

CARLOS ALEXANDRE FRANCO MARQUES SARAIVA

**A RELAÇÃO DA LIDERANÇA/GESTÃO DA ESCOLA
COM OS RESULTADOS DOS ALUNOS**

Orientadora: Prof^a. Doutora Ana Paula Silva

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração**

LISBOA

2020

CARLOS ALEXANDRE FRANCO MARQUES SARAIVA

**A RELAÇÃO DA LIDERANÇA/GESTÃO DA ESCOLA
COM OS RESULTADOS DOS ALUNOS**

Dissertação defendida em provas públicas para obtenção de Grau de Mestre no Curso de Mestrado em Administração Educacional e Regulação da Educação, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, com o Despacho Reitoral Nº 185/2020 de 06 de julho, com a seguinte composição de Júri:

Presidente: Professora Doutora Elsa Estrela

Arguente: Professora Doutora Maria do Rosário Andorinha Silva

Orientadora: Professora Doutora Ana Paula Silva

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração**

LISBOA

2020

Epígrafe

... as escolas são organizações com vida própria, uma história, uma cultura, uma identidade, que se vão (re)construindo a partir das lideranças mais ou menos assumidas pelo seu líder de topo (Diretor). ... [Estes] têm de garantir a qualidade e a eficácia da escola/agrupamento, para que o sucesso educativo seja alcançado. (Fialho, I., Carapeta, L., 2016, p.130)

Dedicatória

A todos os que tornaram este capítulo da
minha vida possível!

Agradecimentos

À guardiã do meu coração por me ter incentivado e apoiado todo este percurso, abdicando de alguns momentos familiares em prol de um incremento do meu conhecimento.

Aos meus pais que tornaram possível a realização deste meu sonho de aumentar o meu grau académico, através de uma bolsa de estudos por si criada.

À Professora Doutora Ana Paula Silva, que me orientou e conseguiu criar mecanismos e incentivos para que pudesse continuar e concluir este capítulo da minha vida.

Ao Professor Vítor Teodoro que me ajudou na organização, formatação, figuras e tratamento de dados.

Ao Colega e amigo Jorge Pires que prestou uma preciosa ajuda na tradução do Resumo.

Aos Diretores e Professores das Escolas estudadas que prontamente se disponibilizaram a colaborar.

Resumo

Com o crescente interesse nos resultados dos alunos e na melhoria das suas aprendizagens, as escolas e os seus Diretores/Gestores têm um papel mais ativo na perseguição dessa mesma melhoria.

O objetivo desta pesquisa foi identificar como os Diretores/Gestores escolares estão a conseguir cumprir a missão a que se propuseram, nomeadamente em relação aos resultados escolares dos seus alunos, quais as dificuldades e constrangimentos que enfrentam para o fazerem e que possibilidades têm ao seu dispor para ultrapassarem esses obstáculos.

Para alcançar os objetivos da nossa investigação, realizou-se um estudo de casos múltiplos, tendo sido escolhidas três escolas do distrito de Setúbal, pela similaridade da estrutura do agrupamento a que pertencem, sua proximidade geográfica e a possibilidade de acesso do investigador aos dados analisados.

A recolha de dados foi realizada através da análise dos documentos estruturantes dos Agrupamentos, entrevistas semiestruturadas aos Diretores/Gestores desses Agrupamentos, assim como através de um questionário aos docentes desses Agrupamentos.

Os principais resultados revelam que os diretores esperam que as recentes alterações à legislação aplicada ao Ensino Básico abra um leque maior de possibilidades para criar condições para uma melhoria dos resultados dos alunos, vêm na realização do Relatório de Avaliação Interna uma ajuda para perceber quais os pontos fortes e fracos das Instituições escolares e a interligação interna da organização, assim como a interligação da escola com a comunidade externa.

Os principais constrangimentos apontados, para a melhoria dos resultados escolares dos alunos, são envelhecimento da classe docente, falta de tempo para investirem no atendimento de questões pedagógicas e os fracos recursos financeiros e humanos, o que leva a uma dificuldade acrescida na implementação de novas estratégias e novos projetos.

Para conseguirem ultrapassar estes constrangimentos, as escolas necessitam de um reforço de verbas e de recursos humanos, além de um maior crédito horário a atribuir aos seus docentes, para conseguirem influenciarem positivamente as aprendizagens significativas dos alunos e, consequentemente, melhorar os seus resultados escolares.

Palavras-chave: Liderança escolar, gestão escolar, resultados escolares.

Abstract

Since there is a growing interest in educational outcomes as well as in the improvement of the students' academic performances, schools in general and specifically their principals play an active role in the achievement of such goals.

The aim of this research was to identify how school principals are able to fulfill the mission they have set for themselves. In particular, in what way they manage the results of their students; which difficulties arise in the process; what are the tools that principals have to overcome the challenges.

In order to achieve the objectives of our research, a study of multiple cases was carried out in three schools located in the municipality of Setúbal. These schools were selected because they share a similar grouping structure. Another factor was their geographical proximity, allowing the investigator an easier access to the analyzed data.

This data was collected a) through the analysis of the structuring documents of the school groupings, b) by means of semi-structured interviews with each director and also c) with the help of a questionnaire addressed to the teachers of the groupings.

Results indicate that principals expect recent changes in basic education legislation to allow a wider range of possibilities in creating conditions for an improvement of students' outcomes. Also that the principals perceive internal assessment reports as tools to understanding the strengths and the frailties of their institutions. Lastly, that the same reports show how schools connect internally and if there is a connection between the schools and the community.

There are three major difficulties affecting students' outcomes improvement: an ageing teaching class; the lack of time to invest in pedagogical issues; weak financial and human resources. Such obstacles lead to increased difficulty in implementing new projects and strategies.

In order to overcome said constraints, schools need a strengthening of monetary funds, as well as additional human resources. Other beneficial measures include a greater hourly credit to be allocated to their teachers in order to positively influence the students' significant learning. This would certainly prove helpful in the improvement of educational outcomes.

Keywords: School Leadership, School Management, School Outcomes.

Abreviaturas, Siglas e Símbolos

AEE - Avaliação Externa de Escolas

CEB - Ciclo de Ensino Básico

CNE – Conselho Nacional de Educação

DGEEC - Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

DEA – Diretor da Escola A

DEB – Diretor da Escola B

DEC – Diretora da Escola C

IAVE – Instituto de Avaliação Educativa

IGE – Inspeção-Geral de Educação

IGEC – Inspeção-Geral de Educação e Ciência

LBSE – Lei de Bases do Sistema Educativo

MEC – Ministério da Educação e Ciência

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PEA – Projeto Educativo de Agrupamento

PIEF – Programa Integrado de Educação e Formação

PLNM – Português Língua Não Materna

PISA - Programme for International Student Assessment

RAEEA – Relatório de Avaliação Externa da Escola A

RAEEB – Relatório de Avaliação Externa da Escola B

RAEEB – Relatório de Avaliação Externa da Escola B

REA – Resultados da Escola A

REB – Resultados da Escola B

REC – Resultados da Escola C

UE - Unidades de Enumeração

UR - Unidades de Registo

Índice Geral

Introdução.....	13
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	15
1. Liderança/Gestão Escolar e Resultados.....	16
1.1. Definição dos conceitos	16
1.1.1. Liderança	16
1.1.2. Gestão Escolar.....	18
1.1.3. Resultados	18
1.2. Liderança e Gestão Escolar	19
1.2.1. Resumo Histórico da autonomia no sistema educativo português	19
1.2.2. Estilos de Liderança	21
1.3. Relação da liderança/gestão com os resultados escolares	23
1.4. Modelos de Avaliação	24
1.5. Mapa conceptual.....	26
2. Avaliação do Sistema Educativo	29
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO.....	32
3. Problemática	33
3.1. Questão de partida.....	33
3.2. Objetivos.....	33
3.2.1. Geral	33
3.2.2. Específico.....	33
3.3. Metodologia	34
3.3.1. Tipo de pesquisa	34
3.3.2. Desenho de pesquisa.....	34
3.3.3. Sujeitos/Fontes.....	34
3.3.4. Instrumentos	35
3.4. Caracterização das escolas em estudo.....	35

3.5.	Evolução dos Resultados por Escola	41
3.5.1.	Escola A.....	41
3.5.2.	Escola B.....	44
3.5.3.	Escola C.....	47
3.6.	Apresentação e Análise dos Dados.....	50
3.6.1.	Análise dos Dados dos Relatórios de AEE	50
3.6.2.	Apresentação e Análise do Conteúdo das Entrevistas	54
3.6.3.	Apresentação e Análise dos Questionários	60
	Conclusão.....	69
	Referências Bibliográficas	71
	Apêndices.....	I
	Apêndice I – Quadro de Análise de Conteúdo dos RAE da Escola A (RAEEA)	II
	Apêndice II – Quadro de Análise de Conteúdo dos RAE da Escola B (RAEEB)	X
	Apêndice III – Quadro de Análise de Conteúdo dos RAE da Escola C (RAEEC)	XVIII
	Apêndice IV – Matriz construção da Entrevista.....	XXVI
	Apêndice V – Quadro de Análise de Conteúdo da Entrevista ao Diretor da Escola A	XXX
	Apêndice VI – Quadro de Análise de Conteúdo da Entrevista ao Diretor da Escola B	XL
	Apêndice VII – Quadro de Análise de Conteúdo da Entrevista ao Diretor da Escola C	XLIX
	Apêndice VIII – Matriz construção do Questionário.....	LVI

Índice de Figuras

Figura 1 – Interligação dos Domínios.....	27
Figura 2 - Mapa Conceptual, elaborado pelo autor.	28
Figura 3 - População da Escola A.....	42
Figura 4 - Taxa de Sucesso dos alunos avaliados da Escola A	43
Figura 5 - Taxa de Abandono da Escola A (%)	44
Figura 6 - População Escolar da Escola B	45
Figura 7 - Taxa de Sucesso dos alunos avaliados	46
Figura 8 - Taxa de Abandono (%) da Escola B	47
Figura 9 - População Escolar da Escola C	48
Figura 10 - Taxa de Sucesso dos alunos avaliados da Escola C	49
Figura 11 - Taxa de Abandono da Escola C (%)	50
Figura 12 - N.º de respondentes por Escola/Sexo.....	60
Figura 13 - Anos de Serviço dos Docentes da Escola A	61
Figura 14 - Formação Base	62
Figura 15 - Disciplina que os respondentes lecionam	63
Figura 16 - N.º de Cargos ocupados pelos respondentes	63
Figura 17 - Categorias	68

Índice de Quadros

Quadro 1 - Avaliação obtida na AEE.....	36
Quadro 2 - Caracterização das Escolas em estudo no ano em que decorreu a AEE ..	37
Quadro 3 - Caracterização das Escolas em estudo no ano 2016/2017	38
Quadro 4 - Comparativo entre o ano letivo 2010/2011 e 2016/2017 da Escola A	39
Quadro 5 - Comparativo entre o ano letivo 2011/2012 e 2016/2017 da Escola B	40
Quadro 6 - Comparativo entre o ano letivo 2010/2011 e 2016/2017 da Escola C	41
Quadro 7 - População Escolar da Escola A	41
Quadro 8 - Resultados Escolares por Ano Letivo.....	43
Quadro 9 - Taxa de Abandono Escolar	44
Quadro 10 - População Escolar da Escola B	44
Quadro 11 - Resultados Escolares por Ano Letivo.....	46
Quadro 12 - Taxa de Abandono Escolar	46
Quadro 13 - População Escolar da Escola C	47
Quadro 14 - Resultados Escolares por Ano Letivo.....	48
Quadro 15 - Taxa de Abandono Escolar	49

Introdução

A relação da liderança/gestão da escola com os resultados dos alunos tem vindo a ser analisada por vários autores, designadamente Leonor Lima Torres e José A. Palhares (2015) afirmam que, de uma maneira geral, existe relação entre as lideranças e os resultados escolares. Existem também diferenças significativas nos resultados obtidos, devido às diferenças culturais e organizacionais dos contextos em que as escolas se inserem.

Nessa perspetiva, Bolívar (2012) refere que a liderança escolar apresenta-se como elemento decisivo na melhoria dos resultados escolares, influenciando os atores e o próprio contexto escolar.

Assim, como afirma Fialho e Carapeta (2015), parece que a liderança das escolas e os resultados escolares têm uma relação estreita, sendo que estes últimos revelam ser influenciados pelos Líderes das organizações escolares e pela sua forma de liderar.

Na tentativa de realizar uma reflexão sobre o papel da escola de hoje, na promoção das competências dos alunos, crente que em muito depende da liderança escolar, definiu-se como questão de partida, para a investigação que está na base da presente dissertação, a seguinte: qual a relação da Liderança/Gestão Escolar com os Resultados dos Alunos?

Para responder à questão de partida, seguiu-se uma metodologia de estudo de casos múltiplos (Yin, 2005), analisaram-se três lideranças/gestão diferentes, recolhendo informação nos Planos Educativos de Escola, nos Relatórios de Avaliação Interna e nos Relatórios da Avaliação Externa da Inspeção-geral de Educação e Ciência (IGEC), para percebermos quais os recursos disponíveis para que a Liderança/gestão possam influenciar os resultados escolares dos alunos, quais os principais obstáculos/constrangimentos que o Líder/Gestor escolar pode ter para influenciar os resultados escolares dos alunos e quais as possibilidades de ultrapassar esses obstáculos/constrangimentos, isto é, à sua influência nos resultados escolares dos alunos.

Fez ainda parte da metodologia seguida a realização de entrevistas semiestruturada aos diretores dos Agrupamentos de Escola, assim como um questionário aos docentes dos mesmos, para recolher os testemunhos que quem está no “terreno” e perceber mais profundamente os dados recolhidos nos documentos acima referidos.

Esta Dissertação foi estruturada em dois grandes grupos, Parte I e Parte II.

Na Parte I, apresenta-se o Enquadramento Teórico, constituído por dois capítulos, sendo que o primeiro capítulo apresenta a definição dos conceitos de Liderança, Gestão

Escolar e Resultados, os Estilos de Liderança produzidos pelos autores estudados, assim como a relação entre os três conceitos. No segundo capítulo, apresentamos o sistema de avaliação atual do Sistema Educativo, em que se dá especial importância aos resultados escolares dos alunos.

Na Parte II, apresenta-se o Estudo Empírico, constituído apenas por um capítulo, incluindo a Problemática que foi subdividida em Questão de Partida, Objetivos e Metodologia, passando à Caracterização das Escolas em estudo, a Evolução dos Resultados por Escola e Apresentação e Análise dos Dados recolhidos por entrevista e questionário.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Liderança/Gestão Escolar e Resultados

1.1. Definição dos conceitos

1.1.1. Liderança

O termo liderança é um substantivo feminino que significa comando, direção, hegemonia¹.

Para Estanqueiro (2002), a liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como e com quem deve usar cada um dos estilos; o estilo de liderança está bastante dependente da interação entre liderados e líder. O grupo pode utilizar estratégias que levem à modificação de comportamento do líder. Neste sentido, a liderança é a arte de influenciar pessoas, através do processo de comunicação, de modo que seja realizada uma tarefa ou atingido um objetivo, estabelecido para o grupo.

Enquanto para Adair e Reed (2006), a liderança é conseguir dirigir, constituir equipas e inspirar outros pelo exemplo e pela palavra.

Sampaio (2004) refere que a liderança é vista como uma qualidade pessoal, isto é, como um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, tendo em conta esses mesmos traços e características da situação na qual o indivíduo se encontra.

Segundo Jardim e Pereira (2006), a competência da liderança consiste na capacidade de influenciar, guiar e orientar um grupo na realização de um determinado objetivo. Os comportamentos de quem possui a arte de liderar brotam, de um modo geral, das suas competências pessoais e sociais.

Por outro lado, Truman, citado por Estanqueiro (2002) defende que a liderança é a capacidade de levar os outros a fazer, com gosto, aquilo que não querem.

Na perspetiva de Fullan (2003), a liderança não é mobilizar os outros para resolverem problemas que nós já sabemos como resolver, mas antes ajudá-los a enfrentar problemas que nunca foram resolvidos. Sendo assim, os líderes devem ter conhecimentos, ideias e estratégias que nos ajudam a lidar com problemas complexos que não têm respostas fáceis.

Por seu lado, Nelson e Economy (2005, p. 51) afirmam que

¹ <https://www.priberam.pt/dlpo/lideran%C3%A7a> acedido em 21 de setembro de 2017

“a liderança não é uma rua de sentido único. Hoje em dia, a liderança é um tráfego bidirecional de ideias: os líderes criam uma visão atrativa e os funcionários da empresa desenvolvem e divulgam projetos para alcançar essa visão da melhor forma”.

Para Rodriguez (2005), a liderança é descrita como a competência de agregar pessoas ao redor de uma ideia, de um objetivo, de modo espontâneo. O líder percebe a necessidade do grupo e de certa forma projeta esse entendimento, criando assim um vínculo entre líder e liderados.

Mendonça (s.d., p.10-11) refere que Duluc define

“a liderança como a habilidade para implementar todas as ações necessárias ao cumprimento da missão da organização. E a essência da liderança consiste no pacto complexo de saberes, saber-fazer e saber-ser, constituindo uma certa forma de influência sobre os outros”.

Como conceito de Liderança podemos considerar que “é a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos.”²

Para percebermos melhor o conceito de Liderança, será necessário entendermos o que é um Líder. Líder é aquele “que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros”³

Assim, “contextualizar a temática da liderança na organização escolar pressupõe um olhar crítico e pluridimensional, assente em vários paradigmas e perspectivas teóricas, no sentido de poder captar as particularidades e as singularidades em que a mesma ocorre” (Ferreira, 2015, p.61).

É fundamental entender como o fenómeno Liderança se insere no campo educacional.

“A ‘liderança escolar’ tem um papel preponderante na condução das mudanças necessárias na execução das políticas educativas, no desenvolvimento de sistemas, na gestão e administração de recursos, e sobretudo na ‘reestruturação’ e ‘re-culturação’ de cada escola” (Johansson & Lumby, 2012, citado por Clímaco & Silva 2015, p.9).

Torna-se importante realçar que a complexidade deste tema, leva-nos a referir que “a liderança não é um ato isolado, implica relação, comunicação, interdependência entre pessoas; para existirem líderes existem liderados” (Ferreira, E., Lopes, A., Correia, J. A., 2015, p. 61). Neste sentido a Liderança da organização escolar é exercida num contexto de constante tensão e conflito, onde a construção intrínseca de cada indivíduo, com a sua

² <https://www.significados.com.br/lideranca/> acedido em 21 de setembro de 2017

³ <https://www.priberam.pt/dlpo/lider> acedido em 21 de setembro de 2017

formação pessoal e profissional assume uma importante relevância para os “processos de aprendizagem geradores de sucesso e equidade educativa” (Ferreira et al., 2015, p. 61).

1.1.2. Gestão Escolar

O termo gestão é um substantivo feminino que significa gerência, administração.⁴

O conceito de gestão escolar visa dar resposta às exigências sociais onde se insere, mas no seu verdadeiro acesso, refere-se à gestão pedagógica, dos recursos administrativos e humanos.

Cabe ao gestor dar respostas à missão que se propõe realizar.

Este conceito cruza com o anterior, pois o gestor deve ser um líder competente, que motive, anime ideias, pessoas e projetos.

A abordagem da problemática da Gestão Escolar em contexto de Autonomia, nos seus problemas estruturais, processuais, de ideologias e suas práticas, seguindo as orientações emanadas para as escolas portuguesas.

Para tal, temos que entrar em linha de conta com toda a influência imprimida pelo ser humano, sua complexidade, tanto social como afetiva, onde a comunicação e as relações tomam um papel importante para atingir os objetivos traçados, com relevância para uma melhor aprendizagem e equidade.

Numa perspetiva de uma escola pública, torna-se necessário refletir sobre a importância das relações pessoais entre os vários intervenientes, na construção participada e coletiva de uma escola efetivamente autónoma.

1.1.3. Resultados

O termo resultado é um substantivo masculino que significa ato ou efeito de resultar, consequência, efeito, fim.⁵

Poderá ser considerado como “o produto ou valor final de uma operação matemática, aquilo que resulta de alguma coisa, o efeito de uma ação, finalização de um problema ou solução, o que se faz com o intuito de resolver alguma coisa. Término, o momento exato em que algo se finaliza.”⁶

⁴ <https://www.priberam.pt/dlpo/Gest%C3%A3o> acedido em 21 de setembro de 2017

⁵ <https://www.priberam.pt/dlpo/Resultados>, consultado a 1 de Agosto de 2017

⁶ <https://www.dicio.com.br/resultado/>, consultado a 1 de Agosto de 2017

1.2. Liderança e Gestão Escolar

Neste estudo pretendemos analisar a forma como a liderança e gestão escolar pode influenciar e/ou até melhorar os resultados das aprendizagens dos alunos.

1.2.1. Resumo Histórico da autonomia no sistema educativo português

Desde a reforma de 1986, que a autonomia das escolas é preconizada e tem vindo a ser reestruturada, designadamente no início do séc. XXI, promovendo políticas para adotar modelos de gestão à luz dos parceiros internacionais, que sustentam lógicas de descentralização e de reforço da autonomia das Escolas.

Esta descentralização e reforço da autonomia visam promover a racionalização dos recursos, promover a eficiência e a eficácia da educação, prestando contas ao poder central, através de avaliações internas e externas e da avaliação dos elementos que trabalham na comunidade escolar. Visa ainda promover a envolvimento dos pais e da comunidade local, através de parcerias.

Porém, a regulação deste processo continua sob tutela do poder central (Governo). Embora, aquela transferência de responsabilidades para o poder local e regional tenha como objetivo incrementar a inovação e a construção do Projeto Educativo de Escola/Agrupamento (PEE/PEA) que permita melhorar a vida das instituições escolares e a qualidade de ensino, que têm vindo a ser avaliadas de diversas formas e por vários atores, assente na ideia de que para que seja bem sucedida, esta descentralização deve ser regulada em conjunto, entre o poder central e o local. Porém, como nos adverte Guerra (2002),

"É necessário ter presente que o desenvolvimento de um processo de avaliação externa, imposto de maneira hierárquica, comporta riscos, e «tem uma escassa potencialidade transformadora. Em primeiro lugar, porque gera resistência; em segundo, porque não implica os protagonistas; em terceiro, porque habitua a que as decisões de mudança provenham de agentes externos» (Guerra, 2002, p. 275).

Apesar disso, essa foi a orientação estratégica a seguir pelo Ministério da Educação do XVII Governo Constitucional (Granchó, 2008).

Na sequência de um conjunto de alterações, designadamente a Lei nº 46/86, de 14 de Setembro, que aprovou a Lei de Bases do Sistema Educativo, a qual apresenta os seus princípios organizacionais no capítulo II, art.º 4, pontos 1 a 4.

As alterações introduzidas pela Lei nº 115/97, de 19 de Setembro, pela Lei nº 49/2005, de 30 de Agosto e Lei nº 85/2009, de 27 de Agosto, nada vêm a mudar a forma organizacional do Sistema Educativo.

O Decreto Lei n.º 115-A/98, de 04 de Maio, define o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Educação Pré-Escolar, e dos Ensinos Básico e Secundário, compreendendo que a autonomia atribui o poder à escola de tomada de decisões nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional. Constituem, então, instrumentos do processo de autonomia das escolas, o Projeto Educativo, o Regulamento Interno e o Plano Anual de Atividades.

No seu artigo 7º refere que a Administração e Gestão das escolas são asseguradas pelos seguintes órgãos: Conselho Geral; Diretor Executivo, Conselho Pedagógico; e Conselho Administrativo.

“A autonomia da escola desenvolve-se e aprofunda-se com base na iniciativa desta e segundo um processo faseado em que lhe serão conferidos níveis de competência e de responsabilidade acrescidos, de acordo com a capacidade demonstrada para assegurar o respetivo exercício. Os níveis de competência e de responsabilidade a atribuir em cada fase do processo de desenvolvimento da autonomia são objeto de negociação prévia entre a escola, o Ministério da Educação e a administração municipal, podendo conduzir à celebração de um contrato de autonomia.” (Dec. Lei nº 115-A/98)

Entende-se por contrato de autonomia, o acordo celebrado entre as seguintes entidades: Escola; Ministério da Educação; Administração local; e outros parceiros interessados, como por exemplo, instituições ou empresas locais. Neste acordo, devem constar as atribuições e competências de cada um e meios à realização dos seus fins.

Um gestor tem uma tarefa significativa. Ele deve motivar, animar ideias, pessoas e projeto. Não deve produzir o “erro honesto”, isto é, justificar os seus erros, por incompetência, com as suas boas intenções.

Como Mário Cortella afirma, o gestor escolar deve ser um líder, mas um líder competente. (Cortella, 2012)

O Poder deve ter como finalidade o poder servir algo ou alguém. Esse deve ser o pilar do gestor. O gestor deve servir, movimentar, uma comunidade, um projeto.

O gestor deve promover a inclusão e refutar todo o tipo de exclusão e privilégio. Deve atuar e tomar decisões que “não vitime cidadãos” (Cortella, 2012)

Esta visão de política educacional remete-nos para o plano das diferentes tarefas que o gestor e o líder devem assumir. Mas só uma relação estreita e um verdadeiro entrosamento entre essas, se consegue uma verdadeira gestão, um verdadeiro líder e uma verdadeira educação para a cidadania na escola.

1.2.2. Estilos de Liderança

Ao longo dos tempos, o conceito de Liderança tem sido alvo de inúmeros estudos, tendo como princípio fundamental, o entendimento e a flexibilidade, vindo ao encontro das necessidades das organizações em alcançar os seus objetivos de forma mais eficaz.

Os estilos de liderança apontados pelos autores são diversificados, de onde se destacam os seguintes:

Liderança Transformacional

Consiste na Liderança orientada fortemente por valores, integridade e um sentido de verdade, participada por todos os elementos de uma organização, procurando uma visão transformadora dos processos sociais e de toda a própria organização (Lück, 2008).

Considera Fialho (2016) que este estilo de liderança tem como objetivo “transformar as organizações”, referindo que a maior preocupação do líder é que a organização trabalhe como um grupo, “motivando-os a prosseguir os objetivos da organização” em detrimento dos objetivos pessoais, assumindo como principal objetivo “a qualidade das aprendizagens, tanto dos professores como dos alunos”.

Liderança Transacional

A Liderança transacional apresenta uma visão mais focalizada nas interações de todos os atores de uma organização e estilos de relacionamento entre eles, promovendo uma unidade e coesão, no sentido de criar melhores condições de atingir os objetivos a que a organização se propõe (Lück, 2008).

Fialho (2016) acrescenta que neste estilo de liderança se destaca a preocupação do líder sobre o grupo como um todo, motivando os liderados na procura dos objetivos do grupo. Estes superam os objetivos individuais.

Liderança Compartilhada ou Distribuída

Este estilo de Liderança baseia-se no contexto mais democrático das organizações, em que a tomada de decisões é partilhada por todos os intervenientes e onde todos têm a liberdade de, criativamente, agir em prol dos objetivos da organização (Lück, 2008).

