigências, considero que o Núcleo tem conseguido preservar os princípios fundamentais da educação especial, o respeito pelos alunos com NEE e promovido respostas diversificadas e de qualidade</i></p> <p><i>E2-Por vezes as necessidades dos alunos nem sempre são atendidas.</i></p> <p><i>E3-Em parte tem sido complicado desenvolver as minhas funções em tão diferentes níveis</i></p>	<p>As entrevistadas maioritariamente referem que o desempenho dos serviços de educação especial têm conseguido responder às diferentes solicitações que lhe têm sido feitas, quer pela estabilidade do seu corpo docente quer pelo nível de especialização dos seus elementos, referem contribuir de modo positivo para um trabalho</p>
---	----------------------	---	---

		<p><i>de ensino, pois os contextos e os casos também são completamente diferentes.</i></p> <p><i>E4-Sim. De certo modo o serviço ultrapassou as expectativas quanto ao seu desempenho. Á semelhança do que tem acontecido com outros sectores, nestes dois anos escolares verificaram-se muitas mudanças ao nível organizativo e os docentes de educação especial têm conseguido responder às diferentes solicitações que lhe têm sido feitas para operacionalizar essas mudanças sem prejudicar a qualidade das respostas aos alunos com NEE de carácter permanente.</i></p> <p><i>E5-Sim, embora seja difícil desenvolver o meu trabalho em todos os níveis de ensino, com todas as suas especificidades e diferenças.</i></p> <p><i>E6-O Departamento de Educação Especial fruto da recente alteração legislativa tem sofrido de alguma indefinição face aos seus objectivos e organização interna.</i></p>	<p><i>mais eficaz dos serviços especializados de apoio educativo. Referem ainda que nestes dois anos escolares verificaram-se muitas mudanças ao nível organizativo e também na educação especial, no entanto têm conseguido responder às diferentes solicitações que lhe têm sido feitas para operacionalizar essas mudanças sem prejudicar a qualidade das respostas aos alunos com NEE de carácter permanente.</i></p>
--	--	--	---

<p>E/2- A sua acção tem sido sentida positivamente no planeamento pedagógico nos Conselhos de Turma.</p>	<p>2- Acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma</p>	<p><i>Actualmente a Educação Especial, pela estabilidade do seu corpo docente e pelo nível de especialização dos seus elementos tem contribuído de modo positivo para um trabalho mais eficaz dos serviços especializados de apoio educativo.</i></p> <p><i>E1-A colaboração é mais efectiva e permite que as decisões e a planificação das respostas sejam realizadas em conjunto. As alterações que têm vindo a ser introduzidas na educação especial, têm gerado também a necessidade de um trabalho cada vez mais próximo e de parceria entre os profissionais. Valhamos isso...</i></p> <p><i>E2-Muitas vezes não, porque a maior parte dos professores da turma ainda tem dificuldade em analisar os alunos com NEE de acordo com as especificidades que lhe são inerentes.</i></p> <p><i>E3-Tenho-me</i></p>	<p>A maioria das entrevistadas refere que o trabalho desenvolvido tem tido uma acção positiva no planeamento pedagógico dos Conselhos de Turma, na medida em que tem competido aos docentes de educação especial, em colaboração com os professores/directores de turma e as famílias, avaliar as situações educativas,</p>
--	---	---	---

<p>E/3- O trabalho desenvolvido neste serviço</p>	<p>3- Trabalho em sintonia com a acção dos</p>	<p><i>esforçado nesse sentido mas ainda é difícil aos professores encararem os alunos com NEE como os outros alunos.</i></p> <p><i>E4-Em nossa opinião sim, na medida em que tem competido aos docentes de educação especial, em colaboração com os professores/directores de turma e as famílias , avaliar as situações educativas, reunir com outros serviços, elaborar projectos de colaboração com outras instituições para mobilizar recursos e potenciar respostas para os alunos com NEE. Toda a informação e propostas de intervenção são apresentadas aos conselhos de turma para que estes se pronunciem e decidam com mais e melhor conhecimento das situações em análise.</i></p> <p><i>E5-Sim. Os professores contam connosco para os ajudarmos a trabalhar com os alunos com NEE</i></p> <p><i>E1-Sim na intervenção com os alunos, na</i></p>	<p><i>reunir com outros serviços, elaborar projectos de colaboração com outras instituições com o objectivo de mobilizar recursos e potenciar respostas para os alunos com NEE.</i></p>
---	--	--	---

<p>encontra-se em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares/Conselhos de Docentes.</p>	<p>Departamentos Curriculares</p>	<p><i>participação e desenvolvimento de projectos, é mais evidente a acção do departamento</i></p> <p><i>E2-Sim, uma vez que articulam regularmente.</i></p> <p><i>E3-Sim, tentamos que assim seja e esse esforço é desenvolvido nas reuniões que fazemos com os professores e directores de turma.</i></p> <p><i>E4-Neste aspecto não me parece que haja uma articulação muito sistemática. A educação especial tem reunido pontualmente, três ou quatro vezes ao longo do ano com as outras estruturas, como os departamentos e conselhos de docentes, apenas para análise de questões específicas da intervenção de alunos com NEE.</i></p> <p><i>E5-Sim, porque existe articulação entre todos os departamentos sendo as decisões tomadas em conjunto</i></p> <p><i>E6-Penso que ao nível dos departamentos a acção da Educação</i></p>	<p>A maioria das entrevistadas refere que o trabalho desenvolvido está em sintonia com a acção dos Departamentos Curriculares, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de projectos e de articulação com os professores, só duas entrevistadas não confirmam esta opinião, dizem só pontualmente haver sintonia.</p>
--	-----------------------------------	---	---

<p>E/4- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico</p>	<p>4- Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico</p>	<p><i>Especial não tem qualquer efeito, a não ser no próprio departamento onde as colegas de E.E se encontram inseridas. Ao nível do Conselho de Docentes tem-se sentido de modo mais consistente já que é a única estrutura onde se encontram inseridos todos os professores e educadores do 1º Ciclo e do Pré-escolar.</i></p> <p><i>E1-Sim a reciprocidade na acção entre os dois serviços tem sido facilitada pela acção da docente que representa o núcleo. Todas as propostas do núcleo têm sido analisadas e assumidas sem reservas. Também o núcleo tem respondido adequadamente e atempadamente a todas as solicitações.</i></p> <p><i>E2-Sim, uma vez que está representado no Conselho Pedagógico</i></p> <p><i>E3-Sim, uma vez que um elemento do nosso núcleo é representado neste Conselho.</i></p> <p><i>E4- A educação especial está</i></p>	<p>A maioria das entrevistadas refere que o trabalho desenvolvido está em sintonia com a acção do Conselho Pedagógico, uma vez que a educação especial está representada no Conselho Pedagógico através da coordenadora do departamento, estabelecendo-se assim na opinião da</p>
--	---	--	---

