

Agradecimentos

Para a elaboração e conclusão deste trabalho, algumas pessoas partilharam preocupações e dúvidas, assim como também contribuíram com a sua participação, reforçando a necessidade de se terminar o estudo, pelo que se deve realçar e reiterar o devido reconhecimento.

Ao professor João Sebastião pelo trabalho de orientação realizado, pelas suas críticas e sugestões.

Aos Professores pelo trabalho desenvolvido.

Aos meus filhos pelo apoio sempre presente.

À minha esposa pelo encorajamento constante.

Aos meus colegas e companheiros, pelo apoio demonstrado.

INDICE

Índice	
Resumo	
Abstract	
Introdução	1
I Parte - Fundamentação	2
Capítulo I – Contexto	2
1. Contexto teórico	2
2. Identificação do problema inicial	3
2.1. Importância do problema	4
2.2. Formulação de hipóteses e seleção de variáveis	5
3. Construção do trabalho operacional	7
II Parte - Investigação	9
Capítulo II – Problemática	9
1. Avaliação de Escola	12
2. Avaliação Interna	13
2.1. A importância da auto – avaliação.....	13
3. Avaliação Externa	14
4. Avaliação para a Qualidade	15
4.1. Eficácia e Melhoria Escolar	16
4.2. Escola e Qualidade - Desafios	18
4.2.1. Princípios da Qualidade Total adaptados à Escola	20
4.2.2. A importância da qualidade	22
5. Autonomia de escola	23
5.1. A Escola Como Serviço Local de Estado	24
5.2. A Escola como comunidade Educativa	26
6. Autonomias	29
6.1. Liderança, autonomia e qualidade	30
Capítulo III – Metodologia	33
1. Modelo de estudo	35
2. Amostra e população	37
3. Instrumentos	38
3.1. Recolha de dados	38
3.2. Validação	39
3.3. Análise de Dados	40

III Parte - Resultados	42
Capítulo IV – Análise e Interpretação de resultados	42
1. Definição de uma estratégia de prossecução da qualidade	42
1.1. Indicadores de gestão	42
1.2. Proposta de Referenciais de Qualidade	43
1.2.1. Indicadores de qualidade da União Europeia (2001).....	43
1.3. Análise comparativa entre diferentes realidades no âmbito da avaliação.....	44
1.3.1. Síntese do relatório do Eurydice sobre a avaliação dos estabelecimentos de ensino.....	44
1.3.2. Síntese do relatório do Conselho Nacional de Educação - A avaliação de escolas	45
1.3.3. Referenciais nacionais para a avaliação de escolas e agrupamentos, desde 2006	47
1.3.4. Referenciais considerados no processo de avaliação interna da Escola D. João II, desde 2002.....	47
1.3.5. Síntese comparativa das realidades propostas pelo CNE, observadas pela IGE e praticadas no Agrupamento	48
2. Caracterização do meio	49
3. Recursos materiais e sua utilização	50
3.1. Orçamentos e despesas	52
4. Indicadores diversos de gestão da escola.....	54
4.1. Segurança	56
4.2. Saúde	57
4.3. Espaços.....	58
5. Questionários.....	59
6. Absentismo.....	61
7. SASE	62
8. Apoios Educativos.....	63
9. Resultados escolares dos alunos	65
9.1. Sucesso	65
9.2. Insucesso escolar	71
9.3. Provas de Avaliação Externa	73
9.4. Conclusão da escolaridade.....	73
9.5. Valor acrescentado	74
10. Estudo Complementar: Análise dos resultados dos alunos, através da observação da amostra definida para os 5 anos em estudo e relação com os alguns fatores externos	75
10.1. Comportamento	75
10.2. Absentismo	76
10.3. Género dos alunos	76
10.4. Local de residência	77
10.5. Encarregados de Educação	77
10.6. Apoios educativos	79

Capítulo V - Síntese da análise dos resultados	80
Capítulo VI – Conclusões	86
Capítulo VII - Estratégias de Intervenção	91
Referências Bibliográficas	93
Referências a Legislação	98
Documentação Consultada na Escola	99
Índice de autores	100
Índice Temático	102
Anexos	106
Índice de Anexos	107
Índice de Quadros	108
Índice de Gráficos	111

Resumo

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Administração Educacional, promovido pela Escola Superior de Educação de Santarém, no âmbito do qual foram estudados e debatidos temas, assuntos e questões que, promoveram a reflexão sobre inúmeras áreas de funcionamento da escola.

Na sequência desse trabalho, assumiu-se a decisão de realizar a análise de uma das áreas abordadas, que assume hoje, uma importância cada vez maior, para a promoção da melhoria do funcionamento das instituições escolares: a avaliação de escola. Este estudo incidu nas componentes consideradas para este processo que se requer contínuo e regular: avaliação interna e avaliação externa, pretendendo-se observar se na Escola D. João II este trabalho poderá ter influenciado de algum modo os resultados escolares dos alunos, bem como a qualidade dos mesmos.

Este estudo foi complementado com um outro, que tomou em conta alguns indicadores relacionados com as famílias que, de alguma forma, também possam ser considerados relevantes para os resultados referidos, considerando que para além do trabalho desenvolvido na e pela escola, possam existir outros fatores locais, pessoais e familiares, que possam induzir os resultados finais dos alunos.

Desta forma os estudos realizados, centraram-se na realidade escolar da escola indicada, onde o autor trabalha. Poderá considerar-se, que se inserem no processo regular e sistemático de avaliação da organização, quer em termos de avaliação interna, quer externa, incluindo-se nos dois casos o esforço contínuo de melhoria da prestação de um serviço público que se requer mais eficaz, eficiente e exigente, tanto no que diz respeito aos processos, como no que diz respeito aos resultados, na perseguição de uma melhor qualidade dos mesmos.

Palavras-chave: avaliação da escola; avaliação interna; avaliação externa; qualidade; autonomia; liderança; gestão estratégica; sucesso escolar; resultados escolares; indicadores; eficácia; estudo complementar.

Abstract

The present essay was developed for the Educational Administration Mastery, promoted by the School of Superior Education of Santarém, with the purpose of studying and reflecting upon several areas of the school functioning.

Baring in mind the completion of this essay it was decided to analyse one specific area among the ones previously studied, one which takes a growing importance in the improvement of the educational institution functioning: school evaluation. This study focuses on the components of the process, which must be continuous and regular: internal and external evaluation, and it is intended to observe if this essay may have, somehow, influenced the academic results of the students, as well as their quality, in D. João II's school.

This essay was complemented with one other, which analysed some external factors related with the families that might have, somehow, influenced the results. Beyond the work developed in and by the school, there might be other local, personal and family factors that probably influence the students' outcomes.

The research done through the direct observation focused on the educational reality of the targeted school, where the author works and it can be considered as part of the regular and systematic process of the organization evaluation, either internal or external evaluation. In both cases there was an effort to continually improve the public service which is required to be more effective, more efficient and more demanding, regarding the processes and the results, always aiming for a better quality.

Key-words: school evaluation; internal evaluation; external evaluation; quality; autonomy; leadership; strategic management; school accomplishment; educational results; indicators; effectiveness; complementary study.

Introdução

O funcionamento organizacional das escolas, sofreu adaptações significativas ao longo do tempo, nomeadamente em 1968, 1973, 1974, 1976, 1977, 1992, 1998, 2008.

Verificaram-se ao longo das últimas décadas, diversas adaptações da organização escolar em momentos políticos diferentes, como refere Natércio Afonso (1988:6): “o atual sistema de administração escolar é o produto de uma determinada conjuntura política, de um equilíbrio de tendências e interesses”. Facto que se mantém atual, o mesmo sucedendo com a localização do poder de decisão relativo ao funcionamento das escolas e referido pelo mesmo autor (ibid:7): “a excessiva centralização administrativa de todo o sistema reduz drasticamente a autonomia das escolas”, o que Manuela Teixeira (1995:49) defende, quando diz que “poder-se-á afirmar, com base nos documentos publicados que, a direção da escola se encontra fora dela, nos órgãos centrais e regionais do Ministério da Educação”.

Considerando esta realidade, muitos autores, ao longo dos anos, têm assumido posições semelhantes e são unânimes em considerar que o sistema escolar terá de receber alterações; quer em termos de organização, de estrutura hierárquica, e de objetivos, quer mesmo em termos da estrutura da escolaridade. A escola terá de assumir o seu papel central – criativo e de mudança – na educação dos jovens e do país, como refere Rui Gomes (1993:23), quando refere que “as organizações podem desenvolver culturas diferenciadas das unidades sociais mais vastas em que se inserem”.

Neste âmbito pretende-se compreender como contribuiu a avaliação da escola para os resultados escolares registados, a qualidade dos mesmos, através da introdução das medidas possíveis no quadro legal existente e centralizado. Esta realidade é possível de observar, através da análise e descrição dos diversos registos existentes e dos resultados obtidos, trabalhados em termos sistematizados no seu processo contínuo de avaliação interna e externa.

O resultado deste trabalho será em tempo oportuno disponibilizado a toda a comunidade, no sentido de poder partilhar o trabalho desenvolvido.

I Parte - Fundamentação

Capítulo I – Contexto

1. Contexto teórico

Para que a autonomia de cada uma das instituições escolares possa ser percebida e assumida pelas respetivas comunidades, é cada vez mais importante o processo de avaliação das escolas, no sentido de cada uma se poder conhecer, diagnosticar adequadamente os seus problemas e tentar corrigir os seus erros. Assumir o seu desempenho pleno e assumir como objetivo principal os bons resultados, não só escolares, mas também educativos dos seus alunos, logo a qualidade das aprendizagens dos mesmos, como meio de melhorar o desempenho e o seu futuro.

Para esse efeito, poderão ser consideradas diversas formas de avaliação, das quais se referem neste estudo a avaliação interna, a avaliação externa e, baseada nestes dois processos, uma avaliação para a qualidade, trabalho que é imperativo aos dois procedimentos iniciais.

No caso da avaliação interna, a sua implementação nas organizações escolares pode ser considerada uma peça fundamental para um melhor conhecimento de si mesmas e útil para diagnosticar com maior objetividade os seus pontos fortes e fracos, assim como os seus constrangimentos e oportunidades.

No caso em estudo, a prática da avaliação interna é uma prática assumida quase desde a fundação da escola, como forma de resposta aos inúmeros constrangimentos que se colocam no trabalho com os alunos e na procura de melhores resultados. Nesse sentido, foi implementada a partir de 1999, uma observação trimestral dos resultados e do funcionamento dos diversos setores da escola e depois do agrupamento, com análise posterior pelas diversas equipas de trabalho, que a partir dela propõem as formas que consideram mais adequadas para a resolução dos problemas observados. Este trabalho é seguido da divulgação dos resultados e das respetivas conclusões, nas quais se incluem as propostas de trabalho para o ano seguinte, consubstanciadas num projeto educativo atualizado anualmente.

No caso da avaliação externa, a sua operacionalização e aplicação a uma instituição escolar poderá contribuir para reforçar os efeitos da avaliação interna, contribuir para uma melhor organização de cada uma das entidades observadas, a partir do que desenvolvido em termos de avaliação interna, reforçando desse modo os contributos para uma melhor eficácia do trabalho realizado.

Na prática observada, a escola considerou cinco domínios de observação¹ (utilizados pela Inspeção Geral de Educação), que serão alvo de referência; os critérios considerados no relatório do CNE (2002) e no relatório do Eurydice (2004).

No que diz respeito a uma avaliação para a qualidade, esta tenderá a responder às maiores exigências da sociedade atual, nas quais se incluem uma maior eficiência dos processos (ensino/aprendizagem e organização da instituição), eficácia dos resultados (escolares), assim como uma maior economia de recursos (consumos, atividades, materiais, financeiros).

Foram analisados os referenciais de qualidade utilizados pela escola em estudo e relacionados com os sugeridos nos dois relatórios indicados anteriormente.

Desta forma, pretende-se, a partir dos registos relativos ao trabalho desenvolvido, observar a realidade da escola alvo do presente estudo, descrever as práticas e metodologias de trabalho utilizadas, assim como os respetivos resultados, enquadrando estes aspectos no contexto atual da avaliação escolar, marcada por um quadro de autonomia limitada.

Para esse efeito, utilizaram-se diversos indicadores de gestão (utilizados no processo de avaliação interna) e tentou-se ainda observar as influências que a escola e a família² poderão eventualmente ter nos resultados dos alunos e na qualidade dos mesmos³.

2. Identificação do problema inicial

A investigação deve começar por “procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida⁴, através da qual o investigador tente exprimir o mais exatamente o que procura saber, elucidar, compreender melhor” (Quivy, 1992:30). “Uma investigação é algo que se pergunta” (ibid:29).

Desta forma, o investigador deve iniciar o seu trabalho por traduzir claramente o seu problema ou a sua pergunta de partida em hipóteses. Estas hipóteses devem ter em consideração o tipo de dados de que necessita. Assim, delimita o seu campo de interesses,

¹ Referidos no anexo 2 (p. 117).

² A partir de um estudo complementar, realizado através da observação aleatória de uma amostra de 10% dos alunos em cada um dos cinco anos de escolaridade considerados no trabalho.

³ Considerando que a componente exterior à escola, é constituída por diversos fatores que, de alguma forma, podem influenciar os resultados escolares dos alunos e o trabalho desenvolvido pelos professores.

⁴ A qual visa o estudo de hipóteses teóricas e a análise das relações que as hipóteses definidas sugerem.

evitando uma grande variedade de elementos possíveis. Deve também enunciar claramente o conteúdo da observação⁵.

O presente estudo é realizado em ambiente natural / estudo de campo, trabalhando, por um lado, os resultados escolares de todos os alunos da escola, entre 2005 e 2010, a partir dos registos existentes nas pautas finais de classificação. Por outro, utiliza uma amostra aleatória dos alunos, em cada um dos anos letivos em análise, para conseguir observar a relação entre os resultados escolares, as medidas tomadas pela escola e a realidade familiar. Para este último caso, estabeleceu-se uma (cor)relação entre as variáveis escolhidas, validando as hipóteses de trabalho, que mereceram maior relevância após análise das mesmas.

Os dados utilizados para esta análise foram também recolhidos dos documentos utilizados para a avaliação interna e externa da escola⁶, com o objetivo de se poder conseguir observar que tipo de impacto o processo de avaliação teve nos resultados dos alunos.

Neste contexto, a pergunta de partida formulada para este estudo de caso foi a seguinte: **Como pode a Avaliação da Escola influenciar os resultados escolares? E a procura da qualidade?**

2.1. Importância do problema

A avaliação é cada vez mais um imperativo que se coloca aos responsáveis pela gestão e administração dos estabelecimentos escolares, sejam eles públicos ou privados, como ferramenta essencial de promoção da mudança, de procura de novas soluções para resolução dos problemas organizacionais e, principalmente, na melhoria dos resultados dos alunos e do desempenho da instituição escolar.

Estes resultados são observáveis através dos resultados escolares, mas também através de outros indicadores de gestão, como por exemplo os comportamentos, a segurança, as atividades desenvolvidas, o custo de funcionamento ou os níveis de satisfação e concordância da comunidade escolar e educativa com o trabalho desenvolvido.

Se a avaliação da escola é cada vez mais importante, o processo respeitante à efetivação da mesma é cada vez mais relevante, quer estejamos a referir-nos à avaliação

⁵ Os conceitos, as dimensões que os compõem e os respetivos indicadores.

⁶ Ver p. 99.

interna, realizada por uma equipa constituída para o efeito, que anualmente recolhe todos os dados observáveis em cada um dos indicadores de gestão considerados para o efeito, quer estejamos a aludir à avaliação externa, que tem como ponto de partida o processo e os resultados da avaliação interna e foi concretizada por elementos externos à escola. Esta última faz uma outra abordagem mais distanciada da realidade que observa, valida a avaliação interna, reforça a credibilidade da mesma e promove outras formas de participação e partilha no seio da comunidade local, assim como assume também uma função reguladora do trabalho a desenvolver.

Desta forma, a avaliação aborda todas as áreas de funcionamento da escola, tendo-se considerado a ação organizacional, pelo facto de poder ter influência nos resultados dos alunos.

No processo de avaliação, sobressai cada vez mais a questão da qualidade, já que qualquer organização – e não só a escolar – tem como principal objetivo na sua avaliação a procura de melhor índices de qualidade no serviço que presta, no trabalho que realiza e nos resultados que apresenta. No caso da organização escolar, aborda-se e desenvolve-se a questão da qualidade, centrando a análise nos resultados escolares e no funcionamento interno, como referido anteriormente.

2.2. Formulação de hipóteses e seleção de variáveis

O objetivo da investigação é colocar à prova hipóteses explicativas das relações entre as variáveis apresentadas no problema, ou pergunta de partida, entendendo-se uma hipótese com uma afirmação da relação existente entre duas ou mais variáveis. O presente estudo, observa a forma como a avaliação da escola, nas diversas áreas abordadas, pode ter influenciado os resultados escolares dos alunos. Para esse efeito o trabalho foi desenvolvido através da análise dos documentos produzidos pela escola e dos dados registados durante os anos que medeiam entre 2005 e 2010.

“A organização de uma investigação em torno de hipóteses de trabalho constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor, sem por isso sacrificar o espírito de descoberta e curiosidade” (Quivy, 1992:112).

Em termos das variáveis independentes, alvo de análise do âmbito da avaliação interna e externa, consideraram-se não só as variáveis individuais (comportamento dos alunos, saúde, apoios sócio educativos, refeições), como o nível de absentismo (dos alunos, pessoal não docente e professores⁷), mas também algumas variáveis estruturais (atividades extraletivas, conteúdos não lecionados, projetos desenvolvidos, espaços escolares, níveis de segurança, nível e quantidade de equipamento e material escolar disponibilizado, custos de funcionamento), assim como registos referentes a consumos (papel, eletricidade, água, gás, telefone), aos objetivos e metas definidos em termos de Projeto Educativo e a sua operacionalização em termos de Plano Anual de Atividades, resultados da avaliação externa e questionários (observação de tempos de trabalho e de concordância com o trabalho desenvolvido) apresentados anualmente à comunidade escolar.

Em termos de variáveis dependentes, consideraram-se os resultados escolares dos alunos e a qualidade dos mesmos, observando-se nesse âmbito: o sucesso escolar; o sucesso pleno; o Quadro de Excelência e o abandono escolar. Para a observação da qualidade dos resultados escolares, foram considerados: o sucesso escolar dos alunos com apoio educativo; o valor acrescentado pela escola no percurso escolar dos alunos; o insucesso acumulado (retenções repetidas); os resultados das avaliações externas.

Este estudo é complementado pelo trabalho de análise, da amostra retirada do universo dos alunos, em cada um dos anos letivos em estudo, para observação da eventual relação dos resultados escolares dos mesmos, com a sua realidade familiar e escolar e com as medidas tomadas pela mesma, decorrentes da avaliação interna.

Neste último caso, o trabalho desenvolvido considerou as seguintes hipóteses de observação, tendo em consideração as variáveis referidas de seguida: Relação dos resultados escolares dos alunos com o absentismo, o comportamento, o local de residência e com as habilitações escolares dos encarregados de educação.

⁷ No caso dos professores, não foi utilizada a variável “experiência profissional”, que Huberman (1991) agrupa da seguinte forma: Estádio de sobrevivência / descoberta e estabilização; diversificação e pôr-se em questão; serenidade / distanciamento afetivo, conservantismo e desinvestimento. Este facto decorre de, no período em análise, o conjunto de professores em exercício na escola ter sido alterado por três vezes.

No estudo complementar desenvolvido em que se explica o que se fez e o objetivo, no qual se considerou a amostra anual dos resultados dos alunos já referida, foram consideradas as seguintes variáveis independentes: as variáveis individuais que consideram o local de residência⁸ e habilitações escolares dos encarregados de educação, o nível de absentismo dos alunos e o comportamento dos mesmos; as variáveis estruturais que consideram o nível de equipamento da escola e o custo de funcionamento da mesma. Estas duas últimas variáveis são abordadas no seio da análise realizada no estudo geral sobre a Escola, já que não se justificava a repetição do mesmo trabalho.

Em termos das variáveis dependentes foram consideradas as relacionadas com os resultados escolares dos alunos e a qualidade dos mesmos, observando-se também nesse âmbito: o sucesso escolar; o sucesso pleno; o Quadro de Excelência e o abandono escolar.

Neste estudo complementar, mostrou-se pertinente (co)relacionar variáveis independentes entre si, como por exemplo: o absentismo dos alunos e o seu comportamento com o local de residência e as habilitações académicas dos respetivos encarregados de educação.

3. Construção do trabalho operacional

Em termos do trabalho operacional desenvolvido para a elaboração deste estudo, após a definição da questão de partida e de questionar os elementos da Direção sobre eventuais constrangimentos ou obstáculos à realização de um trabalho deste teor – o qual mereceu a respetiva aprovação – consultaram-se todos os documentos organizativos da escola, entre 2005 e 2010 (p. 99). Posteriormente, analisou-se o registo dos dados referentes ao seu funcionamento e, numa terceira fase, observaram-se e analisaram-se os questionários utilizados anualmente pela Escola, em diversas áreas do seu funcionamento.

Num momento seguinte, definiu-se uma amostra aleatória dos alunos, nos últimos cinco anos letivos (pp. 185 a 202), e recolheram-se as informações necessárias que permitiram a análise dos indicadores de gestão já indicados, que possibilitaram uma observação complementar dos dados anteriormente recolhidos.

⁸ Para este estudo considerou-se a abordagem realizada por Estêvão (1999), o qual aborda possíveis variáveis a trabalhar, como por exemplo o local de residência dos alunos. Por outro lado não foram consideradas outras variáveis mencionadas pelo autor, como a idade e género dos professores. A idade pelo facto de o nível etário dos professores ser muito homogéneo e o género tendo em linha de conta a dimensão do universo em causa.