Liderança Educativa

Esta é centrada na criação de organizações que aprendem. No seio de uma organização escolar, esta Liderança não só se preocupa com a formação dos seus profissionais, mas

também possui um olhar mais próximo no que acontece dentro da sala de aula, criando espaços de reflexão diária sobre as aprendizagens dos alunos (Lück, 2008).

Liderança Integradora ou Holística

Este estilo de Liderança, conjuga todo o conjunto de fatores que podem influenciar a sua ação, como forma de conseguir atingir um desenvolvimento global e equilibrado de toda a organização (Lück, 2008).

Liderança Instrucional

Esta é caracterizada pelas práticas de gestão com especial atenção à melhoria do processo de ensino aprendizagem, dando particular atenção à aquisição de conhecimentos por parte dos alunos e sua monitorização, assim como à eficácia das práticas dos profissionais da organização escolar, nomeadamente os professores e ao cumprimento do currículo (Costa, 2012)

Coliderança

A Coliderança é exercida por toda a equipa de gestão organizacional, delegando responsabilidades, não apenas nas lideranças de topo, mas também nas lideranças intermédias, a qual necessita de ser exercida numa perspetiva de partilha e orientação baseada na visão e missão da organização (Lück, 2008).

Liderança Laissez-faire

Jesuíno (2005) sustenta que este estilo de liderança, o líder se abstém de qualquer tipo de participação nas decisões, dando total liberdade aos seus subordinados.

Apresenta-se como um estilo onde não existem metas comuns, onde o processo é todo realizado de forma individualizada e onde a figura do líder é muito pouco relevante (Fialho, 2016).

Neste estudo iremo-nos debruçar sobre estilos de liderança transacional, transformacional e instrucional, pois nos estudos mais recentes, são os que estão mais patentes na conduta dos Diretores/Gestores escolares.

Fialho (2016) refere, num estudo realizado sobre os estilos de liderança, que os líderes que apresentam características mais transformacionais e transacionais, são aqueles que conseguem melhores resultados escolares. “No quadro político atual (...) os seus líderes apresentam características transformacionais, o que não quer dizer que (...) não estejam [presentes] características transacionais” (Fialho, I., Carapeta, L., 2016, p.155).

1.3. Relação da liderança/gestão com os resultados escolares

Ao longo das últimas décadas, a liderança escolar tem sido objeto de variadíssimos estudos, apontando para uma possível “relação entre a liderança de uma organização escolar e o sucesso dos alunos” (Fullan 2003; Sergiovanni 2004; Silva 2010; Bolívar 2012, citado em Fialho, I., Carapeta, L., 2016, p.136).

Por outro lado, Bolívar (2012) refere também que a liderança escolar apresenta-se como elemento decisivo na melhoria dos resultados escolares, influenciando os atores e o próprio contexto escolar.

Estudos elaborados por Leonor Lima Torres e José A. Palhares (2015), sobre o papel das lideranças e seu impacto no sucesso dos resultados escolares, num estudo de caso em que o enfoque, embora seja sobre o impacto que as lideranças têm nas aprendizagens dos alunos, é realizado, recolhendo a perspetiva dos alunos.

Os dados recolhidos revelam que, de uma maneira geral, existe relação entre as lideranças e os resultados escolares, existem também diferenças significativas nos resultados obtidos, devido às diferenças culturais e organizacionais dos contextos em que as escolas se inserem. De acordo com os autores, é notório que o diretor assume extrema importância na procura de honrar o compromisso expresso no Plano Educativo de cada Escola.

Qualquer estabelecimento de ensino caracteriza-se por uma organização estruturada e uma divisão por departamentos, cada um com a sua dinâmica. O comportamento, as relações, as atitudes e os valores de cada um dos seus elementos caracterizam a cultura da organização. Essa é influenciada pelo próprio ambiente em que se vive nessa organização (clima organizacional).

Fialho e Carapeta (2016) referem que poderá existir uma relação entre “os resultados escolares dos alunos com o estilo de liderança do Diretor”, embora não sendo visível um estilo de liderança específico do diretor, mas sim uma mistura de vários estilos de liderança, o que poderá levar a uma melhoria dos resultados escolares.

“... as escolas são organizações com vida própria, uma história, uma cultura, uma identidade, que se vão (re)construindo a partir das lideranças mais ou menos assumidas pelo seu líder de topo (Diretor). ... [Estes] têm de garantir a qualidade e a eficácia da escola/agrupamento, para que o sucesso educativo seja alcançado.” (Fialho, I., Carapeta, L., 2016, 2016, p.130)

O artigo 20º do Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, estabelece no seu nº 4 as competências e o “poder” do Diretor, sendo reforçadas pelo Decreto-lei n.º 131/2012, de 2 julho, que vem alterar o anterior. Neste, o Diretor é apresentado um líder com “visão

estratégica e soluções inovadoras” (Decreto-lei n.º 75/2008, p.132), onde pode garantir o sucesso dos alunos e a qualidade do seu serviço, envolvendo toda a comunidade escolar. É ainda da competência do Diretor assegurar “a gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial da organização escolar...” (Fialho, I., Carapeta, L., 2016, p.131)

O Decreto-lei nº 115-A/98, de 04 de Maio, que estabeleceu o Regime de autonomia numa vertente mais Administrativa e enquadrava os órgãos de gestão numa perspetiva mais descentralizada, permitia aos líderes escolares apresentarem-se como o centro de toda a organização escolar. No entanto, sente uma dificuldade acrescida devido à resistência que os restantes atores escolares, professores e agentes educativos, ao exercerem a sua autoridade e poder. (Fialho, I., Carapeta, L., 2016)

É neste clima organizacional e legislativo que os Diretores procuram atingir os seus objetivos, promovendo o sucesso dos alunos e evitando o seu abandono, no sentido de desenvolverem um serviço público de qualidade e uma melhoria dos resultados escolares dos alunos. No entanto,

“Não é linear que um Excelente na ‘Liderança e gestão’ corresponde um determinado estilo de liderança ou um Suficiente corresponde um outro estilo de liderança. Contudo, pudemos constatar que as escolas/agrupamentos com classificações mais elevadas... no domínio ‘Resultados’ são aquelas em que os seus líderes apresentam características não só transformacionais, mas também um grande número de características transacionais, o que nos leva a inferir que a existência de mais de um estilo de liderança poderá estar na esteira de melhores resultados escolares. [Assim] parece existir uma relação entre a liderança das escolas e os resultados escolares sem, contudo, se destacar um estilo de liderança, em particular, com influência nos resultados.” (Fialho, I., Carapeta, L., 2016, p.155)

“A qualidade de uma escola pode ser construída através de uma liderança efetiva por parte do Diretor capaz de gerar um clima cooperativo e de orientar com visão e energia...” (Fialho, I., Carapeta, L., 2016, p. 49).

1.4. Modelos de Avaliação

A escola é por si só um espaço onde a avaliação sempre esteve intrinsecamente ligada à sua própria atividade.

A avaliação do sistema educativo, nomeadamente das escolas, ao nível dos resultados escolares, tem vindo a assumir uma preocupação da administração central, numa perspetiva de regulação, mas também numa perspetiva de elevar o sucesso e a qualidade do mesmo.

Para Fernandes (2014) a avaliação das escolas assume, assim, um papel importante na melhoria do sistema educativo, não obstante a dificuldade de obter uma relação de causa-efeito com a efetivação das mesmas.

Uma das grandes fontes de adaptação do modelo de avaliação do sistema educativo é proveniente de estudos realizados nas últimas décadas, destacando-se o Programme for International Student Assessment (PISA), onde a incidência recai sobre avaliação, qualidade e equidade da educação, através da aplicação de testes nas áreas da matemática, ciências e literatura, a um grupo etário específico de alunos.

O modelo de Avaliação Externa de Escolas (AEE) que serve de base a este estudo, vigorou entre os anos letivos de 2011/2012 e 2016/2017, correspondendo ao segundo ciclo avaliativo e compreende três domínios, Resultados, Prestação do Serviço Educativo e Liderança e Gestão.

O primeiro dos três domínios, o dos Resultados, divide-se também ele em três campos de análise, a saber:

- Resultados académicos, que compreendem quatro marcadores: a evolução dos resultados internos contextualizados; a evolução dos resultados externos contextualizados; a qualidade do sucesso; e o abandono e desistência;

- Resultados sociais, com quatro marcadores: a participação na vida da escola e assunção de responsabilidades; o cumprimento das regras e disciplina; formas de solidariedade; e o impacto da escolaridade no percurso dos alunos;

- Reconhecimento da comunidade, onde se faz referência a três marcadores: o grau de satisfação da comunidade educativa; formas de valorização dos sucessos dos alunos; e o contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade educativa.

No domínio da Prestação do serviço educativo, subdivide-se em três campos de análise:

- Planeamento e articulação, onde a análise incide em cinco marcadores: na gestão articulada do currículo; na contextualização do currículo e abertura ao meio; na utilização da informação sobre o percurso escolar dos alunos; na coerência entre o ensino e avaliação; e no trabalho cooperativo entre docentes;

- Práticas de ensino, que assenta em sete marcadores: adequação das atividades educativas e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem das crianças e dos alunos; adequação das respostas educativas às crianças e aos alunos com necessidades educativas especiais; exigência e incentivo à melhoria de desempenho; metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens; valorização da dimensão artística; rendibilização dos recursos educativos e do tempo dedicado às aprendizagens; e acompanhamento e supervisão da prática letiva;

- Monitorização e avaliação do ensino e das aprendizagens, procura responder a cinco marcadores: diversidade das formas de avaliação; aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação; monitorização interna do desenvolvimento do currículo; eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar; e prevenção da desistência e do abandono.

O terceiro e último domínio, Liderança e gestão, assenta em mais três campos de análise:

- Liderança, o qual se divide cinco marcadores: visão estratégia e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola; valorização das lideranças intermédias; desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras; motivação das pessoas e gestão de conflitos; e mobilização dos recursos da comunidade educativa;

- Gestão, com cinco marcadores: critérios e práticas de organização e afetação dos recursos; critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço; avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores; promoção do desenvolvimento profissional; e eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa;

- Autoavaliação e melhoria, assente também em cinco marcadores: coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria; utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria; envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação; continuidade e abrangência da autoavaliação; e impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais.

Este quadro de referência, da responsabilidade e aplicação da Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC), tem como objetivos a promoção do progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, o incremento da responsabilização a todos os níveis, validando as práticas de autoavaliação das escolas, fomenta a participação da comunidade educativa e da sociedade local na escola, oferecendo um conhecimento público da qualidade do trabalho executado nas escolas e contribui para a regulação da educação.

Partindo da nossa problemática, o nosso estudo irá debruçar-se nos domínios dos Resultados e da Liderança e Gestão.

1.5. Mapa conceptual

No sentido de ter uma visão das relações/interações entre a diversidade de indicadores (Categorias e Subcategorias dos Domínios) que a IGEC toma como referência na elaboração

de cada relatório de Avaliação Externa das Escolas, podemos observar na Figura 1 que qualquer uma delas tem ligações entre si.

As Subcategorias subdividem os dois domínios de referência para o presente estudo, nomeadamente o domínio dos Resultados e o domínio da Liderança e Gestão.

É evidente, após uma observação mais pormenorizada, que as Subcategoria referenciadas acabam por se interligar entre si e que a apreciação de uma, acaba por dar conteúdo a uma outra.

Podemos assim inferir que a Avaliação Externa de Escolas e a Avaliação Interna, baseia-se em fatores que buscam a melhoria dos Resultados e estes, por sua vez, acabam por delinear novas perspetivas de elaboração dos Projetos Educativos de Escola/Agrupamento com o objetivo de melhorar os resultados.

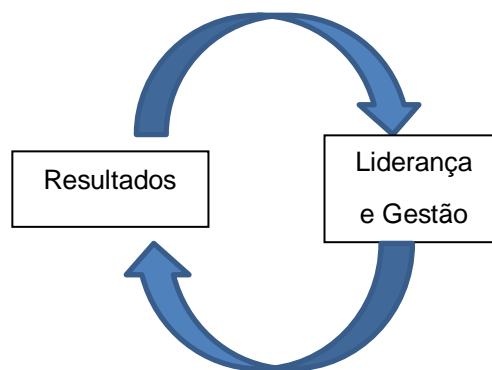


Figura 1 – Interligação dos Domínios

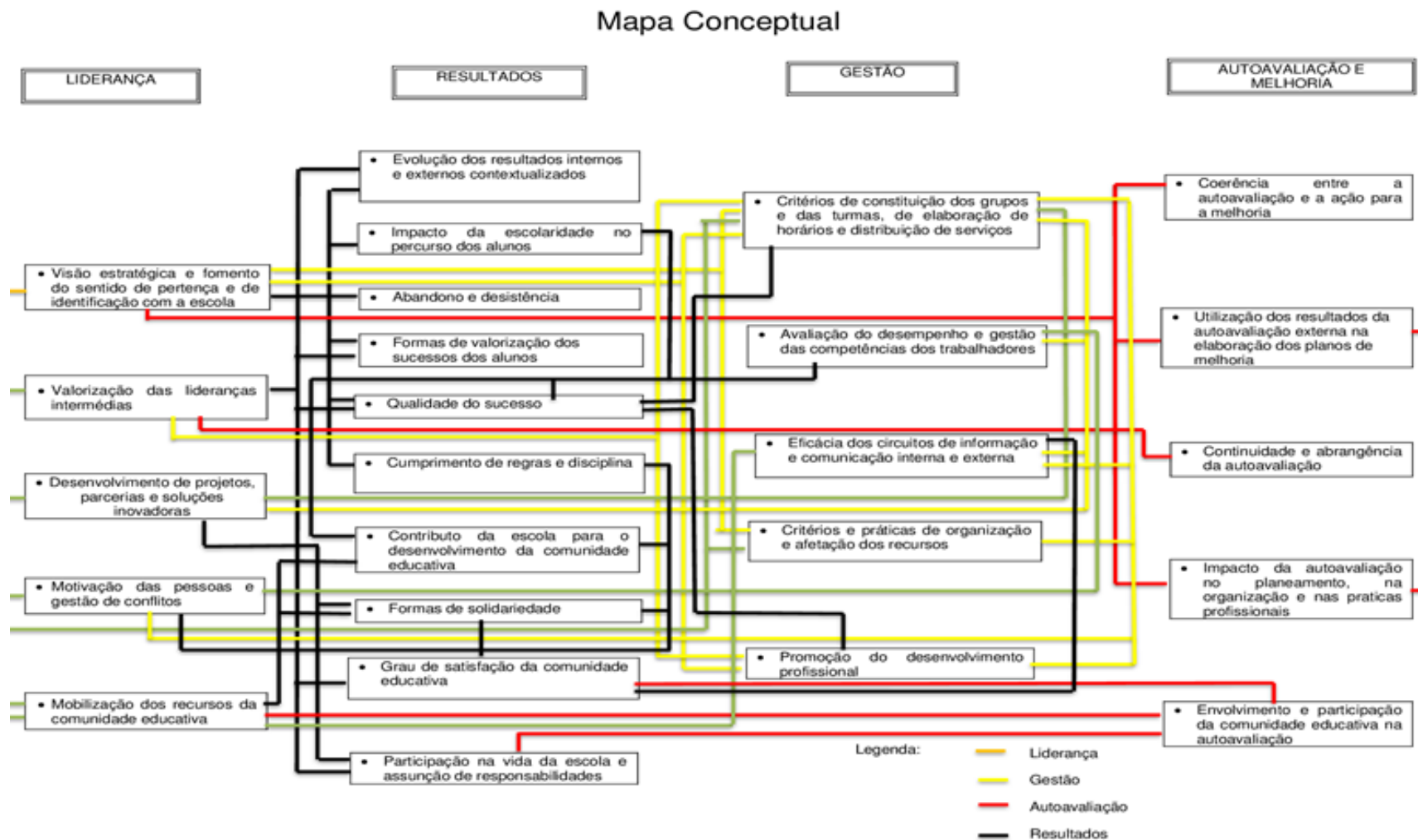


Figura 2 - Mapa Conceptual, elaborado pelo autor.

2. Avaliação do Sistema Educativo

Desde sempre que a avaliação do sistema educativo constitui uma preocupação do poder central. No Estado Novo, a avaliação tinha um carácter meramente fiscalizador para justificar o investimento público aplicado na educação.

Já no regime democrático, após a publicação da Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, a qual vem criar a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE), dá-se início a reformas educativas, nomeadamente ao nível do currículo, criando uma matriz de trabalho uniformizada para o desenvolvimento das competências que os alunos deverão apresentar no final da escolaridade obrigatória.

Com a publicação de outros diplomas legais e com base nos relatórios elaborados por outros estados membros, foram introduzidas mais reformas no nosso sistema educativo, com a finalidade de proceder a uma fiscalização, como durante o Estado Novo, mas também com uma nova vertente, a de perceber e interpretar o que o estado e a própria escola pode fazer para que os resultados dos alunos sejam cada vez mais próximos dos restantes países membros.

Esta nova preocupação, leva à criação de mecanismos que passam pela aplicação de modelos de avaliação, também eles uniformes, para avaliar os pontos fortes e fracos de cada Escola ou Escola Agrupada, no sentido de compreender as dificuldades de que se deparam, dando à Escola maior autonomia e abertura à comunidade em que se insere, permitindo que os vários atores possam intervir de forma positiva no incremento da melhoria da Escola e do seu papel social, ou seja, na melhoria dos resultados educativos obtidos.

Como refere o Conselho Nacional de Educação (CNE), “é na escola que está quem melhor conhece a realidade, quem realiza as melhorias no dia-a-dia e assegura a continuidade.” (CNE, 2005, p.54).

“Um dos caminhos a seguir, (...) deve passar pelo estímulo e incremento à/da formação em torno de questões da avaliação organizacional, não apenas para as lideranças de topo e intermédias, mas também para o corpo docente e não docente, que faz a escola acontecer todos os dias.” (Barreira et. al., 2016, p.31)

O Modelo de AEE em vigor decorre da aplicação da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, aproximadamente 16 anos após a publicação da LBSE, que consigna a aprovação do sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, e que compreende duas dimensões: a autoavaliação, a realizar pela própria Escola ou Agrupamento de Escolas; e a avaliação externa, sendo da responsabilidade da Administração Central, através dos gabinetes criados

para esse efeito, a Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC), outrora designada por Inspeção-geral de Educação (IGE)

Com a publicação deste diploma, foram considerados dois ciclos avaliativos, o primeiro entre 2006 e 2011 e o segundo entre 2012 e 2017.

O que distingue ambos é a estrutura do próprio modelo, tendo sido reduzido o número de Domínios, de 5 (Resultados, Prestação de Serviço Educativo, Organização e Gestão Escolar, Liderança e Capacidade de Autorregulação e Melhoria da Escola) para 3 (Resultados, Prestação de Serviço Educativo e Liderança e Gestão).

Mesmo no seio de cada Domínio, os fatores de observação foram diminuindo ou fundidos, o que traz algumas dificuldades na apreciação dos dados obtidos no primeiro ciclo de avaliação e o segundo ciclo de avaliação, dado que diminuem o grau de comparabilidades entre ambos.

A esta dificuldade acresce a alteração da escala de classificação atribuída a cada Escola avaliada de quatro (Insuficiente, Suficiente, Bom e Muito Bom) para 5 (Insuficiente, Suficiente, Bom, Muito Bom e Excelente), embora este último seja de atribuição com caráter de exceção.

Esta AEE é sustentada no Relatório de Avaliação Interna que a Escola ou Agrupamento de Escolas, elabora, tendo em atenção os Domínios que constituem a AEE.

Após a elaboração da AEE, por parte da IGEC, a Escola ou Agrupamentos de Escolas poderão proceder à elaboração de um documento em que contesta ou contrapõe alguns considerandos do documento de AEE, produzindo o chamado Contraditório, o qual acaba por ter uma reduzida ou mesmo nula eficácia, pois a comissão de recurso a que faz referência a legislação nunca chegou a ser constituída (Barreira *et al*, 2016)

A constante preocupação da administração central na procura de um maior e melhor sucesso educativo, tem dado mote a um grande número de estudos sobre o tema, salientando-se que a própria AEE tem maior efeito na perceção dos documentos orientadores e na forma em que as lideranças atuam (Barreira *et. al*, 2016).

Clímaco (2009), citado por Fialho (2016, p. 132), faz referência à direção e à gestão de uma escola como um dos contributos para a melhoria da eficácia e aponta qual deve ser o papel dos líderes nessa melhoria. São eles:

- A criação de condições para que os alunos aprendam, preocupando-se com as aprendizagens dos mesmos;
- A construção de coerência e capacidade de aprender;

- Prestar atenção às necessidades individuais dos alunos;
- E gerar nos alunos inteligência e um estado positivo.

Cruickshank (2017) acredita que os resultados dos alunos estão estritamente ligados à qualidade de ensino e ao clima organizacional da instituição escolar, através de uma liderança transformacional e instrucional, uma liderança que tenha a capacidade de transformar a sua organização envolvendo os seus atores e, ao mesmo tempo, uma liderança que se foque mais nos resultados dos alunos e na melhoria da qualidade das aprendizagens, promovendo uma melhoria na forma de aprender e ensinar.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

3. Problemática

Inicialmente, o que está em causa são, por um lado, os resultados escolares dos alunos, como indicador da qualidade das escolas e, por outro lado, a sua relação com a Liderança/Gestão Escolar, dada a responsabilidade máxima desta, em sede de escola, na melhoria desses resultados. Mas, o que nos questionamos é quais serão os recursos ao alcance da Liderança/Gestão para concretizar essa melhoria e os constrangimentos que enfrenta.

3.1. Questão de partida

Qual a relação que se pode estabelecer entre a Liderança/Gestão escolar e os resultados dos alunos?

Partindo da questão acima apresentada, iremos procurar sustentar a busca de uma resposta, em etapas orientadas pelas seguintes subquestões:

1 - Quais os recursos disponíveis para que a Liderança/gestão possa influenciar os resultados escolares dos alunos?

2 - Quais os principais obstáculos/constrangimentos à influência que o Líder/Gestor escolar pode ter nos resultados escolares dos alunos?

3 - Quais as possibilidades de ultrapassar os obstáculos/constrangimentos à sua influência nos resultados escolares dos alunos?

3.2. Objetivos

3.2.1. Geral

Como objetivo geral, pretendemos:

- Analisar a relação da liderança/gestão escolar com os resultados escolares dos alunos.

3.2.2. Específico

Como objetivos específicos, pretendemos:

1 - Identificar os recursos disponíveis para que a Liderança/Gestão possa influenciar os resultados escolares dos alunos;

2 - Mapear os principais obstáculos/constrangimentos (à influência) que o Líder/Gestor escolar pode ter nos resultados escolares dos alunos;

3 – Indicar as possibilidades de ultrapassar os obstáculos/constrangimentos à sua influência nos resultados escolares dos alunos.

3.3. Metodologia

3.3.1. Tipo de pesquisa

O presente estudo seguiu uma metodologia de estudo de caso múltiplo (Yin, 2005), Escola A, B e C e enquadra-se num paradigma de investigação descritiva, de carácter misto (qualitativo e quantitativo), tendo-se desenvolvido em três contextos diferenciados através de análise documental, entrevistas aos gestores das escolas ou escolas agrupadas e questionários aos professores dessas mesmas escolas ou agrupamentos de escolas.

A análise documental incidiu sobre os Relatórios da Avaliação Externa e os Relatórios de Avaliação Interna, bem como outros documentos estruturais das escolas ou agrupamentos de escolas em questão, como, por exemplo, o Plano Educativo de Escola, Plano de Anual de Atividades e Planos de Melhoria.

3.3.2. Desenho de pesquisa

Através da metodologia de observação não participada, em três escolas que desenvolvam um modelo de gestão diferenciada, com recurso a recolha de dados através da análise documental, entrevistas aos seus diretores e questionários aos professores.

Obtidos todos os dados, estes serão depois triangulados, de modo a obter-se uma interpretação mais profunda dos resultados e chegar a respostas válidas às questões de investigação.

3.3.3. Sujeitos/Fontes

Relatórios da avaliação interna e externa das escolas e Planos de Melhoria das Escolas em estudo.

Documentos estruturais das escolas, como Plano Educativo de Escola, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno, Planos de Melhoria, Diretores/Gestores de Escola e professores.

3.3.4. Instrumentos

1 - Matrizes de análise de conteúdo dos Relatórios de Avaliações Internas e Externas e Planos de Melhoria, onde recolheremos dados qualitativos e quantitativos;

2 - Para que seja possível recolher dados no sentido de descrever o papel da liderança/gestão, utilizamos o método de entrevista semiestruturada aos diretores das escolas ou agrupamentos de escolas em estudo;

3 - Através da entrevista realizada aos diretores/gestores de escola vamos recolher as informações necessárias para mapear os recursos da liderança/gestão para a melhoria dos resultados;

4 - Com o recurso a inquéritos fechados aplicados aos professores em geral, vamos identificar os principais constrangimentos da mudança para a melhoria;

5 - Com a análise documental aos Planos de Melhoria, aos Relatórios de Avaliação Interna e Externa e dos Relatórios da IGEC, e dos vários dados de inquirição vamos indicar as condições de ocorrência da melhoria.

3.4. Caracterização das escolas em estudo

As escolas objeto deste estudo (Escola A, Escola B e Escola C) situam-se na margem sul do Tejo, sob tutela da Área Territorial de Inspeção de Lisboa e Vale do Tejo, agora designada por Área Territorial de Inspeção do Sul. Estas escolas inserem-se em meio urbano, sendo sede de Agrupamento de Escolas, abrangendo os níveis de ensino Pré-Escolar, 1.º, 2.º e 3.º Ciclos.

As mesmas pertencem a um universo de 13.418 escolas do ensino público, frequentados por 1.206.716 crianças e alunos, distribuídos pelos níveis de ensino pré-escolar, básico e secundário. Estes dados reportam-se ao ano de 2011. A delimitação da amostra deste estudo foi feita com base na similaridade da estrutura do agrupamento a que pertencem, sua proximidade geográfica e a possibilidade de acesso do investigador aos dados analisados, o que a define como uma amostra por conveniência.

No Quadro 1, apresentam-se os resultados da Avaliação Externa de Escolas (AEE) das 3 escolas em estudo e nos 3 diferentes domínios.

Segundo o modelo de avaliação de escolas, a Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC) define uma escala com 5 níveis de avaliação, Excelente, Muito Bom, Bom, Suficiente e Insuficiente.

O nível de Suficiente obtido pela Escola B, nos três domínios, reflete que “a ação da escola tem produzido um impacto aquém dos valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. As ações de aperfeiçoamento são pouco consistentes ao longo do tempo e envolvem áreas limitadas da escola.” (RAEEA, IGEC, 2012)

Por outro lado, o nível de Bom obtido pelas Escolas A e C, também nos três domínios de avaliação, espelha o descritivo da IGEC.