		<p><i>representada no Conselho Pedagógico através da coordenadora do departamento estabelecendo a ponte entre os docentes e o Conselho Pedagógico, o que acontece regularmente. Para além disso, existe um docente de educação especial que representa o sector no Conselho Pedagógico. Pensamos que esta organização tem garantido total sintonia de acção da educação especial com a acção do Conselho Pedagógico</i></p> <p><i>E5-Sim, pela mesma da resposta anterior. Existe uma relação aberta entre todos, fomentando uma articulação conjunta</i></p> <p><i>E6- As linhas de intervenção são aprovadas em Conselho Pedagógico e existe uma representação em Conselho Pedagógico que se revela útil e pertinente dada a natureza muito específica de tudo aquilo que se encontra relacionado com as NEE.</i></p>	<p>maioria das entrevistadas a ponte entre os docentes e o Conselho Pedagógico, o que acontece regularmente. Referem que esta organização tem garantido total sintonia de acção da educação especial com a acção do Conselho Pedagógico</p>
--	--	---	---

<p>E/5- O trabalho desenvolvido neste serviço encontra-se em sintonia com a acção do Conselho Executivo.</p>	<p>5- Sintonia com a acção do Conselho Executivo</p>	<p><i>E1-Sim. A sensibilidade, o conhecimento e a defesa de princípios inclusivos estão presentes e visíveis na acção do conselho executivo relativamente à Educação (onde se inclui a especial) estão presentes na intervenção e organização do núcleo. A confiança mútua, a facilidade de acesso, a celeridade com que os assuntos são tratados e a importância dada aos mesmos implica também um empenhamento maior.</i></p> <p><i>E2-Sim</i></p> <p><i>E3-Sim, tentamos uma vez que estamos de acordo com as linhas orientadoras da acção do Conselho Executivo.</i></p> <p><i>E4-Penso que sim uma vez que se observa a participação da educação especial nas equipas e grupos de trabalho das diferentes áreas de gestão pedagógica. Por outro lado, o Conselho Executivo envolve a educação</i></p>	<p>A maioria das entrevistadas refere que o trabalho desenvolvido está em sintonia com a acção do Conselho Executivo, uma vez que este Conselho é facilitador de acessos, e empenhado na resolução de problemas, insere também os docentes da Ed. Especial, nas equipas e grupos de trabalho das diferentes áreas de gestão pedagógica, existindo uma relação aberta entre todos, fomentadora de uma articulação conjunta.</p>
--	--	--	--

<p>E/6- Refira alguns aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação tenha tido um papel mais interveniente.</p>	<p>6- Aspectos da Intervenção do Serviço de Psicologia e Orientação</p>	<p><i>especial na análise e decisão em todos os assuntos que tratem especificamente deste sector.</i></p> <p><i>E5-Sim, pela mesma razão da resposta anterior. Existe uma relação aberta entre todos, fomentando uma articulação conjunta</i></p> <p><i>E6- O trabalho entre E.E e C.E é feito de modo articulado e está em sintonia</i></p> <p><i>E1-A intervenção da educação especial nos vários níveis de ensino tem-se constituído como promotor de respostas inovadoras, diferenciadas e diversificadas no apoio a alunos, na participação e dinamização de projectos nos diferentes contextos educativos, na organização de acções de sensibilização, na articulação com serviços e na organização e adaptação de documentos de apoio. Nos critérios (referenciação) de selecção na avaliação dos alunos; Na articulação entre os diferentes</i></p>	<p>A maioria das entrevistadas refere que a intervenção do SPO, nos vários níveis de ensino tem-se constituído como promotora de respostas inovadoras, diferenciadas e diversificadas no apoio a alunos, na participação e dinamização de projectos nos diferentes contextos educativos, na organização de acções de sensibilização, na articulação com serviços e na organização e adaptação de</p>
--	---	---	--

		<p><i>serviços; E2-Desenvolvimento de diferentes estratégias a adoptar na sala de aula com os alunos com NEE envolvendo outros alunos.</i></p> <p><i>E3-Houve alterações da legislação, contudo no ano anterior o núcleo da Educação Especial já tinha alterado os seus critérios de avaliação/selecção de alunos com NE, houve tentativas e nalguns casos conseguidas de implementação de estratégias de intervenção completamente diversificadas.</i></p> <p><i>E4-- Avaliação de alunos com NEE de carácter permanente;</i> <i>- Definição de currículos para os alunos com NEE;</i> <i>- Intervenção directa com os alunos no desenvolvimento de áreas específicas;</i> <i>- Articulação com outros serviços</i> <i>- Desenvolvimento de projectos com vista à inclusão dos alunos na comunidade educativa;</i> <i>- Trabalho com as famílias;</i> <i>- Aconselhamento de professores.</i></p> <p><i>E5-No sentido de</i></p>	<p>documentos de apoio, bem como ao nível dos critérios de referenciação e selecção na avaliação dos alunos.</p>
--	--	---	--

		<p><i>igualdade de oportunidades, a inclusão educativa e social visando o sucesso educativo e a preparação para a vida profissional, transição da escola para a vida adulta. Colaboração na detecção de necessidades educativas especiais e na coordenação e organização dos processos e de apoio aos alunos com NEE. Contribuição para a diversificação de estratégias e métodos de ensino, práticas pedagógicas e medidas adequadas a cada caso com vista à melhoria das condições e do ambiente educativo nas escolas do agrupamento. Promoção de contactos e articulações entre os serviços de educação, saúde, segurança social e famílias.</i></p> <p><i>E6-ducação Especial tem um papel mais interveniente em tudo o que está relacionado com as NEE, quer seja ao nível da formação de professores quer ao nível de intervenção individual e grupal com estas crianças. A sua especialização</i></p>	
--	--	---	--

		<i>pedagógica permite a este departamento desenvolver metodologias diversificadas e motivadoras das aprendizagens dos alunos, quer ao nível do 1º ciclo, também abrange os restantes alunos das turmas onde as crianças com NEE se encontram inseridas.</i>	
--	--	---	--

**Anexo 17 - Análise de Conteúdo às perguntas abertas do
Questionário 1- Pessoal Docente**

Quadro 1 - Análise de Conteúdo às perguntas abertas do Questionário 1 - Pessoal Docente

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
<p>1- Enumere três aspectos onde considere que o Departamento Curricular teve um papel mais interveniente.</p>	<p>1- Coordenação</p>	<p>Coordenação das Actividades (Quest.5 e 13) Dinamização das actividades constantes do plano do Agrupamento (Quest.16) Divulgação das informações do Conselho Pedagógico (Quest.16) Na transmissão de informação do Conselho Pedagógico (Quest.95) Organização de actividades complementares/PAA (Quest.22,24,38,44,94) Coordenação de procedimentos e formas de actuação na aplicação de estratégias com vista ao combate ao insucesso. (Quest.24) Planificação de actividades lectivas e não lectivas (Quest.38) Nas acções desenvolvidas em final de período (Quest.43) Apoio directo e indirecto aos professores titulares (Quest.59) Metodologias adoptadas (Quest.108) Utilização das TIC (Quest.108) Plano de combate à matemática (Quest.110,111) Troca de experiências (Quest.100,101,105) Troca de ideias sobre actividades pedagógicas diversas (Quest.102,103) Elaboração de documentos para a avaliação dos alunos (Quest.100,101,102,103,105) Concretização de propostas a apresentar no Conselho Pedagógico (Quest.79)</p>