Em simultâneo, realizaram-se as leituras consideradas necessárias para enquadrar o tema desenvolvido – avaliação de escola – e enquadrar os dados observados num contexto teórico considerado adequado sobre a matéria em estudo.

Num último momento, desenvolveu-se a análise e interpretação dos dados/resultados e elaborou-se a respetiva conclusão.

II Parte - Investigação

Capítulo II – Problemática

No âmbito das questões a considerar na problemática desenvolvida no contexto da pergunta de partida – Como pode a Avaliação da Escola influenciar os resultados escolares? E a procura da qualidade? - parece importante referir os diplomas legais que ao longo dos últimos anos balizaram a estrutura organizacional das instituições escolares – nomeadamente ao nível da autoavaliação⁹ e da autonomia (subjacente à avaliação interna) - e que de alguma forma responderam ao longo do tempo com maior eficiência aos desafios da qualidade que cada vez mais se exige ao serviço público, neste caso das escolas, ainda que as medidas implementadas necessitassem de ser acompanhadas de outras medidas de carácter descentralizador, necessárias para a afirmação das mesmas, como por exemplo ao nível da autonomia financeira.

Os principais diplomas em causa foram sucessivamente os seguintes¹⁰: Decreto – Lei nº 735-A/74, de 21 de dezembro; Decreto – Lei nº 769-A/76, de 23 de outubro; Portaria nº 677/77, de 4 de novembro; Portaria nº 679/77, de 8 de novembro; Portaria nº 970/80, de 17 de novembro; Despacho nº 8/SERE/1989, de 3 de fevereiro; Portaria nº 679/77, de 8 de novembro; Lei nº 46 / 1986, de 14 de outubro; Decreto – Lei nº 43/1989, de 3 de fevereiro; Decreto – Lei nº 172/91, de 10 de maio; Decreto Lei nº 115 - A / 1998, de 4 de maio; Lei nº 24/1999, de 22 de abril; Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro; Decreto – Lei nº 75/2008, de 22 de abril.

A promulgação sucessiva destes diplomas, se em primeira instância deriva das contingências políticas de cada momento, não deixa por outro lado de, paulatinamente, ir contemplando pequenos avanços no sentido de se conseguir alargar algumas áreas de funcionamento das instituições escolares a uma autonomia progressiva, ainda que controlada pelo poder central e respetivas estruturas intermédias. A autonomia das escolas não será possível enquanto for “verdade que os professores detêm algum controlo sobre o seu próprio trabalho, não é menos verdade que o seu estatuto de “funcionários públicos” os submete a uma lógica de tutela estatal” (Nóvoa, 1992:73). Desta forma, os professores continuam a poder observar um nível de autonomia substancial em termos do funcionamento da sala de

⁹ O conceito de autoavaliação é considerado como avaliação interna, já que esta última teve no contexto da Escola, o princípio de recolha, análise e reflexão dos resultados, necessário para responder a todas as necessidades e melhorar o seu desempenho, através da participação de toda a comunidade escolar. Princípio analisado por Morgan (1986:90, in Scheerens, 2004: 87): “Avaliação → retroação → medida corretiva”.

¹⁰ A indicação do conteúdo destes diplomas encontra-se no capítulo referente à *legislação* (p. 98).

aula, no entanto, em termos organizacionais, a contínua promulgação de diplomas restringe a capacidade de regularização interna das escolas. A título de exemplo poder-se-á referir a questão da contratação de professores, a constituição de turmas, a adaptação dos programas curriculares ao nível local (sem perder naturalmente o sentido de uma matriz nacional). Mantendo-se assim uma tendência uniformizadora que o Estado, enquanto poder, ainda não se conseguiu perder /ceder. Este facto decorre em grande parte da ausência de uma política educativa de longo prazo, assumida em termos nacionais, sem as interferências contínuas das sucessivas mudanças políticas

Esta realidade e o facto de no “modelo centralizado” (Formosinho, 1989:55) a direção estar fora da escola (ibid) implicam que o atual modelo de gestão e administração escolar acabe por não ter autonomia e ser “um serviço dirigido pelos serviços centrais” (ibid). Ainda que tivessem sido criados Agrupamentos de escolas, que acabam por ganhar uma dimensão maior, sem que para isso ganhem maior autonomia. Ganham sim outros intervenientes, que têm de momento, ainda mais dificuldade em articular políticas educativas sustentáveis e organizadas, assim como em centrarem o papel da escola no que é essencial. Deste modo, poderá considerar-se a escola ainda como um serviço periférico, pelo que “não tem direção interna porque não tem autonomia” (ibid), facto que se tem verificado com flutuações ao longo dos anos, mas que consegue ainda constranger a ação das instituições escolares, nas respostas necessárias a cada caso. “Não existirá autonomia nas escolas enquanto não houver verdadeira autonomia financeira da mesma (Brito, 1991:66). Razão pela qual continuamos a abordar estes assuntos com a mesma incidência, os autores a tratarem estes assuntos com a mesma atualidade de há vinte anos atrás e as escolas e os professores a insistirem na sua autonomia.

Este processo poderá ser compreendido num contexto mais global, que se verificou também na maioria dos países ocidentais. Estes foram assumindo que a resolução dos diversos desafios e problemas existentes ao nível das respostas possíveis pela estrutura escolar, passa por facultar níveis mais alargados de decisão às estruturas locais que, em cada comunidade, poderiam responder melhor, mais rapidamente e com mais eficácia, como referido por Bolívar (2003), ao referir-se aos trabalhos de Elmore (1990) e Bolívar (1996). O primeiro quando apresenta as propostas de reestruturação escolar no âmbito do que considera

a “segunda vaga”¹¹ de reformas escolares e o segundo quando refere que “uma maior autonomia pode incrementar a competência profissional dos professores e a sua implicação na melhoria, mediante formas comunitárias de participação e colaboração na escola” (Bolívar, 2003:42-43).

Naturalmente que este processo não se fez até agora com linearidade e devidamente programado, pelo menos no que diz respeito a Portugal, pelo que tem sido uma lenta conquista em termos de autonomia. Não basta que o poder central se predisponha a alienar parte do seu poder de decisão, sendo necessário que cada comunidade queira assumir essas pequenas partes que são facultadas, o que tem tido diferentes níveis de aceitação, em função de cada comunidade escolar. A autonomia terá de ser sempre um processo constante de conquista, de luta e de assunção, por parte das comunidades escolares e educativas, assumindo que a autonomia não deve ser imposta ou delegada. Caso contrário esse conceito acabará por não ser percebido e não ser uma autêntica autonomia, no sentido de permitir níveis de avaliação, decisão e planificação, conducentes à real resolução dos problemas observados localmente e ao desenvolvimento educativo e comunitário.

Tendo em consideração estes pressupostos, “mais do que mudar a educação, o verdadeiro problema consiste em saber como mudar os estabelecimentos de ensino. Mais do que gerir um sistema escolar, importa saber como gerir um sistema de escolas, potenciando a sua diversidade e criatividade” (Canário, 1992:9) e entendendo “a escola como um sistema social e como tal caracterizado pelas suas finalidades, por um sistema de interação, por um território delimitado por uma fronteira e pelos atores que o constituem” (Formosinho, 1989:57). As problemáticas abordadas neste estudo necessitam ser debatidas por todos os intervenientes no processo de organização escolar.

Para este efeito, será necessário considerar os diversos tipos de avaliação da escola: a avaliação interna, peça fundamental para o conhecimento de cada instituição e diagnóstico dos seus pontos fortes e fracos, constrangimentos e oportunidades; a avaliação externa, cuja generalização a todas as organizações escolares contribuirá para reforçar os efeitos da avaliação interna; a avaliação para a qualidade, que tenderá a responder com maior eficiência e eficácia às exigências da comunidade, com uma maior economia de recursos, como referem Bolívar (2003) e Scheerens (2004), para além do relatório da CNE (2005:62-71).

¹¹ A primeira vaga ter-se-á desenvolvido no contexto norte – americano, na primeira metade dos anos oitenta, em que o esforço dos se orientava “no sentido de aumentar a produtividade e a qualidade das escolas, regressando a um modelo técnico – burocrático de controlo, uniformizações e prescrições” (Bolívar, 2003:42)

Neste âmbito, existe também uma necessidade de responder aos novos desafios que se colocam às organizações escolares, assim como contribuir para resultados sustentados, com mais qualidade, em todas as áreas de funcionamento de uma organização escolar, que tem de responder com maior celeridade à inovação e à evolução de um mundo global, encontrando respostas adequadas e reconhecidas pela comunidade que, cada vez mais, tem de estar preparada para novos desafios que se produzem muito rapidamente.

Desta forma, temos como problemática central deste estudo analisar como pode a avaliação da escola influenciar os resultados escolares, tanto dos alunos, como da própria organização escola e como dessa forma se pode procurar a qualidade desses mesmos resultados.

1. Avaliação de Escola

A avaliação poder-se-á considerar um processo dinâmico de construção de um conjunto de instrumentos e procedimentos destinados à recolha de informação, análise de dados e resultados, que permita a correção de debilidades da instituição, assim como o reforço das áreas cujo desempenho possa ser já relevante. No mesmo sentido, a avaliação de uma instituição escolar constitui-se como um conjunto de instrumentos de análise para a melhoria do desempenho da organização, que pode proporcionar melhores condições na prossecução do fim último da Escola: O sucesso escolar e educativo dos seus alunos.

Podem ser utilizados nesse processo diversos instrumentos de avaliação, tais como a análise documental, a entrevista (único instrumento não utilizado pela escola), a aplicação de questionários diversos, a comparação com resultados de outras instituições similares em meio socioeconómico idêntico, podendo ser utilizados diversos tipos de escala, como registo das observações realizadas.

O resultado deste processo deve ser regularmente alvo de análise e debate por parte de todos os elementos da comunidade escolar e educativa, no sentido de todos poderem interiorizar a informação disponibilizada e poderem utilizar a mesma de forma a responderem de modo mais eficaz aos desafios que se lhe colocam constantemente.

Esta realidade é cada vez mais assumida pelos países da OCDE, de entre os quais, 22 assumem a avaliação interna das escolas como obrigatória, enquanto que em outros 6 é recomendada, ainda que se possam observar diferentes modos de proceder para esse efeito, segundo o relatório da Eurydice (2004). No caso da escola alvo deste estudo, a avaliação interna realiza-se em termos formais e sistemáticos desde 1997.

2. Avaliação Interna

2.1. A importância da autoavaliação

No processo de avaliação de uma instituição escolar, a avaliação interna é muitas vezes utilizada como sinónimo de autoavaliação, sendo um processo fundamental para o conhecimento da própria instituição, dos seus principais problemas e das áreas em que melhor consegue responder, constituindo-se como processo fundamental de melhoria do desempenho da escola. Scheerens refere que a autoavaliação pode ser considerada um tipo de avaliação interna da escola “na qual os profissionais responsáveis do programa ou da atividade de base da organização realizam a avaliação da sua própria organização” (2004:103).

Sendo um processo construído internamente pelos seus atores diretos, promove a reflexão e o debate em toda a comunidade sobre o que se pretende da Escola, como atingir os objetivos definidos e para que fim se trabalha – missão. Alaiz (2003:20) distingue uma conceção restrita e ampla de autoavaliação. Na primeira, apenas pode ser levada a efeito pelos professores, considerando possível a inclusão do pessoal não docente, mas limitada a quem se encontra no interior da escola. Na segunda, envolvendo todos os atores educativos, diretos e indiretos.

Neste processo e a partir nomeadamente de uma análise SWOT¹², a comunidade escolar poderá conseguir observar os seus pontos fortes e fracos, assim como as suas oportunidades e constrangimentos, podendo assim agir em conformidade com essa realidade. Para além da análise SWOT, pode ser desenvolvido um modelo de avaliação interna que tenha na sua essência o exemplo proposto pela CAF¹³.

Este último modelo foi elaborado como uma ferramenta para ajudar as organizações públicas da União Europeia, apresentando como objetivos principais os seguintes: “apreender as características essenciais das organizações públicas; servir como instrumento para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem; servir de «ponte» entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da União Europeia; facilitar a utilização do benchmarking entre organizações públicas” (DGAP, 2003:4).

Este trabalho deverá considerar-se como o suporte de outros processos de avaliação, que podem ser exteriores e que reforcem o trabalho desenvolvido internamente, como se tem aliás observado na maioria dos países ocidentais no decurso das últimas décadas,

¹² Ver p. 105

¹³ Ver p. 105

distinguindo-se apenas nos procedimentos, atores ou objetivos, como referido pelo estudo da Eurydice (2004).

No caso em estudo, para além da análise SWOT, pretendeu-se organizar as linhas gerais de implementação da CAF que pudessem permitir a realização da autoavaliação, executada pelos seus membros – internos e externos, intervenientes e participantes – com o objetivo de melhorar os aspetos “fracos” da organização/Escola, assim como reforçar os aspetos “fortes” da mesma, para além de tentar encontrar as oportunidades e os constrangimentos. Esta iniciativa surgiu na sequência das necessidades observadas no âmbito da utilização de técnicas de gestão que procurassem uma maior qualidade nos serviços prestados pelas organizações públicas.

Neste âmbito, a avaliação interna realizada pela escola serviu de suporte ao desenvolvimento do trabalho de avaliação externa, levada a efeito já por duas vezes¹⁴.

3. Avaliação Externa

Na análise efetuada sobre a avaliação de escolas e os referenciais de qualidade, observaram-se e analisaram-se os cinco domínios de observação utilizados pelo Ministério da Educação / Inspeção-Geral de Educação, domínios de observação aliás muito próximos dos referidos no relatório do Conselho Nacional de Educação (CNE) de 2002, assim como no estudo da Eurydice de 2001.

Os domínios em causa são os Resultados; Resultados do serviço educativo; Organização e gestão escolar; Liderança; Capacidade de autorregulação e melhoria da escola, e parecem adequados à realidade do trabalho a desenvolver no conjunto das instituições escolares nacionais. Este facto sai reforçado por centrar a sua aplicação nos indicadores e dinâmicas internas utilizados por cada organização escolar, secundarizando eventuais opiniões externas ao processo organizativo, que não se consubstanciem em evidências, registos e confirmações por parte de diferentes painéis constituídos por atores escolares.

Podem ainda revelar-se um suporte à informação a prestar a entidades externas, permitindo evitar interferências com objetivos que nada têm que ver diretamente com a organização da escola, reforçando o trabalho de análise e debate interno, na procura das melhores soluções para as questões que se levantem.

¹⁴ Ver p. 48.

Este modelo de avaliação deverá registrar, senão na totalidade, pelo menos em parte, áreas de observação comuns com o processo de avaliação interna, para uma mais fácil articulação no trabalho a desenvolver pelos dois modelos que devem de algum modo complementar-se.

A realidade da escola em estudo regista também muitos campos de observação comuns com os sugeridos pelo relatório do CNE para esta área de trabalho, assim como os referidos no relatório do Eurydice (2004) sobre a avaliação de escolas.

4. Avaliação para a Qualidade

A conjugação dos diversos processos de avaliação interna e externa reúnem os fatores de controlo que são os pilares para um acompanhamento objetivo da instituição escolar, assim como de correção e melhoria do seu desempenho.

No entanto existe uma «cultura de dependência», não só para com o poder central, mas também local e mesmo entre profissionais, que traduz uma situação de facto, em que as decisões estratégicas continuam a ser impostas do exterior, ainda que num contexto de progressiva autonomia delimitada superiormente. Apesar dessa “política” é desejável que as escolas intentem desenvolver um modelo de gestão estratégica, que deverá ter por base o processo de avaliação interna.

Num contexto político e administrativamente descentralizado, com reconhecimento de margens amplas de autonomia às escolas, será possível imaginar-se então que estas invistam mais na construção de estratégias diferenciadoras. A gestão estratégica nas escolas – considerando um contexto descentralizado e de reconhecida autonomia – irá abarcar um leque complexo de responsabilidades e tarefas, que obrigarão a que se planifique muito bem o trabalho a desenvolver. A implementação deste modelo de gestão estratégica vai implicar, como se depreende, que as escolas não fiquem à mercê das mudanças das políticas educativas nacionais (ainda que tenha de ser respeitado um quadro de referência nacional, consubstanciado num conjunto mínimo de leis regulamentadoras), numa atitude de mera reação às contingências que se vão observando, o que poderá implicar que as próprias políticas estatais estimulem este processo, oferecendo quadros legais amplos e apoios efetivos e desafiadores à construção de identidades organizacionais diferenciadas (Estêvão, 1999).

Neste âmbito, a procura da qualidade decorrente da procura da eficácia poderá ser um elemento diferenciador das escolas, considerando que o “movimento de investigação sobre

escolas eficazes mostrou que o fator “escola” tem efeitos que provocam diferenças na aprendizagem dos alunos” (Bolívar, 2003:29), como refere

Neste estudo, tentou observar-se se esta realidade foi perseguida pela Escola em análise, tendo em consideração que os conceitos de eficácia e qualidade são complexos, como refere Venâncio (2003:62), quando diz que a qualidade “se refere a vários níveis de análise, varia com o ponto de observação e com o tipo de instrumentos utilizados”, e que é “contingente, porque depende dos objetivos que se definem, das perceções dos atores e das condições em que decorre a ação educativa; é normativo, porque depende do padrão de referência” (ibid:62). No presente caso considera-se que a qualidade não é um estado, mas um processo afetado pelo clima organizacional, que o promove, como referido por Besse (1995:12), quando afirma que a eficácia da instituição poderá ser entendida como a diferença entre os objetivos definidos e os alcançados e o que a escola consegue realizar para diminuir essas diferenças.

4.1.Eficácia e Melhoria Escolar

Saber o que é uma boa escola, como identificá-la e como fazer que outras adquiram características semelhantes (se é que esse procedimento pode ser reconhecido como válido e eficaz), tornou-se na questão central do debate político - ideológico sobre a educação.

A controvérsia gerada pela divulgação do relatório Coleman (1966), acerca da relação entre o sucesso dos alunos e a instituição onde estudavam (em que se refere que os resultados educativos dependiam da origem familiar e das características pessoais dos alunos), traduziu-se na multiplicação dos estudos sobre o desenvolvimento de teorias sobre a melhoria da escola. Os resultados a que este autor chegou, sugeriam que, para se resolver o problema da desigualdade, era necessário intervir no que ocorria fora das escolas e não apenas no que se passava no seu interior.

As conclusões de Coleman foram sintetizadas por Pinto (1995:39-43) em duas ideias essenciais: as diferenças de sucesso entre alunos oriundos de diferentes grupos sociais tendiam a manter-se ou, até, a acentuar-se quando se considerava a análise em termos da qualidade do sucesso escolar e não apenas em termos dos recursos disponíveis; registava-se maior variância dos resultados escolares dentro de cada estabelecimento de ensino do que entre escolas diferentes, o que implicaria que a escola não fazia diferença. No entanto, quando se consideravam as minorias, a escola podia fazer a diferença.

Segundo Scheerens (1992:35), Jenks confirmou as hipóteses de Coleman e chegou às seguintes conclusões: o contributo das escolas para encurtar o fosso entre os alunos era diminuto; a qualidade da educação afeta pouco as carreiras pós – escolares dos alunos; o sucesso escolar é determinado em grande medida pela realidade familiar dos alunos; não existe fundamento empírico para se afirmar que as reformas educativas podem inverter as discrepâncias existentes nos resultados escolares dos alunos; apenas é possível promover a igualdade económica através da redistribuição dos rendimentos do conjunto da sociedade.

Segundo Lima, (2008:18) estes estudos levaram à aceitação das opiniões de Basil Bernstein (1970), as quais foram reforçadas pelos estudos levados a efeito por Baudelot e Establet (1971) e Bourdieu e Passeron (1964 e 1970), segundo os quais “a educação não pode compensar a sociedade”.

Estes estudos e conclusões traduzem a visão e a opinião dos respetivos autores, já que foram sujeitas a variadas críticas ao longo do tempo, em virtude de traduzirem o trabalho realizado em determinadas comunidades, em determinados contextos e num determinado tempo, sendo sempre difícil a generalização. Os estudos mencionados foram desenvolvidos nos anos 60/70, incidindo num período em que se observava nas sociedades ocidentais a massificação do ensino e da escolarização, assim como a preocupação na organização dos sistemas escolares.

Nas décadas seguintes, destacou-se uma linha de orientação, que se tem mostrado particularmente produtiva, e que genericamente se intitula de investigação sobre eficácia escolar (*School Effectiveness Research*). O principal objetivo das investigações consiste em demonstrar que a escola pode fazer a diferença, e que é possível identificar os fatores que explicam tal efeito (efeito escola), devendo no entanto considerar-se sempre a variação entre realidades escolares, tais são as diferenças entre cada uma. Este objetivo pode ser abordado através de dois conceitos operacionais: o da “eficácia escolar” (relativamente à organização) que se situa num nível de análise do sistema educativo como um todo; e do “efeito escola” (relativamente aos alunos), que se aplica especificamente à instituição escolar.

Entretanto, surge no âmbito da sociologia da educação um movimento crítico ao paradigma das escolas eficazes, que concluiu que o conhecimento produzido por esse movimento é muito débil no que concerne à viabilização e implementação de efetivos processos de mudança. Enquanto o movimento das *Escolas Eficazes* tem como foco explícito o estudo do conjunto de fatores que explicam as diferenças de eficácia entre escolas, o

enfoque do movimento das *Escolas em Melhoria (School Effectiveness and Improvement)*, defendido por Reynolds (1997), concentra-se nas mudanças operadas nos processos escolares,

Neste sentido, a hipótese de Reynolds (1992 e 1997), citado por Alejandro Rozas (2008), tem três razões que podem explicar o que ele chama de "fracasso" de recomendações de políticas específicas produzidas pelo movimento das escolas eficazes. A primeira razão é a tendência para ignorar a importância do contexto local, resultando na criação de políticas demasiado genéricas. Em segundo lugar, a ênfase em fatores ao nível da escola em detrimento da sala de aula. Em terceiro lugar, a subestimação da importância, como um motor da mudança, da mudança nas práticas dentro das escolas.