“A ação da escola tem produzido um impacto em linha com os valores esperados na melhoria das aprendizagens e dos resultados dos alunos e nos respetivos percursos escolares. A escola apresenta uma maioria de pontos fortes nos campos em análise, em resultado de práticas organizacionais eficazes.” (RAEEA, IGEC, 2012)

Quadro 1 - Avaliação obtida na AEE

Domínios de Avaliação	Escola A	Escola B	Escola C
Resultados	Bom	Suficiente	Bom
Prestação de Serviço Educativo	Bom	Suficiente	Bom
Liderança e Gestão	Bom	Suficiente	Bom

De modo a verificar se houve melhoria dos resultados dos alunos após a avaliação externa de escolas, levou-se a cabo uma análise de alguns indicadores durante um intervalo temporal balizado pelas datas em que as escolas foram submetidas à última avaliação externa pela Inspeção Geral de Educação e Ciência (IGEC) e o ano letivo de 2016-2017, data em que os dados em análise estão totalmente compilados (Quadro 3). Não se consideraram os dados relativos ao letivo de 2017-2018 porque as escolas estão ainda em fase de conclusão da compilação dos dados a ele referentes, para a elaboração dos respetivos relatórios de avaliação interna.

O Quadro 2 faz-nos a caracterização das Escolas em estudo no ano em decorreu a última AEE, podendo-se observar a população escolar, alunos e professores, assim como a percentagem de alunos sem auxílios económicos e alunos estrangeiros matriculados nas mesmas.

Quadro 2 - Caracterização das Escolas em estudo no ano em que decorreu a AEE

Caracterização	Escola A	Escola B	Escola C
Constituição do Agrupamento	2005	2004	2004
Data da AEE	2011	2014	2012
Ano letivo de referência	2010-2011	2011-2012	2010-2011
População escolar	2587	1080	2055
2º CEB	754	299	618
3º CEB	208	389	105
Alunos sem Auxílios Económicos	85,40%	63,40%	84%
Alunos estrangeiros	4%	10%	7%
Pessoal docente	213	90	191
Pessoal docente dos quadros	80%	82,20%	80%

Entre o ano da avaliação externa e o ano letivo de 2016/2017, registaram-se alterações no universo de escolas donde se retirou a amostra deste estudo. Assim, o número de crianças e alunos passou para 1.013.397, considerando os níveis de ensino pré-escolar, 1.º, 2.º, e 3.º CEB e Secundário, matriculados em 11.890 estabelecimentos de ensino público. O cenário apresentado revela um decréscimo de 11,38 % de estabelecimentos de ensino e de 16,03 % de crianças e alunos matriculados.

O Quadro 3 apresenta-nos a caracterização das escolas da nossa amostra no ano de 2016/2017. Nele se pode constatar uma evolução negativa do número total de alunos, nomeadamente na Escola A, que perdeu cerca de 6,3 % da sua população escolar. A Escola C, embora tenha perdido apenas 8 % da sua população escolar, apresenta uma subida significativa de alunos matriculados no 3.º CEB, aproximadamente 33 % do total de alunos. A Escola B apresenta-se como a escola com menor flutuação de alunos, tanto a nível de crianças e alunos inscritos, como nos 2.º e 3.º CEB. Portanto, alterações inferiores ao registado na totalidade dos estabelecimentos do território em que estão inseridas.

Quadro 3 - Caracterização das Escolas em estudo no ano 2016/2017

Caracterização	Escola A	Escola B	Escola C
Ano letivo de referência	2016/2017	2016/2017	2016/2017
População escolar	2423	1040	1889
2º CEB	731	259	515
3º CEB	136	386	155
Alunos sem Auxílios Económicos	87,54%	59,60%	54,79%
Alunos estrangeiros	s.d.	0	107
Pessoal docente	178	108	185
Pessoal docente dos quadros	79	83	153

Os quadros 4, 5 e 6 mostram-nos a evolução da nossa amostra, por escola estudada, entre o ano da sua avaliação externa e o ano letivo 2016/2017.

A Escola A serve uma Vila, sede de freguesia, com uma população total de 28.000 habitantes, onde predominam as atividades económicas de Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços. É sede de Agrupamento desde 2005, engloba os estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e do ensino básico.

No ano letivo 2010-2011, como o Quadro 3 mostra, frequentavam o Agrupamento de Escolas A um total de 2.587 crianças e alunos. Entre estes, 754 frequentavam o 2.º Ciclo de Ensino Básico (CEB) e 208 o 3.º CEB. Apenas 4 % deles eram de outras nacionalidades. Quanto aos que não beneficiavam de auxílios económicos, verificou-se serem 85,4 %. Para educar/ensinar estas crianças e alunos, o agrupamento possuía 213 educadores e professores, dos quais 80% pertenciam aos quadros de escola, o que conferia a este agrupamento um nível de estabilidade docente elevada. No ano letivo 2010/2011, ano em que existem valores de referência nacionais, os valores das variáveis de contexto do Agrupamento, a formação dos pais situava-se acima dos medianos nacionais.

Como se pode ver no Quadro 5, em 2016-2017 regista-se uma diminuição de percentagem em todos os parâmetros considerados. O número de crianças e alunos apresenta uma redução de 6,3 %, sendo de realçar que no 3.º ciclo registou-se uma diminuição mais elevada, 34,6 % dos alunos matriculados, em comparação com os matriculados no ano letivo de 2010-11. Por outro lado, a diminuição do pessoal docente ronda os 20 %, uma redução bem mais acentuada que a registada nos alunos matriculados.

Quadro 4 - Comparativo entre o ano letivo 2010/2011 e 2016/2017 da Escola A

Comparativo Escola A	2010-11	2016-17	≠ em %
População escolar	2587	2423	-6,3
2º CEB	754	731	-3,1
3º CEB	208	136	-34,6
Alunos sem Aux. Económicos	85,40%	68,70%	-19,6
Alunos estrangeiros	4%	2%	-2
Pessoal docente	213	178	-16,4

A Escola B serve uma Vila, sede de Concelho, com uma população total aproximadamente 18.000 habitantes, tendo como principais atividades económicas de Agricultura, Indústria, Comércio e Serviços. É também sede de agrupamento, o qual existe desde 2004, e engloba, igualmente, os estabelecimentos públicos de ensino de educação pré-escolar e do ensino básico. No ano letivo de 2011-2012, como o Quadro 6 mostra, frequentavam este agrupamento um total de 1080 crianças e alunos, sendo 299 do 2.º CEB e 389 do 3.º CEB, entre os quais 10% eram de outras nacionalidades e 63,4% não beneficiam de auxílios económicos. Exerciam aí funções 90 docentes, dos quais 82,2% pertenciam aos quadros.

Segundo os valores de referência que a Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), os valores das variáveis de contexto, quando comparados com o “cluster” (escolas do mesmo grupo de referência), a média de habilitações dos pais são desfavoráveis.

Como se pode ver no Quadro 6, em 2016-2017 regista-se uma diminuição de percentagem em todos os parâmetros considerados. Apenas os alunos sem auxílios económicos apresentam uma ligeira subida. O número de crianças e alunos apresenta uma redução de 3,7%, sendo de realçar que no 3.º ciclo registou-se uma diminuição quase residual, apenas de 0,8% dos alunos matriculados, em comparação com os matriculados no ano letivo de 2011-12, ano de referência para a realização da Avaliação Externa levada a cabo pela IGEC.

Quadro 5 - Comparativo entre o ano letivo 2011/2012 e 2016/2017 da Escola B

Comparativo Escola B	2011-12	2016-17	≠ em %
População escolar	1080	1040	-3,7
2º CEB	299	259	-13,4
3º CEB	389	386	-0,8
Alunos sem Aux. Económicos	63,40%	64,20%	+1,3
Alunos estrangeiros	10%	0%	-10
Pessoal docente	90	83	-7,8

A Escola C serve uma cidade, sede de Concelho, com uma população total de aproximadamente 51.000 habitantes, tendo como principal setor económico o terciário. É também sede de agrupamento, cuja homologação data de 2004, sendo também constituído pelos estabelecimentos públicos de ensino de educação pré-escolar e do ensino básico. No ano letivo de 2010-2011, como mostra o Quadro 7, frequentavam este agrupamento um total de 2.055 crianças e alunos, dos quais 618 frequentam o 2.º CEB e 105 o 3.º CEB, sendo 7% dos alunos naturais de outras nacionalidades e 84% dos alunos não beneficiam de auxílios económicos. Trabalhavam no agrupamento 191 docentes, dos quais 80% pertencem aos quadros de escola. Reportando-nos aos indicadores nacionais calculados no ano letivo 2010-2011 e os valores das variáveis de contexto do agrupamento, a formação académica dos pais situa-se acima da mediana nacional.

Em 2016-2017, regista-se na escola C uma diminuição de percentagem de crianças e alunos matriculados, aproximadamente 8%, embora seja de realçar um aumento significativo no 3.º ciclo de aproximadamente 50% dos alunos matriculados, em comparação com os matriculados no ano letivo de 2010-11, ano de referência para a realização da Avaliação Externa levada a cabo pela IGEC.

Quadro 6 - Comparativo entre o ano letivo 2010/2011 e 2016/2017 da Escola C

Comparativo Escola C	2010-11	2016-17	≠ em %
População escolar	2055	1889	-8,1
2º CEB	618	515	-16,7
3º CEB	105	155	-47,6
Alunos sem Aux. Económicos	84,00%	54,79%	-29,2
Alunos estrangeiros	7%	5,2%	-1,3
Pessoal docente	191	185	- 3,1

3.5. Evolução dos Resultados por Escola

3.5.1. Escola A

Podemos observar no Quadro 7, a totalidade de crianças e alunos inscritos no Agrupamento à qual a Escola A pertence.

Regista-se uma flutuação ligeira no total de crianças e alunos matriculados, com subidas e descidas de um ano letivo para o outro. Em números absolutos, do ano letivo de 2012-2013 para o ano letivo de 2016-2017, o Agrupamento “perdeu” 66 dos seus alunos e crianças matriculados. Tal facto equivale a uma perda de 2,65 pontos percentuais dos alunos.

Quadro 7 - População Escolar da Escola A

Ano Letivo	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
N.º total de alunos	2489	2438	2455	2403	2423

A Figura 3 revela a evidência do decréscimo da população geral das crianças e alunos matriculados no Agrupamento, como esperado o gráfico não revela uma curva muito acentuada.

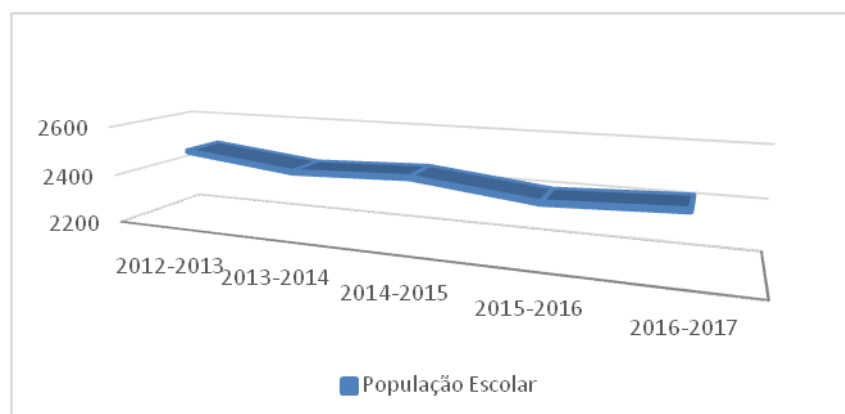


Figura 3 - População da Escola A

O Quadro 8 revela-nos os resultados dos alunos avaliados em números absolutos, as percentagens dos alunos retidos e as taxas de sucesso, comparativamente às taxas de sucesso nacionais.

Podemos observar que o número de alunos avaliados apresenta-se diferente do número de crianças e alunos inscritos, pois aqui apenas são contabilizados os alunos dos 1.º, 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico.

Constatamos que o número de alunos retidos apresenta uma ligeira descida nos últimos quatro anos letivos, descendo de 8,6 %, no ano letivo 2013-2014, para 5,8 % de alunos retidos em 2016-2017. Esta descida, compagina-se com o aumento do sucesso de 2,8 % dos alunos avaliados.

O aumento do sucesso, ao longo destes 4 anos letivos, representa ainda uma subida desta taxa de sucesso por comparação com a média nacional. Partindo de um desvio da taxa de sucesso nacional de 2,4 pontos percentuais negativos, em 2013-2014, tem vindo a aumentar. Primeiro, passou para 1,5 % acima da taxa de sucesso nacional, vindo a situar-se, segundo os últimos dados, em 1,2 % acima da média nacional.

Quadro 8 - Resultados Escolares por Ano Letivo

Ano Letivo	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Alunos Avaliados	2170	2013	2055	2002	1984
Retidos	139	181	155	133	116
%	6,4	8,6	7,5	6,6	5,8
Taxa de Sucesso (%)	93,6	91,4	92,5	93,4	94,2
Taxa de Sucesso Nacional (%)	89,0	93,0	91,0	92,7	93,0
Desvio (%)	4,6	- 2,4	1,5	0,7	1,2

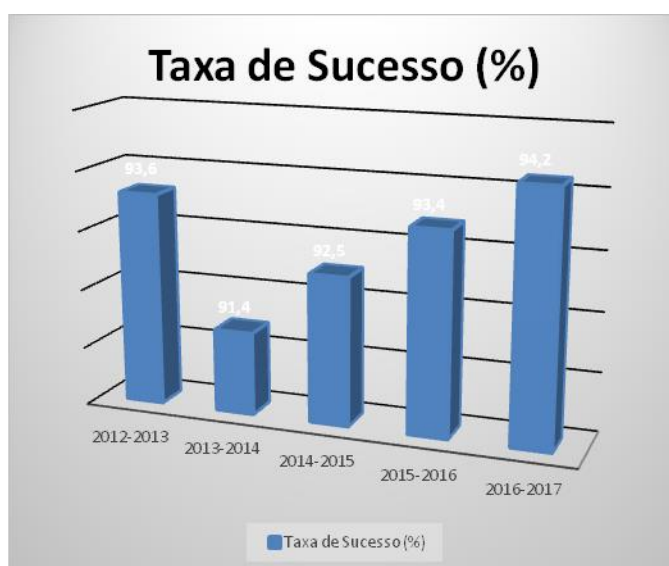


Figura 4 - Taxa de Sucesso dos alunos avaliados da Escola A

Como se pode observar no Quadro 9, a taxa de abandono, apesar de representar uma taxa muito baixa, quase residual, tem tido uma evolução negativa.

Embora se registre uma taxa de abandono muito baixa, no ano letivo 2013-2014 apresenta uma subida para mais do dobro em referência ao ano letivo anterior e ao seu subsequente. Porém, é de notar que tem vindo a diminuir ao longo dos últimos três anos letivos, situando-se num nível residual.

Quadro 9 - Taxa de Abandono Escolar

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Taxa de Abandono (%)	0,4	0,9	0,3	0,1	0,1

A Figura 5 mostra-nos a evolução negativa da Taxa de Abandono.

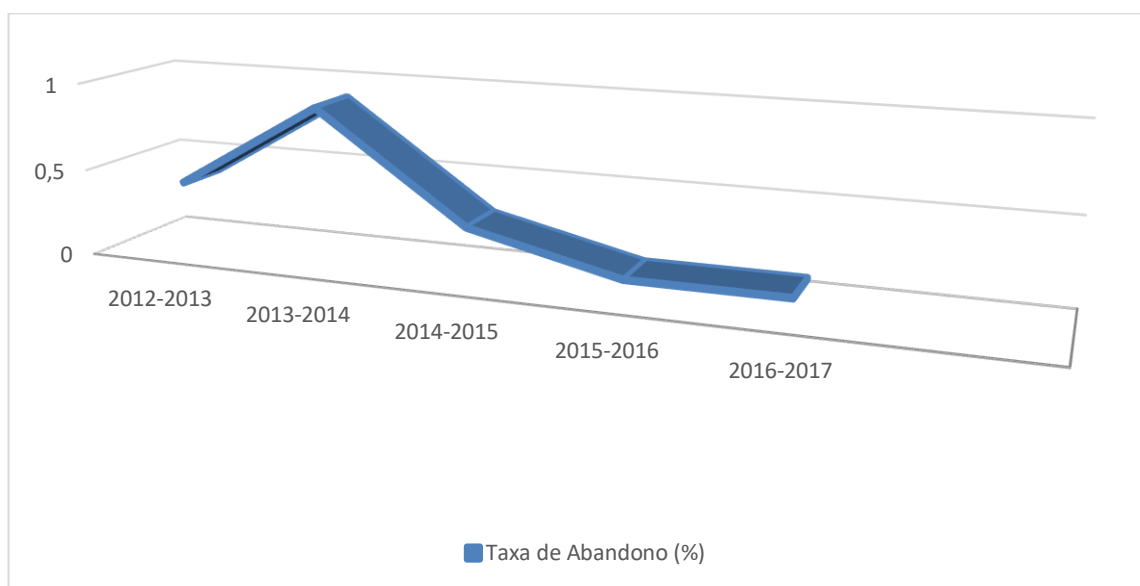


Figura 5 - Taxa de Abandono da Escola A (%)

3.5.2. Escola B

Podemos observar no Quadro 10, a totalidade de crianças e alunos inscritos no Agrupamento à qual a Escola B pertence.

Regista-se uma flutuação ligeira no total de crianças e alunos matriculados, com subidas e descidas de um ano letivo para o outro. Em números absolutos, do ano letivo de 2012-2013 para o ano letivo de 2016-2017, o Agrupamento “perdeu” 34 dos seus alunos e crianças matriculados. Tal facto equivale a uma descida de 3,2 pontos percentuais nos últimos cinco anos letivos observados.

Quadro 10 - População Escolar da Escola B

Ano Letivo	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Nº total de alunos	1074	1052	1075	1061	1040

A Figura 6 revela a evidência do decréscimo da população geral das crianças e alunos matriculados no Agrupamento, pese embora a diferença percentual desde 2012-2013 para 2016-2017 seja apenas de 2,65 %, como já referimos anteriormente.

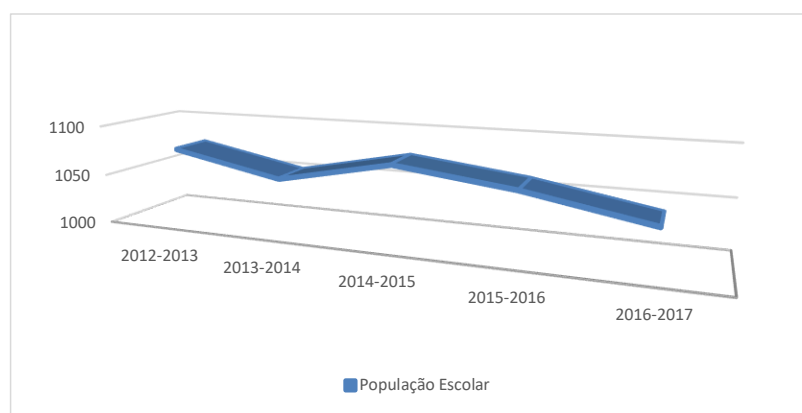


Figura 6 - População Escolar da Escola B

O Quadro 11 revela-nos os resultados dos alunos avaliados em números absolutos, as percentagens dos alunos retidos e as taxas de sucesso, comparativamente às taxas de sucesso nacionais.

Podemos observar que o número de alunos avaliados se apresenta diferente do número de crianças e alunos inscritos, pois aqui apenas são contabilizados os alunos dos 1.º, 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico.

Constatamos que o número de alunos retidos apresenta uma descida significativa no último ano letivo considerado, descendo de 7,82 % de alunos retidos no ano letivo 2015-2016. Em números absolutos, representa uma descida de 61,4 % dos alunos retidos.

O aumento do sucesso ao longo destes 4 anos letivos, representa uma subida da taxa de sucesso, tendo tido um desvio da taxa de sucesso nacional de 2,12 pontos percentuais negativos, vindo a aumentar para 1,4 pontos percentuais acima da taxa de sucesso nacional.

Quadro 11 - Resultados Escolares por Ano Letivo

Ano Letivo	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Alunos Avaliados	1125	1007	1016	996	983
Retidos	125	105	86	127	49
%	11,1	10,4	8,5	12,8	4,9
Taxa de Sucesso (%)	88,9	89,6	91,5	87,2	95,1
Taxa de Sucesso Nacional (%)	89,0	93,0	91,0	92,7	93,0
Desvio (%)	- 0,1	- 3,4	0,5	0,5	1,4



Figura 7 - Taxa de Sucesso dos alunos avaliados

Como se pode observar no Quadro 12, a Taxa de Abandono tem registado pequenas oscilações em todos os anos letivos, com exceção ao último ano letivo a considerar que apresenta um aumento de 2 % em relação ao anterior.

Quadro 12 - Taxa de Abandono Escolar

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Taxa de Abandono (%)	0,19%	0,30%	0,30%	0,20%	2,20%

A Figura 8 mostra-nos a evolução crescente da Taxa de Abandono, verificando-se uma subida acentuada no último ano letivo da nossa baliza.

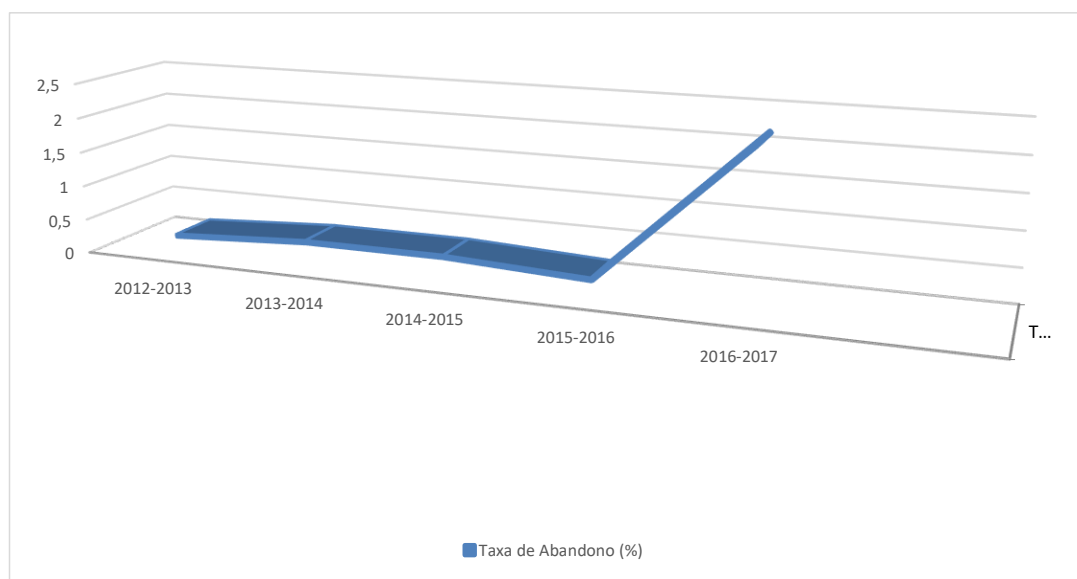


Figura 8 - Taxa de Abandono (%) da Escola B

3.5.3. Escola C

Podemos observar no Quadro 13, a totalidade de crianças e alunos inscritos no Agrupamento à qual a Escola C pertence.

Regista-se uma subida ligeira no total de crianças e alunos matriculados. Em números absolutos, do ano letivo de 2015-2016 para o ano letivo de 2016-2017, o Agrupamento “recebeu” 51 alunos e crianças. Tal facto equivale a uma subida de 2,7 pontos percentuais entre os dois anos letivos observados.

Quadro 13 - População Escolar da Escola C

Ano Letivo	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Nº total de alunos	1901	1856	2056	1838	1889

A Figura 9 revela a população geral de crianças e alunos matriculados no Agrupamento, apresentando uma diferença percentual positiva de 2,7 %, como já referimos anteriormente, entre o ano letivo 2015-2016 e 2016-2017, embora ficando abaixo do número de crianças e alunos inscritos no ano letivo de 2014-2015, onde se registou o número mais elevado.

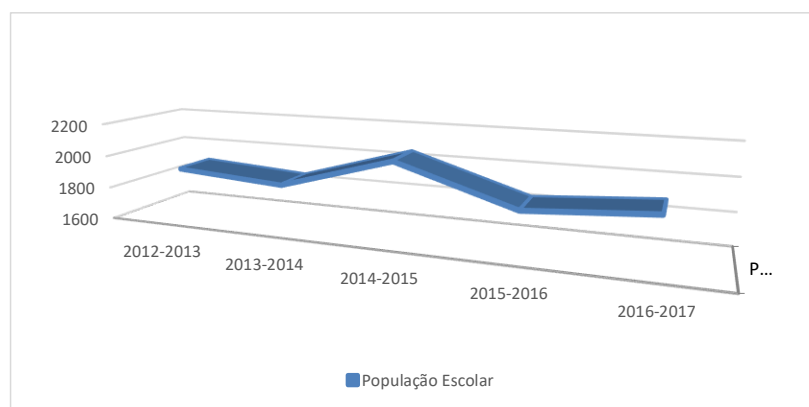


Figura 9 - População Escolar da Escola C

O Quadro 14 revela-nos os resultados dos alunos avaliados em números absolutos, as percentagens dos alunos retidos e as taxas de sucesso, comparativamente às taxas de sucesso nacionais.

Podemos observar que o número de alunos avaliados se apresenta diferente do número de crianças e alunos inscritos, pois aqui apenas são contabilizados os alunos dos 1.º, 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico.

O registo do sucesso nos últimos 2 anos letivos do intervalo considerado, representa uma estabilidade da taxa de sucesso, tendo tido um desvio da taxa de sucesso nacional de 0,3 pontos percentuais negativos, vindo a diminuir para 0,6 pontos percentuais abaixo da taxa de sucesso nacional, dado o aumento da taxa de referência nacional.

Quadro 14 - Resultados Escolares por Ano Letivo

Ano Letivo	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Alunos Avaliados	1754	1722	1599	1571	1615
<i>Retidos</i>	146	183	128	120	122
%	8,3	10,6	8,0	7,6	7,6
Taxa de Sucesso (%)	91,7	89,4	92,0	92,4	92,4
Taxa de Sucesso Nacional (%)	89,0	93,0	91,0	92,7	93,0
Desvio (%)	2,7	-3,6	1,0	- 0,3	- 0,6



Figura 10 - Taxa de Sucesso dos alunos avaliados da Escola C

Como se pode observar no Quadro 15, a taxa de abandono, apesar de representar uma taxa muito baixa, quase residual, teve tido uma evolução negativa, tendo aumentado 0,1 ponto percentual.

Embora se registre uma taxa de abandono muito baixa, no ano letivo 2013-2014 e 2014-2015 apresentam os valores mais baixos. Porém, é de notar que tem vindo a aumentar ligeiramente ao longo dos últimos três anos letivos, situando-se num nível residual.