		<p>Na elaboração do plano anual de actividades (Quest.83)</p> <p>Na análise dos resultados escolares dos alunos (Quest. 83)</p> <p>Na gestão curricular (Quest. 83)</p> <p>Articulação da componente pedagógica (Quest.97)</p> <p>Medidas de combate ao insucesso (Quest.97)</p> <p>Elaboração do projecto curricular (Quest.100,101,102,103,105)</p> <p>Análise do sucesso/insucesso (Quest.112)</p> <p>Participação em projectos conjuntos com outras entidades e outras disciplinas (Quest.44)</p> <p>Organização da intervenção no âmbito do agrupamento (Quest.61)</p> <p>Definição de orientações pedagógicas dos docentes de apoio educativo para a intervenção de alunos e serviços (Quest.61)</p> <p>Articulação curricular entre ciclos (Quest.112)</p> <p>Organização/planificação curricular (Quest.75)</p> <p>Troca de experiências pedagógicas (Quest.75)</p> <p>Formação / sensibilização nas NEE (Quest.61)</p> <p>Promoção de interdisciplinaridade (Quest.79)</p> <p>Promoção de trabalho em equipas (Quest.79)</p> <p>Articulação curricular entre ciclos (Quest.82)</p> <p>Planificação anual de actividades (Quest.82)</p>
--	--	---

	<p>Aferição</p>	<p>Aferição de critérios de avaliação (Quest.22) Aferição do cumprimento das planificações (Quest.22, 24) Adopção de medidas diferenciadas para melhorar o aproveitamento (Quest.111) Desenvolvimento de Pedagogia diferenciada (Quest.72) Pedagogia diferenciada (Quest.72) Plano Nacional de Leitura (Quest.75) Na formação do Plano Nacional de Leitura (Quest.77) Na leccionação da Área de Projecto (Quest.77) Desenvolvimento de projectos (Quest. 85) Planificação das actividades (Quest. 85) Questões gerais da escola (Quest. 85) No empenho do desenvolvimento de actividades (Quest.95) No relacionamento entre os elementos do departamento (Quest.95) Adopção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos (Quest.17) Aferição de actividades extracurriculares destinadas a melhorar as aprendizagens (Quest.17) Melhoria da qualidade das práticas (Quest.17)</p>
	<p>Reflexão</p>	<p>Reflexão conjunta sobre a organização curricular, estratégias pedagógicas, critérios de avaliação e complementos educativos (Quest.38) Análise dos resultados da</p>

<p>2- Enumere três aspectos em que a Assembleia de Escola teve um papel mais interveniente</p>	<p>Acompanhamento</p>	<p>avaliação (Quest.40) Na melhoria dos espaços inerentes à disciplina (Quest.43) Reflexão sobre estratégias de intervenção (Quest.64) Reflexão sobre os problemas que surgem na escola (Quest.78) Estratégias de recuperação (Quest.110) Combate ao insucesso (Quest.110,112) Análise do sucesso/insucesso (Quest.35) Promoção do sucesso educativo dos alunos (Quest.108) Tomada de decisões e propostas de natureza pedagógica (Quest.78,94) Melhoria da qualidade das práticas educativas (Quest.78) Na sensibilização da importância da Ed.Física / saúde e bem estar e interações pessoais dos alunos (Quest.43) Avaliação (Quest.60) Inclusão dos alunos com NEE (Quest.60,64) Aspectos pedagógicos (Quest.54)</p> <p>Aspectos de gestão e organização escolar (Quest.54) Maior interacção da comunidade educativa (Quest.17) Aprovou o Projecto Educativo da Escola e acompanha e avalia a sua execução (Quest.38, 43,75) Pronuncia-se sobre o PAA e verifica a sua conformidade com o PE (Quest.38) Promove e incentiva o</p>
---	-----------------------	---

		<p>No funcionamento da escola (Quest.43)</p> <p>Nos departamentos curriculares (Quest.43)</p> <p>Na gestão pedagógica e curricular (Quest.43)</p> <p>No tratamento pedagógico de assuntos relacionados com alunos (Quest.44)</p> <p>Na ligação entre departamentos(Quest.44)</p> <p>Na ligação entre ciclos(Quest.44)</p> <p>Órgão de onde provém decisões (Quest.59)</p> <p>Órgão que permite a transmissão do conhecimento de todos os ciclos (Quest.59)</p> <p>Órgão que faz a “ponte” entre todos os ciclos (Quest.59)</p> <p>Aprovação de propostas e projectos de escola (Quest.61)</p> <p>Pareceres sobre avaliação e transição de ano (Quest.61)</p> <p>Dinamização do PAA (Quest.64)</p> <p>Deliberações de carácter pedagógico (Quest.75)</p> <p>Intervenção ao nível dos Conselhos de Turma (Quest.94)</p> <p>Nos Conselhos de Turma (Quest.95)</p> <p>Organização dos tempos lectivos e não lectivos dos docentes (Quest.100,101,102,103,105)</p> <p>Elaboração de documentos facilitadores da burocracia (Quest.100,101,102,103,105)</p> <p>Apoio nas tomadas de decisão (Quest.100,101,102,103)</p> <p>No acompanhamento do desenvolvimento do projecto educativo (Quest.83)</p>
--	--	--

	<p>Definição</p>	<p>Definição de critérios de avaliação (Quest.16,108) Definição de orientações para o funcionamento das estruturas (Quest.16) Definição de critérios gerais nos domínios do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos (Quest.38) Definição de critérios gerais nos domínios dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar (Quest.38) Definição de procedimentos comuns no Agrupamento (Quest.64) Na definição de linhas pedagógicas orientadoras (Quest.83) Nas decisões das actividades a desenvolver ao longo do ano (Quest.95) Constituição de equipas pedagógicas do agrupamento (Quest.112)</p>
	<p>Análise</p>	<p>Informações (Quest.35) A acção do C.Pedagógico tem sido positiva no funcionamento do Agrupamento (Quest.54) Tem sido positiva na gestão pedagógica do Agrupamento (Quest.54) Tem sido positiva nos departamentos e nos conselhos de docentes (Quest.54) Reflexão sobre os factores de Sucesso/insucesso (Quest.64) Na análise do sucesso /insucesso dos alunos (Quest.83) Projectos e actividades (Quest.85) Verificação das planificações anuais e trimestrais dos</p>