Alexandro Rozas (2008) faz referências a outras abordagens, promovidas por outros autores: John MacBeath (2007), na sua obra "*Improving School Effectiveness: Retrospective and Prospective*", menciona o efeito limitado dos conhecimentos fornecidos pelo paradigma de eficácia para o êxito das políticas educativas e projetos de melhoria, especialmente dirigidos aos mais desfavorecidos, tendo observado que, apesar de um conjunto bem estruturado e financiado de reformas educativas nos anos 90, o fosso do desempenho académico entre os estratos sociais mais desfavorecidos aumentou no Reino Unido. O mesmo autor faz uma análise sobre as aprendizagens e a futura agenda da investigação em melhoria escolar, distinguindo a tradição da eficácia e da melhoria da escola, recuperando, esta última, o foco na centralidade do contexto social para analisar o processo de ensino e de escola. Hopkins (2001) refere que não podem ser ignorados os fatores exteriores à escola, facto que é também mencionado por Rozas, quando refere os estudos de Harris (2006).

Apesar das realidades mencionadas inicialmente poderem não ser atuais, muitas das questões abordadas mantêm atualidade, nomeadamente no nosso país, que iniciou esse processo mais tarde e num contexto socioeconómico diferente, o que levou ao prolongamento destas questões no tempo, em alguns casos até aos nossos dias (baixa escolarização da população, abandono escolar precoce, acesso ao ensino para todos, aumento da escolaridade obrigatória).

4.2. Escola e Qualidade - Desafios

A necessidade cada vez mais sentida de se avaliar e por consequência se procurarem índices de qualidade desejados advém principalmente das críticas que o ensino é objeto e da preocupação da sua qualidade, que tem a sua origem remota na baixa de confiança no ensino

(OCDE, 1992:43), e do “descontentamento daqueles que constatarem que as reformas das estruturas e da organização não resolveram os problemas do ensino” (OCDE, 1992:22).

Os critérios de avaliação da qualidade de uma escola não podem abordar todos os seus setores de funcionamento, deste modo, deverá observar-se o cuidado de definir os objetivos que se pretendem avaliar. Segundo Góis (2005:31), “apesar de todas as dificuldades em lidar com os alunos provenientes de camadas sociais pouco escolarizadas e cujas expectativas face à escola são reduzidas, a investigação já demonstrou que existe um efeito de escola, as escolas fazem a diferença”, pelo que a qualidade procurada não deverá incidir apenas sobre os resultados, mas também ter em conta os aspetos morais, afetivos, de inserção na sociedade e a própria realidade social envolvente (Pinto, 1995:147).

As escolas são realidades sociais complexas, que implicam uma determinada estruturação e que possuem especificidades políticas e organizacionais distintas de uma organização empresarial em sentido estrito. Ainda assim, o modelo empresarial tem sido, sobretudo ao nível dos estudos de natureza organizacional, importante para reequacionar o espaço da escola, nomeadamente para contrariar aquilo que poderíamos designar de uma escola miniatura do sistema educativo nacional (Gomes, 1993).

A procura da eficiência e da eficácia organizacional na escola corresponde à construção de uma escola de qualidade, o que só pode resultar de um processo de ação comum autorregulado. A eficiência e a eficácia organizacional são, do ponto de vista da Escola (responsável pelo processo de ensino – aprendizagem e local para tentar novas coisas) de Qualidade (em que se torna relevante conhecer as necessidades e expectativas dos seus clientes internos e externos) processos intrínsecos à mudança e à inovação organizacional. Estas se devidamente enquadradas num contexto mais amplo de reorganização educativa, colocam diversos desafios: a participação; as necessidades dos alunos; a ação racional-estratégica (no âmbito da qual a Escola de Qualidade significa Escola de Qualidade Total, pensando cooperativamente, em que os controlos rígidos não existem, porque improdutivos e em que a qualidade não é gerada por inspeções que se limitam a avaliar resultados, mas visando como o aluno é tratado durante todo o processo); repensar os processos de liderança; o desafio de enquadrar o próprio desafio da qualidade.

A escola é hoje avaliada de uma forma mais crítica, na medida em que o sucesso das instituições escolares passou a ser mais divulgado. O que os alunos e pais querem é uma escola com uma imagem de sucesso, porque isso é um referencial importante para seu próprio futuro académico, profissional e social.

4.2.1. Princípios da Qualidade Total adaptados à Escola

A estratégia fundamental no âmbito da moderna filosofia que deve orientar a gestão das organizações - também as educativas - é a Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*), um compromisso corporativo com a excelência, no qual todas as atividades e processos da organização estão focados na melhoria da qualidade e na sua administração, objetivando uma crescente satisfação dos clientes (Fotwe, 2006:18-24).

A filosofia da “administração da qualidade” desenvolveu-se ao longo de diversas fases: 1- inspeção (anos 30); 2 - controlo (anos 30-50); 3 - garantia da qualidade (anos 50-80); 4 - administração estratégica da qualidade (anos 80-90). Na fase da inspeção, procuraram-se os problemas que deviam ser resolvidos e a ênfase esteve na uniformidade. O método utilizado foi a contagem, a medida e a observação, e o encarregado era o departamento ou serviço de inspeção. Na fase do controlo, o enfoque também esteve no problema a resolver e os métodos utilizados foram as técnicas e ferramentas estatísticas. A tarefa esteve a cargo dos departamentos de engenharia e produção. Na fase da garantia, os problemas foram tratados proativamente, considerada toda a cadeia produtiva e a contribuição de todos na prevenção das falhas da qualidade. Os métodos utilizados foram os programas e os sistemas que estavam a cargo de todos os departamentos (a gestão de topo estava envolvida perifericamente). Na fase da administração estratégica da qualidade, procura-se uma oportunidade competitiva e a ênfase está no mercado e nas necessidades do consumidor. Os métodos são: o planeamento estratégico, a criação de objetivos e a mobilização da organização. A qualidade passou a ser responsabilidade de cada um e a participação (compromisso) da gestão de topo (liderança) passou a ser explícita (Cordeiro, 2004:19-33).

O termo "Qualidade Total" representa a busca da satisfação não só do cliente, mas de todos as entidades significativas na existência da empresa¹⁵. A excelência organizacional da empresa (Fotwe, 2006:18-24), representa ao mesmo tempo, uma filosofia de gestão e uma metodologia de trabalho, assim como uma rutura com o pensamento tradicional. Trata-se de uma abordagem estruturada e disciplinada para identificar e resolver problemas e institucionalizar os ganhos obtidos, o que significa, igualmente (que se trata de um processo "top down"), a longo prazo, que se apoia em ferramentas específicas de controlo e melhoria e que se transforma num *modus vivendi* das pessoas e da organização como um todo. Como processo, supõe ou comporta várias etapas, como o diagnóstico organizacional, a avaliação

¹⁵ Stakeholders

dos processos, a definição de medidas básicas centradas no cliente, a recolha de dados, a análise dos dados (para identificar as causas profundas), a eliminação do supérfluo (controles, procedimentos), do desperdício e dos erros, a visão de futuro e busca de "zero defeitos".

A escola deve procurar a Qualidade Total se quiser ser fiel à missão que define. Para o fazer, precisa adotar, o princípio de: estudar aprofundadamente a nova filosofia da qualidade por parte da gestão de topo e de todo o quadro de pessoal; comprometer a gestão de topo, que deve estar visível e comprometida, porque lhe cabe liderar as pessoas e criar uma visão de futuro para a organização; dar a prioridade ao cliente; trabalhar em "equipa", em que as pessoas elegem os problemas que querem tratar e têm uma certa autonomia (respeitando as linhas mestras definidas para o cumprimento da missão consensualizada); assumir uma liderança verdadeira que faz com que as pessoas saiam fortalecidas através de um processo sistemático de educação, de capacitação, ascensão profissional, com reconhecimento e recompensa que motiva as pessoas a superarem-se (ainda que em alguns momentos essas condições possam não se verificar); definir um compromisso com a melhoria contínua, em que qualidade é um processo, não um ponto de chegada.

Toda a organização é um sistema vivo, em que a melhoria contínua supõe um trabalho fundamentado em dados objetivos, no conhecimento dos processos, na existência de objetivos claramente definidos e adequados à realização da missão da organização, e no uso de técnicas e ferramentas de melhoria, como por exemplo no processo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*)¹⁶, referido por Averson (1998) e mencionado em PDCA (s/d). No P (*Plan*) realiza-se o planeamento do que se quer (mudanças em qualidade, solução de problemas, etc.), reunindo dados, organizando recursos, definindo objetivos, criando estratégias, etc. No D (*Do*) parte-se para a execução do que foi planeado. No C (*Check*) procede-se à avaliação da ação executada, verificando se ela responde ao planeado. No A (*Act*) procede-se à revisão necessária no planeamento, redesenhando-o naquilo que for necessário. Esta técnica ajuda as pessoas a desenvolverem o pensamento crítico e a agirem cooperativamente. Posteriormente desenvolveu-se o processo PDSA -*Plano-Do-Study-Act*- como forma de melhorar o funcionamento das organizações. Não basta querer a melhoria continuada, é preciso provocá-la e garanti-la com técnicas adequadas (Langley, 2009).

Nesta área, podemos mencionar - pela sua importância - os estudos de Kaplan (2001), que desenvolveu, a partir de 1992, uma metodologia de medição e gestão de desempenho,

¹⁶ Também conhecido como "*Deming Cycle*", por ter sido concebido por Edward Deming, na área do controlo de qualidade, o qual previa 14 pontos que seriam necessários observar para melhorar os resultados de uma organização.

denominada BSC (*balanced scorecard*). Esta metodologia pretende produzir resultados positivos para os *stakeholders*, mas também unir os membros das equipas em torno de um sistema que mensura, recompensa e motiva o desempenho com base na consecução de metas que impulsionem a empresa. Esta metodologia foi inicialmente apresentada como um modelo de avaliação e desempenho empresarial, tendo evoluído para uma metodologia de gestão estratégica, que busca a maximização dos resultados que afetam a visão estratégica de uma organização.

4.2.2. A importância da qualidade

No relatório da OCDE sobre as escolas e a qualidade (1992, 40-56), são apresentadas diversas possibilidades de entendimento do que significa qualidade em meio escolar. A noção de qualidade nas instituições escolares deverá ser aplicada a situações/dimensões bem definidas, sujeitas a critérios valorativos dirigidos às áreas de funcionamento que se pretendam observar, não se podendo extrapolar que uma organização escolar prima pela qualidade, se o trabalho que é possível desenvolver com objetividade se restringe a determinadas áreas e não ao todo. Assim, não devem observar-se comparações entre escolas, quanto muito em determinados aspetos/áreas de funcionamento.

A prossecução de critérios de qualidade torna-se cada vez mais imperativa, tendo em linha de conta a sociedade global, cada vez mais competitiva, com maiores riscos de marginalização dos menos preparados e cada vez mais exigente nos resultados que necessita em todos os seus setores de atividade, assumindo-se uma garantia de segurança para os cidadãos e de promoção da confiança dos mesmos, como refere Candeias (s/d).

A responsabilidade pelos resultados conseguidos por qualquer organização escolar deverá implicar todos os intervenientes no processo educativo, tornando-os responsáveis pelo trabalho desenvolvido e consequentes resultados, pelo que a organização do trabalho, o trabalho dos professores, o trabalho monitorizado dos alunos, o acompanhamento explícito e participado dos encarregados de educação e o envolvimento objetivo de todos os parceiros locais, regionais e nacionais, são primordiais. Observar-se-á, desta forma, uma alteração do paradigma organizacional, devendo, para tal, os indicadores utilizados serem adequados a essa nova realidade, na prossecução do sucesso dos alunos.

5. Autonomia de escola

A autonomia é um elemento primordial do funcionamento de uma organização e parte da sua estratégia global de atuação, pelo que a referência ao grau de autonomia das escolas é fundamental. É necessária uma margem ampla de autonomia para atuar proativamente, desafiando os processos tradicionais de gestão em favor de um modelo normativo mais interveniente e desafiador do *status quo*. É importante que as políticas estatais estimulem este processo oferecendo quadros legais amplos e apoios efetivos e desafiadores, para que as escolas, de acordo com as suas especificidades, possam progredir na qualidade de serviços que prestam às comunidades onde estão inseridas (Estêvão, 1998).

Esta autonomia não deve ser apenas outorgada por delegação superior ou definida formalmente, mas construída diariamente, com o trabalho de toda a comunidade no sentido de a sua afirmação corresponder aos legítimos interesses locais, enquadrando a diversidade de respostas possíveis aos inúmeros desafios que se colocam. Para este efeito, é necessário que o poder central descentralize as suas políticas decisórias, assim como os meios, não deixando no entanto de definir e assegurar a coerência e a igualdade da oferta educativa, como referido no estudo de Eurydice (2004)¹⁷.

A autonomia da escola a partir da base não deixa no entanto de ser uma realidade de difícil afirmação, considerando a realidade das políticas ocidentais neste âmbito, que na maioria dos casos se inicia do topo para a base, como se verifica no nosso país.

As escolas não podem ser consideradas um exemplo de administração autónoma (Castro:2007:78.84). Esta autora refere que as escolas, apesar de dotadas de órgãos próprios, realizam os fins do Estado, definidos pela lei ao fixar as atribuições do Ministério da Educação¹⁸. Desta forma, observa-se que a responsabilidade da tarefa administrativa educativa não é só da escola, é compartilhada com o Estado, ainda que seja reconhecida autonomia à escola, pela administração educativa, de tomar decisões em alguns domínios, no quadro do seu Projeto Educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados¹⁹.

A autonomia das escolas não poderá efetivar-se sem uma alteração na direção e gestão das escolas²⁰ (independentemente das já introduzidas) e no sistema educativo, considerando

¹⁷ «A avaliação dos estabelecimentos de ensino obrigatório na Europa».

¹⁸ Lei da organização e funcionamento do Ministério da Educação, artº 1º, nº 1

¹⁹ Previsto na Lei da organização e funcionamento do Ministério da Educação, artº 3º

²⁰ Previstas no Decreto – Lei nº 115-A/1998 e posterior publicação do Decreto – Lei nº 75/2008.

que as alterações introduzidas por este novo paradigma organizacional não se poderão concretizar e consolidar com a simples alteração de normas ou disposições legais, mas refletindo uma realidade construída a partir da base, da vontade e querer das comunidades e dos seus líderes, conquistando e afirmando no quotidiano não só a necessidade de serem os próprios a responder aos seus problemas, mas também demonstrando a capacidade, responsabilidade e eficácia nas suas intervenções.

No entanto, o que se tem verificado na realidade, decorrente da nossa história e da nossa cultura, é que se em alguns casos são de facto as escolas/comunidades a construírem a sua autonomia, de uma forma geral e na prática, esta acaba por decorrer da vontade do poder central, da regulamentação produzida por si e imposta ao coletivo das escolas, contrariando o conceito de autonomia construída e pretendida, como defende Brito (1991:67), quando refere que “a autonomia não depende da vontade de autonomizar as escolas por parte da administração educativa, mas da vontade que cada escola tem de se tornar autónoma”, num processo de afirmação da autonomia das escolas, que se retrata no seu Projeto Educativo, no seu Plano Anual de Atividades e no seu Regulamento Interno (ibid:67).

Para que tal situação seja possível, será necessário um quadro normativo suficientemente maleável e flexível, que permita modelos alternativos, em função das características e interesses de cada comunidade, devendo contemplar todas as áreas de funcionamento da organização escolar, realidade que foi considerada na retórica governativa e na produção normativa em quatro momentos fortes, ainda que não conseguida: na 1ª República, com Sobral Cid (MIP de fevereiro a maio de 1914); no XI GC, com Roberto Carneiro (ME de 1987 a 1991) e a publicação da LBSE; no XIII GC, com Marçal Grilo (ME de 1996 a 2000) (Barroso, 2009:26) e no último GC, com Maria de Lurdes Rodrigues (2005 a 2009).

5.1.A Escola Como Serviço Local de Estado

Num modelo de administração pública centralizada, a escola não tem autonomia, seja ela de carácter científico, pedagógico, curricular, financeiro, administrativo ou organizativo, sendo concebida como um serviço local do Estado, integrada na sua administração periférica. Era dirigida por um Reitor – nos Liceus – ou por um Diretor – nas Escolas Industriais e Comerciais - até 1974 e, depois, por um Conselho Diretivo, que funcionava na dependência hierárquica dos serviços centrais do Ministério da Educação.

Considerando que a Escola era um órgão periférico do poder central, cuja “comunidade escolar” era constituída por professores, funcionários e alunos, poder-se-á considerar que não tinha Direção interna, porque não tinha autonomia.

Este modelo de administração reconhece apenas ao professor a qualidade de agente do Estado, sendo-lhe assim concebida a sua intervenção como funcionário público, reproduzidor das orientações superiores, normalizadas para o todo nacional, com uma mesma matriz de atuação, com os mesmos fins e procedimentos. “O tipo de responsabilização é quase exclusivamente o burocrático, em que se controla o cumprimento dos meios independentemente da prossecução dos fins, em que se valorizam os ritos e se ignoram as intenções” (Formosinho:1989:56). “É uma prestação de contas que, no domínio pedagógico, se baseia no ensino (o meio) ignorando a aprendizagem dos alunos (o fim)” (ibidem). Deste modo, os primeiros deveres do professor eram para com o Estado e não para com os alunos, pelo que “o seu primeiro dever é o de obediência ao Estado” (ibidem). Nesse sentido, a prestação de contas era apresentada exclusivamente ao Estado, através dos serviços centrais.

O conceito de escola como serviço local do Estado afirma-se num modelo centralizado (Natércio, 1988:5-11), em que articulação de meios administrativos/fins pedagógicos é pré – decidida pelo Governo²¹ e pela Administração Central²². A proliferação de regulamentação da atividade das escolas incide de forma acentuada nas finalidades pedagógicas da instituição escolar e dos seus profissionais e efetivam-se no ato educativo que decorre na escola e na sala de aula, já que estes são posteriores aos regulamentos aprovados centralmente, pelo que poderemos considerar que esse ato não é livre mas sujeito aos regulamentos da administração central. Por essa via, os critérios administrativos – os meios definidos pelos serviços centrais – prevalecem sobre os critérios pedagógicos – os objetivos educativos da atividade do professor.

Para que os meios possam ser considerados instrumentais dos fins e não se ritualizem, há que garantir que quem conduz e executa o ato educativo, isto é, quem atualiza os fins, controle também os meios, “assim o modelo centralizado de administração escolar deve ser substituído por um modelo descentralizado que dê autonomia à escola para formular finalidades e escolher meios. Aliás, a opção por esse modelo descentralizado consta explicitamente na Lei de Bases do Sistema Educativo e tem por base uma conceção participativa de democracia” (Formosinho, 1989:55).

²¹ Em Decretos – Lei, Decretos e Decretos Regulamentares.

²² Em Portarias, Despachos Normativos, Despachos e Circulares.

Neste âmbito o professor assume papel de primordial importância já que deverá ser “um profissional orientado para o cliente – aluno/família – sendo o seu primeiro dever como professor para com os alunos e não para com o Estado, devendo orientar os seus deveres para com o cliente, sobrepondo-se estes ao dever de obediência como princípio deontológico genérico” (ibid:57).

5.2. A Escola como comunidade Educativa

A Escola não deverá ser um serviço local do Estado, nem tão pouco uma unidade estatal periférica. A Direção da Escola deve encontrar-se na comunidade educativa, tendo em conta o modelo descentralizado de administração pública, cuja “autonomia é uma componente da administração descentralizada”, como referido por Sarmento (1992:9), previsto na Constituição da República Portuguesa²³, que refere que os serviços à comunidade se devem aproximar da população, e serem desburocratizados, situação também prevista na Lei de Bases do Sistema Educativo²⁴.

“A descentralização pode contribuir para níveis elevados de eficácia na gestão dos sistemas educativos. Este argumento implica duas expectativas: uma maior descentralização mobilizaria e geraria recursos que não estão disponíveis em condições mais centralizadas; os sistemas descentralizados podem utilizar, de forma mais eficaz, os recursos disponíveis” (Sarmento, 2000:103).

“Esta conceção de Escola pressupõe ainda que a mesma deverá possuir autonomia científica, pedagógica, curricular, organizativa, financeira e administrativa, ainda que essa autonomia possa ser sempre relativa e “neste sentido, importa reforçar o papel regulador do Estado, orientado para o acompanhamento, apoio, assessoria e avaliação externa do sistema (CNE, 2002:153).

A instituição da autonomia, que se distingue da descentralização na medida em que envolve não apenas uma distribuição de atribuições e competências dentro de um sistema político ou administrativo, mas mais diretamente a capacidade de ação por parte dos titulares dessa distribuição (Barroso, 2006:23), terá como contrapartida o aumento da participação de toda a comunidade educativa e a mudança do tipo de responsabilização, da prestação de contas (em que justificará os meios usados em função dos resultados, evitando a mera verificação), também referido por Canário (1992:57-86).

²³ Artigo 74^a, alínea f), Artigo 77^o, n^os 1 e 2 e Artigo 267^o, n^os 1, 2 e 3

²⁴ Artigos 43^o e 46^o, do Decreto – Lei n^o 46 / 1986.