Quadro 15 - Taxa de Abandono Escolar

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Taxa de Abandono (%)	0,6%	0,5%	0,5%	0,6%	0,7%

A Figura 11 mostra-nos que a Taxa de Abandono, diminuiu ligeiramente entre os dois primeiros anos, mantendo uma estabilidade no ano seguinte, tendo vindo a revelar uma subida no último ano letivo da nossa baliza.

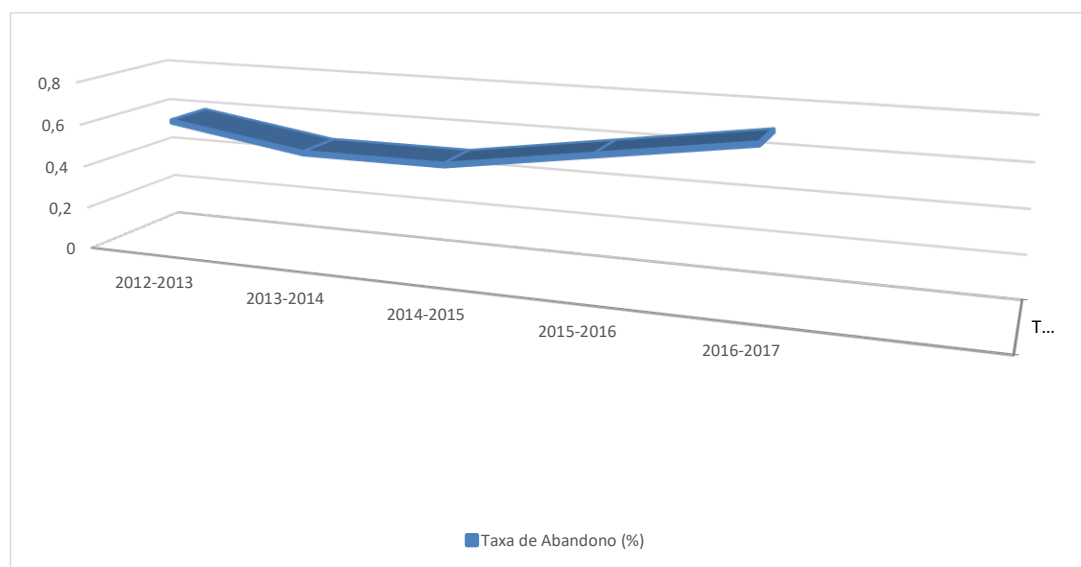


Figura 11 - Taxa de Abandono da Escola C (%)

3.6. Apresentação e Análise dos Dados

3.6.1. Análise dos Dados dos Relatórios de AEE

Na análise dos dados realizada através do estudo dos Relatórios de Avaliação Externa de Escolas estudadas, identificámos Unidades de Registos (UR) como sendo pontos muito negativos (--), negativos (-), positivos (+), muito positivos (++) e nem positivos nem negativos (+-), para mais facilmente identificar onde a IGEC considera que as Escolas estudadas apresentam pontos fortes e que deverão continuar a dar ênfase e pontos fracos onde as mesmas devem criar mecanismos para superar as dificuldades sentidas e melhorar tais pontos.

Resultados escolares

Nos Apêndices I, II e III, onde é de salientar que nos três quadros não foi inserida uma coluna para as Unidades de Enumeração (UE), visto termos optado por construir um quadro de Análise de Conteúdo individualizado para cada Escola estudada.

Assim, poderemos observar que, em relação ao Domínio Resultados, Subcategoria dos Resultados Académicos da Escola A, consideramos três (3) Unidades de Registo (UR) como sendo muito positivos (++), 13 como sendo positivos (+) e 15 como sendo negativos (-), o que lhe conferiu uma avaliação de Bom neste domínio, por parte da IGEC.

Como UR muito positiva destacamos o trabalho realizado pela Escola A no que concerne ao Abandono Escolar, em que a IGEC refere ter desenvolvido um trabalho muito positivo, revelando uma diminuição do abandono nos últimos anos, nomeadamente pela

articulação feita com Instituições Externas, bem como pela atuação rápida e eficiente por parte dos docentes.

Mas adiante, podemos verificar que o Diretor afirma que a interligação e os contatos com as instituições externas permitem uma intervenção mais rápida e eficaz, possibilitando uma melhoria da taxa de abandono escolar.

Um dos aspetos negativos que a IGEC destaca prende-se com as avaliações externas, que, como podemos ver adiante, é um dos fatores apontados pelo próprio Diretor da Escola A, referindo que se esta for aplicada nos mesmos “moldes”, irão apresentar resultados piores.

As Unidades de Registo (UR) mais frequentes, embora maioritariamente consideradas por nós como positivas, referem-se à Subcategoria “Evolução dos resultados internos contextualizados”, onde claramente nos é dado a conhecer quais os pontos fortes a manter, como por exemplo “metas claras”, ou “Muito além do valor esperado”, ou “sequencialidade das aprendizagens”, e quais os pontos fracos, como por exemplo “regressões e flutuações”, ou “definir estratégias pedagógicas e organizacionais mais eficazes”, ou “ligeira descida”, em que a escola deve incidir a sua atenção, numa perspetiva de melhoria dos resultados escolares.

Não obstante a definição de metas claras ser, sobremaneira, trabalho da Direção das escolas, a sua consecução depende do trabalho dos professores com os alunos, dando crédito ao que Estanqueiro (2002) faz referência, designadamente ao condicionamento que o líder da interligação com os seus liderados. Ferreira (2008) também reforça a ideia de que a liderança de qualquer grupo se reveste de uma dependência entre pessoas.

A AEE deste Agrupamento considera ainda como um ponto negativo o ambiente educativo, o qual se revela “pouco satisfatório”. Neste ponto, o Diretor do Agrupamento não se revê, referindo que não conseguiria implementar o seu Plano de Ação “sem ser com os seus pares” e que as lideranças intermédias têm funcionado, com se pode verificar mais adiante na análise da entrevista com o referido Diretor.

Em referência à Escola B, no mesmo Domínio dos Resultados, consideramos como muito positivas duas (2) UR (++), corroboradas, como poderemos verificar mais adiante, quando o Diretor deste Agrupamento destaca o “conceito de pertença e satisfação dos alunos”, o que leva os alunos a um maior empenho e, conseqüentemente, a melhor os seus resultados escolares. Ele refere ainda julgar muito importante a mobilização de sinergias junto das lideranças intermédias “em prol de um objetivo comum”, o que é revelado pelo grau de satisfação da comunidade educativa.

Consideramos também 13 UR como positivas (+), 13 como negativas (-) e uma (1) muito negativa (--). Estas distribuem-se equitativamente por todas as Subcategorias, salientando a subcategoria “Evolução dos resultados externos contextualizados”, onde consideramos uma UR muito negativa, pelo facto de os resultados da avaliação externa dos alunos do 6º ano, na disciplina de matemática, obterem resultados “muito aquém do esperado” (RAEEB). De igual modo, salientamos a UR “Grau de satisfação da comunidade educativa”, onde se constata que os pais e encarregados de educação se mostram muito satisfeitos nos três ciclos do ensino básico (CEB), como anteriormente já referimos. Este panorama conferiu uma avaliação de Suficiente no domínio Resultados, por parte da IGEC.

No que concerne à escola C, no mesmo domínio, Resultados, consideramos como positivos 13 UR (+). Neste domínio destacamos a diminuição do abandono escolar, o envolvimento dos alunos nas atividades promovidas pelo Agrupamento, assim como a promoção de aprendizagens para a cidadania por parte deste.

Registamos também 12 UR como negativos (-), onde damos relevância à ausência de estratégias partilhados pela comunidade educativa para melhoria dos resultados, assim como a ausência de um ambiente “calmo e de respeito”.

Como poderemos constatar mais adiante, o Diretor da Escola C refere que tal fato se deve ao elevado número de alunos institucionalizados e matriculados neste Agrupamento, fazendo ainda referência que a IGEC, a quando a realização das AEE, não tem em linha de conta o contexto em que se insere o Agrupamento.

Constatamos ainda a ausência de UR por nós consideradas como muito positivas (++) ou muito negativa (--). Salientamos apenas que na Subcategoria “Evolução dos resultados internos contextualizados”, em que o descrito pela IGEC, revela uma situação de neutralidade (+-), dado que valores de sucesso no 1.º ciclo se manteve constante.

Este panorama conferiu uma avaliação de Bom neste domínio, por parte da IGEC.

É de salientar que no Domínio Resultados surgem, pontualmente, algumas Subcategorias sem referências específicas, de forma a poderem ser mensuradas, as quais consideramos como UR negativas. Como exemplo, podemos referir na Subcategoria “Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores” referente à Escola B, ou na Categoria dos “Resultados Sociais, Subcategoria de “Formas de solidariedade” e de “Impacto da escolaridade no percurso dos alunos”, da Escola C.

Liderança e Gestão

No que diz respeito ao domínio Liderança e Gestão, a Escola A surge por nós referenciada com uma (1) UR muito positiva, dado que a IGEC considera que a Direção tem um profundo conhecimento das competências profissionais do pessoal docente e não docente, potencializando assim a distribuição mais equitativa do serviço.

Foram ainda por nós consideradas 17 UR positivas e apenas quatro (4) UR como sendo negativas. Neste ponto damos relevância à falta de sentimento de pertença e dificuldades no processo de autoavaliação na promoção do combate à indisciplina e do PEA.

A AEE realizada a esta escola conferiu-lhe uma avaliação de Bom neste domínio, por parte da IGEC.

Na Escola B, referente ao mesmo domínio, consideramos uma (1) UR como sendo muito positiva, 11 UR como sendo positivas e oito (8) UR como sendo negativas. Salientamos assim que a UR muito positiva foi atribuída à Subcategoria “Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa”, onde são considerados eficazes os meios de comunicação interna e externa utilizados.

Nas UR negativas destacamos a falta de visão da Direção no que toca ao planeamento estratégico e a reduzida eficácia das “práticas organizacionais e pedagógicas implementadas”. O Diretor deste Agrupamento realça a falta de tempo para se dedicar à prática pedagógica e tece uma crítica à tutela pela falta efetiva de recursos e meios.

A AEE realizada a esta escola conferiu-lhe uma avaliação de Suficiente ao domínio Liderança e Gestão, por parte da IGEC.

Em referência à Escola C, no que diz respeito ao mesmo domínio, consideramos que 13 UR são positivas. Nestas destacamos a construção do Projeto educativo, sendo centrado no aluno, a articulação deste Agrupamento com a comunidade externa, o perfil de competências do pessoal docente e não docente para a distribuição de serviço e o processo de autoavaliação que conduziu à criação de ações de melhoria.

Consideramos apenas quatro (4) como UR negativas, onde destacamos a falta de “sentido de pertença e identificação” e a falta de “participação das lideranças intermédias na tomada de decisões”. Mais à frente poderemos constatar que o Diretor deste Agrupamento realça o trabalho colaborativo entre as lideranças intermédias como um ponto que tem favorecido os objetivos a alcançar, embora teça um cenário menos positivo no que toca a implementação de práticas inovadoras devido ao envelhecimento da sua classe docente, pois

apresentam maior dificuldade na experimentação e aplicação de novas tecnologias, assim como o envelhecimento do parque tecnológico do Agrupamento.

A AEE realizada a esta escola conferiu-lhe uma avaliação de Bom no Domínio Liderança e Gestão, por parte da IGEC.

3.6.2. Apresentação e Análise do Conteúdo das Entrevistas

Para obter maior rigor na posterior leitura dos dados retirados das entrevistas aos Diretores das Escolas estudadas, identificámos Unidades de Registo semelhantes às que identificámos para a análise dos dados retirados dos Relatórios da Avaliação Externa de Escolas.

Resultados Escolares

Como se pode constar nos Apêndices V, VI e VII é notório o registo de grande parte das informações recolhidas nas entrevistas aos Diretores das três Escolas se situar na Categoria dos “Resultados Académicos”.

Na entrevista ao Diretor da Escola A destaca-se a Subcategoria da “Evolução dos Resultados Internos Contextualizados”, onde consideramos 1 UR com sendo muito positiva (++), 2 UR positivas (+) e 4 UR como negativas (-).

Nela refere, como ponto muito positivo, o Relatório de Avaliação Interna, revelando-se um dos melhores instrumentos no Agrupamento, face às metas traçadas na sua Carta de Missão. Refere ainda, como pontos negativos, a falta de verbas e de crédito horário para atribuição de mais apoios aos alunos, fatores estes que poderiam vir a beneficiar os resultados escolares.

Congratula-se com o facto de o Ministério ponderar aplicar neste novo ciclo de AEE fatores específicos do contexto do Agrupamento, aproximando essa avaliação à realidade de cada Escola/Agrupamento.

A nível global, o Domínio dos Resultados apresenta 3 UR muito positivas (++), 9 UR positivas (+), 14 UR com sendo negativas (-) e 1 UR com muito negativa (- -).

Esta refere-se à Subcategoria “Evolução dos Resultados Externos Contextualizados”, onde o Diretor faz referência às provas de aferição, com sendo um esforço para o Agrupamento, onde o que daí advém, de muito pouco contribui para a melhoria dos resultados dos alunos e para o sucesso dos mesmos.

Um dos fatores que contribuem para que os Resultados Escolares possam ser melhorados é a “interligação e contactos” com organismos externos. Estes possibilitam uma melhor monitorização e acompanhamento de alunos com problemas parentais e sociais, minimizando estes efeitos, contribuindo assim para a diminuição do abandono escolar e criando mais e melhores respostas educativas para os seus alunos.

Na Subcategoria da “Qualidade do Sucesso”, refere que a legislação recente a “Lei nº 54 possa vir a facilitar um bocadinho” a qualidade do sucesso dos resultados escolares, mas o envelhecimento e o cansaço do corpo docente, as constantes alterações normativas a que os Agrupamentos estão sujeitos, contrariam a “maior abertura... onde os professores [teriam maior] liberdade de movimentos, que até à altura não haveria”.

Embora o Diretor da Escola A considere que, na Subcategoria de “Valorização das Lideranças Intermédias”, estas funcionem, pois “nenhum Diretor de nenhum Agrupamento consegue implementar seja o que for sem ter consciência de que vai implementar..., dificilmente haverá uma mudança, tanto nas práticas pedagógicas como na mentalidade das pessoas”, devido ao envelhecimento e descontentamento do corpo docente. Esta Subcategoria acaba por cruzar com a Subcategoria “Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadores”, em que o Diretor considera que a idade avançada dos docentes dificilmente levará a “uma mudança, tanto na prática pedagógica, como na mentalidade das pessoas”, existindo uma oportunidade através da aplicação das Leis n.º 54 e 55 “que nem toda a gente [a] agarrou”.

Na Subcategoria “Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos”, o Diretor considera que a Lei n.º 54 dá a possibilidade de criar outros mecanismos que permitirão uma maior abrangência na procura de ultrapassar as dificuldades dos alunos, influenciando assim os resultados escolares. Por outro lado, refere que se a tutela não dá “às escolas as possibilidades delas aplicarem essa inclusão com determinados instrumentos, caem por terra”.

O Diretor da Escola B, na sua entrevista, deu mais evidência à Subcategoria “Evolução dos Resultados Externos Contextualizados”, na qual consideramos não existir nenhuma UR muito positiva ou muito negativa, mas existindo maior relevância para UR negativas (6 UR) e apenas 2 UR positivas.

Salienta-se ainda que consideramos em todas as Subcategorias 3 UR como muito positivas (++) e apenas 1 UR muito negativa.

Como resultado final da entrevista ao Diretor da Escola B, consideramos que neste Domínio dos Resultados, existem mais aspetos positivos, com 18 UR positivas ou muito positivas, em contraste com 11 UR negativas ou muito negativas, sendo de referir que não existem dados em 2 UR.

O Diretor da Escola B considera que deve existir um “conceito de pertença e de satisfação na escola, [para] conseguirmos um maior empenho, o que leva a um maior envolvimento”, apesar de referir que “não pode fazer uma relação direta entre um cargo, [o de Diretor] e os resultados” escolares.

Quanto ao pessoal docente refere que “tem autonomia e liberdade, mas dentro da sala de aula”.

Na Subcategoria “Evolução dos Resultados Externos Contextualizados” considera que a AEE tinha como objetivo principal “perceber qual o resultado académico escolar de uma determinada escola, não tendo em consideração o contexto escolar”. Neste próximo ciclo avaliativo, parece-lhe ser mais coerente, mais realista, pois vai ter em “conta fatores socioeconómicos, a média de habilitações dos pais e as características dos alunos”. Assim considera que existirá “mais justiça no resultado final”, a Escola será “vista não só pelos resultados, mas por aquilo que consegue fazer”.

Ainda no domínio dos “Resultados”, na Subcategoria “Grau de Satisfação da Comunidade Educativa” aponta como aspeto extremamente importante a motivação, isto é, ter a comunidade educativa satisfeita. E, para que as pessoas se sintam satisfeitas no seu local de trabalho, considera que “ninguém é ninguém sozinho”. Há que criar sinergias entre pares e até com instituições externas à Escola para “que traga a todos um sentimento de partilha e de comprometimento” para atingir um objetivo comum.

Na entrevista ao Diretor da Escola C dá maior relevância à Subcategoria “Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades”, verificando que todas as UR são positivas (5 UR), sendo 2 delas muito positivas (++).

Esta entrevista apresenta 8 UR positivas, sendo 2 delas muito positivas e 5 UR negativas, sendo considerada apenas 1 como muito negativa, não existindo dados para 5 UR.

É importante salientar que este Diretor considera, como fator mais importante, a sensação de felicidade, por parte de toda a comunidade escolar, para que os resultados apareçam.

Na Subcategoria “Evolução dos Resultados Externos Contextualizados” considera que, apesar dos inspetores darem algumas orientações, o Ministério foca-se muito nos resultados só por si e “esquecem-se um bocadinho do contexto... e da idade dos professores.”

Quanto à Subcategoria “Abandono e Desistência” o Diretor da Escola C refere que o abandono nesta Escola é muito específico, pois têm muitos alunos institucionalizados e turmas do Programa Integrado de Educação e Formação (PIEF). Nesta perspetiva, o contexto escolar torna-se muito importante para o resultado escolar dos alunos, mas o “virem para a escola, já é um resultado muito importante”, como aponta o Diretor.

Na Subcategoria “Participação na Vida da Escola e Assunção de Responsabilidades”, o Diretor refere que deve “estar muito próximo das equipas, ... das lideranças intermédias”.

Como apontamento final, é de notar que os Diretores das três Escolas realçaram como uma das principais dificuldades para mudar e adotar novas estratégias, com a finalidade de melhorar os resultados dos alunos, a idade dos docentes, pois estes encontram-se envelhecidos, desgastados e desmotivados.

Sentem ainda que a AEE está desajustada à realidade, pois apresenta critérios iguais para escolas inseridas em contextos diferentes, o que leva a uma avaliação menos justa, revelando que os processos que a escola passou, para atingir os resultados escolares apresentados, não são avaliados como relevantes. Neste sentido e pelo que têm sido informados, o novo ciclo de AEE vai ter em consideração os aspetos socioeconómicos, a habilitação académica dos pais e as características dos alunos e escola, o que na sua opinião irá proporcionar uma avaliação mais justa e realista.

Outro ponto em que se revelam unânimes é que a tranche financeira está longe da real necessidade das escolas. Assim, a atribuição da verba a cada escola, tendo como base os resultados atingidos pela escola não deveria influenciar o valor a atribuir, devendo este assentar no inverso, escolas com resultados escolares “menos bons” deveria ser-lhe atribuído uma tranche financeira maior e deveria ser dotada de mais profissionais para tentarem minimizar esses efeitos no aproveitamento dos seus alunos.

Liderança e Gestão

No que se refere ao Domínio da “Liderança e Gestão”, é notória a preocupação dos líderes revelada na Subcategoria de “Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras” e “Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos”, embora com diferentes perspetivas.

O Diretor da Escola A apresenta-nos argumentos que nos levam a considerar apenas 1 UR negativa (-), 1 UR muito positiva (++) e 2 UR positivas (+) na Subcategoria mencionada anteriormente, “Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras”, enquanto o Diretor da Escola B apresenta argumentos para considerarmos apenas 1 UR positiva (+) e 4 UR como negativas, e o Diretor da Escola C apresenta argumentos que nos levam a considerar 2 UR muito positivas (++) , 1 UR positiva (+) e 4 UR negativas (-).

Realizando uma relação entre as respostas da entrevista realizada aos 3 Diretores, no que concerne à Subcategoria “Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos”, referente ao Diretor da Escola B consideramos ter reunidos dados para apresentar 1 única UR positiva (+) e 8 UR negativas, sendo uma delas muito negativa (--). Aos Diretores das Escolas A e C consideramos 5 UR cada, onde a Escola A 1 UR muito positiva (++) e 4 UR negativas (-) e a Escola C 2 UR positivas (+) e 3 UR negativas.

No Domínio da “Liderança e Gestão” é na implementação da Subcategoria “Visão Estratégica e Fomento do Sentido de Pertença e de Identificação com a Escola” que o Diretor da Escola A sente mais dificuldades, pois considera que o seu cargo “abarca demasiadas áreas”, sendo que a que ocupa “mais tempo são as atividades administrativas, em detrimento das pedagógicas”.

De qualquer modo, diz tentar implementar medidas participadas por todos, envolvendo toda a comunidade educativa, considerando que essa colaboração é essencial para que “as pessoas também [sintam] que aquilo é algo participado”, levando um maior empenhamento no que foi decidido.

Quanto à Subcategoria “Promoção de Desenvolvimento Profissional” considera que a Formação do pessoal docente será benéfica para mudar as suas práticas pedagógicas se a mesma for ao encontro das necessidades dos docentes. Sendo vista como um “mero ato burocrático” para completar as suas horas de formação obrigatórias, para completar um ciclo avaliativo no escalão da carreira em que se encontra, “servirá ou não”, isto é, com impacto ou não na melhoria das práticas pedagógicas.

Na Categoria de “Liderança”, na Subcategoria “Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras” o Diretor da Escola B considera que a tutela deveria dar mais “recursos e meios às escolas” para que a Escola conseguisse pôr em prática o que a tutela defende, “não fizesse só política”.

Na Subcategoria “Mobilização das Pessoas e Gestão de Conflitos”, volta a referir como um ponto muito positivo a capacidade de “juntar as sinergias e o envolvimento individual e de

todos em prol de um objetivo comum”, dado que considera que o Diretor sozinho não tem capacidade de implementar qualquer medida inovadora ou diferente, pois o corpo docente apresenta-se envelhecido e com dificuldades de adaptação às novas pedagogias, por descrença e desmotivação e “porque as mudanças são [tantas e] tão rápidas que nós não sabemos se realmente vale a pena mudar mais”, como refere na Subcategoria “Desenvolvimento de Projetos, Parcerias e Soluções Inovadoras”.

Uma das Subcategorias em que alude grande número de UR negativas é a dos “Critérios e Práticas de Organização e Afetação dados Recursos”, pois considera que “a autonomia da escola é sempre muito limitada” e que a tutela deveria olhar mais para o investimento/esforço de toda a comunidade educativa faz para encontrar as soluções para melhorar os resultados dos alunos, pois por vezes a solução “ótima está fora da nossa autonomia, da nossa capacidade”.

Aponta o fator do contexto financeiro como um dos maiores constrangimentos. Aponta ainda como constrangimento o desconhecimento que qualquer Diretor tem na parte administrativa, a falta de crédito horário que permitiria criar mais soluções para acompanhamento dos alunos com dificuldades de aprendizagem e a falta de assistentes operacionais que, embora cumpram o rácio, este apresenta-se fora das reais necessidades de cada escola.

No campo da Subcategoria “Promoção e Desenvolvimento Profissional” sente que a formação dos professores é importante, mas esta deve ter “relação com a minha vida profissional ou para melhorar as minhas práticas, alargar os meus horizontes”. Se for um mero ato administrativo tem “muitas dúvidas quanto ao resultado” prático dessa formação.

No que se refere ao Domínio “Liderança e Gestão” o Diretor da Escola C apresenta, como fatores de constrangimento, a falta de crédito horário para encontrar mais e melhores soluções, a idade do grupo docente que “tem mais de cinquenta anos”, apresentando-se “desmotivados para o ensino [e] descrentes”. Como fatores positivos, apresenta a aposta no trabalho colaborativo, as parcerias muito boas com a comunidade externa, nomeadamente a “Câmara, tribunais, enfermaria...”, confiando muito nas equipas intermédias.

Na Subcategoria “Critérios e Práticas de Organização e Afetação dos Recursos”, aponta para a necessidade de um “parque informático novo”, de um financiamento maior e de um número maior de horas de crédito.

Na Subcategoria de “Promoção de Desenvolvimento Profissional”, tem a perceção de que a formação dos professores é importante, mas “por obrigatoriedade nem sempre resulta”.

Neste Domínio, os três Diretores enumeram a falta de tempo para se dedicarem à parte pedagógica, um apoio financeiro débil, o número de horas de crédito reduzido e a dificuldade do corpo docente em utilizar as novas tecnologias e mesmo a aplicação dos novos normativos legais, fatores estes que acabam por dificultar o trabalho do Diretor na gestão e aplicação dos recursos disponíveis para a implementação de medidas que possam beneficiar os alunos do seu Agrupamento, dando possibilidades a estes de melhorarem as suas aprendizagens e atingirem melhores resultados escolares.

Um dos fatores positivos advém do envolvimento da comunidade envolvente e a disponibilidade das instituições para a criação de parcerias que beneficiem os alunos e os apoiem, com vista a um melhor acompanhamento dos mesmos e, assim, conseguirem melhorar os seus resultados escolares.

3.6.3. Apresentação e Análise dos Questionários

O questionário apresentado é composto por 28 questões, sendo na sua maioria respostas de escolha múltipla, embora apresente 3 questões abertas de resposta curta.

A apresentação dos dados da análise dos dados dos questionários confina-se às respostas dadas pelos docentes da Escola A, uma vez que o número de respostas dadas pelos docentes das Escolas B e C não foi suficiente para os levarmos em consideração. O número dos respondentes da Escola A corresponde a 85,7 % dos respondentes, conforme números apresentados na Figura 12.