<p>4- Enumere três aspectos em que o Conselho de Directores de Turma teve um papel mais interveniente</p>	<p>Planeamento</p>	<p>departamentos curriculares (Quest.112) Propostas do plano de formação do pessoal docente e não docente (Quest.112)</p> <p>No planeamento dos Conselhos de Turma (Quest.5,54) Na uniformização de procedimentos (Quest.5 e 13,54) Encontro de estratégias comuns (Quest.43) Planeamento dos Conselhos de Turma (Quest.43) Adequação de estratégias tendo em conta o C. Pedagógico (Quest.43,44) Uniformização de documentos (Quest.44) Planeamento/organização dos Conselhos de Turma (Quest.75,77) Na preparação dos momentos de avaliação (Quest.80) No planeamento dos conselhos de turma (Quest. 83,94,97) No planeamento dos projectos curriculares de turma (Quest.83) O Conselho dos Directores de Turma não é interveniente (Quest.112) Coordenação de procedimentos em todos os Conselhos de Turma (Quest.22) Preparação das reuniões do conselho de turma (Quest.40) Tem sido positiva no desempenho dos docentes (Quest.54) Tem sido positiva no desempenho dos docentes (Quest.54)</p>
--	--------------------	---

<p>5- Enumere três aspectos em que o Conselho de Docentes teve um papel mais interveniente:</p>	<p>Orientação</p>	<p>Orientações dadas para a melhoria do planeamento dos Conselhos de Turma (Quest.78) Algumas orientações para a organização de Conselhos de Turma com Enc. de Educação (Quest. 82) Tomada de decisões de carácter pedagógico (Quest.79) Clarificação da política educativa da escola (Quest.79) Concretização das orientações legislativas (Quest.79) Projecto Curricular de Turma (Quest.75) Legislação (Quest.75)</p>
	<p>Planeamento</p>	<p>Gestão pedagógica da actividade docente (Quest.17) Planeamento das actividades dos docentes (Quest.17) Sintonia com o Projecto Educativo (Quest.17) Programação (Quest.35) Intercâmbio inter ciclos (Quest.44) Tem sido positiva no Conselho de Docentes relativamente ao seu planeamento (Quest.54) Tem sido positiva na gestão pedagógica do conselho de docentes (Quest.54) Tem sido positiva no desempenho dos docentes (Quest.54) Elaboração do projecto curricular de turma (Quest 100,101,102,103,105) Elaboração de documentos de avaliação dos alunos (Quest.100,101,102,103,105)</p>
	<p>Procedimentos</p>	<p>Sintonia com o Projecto Educativo (Quest.17) Conhecimento da</p>

<p>6- Enumere três aspectos em que o Conselho Executivo teve um papel mais interveniente</p>	<p>Planeamento</p>	<p>legislação/decisões do Conselho Pedagógico (Quest.35) Análise da oportunidade de adopção de medidas de gestão flexível dos currículos (Quest.38) Apresentação de propostas curriculares diversificadas (Quest.38) Comunicação de procedimentos e formas de actuação (Quest.38) Confidencialidade dos dados no Proj. Curric. de Turma (Quest.39) Troca de experiências (Quest.100,101,102) Troca de ideias sobre actividades pedagógicas e de ordem disciplinar (Quest.103)</p> <p>No planeamento administrativo e pedagógico do Agrupamento (Quest.5, 13,54) Na orientação Vocacional (Quest.5 e 13) Monitorização do trabalho das várias estruturas (Quest.16) Planeamento do Agrupamento (Quest.17) Aposta nos cursos de educação formação (Quest.35) Elaboração do PAA e apoio aos professores na sua execução (Quest.38) Combate ao insucesso escolar (Quest.16) Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico (Quest.17) Definição dos princípios orientadores da acção Educativa do agrupamento e facilitador na implementação de respostas educativas diversificadas (Quest.61) Orientação das escolas/ professores (Quest.59)</p>
---	--------------------	---

		<p>Fonte de directrizes do funcionamento das escolas (Quest.59)</p> <p>Impulsionador de acções e projectos a desenvolver no agrupamento (Quest.61)</p> <p>Definição dos princípios orientadores da acção Educativa do agrupamento e facilitador na implementação de respostas educativas diversificadas (Quest.61)</p> <p>Com questões administrativas e de funcionamento geral da escola (Quest.80,94)</p> <p>Na gestão do Agrupamento em todos os seus aspectos (Quest. 83)</p> <p>Na promoção da avaliação interna (Quest. 83)</p> <p>Calendarização das reuniões de avaliação (Quest. 85)</p> <p>Relações da escola com outras instituições (Quest. 85)</p> <p>Incentivo à dinamização de projectos (Quest. 85)</p> <p>Arranque do novo ano lectivo (Quest.95)</p> <p>Organização e gestão de todos os serviços (Quest.95)</p> <p>Intervenção na disciplina da escola (Quest.95)</p> <p>Organização do ano lectivo (Quest.100,101,102,103,105)</p> <p>Projectos a desenvolver (Quest.100,101,102,103)</p>
	Resolução de conflitos	<p>Resolução de conflitos (Quest.16)</p> <p>Promoção de um bom ambiente de trabalho e do recepcionamento entre os membros da comunidade educativa (Quest.38)</p> <p>Exercício do poder disciplinar (Quest.38)</p> <p>Fonte da resolução de problemas (Quest.59)</p> <p>Na resolução de dificuldades</p>

	<p>Execução</p>	<p>com alunos. (Quest.80) Na promoção de um bom clima de trabalho (Quest.83) Intervenção na disciplina da escola Quest.95) Clima relacional (Quest.97)</p> <p>Mudança do aspecto físico da escola sede (Quest.35) Cumprimento da legalidade (Quest.35) Elaboração do PAA e apoio aos professores na sua execução (Quest.38) Gestão de instalações, espaços, equipamentos e outros recursos educativos (Quest.38) Gestão administrativa e pedagógica (Quest.40,72,78,94) Nos assuntos de ordem executiva(Quest.44) Na gestão da escola (Quest.44) Gestão de recursos humanos (Quest.61) Na ligação entre C.Pedagógico e Assembleia (Quest.44) Na disciplina dos alunos (Quest.72) Organização/gestão administrativa e pedagógica (Quest.75,97) Execução da política educativa emanada da Assembleia de Escola (Quest.79) Gestão equilibrada do orçamento escolar (Quest.79) Gestão baseada nos documentos internos e firmeza na sua aplicação (Quest.79) Organização e dinamização da escola/ agrupamento (Quest.82) Apoio logístico (Quest.100,101,102,103) Orientação e apoio na</p>
--	-----------------	---

<p>7- Enumere três aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação teve um papel mais interveniente</p>	<p>Encaminhamento</p>	<p>aplicação da legislação (Quest.105) Distribuição do serviço lectivo (Quest.108) Execução das orientações pedagógicas (Quest.108) Adoptar as medidas vindas do ministério (Quest.110) Informatizar a escola (Quest.110)</p> <p>Encaminhamento de alunos para cursos especializados (Quest.16) Orientação vocacional dos alunos do 9º ano (Quest.16,43,75) Avaliação psicológica dos alunos sinalizados (Quest.39,64) Observação de alunos (Quest.35) Acompanhamento dos alunos em risco (Quest.40, 95) Sinalização de casos (Quest.40,43) No encontro de estratégias para ajudar os alunos com maiores dificuldades a nível afectivo e de aprendizagens (Quest.43) Na sinalização de alunos problemáticos (Quest.44, 59,95) Na integração dos alunos no meio escolar (Quest.44) Extravasa as suas competências realizando acompanhamento psicológico alunos (Quest.79) Depiste e acompanhamento de alguns problemas comportamentais dos alunos (Quest. 82) No acompanhamento dos alunos com dificuldades (Quest. 83,111)</p>
---	-----------------------	---