O conceito de autonomia de escola , que tem sido procurado e experimentado no contexto mais lato da sociedade ocidental, tem procurado também as soluções mais eficazes para a gestão dos respetivos sistemas educativos, podendo observar-se alguns pontos comuns a todos os países da OCDE, embora com as particularidades e com conceitos de autonomia resultantes da experiência²⁵, da história e da cultura de cada uma das sociedades. De igual modo são diferentes as interpretações do conceito de autonomia, ou de diferentes níveis e zonas de autonomia.

“A autonomia está no coração do novo paradigma de escola, dado que ela é dirigida pelos seus membros e pela comunidade em que se insere – e, por isso, a autonomia é expressiva, constitui um valor em si mesma – mas também porque a autonomia é instrumental para a adaptação estrutural e tecnológica da escola aos seus alunos, aos seus contextos e às suas contingências” (Sarmiento, 1992:39). Sob uma mesma designação (autonomia de escola), “escondem-se diferentes realidades com significados, objetivos, modalidades de operacionalização e resultados diferentes” (Barroso, 2006:25).

O princípio de que o poder central não consegue responder de modo adequado e desejado aos desafios da sociedade moderna, à rapidez das alterações da mesma, com a eficácia e qualidade exigíveis num mundo cada vez mais competitivo que, baseia o seu desenvolvimento no conhecimento e na maior produtividade dos seus cidadãos, deverá implicar da parte das comunidades educativas, um maior envolvimento e participação no processo contínuo de conquista e solidificação da resolução dos desafios, que se colocam constantemente.

A problemática do governo das organizações escolares reveste-se de especial importância em qualquer estratégia de mudança do sistema educativo. Os gestores / administradores escolares que podem contribuir de uma forma decisiva para se ultrapassarem as eventuais limitações que se colocam ao sucesso escolar, não só tentando melhorar os equipamentos existentes, encontrando recursos materiais que possam responder às necessidades observadas, organizando os espaços escolares, apoiando os professores no seu trabalho de organização pedagógica, mas também e, principalmente, organizando e motivando os recursos “humanos” existentes, congregando vontades, motivando as equipas de trabalho, estimulando a mudança e a iniciativa, promovendo um clima de trabalho adequado à prossecução dos objetivos definidos pela comunidade escolar / educativa.

²⁵ No caso português, regulamentado sucessivamente por diversos diplomas normativos referidos na p. 9.

A escola é marcada por uma tendência de autorreprodução (Sebastião, 2009:101), e acaba por ter uma razoável autonomia relativa na reprodução do seu sistema de regras, influenciada e transformada por relações de interação, de que resulta uma acumulação de pequenas mudanças que se traduzem na sua transformação. A este fenómeno, aliado às definições e limitações de autonomia, devem os responsáveis pelas organizações escolares afirmar a condução das instituições por que são responsáveis, de acordo com as linhas consensualizadas na comunidade local que deposita nos mesmos a sua confiança.

A conceção de autonomia aplicada às organizações escolares pretende, de uma forma global, proporcionar as condições e meios às comunidades locais, para uma maior capacidade de iniciativa na orientação de atividades e serviços escolares, dentro do princípio de que a escola é uma comunidade de pessoas empenhadas na qualidade do serviço educativo oferecido e na progressiva afirmação das instituições nos meios em que se inserem.

Esta ideia afirma-se principalmente através da elaboração de um Projeto Educativo “no âmbito do qual é necessário que a escola tenha poder de decisão para implantá-lo em tempo útil, para proceder às alterações que a situação impuser. Trata-se de uma situação que é incompatível com o centralismo que tem reinado no sistema educativo Português” (Diogo, 1994:16). O Projeto Educativo articula-se com um Plano Anual de Atividades e com um Projeto Curricular de Escola, que interagem com os Planos Curriculares de Turma, documentos da política educativa local, que são enquadrados por um Regulamento Interno. A elaboração destes documentos organizativos da vida escolar envolve a participação de todos os representantes da comunidade, que não apenas os professores e pessoal não docente, os quais participam também no processo de constituição dos órgãos de Direção e gestão escolar.

Desta forma, a autonomia de escola fundamenta-se num conjunto de pressupostos socioeducativos e de princípios orientadores que são exercidos através de competências próprias nos diversos domínios e dimensões do funcionamento de cada instituição escolar, quer no tocante à sua organização interna e às relações entre os níveis central, regional e local da administração, quer no assumir pelo poder local de novas competências com meios adequados, os quais devem ser devidamente organizados e previstos em termos de médio / longo prazo na Carta Educativa, assim como no funcionamento pleno, participativo e racional do Conselho Municipal de Educação, quer ainda na constituição de parcerias aos mais diversos níveis, como referido no relatório do CNE (2002:153) e por Lemos (2001:183).

6. Autonomias

Muitas vezes não se releva a importância de que esta autonomia deve ser entendida como autonomias, em virtude de em cada organização escolar se desenvolverem áreas de autonomia diferentes, em função das áreas de funcionamento de cada uma das componentes de decisão que o poder central decide delegar a cada instituição, já que “as políticas de reforço de autonomia das escolas podem ser vistas e interpretadas à luz dos objetivos de intervenção da ação pública do Estado” (Barroso, 2006:29). A que se aliam as margens de decisão que cada uma das escolas consegue por afirmação própria assumir, nomeadamente ao nível da sua avaliação interna e das respostas que encontra para responder aos desafios colocados pela observação e análise que realiza nas áreas da organização curricular, pedagógica, didática, financeira, orçamental e da ação socioescolar.

Estas deveriam merecer na sua globalidade, a possibilidade de poderem ser assumidas pelas instituições escolares, acrescidas de outras, nomeadamente no que diz respeito à contratação dos seus recursos humanos.

Deste modo teremos de nos referir à capacidade que as organizações – neste caso as escolas – podem ter na definição da sua potencialidade de gestão estratégica, como um campo de afirmação da sua capacidade de resposta às questões específicas e locais.

A tradição de planeamento e de definição de políticas e orientações educativas persistiu, no nosso país, como uma prerrogativa dos serviços centrais do ministério da educação, limitando-se as escolas à fase operacional de elaboração de planos de atividades, entendidos sobretudo como coleções de atividades propostas pelos grupos disciplinares e aprovados pelo conselho pedagógico. De facto, nunca às escolas públicas foi reconhecido o direito de possuírem, por exemplo, um departamento de planeamento, com pessoas envolvidas em desenhar e implementar sistemas de gestão estratégica; elas nunca tiveram verdadeiramente uma estratégia própria, condicionadas como sempre estiveram pela missão, pelo projeto político, pelas decisões estratégicas do Estado central em relação à educação.

Podemos observar que apesar de tudo parece ser tecnicamente viável, embora com as cautelas devidas e considerando as dificuldades para transferir o arsenal da gestão estratégica para as escolas, facilitando a capacidade de os seus atores lidarem com a complexidade organizacional e ambiental, como referido nos estudos de autores como Estêvão (2009), Vinzant (2006:211) ou Cardoso (1992).

Considerando os aspetos relevantes da gestão estratégica quando aplicada às escolas, e atendendo que um dos seus grandes objetivos é assegurar que as organizações no seu conjunto se articulem com os seus meios, também as escolas podem ganhar com este tipo de gestão, uma vez que são igualmente afetadas por um conjunto de fatores ambientais tão importantes como a legislação, as mudanças de condições e políticas de trabalho, os desafios a que a autonomia pode promover, em termos de uma certa competição entre escolas públicas e entre públicas e privadas, as limitações de ordem económica, os fatores socioculturais (que incluem os símbolos de *status*, as orientações religiosas, os valores e atitudes da sociedade), o nível de desenvolvimento tecnológico, as ideologias e atitudes políticas face à educação.

Devem, contudo, ser acauteladas questões como os critérios de equidade e cidadania, assim como ter em consideração os critérios políticos vigentes em cada momento, já que estes fatores podem assumir-se como constrangimentos à implementação deste modelo de intervenção. Pode, ainda, acrescer a dificuldade de articulação com o Projeto Educativo, já que este pode não coincidir na totalidade com a lógica da racionalidade técnica, visto apelar à multirreferencialidade e a critérios de natureza política e democrática.

6.1. Liderança, autonomia e qualidade

O fator “liderança” é, no que respeita à prossecução da qualidade na organização escolar, absolutamente decisivo. Como acontece, aliás, com a esmagadora maioria dos macroprocessos em que qualquer escola se pode envolver.

Partindo do princípio de que as escolas procuram prestar às comunidades onde estão inseridas um serviço de qualidade, cabe às lideranças das escolas, mais do que a qualquer outro ator escolar, informar-se, em primeiro lugar, de forma adequada e rigorosa, sobre essa temática, de tal forma que consiga construir um *corpus* de referências teóricas capaz de sustentar e enquadrar uma estratégia global de prossecução da qualidade. Em segundo, a liderança da escola, pela centralidade das suas funções em todos os domínios educativos, deve coordenar a elaboração de um plano/estratégia global para promoção da qualidade que envolva outras forças em presença na escola e que, embora respeitando a especificidade de cada escola, deve ser sempre apresentado como um desafio que a todos diz respeito. Por último, e como consequência do exposto previamente, deve também passar pela liderança da escola toda a informação e toda a definição das equipas de avaliação e controlo da estratégia.

A questão da qualidade nos sistemas educativos não é uma questão pacífica. No relatório da OCDE (1992:111), sinalizam-se algumas preocupações: a qualidade do ensino é uma mais-valia que deve ser uma prioridade constante; o ensino não pode ser assemelhado a uma linha de montagem, graças à qual se aumentem mecanicamente os meios de produção a fim de multiplicar a produtividade; as medidas que permitem melhorar a sua qualidade suscitam questões fundamentais sobre os fins que a sociedade atribui ao ensino, sobre a natureza da participação na tomada de decisões e sobre as próprias finalidades da escola.

Como reconhece Azevedo (2002:7-8), uma coisa parece evidente: os cidadãos (de modos variados e até contraditórios) são cada vez mais exigentes com o desempenho das escolas, não só porque estas são instituições sociais imprescindíveis e crescentemente valorizadas pelas sociedades, mas também porque os seus custos, cada vez mais elevados, sobrecarregam os mesmos cidadãos com impostos que os penalizam.

Para diretores de escolas, dirigentes de órgãos intermédios e professores, em geral, esta não pode ser uma problemática estranha. Brito (1991:51) considera que “(...) qualidade, numa escola, não significará forçosamente mais custos, maiores encargos financeiros”.

Somos espetadores e/ou atores, pelo menos conceitualmente, de uma transição entre uma linha de liderança mais tradicional, denominada transacional, que mantém linhas de hierarquia e controle (de modo burocrático) (Bass, 1988), e um enfoque de liderança mais transformacional, que distribui e delega, como considera Braz noutra oportunidade (2006:45-47), a propósito de que liderança poderá considerar-se “algo mais que a liderança transacional”, sendo fundamentalmente “uma liderança transformacional” e quando considera que um “indicador chave da qualidade e da melhoria da educação é a liderança exercida pelo Diretor”, citando Bass (1988), Boyer (1985), Sergiovanni (1984) e Weber (1971), distinguindo ainda um outro comportamento que denomina não liderança (situado num contexto de “laissez faire”).

Neste âmbito Bass (1988), descreve as características da liderança transacional desenvolvidas por parte dos líderes: “recompensam os esforços realizados no trabalho; dizem aos professores o que têm de fazer se quiserem ser reconhecidos pelo seu esforço; apenas intervêm se não conseguem os objetivos; indicam aos professores o que receberão se fizerem o que têm de fazer; não alteram as coisas se estas correm bem; trocam recompensas pelo esforço que está a ser realizado”.

O mesmo autor descreve a liderança transformacional, no âmbito da qual os líderes transmitem os objetivos e a visão da organização, geram respeito e confiança, favorecem o otimismo e o entusiasmo, prestam a atenção aos professores mais necessitados, informam os professores sobre as decisões que os afetam, prestam atenção aos sentimentos e necessidades dos professores, tendem a transformar os problemas em oportunidades, defendem os professores perante as instâncias superiores.

Foram assim considerados os conceitos de liderança escolar, distinção entre liderança, direção e gestão; a problemática da autonomia como fundamento instrumental de uma verdadeira liderança, e a influência da liderança na procura de maior eficácia e qualidade escolares, através da avaliação das organizações.

A afirmação e o exercício de verdadeiras lideranças, esclarecidas e competentes, são condições fundamentais para relegitimar as escolas nas comunidades, como prestadoras de serviços educativos de qualidade e como elementos fundamentais de desenvolvimento local.

Capítulo III – Metodologia

A metodologia é um capítulo fundamental na estruturação de um trabalho, que neste caso, trata de um estudo que é “intencionalmente orientado e ajustado, tendo em vista inovar ou aumentar o conhecimento” (Veiga, 1996: 83). Desta forma, é “uma pesquisa empírica conduzida numa situação circunscrita de espaço e de tempo, ou seja, é singular, centrada em facetas interessantes de uma atividade e instituição, em contexto natural e respeitando as pessoas, com o objetivo de fundamentar juízos e decisões práticas, possibilitando a exploração de aspetos relevantes, a formulação e verificação de explicações plausíveis sobre o que se encontrou, a construção de argumentos ou narrativas válida” (Bassey, 1999, cit. por Natércio, 2005:70-71), assumindo-se como um estudo de caso.

O estudo desenvolve-se, assim, no formato de investigação empírica, o que se pode entender como um trabalho que se realiza através de uma observação para compreender melhor o fenómeno a estudar, o qual é suportado através de um processo de recolha de dados. Segundo Hill (2009:19-20), este tipo de trabalho pode desenvolver três tipos²⁶ de investigação de entre os quais o tipo “aplicável” que foi o utilizado no presente estudo, já que, segundo o mesmo autor, pretende descobrir factos novos que sejam capazes de resolver problemas práticos no curto prazo.

A forma de abordagem deste estudo tem um forte carácter descritivo, porque o investigador dá a conhecer a situação tal como ela surge e tão completa quanto possível, apoiando-se para isso numa “descrição compacta”.

Este estudo desenvolvido sobre a escola descreve a importância da avaliação da mesma, a evolução dos resultados escolares dos alunos, assim como os resultados observados em outros indicadores de gestão, que de alguma forma se consideraram poder influenciar a qualidade do trabalho realizado.

O trabalho em causa contemplou também um estudo complementar, realizado a partir de uma amostra aleatória de alunos, o qual observou algumas realidades e indicadores externos à escola, caracterizadores da comunidade educativa e que podem influenciar o desempenho e os resultados escolares dos alunos.

²⁶ O autor refere a possibilidade de investigação pura, aplicada e aplicável, podendo o segundo tipo indicado ser utilizado a médio prazo e o primeiro tipo contribuir essencialmente para o enquadramento da literatura, e portanto, do conhecimento sobre uma determinada área teórica, o que não se pretende no caso em estudo, salvo a contextualização necessária para enquadrar a temática a abordar.

Nos dois casos, descrevem-se os resultados observados no processo de avaliação interna, em diversas áreas de funcionamento da escola.

Foi considerado um conceito fundamental: a Avaliação de Escola. Este foi entendido como um modo de conceber a realidade, para melhor a observar e explicar. Construir o conceito implica a operacionalização dos seus elementos constitutivos, que são as dimensões e os indicadores. Foram também considerados os conceitos secundários de autonomia de escola²⁷ e liderança no contexto da autonomia e da qualidade, bem como a avaliação interna da escola, a avaliação externa da escola e a avaliação para a qualidade²⁸.

Após a definição das dimensões, foram considerados os indicadores observáveis e mensuráveis, como aspetos particulares das mesmas, tendo em linha de conta o definido por Veiga (1996:6), quando refere que “um indicador é um dado observável que permite avaliar uma determinada dimensão do conceito”, ou o defendido por Scheerens (2004:93), quando refere que “os indicadores da educação são estatísticas que permitem equacionar juízos de valor sobre aspetos essenciais do funcionamento dos sistemas educativos”.

Os indicadores considerados em cada uma das dimensões foram os possíveis de recolher na escola, considerando a possibilidade da serem mensuráveis e quantitativos.

Para além do tipo de investigação, importa também referir que o estudo efetuado, independentemente de ser realizado na escola escolhida para o mesmo, teve em consideração o referido por Flick (2005:49), quando diz que as “ questões da investigação não surgem do nada: em muitos casos têm origem naquilo que o investigador é, na sua história pessoal ou no seu contexto social. A decisão acerca de uma questão específica depende grandemente dos interesses práticos do investigador e do seu envolvimento num ou noutro contexto histórico e social.” Isso implicou manter a isenção necessária ao desenvolvimento dos trabalhos desenvolvidos, realidade imprescindível, considerando que todo o trabalho em ciências sociais encerra múltiplas dificuldades, entre as quais sobreleva a da possível interferência do eu do investigador nos resultados da sua investigação, esforçando-nos, em todo o momento, por distinguir a descrição dos factos, que deve sempre ser objetiva, da interpretação que pode ser mais pessoal, com a condição de que não se confundam as duas, com podemos concluir do referido por Hérbert (2008:65-90), Flick (2005:20-37) e Bardin (1977: 104-108).

²⁷ A abordagem realizada tem em linha de conta as diversas áreas de funcionamento de uma escola, as quais têm diferentes níveis de autonomia.

²⁸ Não se pretende abordar a qualidade no funcionamento de uma organização, apenas a sua previsão no âmbito da avaliação da escola, através da análise de indicadores/referenciais considerados para a análise dos resultados por parte da mesma.

1. Modelo de estudo

Cabe descrever neste capítulo o modo como se vai efetuar o estudo em causa, os instrumentos utilizados, o procedimento, a população, a amostra, assim como o tratamento de dados, definindo-se à partida se este um estudo de caso no qual as fontes para obtenção de dados a utilizar podem, segundo Tuckman (2000:516), ser de três tipos: inquérito (questionários ou entrevistas), observação e documentos (opção escolhida).

O estudo de caso é um sistema limitado, identificado com “algo” que se desenvolve em ambiente natural e que preserva um carácter específico. Neste âmbito, poderá recorrer-se a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha muito diversificados, tendo-se optado pela recolha e análise documental²⁹.

No que diz respeito à análise de conteúdo³⁰, podemos considerar importante a análise de documentos que é entendida por Bardin (1994:37-47) como um conjunto de operações que visam representar o conteúdo de um documento de uma forma diferente do original, de modo a permitir de seguida a sua consulta e referenciação. No âmbito da análise documental, observa-se (considerados como indicadores) o absentismo de alunos e professores (número total de faltas dadas), os resultados escolares dos alunos (classificação registada em pauta de final de ano letivo), a qualidade desses resultados (insucesso, sucesso, sucesso pleno, quadro de excelência, abandono escolar), comportamento dos alunos (número de participações disciplinares), segurança (número de acidentes, furtos e atos de violência), aquisições de equipamentos realizadas nos anos em análise (número de equipamentos disponibilizados em cada ano), custo de funcionamento da escola por aluno / turma, habilitações académicas dos encarregados de educação e os seus locais de residência (nos dois casos, apenas no estudo complementar realizado).

Esta componente do trabalho apresenta um estudo no âmbito do qual se investigam as possíveis influências da Avaliação Interna nos resultados dos alunos, através da recolha de dados da Escola, no final dos anos letivos 2005/2006 a 2009/2010.

Foi também tido em linha de conta o “efeito de halo” referido por Ghiglione e Matalon (1992:147), que se relaciona com a eventual influência na questão seguinte da resposta dada a uma questão anterior, ou do condicionamento da análise dos dados recolhidos, relativamente aos anteriores.

²⁹ Não se tendo utilizado entrevistas, questionários, registos áudio e vídeo.

³⁰ Para além deste tipo de análise, poderia ainda ser considerada a análise categorial como uma das técnicas possíveis, já que “manipula as mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a mensagem” (Bardin, 1994:46), situação que não se pretende neste estudo.

No plano dos procedimentos a utilizar, articularam-se também as operações de redução, organização, apresentação e verificação de dados, como referido por Hébert (2008, 174-178), para a organização dos dados recolhidos.

No âmbito da metodologia desenvolvida, aplicou-se a teoria defendida por Hébert (2008:96), também referida por Van der Maren (1987:95) relativamente às metodologias qualitativas e quantitativas, caracterizadas pelo “processo indutivo exploratório (contexto de descoberta) e pela formulação de teorias interpretativas e prescritivas”, a que associa o processo “hipotético - dedutivo e experimental num contexto de verificação (contexto de prova) de teorias descritivas com o apoio de teorias formais” (ibid, 2008:96). No quadro que o autor apresenta (2005:97), podemos observar que o método qualitativo (contexto de descoberta) e quantitativo (contexto de prova), têm uma relação direta, possibilidade que também é defendida por Flick (2005:269-273), tendo-se privilegiado o primeiro caso neste estudo.

No que se refere ao propósito da investigação desenvolvida, é possível dizer que se trata de uma pesquisa descritiva e uma pesquisa (cor)relacional, na qual "o pesquisador observa, regista, analisa e correlaciona factos ou fenómenos, sem os manipular" (Barros e Lehfeld:1986:90).

Para além desta pesquisa descritiva, que se constitui como a “descrição das características, propriedades ou relações existentes no grupo pesquisado” (Cervo e Bervian, 1983:56), considerou-se a pesquisa exploratória, através da análise dos normativos e documentos de orientação, indispensáveis à caracterização / contextualização do estudo de caso, que serviu para definir concretamente os objetivos específicos a alcançar, bem como para definir as dimensões e indicadores orientadores do trabalho realizado.