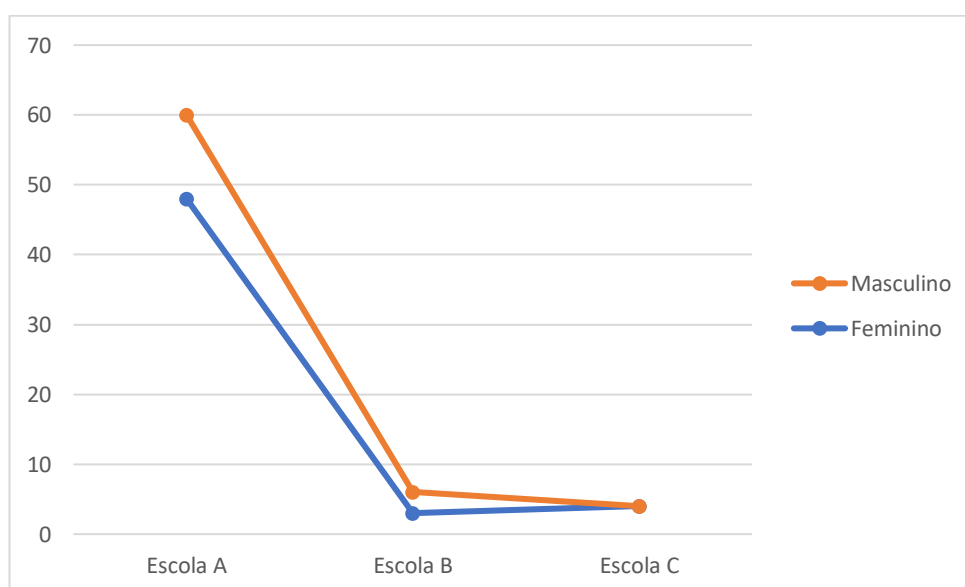


Figura 12 - N.º de respondentes por Escola/Sexo

Estes respondentes, por sua vez, representam uma percentagem de 33,3 % do universo de 180 professores do Agrupamento em que se insere a Escola A, considerando os professores do Quadro de Agrupamento e professores contratados, dos 4 níveis de ensino, Pré-Escolar e 1.º, 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico, dos quais 80 % são do sexo feminino e 20 % do sexo masculino.

É relevante verificar que a maioria dos respondentes tem mais de 20 anos de serviço, 80 %, e apenas 3,3 % dos respondentes têm entre 5 a 10 anos de serviço, não existindo ninguém com menos de 5 anos de serviço. Podemos inferir neste ponto que a classe docente deste Agrupamento de Escolas está envelhecido, dando consistência ao referido pelos Diretores entrevistados que afirmam que o corpo docente está cansado e desmotivado, nomeadamente por terem “40 e tal anos” (Diretor da Escola A).

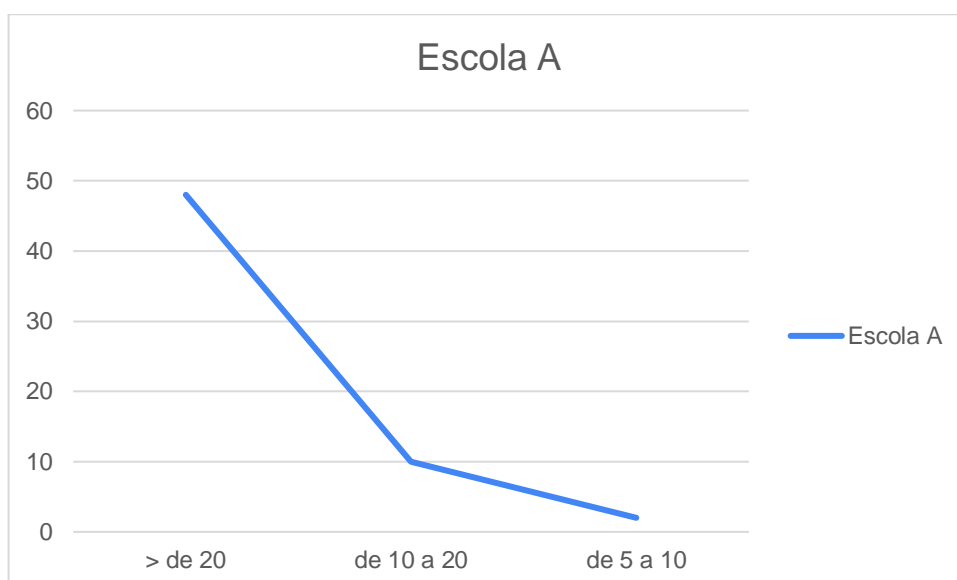


Figura 13 - Anos de Serviço dos Docentes da Escola A

Como demonstra a Figura 14, a grande maioria dos respondentes tem como formação de base a licenciatura em ensino (60 %), correspondendo a 36 respondentes, constatando que existe 1 respondente com doutoramento, 2 com mestrado e 11 com bacharelato. É de referir ainda que os restantes 13 respondentes possuem licenciatura, embora não sendo do tipo via ensino.

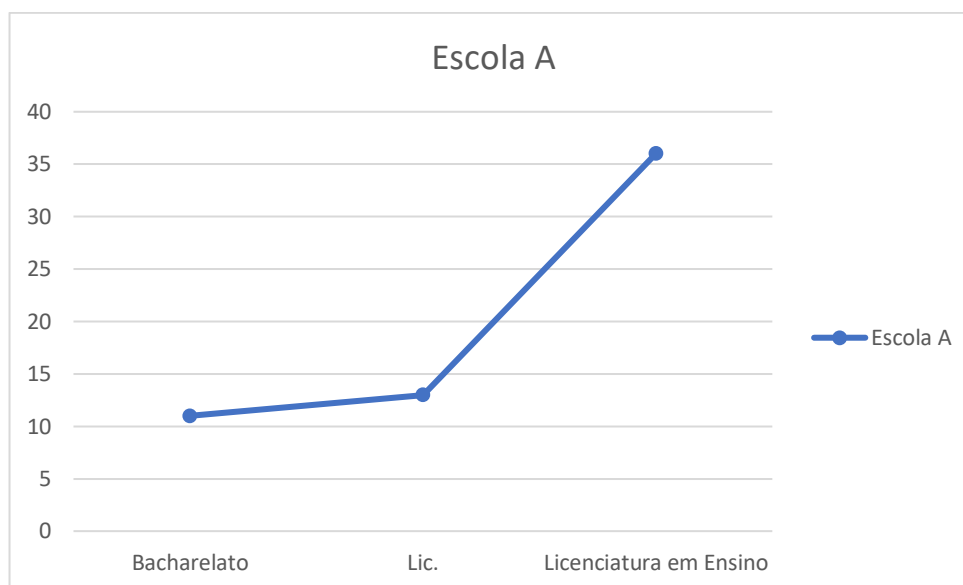


Figura 14 - Formação Base

Em referência à disciplina que os docentes ministram, 11 respondentes lecionam o 1.º Ciclo, 10 respondentes lecionam a disciplina de Português, sendo que 3 destes também lecionam a disciplina de Inglês e de História e Geografia de Portugal. Há 8 respondentes a lecionar a disciplina de Matemática, embora 6 dos respondentes tenham mencionado lecionarem também a Ciências Naturais, 7 docentes lecionam a disciplina de Educação Física e 5 lecionam o Ensino Pré-Escolar. Com 4 respondentes cada, as disciplinas de Educação Visual e Educação tecnológica, Inglês e Educação Especial. Lecionam a disciplina de Educação Musical 3 docentes, 3 a disciplina de História e Geografia de Portugal e apenas 1 dos respondentes leciona a disciplina de TIC, o que está demonstrado na Figura 12. Levamos a inferir que os respondentes abrangem os 4 níveis do Ensino Básico, constatando que 79,6 % deles lecionam o 2.º e 3.º Ciclos.

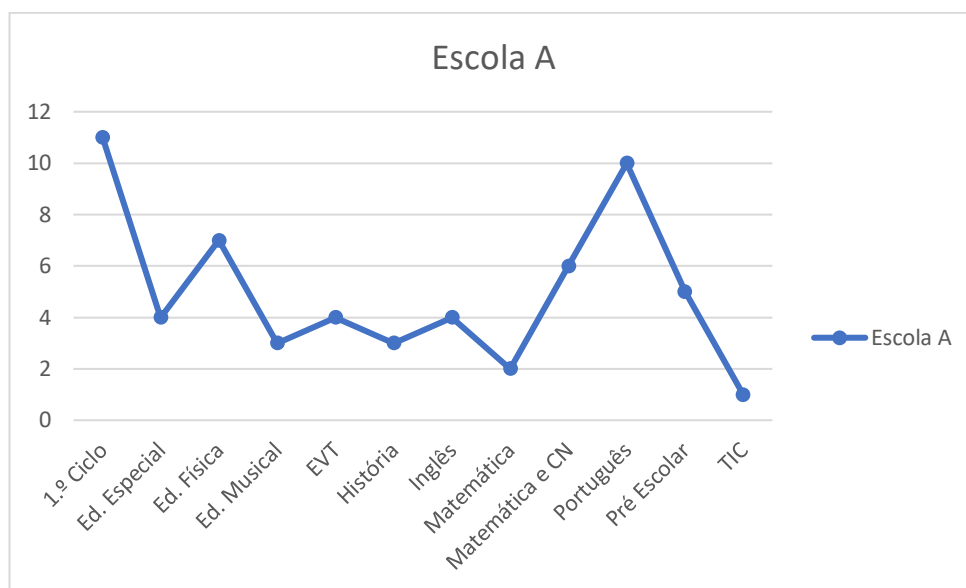


Figura 15 - Disciplina que os respondentes lecionam

No que concerne aos cargos ocupados pelos respondentes, 66,7 % ocupam o cargo de Diretor de Turma e 8,3 % nunca ocuparam cargos. É de salientar que estes últimos têm mais de 10 anos de serviço. Da totalidade de respondentes, 53,3 % tiveram apenas um cargo atribuído, o de Diretor de Turma, correspondendo a 32 dos respondentes, seguindo-se os docentes com 2 cargos atribuídos, representando 26,7 %, sendo que um dos cargos atribuídos é também o de Diretor de Turma.

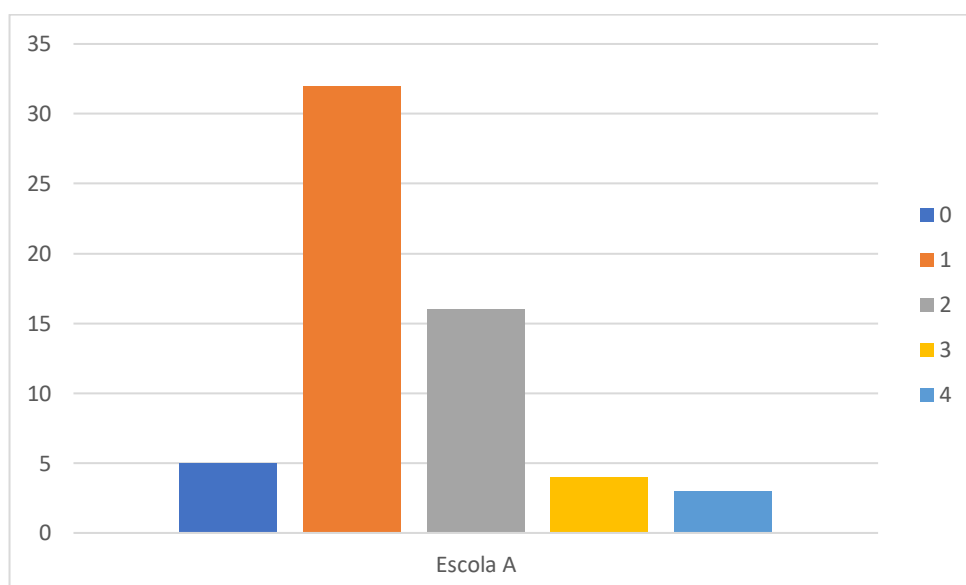


Figura 16 - N.º de Cargos ocupados pelos respondentes

Quanto ao papel do Diretor como líder de topo, 51,7 % consideram-no um gestor de uma organização e dos seus recursos humanos, 18,3 % consideram-no um criador de projetos e promotor de ideias inovadoras, 16,7 % um administrador e executor das orientações emanadas da tutela, 10 % um elemento Inspirador, um modelo a seguir e 3,3 % um pedagogo.

Em relação ao que os docentes entendem por resultados escolares, a maioria (45 %) considera que são os resultados da avaliação interna, 21,7 % considera que são resultados sociais, 16,7 % acha que são resultados dos alunos, 10 % apenas estatística e com apenas 5 % consideram que são resultados de exames e outros 1,7 % considera que é a satisfação das famílias.

Quanto à questão nove (9), se existe relação entre a liderança/gestão do Agrupamento e os resultados escolares, 91,7 % considera que existe relação entre a liderança/gestão do Agrupamento com os resultados obtidos pelos alunos, enquanto 8,3 % considera não existir qualquer relação. Desses 91,7 %, 85,5 % acha que o Diretor/Gestor escolar consegue melhorar os resultados escolares dos alunos se criar um clima organizacional positivo, enquanto 72,7 % dos docentes acreditam que isso é possível através da criação de projetos promotores do sucesso. A promoção do desenvolvimento profissional do professor é referido por 52,7 % dos respondentes, embora 7,3 % refira que apenas através da aplicação das medidas emanadas do Ministério poderá vir a melhorar os resultados dos alunos. Refira-se ainda que ninguém considera que o Diretor/Gestor escolar deve impor as suas ideias para poder alcançar uma melhoria dos resultados dos alunos.

Neste ponto, os Diretores não são unânimes, designadamente o Diretor da Escola B não considera existir uma relação direta entre o cargo que ocupa e os resultados escolares.

No que toca ao que o professor pode fazer para influenciar os resultados escolares, 41,7 % dos respondentes manifesta que só será possível através da aplicação de novas abordagens em sala de aula, 1,7 % acha que se deve manter fiel à sua maneira de ensinar, enquanto a maioria dos respondentes (56,7 %) considera que será possível com a aplicação de projetos que promovam as aprendizagens significativas.

Nesta área, os Diretores são unânimes e de acordo com a maioria dos respondentes, onde consideram que a autonomia dos docentes está apenas dentro da sala de aula, onde os atores que estão no terreno podem fazer a diferença.

Silvestre, M. J., Saragoça, J. e Fialho, I. (2016) num estudo sobre o referencial da avaliação à criação de um modelo de autoavaliação, faz referência que é o pessoal docente e não docente “que faz a escola acontecer todos os dias” (Silvestre, M. J. 2016, p. 31).

Em referência ao conhecimento dos objetivos/metastas a que se propõe o Projeto Educativo do Agrupamento (PEA), 6,7 % referem não os conhecer, enquanto 93,3 % têm conhecimento dos mesmos. Apesar de conhecerem o PEA, 10 % afirma não alterar as suas práticas pedagógicas para que os resultados dos seus alunos correspondam às metas definidas pelo Agrupamento. Dos respondentes que alteram as suas práticas pedagógicas, 46,4 % fazem-no através da aplicação de novas abordagens em sala de aula, 28,6 % através de projetos que promovem as aprendizagens significativas, 17,9 % com recurso a novas tecnologias e apenas 7,1 % através da exploração das vivências e saberes pessoais dos alunos.

Quanto à formação docente, 73,3 % dos respondentes consideram que existe formação que permita influenciar as suas práticas pedagógicas em sala de aula, enquanto os restantes 26,7 % consideram que a formação existente não influencia as suas práticas pedagógicas.

Quanto à formação docente, os Diretores reconhecem que existe, mas se for apenas como mera formalidade administrativa, duvidam da sua funcionalidade e aplicabilidade.

Em referência à autonomia do professor em sala de aula, a maioria dos respondentes considera que o professor tem pouca autonomia em sala de aula (61,7 %). Por outro lado, 36,7 % dos docentes consideram ter muita autonomia. Ainda assim 1,7 % dos respondentes considera que o professor não tem autonomia nenhuma em sala de aula.

No que concerne à autonomia dos docentes em sala de aula, os Diretores afirmam que é nesse espaço que os professores podem fazer a diferença, fazendo referência que a autonomia das escolas é pouca ou nenhuma, apenas existindo em sala de aula, contrariando o que os respondentes consideram.

No que concerne à pressão para influenciar a melhoria dos resultados escolares, 65 % respondeu que essa pressão vem do Ministério da Educação. A pressão vinda dos pais e encarregados de educação e da opinião pública representam 11,7 % e 8,3 % respetivamente. A pressão exercida pelo Coordenador de Departamento e do Diretor do Agrupamento revela-se baixa, cifrando-se em 10 % e 5 % das respostas obtidas. É interessante constatar que não existe referências quanto à pressão que o Conselho Geral possa exercer para influenciar a melhoria dos resultados dos alunos, como órgão diretivo de um Agrupamento.

Tal opinião vem ao encontro com o que referem os Diretores, que a tutela quer ver aplicadas nas escolas as suas políticas, sem ter em linha de conta o contexto escolar e que muita situação “serve de chapéu” (Diretor da Escola A), para a melhoria dos resultados escolares.

O que os respondentes consideram que dificulta mais a implementação de medidas, para a melhoria dos resultados dos alunos, é a falta de recursos humanos (25 %), destacando-se ainda, com 13,3 % de respostas, a falta de tempo que os docentes têm no presente momento, assim como a falta de compromisso das famílias no exercício da parentalidade (13,3 %) e, igualmente, o cansaço dos recursos humanos (13,3 %), apresentando-se quase residual a percentagem de docentes que consideram a falta de recursos financeiros (1,7 %). e a pouca colaboração das famílias representa 5 %. Há ainda a referir que 8,3 % considera como dificuldade a pouca colaboração entre pares, assim como outros 8,3 % aponta para o envelhecimento do pessoal docente. Com 6,7 % dos respondentes apontam a pouca flexibilidade. Existe ainda quem considere que a falta de recursos financeiros (3,3 %) como um dos pontos que dificulta a implementação de medidas que visem melhorar os resultados dos alunos.

Quanto ao processo de Avaliação Externa das Escolas, 55 % dos docentes consideram que são apenas dados estatísticos, enquanto 26,7 % considera que é meramente indicativo e 3,3 % considera que é coerente com a realidade, quando ninguém refere que será um processo justo. Dos respondentes, 15 % considera que fornece dados úteis para a melhoria dos resultados escolares.

Segundo os respondentes, 54,2 % acham que a atual Direção tem melhores condições para influenciar a melhoria dos resultados dos alunos. Destes, 50% apontam um maior empenho do pessoal docente, 21,4 % para uma legislação mais adequada, 17,9 % para pessoal mais capacitado e 10,7 % consideram que a formação disponível é mais adequada.

Relativamente aos resultados escolares obtidos no último ano letivo, 48,3 % dos respondentes consideram que não estão a melhorar, enquanto 51,7 % dos docentes consideram que estão a melhorar. Dos respondentes que consideram que os resultados estão a melhorar, 55,2 % apontam como principal razão para essa melhoria a diferenciação pedagógica em sala de aula, 13,8 % para uma legislação mais adequada à realidade, 10,3 % para a visão estratégica da Direção, 6,9 % para maior satisfação pessoal e profissional, assim como para uma maior autonomia da escola e 3,4 % para uma maior predisposição para inovar, tal como o interesse e compromisso das famílias que regista a mesma percentagem. É de sublinhar que a maior autonomia dos professores, a sua formação e maior disponibilidade para dinamização de projetos, não obtiveram nenhuma referência dos respondentes.

Com referência à diminuição do abandono escolar, apenas 33,3 % dos respondentes considera que esta diminuição promove uma subida do sucesso escolar, referindo o seguinte:

- “Cursos práticos e que incentivem à aprendizagem”;

- “Porque o aluno se sentirá incluído no projeto escola, reconhecendo nela o seu lugar de pertença”;
- “Maior preocupação dos pais e acreditarem nos professores”;
- “Por si só, não é possível responder. A diminuição do abandono deve ser acompanhado por muitos outros fatores, como a diminuição de alunos por turma, mais recursos humanos nas escolas,...”;
- “Mostrando outras vertentes da escola”;
- “Maior envolvimento dos alunos no seu processo de aprendizagem”;
- “Sim porque se existe menos abandono escolar isso quer dizer que os alunos sentem-se mais motivados para as tarefas que lhe são propostas”;
- “Optando por novas formas de trabalho em sala de aula, com diversificação de tarefas aos alunos”;
- “Se dermos ferramentas de integração e promoção dos estudos”;
- “Menos abandono, mais alunos no sistema, maior número de progressões”;
- “Respostas educativas diferenciadas e responsabilização efetiva da família”;
- “Adaptando a aprendizagem”;
- “Se forem tomadas medidas para apoiar os alunos com dificuldades”.

Para melhor identificarmos que fatores os respondentes consideram, criamos 5 categorias: Diferenciação; Incluir o aluno; Menos alunos e mais recursos; Valorização de papeis; Sem resposta, que estão representadas na Figura 17. É de referir que a maioria considera que um maior envolvimento dos alunos nas suas aprendizagens irá traduzir-se numa diminuição do abandono. Ainda assim, 4 dos docentes não apresentam resposta, embora sejam de acordo com a própria afirmação da pergunta.

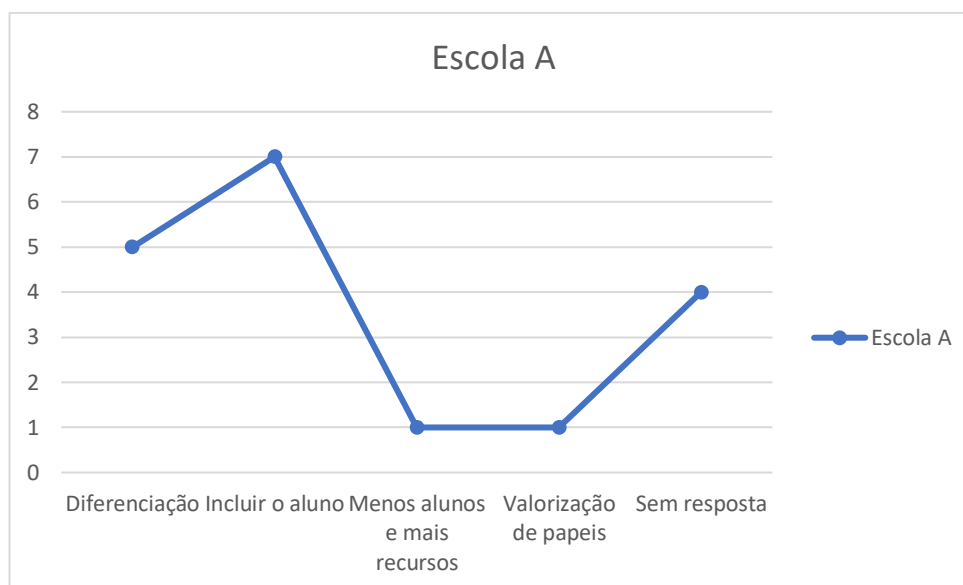


Figura 17 - Categorias

Vêm assim ao encontro do descrito pelos Diretores, pois os três referem que o envolvimento dos alunos na organização das atividades e na definição das aprendizagens, traduz um maior sentido de pertença, potencializando uma maior identificação das suas dificuldades, melhorando o empenho e, conseqüentemente, os resultados e o abandono escolar.

Quando questionados sobre o seu conhecimento do resultado da última AEE, 53,3 % dos respondentes admitem conhecer a mesma. Destes, 46,9 % considera que está melhor e outros 46,9 % considera igual. Dos respondentes, 6,3 % considera que está pior que a avaliação anterior.

Por último, 86,7 % dos respondentes considera que o Diretor inspira o coletivo a atingir as metas definidas no Projeto Educativo, 13,3 % dos docentes considerem que tal não acontece.

Assim, parece-nos que a opinião dos respondentes está de acordo com o que afirma Rodriguez (2005). O líder deve ter a capacidade e a competência de agregar pessoas ao redor de uma ideia, de um objetivo, de modo espontâneo.

Por seu lado, parece que os respondentes corroboram com a descrição que Nelson e Economy (2005, p. 51) fazem, pois afirmam que “os líderes criam uma visão atrativa e os funcionários da empresa desenvolvem e divulgam projetos para alcançar essa visão da melhor forma”.

Conclusão

Na sequência do trabalho desenvolvido, podemos considerar que obtivemos uma resposta à nossa primeira questão, pois os inquiridos reconheceram as possibilidades ao alcance dos líderes escolares para melhorarem os resultados escolares dos alunos, de muitas e diversificadas formas.

Por sua vez, os diretores apontam, como principal fator, para alcançar esse intento, as alterações à legislação aplicada ao Ensino Básico, pois abrem um leque maior de possibilidades para criar condições que levem a uma melhoria dos resultados dos alunos.

Outro aspeto que salientam é a realização do Relatório de Avaliação Interna que, segundo eles, em muito ajuda a perceber quais os pontos fortes e fracos do agrupamento, para mais facilmente serem criados mecanismos para a melhoria de toda a organização, nomeadamente, no que se refere aos aspetos que possam levar à melhoria dos resultados escolares dos alunos.

O Relatório de Avaliação Interna revela ainda a interligação interna da organização e a interligação da escola com a comunidade externa, ou seja, com as famílias e com as Instituições envolventes.

Em referência aos constrangimentos que enfrentam, é de notar que os Diretores das três Escolas realçaram como uma das principais dificuldades para mudar e adotar novas estratégias, com a finalidade de melhorar os resultados dos alunos, a idade dos docentes. É interessante constatar que, embora 92,6 % dos docentes tenha conhecimento do PEA, 11,1 % afirma não alterar as suas práticas pedagógicas para que os resultados dos seus alunos correspondam às metas definidas pelo Agrupamento.

Os escassos recursos financeiros e humanos constituem outro dos fatores de constrangimento à ação de liderança dos diretores para a melhoria dos resultados escolares. Estes recursos, no anterior ciclo de avaliação das escolas, eram atribuídos segundo o lugar no *ranking* das escolas. Uma das medidas a implementar pela tutela é incluir na AEE, no próximo ciclo avaliativo, o contexto escolar, as características da comunidade externa e os aspetos socioeconómicos das famílias para determinar o sucesso educativo. Segundo os Diretores, estes fatores vão permitir traçar uma avaliação mais realista e apresentar melhorias nas escolas menos dotadas de recursos.

A falta de tempo, para os Diretores se dedicarem às questões pedagógicas, apresenta-se como outro obstáculo à melhoria dos resultados escolares. Este aspeto revela-se

concordante com a maioria das respostas dos docentes ao questionário, visto considerarem o Diretor como um gestor de uma organização e dos seus recursos humanos ou como um administrador e executor de orientações emanadas da tutela. Em conformidade com a atribuição destas características aos Diretores está a resposta dada pelos docentes, considerando que a falta de recursos humanos e a falta de tempo que os docentes têm no presente momento, condiciona muito a capacidade destes para poderem promover a melhoria dos resultados dos seus alunos.

Como forma de ultrapassar este constrangimentos e dando resposta à nossa terceira questão, os Diretores apontam um reforço de verbas e de crédito horário para que possam fazer face à falta de recursos humanos nos Agrupamentos e conseguir atribuir mais horas à aplicação de Apoios Educativos, com o intuito de suprimir as dificuldades de aprendizagem dos seus alunos.

O rejuvenescimento da classe docente também se apresenta como uma forma de ultrapassar a questão do envelhecimento dos docentes, o que permitiria uma maior disponibilidade para a aplicação de novas tecnologias e projetos, visto que as novas gerações estão mais predispostas para aceitar alterações legislativas e para implementar novas dinâmicas.

Neste sentido, consideramos ter alcançado os objetivos que nos propusemos atingir.