	<p>Orientação</p>	<p>Orientação vocacional dos alunos (Quest.40,44,83,108) Orientação das famílias (Quest.59) Orientação dos professores (Quest.59,95) Avaliação de alunos (Quest.61) Avaliação dos alunos com NEE/Ensino Especial (Quest.64) Orientação vocacional dos alunos (Quest.40,44,83,108) Cumprir a sua finalidade, promovendo a orientação (Quest.79) Detectar e orientar as dificuldades de comportamento e aprendizagens dos alunos (Quest.80)</p>
	<p>Colaboração</p>	<p>Articulação com docentes (Quest.61) Conselhos de turma (Quest.61) Colaboração na formação de turmas (Quest.16) Sintonia com a acção dos Conselhos de Docentes (Quest.17) Sintonia com a acção do Conselho Pedagógico (Quest.17) Sintonia com a acção do Conselho Executivo (Quest.17)</p>
	<p>Apoio</p>	<p>Apoio aos alunos com NEE (Quest.64,94) Na preparação para a elaboração do plano de formação do Agrupamento (Quest.83) Atendimento a alunos (Quest.108) Resolução de problemas (Quest.108)</p>

<p>8- Enumere três aspectos em que o Departamento de Educação Especial teve um papel mais interveniente</p>	<p>Acompanhamento</p>	<p>No apoio a alunos com NEE (Quest.5,13,83) Acompanhamento de alunos integrados na alínea i), Dec.Lei.319 (Quest.16) Apoio a alunos (Quest.35,59) Acompanhamento de alunos com NEE (Quest.40,54,95) Encaminhamento e enquadramento dos alunos com o mundo exterior (Quest.44) Apoio directo e indirecto aos professores (Quest.59,95) Apoio às famílias (Quest.59) Fundamental no acompanhamento a alunos com deficiência comprovada (Quest.79) Ajuda a alunos com problemas (Quest. 80)</p>
	<p>Colaboração</p>	<p>Dinamização de uma sessão informativa sobre dislexia (Quest. 16) Sintonia com a acção dos Conselhos de Docentes (Quest.17,54) Sintonia com a acção do Conselho de Pedagógico (Quest.17) Adaptações feitas aos alunos do REE (Quest.39) Nos programas (Quest.39) Nas pedagogias utilizadas em contexto da sala de aula (Quest.39) Encontrar e aplicar estratégias diversificadas (Quest.43,44) Estudo dos “estudos de caso” de alguns alunos (Quest.43) Organização dos percursos escolares dos alunos (Quest.44) O departamento de Ed. Especial tem estado em sintonia com a acção e</p>

<p>9- Enumere três aspectos em que a Associação de Pais e Encarregados de Educação teve um papel mais interveniente</p> <p>10- Enumere três aspectos em que o Pessoal não Docente teve um papel mais interveniente</p>	<p>Apoio</p> <p>Vigilância</p> <p>Colaboração</p>	<p>desenvolvimento dos projectos dos Conselhos de Turma (Quest.54) Organização de respostas educativas e outras para alunos com NEE (Quest.61) Participação em projectos de escolas e do agrupamento (Quest.61) Organização de acções de formação/sensibilização na área das NEE (Quest.61,75,77,95) Fundamental no acompanhamento a alunos com deficiência comprovada (Quest.79)</p> <p>Elaboração de uma exposição escrita a fim de contratar alguns recursos humanos para a escola (Quest.39)</p> <p>Na vigilância dos alunos nos intervalos e no refeitório (Quest.5) Vigilância e acompanhamento dos alunos (Quest.35,83,95) Vigilância dos espaços (Quest.40,59,75) Supervisão dos alunos (Quest.61) Na vigilância do cumprimento dos horários dos professores (Quest.95)</p> <p>Aconselhamento a alunos (Quest.16) O desempenho do pessoal não docente é imprescindível no bom funcionamento e gestão e na vivência diária das escolas e do Agrupamento (Quest.54)</p>
--	---	--

		<p>Apoio aos professores (Quest.59,64)</p> <p>Acompanhamento de alunos no desenvolvimento de actividades (Quest.61,64,95)</p> <p>Gestão de conflitos com os alunos (Quest.75)</p> <p>Na ajuda ao funcionamento das aulas, à gestão/ organização dos espaços da aula e dos alunos fora da sala de aula (Quest.80)</p> <p>No apoio material às actividades lectivas (Quest. 83)</p> <p>Apoio a alunos no espaço da escola (Quest. 85)</p> <p>Apoio à actividade docente (Quest. 85)</p> <p>Colaboração com os professores (Quest.16)</p> <p>Melhoria da vivência diária do Agrupamento (Quest.17)</p> <p>Na vivência do dia a dia da escola (Quest.35)</p> <p>Na manutenção dos espaços (Quest.35,59)</p> <p>O desempenho do pessoal não docente é imprescindível no bom funcionamento e gestão e na vivência diária das escolas e do Agrupamento (Quest.54)</p> <p>Relacionamento com alunos/docentes e famílias (Quest.61,77)</p> <p>Disponibilidade para colaborar na acção educativa (Quest.64)</p> <p>Funcionamento da escola (Quest.72)</p> <p>Empenho e simplicidade para as relações interpessoais de algum pessoal docente (Quest. 82)</p> <p>Resolução de problemas e conflitos (Quest. 85)</p> <p>Colaboração em projectos do J.I (Quest.100,101)</p> <p>Apoio em diversas actividades (Quest.100,101)</p> <p>Almoços (Quest.100,102)</p> <p>Colaboração em projectos</p>
--	--	--

<p>11- Enumere aspectos que considere onde o Conselho Administrativo teve um papel mais interveniente</p>	<p>Colaboração</p>	<p>pedagógicos (Quest.103) Assistência a actividades de apoio à família (Quest.103) Assegurar as actividades de apoio à família (Quest.103) Manutenção dos espaços (Quest.78)</p> <p>Cordialidade na gestão dos recursos humanos (Quest.61) A sua acção tem sido positiva no funcionamento do agrupamento e principalmente no que diz respeito à sua função administrativa (Quest.54,72) Resolução de situações administrativas (Quest.59) Respostas imediatas aos problemas administrativos (Quest.100,101,102,103) Bom atendimento (Quest.100,101,102) Eficácia (Quest.100,101,102,103) Atendimento ao público com simpatia e disponibilidade (Quest.103)</p>
	<p>Organização</p>	<p>Planeamento administrativo do Agrupamento (Quest.17) Gestão financeira (Quest.40) Organização (Quest.61) Na gestão administrativa do material didáctico (Quest.72) Apoio à comunidade a nível administrativo (Quest.95)</p>

Em relação à categoria “Enumere três aspectos onde considere que o Departamento Curricular teve um papel mais interveniente” estabelecemos três subcategorias; Coordenação, Aferição, Reflexão, Acompanhamento.