No estudo complementar, o método utilizado é experimental, no qual os sujeitos são atribuídos aleatoriamente aos grupos, tendo todos igual oportunidade de ir parar a um ou outro grupo, categorizando os mesmos³¹. Esta foi a razão pela qual se optou por definir uma amostra, explicada no ponto respetivo. Nesta análise complementar, para além das habilitações académicas dos encarregados de educação e dos seus locais de residência, foram também consideradas as seguintes variáveis: resultados escolares dos alunos; absentismo de alunos e professores; comportamento dos alunos.

³¹ Este processo de tipo estruturalizado permite que se desenvolva a análise de conteúdo, que tem duas etapas: o inventário, em que se isolam os elementos a observar e a classificação em que se repartem e organizam os elementos (Bardin, 1994:118).

2. Amostra e população

O estudo de caso não é uma investigação baseada em amostragem. “Não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso” (Coutinho e Chaves, 2002:228). No âmbito desta premissa, o estudo analisou os documentos relativos ao funcionamento da escola e à sua avaliação, assim como os resultados escolares do total dos alunos da escola, durante os cinco anos em apreço, para além dos resultados dos restantes indicadores, considerando-se que o mesmo é representativo, visto que incide sobre a totalidade dos alunos da escola, como refere Quivy (1992, 161-165).

No estudo complementar realizado, observaram-se os resultados escolares dos alunos da Escola alvo deste estudo, entre 2005 e 2010, considerando um universo com características comuns sobre o qual incidiu uma análise estatística, correspondendo a amostra a 10%³² de todo o universo (Quivy, *ibid*, e Hill, 2008:42; 252-258; 313). Esta amostra, que se “configura como um passo de extrema importância para o estudo, pois define a sua essência metodológica” (Coutinho e Chaves, 2002:228), observou os resultados dos alunos do 2º ciclo e 3º ciclo (329) e, de entre estes dois grupos, os resultados escolares dos rapazes (159) e raparigas (170) de cada um dos ciclos, assumindo-se como uma amostragem aleatória (em que qualquer um dos elementos da população pode entrar na amostra de acordo com uma probabilidade) simples (quando se tem a mesma probabilidade de pertencer à amostra), como refere Rodrigues (2010:228). Esta amostra incide apenas num tipo de população (entendida como conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretendem estudar), constituindo-se como um subconjunto da população que se observa, com o objetivo de tirar conclusões acerca de mais características da população onde foi recolhida.

Neste último caso, a amostragem poderia ser aleatória, estratificada, por *clusters* e sistémica. No presente estudo, optou-se pela primeira hipótese, tendo em consideração que os dados observados dizem respeito aos resultados escolares dos alunos nos últimos cinco anos letivos, isto é, os casos escolhidos foram escolhidos ao acaso, podendo ser considerados representativos do universo a observar (Hill, 2009:47). Para este efeito utilizou-se o *site Random.org* para encontrar aleatoriamente os sujeitos a integrar no estudo a efetuar. A amostra definida regista as diferenças entre os sujeitos e será “apresentada de forma a facilitar a inferência das relações no objeto de estudo” (Flick, 2005:64).

³² A taxa de amostragem traduz-se pela razão entre a dimensão da amostra (n) e o número de sujeitos na população em estudo (M) ($=n/M \times 100\%$) (Rodrigues, 2010:227).

3. Instrumentos

3.1. Recolha de dados

A recolha de dados é um processo organizado de procura de informações, em fontes adequadas e válidas, que tem como objetivo a compreensão de uma dada situação, devendo estar ligada a dimensões éticas, que “acentuam a relação entre a validade (ainda que no campo da investigação qualitativa) e o respeito por certos princípios éticos, afirmando que a responsabilidade ética deve andar a par com a preocupação científica” (Hébert, 2008:84 e Erikson, 1986:142), no sentido de não se afastar de uma neutralidade que se espera, para que os resultados obtidos possam refletir a melhor isenção e objetividade.

Foi utilizado, entre outros métodos possíveis, a análise documental, podendo esta utilizar fontes privadas ou oficiais (como por exemplo arquivos, relatórios e estatísticas), observando factos, atributos, comportamentos e tendências no que diz respeito aos tipos de informação, e utilizar a análise qualitativa e quantitativa de conteúdo, como opções técnicas implicadas, sendo este tipo de análise considerada no trabalho.

No contexto deste tipo de análise, foram utilizados os princípios e técnicas de recolha de informação previstos, referindo-se a título de exemplo a utilização de palavras simples e familiares nas referências aos dados recolhidos, registos claros e específicos, serem o mais pequenos possível, não influenciarem respostas, não conterem a possibilidade de duplas observações, poderem ser codificados, serem sucintos e diretos, serem claramente redigidos.

Espera-se desta forma ter conseguido que “as informações recolhidas sejam fiáveis, válidas, pertinentes, necessárias e suficientes” (Veiga, 1996:11 e De Ketel, 1991), servindo desta forma o objetivo da investigação. No âmbito desta análise, foram observados os seguintes documentos: pautas de classificação final; relatórios anuais diversos; relatório anual da avaliação interna; relatório da avaliação externa de 2009; recolha e registo de dados anuais da escola; atas; conta de gerência anual e respetivos suportes contabilísticos; anuário; projetos; planos de intervenção; regulamentos; questionários (no caso do inquérito, a escola aplicou questionários escritos com pré e pós - testes). Não se aplicou entrevista (estruturada, livre, centrada num tema específico, informal e contínua, ou em painel e entrevistas repetidas ou ainda em profundidade indireta).

No presente trabalho, não se utilizaram inquéritos por questionário³³, pelo que não foi necessário escolher o tipo de escala, nem adotar tipos de questões, nem realizar fichas de registo, tendo-se optado por analisar os questionários³⁴ utilizados pela escola – com carácter anual – no sentido de observar os níveis de concordância dos respondentes, relativamente ao desempenho e trabalho desenvolvidos pela escola. Os dados recolhidos foram organizados nos anexos apresentados.

As conclusões permitidas pela análise dos resultados recolhidos e trabalhados são válidas somente para o tipo de sujeitos (população) de onde foi selecionada a amostra de que é considerada representativa.

No trabalho complementar, foi usada a análise categorial, que é a técnica de análise de conteúdo mais utilizada (Bardin, 1994:153), considerando o método quantitativo. Isto complementou a recolha de dados pretendidos, como a recolha de dados quantitativos e mensuráveis relativos aos resultados dos alunos, e ainda, outros elementos registados pela escola relativos à realidade dos alunos e que, nos documentos analisados na escola careciam de mais informação, mesmo em termos de avaliação interna.

3.2. Validação

No que concerne à validação e, segundo Veiga (1996:35), esta consiste na certificação de que as informações recolhidas servem o objetivo da investigação. Estas devem ser pertinentes (quando são acessíveis, necessárias e suficientes), válidas (quando correspondem às que se esperava recolher) e fiáveis (quando tudo leva a crer que seriam as mesmas, caso fossem obtidas por outra pessoa e / ou em outro momento).

“A preocupação com a validade³⁵ é, antes de mais, aquela exigência por parte do investigador que procura que os seus dados correspondam estritamente àquilo que pretendem representar, de um modo verdadeiro e autêntico” (Hébert, 2008:68-69 e Gauthier, 1987:12).

³³ Para além de Bardin (1994), De Bruyne (1975:202-205) e Hébert (2008:145-146) defendem a possibilidade de utilizar o inquérito, a observação e análise documental. No caso da observação, poderia ser realizada por observação direta e sistemática (quando feita por um observador exterior) ou por observação participante (quando feita por um observador conhecido ou oculto).

³⁴ A recolha de informação não se efetuou em forma de questionário, pelo que não foi necessário realizar nenhum estudo piloto, em virtude de a recolha de informação ter sido concretizada a partir de documentos oficiais da escola, como o documento anual de avaliação interna, o documento de avaliação externa e de diversos registos existentes, todos sujeitos a aprovação de diversos órgãos de gestão em momentos diferentes, depois de concretizados por equipas diversas, também em momentos distintos.

³⁵ Hébert (2008:69), distingue três tipos de validade: aparente; instrumental e teórica.

Este procedimento deve ainda ter em consideração a duração e a proximidade do investigador, premissas consideradas na investigação qualitativa, como refere Hébert (2008:76) e Gauthier (1987:10).

Para além dos documentos de avaliação interna e externa, foram consultados outros documentos de trabalho da escola, nomeadamente atas, relatórios anuais do trabalho desenvolvido, livro do ano, relatórios anuais relativos ao desempenho da organização escolar, resultados escolares dos alunos (pautas de classificação), registo de assiduidade de alunos e professores, registos de comportamento, registo de danos, acidentes e violência, consumos, assim como os registos da Ação Social Escolar. No caso do estudo complementar, foram ainda consultados os registos dos alunos aleatoriamente selecionados (para observação do local de residência e habilitações dos respetivos encarregados de educação), assim como os resultados dos diversos questionários apresentados à comunidade anualmente, os quais estavam já organizados, para permitir uma fácil leitura a todos os elementos da comunidade.

No caso da consulta dos processos individuais dos alunos, ficou garantida a privacidade dos documentos consultados, assim como a confidencialidade da identificação dos mesmos³⁶.

3.3. Análise de Dados

A análise de dados (e a interpretação dos mesmos, pretende descrever os fenómenos, evidenciando as características particulares) incidiu principalmente no tratamento estatístico efetuado sobre os resultados escolares dos alunos, no final de cada ano letivo, observados nos documentos analisados na Escola em estudo – nomeadamente nos constantes dos documentos de avaliação interna e externa - assim como de outros indicadores já mencionados, baseando-se em princípios quantitativos (que representam a informação resultante de características suscetíveis de serem medidas, apresentando-se com diferentes intensidades), que facilitaram a tradução dos fenómenos observados.

Para proceder à análise dos dados recolhidos, foi necessário organizar os mesmos, tendo-se procedido a contagens, ao agrupamento com o propósito de distinguir o essencial, considerando-se a existência de variáveis independentes e dependentes (nomeadamente no estudo complementar), já referidas.

³⁶ Tendo-se para o efeito obtido autorização, por unanimidade da Direção, assumindo-se o compromisso de que não seriam de modo algum divulgados quaisquer dados pessoais ou individualizados, quer de alunos, quer dos profissionais em exercício de funções na escola. No presente caso, a consulta serviu apenas para recolher os dados mencionados, não interessando nome, número ou turma dos alunos

Considerando o referido por Rodrigues (2010:19-27), foram elaborados somatórios e médias³⁷ (medida de localização central utilizada no âmbito das medidas de estatística descritiva)³⁸, sendo este trabalho o tipo de análise estatística³⁹ realizada, pelo que se pode considerar que, no âmbito da análise de conteúdo, foi utilizado o método quantitativo, em virtude de se poder assumir que os valores das variáveis observadas têm uma distribuição normal (cujos resultados podem generalizar-se à população em estudo, porque envolve um conjunto alargado de resultados). Não foram realizadas correlações⁴⁰ entre as variáveis.

As variáveis ou dados quantitativos traduzem uma característica numérica da população. Esses dados quantitativos podem ser discretos ou contínuos, sendo no presente caso discretos, já que formam um conjunto finito de valores (Rodrigues:2010:13). Neste campo, optou-se pela utilização de escalas absolutas (utilizou-se uma escala de intervalos apenas na análise de alguns indicadores, considerando por exemplo a sua dimensão) já que podem expressar-se numa escala numérica com origem fixa.

Foram registadas as frequências absolutas (número de vezes que um valor da variável foi observado) e relativas (quociente entre a frequência absoluta do valor da variável e o número total de observações) (Rodrigues:2010:16), dependendo principalmente da dimensão dos universos observados, e foram adotados os princípios subjacentes à estatística descritiva, como refere Rodrigues (2010:13-14), que tem como objetivo observar, registar, classificar e descrever as características principais das unidades (dados) que constituem uma determinada amostra ou população. Neste âmbito, o tratamento dos dados é traduzido e apresentado em tabelas e gráficos (em anexo), que representam e traduzem de forma simples a problemática em estudo.

No que se refere ao tratamento informático, e considerando que “os ordenadores são capazes de efetuar qualquer tarefa, desde que o analista lhe prepare instruções não ambíguas” (Bardin, 1994:143), registaram-se todos os dados recolhidos, que foram ordenados em função da cada uma das características dos indicadores observados.

³⁷ Para além da média, poder-se-ia ter ainda utilizado a mediana ou a moda.

³⁸ Relativamente às medidas de localização central, poderiam ter ainda sido consideradas as medidas de dispersão e assimetria. Poderiam ter-se também utilizado medidas de localização não central (quartis).

³⁹ Na análise estatística dos resultados, poderia ter-se recorrido a vários meios estatísticos, podendo os mesmos ser técnicas paramétricas ou não paramétricas (o que se verifica neste caso).

⁴⁰ Os valores de uma variável podem ter uma distribuição normal, podendo ser medidos numa escala de intervalo. Nesse caso, pode aplicar-se por exemplo o teste *t de Student* - para a comparação entre dois grupos - ou a análise de variância ou correlação (tipo *Pearson*). Poder-se-iam ainda analisar variáveis com valores numa escala ordinal ou nominal, podendo ser aplicado por exemplo o teste do *Qui* - quadrado (χ^2) - cuja aplicação é aconselhável para grupos diferentes, que distribui os sujeitos por categorias e que compara as frequências observadas de uma tabela de contingência com as frequências esperadas - ou correlação (tipo *Spearman*), podendo nesse caso observarem-se ou não hipóteses nulas (Hill, 2009:195).

III Parte - Resultados

Capítulo IV – Análise e Interpretação de resultados

1. Definição de uma estratégia de prossecução da qualidade

No contexto de uma «cultura de dependência» em que as decisões estratégicas continuam a ser impostas do exterior, num contexto de “autonomia”, as organizações educativas podem intentar aplicar um modelo de gestão estratégica – que poderá ter por base o processo de autoavaliação – tornando a realidade altamente desafiante, capaz de disponibilizar elementos e sugestões para uma gestão mais eficiente dessas dependências.

Num contexto político e administrativamente descentralizado e com reconhecimento de margens amplas de autonomia às escolas, é possível imaginar-se então que estas invistam mais na construção de estratégias diferenciadoras, tendo em linha de conta a ambição estratégica, os fins, os objetivos, o diagnóstico, as opções estratégicas, a decisão estratégica, a implantação organizacional e comportamental e o controlo. A gestão estratégica nas escolas irá abarcar, dessa forma, um leque complexo de responsabilidades e tarefas, que obrigarão a que se planifique o trabalho a desenvolver. Vai exigir uma atuação projetiva; vai implicar que as políticas educativas ofereçam quadros legais e apoios efetivos à construção de identidades organizacionais diferenciadas (Estêvão, 1998).

Se tivermos em conta a especificidade das organizações educativas enquanto organizações públicas que lidam com valores determinados por processos políticos como resposta a um meio cambiante, teremos de equacionar que muitas dificuldades surgirão a cada uma das organizações escolares.

1.1. Indicadores de gestão

O sucesso escolar de uma organização escolar pode ser observado através de diversos indicadores de gestão, registando-se os que mais objetivamente podem informar a comunidade escolar dos resultados obtidos e que em simultâneo são de mais fácil observação.

Os indicadores a considerar poderão ser expressos, sempre que possível, por média das percentagens observadas em cada indicador considerado e pelo número absoluto nos indicadores em que apenas se considere essa possibilidade, quer em termos de registo de resultados dos indicadores descritos, quer dos resultados das respostas a questionários.

1.2. Proposta de Referenciais de Qualidade

Considerando a análise realizada sobre o assunto em estudo, poderão ser adotados referenciais de qualidade considerados pertinentes para cada uma das organizações escolares, já que, considerando que cada instituição escolar é diferente, parece importante que cada uma encontre as melhores formas de tentar melhorar o seu desempenho e os seus resultados, tanto escolares, como nas restantes áreas de funcionamento.

Estes referenciais devem ser registados anualmente em suporte próprio, de modo a que todos os interessados possam consultar os dados, enquadrando desta forma os resultados escolares – nomeadamente os considerados para os “rankings” – nos respetivos contextos escolares diferenciados.

Neste caso, escola adotou diversos referenciais de qualidade, como por exemplo a definição de metas, o sucesso pleno (alunos que transitam de ano de escolaridade sem qualquer nível inferior a 3), o quadro de excelência (alunos que transitam de ano de escolaridade com 6 disciplinas classificadas com nível 5 e nenhuma inferior a nível 4), a redução do abandono escolar inferior a 0,5%, a observação do valor acrescentado (alunos que durante a sua permanência na escola, não registam retenções). Esta última questão é alvo de diferentes métodos de análise, como se poderá observar por exemplo no pressuposto utilizado pelo Programa AVES (2010:5), que refere que “o cálculo do valor acrescentado das escolas se baseia numa análise comparativa entre notas obtidas por cada aluno à entrada do ciclo educacional e as notas obtidas à saída desse mesmo ciclo”. Esta prática não é coincidente com outras realidades, como referido por Portela (2007:129-163), quando menciona dois métodos de cálculo do valor acrescentado: no primeiro caso, o *Data Envelopment Analysis* (DEA), que analisa os melhores desempenhos dos alunos (considerando separadamente os efeitos devidos aos alunos e à escola); no segundo caso, o *Department For Education and Skills* (DFES), que analisa os desempenhos médios dos alunos (considerado um método mais simples, junta os efeitos devidos aos alunos, com os efeitos atribuíveis às práticas da escola).

1.2.1. Indicadores de qualidade da União Europeia (2001)

A título de exemplo, apresentam-se os indicadores de qualidade considerados pela União Europeia, considerados no trabalho do Eurydice de 2001, os quais se confrontam com os indicadores de qualidade considerados pela escola alvo deste estudo.

Observando os registos constantes do quadro 1 (Síntese dos indicadores de qualidade da União Europeia (2001) e da Escola), poderemos verificar que muitos dos indicadores de qualidade considerados são comuns aos dois documentos, incluindo nesta última mais alguns indicadores considerados pertinentes para um desempenho de qualidade, nomeadamente ao nível dos resultados.

1.3. Análise comparativa entre diferentes realidades no âmbito da avaliação

Foram considerados para esta análise os critérios aplicados no processo de autoavaliação da Escola em causa, os critérios de observação utilizados pela Inspeção Geral de Educação no seu processo de avaliação externa e os critérios propostos pelo Conselho Nacional de Educação, no seu estudo publicado em 2005, com base na análise das práticas avaliativas observadas pelo Eurydice, investigação que foi publicada em 2004.

1.3.1. Síntese do relatório do Eurydice sobre a avaliação dos estabelecimentos de ensino

No âmbito das tentativas de descentralização de meios por parte do poder central, as escolas estão cada vez mais no centro da resolução dos problemas, razão principal do desenvolvimento das políticas de avaliação das escolas.

Assim, podem observar-se dois grandes modelos de avaliação: um, que envolve 23 países europeus (dos 30 alvo de observação), em que a escola se encontra no centro do sistema de avaliação; um outro, que envolve 16 destes países, em que a avaliação não se centra na escola e procede à avaliação dos professores. Mas, mesmo nestes casos, a avaliação de escola vai ganhando terreno. Na maioria dos países europeus alvo da observação realizada, coexiste a avaliação interna e a avaliação externa.

No caso da avaliação interna, esta é realizada pelos próprios agentes educativos e é obrigatória em 22 países, sendo recomendada noutros 6. Neste tipo de avaliação, tendem a participar todos os elementos de cada uma das comunidades educativas. No caso da avaliação externa, esta é realizada por elementos que não se encontram relacionados com as organizações escolares. Em muitos países, esta avaliação recai sobre duas instâncias diferentes: uma que avalia a componente de ensino e outra que avalia a gestão administrativa. A maioria dos sistemas de ensino / educação previu a coexistência e interdependência da avaliação interna e externa, constituindo a primeira o ponto de partida da segunda, como aliás sucede em Portugal.

Para que se executem os processos de avaliação, é necessário definir critérios. Quanto mais central for a dependência do avaliador, mais os critérios são uniformizados através de uma lista padrão, o que se verifica em 10 países. No caso da avaliação interna, poder-se-á observar que, quando está em causa a qualidade, os profissionais são associados à definição dos critérios a utilizar. No entanto, quando essa avaliação pretende prestar informação a uma entidade externa, normalmente é a esta que cabe a definição dos critérios.

Quando falamos de critérios, significa que temos de falar do conteúdo da avaliação. Na maioria dos países, avaliam-se os procedimentos (meios utilizados na atividade da escola), mas mais recentemente também os produtos (níveis atingidos pelos alunos). Na maioria dos países, as escolas recebem recomendações, associadas ou não à obrigatoriedade de elaboração de planos de aperfeiçoamento e, por vezes, sanções (caso os planos não surtam efeito).

Alguns Estados optam pela publicação dos resultados das avaliações, o que permite, desde logo, que as diversas comunidades possam comparar os mesmos, para além de serem uma importante fonte de informação. No entanto, terá de se considerar sempre que este procedimento poderá ter efeitos perversos e mesmo de segregação.

O estudo aqui referido questiona ainda o contributo da avaliação para a melhoria da qualidade do ensino e os seus efeitos no desempenho do sistema educativo.

1.3.2. Síntese do relatório do Conselho Nacional de Educação - A avaliação de escolas

No relatório em apreço, nomeadamente no que se refere especificamente à avaliação e à qualidade do serviço prestado pelas organizações escolares, a avaliação não substitui o debate sobre o serviço educacional prestado pelas escolas, servindo principalmente como instrumento de medida, no sentido de poder promover a reflexão e a procura de novas soluções, através da observação dos dados recolhidos que, por sua vez, não podem remeter-se apenas a resultados, já que as organizações escolares lidam diariamente com muitas outras questões, que são por vezes dificilmente mensuráveis.

Em termos europeus, a avaliação decorre de duas tendências que marcam a generalidade dos países, a saber: a descentralização de meios e a definição de objetivos nacionais e patamares de resultados escolares (Eurydice:2004).