Mas crentes que muito haveria a considerar, para um maior rigor do nosso trabalho, designadamente teria sido importante ter abrangido um maior número de Agrupamentos, assim como uma maior taxa de respostas ao questionário aplicado aos docentes nas escolas A, B e C.

Teria sido, igualmente importante, conseguir reunir neste estudo a opinião dos restantes elementos da comunidade educativa, nomeadamente, pais e encarregados de educação, assim como dos parceiros externos, mas tal implicaria estender o estudo para além dos prazos inerentes ao desenvolvimento de uma dissertação de mestrado.

Outro aspeto importante para melhorar o grau de comparabilidade neste estudo, teria sido conseguir realizar o mesmo no espaço temporal em que a Direção em vigência fosse a mesma à que foi sujeita à AEE, o que, todavia, estava completamente fora do alcance do investigador.

Assim, sugere-se que em estudos futuros, visando o mesmo tema/problema, se auscultem outros elementos da comunidade educativa, se aumente a abrangência do estudo, nomeadamente, o número de escolas estudadas e encurtar o espaço temporal do estudo.

Referências Bibliográficas

Adams Becker, S., Freeman, A., Giesinger Hall, C., Cummins, M., & Yuhnke, B. (2016). NMC/CoSN Horizon Report: 2016 K-12 Edition, 56.

Albergaria, A. (2013). Diversidade e equidade em educação (CNE-Cons). Lisboa: Ed. Eletrónica.

Barreira, C., Bidarra, M., Vaz-Rebelo, M., (2016). Estudos sobre Avaliação Externa de Escolas, Coleção Educação e Formação, Porto editora

Clímaco, M. C., Silva, A. P. (2015) Liderança nas escolas para a equidade e aprendizagem - perspetivas e percursos. Revista Lusófona de Educação 30, 9-14

Cortella, Mário. Política Educacional e o direito de aprender: o que nós gestores temos com isso?. Instituto Ayrton Senna. Publicado em Maio de 2013. Disponível em, https://www.youtube.com/watch?v=pL6K_jHe6tc, acedido em 21 de Setembro de 2017

Costa, J., Castanheira, P. (2015). A Liderança na Gestão das Escolas: Contributos de Análise Organizacional. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v.31, n.1, p.13-44

Costa, J., Figueiredo, S. (2013). Quadros de Referência para o Desempenho dos Líderes Escolares. Ensaio: Avaliação da Política Pública de Educação., Rio de Janeiro, v. 21, n. 79, p. 183-202

Costa, J., Figueiredo, S. (2012) Liderança Instrucional e Currículo: uma análise focada nas escolas do ensino secundário. Desafios Contemporâneos sobre Currículo e Escola Básica. Editora CRV. Cap.7

Costa, J. (2003). Projetos Educativos das Escolas: Um Contributo para a sua (Des)Construção. Educ. Soc., Campinas, vol. 24, n. 85, p. 1319-1340. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

Cristo, Alexandre. Suécia: Ascensão e queda de um sistema educativo. Fevereiro de 2017. Disponível em <http://observador.pt/especiais/suecia-ascensao-e-queda-de-uma-reforma-educativa/>, acedido em 21 de Setembro de 2017

Cruickshank, V. (2017). The Influence of School Leadership on Student Outcomes. Open Journal of Social Sciences, 5. 115-123.

Fernandes, D. 2014 Avaliações externas e melhoria das aprendizagens dos alunos: questões críticas de uma relação (im)possível, Estado da Educação 2014, CNE

Fernandes, D. (2011). Avaliação em Educação. Olhares sobre uma Prática Social Incontornável. Pinhais. Editora Melo

Ferreira, E., Lopes, A., Correia, J. A. (2015) Repensar as Lideranças Escolares em Questões de Aprendizagem e Equidade. Revista Lusófona de Educação 30, 59-72

Fialho, I, Carapeta, L, (2016) "Liderança e resultados escolares: Que relações?", capítulo 6, in Barreira, C., Bidarra, M., Vaz-Rebelo, M., (2016) "*Estudos sobre Avaliação Externa de Escolas*", Coleção Educação e Formação, Porto editora 130-156

Grancho, J. H. de C. D. (2008). A autonomia das escolas em Portugal. Quadro de Desenvolvimento e Influências Internacionais. Foro de Educación, (10), 231–244.

Holland, Fiona. Is Competency-Based Education Worth The Investemente?. Maio de 2016. Disponível em 21 de Setembro de 2017

Homeier, W., (2013). The Bratislava Memorando of Inspection and Innovation. SICI (The Standing International Conference of Inspectorates), Edinburgh Lima, L., (1996) Construindo Modelos de Gestão Escolar. Cadernos de Gestão e Organização Escolar. Instituto de Inovação Educacional

Mendonça, D. (s.d.) A influência da liderança no contexto escolar. Um estudo etnográfico numa organização educativa. Dissertação apresentada à Universidade da Madeira para obtenção do grau de Mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional. Universidade da Madeira.

Madeira, J., Duarte, J., Inspeção e Inovação: um novo relacionamento com as escolas, artigo em construção, 2017

Legrand, L. (2010). Célestin Freinet. (J. G. Perissé, Ed.). Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangama.

Lima, L. (1996). Construindo Modelos de Gestão Escolar, Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Instituto de Inovação Educacional

Rodrigues, L. 2011). Liderança Instrucional: Comportamentos Facilitadores do Diretor. Universidade de Aveiro. Departamento de Educação.

Lück, H. (2008) Liderança em Gestão Escolar, Petrópolis, Série Cadernos de Gestão, Editora Vozes, disponível em <https://books.google.pt/books?hl=pt->

PT&lr=&id=1NYbBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT13&dq=estilos+de+lideran%C3%A7a+no+contexto+das+organiza%C3%A7%C3%B5es+escolares&ots=6leZvbs63p&sig=nqQLMNqvIM0uE5XX0kXcAivDaMk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, acessado a 11 de Março de 2019

Robinson, K. (2013). Palestra sob o tema: How to escape to the Death Valley. Disponível em https://www.ted.com/talks/ken_robinson_how_to_escape_education_s_death_valley?language=en, acessado a 23 de Setembro de 2017

Riddle, Thomas. Improving Schools Throug Design Thinking. Fevereiro 2016. Disponível em <https://www.edutopia.org/blog/improving-schools-through-design-thinking-thomas-riddle>, , acessado em 21 de Setembro de 2017

Silvestre, M. J., Saragoça, J. e Fialho, I. (2016) "Do referencial da avaliação externa à criação de um modelo de autoavaliação", capítulo 1, in Barreira, C., Bidarra, M., Vaz-Rebello, M., (2016) "*Estudos sobre Avaliação Externa de Escolas*", Coleção Educação e Formação, Porto editora 11-35

Torres, L., Palhares, J. (2009) Estilos de liderança e escola democrática. Rev. Lusófona de Educação, n.14, p.77-99

Torres, L. L., Palhares, J. A. (2015). Cultura. Liderança e Resultados Escolares: uma abordagem apartir das representações dos alunos do ensino secundário. Revista Lusófona de Educação 30, 99-121

Yin, R. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre. Bookman.

Start Schoool Later. Healthy Hours. Why We Must - and Can - Restore Safe and Healthy School Hours. Disponível em <http://www.startschoollater.net/why-change.html>,, acessado em 21 de Setembro de 2017

7Graus Lda, conceito de Liderança, acessado a 01 de Agosto de 2017, disponível em <https://www.significados.com.br/lideranca/>

Dicionário Priberam, definição de Gestão, consultado em 30 de Julho de 2017, disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/Gest%C3%A3o>

Dicionário Priberam, definição de Líder, consultado em 30 de Julho de 2017, disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/lider>

Dicionário Priberam, definição de Liderança, consultado em 30 de Julho de 2017, disponível em [https://www.priberam.pt/dlpo/lideran %C3 %A7a](https://www.priberam.pt/dlpo/lideran%C3%A7a)

Dicionário Priberam, definição de Melhoria, consultado em 31 de Julho de 2017, disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/Melhoria>

Dicio, Dicionário Online de Português, definição de Melhoria, acedido em 01 de Agosto de 2017, disponível em <https://www.dicio.com.br/melhoria/>

Dicionário Priberam, definição de Resultados, consultado em 31 de Julho de 2017, disponível em <https://www.priberam.pt/dlpo/Resultados>

Dicio, dicionário Online de Português, definição de Resultado, acedido em 01 de Agosto de 2017, disponível em <https://www.dicio.com.br/resultado/>

Decreto-Lei nº 115-A/98, de 04 de Maio, *Diário da República n.º 102/1998, 1º Suplemento, Série I-A*, Ministério da Educação, estabelece o Regime de autonomia numa vertente mais Administrativa

Decreto-Lei nº 115/97, de 19 de Setembro, *Diário da República n.º 109/1997, Série I-A*, Ministério para a Qualificação e o Emprego, refere as qualificações profissionais para o Ensino Superior

In SlideShare, conceito de Gestão Escolar, acedido em 31 de Julho de 2017, disponível em <https://pt.slideshare.net/valcilenne/o-conceito-de-gesto-escolar>

Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, *Diário da República n.º 237, Série I*, Lei de Bases do Sistema Educativo, 1986

Lei nº 49/2005, de 30 de Agosto, *Diário da República n.º 166/2005, Série I-A*, Assembleia da República, republica e renumera a LBSE

Lei nº 85/2009, de 27 de Agosto, *Diário da República n.º 166/2009, Série I*, Assembleia da República, estabelece a Escolaridade Obrigatória para os 12 anos de escolaridade ou 18 anos de idade

Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro, *Diário da República n.º 294/2002, Série I-A*, Assembleia da República, aprova o “Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior”;

Apêndices

Apêndice I – Quadro de Análise de Conteúdo dos RAE da Escola A (RAEEA)

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados internos contextualizados	“metas claras” (+)	“...a definição de metas claras e avaliáveis em torno da melhoria dos resultados... é de salientar o facto de estas metas representarem... pouca ambição.” “... o valor observado relativo às taxas de transição/conclusão, no ano letivo de 2009-2010 situa-se além do esperado nos 1º e 3º ciclos,... mas aquém do valor esperado, no 2º CEB, situação que indica alguns problemas de articulação com o 1.º CEB. De salientar o facto das taxas de transição/conclusão, neste ciclo (1º ciclo), registarem uma evolução positiva,... situação que não se verifica nos restantes ciclos do ensino básico, marcadas por regressões e flutuações,...”
			“pouca ambição” (-)	
			“conhecer os progressos” (+)	
			“evolução positiva” (+)	
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados internos contextualizados	“além do esperado” (+)	“Enquanto no 1º CEB, nas provas de língua portuguesa e matemática, aqueles se situam dentro do valor esperado, ... tal como acontece nas provas de aferição de língua portuguesa no 6º ano.”
			“aquém do esperado” (-)	
			“regressões e flutuações” (-)	
			“Problemas de articulação” (-)	
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados externos contextualizados	“dentro do valor esperado” (+)	“Nos exames de língua portuguesa do 9º ano, o valor observado dos resultados encontra-se além do esperado e, nos de matemática, situa-se muito além”
			“Além do valor esperado” (+)	
			“Muito além do valor esperado” (++)	

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
			“disparidades” (-)	“Relativamente à avaliação externa..., os resultados obtidos em 2009-10 pautam-se... por disparidades...”
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados externos contextualizados	“aquém” (-)	“...os mesmos ficam aquém, nas provas de aferição de matemática do 6.º ano.”
			“tendência decrescente” (-)	“... a evolução dos resultados na avaliação externa é caracterizada por uma tendência decrescente,...”
		Qualidade do sucesso	“melhoria” (+) “aquém” (-) “muito além” (++)	“A melhoria dos resultados académicos constitui a principal prioridade da ação do Agrupamento. ... nas provas de aferição de língua portuguesa do 6.º ano, os mesmos ficam aquém, nas provas de aferição de matemática do 6.º ano... língua portuguesa do 9.º ano, o valor observado dos resultados encontra-se além do esperado... matemática, situa-se muito além.”
		Abandono e desistência	“muito bons resultados” (++) “evolução positiva” (+)	“Em matéria de abandono escolar, o Agrupamento tem obtido muito bons resultados... sendo de destacar a evolução positiva registada nos últimos anos. Este facto deve-se ao trabalho realizado com [instituições externas]..., bem como à atuação célere e eficaz por parte dos docentes...”
		Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades	“pouco satisfatório” (-)	“O ambiente educativo é percecionado pela comunidade como pouco satisfatório... dos do 2.º e 3.º CEB afirma que na sua sala de aula os alunos se portam bem... menos de metade dos docentes declara que o comportamento dos discentes é bom”

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados sociais	Cumprimento das regras e disciplina	<p>“não há conhecimento aprofundado” (-)</p> <p>“boa divulgação das regras” (+)</p> <p>“Monitorização rigorosa” (+)</p> <p>“inexistência de estratégia global” (-)</p> <p>“a melhorar” (-)</p>	<p>“De sublinhar a análise do impacto da indisciplina e do abandono nas taxas de sucesso, o que possibilita efetivamente a identificação de algumas causas do insucesso. Contudo, em diversas situações, não há um conhecimento aprofundado dessas causas e, noutras, as mesmas não revelam pertinência, o que dificulta a adoção de estratégias mais adequadas.”</p> <p>“...boa divulgação das regras e normas de conduta e verifica-se que há exigência no seu cumprimento. ... Contudo, as medidas desenvolvidas e melhoradas... não surtiram o efeito desejado e o comportamento inadequado dos discentes tem-se agravado.”</p> <p>“...a existência de uma monitorização rigorosa da indisciplina... permite um conhecimento detalhado desta matéria.”</p> <p>“Ressalta, ainda, concorrendo para a situação atual, a inexistência de uma estratégia global de prevenção/resolução da indisciplina, concertada entre os ciclos. Todavia, note-se que as condições de sobrelotação que se vivem na escola-sede constituem um constrangimento à melhoria do ambiente educativo. Mesmo assim, é de sublinhar, pela positiva, a participação dos pais e encarregados de educação.”</p> <p>“A indisciplina, ... , continua a representar uma das áreas a melhorar.”</p>
Resultados	Resultados sociais	Formas de solidariedade	(-)	[Não existem referências específicas para mensurar este ponto.]

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Impacto da escolaridade no percurso dos alunos	<p>“não tem fomentado” (-)</p> <p>“investe” (+)</p> <p>“carece melhoria” (-)</p>	<p>“O Agrupamento não tem fomentado... o envolvimento dos alunos nas questões relativas ao seu funcionamento... não participaram na elaboração nem na discussão dos documentos orientadores... estruturas representativas dos discentes não tem sido contínua... indicia a desvalorização da sua ação. ...as propostas dos alunos têm acolhimento por parte dos diretores de turma e da direção, a sua participação, responsabilidade e convivência democrática são promovidas...”</p> <p>“A sensibilização para a temática da solidariedade representa uma das áreas onde o Agrupamento investe.”</p> <p>“O seguimento do percurso dos alunos após a conclusão do 9.º ano é uma área que carece de melhoria...”</p>
	Reconhecimento da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa	“Grau de satisfação elevado” (++)	“Os resultados dos questionários de satisfação aplicados junto de alunos, encarregados de educação e pessoal docente e não docente revelam um grau de satisfação elevado por parte dos vários grupos...”
		Formas de valorização dos sucessos dos alunos	“valorização” (+)	“O Agrupamento apresenta uma iniciativa de valorização do mérito dos alunos nos campos académico...”
		Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade educativa	“bom” (+)	“Há um bom relacionamento entre o Agrupamento e a comunidade onde está inserido...”

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Liderança e Gestão	Liderança	Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola	“visão e estratégia” (+) “não se tem revelado suficiente” (-) “boa liderança” (+)	“liderança de topo do Agrupamento demonstra ter visão e estratégia.” “Ainda que existam atividades que concorram para o desenvolvimento dos sentimentos de pertença e identificação, ... tal não se tem revelado suficiente para a afirmação do Agrupamento...” “...um número bastante significativo dos docentes e dos não docentes concordam/concordam totalmente que o Agrupamento tem uma boa liderança.”
		Valorização das lideranças intermédias	“liderança aberta e dialogante” (+)	“A Diretora e a sua equipa exercem uma liderança aberta e dialogante com a comunidade, ...com repercussões na prestação de um serviço educativo de maior qualidade...”
		Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras	Abrangentes e diversificadas” (+) “por consolidar” (+)	Os planos anuais de atividades, organizados por estabelecimento de educação/ensino, elencam um conjunto de iniciativas abrangentes e diversificadas... a inexistência de um único plano indicia que o sentido de unidade de Agrupamento se encontra por consolidar.”
		Mobilização das pessoas e gestão de conflitos	“bom clima” (+)	“A direção mostra capacidade para a resolução dos conflitos que surgem pontualmente, sendo que... se reflete na manutenção de um bom clima de trabalho.”
		Mobilização dos recursos da comunidade educativa	“boa imagem” (+)”	“...projeção da boa imagem do Agrupamento na comunidade.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Liderança e Gestão	Gestão	Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos	<p>“conhecimento profundo (++)</p> <p>“eficaz” (+)</p> <p>“bem-estar” (+)</p> <p>“bom” (+)</p>	<p>“A diretora e restantes elementos da direção detêm um conhecimento profundo das competências pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente e procedem de forma eficaz na distribuição de serviço.”</p> <p>“... a gestão de recursos tem em conta as pessoas e o seu bem-estar, sendo que a maioria dos trabalhadores... concordam/concordam totalmente que o ambiente de trabalho é bom.”</p>
		Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e distribuição de serviço	<p>“definidos” (+)</p>	<p>“Encontram-se definidos critérios de distribuição de serviço docente e é dada prioridade à continuidade das equipas pedagógicas e do cargo de diretor de turma, ...”</p>
		Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores	<p>“bom” (+)</p>	<p>“O Agrupamento revela práticas consistentes e estruturadas de recolha de informação, que possibilitam um bom diagnóstico organizacional, ...”</p>
		Promoção de desenvolvimento profissional	<p>“alguma melhoria” (+)</p>	<p>“O desenvolvimento profissional dos trabalhadores constitui uma das áreas onde se registou alguma melhoria, ...”</p>
		Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa	<p>“eficazes” (+)</p>	<p>“Os circuitos de informação e comunicação interna e externa apresentam-se, ...eficazes, ...”</p>

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Liderança e Gestão	Autoavaliação e melhoria	Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria	“rigoroso” (+)	“... os indicadores recolhidos ao nível dos resultados escolares, comportamento e disciplina, apoios educativos e participação dos pais e encarregados de educação possibilitam um conhecimento rigoroso sobre cada um deles.”
		Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria	“melhoria” (+)	“[os] planos de ação, ...vão ao encontro das prioridades definidas, designadamente a melhoria dos resultados escolares.”
		Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	“positivo” (+) “menos positivos” (-)	“...como positivo, o facto do Agrupamento se ter empenhado na melhoria de algumas debilidades identificadas na última Avaliação Externa, ... metas claras e avaliáveis. ... a equipa de avaliação interna é constituída apenas por docentes, ... [e] não dispõe de critérios horários para o desempenho dessas funções, ...” “... registam-se alguns aspetos menos positivos que impedem um impacto mais significativo da autoavaliação no progresso sustentado do Agrupamento.”
		Continuidade e abrangência da autoavaliação	“problemas” (-)	“Registam-se, também, alguns problemas na operacionalização, implementação e avaliação das ações de melhoria. ... [da] indisciplina... [do] próprio projeto educativo...”
		Impacto da autoavaliação no planeamento, na	“a melhorar” (-)	“O alargamento da autoavaliação a outros campos, como o grau de satisfação da comunidade educativa, as práticas de ensino, entre outros, constituem-se também como áreas a melhorar.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		organização e nas práticas profissionais		

Apêndice II – Quadro de Análise de Conteúdo dos RAE da Escola B (RAEEB)

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados internos contextualizados	“sequencialidade das aprendizagens” (+)	“.. os docentes promovem sequencialidade das aprendizagens através da transmissão de informações relevantes, [como por exemplo] (registos de diários de avaliação)...”
			“evolução” (+)	“... recolha de dados qualitativos permite realizar a análise da evolução dos (resultados escolares)...”
			“mais eficazes” (-)	“... importa desenvolver um trabalho mais consequente e definir estratégias pedagógicas e organizacionais mais eficazes...”
			“Acima dos valores” (+) “aquém” (-)	“.. as taxas de conclusão em 2011-2012 situam-se acima dos valores esperados nos 4º e 6º anos, mas aquém no 9º ano.”
		Evolução dos resultados externos contextualizados	“aquém” (-)	“... [as] taxas [de conclusão] estão aquém da mediana quando comparadas com as das escolas do mesmo grupo de referência.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados externos contextualizados	“aquém” (-)	“.. [as] percentagens do sucesso obtidas nas provas de aferição do 4º ano de escolaridade, nas disciplinas de língua portuguesa e de matemática, ... ficaram aquém dos valores esperados...”
			“valor esperado” (+) “muito aquém” (--)	“... [os] resultados do (6ºano), ... obtidos na prova nacional de língua portuguesa estão na linha com o valor esperado, contrariamente ao que se verifica na prova de matemática, cujo valor se situa muito aquém do esperado.”
Resultados	Resultados académicos	Qualidade do sucesso	“aquém” (-)	“Os resultados observados, ... situam-se, globalmente, aquém dos valores esperados...”
			“[identifica] alguns indicadores insucesso” (+)	“O agrupamento [identifica alguns indicadores para o insucesso dos alunos, como] a dificuldade de concentração ..., a inexistência de hábitos e métodos de estudo, o número excessivo de alunos por turma, a leitura e interpretação de enunciados,...”
			“não identificou os fatores intrínsecos” (-)	“... não identificou os fatores intrínsecos ao processo de ensino e de aprendizagem determinantes para o insucesso...”

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de Contexto
		Abandono e desistência	“residual” (+)	“O abandono escolar, ... tem vindo a diminuir, sendo residual no 3º ciclo, ...”
Resultados	Resultados sociais	Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades	“participam” (+)	“Os alunos envolvem-se em projetos e participam em atividades constantes do plano anual,...”
			“não são envolvidos na elaboração de documentos” (-)	“... não são envolvidos na elaboração dos documentos estruturantes do Agrupamento, nem são realizadas assembleias de delegados de turma...”
			“não são dinamizadas atividades extracurriculares” (-)	“... não são dinamizadas atividades extracurriculares, nomeadamente clubes, que são quase inexistentes, ...”
		Cumprimento das regras e disciplina	“exigir maior atenção” (-)	“A indisciplina é um dos problemas a exigir maior atenção, concretamente pelo incumprimento, por parte dos alunos, de regras de sala de aula...”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de Contexto
			“não” (-)	“... o trabalho de suporte ao funcionamento do Gabinete [de Integração do Discente] e a agilização dos ... procedimentos não têm sido suficientemente eficazes,...”
		Formas de solidariedade	“São promovidas” (+)	“São promovidas atividades de apoio e inclusão social,...”
		Impacto da escolaridade no percurso dos alunos	“não faz” (-)	“O Agrupamento não faz o seguimento formal do percurso académico dos seus ex-alunos,...”
	Reconhecimen to da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa	“relativa satisfação” (+)	“A comunidade revela relativa satisfação com o serviço prestado pelo Agrupamento, ...”
			“Satisfação relevante” (++)	“Os pais dos alunos dos 1º, 2º e 3º ciclos manifestam um grau de satisfação relevante...”
		Formas de valorização dos sucessos dos alunos	“reconhecidos e divulgados” (+)	“Os sucessos alcançados pelos alunos nos três ciclos de ensino são reconhecidos e divulgados...”
Resultados	Reconhecimen to da comunidade	Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade educativa	“participa” (+) “divulga” (+) “impacto positivo” (+)	“O Agrupamento participa, anualmente, na <i>Feiras dos Projetos</i> organizada pela Câmara Municipal..., divulga os trabalhos dos alunos e estabelece uma relação próxima com a associação de pais e encarregados de educação, factos relevantes da abertura à comunidade, com impacto positivo...”

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de Contexto
Liderança e Gestão	Liderança	Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola	“não qualifica” (-) “[não] prevê” (-)	“[O] documento de visão estratégia não qualifica os objetivos, nem prevê os momentos de monitorização e de verificação do cumprimento dos mesmos.”
			“não é evidente” (-)	“...não é evidente a coerência entre o projeto educativo e os demais documentos que o operacionalizam, ...”
		Valorização das lideranças intermédias	“disponível” (+) “procura responder” (+) “não é ... mobilizadora” (-)	“A direção é disponível e procura responder às necessidades das crianças e dos alunos, mas não partilha satisfatoriamente as competências e as responsabilidades com as demais lideranças, pelo que não é suficientemente mobilizadora e transformacional...”
		Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras	“destaca-se” (+)	“[Em referência às parcerias,] ...destaca-se o apoio e a colaboração prestados pela Câmara Municipal..., pelo Agrupamento de Escolas..., pela associação de pais e encarregados de educação, ... pela Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, ...”
Liderança e Gestão	Liderança	Mobilização das pessoas e gestão de conflitos	“positivas” (+)	“As relações interpessoais são reconhecidas internamente como positivas.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de Contexto
		Mobilização dos recursos da comunidade educativa	“alguns” (+)	“Na mobilização dos recursos da comunidade educativa, ... desenvolve alguns projetos...”
Liderança e Gestão	Gestão	Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos	“tem em conta” (+)	“A gestão dos recursos humanos tem em conta os perfis profissionais dos trabalhadores.”
		Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e distribuição de serviço	“foram definidos” (+)	“No âmbito do plano de estudo para o desenvolvimento do currículo, foram definidos os critérios para a constituição dos grupos e das turmas, a elaboração de horários e a distribuição do serviço docente...”
		Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores	(-)	[Não existem referências específicas para mensurar este ponto.]

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de Contexto
		Promoção de desenvolvimento profissional	“são auscultados” (+)	“A formação dos recursos humanos é identificada como uma das finalidades no projeto educativo, pelo que são auscultados os trabalhadores sobre as suas necessidades de formação.”
		Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa	“eficazes” (++)	“Os circuitos de informação e de comunicação utilizados interna e externamente são eficazes,...”
			“facilitadores” (+)	“De destacar, ... o uso do email e dos contactos informais, ... entre docentes, diretores de turma e pais e encarregados de educação, que são facilitadores da circulação célere da informação.”
Liderança e Gestão	Autoavaliação e melhoria	Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria	“serviram” (+)	“O diagnóstico realizado no âmbito da autoavaliação, a par do relatório da anterior avaliação externa, serviram de ponto de partida para a elaboração dos documentos de orientação educativa.”
		Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria		
			“falta... uma visão” (-)	“Falta, ... uma visão sistemática do planeamento estratégico,...”
		Envolvimento e participação da comunidade	(-)	[Não existem referências específicas para mensurar este ponto.]