Na primeira subcategoria, *Coordenação*, os inquiridos referiram que o Departamento Curricular teve um papel mais interveniente foi na Coordenação

e dinamização das actividades do Plano Anual de Actividades, na divulgação de informações do Conselho Pedagógico, na coordenação de procedimentos e formas de actuação, no desenvolvimento de estratégias de combate ao insucesso escolar, na planificação e definição de metodologias diferenciadas das actividades lectivas, na troca de experiências e elaboração de documentos pedagógicos, na articulação curricular, interdepartamental entre os diferentes ciclos de ensino, bem como em diferentes projectos interdisciplinares, na definição de orientações pedagógicas para alunos com Necessidades Educativas Especiais.

Na segunda subcategoria *Aferição*, os inquiridos realçaram a importância da aferição dos critérios de avaliação e das planificações, na adopção de medidas diferenciadas para melhorarem o aproveitamento dos alunos, no Plano Nacional de Leitura, na Área de Projecto, na planificação e desenvolvimento de projectos e actividades extracurriculares, na adopção de medidas destinadas a melhorarem as aprendizagens e qualidade das práticas dos alunos.

Na subcategoria *Reflexão*, existe reflexão conjunta sobre a organização curricular, estratégias e critérios de natureza pedagógicas, complementos e, apoios educativos, inclusão de alunos com NEE, resultados da avaliação bem como problemas diversos de gestão e organização escolar.

No que concerne à categoria **“Enumere três aspectos em que a Assembleia de teve um papel mais interveniente”**, estabelecemos duas subcategorias, *Acompanhamento* e *Decisão*.

Em relação à subcategoria, *Acompanhamento*, é referido uma maior interacção da comunidade educativa, acompanha o Projecto Educativo e a sua execução, pronuncia-se sobre o PAA e verifica a sua conformidade com o PE, promove e incentiva o relacionamento com a comunidade educativa. No que concerne à subcategoria, *Decisão*, os inquiridos referem afixação das actas das reuniões, a aprovação do Projecto Educativo, do relatório de contas, balanço das actividades, Regulamento Interno, decidem sobre as linhas do Orçamento da escola, a reformulação do Regulamento Interno e garantem a normalidade do processo eleitoral para o CE.

No que concerne à categoria **“Enumere três aspectos em que o Conselho Pedagógico teve um papel mais interveniente”**, estabelecemos três subcategorias, *Intervenção, Definição e Análise*.

Em relação à subcategoria, *Intervenção*, é referido pelos inquiridos que o Conselho Pedagógico é o órgão de onde provém decisões e permite a transmissão do conhecimento de todos os ciclos, órgão que faz a “ponte” entre todos os ciclos, elaboração e acompanhamento do Projecto Educativo/Curricular de Escola/Plano Anual de Actividades, aprova e elabora documentos facilitadores de uma menor burocracia, define a política pedagógica / discussão do desenho curricular, avaliação, estruturação do Projecto Curricular de Turma, articulação pedagógica, no funcionamento da escola através da gestão pedagógica e curricular, na ligação entre departamentos e ciclos de ensino, linhas orientadoras para o funcionamento dos Conselhos de Turma, dá pareceres sobre avaliação e transição/retenção de ano dos alunos.

No que concerne à subcategoria, *Definição*, os docentes referiram a importância do Conselho Pedagógico na definição de critérios de avaliação, de orientações para o funcionamento das estruturas, de definição de critérios gerais nos domínios do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos bem como na definição de critérios gerais nos domínios dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar, define linhas pedagógicas orientadoras para o funcionamento do Agrupamento. Em relação à subcategoria, *Análise*, o Conselho Pedagógico analisa as Informações tendo sido positivo no funcionamento do Agrupamento, bem como, na gestão pedagógica do Agrupamento, nos departamentos e nos conselhos de docentes, na reflexão sobre os factores de Sucesso/insucesso no desenvolvimento de projectos e actividades, na verificação das planificações anuais e trimestrais dos departamentos curriculares e nas propostas do plano de formação do pessoal docente e não docente.

No que concerne à categoria **“Enumere três aspectos em que o Conselho dos Directores de Turma mais interveniente”**, estabelecemos duas subcategorias, *Planeamento e Orientação*.

Em relação à subcategoria, *Planeamento*, é referido pelos inquiridos que o Conselho de Directores de Turma é o órgão onde são planeados os Conselhos de Turma, se uniformizam procedimentos, estratégias, documentos comuns, preparam-se os momentos de avaliação e planeiam-se os projectos curriculares de turma.

No que concerne à subcategoria, *Orientação*, os docentes referiram que a intervenção do Conselho de Directores de Turma tem sido importante na coordenação de procedimentos em todos os Conselhos de Turma, na preparação das reuniões do conselho de turma, nas orientações para a organização de Conselhos de Turma com Encarregados de Educação, em tomadas de decisões de carácter pedagógico, na clarificação da política educativa da escola e concretização das orientações legislativas, bem como na intervenção positiva no desempenho dos docentes.

Em relação à categoria **“Enumere três aspectos onde considere que o Conselho de Docentes teve um papel mais interveniente”** estabelecemos duas subcategorias; *Planeamento e Procedimentos*.

Em relação à subcategoria, *Planeamento*, é referido pelos inquiridos que o Conselho de Docentes tem um papel importante, na gestão pedagógica da actividade docente, no planeamento das actividades dos docentes, na sintonia com o Projecto Educativo do Agrupamento, na programação e planeamento das actividades, na articulação interciclos na elaboração do projecto curricular de turma e de documentos de avaliação de alunos

No que diz respeito à segunda categoria, *Procedimentos*, os docentes referem a sintonia com o Projecto Educativo, o conhecimento da legislação e das decisões do Conselho Pedagógico, a análise da oportunidade de adopção de medidas e formas de actuação, troca de experiências e troca de ideias sobre actividades pedagógicas e de ordem disciplinar.

Em relação à categoria **“Enumere três aspectos em que o Conselho Executivo teve um papel mais interveniente”** estabelecemos três subcategorias; *Planeamento, Resolução de Conflitos e Execução*.

Em relação à subcategoria, *Planeamento*, é referido pelos inquiridos que o Conselho Executivo teve um papel mais interveniente no planeamento

administrativo e pedagógico do Agrupamento, na orientação Vocacional, na monitorização do trabalho das várias estruturas e planeamento do Agrupamento, na aposta nos cursos de educação formação, na elaboração do PAA e apoio aos professores na sua execução, no combate ao insucesso escolar, na definição dos princípios orientadores da acção educativa do agrupamento, como facilitador da implementação de respostas educativas diversificada, na definição dos princípios orientadores da acção da escola e da sua gestão, dos professores e dos alunos, fonte de directrizes do funcionamento das escolas, como impulsionador de acções e projectos a desenvolve, no arranque e organização do novo ano lectivo e na intervenção na disciplina da escola.