Perante esta realidade, a autonomia das escolas deverá ser cada vez mais uma realidade a assumir pelas organizações. No entanto, essa autonomia terá melhores resultados e será melhor percebida quando for construída diariamente, quando for conquistada pela escola, contrapondo-se à regulamentação da mesma pelo poder central. Independentemente

do processo conducente à autonomia das organizações escolares, a prestação de contas deverá tornar-se uma realidade. Deve observar-se a prestação de contas à comunidade, aos utentes e às entidades supervisoras, procedimentos compreendidos num processo de avaliação interna.

Este caminho preconizado nas últimas décadas decorre da procura de respostas para as alterações verificadas, principalmente no pós - guerra, com a massificação da escola e com a consequente crise de confiança relativamente à mesma. Deste modo, a tendência na maioria dos países é para uma maior participação da comunidade e para um desenvolvimento dos processos de avaliação interna, realidade que favorece a resolução dos problemas. A avaliação interna é obrigatória na maioria dos países europeus e o papel da direção da escola é sempre importante, verificando-se a participação dos restantes órgãos de gestão da escola, consoante os países, assim como de professores, pais e mesmo alunos. Desde logo, este tipo de avaliação experimenta tensões e dificuldades quando pretende prestar contas e melhorar a qualidade.

Em simultâneo, desenvolvem-se processos de avaliação externa, diferindo entre grupos de países, tendendo no entanto a verificar-se uma utilização dos resultados da avaliação interna no quadro da avaliação externa (valorizando o papel da primeira), ou a utilização dos resultados da primeira no quadro da segunda (atribuindo maior importância à avaliação interna) ou ainda a supervisão da avaliação interna como avaliação externa (a primeira tem o papel primordial). A maioria dos modos de avaliação incide tanto sobre os processos (atividades), como sobre os produtos (resultados) e visa uma avaliação global da escola (Eurydice:2004).

No trabalho realizado pelo Conselho Nacional de Educação, as temáticas utilizadas, que se poderão considerar como os domínios utilizados para observação, registam uma especificação detalhada dos mesmos. São considerados como domínios de observação: ensino / aprendizagem nas salas de aula; orientação e apoio aos alunos; funcionamento dos órgãos / estruturas; política educativa / geral da escola; relação da escola com a comunidade local; gestão dos recursos humanos; gestão do tempo escolar; atividades extracurriculares; avaliação interna; liderança; clima de escola; gestão de edifícios; gestão de recursos financeiros e materiais; procedimentos administrativos; dados quantitativos; dados qualitativos. Estes domínios perfazem um total de 14, os quais se subdividem em parâmetros / indicadores, aos quais se adicionam os parâmetros de resultados, que se agrupam em duas temáticas / dimensões. Observa-se uma separação da observação / avaliação dos resultados em relação aos restantes domínios considerados.

No que diz respeito aos 14 domínios considerados, de um total de 79 parâmetros / indicadores considerados, 42 são considerados pela avaliação do sistema escolar em Portugal, enquanto, no que diz respeito aos resultados, dos 8 parâmetros / indicadores encarados, 2 são considerados no âmbito do trabalho sistemático desenvolvido em Portugal.

Desta forma, não são considerados na avaliação externa levada a efeito em Portugal, 32 indicadores, aos quais se adicionam 6 em termos de resultados.

Importa registar que não existe um sistema integrado de avaliação de escolas europeias. Há trabalhos que tendem a aproximar o trabalho realizado em cada país, no sentido de se poderem desenvolver políticas educativas mais aproximadas / similares. Desse modo, pretende-se uniformizar os diversos sistemas tanto ao nível do funcionamento como da avaliação (como já sucedeu no Ensino Superior, com o Acordo de Bolonha), de forma a permitir que o todo europeu possa: responder de melhor forma aos desafios globais que se colocam em termos de formação dos seus futuros cidadãos; responder às necessidades do mercado, cada vez mais competitivo e exigente.

1.3.3. Referenciais nacionais para a avaliação de escolas e agrupamentos, desde 2006

O quadro 2 (Quadro de referência nacional para a avaliação de escolas e agrupamentos, desde 2006, em anexo, p.116) apresenta-nos uma síntese dos referenciais nacionais, utilizados para a avaliação de escolas. Este conjunto de referenciais tem sido utilizado – nesta fase – para observação e avaliação das diferentes realidades escolares, estando o modelo em causa a ser alvo de análise e reflexão, no sentido de melhor poder responder às diferentes realidades observadas em cada uma das quase 1300 organizações escolares. A título de exemplo, refere-se a solicitação apresentada pela tutela ao Conselho das Escolas, no sentido de poder apresentar propostas nesse sentido.

1.3.4. Referenciais considerados no processo de avaliação interna da Escola, desde 2002

O quadro 3 (Domínios considerados no processo de avaliação interna desde 2002, em anexo, p. 117), apresenta-nos os referenciais considerados pela Escola em estudo, para o seu processo de avaliação interna, o qual se encontra mais completo em termos de indicadores do que o exemplo anterior, contemplando uma maior especificidade de questões a ter em consideração, ainda que se desenvolva a partir de um conjunto de dimensões diferentes, mas

que acabam por corresponder à realidade do quadro construído para a avaliação externa. Verifica-se também a inclusão de diversos indicadores, nomeadamente ao nível dos resultados, que se enquadram nos conceitos de qualidade já referidos, procurando dessa forma responder às necessidades de melhoria do desempenho do coletivo e às expectativas da comunidade, que espera um serviço de qualidade aos mais diversos níveis da organização escolar.

Esta realidade proporcionou nos dois momentos em que a Escola / Agrupamento foi sujeita a um processo de avaliação externa (em 1998 e em 2009)⁴¹ um trabalho mais facilitado aos avaliadores, na observação dos elementos pretendidos, e que de alguma forma foi reconhecido no resultado final obtido desse trabalho de avaliação: “Muito Bom” em todos os domínios observados, nos dois momentos de avaliação externa.

1.3.5. Síntese comparativa das realidades propostas pelo CNE, observadas pela IGE e praticadas no Agrupamento

O estudo realizado pelo Conselho Nacional de Educação (2005), com base no relatório do Eurydice (2004), regista 14 dimensões a avaliar na organização escolar, ao que acrescem mais duas relativas aos resultados, enquanto que os critérios utilizados para a avaliação externa (IGE) contemplam 5 dimensões, número idêntico ao utilizado no processo de avaliação interna da Escola em estudo.

No quadro 4 (p.120), apresentado em anexo (Síntese comparativa das realidades propostas pelo CNE, observadas pela IGE e praticadas no Agrupamento), elaborou-se uma tabela que permite observar a correspondência entre os indicadores e referenciais utilizados pela IGE e pela Escola/Agrupamento, fazendo-os corresponder aos previstos no estudo do CNE, podendo, desde logo, observar-se que a maior especificidade das dimensões e indicadores deste último têm uma correspondência direta com os utilizados pela entidade de avaliação externa e pelos critérios utilizados na avaliação interna, apresentados com uma organização diferente. Assim, uma melhor articulação na definição da organização deste tipo de tarefa parece ser facilitadora do trabalho a desenvolver no futuro.

⁴¹ Em 1998, no decurso da avaliação integrada das escolas, recebeu a classificação de “Muito Bom” nos 4 domínios observados. Em 2009, no processo de avaliação externa das escolas, recebeu a classificação de “Muito Bom” nos 5 domínios observados (considerando-se apenas esta no trabalho).

No estudo realizado pelo CNE, dos 86 indicadores previstos, 44 são referenciados como sendo utilizados no processo de avaliação externa em Portugal (não sendo previstos 42), verificando-se que a IGE utilizou 62 desses indicadores (não utilizando 24), enquanto que o trabalho de avaliação interna do Agrupamento utilizou 79 dos indicadores referenciados pelo CNE (não tendo utilizado 7).

Esta realidade consubstancia uma proximidade elevada entre as práticas propostas e praticadas em termos nacionais e no trabalho a nível local, facto que confirma que o processo de avaliação da escola tende a aproximar-se com a prática de diversos países europeus e que a prática de avaliação interna tem sido construída, fazendo parte do quotidiano da escola.

No caso português, a avaliação externa está prevista realizar-se em cada 4 anos, partindo a sua análise dos dados e do trabalho realizado em termos de avaliação interna, num espírito de colaboração e propiciador da reflexão da comunidade, pelo que facilitadora de processos de melhoria do desempenho, do aumento da qualidade dos processos e dos resultados. Estes são disponibilizados pela IGE em termos nacionais, relativamente a todas as organizações escolares e, localmente, pela Escola / Agrupamento, quer no seu *site*, quer divulgado via *e-mail* a todos os elementos que constituem a comunidade escolar, quer nos meios de comunicação locais.

As comparações com outras escolas são realizadas com as devidas cautelas, já que dificilmente se encontrarão duas comunidades escolares similares, considerando as inúmeras realidades socioescolares existentes, pelo que apenas em alguns indicadores se poderá considerar a possibilidade de comparação, mas que não são os relacionados com resultados, os quais poderão distorcer a imagem do trabalho realizado e dos processos utilizados.

2. Caracterização do meio

A população em que se insere a escola, regista nos cinco anos em análise um acréscimo das suas habilitações académicas (quadro 5, p. 126), mais acentuado no que diz respeito à aquisição do 9º ano de escolaridade, assim como do ensino secundário e ensino superior. Verifica-se em simultâneo um decréscimo do número de encarregados de educação com o 1º ciclo de escolaridade (gráfico 1, p. 126). Por outro lado, quase não se verificam alterações na tipologia das famílias (quadro 6, p. 126). Tanto no que diz respeito às famílias nucleares, como ao número de pessoas que compõem os agregados familiares (gráfico 2, p. 126).

No que diz respeito aos profissionais em exercício de funções na escola (gráfico 3, p. 127), o seu número aumentou, assim como o número de alunos (gráfico 4, p. 127) e turmas (gráfico 5, p. 127) (com exceção dos anos letivos 2007/2008 e 2008/2009, por decisão da DRELVT), ao contrário do pessoal não docente, cujo número decresceu (quadro 7, p. 126) (tendo este passado para a responsabilidade da Autarquia). O número de alunos por turma registou ligeiras variações, observando-se um pequeno decréscimo (quadro 8, p. 127).

3. Recursos materiais e sua utilização

Na observação realizada neste domínio, optou-se por dividir por áreas de análise e que se indicam de seguida, em função das suas especificidades: Centro de Recursos / Biblioteca Escolar (quadro 10, p. 129 e quadro 13, p. 132); Material áudio e Vídeo (quadro 14, p.133); Material Informático (quadro 16, p. 134); Material Desportivo (quadro 15, p. 133); Material Musical (quadro 17, p. 135); Total dos materiais disponíveis (quadro 18, p. 135, quadro 19, p. 135 e quadro 20, p. 136).

No campo dos equipamentos, foi definido pela escola desde o ano letivo 1999/2000 que professores e alunos necessitavam ter em todas as salas de aula os equipamentos referidos nos pontos seguintes, com o objetivo de se melhorar o desempenho dos alunos, permitindo desde logo ao professor poupar tempo na organização do seu trabalho. Por isso, dotaram-se todas as salas de aula dos seguintes equipamentos: computador; retroprojektor; videogravador; DVD; suporte de tv/vídeo; mesa de projeção; videoprojector; quadro interativo; ecrã de projeção. Em metade das salas existe ainda diaprojetor e radiogravador.

A par do cumprimento deste objetivo, foram organizadas duas salas de informática, um laboratório de línguas e uma sala de música totalmente equipadas, para além da organização de uma sala de trabalho para professores, uma sala de estudo para os alunos, um gabinete de trabalho para cada um dos departamentos curriculares, assim como para o núcleo de educação especial, que foi equipado com todo o material necessário para o trabalho com invisuais.

Foi definido que a *biblioteca escolar* deveria ter um número de dicionários suficientes (mais de 400) para poder permitir que em duas turmas de francês e quatro de inglês todos os alunos pudessem trabalhar em simultâneo com essa ferramenta, o mesmo sucedendo com três turmas de matemática, para o que foram disponibilizadas máquinas de calcular em número

suficiente (mais de 75), tal como sucedeu com as disciplinas de história, ciências e geografia, para o que foram disponibilizados mais de 200 mapas e mais de 100 modelos práticos.

A disponibilidade de materiais no Centro de Recursos / Biblioteca Escolar (quadro 13, p. 132) para utilização de toda a comunidade escolar aumentou nos anos em análise 31,5%, com uma incidência maior no número de títulos disponível (gráfico 17, p. 132).

Apesar do aumento substancial de materiais disponíveis no Centro de Recursos / Biblioteca Escolar (quadro 10, p. 129), regista-se um menor afluxo de alunos (gráfico 11, p. 136), decorrente de alterações da organização interna da escola, que ao optar por substituir sempre os professores, em caso de ausência temporária, provocou uma natural redução dos tempos que os alunos utilizavam neste espaço escolar.

No que diz respeito a *material áudio e vídeo* (quadro 14, p. 133) observava-se já no ano letivo 2005/2006 um bom nível de equipamentos disponíveis (gráfico 18, p. 133) para trabalho de professores e alunos, que melhorou em 8,9%, até 2010.

Na área de *informática*, verificou-se um aumento substancial de equipamentos disponíveis para trabalho de todos os elementos da comunidade escolar (quadro 16, p. 134), observando-se um aumento de 121,5% de equipamento disponibilizado, nomeadamente ao nível do número de computadores utilizados (gráfico 20, p. 134).

Também em termos de *material desportivo* (quadro 15, p. 133) disponibilizado para uso de alunos e professores se verificou um aumento em 23,6% (gráfico 19, p. 134).

Verificou-se o mesmo em termos do *material musical* disponibilizado (gráfico 21, p. 135), ainda que neste caso em menor quantidade, como se pode observar no quadro 17 (p. 135), um aumento de 1,3%.

Considerando o total das diversas áreas analisadas (gráfico 23, p. 136), em termos de *materiais disponibilizados* para utilização por todos os elementos da comunidade escolar, podemos observar um aumento substancial em termos globais, como referido no quadro 19 (p. 135), na ordem dos 33,1%.

Ao nível da utilização dos *materiais disponibilizados*, o aumento foi mais significativo (gráfico 25, p. 136), verificando-se uma maior *taxa de utilização* dos mesmos, como se pode notar por exemplo na utilização dos equipamentos áudio / vídeo / info (quadro 20, p. 136).

Estes dados permitem observar o esforço realizado para melhorar o equipamento disponível na escola, nomeadamente através do número de equipamentos disponibilizados, principalmente na sala de aula.

A par deste investimento, verificou-se um reforço na formação do pessoal docente e não docente, no manuseamento dos equipamentos e materiais, assim como uma maior utilização por parte dos alunos e professores, decorrente da alteração de práticas de trabalho na sala de aula e nas áreas em que se desenvolvem outras atividades, nomeadamente na ocupação dos tempos não letivos dos alunos.

3.1. Orçamentos e despesas

A escola está dotada de diversos orçamentos para o seu funcionamento, os quais contemplam o orçamento de estado (atribuído pelo Ministério da Educação), vencimentos (atribuído pelo Ministério da Educação), serviços de ação social escolar (atribuído pelo Ministério da Educação e Autarquia) e orçamento com compensação em receita, da responsabilidade da escola.

Nesta área, foram considerados os orçamentos diretamente geridos pela escola, assim como as despesas diretamente assumidas pela mesma, considerando que existem desde 2008 setores em funcionamento que estão dependentes da Autarquia, como seja o pagamento de vencimentos ao pessoal não docente, a conservação e manutenção das instalações, para além da ação social escolar (refeições).

No caso dos vencimentos, as transferências contemplam os docentes e não docentes, neste caso até ao ano de 2008, ano em que essa responsabilidade foi transferida para a Autarquia, tendo desse modo o custo com vencimentos pagos pela escola sido reduzido (quadro 22, p. 137).

Nesta área, a escola confronta-se com a dificuldade de articular os orçamentos anuais (por ano económico) com o seu funcionamento por ano letivo (que implica sempre dois anos económicos), assim como com o facto de ser algo difícil ter-se um conhecimento objetivo das despesas efetuadas pela Autarquia com a escola / Agrupamento.

Podemos observar em termos de orçamentos totais (correspondentes à despesa realizada – gráfico 27, p. 138) que entre os anos letivos 2005/2006 e 2009/2010 (gráfico 26, p. 137), os mesmos aumentaram 14,3% (quadro 27, p. 138), em partes diferentes. Em termos de orçamento de estado, o aumento foi de 53,3% (quadro 21, p. 137); em termos de

vencimentos, observou-se uma redução de 4,9% (quadro 22, p. 137 e quadro 23, p. 137); em termos de orçamento da escola, houve um aumento de 110,6% (quadro 21, p. 137) e, em termos dos SASE, registou-se um aumento de 111,7% (quadro 21, p. 137).

Ao observarmos os números dos diversos orçamentos e correspondente despesa, podemos referir que, para além dos vencimentos que reduziram o seu valor em 4,9%, as despesas com funcionamento aumentaram 1,8% (quadro 23, p. 137) e as despesas de investimento aumentaram 57,7% (quadro 23, p. 137). Verificou-se desta forma uma redução dos custos com vencimentos (gráfico 28, p. 138), mantiveram-se os custos de funcionamento corrente e aumentou substancialmente a despesa de investimento (gráfico 29, p. 139).

Assim, observa-se que: apesar da redução em termos de vencimento, o trabalho com os alunos não foi afetado; apesar da manutenção dos custos com o funcionamento corrente, o desempenho dos serviços prestados não foi alterado; no caso dos aumentos do investimento, tal realidade permitiu melhorar a disponibilização de recursos a todos os níveis, tanto para o trabalho na sala de aula, como no trabalho desenvolvido fora da mesma, com um aumento significativo da utilização dos materiais e equipamentos colocados.

Observando os dados registados (gráfico 30, p. 139), poder-se-á ainda concluir que as despesas de funcionamento variaram nos cinco anos em análise entre 1,7% e 2,3%; que as despesas com investimento variaram entre 13,2% e 20,1%; e que as despesas com vencimentos variaram entre 78,2% e 84,5%, considerando para as três situações os valores mínimos e máximos (quadro 29, p. 139), no período em análise.

Em termos dos custos de funcionamento da escola, tendo por base o número de turmas (gráfico 31, p. 139), este decresceu no período em observação 3,9% (quadro 24, p. 138 e quadro 25, p. 138) se for considerado o funcionamento em termos globais e, 10,9%, (quadro 26, p. 138) se for considerado o custo de funcionamento sem investimento (gráfico 32, p. 140).

Verifica-se uma redução dos custos desde 2008, decorrente fundamentalmente dos vencimentos do pessoal não docente terem passado para responsabilidade da Autarquia, do total de vencimentos pagos a docentes ter decrescido, nomeadamente pelo facto de alguns terem passado à situação de aposentação, de as suas progressões na carreira terem sido retardadas e do investimento ter sido reduzido no último ano em observação (principalmente pela redução significativa dos gastos em obras).

Quando observamos o *custo de funcionamento da escola*, tendo por base o *número de alunos* (gráfico 33, p. 140) vê-se que decresceu no período em observação 4,2% (quadro 24, p. 138 e quadro 25, p. 138), se for considerado o funcionamento em termos globais, e 11,1% (quadro 26, p. 138), se for considerado o custo de funcionamento sem investimento (gráfico 34, p. 140).

As alterações observadas nos valores gastos por aluno, no decurso dos cinco anos em análise, decorrem dos mesmos fatores que foram apresentados no ponto anterior.

No que diz respeito aos *consumos registados pela escola*, nas diversas áreas de consumos correntes (quadro 9, p. 128), observa-se em todos eles um decréscimo das unidades consumidas (gráficos 9, p. 129 e gráfico 10, p. 129), seja no consumo de fotocópias (unidades) (- 16,8%), seja no consumo de eletricidade (kw) (- 10,2%), quer no consumo de água (m³) (- 70,7%), quer no consumo de gás (kg) (- 47,9%) ou no consumo de telefone (impulsos) (- 44,7%).

O decréscimo destes consumos em nada afetou o normal funcionamento da instituição e decorreu de um esforço de organização interna, envolvendo toda a comunidade escolar, no sentido de se ter mais atenção à economia dos recursos existentes (utilização de folhas frente e verso, maior cuidado com a utilização de aparelhos e iluminação ligados, recolha de águas pluviais para regas) e alteração de contratos, como por exemplo no caso dos telefones ou do gás (ligação à rede de gás canalizado).

Este esforço foi desde o início uma realidade da escola, que assumiu nesta área a responsabilidade de poder dar o exemplo de que com a participação e colaboração de todos é possível racionalizar os gastos, sem por isso se reduzir a qualidade dos serviços prestados.

4. Indicadores diversos de gestão da escola

O trabalho realizado anualmente em termos de avaliação interna pela escola contempla diversos indicadores que, para além dos já abordados anteriormente, inclui inúmeros dados que promovem a observação do trabalho desenvolvido e dos resultados obtidos, permitindo, de uma forma mais fácil, compreender os resultados finais dos alunos, enquadrados neste contexto geral de procura da melhoria do serviço prestado, como pode observar-se no quadro 93, na página 179 (o qual regista as metas previstas em termos de escola, os resultados conseguidos, as metas previstas a nível nacional para o ano letivo

2014/2015 e os resultados registados a nível nacional em 2009/2010). A preocupação demonstrada na monitorização e acompanhamento de todas as áreas de funcionamento da escola decorre do objetivo da instituição: proporcionar o melhor conforto e condições materiais a todos os utentes, com o objetivo principal de motivar toda a comunidade para os melhores resultados.