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de Contexto
		educativa na autoavaliação		
		Continuidade e abrangência da autoavaliação	“está motivada” (+)	“A equipa de autoavaliação está motivada para prosseguir o seu trabalho.”
		Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais	“pouca eficácia” (-)	“... revela pouca eficácia e reduzida consistência das práticas organizacionais e pedagógicas implementadas.”

Apêndice III – Quadro de Análise de Conteúdo dos RAE da Escola C (RAEEC)

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados internos contextualizados	“promover o sucesso” (+)	“...é de realçar o trabalho realizado na educação pré-escolar, no âmbito da avaliação do desenvolvimento global das crianças, de forma a promover o sucesso das suas aprendizagens.”
			“constante” (+-)	“A taxa de sucesso global do 1º ciclo, ... manteve-se praticamente constante.”
			“flutuações” (-) “ligeira descida” (-)	“Relativamente ao 2ºciclo, a taxa de sucesso global mostra flutuações e uma ligeira descida,...”
			(-)	[Não existem referências específicas para mensurar este ponto.]
		Evolução dos resultados externos contextualizados	“em linha com valor esperado” (+)	“Os resultados do 4º ano situam-se em linha com o valor esperado, .. tanto na avaliação externa a língua portuguesa e a matemática, como para a taxa de conclusão.”
			“mais baixas” (-)	“Os fatores subjacentes às taxas de sucesso no 2º ano do 1º ciclo, ... têm sido,... as mais baixas relativamente aos outros anos do ciclo, não estão objetivamente identificados.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
			“em linha com o valor esperado” (+)	“... os resultados do 6º ano também se situam em linha com o valor esperado, ... na avaliação externa a língua portuguesa e a matemática, bem como na taxa de conclusão.”
Resultados	Resultados académicos	Qualidade do sucesso	“constante” (+)	“As taxas de sucesso global do 1º ciclo, ... manteve-se praticamente constante.”
			“não estão identificados os fatores determinantes” (-)	“...não estão devidamente identificados os fatores determinantes do sucesso e do insucesso”,...
		Abandono e desistência	“diminuição” (+)	“É de destacar, ... a diminuição de abandono escolar...”
Resultados	Resultados sociais	Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades	“tem promovido aprendizagem para a cidadania” (+)	“O Agrupamento tem promovido o desenvolvimento cívico e a aprendizagem para a cidadania.”
			“adesão e estímulo à participação dos alunos” (+)	“O desporto escolar e o programa eco escolas têm sido estratégias promotoras da corresponsabilização, da adesão e estímulo à participação dos alunos”
			“[a melhorar] (-)	“... foi reconhecido que a participação e a responsabilização dos alunos na dinamização de atividades, ... poderiam conduzir a uma maior identificação com o Agrupamento.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Cumprimento das regras e disciplina	“têm comportamento disciplinado” (+)	“... os alunos têm um comportamento disciplinado e mostram conhecer as regras de funcionamento.”
			“na escola-sede pouco” (-) “não favorecem” (-)	“... na escola-sede, ocorrem casos de comportamentos pouco adequados, os quais não favorecem um ambiente calmo e de respeito,...”
			“aumento de casos” (-)	“Em relação à aplicação de medidas disciplinares sancionatórias de suspensão, ... verificou-se um aumento do número de casos...”
			“não estão definidas as medidas.. para prevenir e resolver” (-)	“... não estão definidas as medidas adequadas e a adoção de uma estratégia partilhada por todos os profissionais, para prevenir e resolver com eficácia as situações de indisciplina.”
Resultados	Resultados sociais	Formas de solidariedade	(-)	[Não existem referências específicas para mensurar este ponto.]
		Impacto da escolaridade no percurso dos alunos	(-)	[Não existem referências específicas para mensurar este ponto.]
			“mostram satisfação” (+)	“Os alunos, encarregados de educação e trabalhadores mostram,... satisfação com o funcionamento ... do Agrupamento, ...”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
	Reconhecimen to da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa	“participação de pais” (+)	“É de salientar a disponibilidade e o interesse das várias associações de pais, na participação em atividades e num trabalho de articulação com as diferentes unidades educativas, para resolução de problemas.”
		Formas de valorização dos sucessos dos alunos	“a implementação dos <i>Quadros de Valor e Excelência</i> ” (+)	“Os sucessos dos alunos são valorizados com a implementação dos <i>Quadros de Valor e Excelência</i> , ...”
		Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade educativa	“apoio da autarquia à educação pré-escolar ” (+)	“É de realçar a atenção dada à educação pré-escolar, ... com o apoio da autarquia, como política educativa que alicerça a melhoria do sucesso educativo, ...”
Liderança e Gestão	Liderança	Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola	“missão centrada no aluno... identifica uma visão assente na inclusão e na diversidade ” (+)	“O projeto educativo, construído com base num diagnóstico organizacional, salienta a prossecução da missão centrada no aluno, ... e identifica uma visão assente na inclusão e na diversidade. Esta visão ... [tem] impacto positivo na dinâmica das diferentes escolas do Agrupamento.”
			“não existe um sentido de pertença e identificação com a escola” (-)	“...não existe uma partilha de responsabilidades geradora de um sentido de pertença e identificação com a escola,...”

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Valorização das lideranças intermédias	“não tem possibilitado participação das lideranças intermédias na tomada de decisões” (-)	“O diretor assume uma liderança disponível, aberta e de apoio ao desenvolvimento de projetos que visem a melhoria. Contudo, esta forma de gestão não tem possibilitado a ... participação das lideranças intermédias na tomada de decisões...”
		Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras	“boa articulação com as entidades locais” (+)	““O Agrupamento segue uma política de boa articulação com as entidades locais,...”
		Mobilização das pessoas e gestão de conflitos	“boas relações e o espírito de entreaajuda dos profissionais” (+)	“São de realçar as boas relações e o espírito de entreaajuda dos profissionais, com reflexos no ambiente educativo.”
		Mobilização dos recursos da comunidade educativa	[aspeto a melhorar] (-)	“Reconhece-se que o bom trabalho desenvolvido no Agrupamento poderá ser divulgado com abertura crescente às famílias e à comunidade... aproveitando os recursos disponíveis para melhorar a prestação do serviço educativo,...”
Liderança e Gestão	Gestão	Critérios e práticas de organização e	“valorizam a equidade no acesso	“As práticas de gestão e de organização pautam-se por critérios que valorizam a equidade no acesso aos recursos e aos materiais.”

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Liderança e Gestão		afetação dos recursos	aos recursos e aos materiais" (+)	
		Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e distribuição de serviço	"A constituição de turmas privilegia a continuidade" (+)	"A constituição de turmas privilegia a continuidade, tanto de alunos como de docentes..."
		Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores	"decorreu com normalidade expectável" (+)	"A avaliação de desempenho decorreu com normalidade expectável,..."
			[estão definidos] (+)	"... a gestão dos assistentes operacionais e técnicos pauta-se por critérios de atribuição de lugares por perfil de competências..."
		Promoção de desenvolvimento profissional	[é realizado levantamento das necessidades de formação] (+)	"O levantamento das necessidades de formação é realizado anualmente,..."

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa	“bons circuitos e comunicação” (+)	“O Agrupamento possui bons circuitos e comunicação. [internos], ... bem como para a comunidade educativa em geral.”
Liderança e Gestão	Autoavaliação e melhoria	Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria	“progressos de superação de uma dos pontos fracos” (+)	“O Agrupamento conseguiu, ... alguns progressos numa tentativa de superação de uma dos pontos fracos, indicados no relatório da Avaliação Externa das Escolas, ...”
		Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria	“base importante para o diagnóstico da organização” (+)	“... a disponibilidade e o interesse da equipa de autoavaliação na recolha e tratamento sistemático de dados, designadamente relativos a resultados escolares, constituem uma base importante para o diagnóstico da organização.”
		Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	“motivação” (+)	“Reconhece-se ... a motivação da equipa de auto avaliação, ...”
		Continuidade e abrangência da autoavaliação	“falta de concertação” (-)	“A falta de concertação entre os órgãos e estruturas e de coerência e articulação entre os documentos estruturantes não têm conduzido à ação, ... que garantam a sustentabilidade do processo.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais	“a autoavaliação desenvolvida decorreram algumas decisões ...melhoria” (+)	“É de salientar que a autoavaliação desenvolvida decorreram algumas decisões, que conduziram a melhorias, ...”

Apêndice IV – Matriz construção da Entrevista

Tema da questão da Entrevista	Fundamentação teórica	Questão da Entrevista	Objetivo da questão da entrevista	Questão de investigação	Objetivo de investigação
Dados biográficos do respondente		<p>Sexo</p> <p>Quanto tempo tem de experiência na docência?</p> <p>Qual a formação base e que disciplina ministra?</p> <p>Que cargos já ocupou?</p> <p>Que formação possui para o exercício do cargo?</p> <p>Qual a razão pela qual se candidatou ao cargo de Diretor?</p> <p>Há quanto tempo está na Direção?</p>	Caracterizar os respondentes		

Recursos	<p>Granjo (2008)</p> <p>Barreira (2016)</p> <p>Mendonça (sd)</p> <p>Madeira (2017)</p> <p>Ferreira (2015)</p> <p>Fernandes (2014)</p> <p>Clímaco (2015)</p> <p>Lima (1996)</p> <p>Lei 46/86, 14 Outubro</p> <p>Dec. Lei 115-A/98, 4 Maio</p> <p>Lei 31/2002, 20 Dezembro</p>	<p>Qual o papel do Diretor enquanto Líder de topo?</p> <p>O que entende por resultados escolares?</p> <p>Qual a relação entre a liderança/gestão escolar e os resultados dos alunos?</p> <p>O que pode fazer o Diretor para influenciar os resultados dos alunos?</p>	<p>Conhecer o significado que o Diretor atribui ao seu papel</p> <p>Conhecer o significado que o Diretor atribui a “resultados escolares”</p> <p>Conhecer que relação estabelece o Diretor entre liderança/gestão e os resultados escolares</p> <p>Identificar os recursos disponíveis que o Diretor considera ter para influenciar os resultados escolares dos alunos</p>	<p>Quais os recursos disponíveis para que a Liderança/gestão possam influenciar os resultados escolares dos alunos?</p>	<p>Relacionar resultados escolares a liderança/gestão escolar</p>
Dificuldades/ Obstáculos	<p>Granjo (2008)</p> <p>Barreira (2016)</p> <p>Mendonça (sd)</p> <p>Madeira (2017)</p> <p>Ferreira (2015)</p> <p>Fernandes (2014)</p> <p>Clímaco (2015)</p> <p>Lima (1996)</p> <p>Lei 46/86, 14 Outubro</p> <p>Dec. Lei 115-A/98, 4 Maio</p>	<p>Que autonomia tem para a aplicação de medidas que influenciem da melhoria os resultados escolares?</p> <p>Acha que o Ministério da Educação incentiva a aplicação de medidas que influenciem a melhoria dos resultados escolares?</p> <p>Quem, em sua opinião, faz mais pressão para influenciar a melhoria dos resultados escolares?</p>	<p>Conhecer a avaliação que o Diretor faz do seu grau de autonomia para influenciar os resultados escolares</p> <p>Conhecer a avaliação que o Diretor faz do incentivo do ME para a aplicação de medidas influentes na melhoria dos resultados escolares</p> <p>Identificar os fatores de pressão para a melhoria dos resultados</p>	<p>Quais os principais obstáculos/constrangimentos (à influência) que o Líder/Gestor escolar pode ter nos resultados escolares dos alunos?</p>	<p>Mapear os recursos da liderança/gestão para a melhoria dos resultados escolares</p>

	Lei 31/2002, 20 Dezembro	<p>Enumere as dificuldades que sente para implementar medidas para a melhoria dos resultados escolares?</p> <p>Acha que o processo de AEE é justo e coerente?</p> <p>E qual o impacto que a AEE produz nos resultados dos alunos?</p>	<p>escolares do ponto de vista do Diretor</p> <p>Elencar os principais obstáculos/constrangimentos (à influência) que o Líder/Gestor escolar pode enfrentar na implementação de medidas para a melhoria dos resultados escolares dos alunos</p> <p>Conhecer que importância atribui o Diretor à AEE.</p>		
Possibilidades para ultrapassar os obstáculos	<p>Granjo (2008)</p> <p>Barreira (2016)</p> <p>Mendonça (sd)</p> <p>Madeira (2017)</p> <p>Ferreira (2015)</p> <p>Fernandes (2014)</p> <p>Clímaco (2015)</p> <p>Lima (1996)</p> <p>Lei 46/86, 14 Outubro</p> <p>Dec. Lei 115-A/98, 4 Maio</p> <p>Lei 31/2002, 20</p> <p>Dezembro</p>	<p>De que necessita a atual liderança/gestão para ultrapassar esses constrangimentos?</p> <p>Considera que esta Direção tem melhores condições para influenciar positivamente os resultados dos alunos? Se sim, quais?</p> <p>Considera que o ambiente organizacional pode influenciar positivamente os resultados dos alunos? Se sim, em que medida?</p> <p>Criando melhores condições de trabalho aos atores desta Escola, poderá obter-se uma subida no sucesso dos alunos?</p>	<p>Conhecer o tipo de liderança/gestão idealizada.</p> <p>Identificar os pontos fortes que a Direção em exercício considera ter.</p> <p>Conhecer que fatores (ambiente, condições de trabalho) a Direção identifica para influenciarem os resultados dos alunos.</p>	Quais as possibilidades de ultrapassar os obstáculos/constrangimentos à sua influência nos resultados escolares dos alunos?	Indicar as possibilidades de ultrapassar os obstáculos/constrangimentos à sua influência nos resultados escolares dos alunos.

		<p>Olhando para os resultados, que razão aponta para uma subida dos resultados dos alunos? (REA, REB e REC)</p> <p>Poderá estar relacionado com a obrigatoriedade da formação docente?</p> <p>O pessoal docente tem adaptado formas diferenciadas em sala de aula, potencializando o sucesso dos alunos?</p> <p>Considera que a diminuição do abandono escolar está relacionada com a subida do sucesso escolar? Se sim, como? (REA e REB)</p> <p>Que razão aponta para uma subida elevada do abandono escolar, contrariando a subida do sucesso escolar? (REC)</p> <p>Acha que neste ciclo de avaliação a Escola terá a mesma avaliação que a anterior?</p> <p>Sendo Diretor/Diretora, considera uma vantagem ou um obstáculo para conseguir influenciar positivamente os resultados escolares?</p> <p>E como fonte de inspiração ao restante grupo para alcançar a sua missão?</p>	<p>Conhecer a interpretação que a Direção atual faz do percurso anterior do agrupamento.</p> <p>Diagnosticar o conhecimento que a direção tem da liderança instrucional.</p> <p>Conhecer a interpretação que a Direção atual faz do percurso anterior do agrupamento.</p> <p>Conhecer a visão da atual Direção.</p>		
--	--	--	---	--	--

Apêndice V – Quadro de Análise de Conteúdo da Entrevista ao Diretor da Escola A

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados internos contextualizados	“Poucos Professores”(-)	“possa facilitar um bocadinho outros apoios.”
			“Não conseguimos melhor” (-)	“Há agora um conjunto de situações que têm de servir de chapéu para os resultados escolares,... em algumas situações, nós não conseguimos melhor.”
			“sempre”(+)	“Representar, têm que representar sempre, [os resultados escolares]...
			“conseguimos”(+)	“... conseguimos ter outro tipo de intervenção que não tínhamos anteriormente.”
			“melhores”(++)	“Na verdade, o nosso relatório interno da avaliação interna é dos melhores documentos que nós temos no Agrupamento.”
			“distintas”(+-)	“... temos realidades completamente distintas ao nível do nosso país.”
			“coisas incomparáveis” (-)	“... são coisas completamente incomparáveis. Eu não posso comparar um agrupamento que tenha 50 salas, ... com um que tenha 14 ou 15. São realidades completamente diferentes.”
			“ainda não conseguiram”(-)	“... acho que ainda não conseguiram, da mesma forma que tentam agora para aquela lista anual que fazem para o ranking de escolas.”

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados externos contextualizados	“adotar” (+)	“... já a adotar algum cunho do impacto social e do contexto social, socioeconómico...”
			“não deixa gastar”(-)	“... Ministério das Finanças que não deixa gastar um cêntimo a mais ou a menos.”
			“não dá tempo”(-)	“... isto não dá tempo nem para as pessoas se apropriarem, nem para as escolas se apropriarem, nem para se adaptarem ou seja o que for, porque constantemente está em mudança.”
			“dizem muito pouco” (--)	“Nós temos as provas de aferição, mas que dizem muito pouco.”
			“efeito perverso”(-)	“Aí estás a colocar os resultados escolares,... para um efeito que é perverso.”
			“devia fazer o contrário”(-)	“... as escolas que tivessem melhores resultados, era-lhes dado mais crédito horário, quando devia ser precisamente o contrário.”
		Qualidade do sucesso	“ser um reflexo” (+)	“... deverão ser um reflexo do trabalho realizado.”
			“não tenho [mais professores]” (-)	“... se eu deveria ter mais professores para apoio pedagógico ou para apoios educativo e não o tenho, de certeza que isso vai influenciar os resultados escolares.”
			“o 54 [vem] facilitar”(+)	“Embora agora com a legislação, o 54, ... possa facilitar um bocadinho mais em termos de outros apoios.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados académicos	Qualidade do sucesso	“não há possibilidades”(-)	“... tenho alunos que precisam de ser apoiados,... e depois dizem que não há possibilidades de as ter,...”
			“100% de sucesso”(++)	“No 4º ano também o sucesso é noventa e tal por cento, ... quase 100% de sucesso.”
			“há uma quebra”(-)	“... no 5º ano há uma quebra e comparativamente com os resultados do 4º ano, os de 5º ano há uma décalage muito grande.”
		Abandono e desistência	“redução do insucesso”(+)	“... há uma redução do insucesso...”
		Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades	“maior abertura” (+)	“... dá uma maior abertura,... onde os professores estão,... dá-lhe mais essa liberdade de movimentos que, até à altura, não haveria,...”
			“sem ser com os pares”(+)	“... nenhum diretor consegue implementar , seja que Plano de Ação, sem ser com os seus pares.”
		Cumprimento das regras e disciplina	“Não posso resolver” (-)	“Já tive situações complicadas ... que eu não as consigo resolver porque não dependem de mim.”
Resultados	Resultados sociais	Formas de solidariedade	“interligação e contactos externos”(+)	“Neste momento, os mecanismos que temos de interligação e de contacto com organismos externos à escola, ...[faz com que] haja

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
				uma intervenção mais direta possível e o mais rápida possível nestas questões”
			“consegue ter objetivos”(+)	“... julgo que toda esta prevenção consegue ser feita e consegue ter alguns objetivos.”
		Impacto da escolaridade no percurso dos alunos	“vão ser piores”(-)	“Se as avaliações externas, entenda-se aqui exames nacionais ou provas finais, continuarem nos mesmos [moldes] que estão, os resultados ainda vão ser piores.”
			“a que custos”(+-)	“... a retenção terá de ser o último recurso a ser utilizado... a que custos é que isso também traz. Pode ter um benefício imediato, mas esse custo mais tarde, essa decisão ... só mais tarde é que se consegue ver exatamente.... que custo é que terá depois a médio e a longo prazo.”
	Reconhecimen to da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa	“falta de tempo”(-)	... a dificuldade, às vezes, é o tempo, é a falta de tempo.”
		Formas de valorização dos sucessos dos alunos	“beneficiando claramente os alunos” (++)	“aprovação dos critérios de avaliação,... beneficiando claramente os alunos...”
		Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade educativa	s. d.	s. d.

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Liderança e Gestão	Liderança	Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola	“demasiadas áreas” (-)	“... o diretor, abarca demasiadas áreas...”
			“em detrimento” (-)	“... aquilo que abarca mais tempo são as atividades administrativas, em detrimento das pedagógicas.”
			“demasiado burocrática” (-)	“... julgo estar numa posição ou num cargo demasiado burocratizado... não tanto em termos de funcionalidades pedagógicas.”
			“ideias elas existem”(+-)	“... ideias elas existem, agora a operacionalização é que, às vezes, é o mais complicado delas todas.”
			“melhorem”(+)	“as medidas que lá foram propostas, [no PEE], são propostas exatamente para que os resultados escolares melhorem.”
		Valorização das lideranças intermédias	“carga excessiva”(-)	“... todos os outros elementos têm uma carga excessiva,... principalmente também têm componente letiva...”
			“têm eco” (+)	“Acho que as discussões e as reflexões temos tido em conselho pedagógico, depois têm eco nas próprias reuniões de departamento.”
			“foi feito”(+)	“... foi feito um trabalho em cada departamento muito criterioso sobre aquilo que era exatamente necessário.”
			“resultaram”(+)	“[As lideranças intermédias] resultaram, aparentemente elas têm resultado.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Liderança e Gestão	Liderança	Valorização das lideranças intermédias	“implementar”(+)	“... nenhum diretor de nenhum Agrupamento consegue implementar seja o que for sem ter consciência de que quem vai implementar depois no campo são as pessoas que estão com os alunos no dia-a-dia.”
		Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras	“difícilmente haverá mudança” (-)	“... tens um corpo docente,... acima dos 40 e tal anos de idade,... difícilmente haverá uma mudança, tanto nas práticas pedagógicas, como na mentalidade das pessoas,...”
			“não são impostas”(+)	“... as coisas não são impostas, mas sim discutidas e refletidas.”
			“muito maior” (++)	“Se eu tenho vários instrumentos de avaliação que posso aplicar aos meus alunos de forma em que eu mudando também, a minha prática pedagógica vai ser alterada também. ... vou ter mais dados de avaliação e ter uma objetividade maior quando tiver de avaliar o aluno no final do período ou no final do ano.”
			“intervenção mais direta” (+)	“... acho que a diminuição [do abandono] tem sido feita de acordo com estas sinergias que têm sido criadas fora da escola, de forma a que haja intervenção mais direta possível e o mais rápida possível nestas questões.”
		Mobilização das pessoas e gestão de conflitos	“nem toda a gente agarrou”(-)	“...há uma oportunidade para, que nem toda a gente a agarrou...”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Liderança e Gestão	Liderança	Mobilização das pessoas e gestão de conflitos	“ideias bem assentes” (++)	“... acho que foi essencial essa colaboração em termos de conselho pedagógico, de algumas ideias ficarem bem assentes...”
			“é algo participado”(+)	“... as pessoas também [têm de sentir] que aquilo é algo participado...”
			“é uma das formas de bloqueio”(-)	“... desigualdades ao nível da classe profissional,... é uma das formas de bloqueio, não é porque as pessoas fiquem despreocupadas ou revelem os seus resultados escolares ou os resultados dos alunos, não é por falta dessa preocupação, mas é por cansaço, é por desmotivação...”
		Mobilização dos recursos da comunidade educativa	“aprovação”(+) “claramente”(++) “objetiva”(+) “justa” (+)	“...a aprovação dos critérios de avaliação que permitam adequar ao máximo o 55 aquilo que... será a prática, beneficiando claramente os alunos, uma coisa mais objetiva, mais justa, dando-lhes oportunidades...”
Liderança e Gestão	Gestão	Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos	“não é fácil” (-)	“... tem que se tentar e com algum esforço mesmo, para que se vá desburocratizando ao máximo a situação, mas não é fácil...”
			“não há tempo” (-)	“... não há aquele tempo que eu acho que era certo para se poder dedicar à parte pedagógica de uma forma mais séria...”
			“não dão às escolas” (-)	“... se não dão às escolas as possibilidades delas aplicarem essa inclusão com determinados instrumentos, caem por terra...”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
			“deu-se mais privilégio”(++)	“... este ano deu-se mais privilégio à coadjuvação que aos próprios apoios educativos de uma forma mais direta, E até agora, daquilo que me é chegado, têm tirado mais frutos.”
			“reformulação do crédito horário”(-)	“Para já, uma reformulação em termos do cálculo do crédito horário do Agrupamento.”
		Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e distribuição de serviço	“flexibilidade de crédito”(+)	“... poder-se caminhar para os 50 minutos, garantindo aos professores um horário mais reduzido, o que permitirá uma flexibilidade do crédito muito maior...”
		Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores	“muito receio”(--)	“... há ainda muito receio, a parte da supervisão pedagógica que é ainda entendida com o objetivo da avaliação dos professores e não como uma troca de pares...”
		Promoção de desenvolvimento profissional	“se serve ou não”(+-)	“Se [a formação de docentes] for vista... [como] aquilo que eu vou fazer me acrescenta algo que eu possa acrescentar também nas minhas aulas, ... acrescenta sempre. Se for um mero ato burocrático, ... ainda estou um bocado nesta dicotomia, se serve ou não.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa	“muito maior”(++)	“... ao nível do 54 há outros mecanismos agora criados que se começam a implementar, que permitirá precisamente uma abrangência muito maior.”
Liderança e Gestão	Autoavaliação e melhoria	Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria	“por falta de tempo”(-)	“ Não [considero que a direção tenha as melhores condições para melhorar os resultados], até às vezes, por falta de tempo.”
		Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria	“não veio informação”(-)	“[Em relação ao novo ciclo de avaliação externa] ainda não veio nenhuma informação.”
		Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	“avaliação de todo o processo”(+)	“... derivou agora do Conselho pedagógico uma equipa destinada à monitorização e avaliação de todo este processo de autonomia e flexibilidade curricular, daquilo que já fizemos, se estamos a fazer bem, ...”
			“questionário”(+)	“... um questionário que vai fazer aos professores que estão embebidos nessa autonomia e flexibilidade curricular, de como está a correr, se se fez algo diferente daquilo que se fazia em anos anteriores, constrangimentos...”
		Continuidade e abrangência da autoavaliação	s. d.	s. d.

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais	“não tem” (-)	“A AEE não tem [impacto na implementação de medidas de melhorias dos resultados], embora sejamos governados de fora para dentro nas grandes ideias,... é o professor com os seus alunos, essa quantificação desse trabalho é aquilo que nos vão permitir esses resultados...”