No que diz respeito à segunda categoria, *Resolução de conflitos*, os inquiridos referiram como tendo um papel mais interveniente foi na promoção de um bom ambiente de trabalho e do recepcionamento entre os membros da comunidade educativa, promoção de um bom clima relacional, no exercício do poder disciplinar, como fonte de resolução de problemas e de dificuldades com alunos e como interveniente na promoção da disciplina da escola.

No que concerne à subcategoria, *Execução*, os docentes referiram a mudança do aspecto físico da escola sede, o cumprimento da legalidade, a elaboração do PAA e apoio aos professores na sua execução, a gestão de instalações, espaços, equipamentos e outros recursos educativos bem como a gestão administrativa, pedagógica, na gestão de recursos humanos, na gestão equilibrada do orçamento escolar, bem como na gestão baseada nos documentos internos e firmeza na sua aplicação, na ligação entre Conselho Pedagógico e a política educativa emanada da Assembleia de Escola, na disciplina dos alunos, na organização e dinamização da escola/ agrupamento, no apoio logístico em geral, na orientação e apoio na aplicação da legislação, na distribuição de serviço, na adopção das medidas vindas do ministério e na Informatização da escola.

Em relação à categoria **“Enumere três aspectos em que o Serviço de Psicologia e Orientação teve um papel mais interveniente”** estabelecemos quatro subcategorias: *Encaminhamento, Orientação, Colaboração, Apoio.*

Em relação à subcategoria, *Encaminhamento*, o SPO intervêm directamente no encaminhamento de alunos para cursos especializados, na orientação vocacional dos alunos do 9º ano, na avaliação psicológica dos alunos sinalizados e no acompanhamento dos alunos em risco e na respectiva sinalização de casos, bem como no encontro de estratégias para ajudar os alunos com maiores dificuldades a nível afectivo e de aprendizagens, na sinalização de alunos problemáticos e na integração dos alunos no meio escolar, extravasa as suas competências realizando acompanhamento psicológico dos alunos.

No que concerne à subcategoria, *Orientação*, tem um papel interventivo na orientação vocacional dos alunos e das famílias, na avaliação de alunos e na avaliação dos alunos com NEE/Ensino Especial e ainda no despiste e orientação das dificuldades de comportamento e aprendizagens dos alunos.

Na subcategoria, *Colaboração*, é realçado o papel da articulação com doentes, nos conselhos de turma, na colaboração na formação de turmas, na sintonia com a acção dos Conselhos de Docentes do Conselho de Pedagógico e com a acção do Conselho Executivo.

Em relação à subcategoria, *Apoio*, os inquiridos referiram o apoio aos alunos com NEE, a preparação para a elaboração do plano de formação do Agrupamento, o atendimento a alunos e a resolução de problemas.

Em relação à categoria **“Enumere três aspectos em que o Departamento de Educação Especial teve um papel mais interveniente”** estabelecemos duas subcategorias: *Acompanhamento e Colaboração*.

No que concerne à subcategoria, *Acompanhamento*, é realçado o papel do apoio a alunos com NEE, acompanhamento de alunos integrados na alínea i), Dec.Lei.319, apoio e a alunos acompanhamento de alunos com NEE, encaminhamento e enquadramento dos alunos com o mundo exterior, apoio directo e indirecto aos professores e apoio às famílias fundamental no acompanhamento a alunos com deficiência comprovada e ainda ajuda a alunos com problemas.

Na subcategoria, *Colaboração*, é realçado o papel da dinamização de uma sessão informativa sobre dislexia, na sintonia com a acção dos Conselhos de Docentes, sintonia com a acção do Conselho de Pedagógico, adaptações feitas

aos programas para os alunos do REE, nas pedagogias utilizadas em contexto da sala de aula e na aplicação de estratégias diversificadas e organização dos percursos escolares dos alunos, estudo dos “estudos de caso” de alguns alunos. O departamento de Ed. Especial tem estado em sintonia com a acção e desenvolvimento dos projectos dos Conselhos de Turma bem como na organização de respostas educativas e outras respostas para alunos com NEE, na participação em projectos de escolas e do agrupamento, na organização de acções de formação/sensibilização na área das NEE. Um dos aspectos de maior intervenção foi ainda no acompanhamento a alunos com deficiência comprovada.

Em relação à categoria **”Enumere três aspectos em que a Associação de Pais e Encarregados de Educação teve um papel mais interveniente”** estabelecemos uma subcategoria, *Acompanhamento*, onde foi referida a elaboração de uma exposição escrita a fim de contratar alguns recursos humanos para a escola.

No que diz respeito à categoria **“Enumere três aspectos em que o Pessoal não Docente teve um papel mais interveniente”** foram estabelecidas duas subcategorias, *Vigilância e Colaboração*.

Na subcategoria, *Vigilância*, é tida como papel mais interveniente do pessoal não docente, a vigilância dos alunos nos intervalos e no refeitório, bem como o seu acompanhamento e supervisão. Na subcategoria, *Colaboração*, referem ainda o aconselhamento a alunos, e o seu desempenho do pessoal como imprescindível no bom funcionamento e gestão diária das escolas e do Agrupamento, o apoio aos professores e o acompanhamento de alunos no desenvolvimento de actividades, na gestão de conflitos com os alunos, na ajuda ao funcionamento das aulas, à gestão/ organização dos espaços da aula e dos alunos fora da sala de aula, no apoio material necessário às actividades lectivas, aos alunos no espaço da escola e à actividade docente. Consideram também em como tiveram um papel mais interveniente, a colaboração com os professores, a melhoria da vivência diária do Agrupamento, a manutenção dos espaços, referem o seu desempenho como imprescindível no bom funcionamento e gestão e na vivência diária das escolas e do Agrupamento e

no relacionamento com alunos/docentes e famílias, bem como a disponibilidade para colaborar na acção educativa e na resolução de problemas e conflitos, colaboram em projectos do J.I e na assistência a actividades de apoio à família e na manutenção dos espaços.

Relativamente à questão **“Enumere aspectos que considere onde o Conselho Administrativo teve um papel mais interveniente”** foram estabelecidas duas subcategorias, *Colaboração* e *Organização*.

No que diz respeito à subcategoria, *Colaboração*, os inquiridos referem a cordialidade, a simpatia e a cordialidade nos recursos humanos, a sua acção tem sido positiva no funcionamento do agrupamento e principalmente no que diz respeito à solução de situações administrativas com respostas imediatas aos problemas, referem ainda o bom atendimento e a eficácia.

Em relação à subcategoria, *Organização*, indicam que a sua acção tem sido positiva no planeamento administrativo do Agrupamento e na sua gestão financeira, na organização, na gestão administrativa do material didáctico e no apoio à comunidade a nível administrativo.