O número total de atividades realizadas (quadro 32, p. 140) aumentou até ao ano letivo 2007/2008, tendo depois diminuído. Esta realidade decorreu de propostas colocadas à escola ao longo de cada ano (não previstas no Plano Anual de Atividades) que na sua grande maioria não se realizaram. Foi realizado um esforço para que tal realidade se concretizasse, já que a execução do Plano Anual de Atividades fica dificultada e cria grandes problemas logísticos para se poder responder a todas as propostas recebidas, para além de implicar alterações de algum relevo no trabalho realizado em termos da sala de aula.

Em simultâneo, observa-se uma melhor execução do referido Plano quando se têm apenas em consideração as atividades aprovadas no mesmo. Verificou-se uma redução das atividades não concretizadas de 11 para 2 (em todos os casos por impossibilidade das entidades exteriores que são envolvidas) ao longo dos cinco anos em análise.

Devido ao número de atividades realizadas (gráfico 35, p. 141) e não previstas no Plano Anual de Atividades, verifica-se que algumas acabam por não respeitar todos os procedimentos previstos para a realização das mesmas. Observou-se uma taxa de execução que se centra em torno dos 100% (com um mínimo de 89% e um máximo de 112%) e um número crescente de participantes (gráfico 36, p. 141), que implica um aumento dos custos totais com a execução das atividades (suportadas em 90% pelos participantes).

No entanto o número de participantes nas atividades desenvolvidas aumentou anualmente (gráfico 6, p. 128 e gráfico 11, p. 129), assim como o número médio de alunos por atividade (quadro 32, p. 147)

O custo por atividade foi reduzido, devido principalmente a uma melhor articulação entre professores e os respetivos objetivos das atividades, não tendo, por essa razão, existido um aumento do custo da participação individual por atividade, apesar de o número de atividades em que cada aluno participou ter aumentado. A título de exemplo, apresenta-se uma atividade que foi levada a efeito durante todo o período em análise (e que se iniciou em 1998), relacionada com o projeto de conservação e proteção do ambiente, que envolve toda a comunidade educativa. Os dados registados no quadro 33 (p. 148) mostram de facto uma

preocupação da escola em intervir na comunidade, mantendo uma atividade regular nesta área, com o objetivo de, com essa regularidade, tentar influenciar as práticas diárias de toda a comunidade, já que as atividades pontuais de sensibilização apenas podem ter resultados práticos se foram suportadas por este tipo de intervenção.

Destacam-se sinteticamente alguns dados observados: recolheram-se 39.260 kg de papel para reciclagem (entregues numa unidade fabril, que recompensa monetariamente a escola por este esforço); recolheram-se 975 tinteiros para reciclagem, também entregues a uma empresa especializada (que assumiu a mesma prática do exemplo anterior, relativamente à compensação do trabalho desenvolvido); recolheram-se 1.060 litros de óleos de cozinha queimados, com o mesmo fim dos anteriores; recolheram-se 28.000 litros de águas pluviais, que foram utilizados para rega das zonas ajardinadas durante o verão. Por outro lado, a escola produziu no período em análise diversos tipos de fruta (por método biológico), num total de 495 kg, e 29 litros de azeite, que foram vendidos à comunidade escolar.

4.1. Segurança

No âmbito dos parâmetros considerados para este indicador, o quadro 34 (p. 141) apresenta-nos números pouco expressivos em termos de gravidade, podendo ser considerados residuais (gráfico 37, p. 141). O número de furtos registados por ano letivo reduziu-se substancialmente (de 9 para 1), entre o primeiro e o último ano letivo em observação.

O número de *danos*, apesar de algumas variações ao longo dos cinco anos, manteve-se estabilizado, destacando-se o facto de que estes se verificaram em pequenos materiais ou equipamentos, principalmente em peças de louça partidas.

O mesmo se verificou em termos de atos de *violência*, cujo número se manteve também em níveis residuais, o mesmo se verificando, se forem considerados os registos de outros indicadores, com as agressões sexuais ou as ameaças ou insultos a adultos.

Não se verificou a existência de atos de *vandalismo* no período em observação, decorrente principalmente do trabalho realizado pelos professores junto das famílias e alunos, transmitindo um conjunto de valores e princípios que têm como centralidade o indivíduo, o civismo e o respeito pelo coletivo.

4.2. Saúde

No campo da saúde, a escola considerou nos seus indicadores os alunos observados doentes durante as atividades letivas e os alunos alvo de acidentes no espaço escolar.

A principal incidência de alunos *doentes* verificava-se logo pela manhã – principalmente com febre e mais localizados no inverno – facto que levou a uma sensibilização regular junto das famílias, no sentido de evitarem esta situação. Este trabalho registou os resultados esperados, como se pode observar nos dados do quadro 35 (p. 142), que apresenta a redução de 302 casos, no ano letivo 2005/2006, e 64 casos, no ano letivo 2009/2010.

No que diz respeito ao indicador relativo a *acidentes* no espaço escolar, pode observar-se no quadro 35 (p. 142) que o número diminuiu de 51 para 28, nos cinco anos letivos em observação. Estes resultados decorreram dos esforços de organização interna da escola, nomeadamente do diálogo com as famílias e, principalmente, com a interdição de correr dentro dos edifícios escolares. Para além disso, foram desenvolvidas ações de sensibilização junto dos professores de Educação Física, em cujas aulas se verificavam 50% dos acidentes dos alunos, tendo o número de acidentes neste âmbito registado também uma redução

Nos cinco anos em estudo, a escola levou à prática um acompanhamento do peso e altura de todos os alunos (quadro 73, p. 160), no decurso do mês de novembro de cada ano, com o objetivo não só de monitorizar a evolução destes indicadores, como também para apoiar os professores e a escola no acompanhamento dos mesmos, no aconselhamento das famílias, para apoiar a sua política alimentar e desportiva.

O resultado foi deveras positivo, já que os níveis de prática desportiva têm melhorado, nomeadamente pelo aumento do número de alunos inscritos nas atividades de desporto escolar, assim como se tem verificado uma estabilidade no peso médio dos alunos. A par desta prática, a escola tem também instituída a prática de no mesmo mês pesar as mochilas de todos os alunos, com o objetivo de apoiar os discentes e as respetivas famílias na gestão diária dos materiais necessários, de modo a que o peso das mochilas se mantenha dentro do parâmetros previstos, tendo em consideração o peso dos alunos (quadro 74, p. 160).

A questão do peso dos alunos está diretamente relacionada com o trabalho realizado ao nível do refeitório, como se pode observar no ponto 7, o qual, por via do trabalho de sensibilização realizado junto dos alunos e respetivas famílias, registou ao longo dos anos um aumento continuado de refeições servidas, assim como a média de refeições por aluno.

Esta temática não se encontra mais desenvolvida, em virtude de surgir neste estudo como exemplo da intervenção que a escola efetua na comunidade e como exemplo das práticas internas / externas no acompanhamento dos alunos e famílias, que vai muito para além das suas responsabilidades escolares. Para além disso, o volume de informação referente a esta temática seria suficiente para desenvolver um trabalho específico sobre o assunto.

4.3. Espaços

Os espaços escolares, para além das salas de aula, foram também considerados como importantes para promoção do conforto, bem-estar e informação de todos os seus utilizadores.

Dessa forma, todos os espaços escolares foram dotados com quadros informativos, sobre os mais diferentes assuntos e disciplinas, tratados pelos alunos em termos dos seus conteúdos escolares, como por exemplo história (quadros sobre os descobrimentos e viagens de Portugueses), ciências (flores, animais, insetos, mamíferos, aves, corpo humano, entre outros), matemática, geografia (mapas), para além de quadros reproduzindo cartazes, pinturas de autores famosos de diversas épocas, trabalhos realizados por alunos, num total de mais de 400 quadros afixados em corredores e espaços coletivos.

Para além destes materiais, todos os espaços coletivos foram dotados de ar condicionado, todos os corredores foram equipados com aquecimento e ventilação e todas as salas de aula com aquecimento. Desta forma, promoveu-se uma maior qualidade dos espaços, tornando-os mais atraentes e apelativos para os seus utentes, como forma também de motivação pela permanência na escola.

A par deste trabalho, também os espaços exteriores foram alvo de intervenção, organizando-se todo o espaço ajardinado, plantando mais de 400 árvores de quase 50 espécies diferentes (devidamente identificadas), 25% das quais árvores de fruto, instalando-se em toda a zona ajardinada um sistema de rega gota a gota, o qual aproveita as águas pluviais providas dos telhados e armazenada durante o inverno em depósitos de receção de água colocados para o efeito.

5. Questionários

No âmbito do trabalho de melhoria contínua da instituição, o trabalho de avaliação interna realizado anualmente previu a apresentação anual de diversos questionários aos diversos atores educativos, como se pode observar nos quadros 75 a 92 (pp. 160 a 177) em anexo, que registam alguns exemplos do que foi realizado no ano letivo 2009/2010, assim como o registo da evolução das médias das respostas em cada item, nos últimos cinco anos letivos.

Estes questionários foram alvo de análise anual pela equipa de avaliação interna, assim como pelos diversos órgãos de gestão da escola e divulgados. Os questionários escolhidos para apresentação neste trabalho inserem-se no âmbito de duas temáticas específicas: observação dos níveis de concordância da comunidade educativa com o trabalho desenvolvido; observação dos tempos de trabalho de professores e pessoal não docente.

No respeitante aos questionários que pretendem observar os níveis de concordância apresentados a professores (todos os professores), pessoal não docente (todo o pessoal não docente), alunos (aos dois representantes de cada turma) e encarregados de educação (aos dois representantes de cada turma), apresentam uma estrutura idêntica, abordando diversas áreas de funcionamento da instituição escolar, utilizando uma escala de concordância de 1 a 5 (em que o 1 corresponde a discordo totalmente e o 5 a concordo totalmente), tendo os mesmos sido apresentados no mês de março de cada ano, sempre ao mesmo universo de respondentes.

Os resultados observados são muito positivos, em praticamente todos os itens apresentados, mantendo-se o nível de concordância muito elevado ao longo dos anos em observação (quadros 77 a 92, pp. 162 a 177). Estes resultados são apresentados de diferentes modos: com o registo do número de respostas em cada item considerado; com o registo do somatório das duas respostas mais baixas; com o registo do somatório das duas respostas mais altas e com o registo da evolução das respostas por cada um dos itens utilizados, considerando a média de resposta em cada um.

A escola pretende com estes questionários melhorar o seu desempenho e os serviços prestados, solicitando dessa forma a participação de um número significativo de elementos da comunidade, a fim de poderem posteriormente partilhar a análise dos resultados e encontrar formas de melhorar o seu desempenho.

Refere-se apenas que em termos médios os resultados observados nos quatro universos mencionados se situam em torno de um valor médio de 4 (numa escola de concordância de 1 a 5), mantendo-se ao longo dos anos com poucas alterações.

Esta temática não se desenvolve mais no âmbito deste estudo, já que só por si justificava um estudo específico, considerando a importância da iniciativa, assim como os resultados observados.

No caso dos *questionários* cujo objetivo é o de observar e avaliar os *tempos de trabalho*, quer dos docentes na sala de aula, quer do pessoal não docente, nas suas mais diversas tarefas diárias (quadros 75 e 76, pp. 160 e 161), poderão ser considerados como fichas de registo do trabalho efetuado por todos os professores e pessoal não docente, apresentados ao mesmo universo de respondentes, no decurso do mês de novembro, para registo do trabalho desenvolvido nas primeiras três horas letivas, no caso dos professores, e durante todo o dia, no caso do pessoal não docente.

Os registos obtidos, depois de compilados e organizados, foram alvo de análise por parte de todos os órgãos de gestão da escola, apresentados a todos os respondentes e posteriormente publicitados em toda a comunidade.

Este trabalho tem como objetivo racionalizar os tempos de trabalho, promover em todos os profissionais a possibilidade de refletirem com objetividade sobre o trabalho desenvolvido e, em especial, fornecer uma ferramenta essencial para cada um proceder a uma melhor utilização dos tempos de trabalho.

No que diz respeito ao pessoal docente, são registadas as diversas tarefas a gerir em termos de sala de aula e nos inúmeros trabalhos que são desenvolvidos com os alunos.

A título de exemplo, refere-se o facto de se ter verificado uma melhoria nítida e substancial em termos de conteúdos lecionados, como apresentado no quadro 42 (p. 143) e no gráfico 40 (p. 143), para o que contribuiu este trabalho de observação, análise e avaliação, para além – naturalmente - do trabalho empenhado e dedicado do corpo docente.

No caso do pessoal não docente, registam-se os tempos médios de execução de cada tarefa, assim como o número de dias no mês em que a mesma se desenvolveu. As tarefas estão já previamente previstas na ficha a preencher.

Esta temática também não se desenvolve mais no âmbito deste estudo, já que só por si também justificava um estudo específico, considerando a importância da iniciativa, assim com os resultados observados.

6.Absentismo

Os indicadores considerados nesta área de observação apresentam-nos resultados que revelam um esforço notório de redução do número de horas de falta, quer no que diz respeito aos docentes, quer no que diz respeito aos não docentes e discentes.

Apesar de não serem considerados no âmbito deste trabalho, optou-se por elaborar os registos relativos ao absentismo de todos os “corpos” que constituem o Agrupamento e não só a escola. Pode observar-se que a redução do número de faltas se verificou em todos os casos, com exceção do pessoal não docente, nos últimos dois anos. Os números relativos aos alunos, no último ano letivo analisado, têm em conta os efeitos da gripe A, que provocou, ao nível dos alunos, em todos os níveis de escolaridade, um aumento do número de faltas, o mesmo se verificando ao nível do pessoal não docente.

Nos quadros 36 a 39 e 41 (pp. 142 e 143), poderão observar-se os resultados de cada um dos cinco anos letivos em análise. No que diz respeito aos professores da escola, o número de faltas registou uma redução contínua ao longo dos anos, o que se poderá observar na diminuição das 3.186 horas de faltas, para 1.303 horas, em cinco anos, o que correspondeu a uma diminuição de 11,9 dias de falta para 2,1 dias. Quanto à taxa de absentismo, registou-se uma diminuição de 4,8%, para 1,4% (gráfico 39, p. 142).

No quadro 40, poderá observar-se que o número médio de horas de faltas por professor / ano letivo diminuiu de 42 horas para 8 horas.

No ano letivo 2007/2008, iniciou-se o registo do número de aulas de substituição dadas pelos professores (numa realidade que se verifica desde 1995), variando os resultados ao longo dos três anos letivos observados, correspondendo no primeiro desses anos letivos a 67,1% das faltas dadas (em horas) a aulas substituídas. As aulas de substituição, alvo da entrega do respetivo plano de aula, corresponderam nos dois últimos anos a 79,7% e 93,1% dos casos, respetivamente (tendo dessa forma sido possível que os alunos tivessem aula da disciplina prevista no seu calendário horário). Esta realidade contribuiu substancialmente para a redução de ausências de professores nas atividades letivas a desenvolver com os alunos.

Decorrente da diminuição substancial do número de faltas dos professores, das substituições realizadas nos casos de ausência temporária dos mesmos e da entrega dos respetivos planos de aula, observou-se uma redução regular do número de conteúdos não lecionados (quadro 42, p. 143) em todas as disciplinas, (houve 23 conteúdos não lecionados no ano letivo 2005/2006 e zero no ano letivo 2009/2010 - gráfico 40, p. 143). Foi, deste modo, notória a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido e os efeitos da análise realizada em termos de avaliação interna.

7. SASE

Nos cinco anos letivos em observação, o número de alunos com apoio dos SASE aumentou substancialmente (gráfico 41, p. 144), ainda que se tenha registado uma diminuição no ano letivo 2006/2007.

No quadro 43 (p. 143), poder-se-á observar a evolução do número de alunos com apoio socioescolar, tendo aumentado de 124 para 218, a que correspondeu um aumento de 19% dos alunos da escola para 31% (gráfico 42, p. 144), facto que colocou mais um desafio a enfrentar ao coletivo de profissionais da instituição.

O aumento brusco de alunos com apoio dos SASE, no ano letivo 2008/2009, decorreu não só do início da crise financeira e económica, como da alteração das regras de atribuição de subsídios a famílias carenciadas. Essas alterações introduziram, por exemplo, a regra de que a atribuição dos subsídios deixava de ser da responsabilidade da escola, para passar para responsabilidade da Segurança Social.

No que diz respeito aos *consumos do refeitório*, apresentam-se os dados evolutivos desde o ano letivo 2002/2003, por se considerar ser mais fácil observar o esforço realizado, numa área de extrema dificuldade de gestão, considerando os hábitos individuais de consumo e dependência de diversos fatores externos, como seja a evolução dos preços dos produtos.

A observação dos resultados obtidos na gestão desta área de funcionamento da Escola apresenta-nos os seguintes resultados: um aumento das refeições encomendadas (+61,8%), consumidas (+61,6%), e do número médio de refeições servidas (+61,5%). No entanto, o custo por refeição observou uma redução de 15,7% (quadro 11, p. 137).

O aumento do número de alunos a consumir refeições do refeitório da Escola (gráfico 12 e 13, p. 130), assim como do número médio de refeições servidas diariamente (gráfico 14

e 15, pp. 130 e 131), decorre de diversos fatores, nomeadamente das campanhas de sensibilização levadas a efeito junto dos alunos e das respetivas famílias, das iniciativas e atividades levadas a efeito no campo da saúde e alimentação ao longo dos anos, da continuada qualidade das refeições confeccionadas, por cozinheiras que trabalham na escola desde 2001 e cuja proximidade aos alunos criou um ambiente mais próximo e personalizado, que permitiu por exemplo elaborar dietas para muitos alunos, quer por razões de doença, quer por razões de saúde, verificando-se uma interação com as atividades levadas a efeito no âmbito do Projeto para a Saúde promovido pela Escola.

Em simultâneo, observa-se uma redução do custo unitário das refeições, decorrente da renegociação anual dos contratos de fornecimento (gráfico 16, p. 131) e da promoção da competitividade entre fornecedores locais pelo fornecimento dos produtos, considerando a relação preço / qualidade (quadro 12, p. 131).

Observa-se deste modo um aumento gradual, mas sustentado do número refeições servido, logo do número de utentes do refeitório, e por consequência o número médio de refeições consumidas por aluno.

8. Apoios Educativos

O conceito utilizado para caracterizar o universo dos alunos com apoio educativo teve em consideração todos os alunos que registaram apoio educativo a pelo menos uma disciplina.

A atribuição de apoios educativos a alunos propostos para este efeito (gráfico 43, p. 144), pelos respetivos professores, através dos Conselhos de Turma, decorrentes das diferentes necessidades de cada um, permite observar no quadro 45 (p. 144) que, apesar do aumento do número de alunos em 7,2% (de 663 para 711), a taxa de alunos com apoio educativo pouco se alterou, passando de 8,5%, para 9,6% (gráfico 44, p. 145).

Por outro lado, se o número de alunos com apoios educativos (gráfico 44, p. 145) aumentou ligeiramente, o número de apoios educativos (total de apoios educativos atribuídos por disciplina) registou um decréscimo. O número de alunos com apoio educativo passou de 56 para 68 e o número total de apoios atribuídos passou de 117 (2005/2006) para 87 (2009/2010) (quadro 45, p. 144), traduzindo-se desta forma num decréscimo da média de disciplinas por aluno com apoio educativo de 2,1, para 1,3 (gráfico 43, p. 144).

Apesar desta redução do número de disciplinas com apoio educativo por aluno, os resultados escolares dos alunos em causa melhorou, como se pode observar no quadro 46 (p. 145). Os resultados escolares destes alunos melhoraram, a par da melhoria dos resultados escolares dos alunos da escola. No último quadro referido, poder-se-á observar, na última coluna, a média dos resultados escolares dos alunos da escola, sendo a evolução média desse valor equivalente à evolução média dos resultados das três disciplinas registadas. A escola só atribui apoios educativos a outras disciplinas (para além de Língua Portuguesa, Inglês e Matemática), apenas em situações muito específicas, concentrando esse esforço nas três disciplinas referidas, por registarem em média um menor sucesso escolar, relativamente às restantes. A estratégia introduzida passou a prever uma metodologia de trabalho diferente com os alunos com apoio educativo, prevista em cada um dos Projetos Curriculares de Turma, trabalho que se desenvolve ao longo de cada ano letivo por todos os professores de cada uma das turmas, em conjunto com as respetivas famílias.

Os resultados escolares dos alunos nesta situação decorrem de muitos outros fatores, que não apenas o esforço da escola, mas para os quais a estratégia adotada começou a surtir efeitos em 2007/2008. No ano letivo em que um menor número de alunos (45, com 115 apoios educativos atribuídos, correspondendo a 6,6%, no ano letivo 2006/2007) obteve apoio educativo (com 2,6 apoios educativos por aluno), verificou-se a taxa de sucesso mais alta registada nos cinco anos letivos em apreço (89%). No ano letivo seguinte, com um acréscimo reduzido do número de alunos (53, com 99 apoios educativos atribuídos, correspondendo a 8,1% dos alunos) observa-se a menor taxa de sucesso escolar destes alunos (73%). No entanto, no ano letivo 2009/2010, com um maior número de alunos com apoio educativo atribuído (68) e o menor número de apoios educativos por alunos (1,3), registou-se uma taxa de sucesso escolar de 88% (quadro 46, p. 145). Aparentemente os dados parecem não ter uma tendência definida.