Apêndice VI – Quadro de Análise de Conteúdo da Entrevista ao Diretor da Escola B

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados internos contextualizados	“maior empenho”(++)	“... se nós conseguirmos que os alunos tenham um conceito de pertença e de satisfação na escola, conseguimos um maior empenho,... que levam a um maior envolvimento dos alunos.”
			“não se pode fazer” (-)	“... não se pode fazer uma relação direta entre um cargo, uma função e os resultados [escolares].”
			“tem autonomia”(+)	“O professor tem autonomia e liberdade, dentro da sala de aula.”
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados externos contextualizados	“Não tem em consideração contexto escolar”(-)	“... o grande objetivo da AEE era perceber qual o resultado académico escolar de uma determinada escola. Não tendo em consideração o contexto escolar.”
			“não posso fazer”(-)	“... eu não posso fazer uma AE com base nos resultados...”
			“É mais coerente”(+)	“É mais coerente. Porque esta AEE, este novo ciclo de AEE ... tem em conta fatores socioeconómicos, a média de habilitação dos pais, tem em conta também as características dos alunos.”
			“É necessário fazer mais”(-)	“...nós sentimos que é necessário fazer mais.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados externos contextualizados	“tem muito a haver com o guião”(-)	“A AEE tem muito a ver com o guião. O guião que a Inspeção Geral da Educação e Ciência traz para as escolas tem muito a ver com..., uma tentativa de perceber de que forma é que as políticas educativas, do momento, estão a ser implementadas nas escolas e os resultados das mesmas.”
			“pouco relevante”(-)	“O percurso e a forma como se atingiu esses resultados pouco era relevante. Porque era o foco principal, portanto, o resultado em si.”
			“perceber o resultado académico”(-)	“...o grande objetivo da AE era perceber qual o resultado académico escolar de uma determinada escola.”
		Qualidade do sucesso	“maior realismo”(+)	“...com este maior realismo, eu penso que se consegue mais justiça no resultado final, que é a avaliação que se faz das escolas.”
			“sim”(+)	“Em termos meramente filosóficos ou de ideologia política e educativa, eu diria que sim, [que o Ministério incentiva a aplicação de medidas para influenciar a melhoria dos resultados].”
			“não vêm acompanhadas”(-)	“... não vêm acompanhadas daquilo que é as necessidades que as escolas sentem para implementarem essa mesma política educativa...!”
			“100% de sucesso”(++)	“... no 9º ano tivemos 100% de sucesso, não houve uma única retenção.”
			“não faz” (-)	

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Abandono e desistência		“... esta autoridade [a do Diretor] não faz com que eu melhore os resultados escolares, ou os processos de aprendizagem, ou percurso dos alunos.”
			“saíam mais cedo” (+)	“.. é evidente que a melhoria dos resultados escolares faz com que os nossos alunos, portanto, saíam mais cedo...”
			“atuar” (+)	“O abandono escolar, normalmente, começa pelo absentismo. E nós temos de atuar no absentismo inicial.”
			“desmotivação” (-)	“... desmotivação dos alunos e podem, em caso limite, podem levar ao abandono escolar.”
		Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades	“as sinergias é extremamente importante”(+)	“... não é o esforço individual de cada um, mas sim as sinergias que se conseguem juntar em torno de determinados objetivos. Portanto, esse fator é extremamente importante.”
			“por aquilo que consegue fazer”(+)	“A escola é vista, não só pelos resultados, mas por aquilo que ela consegue fazer...”
		Cumprimento das regras e disciplina	“grau de satisfação e relação de pertença” (+)	O [resultado] social é tudo aquilo é o grau de satisfação e a relação de pertença dos alunos com a escola.”
Resultados	Resultados sociais	Formas de solidariedade	s. d.	s. d.
			“vale apenas”(+)	“Afim vale apenas fazer.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
	Reconhecimen to da comunidade	Impacto da escolaridade no percurso dos alunos	“trabalho desenvolvido” (+)	“... eu valorizo os resultados escolares, mas não pelos resultados em si, mas por aquilo que foi o trabalho desenvolvido para o atingir.”
		Grau de satisfação da comunidade educativa	“motivação é extremamente importante”(++)	“... a motivação é extremamente importante. Mas para ter pessoas motivadas é pensar que as pessoas estejam satisfeitas no seu local de trabalho...”
		Formas de valorização dos sucessos dos alunos	s. d.	s. d.
		Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade educativa	“nós não conseguimos”(-)	“... depois há um fator que nós não conseguimos controlar, que é o fator familiar e externo à escola.”
		Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola	“podemos fazer”(+)	“... um planeamento assente no conhecimento e no realismo da escola e do seu contexto, das pessoas, das capacidades das mesmas e do empolgamento deles. É isso que nós podemos fazer.”
			“grau de satisfação e relação de pertença” (+)	“O [resultado] social é tudo aquilo é o grau de satisfação e a relação de pertença dos alunos com a escola.”
		Valorização das lideranças intermédias	“precisamos de ter os outros” (+)	“Ninguém é ninguém sozinho. Portanto, nós precisamos de ter os outros junto de nós.”

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
			“resultado positivo”(+)	“Influencia positivamente, quando nós conseguimos extrair daqui um resultado positivo, que traga a todos um sentimento de partilha, de comprometimento”
Liderança e Gestão	Liderança	Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras	“mais velhos” (-)	“a média de idades dos professores que são cada vez mais velhos.”
			“dar recursos” (-)	“Precisávamos que a nossa tutela não fizesse só política, mas levasse à prática aquilo que, portanto, defende. Portanto, levar à prática significa efetivamente dar recursos e meios às escolas.”
			“desmotivados e descrentes” (-)	“... com os nossos interlocutores desmotivados e descrentes, porque, por vezes, as mudanças são tão rápidas que nós não sabemos se realmente vale a pena mudar mais.”
			“as coisas mudam” (+)	“As coisas mudam se efetivamente todos tivermos e fizermos um esforço para que a mudança aconteça.”
			“é extremamente difícil” (-)	“... não é por falta dos professores, por falta de empenho dos professores, só que há contextos em que é extremamente difícil nós trabalharmos uma pedagogia diferenciada, realista e eficaz com alunos, ou com turmas com determinadas características.”
		Mobilização das pessoas e gestão de conflitos	“muito importante”(++)	“... acho muito importante, em termos de Diretor,... a capacidade que ele tem de juntar as sinergias e o envolvimento... individual e de todos, em prol de um objetivo comum.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
			“retira-nos”(-)	“Nós sabemos que a idade traz-nos experiência, mas retiram-nos outras coisas. Retiram-nos alguma capacidade, retiram-nos também, às vezes, aquilo que é, digamos, a capacidade de adaptação”
			“criar as tais sinergias” (+)	“Como Diretor só, não consegue. Nem o Diretor, nem ninguém! Agora, o trabalho e o reflexo que o trabalho do Diretor faz no desenrolar da, de todo o processo, no desenvolvimento do mesmo, aquilo que for a capacidade de criar as tais sinergias”
		Mobilização dos recursos da comunidade educativa	s. d.	s. d.
Liderança e Gestão	Gestão	Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos	“lacuna”(-)	...”para além da parte pedagógica, temos a parte administrativa, ... é por ventura a maior lacuna que todos os diretores... têm”
			“muito limitada”(--)	“A autonomia da escola é sempre muito limitada”
			“constrangimentos”(-)	“... tem fatores de constrangimento, o contexto financeiro, o contexto e ambiente interno da própria escola e o ambiente externo da mesma...”
			“podemos fazer”(+)	“...nós podemos ter medidas de ação social escolar, podemos fazer apoios...”
			“não tem”(-)	“... acho que as escolas precisam, na sua generalidade, precisavam de muita coisa que não têm.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
			“Não. É preciso fazer mais”(-)	“Não [tem autonomia para aplicar medidas]. ... nós sentimos que é preciso fazer mais.”
			“está fora da nossa autonomia”(-)	“.. na procura da melhor solução. Porque muitas vezes a ótima está fora da nossa autonomia, da nossa capacidade.”
			“não consigo recrutar”(-)	“... não consigo recrutar um docente para ocupar o lugar...”
			“subcarga imensa”(-)	“... praticamente quem assegura a tempo inteiro é o Diretor. Portanto, isto é uma dificuldade também e uma subcarga imensa.”
Liderança e Gestão	Gestão	Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos	“tínhamos mais condições”(-)	“... se a tutela deixasse de, ao tomar medidas, ter em consideração tão só o peso financeiro que se tem no investimento, se calhar nós tínhamos, tínhamos mais condições.”
			“assistentes operacionais em falta”(-)	“... eu tenho, portanto, assistentes operacionais em falta. É evidente que cumpre o rácio. Só que o rácio é irrealista. ...precisava de ter mais alguns assistentes operacionais.”
			sempre ouvi falar de pedagogia diferenciada” (+)	“sempre ouvi falar de pedagogia diferenciada em sala de aula. Portanto, isto não é novo. Portanto, isto sempre foi um discurso que eu ouvi, portanto, eu adaptar a aprendizagem às características do aluno, às necessidades do aluno, ter em conta, em conta o aluno enquanto pessoa...”
			“não tenho crédito”(-)	“... não tenho capacidade porque não tenho crédito...”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e distribuição de serviço	“libertando-os para outras tarefas”(*)	“... há uns anos havia o artigo 79 e aí já... retirava aos professores alguma, alguma carga letiva, libertando-o para outras tarefas, portanto, dependendo da idade e dos anos de serviço.”
			“ter crédito horário maior”(-)	“Precisava de ter um crédito horário maior”.
		Avaliação do desempenho e gestão das competências dos trabalhadores	s. d.	s. d.
		Promoção de desenvolvimento profissional	“concordo”(+)	“A formação dos professores eu concordo, eu concordo,... Aliás, eu acho que sim. Nós temos que aprender a vida inteira.”
			“duvido quanto ao resultado”(-)	“... fazer formação só porque sou obrigado, mas não tendo ela qualquer relação com a minha vida profissional, ou entendendo eu que vou lá não para melhorar as minhas práticas, ou os meus conhecimentos, ou alargar os meus horizontes, mas porque tenho que fazer formação, esse, eu digo, tenho muitas dúvidas quanto ao resultado.”
		Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa	“produz”(+)	“[a formação de docentes] produz resultados sim, quando nós identificamos um problema nas escolas, na nossa escola, no nosso contexto e propomos uma formação para o nosso Agrupamento.”
			“têm acesso a tudo”(+)	“Hoje em dia já não é necessário virem às escolas. Eles [Ministério e pais], têm acesso a tudo.”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Liderança e Gestão	Autoavaliação e melhoria	Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria	s. d.	s. d.
		Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria	s. d.	s. d.
		Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	“autoridade reconhecida em mim” (+)	“Aquilo que faz é a autoridade reconhecida [ao Diretor], isto é, aquilo que os outros, nomeadamente os meus subordinados e aqueles que trabalham comigo, os pais e toda a comunidade educativa reconhecem em mim.”
		Continuidade e abrangência da autoavaliação	“seria uma desilusão” (+)	“... acreditando que nesta AE neste ciclo que se vai iniciar agora, vai ter em conta estes fatores, seria para mim uma desilusão se nós conseguíssemos, não conseguíssemos melhorar significativamente a AE.”
		Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais	s. d.	s. d.

Apêndice VII – Quadro de Análise de Conteúdo da Entrevista ao Diretor da Escola C

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Resultados	Resultados académicos	Evolução dos resultados internos contextualizados	“os resultados aparecem” (+)	“... quando eles estão bem, são felizes, os professores são felizes e gostam do que fazem, os resultados aparecem!”
			“problemas” (-)	“... temos muitos miúdos institucionalizados, que é outro problema,... Temos aqui problemas que também interferem nos resultados,...”
		Evolução dos resultados externos contextualizados	“só veem resultados” (-)	“Acho que a média em si é importante, pronto, nós estamos aqui sujeitos e o Ministério, quando veem, é “Resultados!”
			“esquecem-se” (-)	“Eles [os inspetores], esquecem-se um bocadinho do contexto, esquecem-se um bocadinho, às vezes, da idade dos professores...”
			“dão algumas orientações” (+)	“Eles [os inspetores], também dão algumas orientações.”
Resultados	Resultados académicos	Qualidade do sucesso		
		Abandono e desistência	“miúdos institucionalizados” (-)	“por causa dos PIEF’s abandono é muito específico deste tipo de alunos, como também nós recebemos muitos miúdos institucionalizados”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
			“é o aluno que é obrigado” (-)	“Não é o dito aluno, portanto, é o aluno que é obrigado a estar até aos 18, são miúdos com 17 anos, maioritariamente, que eu tenho aí. ... não é o aluno normal.”
		Participação na vida da escola e assunção de responsabilidades	“o mais próximo das equipas” (+)	“Diretor, acima de tudo, tem que estar muito próximo das equipas. Pronto! Das lideranças intermédias.”
			“têm de ser felizes na escola” (+)	“... os miúdos têm de ser felizes na escola e os professores também!”
			“resultado muito importante” (++)	“... quando vêm para a escola, eles virem para a escola, para mim, já é um resultado muito importante!”
			“estão contentes” (+)	“Não sei se é por já cá ter estado antes, ser já um relacionamento muito próximo, eu acho que as pessoas, pronto, acho que estão contentes.”
			“muito melhores” (++)	“... tenho um feedback positivo,... Quando conversamos, as pessoas dizem-me que as coisas estão muito melhores...”
	Resultados sociais	Cumprimento das regras e disciplina	s. d.	s. d.
Resultados	Resultados sociais	Formas de solidariedade	s. d.	s. d.
		Impacto da escolaridade no percurso dos alunos	s. d.	s. d.

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
	Reconhecimen to da comunidade	Grau de satisfação da comunidade educativa	“muitas carências” (--)	“Nesta escola e esta comunidade é uma comunidade que tem muitas carências socioeconómicas,...”
		Formas de valorização dos sucessos dos alunos	s. d.	s. d.
		Contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade educativa	“Tenho [melhores condições]” (+)	“... eu acho que tenho! Atualmente, acho que tenho [as melhores condições para influenciar os resultados dos alunos].”
Liderança e Gestão	Liderança	Visão estratégica e fomento do sentido de pertença e de identificação com a escola	“consequimos” (+)	“Nem sempre tem [respostas]. Mas, conseguimos algumas.”
			“apostar” (+)	“Nós este ano achamos que o trabalho colaborativo era uma coisa a apostar nesta escola.”
		Valorização das lideranças intermédias	“confiar” (+)	“.. tem que ter uma boa equipa diretiva, não é, uma boa direção, bons elementos na direção, pois uma pessoa sozinha também não faz nada, e depois confiar muito nas equipas intermédias...”
			“desmotivadas, descrentes” (-)	As pessoas atualmente eu acho que estão bocadinho desmotivadas para o ensino, estão descrentes nisto tudo

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras	“temos parcerias muito boas” (++)	“... arranjar aqui uma equipa de retaguarda, recursos da Câmara, tribunais, enfermaria, a parte da saúde, pronto. A gente trabalha muito e temos parcerias muito boas.”
			“devia dar mais” (-)	“Eu acho que o Ministério aqui devia nos dar mais!”
			“não estão habituadas” (-)	“As pessoas não estão muito habituadas a trabalhar a parte do trabalho colaborativa e os projetos.”
			“resultados muito bons” (++)	“... nota-se nós temos um trabalho..., agora temos aí dois ou três projetos com turmas da parte, da parte colaborativa,... bem! Estão a ter resultados muito bons.”
			“trabalham bem” (+)	“... eu acho que as minhas equipas depois aí trabalharam bem,...”
			“pessoas cansadas” (-)	“As pessoas estão cansadas!”
		Mobilização das pessoas e gestão de conflitos	“é preciso muita força” (+)	“E é preciso uma pessoa ter muita força de vontade, muita motivação, muita capacidade de comunicação e estar! Estar ao lado, estar à frente, estar...”
			“tem mais de cinquenta anos” (-)	“... a nossa classe docente tem mais de cinquenta anos!”
			“caminham de forma positiva” (+)	“Dentro deste contexto, eu acho que as coisas caminham de uma forma positiva.”
		Mobilização dos recursos da comunidade educativa	“tento encontrar” (+)	“... tento encontrar esse tipo de respostas [para melhorar os resultados dos alunos]...”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Liderança e Gestão	Gestão	Critérios e práticas de organização e afetação dos recursos	“Temos e não temos” (+/-)	“Nós temos autonomia e não temos.”
			“não vamos lá” (-)	“Mas eu acho que os professores, neste momento, não diversificarem as práticas pedagógicas dentro da sala de aula, eu acho que a gente não vai lá!”
			“dificuldades” (-)	“As pessoas têm dificuldade! Com os computadores, os miúdos com os telemóveis, nem toda a gente sabe! E depois as internets nas escolas? “
			“precisava” (-)	“... precisava de um parque informático novo,... precisava de condições... Tenho falta de salas de aula, não tenho auditórios, pronto. E depois precisava aqui de, se calhar, de uma injeçãozinha de mais algumas horas e se viesse um orçamento um bocadinho acima da média”
			“as coisas melhoraram” (+)	“... com o trabalho colaborativo, com isto, eu acho que as coisas melhoraram e ainda poderão melhorar mais!”
		Critérios de constituição dos grupos e das turmas, de elaboração de horários e distribuição de serviço	“não temos crédito” (-)	“Se queremos contratar professores, não temos crédito horário suficiente!”
			“turmas enormes” (-)	“... temos turmas com 7 e 8 miúdos com o antigo “3”, que é difícil. Turmas enormes e com tantos miúdos.”
		Avaliação do desempenho e gestão	“contratados têm outra abertura” (+)	“os contratados, têm outra abertura para e os mais velhos têm alguma resistência!”

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		das competências dos trabalhadores	“os mais velhos têm mais resistência” (-)	
		Promoção de desenvolvimento profissional	“nem sempre resulta” (-)	“[a formação] por obrigatoriedade e eu dizer que têm que ir, às vezes nem sempre resulta.
			“muito importante” (++)	“A formação, eu acho que, a formação, para mim, é muito importante!”
		Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa	“oiço sempre” (+)	“...ouço sempre os outros antes de tomar uma decisão.”
Liderança e Gestão	Autoavaliação e melhoria	Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria	s. d.	s. d.
		Utilização dos resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria	“não vêm muito” (-)	“Eles [os inspetores], não vão, esta não foram às salas, eles não vêm muito também os recursos que nós temos.”
		Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação	s. d.	s. d.

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

Domínios	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
		Continuidade e abrangência da autoavaliação	s. d.	s. d.
		Impacto da autoavaliação no planeamento, na organização e nas práticas profissionais	“não dá muito” (-)	“Em termos de apoios, o que é que o Ministério dá? Um psicólogo para uma escola com 2000 alunos? Zero! Uma assistente social? Não tenho! Acho que não dá muito.”

Apêndice VIII – Matriz construção do Questionário

Tema da questão do Questionário	Fundamentação teórica	Questão do Questionário	Objetivo da questão do Questionário	Questão de investigação	Objetivo de investigação
Dados biográficos do respondente		<p>Agrupamento de Escolas a que pertence?</p> <p>- Agrupamento de Escolas ____</p> <p>- Agrupamento de Escolas da ____</p> <p>- Agrupamento de Escolas do ____</p> <p>Sexo</p> <p>- Fem</p> <p>- Masc</p> <p>Quanto tempo tem de experiência na docência?</p> <p>- < de 5</p> <p>- de 5 a 10</p> <p>- de 10 a 20</p> <p>- > de 20</p> <p>Qual a formação base?</p> <p>Que disciplina(s) ministra?</p> <p>Que cargos já ocupou?</p>	Caracterizar os respondentes		

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

		<ul style="list-style-type: none"> - Coordenador de Departamento - Coordenador dos Diretores de Turma - Diretor de Turma - Membro do Conselho Geral - Presidente do Conselho Geral - Direção de Escola/Agrupamento 			
Recursos	<p>Granja (2008)</p> <p>Barreira (2016)</p> <p>Mendonça (sd)</p> <p>Madeira (2017)</p> <p>Ferreira (2015)</p> <p>Fernandes (2014)</p> <p>Clímaco (2015)</p> <p>Lima (1996)</p> <p>Lei 46/86, 14 Outubro</p> <p>Dec. Lei 115-A/98, 4 Maio</p> <p>Lei 31/2002, 20 Dezembro</p>	<p>Qual o papel do Diretor enquanto Líder de topo?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrador e executor das orientações emanadas da tutela - Gestor de uma organização e dos seus recursos humanos - Criador de projetos e promotor de ideias inovadoras - Inspirador, um modelo a seguir - Pedagogo <p>O que entende por resultados escolares?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultados da avaliação interna - Resultados de Exames - Resultados sociais 	<p>Conhecer o significado que o Professor atribui ao papel do Diretor</p> <p>Conhecer o significado que o Professor atribui a “resultados escolares”</p> <p>Conhecer que relação o Professor estabelece entre liderança/gestão e os resultados escolares</p> <p>Identificar os recursos disponíveis que o professor considera ter para influenciar os resultados escolares dos alunos</p>	<p>Quais os recursos disponíveis para que a Liderança/gestão possam influenciar os resultados escolares dos alunos?</p>	<p>Relacionar resultados escolares e a liderança/gestão escolar</p>

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

		<ul style="list-style-type: none"> - Estatística - Satisfação dos alunos - Satisfação das famílias <p>Existe relação entre a liderança/gestão do Agrupamento e os resultados escolares?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sim - Não <p>Se respondeu sim na pergunta anterior, assinale os meios para esse efeito:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Criar projetos promotores do sucesso - Criar um clima organizacional positivo - Impor as suas ideias - Aplicar as medidas emanadas pelo Ministério - Promover o desenvolvimento profissional dos professores <p>O que pode fazer o professor para influenciar os resultados escolares?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novas abordagens em sala de aula - Projetos que promovam as aprendizagens significativas 			
--	--	--	--	--	--

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

		<p>- Manter-se fiel à sua maneira de ensinar</p> <p>- Nada</p> <p>Conhece os objetivos/metasp do Projeto Educativo de Agrupamento?</p> <p>- Sim</p> <p>- Não</p> <p>Altera a sua prática pedagógica para que os resultados dos seus alunos correspondam às metas definidas?</p> <p>- Sim</p> <p>- Não</p> <p>Se sim, de que forma?</p> <p>- Novas abordagens em sala de aula</p> <p>- Projetos que promovam as aprendizagens significativas</p> <p>- Recurso a tecnologias: aplicações de telemóvel e tablets, quadros interativos</p> <p>- Exploração das vivências e saberes pessoais dos alunos</p> <p>Considera que existe formação que permita influenciar essas práticas?</p> <p>- Sim</p>			
--	--	--	--	--	--

		- Não			
Dificuldades/ Obstáculos	<p>Granho (2008)</p> <p>Barreira (2016)</p> <p>Mendonça (sd)</p> <p>Madeira (2017)</p> <p>Ferreira (2015)</p> <p>Fernandes (2014)</p> <p>Clímaco (2015)</p> <p>Lima (1996)</p> <p>Lei 46/86, 14 Outubro</p> <p>Dec. Lei 115-A/98, 4 Maio</p> <p>Lei 31/2002, 20 Dezembro</p>	<p>Qual o grau de autonomia do professor para implementar medidas de melhoria?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muita - Pouca - Nenhuma <p>Quem faz mais pressão para influenciar a melhoria dos resultados escolares?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ministério - Conselho Geral - Direção do Agrupamento - Coordenador de Departamento/Escola - Pais e Encarregados de Educação - Opinião pública 	<p>Conhecer a avaliação que o Professor faz do seu grau de autonomia para influenciar os resultados escolares</p> <p>Conhecer a avaliação que o Professor faz do incentivo do ME para a aplicação de medidas influentes na melhoria dos resultados escolares</p> <p>Identificar os fatores de pressão para a melhoria dos resultados escolares do ponto de vista do Professor</p> <p>Elencar os principais obstáculos/constrangimentos (à</p>	<p>Quais os principais obstáculos/constrangimentos (à influência) que o Líder/Gestor escolar pode ter nos resultados escolares dos alunos?</p>	<p>Mapear os recursos da liderança/gestão para a melhoria dos resultados escolares</p>

		<p>O que mais dificulta a implementação de medidas para melhoria dos resultados escolares?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de recursos financeiros - Falta de recursos humanos - Falta de recursos materiais - Pouca flexibilidade - Pouca cooperação entre pares - Falta de tempo disponível - Pouca abertura das famílias - Fraco compromisso das famílias no exercício da parentalidade - Pouca colaboração das famílias com a escola - Cansaço dos recursos humanos - Envelhecimento do pessoal docente <p>Como avalia o processo de Avaliação Externa de Escolas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Justo - Coerente com a realidade - Meramente indicativo - Meros dados estatísticos - Fornece dados úteis para a melhoria 	<p>influência) que o Professor considera que o Líder/Gestor escolar pode enfrentar na implementação de medidas para a melhoria dos resultados escolares dos alunos</p> <p>Conhecer que importância atribui o Professor à AEE.</p>		
--	--	---	---	--	--

Possibilidades para ultrapassar os obstáculos	<p>Granjo (2008)</p> <p>Barreira (2016)</p> <p>Mendonça (sd)</p> <p>Madeira (2017)</p> <p>Ferreira (2015)</p> <p>Fernandes (2014)</p> <p>Clímaco (2015)</p> <p>Lima (1996)</p> <p>Lei 46/86, 14 Outubro</p> <p>Dec. Lei 115-A/98, 4 Maio</p> <p>Lei 31/2002, 20 Dezembro</p>	<p>A Direção do Agrupamento tem atualmente melhores condições para influenciar a melhoria dos resultados?</p> <p>- Sim</p> <p>- Não</p> <p>Se sim, quais?</p> <p>- Legislação mais adequada</p> <p>- Pessoal mais capacitado</p> <p>- Formação mais adequada</p> <p>- Formação mais adequada</p> <p>- Maior empenhamento do pessoal</p> <p>Olhando para os resultados, considera que estão a melhorar?</p> <p>- Sim</p> <p>- Não</p>	<p>Conhecer o tipo de liderança/gestão.</p> <p>Identificar os pontos fortes que o Professor considera que a Direção em exercício tem.</p> <p>Conhecer que fatores (ambiente, condições de trabalho) o grupo docente identifica para influenciarem os resultados dos alunos.</p>	<p>Quais as possibilidades de ultrapassar os obstáculos/constrangimentos à sua influência nos resultados escolares dos alunos?</p>	<p>Indicar as possibilidades de ultrapassar os obstáculos/constrangimentos à sua influência nos resultados escolares dos alunos.</p>

		<p>Se sim, que razão principal aponta para uma alteração dos resultados dos alunos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visão estratégica da Direção - Maior autonomia da Escola - Maior autonomia dos professores - Legislação mais adequada à realidade - Formação contínua dos professores - Interesse e compromisso das famílias - Diferenciação pedagógica em sala de aula - Maior disponibilidade para dinamização de projetos - Maior predisposição para inovar - Mais satisfação pessoal e profissional <p>Considera que a diminuição do abandono escolar pode promover uma subida do sucesso escolar?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sim - Não <p>Se sim, como?</p> <p>Conhece o resultado da última Avaliação Externa da sua Escola?</p>	<p>Diagnosticar o conhecimento que os docentes têm da liderança instrucional.</p> <p>Conhecer a interpretação que o pessoal docente faz do percurso do agrupamento.</p> <p>Conhecer a visão atual dos docentes.</p>		
--	--	---	---	--	--

Carlos Alexandre Franco Marques Saraiva
A Relação da Liderança/Gestão da Escola com os Resultados dos Alunos

		<p>- Sim/Não</p> <p>Se sim, como considera essa avaliação relativamente à anterior?</p> <p>- Melhor</p> <p>- Igual</p> <p>- Pior</p> <p>O Diretor(a) inspira o coletivo para alcançar as metas definidas no Projeto Educativo?</p> <p>- Sim</p> <p>- Não</p>			
--	--	--	--	--	--