**Anexo 18 - Análise de Conteúdo às perguntas abertas do
Questionário 2- Pessoal Não Docente**

	<p>Acompanhamento</p>	<p>para quando a escola precisar de esforço acrescido (Quest. 15) Manter um bom relacionamento entre colegas e gestão (Quest. 19) Todas as situações relacionadas com os alunos e professores (Quest. 5) No simulacro (Quest. 13) Na realização pronta de qualquer tarefa que lhe seja atribuída assim como o respeito por toda a comunidade escolar (Quest. 12) Participação eficaz na simulação do incêndio (Quest. 20) Ajuda nas actividades lectivas e não lectivas (Quest. 24) Colaboração nas iniciativas festivas (Quest. 25)</p> <p>Apoio aos professores e alunos (Quest. 19,28,29) Ajuda na gestão de conflitos (Quest. 24) Auxiliar os alunos (Quest. 7,8) Resposta eficaz às necessidades dos alunos (Quest. 20) No acompanhamento, entrega e disponibilidade em relação aos alunos e disponibilidade em relação aos alunos em situações que exigem intervenção e tentativa de cooperação, quando possível (Quest. 12) Quando existem problemas com os alunos (Quest. 13)</p>
--	-----------------------	---

	<p>Ambiente</p>	<p>Nas brigas dos alunos (Quest. 21) Quando os alunos vêm tristes de casa tentamos ajudar (Quest. 21) Quando temos que prestar alguns tratamentos De primeiros socorros (Quest. 21) Estar mais com as crianças, pois no meu caso sou mais empregada de limpeza do que auxiliar de acção educativa (Quest. 23) Acompanhamento na hora do almoço e recreio (Quest. 25) Acompanhamento nas refeições na cantina (Acompanhamento na hora do almoço e recreio (Quest. 25) No apoio aos alunos (Quest. 26) No apoio físico e psicológico aos alunos (Quest. 27,30)</p> <p>Transmissão de uma imagem positiva da escola na comunidade (Quest. 24) Ter um bom desempenho para um bom ambiente (Quest. 26) Para um bom funcionamento escolar (Quest. 26) No bom ambiente criado para um bom ambiente escolar (Quest. 27,28,29,30)</p>
--	-----------------	--

Em relação à categoria **“Enumere três aspectos em que o Pessoal não Docente teve um papel mais interveniente”** estabelecemos três subcategorias: *Manutenção, Colaboração, Acompanhamento, Ambiente.*

No que se refere à subcategoria, *Manutenção*, os inquiridos dizem que o pessoal não docente teve um papel mais interveniente na manutenção e conservação do edifício escolar, na higiene, limpeza, zelo, conservação e preservação das instalações escolares e no bom funcionamento do edifício.

Em relação à subcategoria, *Colaboração*, é referido pelos não docentes, a colaboração com pessoal docente e alunos, o bom desempenho de todas as funções atribuídas, a colaboração com o pessoal docente, o estarem sempre disponíveis para quando a escola precisa de esforço acrescido, um bom relacionamento entre colegas e gestão e em todas as situações relacionadas com os alunos e professores, na realização pronta de qualquer tarefa que lhe seja atribuída assim como o respeito por toda a comunidade escolar, na participação eficaz na simulação do incêndio, na ajuda nas actividades lectivas e não lectivas e ainda na colaboração nas iniciativas festivas.

Em relação à subcategoria, *Acompanhamento*, é referido pelos não docentes, o acompanhamento, entrega e disponibilidade em relação aos alunos e ajuda em situações que exigem intervenção, o apoio aos professores e alunos, quer físico quer psicológico, a prestação de alguns tratamentos de primeiros socorros, o acompanhamento na hora do almoço e recreio.

Em relação à subcategoria, *Ambiente*, é referido pelos não docentes, a transmissão de uma imagem positiva da escola na comunidade e a preocupação em criar um bom ambiente escolar.

**Anexo 19 - Análise de Conteúdo às perguntas abertas do
Questionário 5 – Membros da Assembleia de Escola**

Quadro 3 - Análise de Conteúdo às perguntas abertas do Questionário 5 - Membros da Assembleia de Escola

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
1 Enumere três aspectos onde considere que a Assembleia de Escola teve um papel mais interveniente	Dinamização	Dinamizador do regime de autonomia e gestão (Quest.2) Enquanto dinamizador do regime de autonomia e gestão (Quest.12) Projecto Educativo (Quest.1) Definição do Projecto Educativo do Agrupamento (Quest.12)
	Acompanhamento	No acompanhamento do Plano Anual de Actividades (Quest.5) Reestruturação do Regulamento Interno do Agrupamento (Quest.11) Recursos, apoios (Quest.13) Plano Anual de Actividades (Quest.10)
	Avaliação	Enquanto avaliador da gestão administrativa e pedagógica do agrupamento (Quest.2) Avaliação/análise dos problemas do quotidiano do Agrupamento (Quest.10)
	Controlo	Análise do orçamento/relatório de contas (Quest.10) Orçamento da Escola (Quest.11) Gestão de verbas

		(Quest.13) Controlo/verificação do orçamento da escola (Quest.14) Cumprimento do Plano Anual de Actividades (Quest.13) Na abertura de cursos de Educação Formação (Quest.5)
	Informativo	Informação realista da actividade do Agrupamento dada aos Enc. de Educação (Quest.12) Fornecendo informação realista aos pais sobre a actividade escolar (Quest.2)
	Apoio	As propostas do Conselho Executivo são apoiadas pela Ass. De Escola (Quest.14) Apoio às medidas propostas pelo Cons. Pedagógico (Quest.14)

Em relação à categoria “Enumere três aspectos onde considere que a Assembleia de Escola teve um papel mais interveniente” estabelecemos várias subcategorias: *Dinamização, Acompanhamento, Avaliação, Controlo, Informativo, Apoio.*

Na primeira subcategoria, *Dinamização*, os inquiridos referiram que onde a Assembleia de Escola teve um papel mais dinamizador foi no reforço da *Autonomia e Gestão* e na definição do *Projecto Educativo do Agrupamento*.

Na subcategoria *Acompanhamento*, é referida a importância da Assembleia no Plano Anual de Actividades, na reestruturação do Regulamento Interno, e nos Recursos e Apoios.

Na subcategoria, *Avaliação*, os inquiridos referiram que a Assembleia tinha um papel avaliativo em relação à gestão administrativa e pedagógica do agrupamento bem como do seu quotidiano.

Quanto à subcategoria, *Controlo*, referem o controlo existente sobre o Orçamento e Relatório de Contas, o cumprimento do Plano de Actividades e a abertura dos Cursos de Educação Formação.

Na subcategoria, *Informativo*, referem que foi importante o papel informativo sobre a actividade do Agrupamento.

Por último, na subcategoria, *Apoio*, é referido o papel importante do apoio às propostas do Conselho Executivo, bem como às do Conselho Pedagógico.