A escola desenvolveu um esforço apreciável para apoiar um número considerável de alunos, cuja realidade pessoal e socioeconómica se alterou todos os anos letivos, implicando em todos eles um trabalho de proximidade com as famílias, concentrando os recursos existentes num maior número de alunos, mas em menos disciplinas por discente. Esta estratégia não surtiu os efeitos desejados nos primeiros dois anos em apreço (o trabalho com muitos alunos, envolvendo muitos professores, necessita de tempo para permitir resultados). No entanto, nos últimos três anos letivos, os resultados escolares dos alunos com apoios educativos melhoraram. Nestes últimos três anos letivos, passou-se de 53 alunos com apoios

educativos, para 68, com o número de apoios educativos atribuídos a passar de 99 para 87 e de 1,9 apoios educativos por aluno para 1,3. Em simultâneo, a taxa de sucesso escolar subiu nas três disciplinas já referidas (quadro 46, p. 145), assim como no resultado global da escola, tendo em consideração o universo dos alunos nesta situação, em que a taxa de sucesso escolar passou de 73%, para 88% (quadro 46, p. 145).

9. Resultados escolares dos alunos

Após a abordagem aos resultados dos diversos indicadores considerados pela escola, que podem ter influência nos resultados escolares dos alunos, analisar-se-ão agora os resultados escolares dos alunos e a sua evolução, ao longo dos cinco anos letivos trabalhados neste estudo descritivo. Apresentar-se-ão formas diferentes de observar os resultados dos alunos, assim como a observação dos mesmos nas suas diferentes variáveis.

A descrição e análise dos indicadores considerados como mais importantes para os resultados dos alunos serão abordadas no ponto 10 e relacionam-se com a possível influência: das condições proporcionadas em termos de recursos materiais e financeiros nos referidos resultados; da avaliação interna na melhoria dos mesmos; de duas variáveis externas (local de residência e habilitações académicas dos pais/mães).

9.1. Sucesso

O sucesso escolar dos alunos, independentemente da qualidade do mesmo refere-se a todos os alunos que transitaram para o ano letivo seguinte, isto é, independentemente de transitarem ou não com algum nível inferior a três. Neste contexto, o quadro 47 (p. 145) regista a evolução do sucesso escolar dos alunos, nos cinco anos letivos estudados, no decurso dos quais apresenta uma tendência crescente: de 90,6%, para 93,6% (gráfico 45, p. 145).

Numa observação mais pormenorizada, poder-se-á verificar que a melhoria dos resultados se registou em todos os níveis e ciclos de escolaridade, assim como em todas as disciplinas. O mesmo se verificou quando a análise se foca nos níveis de sucesso de Língua Portuguesa e de Matemática em conjunto (quadro 48, p. 145), os quais são considerados no processo de avaliação interna como indicador específico (gráficos 46 a 48, pp. 145 e 146), em virtude de estas duas disciplinas terem um peso diferente para a transição de nível e ciclo de escolaridade, por serem alvo de provas de aferição e exames nacionais.

Os resultados alcançados pelos alunos foram em todos os níveis (do 5º ao 9º ano) e ciclos (2º e 3º) de escolaridade mais elevados que a média nacional, como se poderá observar nos dados registados no quadro 93 (p. 179), no qual se podem confrontar: os resultados médios alcançados a nível nacional, nomeadamente no ano letivo 2009/2010; e os resultados ao nível da escola, para o mesmo ano letivo.

Os resultados observados para a escola foram inclusive mais elevados que as metas traçadas pelo Ministério da Educação, para o ano letivo 2014/2015, a nível nacional, os quais são de 95% para o 2º ciclo e 90% para o 3º ciclo. Para estes ciclos de escolaridade, os resultados médios a nível nacional foram no ano letivo 2009/2010 de 91,9% e 85,1% respetivamente, enquanto que ao nível da escola foram de 95,9% e 91,3% respetivamente.

Para a observação dos resultados dos alunos da escola, muitos fatores externos contribuíram para os mesmos, mas muitos fatores internos e da responsabilidade da instituição, principalmente ao nível do trabalho exaustivo que foi realizado em termos de avaliação interna, terão ainda contribuído, nomeadamente:

- a análise dos resultados da instituição (escolares e outros) foi realizada todos os trimestres, em primeiro lugar pela Direção e pela equipa de avaliação interna, de seguida, em cada um dos Departamentos Curriculares, Conselho Pedagógico, Conselho Geral e, depois, apresentada aos representantes dos alunos e encarregados de educação e divulgada no site da Escola / Agrupamento;

- para além desta forma regular de análise, foi realizado um trabalho mais alargado e aprofundado do desempenho da instituição no final de cada ano letivo, o qual, depois de analisado e debatido por todos os intervenientes referidos anteriormente, foi divulgado à comunidade local, incluindo a publicação de um livro – no final do ano 2006 - com o registo e descrição do trabalho realizado até essa data;

- o diretor reuniu no início de todos os anos letivos com todos os professores, pessoal não docente, alunos, encarregados de educação e outras entidades parceiras, expondo os objetivos gerais da instituição e os correspondentes a cada ano letivo;

- estas reuniões foram repetidas em todos os trimestres com todos os professores, pessoal não docente, representantes dos alunos e dos encarregados de educação;

- para além destas reuniões, reuniu em todos os anos letivos com todas as equipas de trabalho, expondo objetivamente as metas para cada ano e como proceder;

- este modo de intervenção foi acompanhado em todos os anos letivos de diversos questionários, nos quais participaram todos os atores escolares. Estes documentos (quadros

77 a 92, pp. 162 a 177) visaram observar anualmente os níveis de concordância de professores, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação, relativamente ao funcionamento da instituição, assim como outros fins, como por exemplo observar os tempos de trabalho médios de docentes e pessoal não docente (quadros 75 e 76, p. 160 e 161) com o objetivo de racionalizar a utilização do tempo nas diversas tarefas diárias e melhorar o desempenho de todos os profissionais. Estes questionários foram, depois de analisados pela equipa de avaliação interna, apresentados para reflexão de todos os profissionais da instituição;

- foi desenvolvida uma relação personalizada com os alunos e respetivas famílias, no âmbito da qual os elementos da direção e uma parte substancial do pessoal não docente conhecia pessoalmente pelo nome todos os alunos, assim como a realidade familiar dos mesmos, possibilitando respostas diferenciadas, em tempo real, a todas as questões;

- esta realidade implicou uma articulação do trabalho e das respostas aos desafios com todos os professores e essencialmente com os diretores de turma;

- esta relação personalizada foi também uma realidade entre a direção e todos os professores e pessoal não docente, através do acompanhamento personalizado por parte da direção de todos os assuntos;

- o reforço positivo foi reconhecido pela direção a todas as ações realizadas (com apresentação de parabéns e divulgação junto da comunidade escolar), tanto por alunos, como por docentes e pessoal não docente;

- reuniões trimestrais da direção com os alunos com resultados escolares mais baixos, assim como com os alunos com problemas disciplinares, de absentismo ou de abandono escolar;

- os parabéns natalícios foram também apresentados a todos os atores escolares, em todos os anos letivos;

- entrega pública (anual) de Diplomas de Excelência (desde 1997) e afixação trimestral nos locais de estilo, dos resultados escolares dos alunos com classificações mais altas;

- diálogo regular com as famílias. Foi promovido um plano de intervenção junto das famílias, a vários níveis relativamente: à alimentação; ao acompanhamento e aconselhamento no que respeita ao peso dos alunos; ao acompanhamento dos alunos mais novos em termos de saúde oral; à organização dos trabalhos escolares e dos planos de leitura; à organização de atividades promotoras da participação de todos os elementos da comunidade (campos de

férias, visitas de estudo a capitais europeias, intercâmbios escolares nacionais e europeus, canoagem, BTT, passeios pedestres, *karting*, Grande Prémio de carros de rolamentos, sarau de final de ano, cerimónia de diplomas de Quadro de Excelência, de Diplomas de finalização do 9º ano, de prémios de mérito desportivo);

- foi desenvolvido, ao longo de todos os anos letivos, o esforço para equipar todas as salas de aula, com todos os equipamentos áudio / vídeo / info (quadro 18, p. 135), com o objetivo de os professores reduzirem ao máximo o tempo perdido na utilização desses equipamentos, assim como proporcionando a alunos e professores melhores condições de trabalho na sala de aula e a utilização de ferramentas de trabalho diversificadas;

- todos os danos observados foram reparados no período máximo de cinco dias úteis, mantendo desta forma o conforto visual do espaço escolar e reduzindo os danos causados;

- estimulou-se em toda a comunidade escolar a participação na manutenção dos espaços escolares, incluindo os exteriores, o que promoveu a existência de espaços confortáveis, tanto visual como fisicamente;

- foram promovidas diversas atividades regulares, no sentido de se poderem reduzir consumos e gastos que se puderam considerar supérfluos;

- estimulou-se uma melhor organização dos tempos de trabalho;

- promoção da participação mais frequente em atividades da escola;

- os apoios educativos foram concentrados em apenas três disciplinas (que regularmente registaram maiores níveis de insucesso), reduzindo-se o número de horas de apoio educativo por aluno, mas aumentando nessas disciplinas, ao mesmo tempo que se reduziu o número de alunos com apoios educativos, encontrando para esses alunos formas diferentes de acompanhamento, nomeadamente com uma maior participação das famílias.

Observou-se, ao longo dos anos em estudo, a introdução de medidas e estratégias simples, que não aumentaram os custos de funcionamento, que não aumentaram os tempos de permanência dos alunos e professores na escola, nem os tempos de trabalho dos mesmos.

Os resultados escolares dos alunos por disciplina apresentam, no decurso dos cinco anos letivos em estudo, uma tendência de melhoria, como se pode apreciar nos quadros 49 a 53 (pp. 146 e 147), os quais apresentam os resultados escolares dos alunos, por nível de escolaridade e disciplina, em cada um dos anos letivos.

Foram também observados os resultados escolares dos alunos, especificamente e em separado em cada uma das disciplinas do currículo, em que é exigido aos alunos mais tempo

de estudo e trabalho, por ano e ciclo de escolaridade (em que se verifica uma melhoria em todas as situações), em cada um dos anos letivos (verificando-se o mesmo fenómeno), assim como no resultado global da escola (idem): A Língua Portuguesa (quadro 54, p. 147 e gráficos 49 a 51, pp. 147 a 148), cujos resultados do sucesso escolar passaram de 82,5%, para 93,5%; a Inglês (quadro 55, p. 148 e gráficos 52 a 54, pp. 148 e 149), cujos resultados melhoraram de 76,8% para 86,6%; a História (quadro 56, p. 149 e gráficos 55 a 57, p. 149), cujos resultados evoluíram negativamente, (sendo o único caso em que tal facto se verifica) de 88,1% para 86,9%; a Geografia (quadro 57, p. 150 e gráficos 58 e 59, p. 150), cujos resultados passaram de 86,1% para 89,3%; a Ciências (quadro 58, p. 150 e gráficos 60 a 62, pp. 150 e 151), cujos resultados melhoraram de 85%, para 95,4%; a Física – Química (quadro 59, p. 151 e gráficos 63 e 64, p. 151), cujos resultados melhoraram de 83%, para 93,3%; a Matemática (quadro 60, p. 152 e gráficos 65 a 67, p. 152), melhoraram de 74,2%, para 79,4%.

Ao analisarmos a evolução dos resultados escolares dos alunos por ciclo de escolaridade, poder-se-á observar que a evolução foi também positiva, a exemplo do observado com a evolução da taxa de sucesso escolar da escola no seu global, assim como por disciplina analisada. No ano letivo 2005/2006, registou-se uma taxa de sucesso de 93,8%, no 2º ciclo, e de 87,8%, no 3º ciclo. Já no ano letivo 2009/2010, o sucesso escolar foi respectivamente de 95,9% e 91,3%. Pode observar-se deste modo que o trabalho desenvolvido pelo coletivo, nas diversas vertentes do trabalho efetuado com os alunos e já referido, teve consequências positivas em todos os indicadores de resultados observados.

O processo de avaliação interna – que inclui uma análise trimestral dos resultados, para além do trabalho anual de análise de todas as áreas de funcionamento da escola e consequente debate e procura de soluções – e a procura natural de uma maior qualidade do trabalho desenvolvido implicaram da parte da instituição a procura por uma maior qualidade dos resultados escolares dos alunos.

Este trabalho implicou um acompanhamento mais personalizado dos alunos, por parte dos respetivos diretores de turma, um contacto mais frequente com as famílias – chave mestra para se conseguirem melhorias significativas – um reforço do trabalho realizado pelos alunos, assim como da parte das famílias, professores, direção e do diretor, que conhecendo individualmente cada aluno, os seus casos individuais, mobilizou caso a caso, todos os intervenientes no processo de aprendizagem e educação dos alunos.

Para além disso, foram definidas metas e objetivos anuais para todas as áreas de funcionamento da instituição escolar (quadro 93, p. 179), no sentido de poderem existir “balizas” para orientação do trabalho a desenvolver. Estas metas tiveram como base a evolução dos resultados médios dos alunos, nos cinco anos anteriores.

O conceito de *sucesso pleno* aqui aplicado refere-se a todos os alunos que, tendo transitado de ano letivo, não registaram qualquer classificação inferior ao nível 3, numa escala de 1 a 5 (gráfico 70, p. 153). Como resultado da estratégia desenvolvida, observa-se uma evolução muito afirmativa nos dois ciclos de escolaridade (quadro 61, p. 152). No primeiro caso, a taxa de sucesso pleno passou de 57% (em 2005/2006), para 80,8% (2009/2010) e, no segundo caso, passou de 43%, para 62% (gráfico 69, p. 153). Considerando os resultado global observado na escola, observou-se uma melhoria nos cinco anos letivos em estudo, de 51% para 71,7% (quadro 62, p. 153).

As taxas de sucesso escolar pleno estão incluídas nas taxas de sucesso global, já analisadas pelo que, caso se pretenda observar a taxa real de alunos que obtiveram apenas sucesso escolar e não sucesso escolar pleno, terá de se realizar a operação de subtração da primeira pela segunda. Os resultados obtidos com essa operação apresentam-se no ponto seguinte.

No âmbito do trabalho realizado pela escola, em complemento das medidas tomadas para promoção do sucesso pleno e melhoria dos resultados dos alunos e conseqüente *melhoria da qualidade do trabalho* conseguido, decorrente do trabalho de avaliação interna, observa-se que em termos da taxa de alunos que reuniram as condições para integrarem o Quadro de Excelência, a mesma verificou uma evolução positiva.

No ano letivo 2005/2006, foram 10,8% dos alunos que integraram o Quadro de Excelência (quadro 63, p. 153) e, no ano letivo 2009/2010, foram 14,7% (gráfico 71, p. 154).

Os critérios que definiam a integração dos alunos no Quadro de Excelência foram até ao ano letivo 2007/2008 os seguintes: no mínimo 5 níveis 5 e os restantes níveis 4 e Satisfaz Bem nas áreas curriculares não disciplinares. Já nos dois últimos anos em observação, os critérios utilizados foram mais exigentes: no mínimo 6 níveis 5 e os restantes níveis 4, Satisfaz Bem em todas as áreas curriculares não disciplinares e inexistência de participações disciplinares.

Verificou-se que, com o aumento dos níveis de exigência, aumentou também a taxa de alunos que integraram o Quadro de Excelência, ao mesmo tempo que o número de alunos

aumentava, com uma média de alunos por turma maior e mantendo o critério de constituição de turmas, isto é, mantendo a heterogeneidade das turmas, quer em termos de género (50% de cada), de proveniência da área de residência (urbanos e rurais), de integração de minorias étnicas e Língua Portuguesa não materna, de integração de alunos com necessidades educativas especiais e de alunos com problemas de comportamento.

As taxas observadas estão incluídas nas taxas de sucesso e sucesso pleno também observadas (gráfico 72, p. 154). O somatório destas três partes (quadro 64, p. 153) com o insucesso escolar perfaz os 100% dos alunos.

9.2. Insucesso escolar

O *insucesso escolar* da escola (considerando o total dos alunos da escola) regista uma tendência de diminuição ao longo dos cinco anos letivos em análise (quadro 67, p. 154), tendo passado de 9,4% no ano letivo 2005/2006, para 6,4% no ano letivo 2009/2010 (gráfico 73, p. 155).

O conceito de insucesso escolar inclui todos os alunos que não transitaram de ano letivo, independentemente no número de níveis inferiores a três e independentemente das retenções repetidas. As possíveis explicações para este resultado foram já referidas nos pontos anteriores.

A referência ao insucesso escolar integra a retenção repetida (sucesso acumulado) e o abandono escolar.

Verifica-se uma tendência para a redução da taxa de insucesso, acompanhada, como se poderá observar no ponto seguinte, da tendência para a redução do abandono escolar e em simultâneo uma redução da taxa de retenção repetida (considerada como a repetição da retenção durante os dois ciclos de escolaridade), observada como acumulação de insucesso. Este indicador regista uma redução de 3,1% no ano letivo 2005/2006, para 1,3% no ano letivo 2009/2010 (quadro 68, p. 155).

Os alunos observados neste caso eram na sua totalidade alunos em risco de abandono escolar, facto que levou a que a escola investisse parte do seu esforço para acorrer a esta problema, o qual, não sendo devidamente acompanhado, poderia promover um maior abandono escolar. As medidas adotadas para acompanhar os alunos nesta situação são descritas no ponto seguinte, já que fizeram parte do plano de intervenção para combate ao abandono escolar (gráfico 76, p. 156).

O *abandono escolar* na escola em estudo poderá considerar-se residual (quadro 69, p. 155), face aos resultados observados neste indicador, que nos apresenta uma redução de 0,5% de taxa de abandono no ano letivo 2005/2006, para 0,2% no ano letivo 2009/2010 (gráfico 75, p. 155). Esta última taxa foi registada nos últimos quatro anos letivos e diz respeito à realidade subjacente a uma minoria étnica que, muito lentamente, vai assumindo a escolarização como um fator importante para o seu futuro.

O trabalho realizado nesta área pode ser considerado de maior relevância se atendermos ao facto de que no ano letivo 1995/1996 a taxa de abandono escolar na escola ter registado 9,6%, facto que levou até à atualidade a um esforço de toda a comunidade escolar no combate a este problema (que se situou no último ano letivo observado em 0,2%), que passou essencialmente por uma aproximação às famílias e a um acompanhamento personalizado de cada caso. Naturalmente que o facto de se ter conseguido que os alunos deixassem de abandonar a escola não implica que esse risco tenha desaparecido, o que leva a que o esforço empreendido se mantenha.

Por outro lado, a escola desenvolveu, no mesmo âmbito de apoio e acompanhamento das famílias, uma outra fase desta iniciativa, que passa pela promoção do sucesso junto das mesmas e especialmente junto dos alunos, já que o facto destes alunos não abandonarem a escola não significa que tenham sucesso escolar.

Assim, uma parte do aumento do sucesso escolar considerado na sua globalidade decorre da melhoria dos resultados escolares dos alunos em risco de abandono escolar, aos quais são atribuídos apoios educativos personalizados, apoio às famílias na organização das tarefas escolares dos seus jovens, na sua participação quase gratuita nas atividades levadas a efeito pela escola e pelo apoio financeiro às mesmas (nomeadamente através de donativos de roupa e alimentação entregues no domicílio).

Esta realidade decorre do facto de a escola considerar que para que os alunos possam ter as condições necessárias para alcançarem o sucesso escolar e educativo, deverá observar-se uma intervenção a montante, isto é, junto dos agregados familiares e da melhoria das condições socioeconómicas das famílias. Para além dos apoios estatais, pareceu importante que estes agregados familiares pudessem confiar na escola e sentir que a mesma os apoia, na medida das suas possibilidades. Ainda que tal facto possa ser simbólico, esta atitude é importante para estabelecer pontes de diálogo e confiança.

O abandono escolar nos anos letivos observados situou-se sempre abaixo da média dos registos para o todo nacional.

9.3. Provas de Avaliação Externa

Relativamente aos resultados escolares registados pelos alunos nas Provas de Aferição do 6º ano de escolaridade (quadro 71, p. 156), verifica-se uma estabilização dos mesmos ao longo dos cinco anos em observação na disciplina de Línguas Portuguesa (quadro 71, p. 163), que variam de 93,1% para 92% (com o melhor resultado no ano letivo 2007/2008 – 96,4%) e uma melhoria no que diz respeito aos resultados da disciplina de Matemática (quadro 72, p. 156), que variam de 76,2% para 85,3% (com o melhor resultado no ano letivo 2007/2008 – 91,7%).

No que diz respeito aos resultados escolares dos alunos nos Exames do 9º ano de escolaridade (quadro 71, p. 156), verifica-se uma evolução na disciplina de Língua Portuguesa (gráfico 77, p. 156) de 69% para 87,1% (com o melhor resultado no ano letivo 2007/2008 – 95,4%) e uma melhoria na disciplina de Matemática (gráfico 78, p. 156) de 49% para 61,3% (com o melhor resultado no ano letivo 2008/2009 – 70,5%).

Para a evolução destes resultados, contribuíram os seguintes aspetos: implementação do Plano de Ação de Matemática, que permitiu o apoio direto na sala de aula e promoveu reuniões mais frequentes entre todos os professores da disciplina, assim como uma maior articulação do seu trabalho em todas as turmas; um maior número de aulas lecionadas pelos professores no 9º ano de escolaridade, voluntariamente e fora do seu horário normal de trabalho; a aplicação e experimentação de novas metodologias de trabalho, com uma componente mais prática; a obrigatoriedade de trabalhos de casa diários; a implementação do plano de leitura que, para além das leituras obrigatórias em casa de um livro todos os meses implicava a redação de resumos desses mesmos livros e sua apresentação pública.

Os resultados escolares conseguidos pelos alunos, tanto no 6º ano de escolaridade nas Provas de Aferição de Língua Portuguesa e de Matemática, como no 9º ano de escolaridade, nos Exames de Língua Portuguesa e Matemática, foram em todos os anos letivos observados superiores em média aos resultados observados a nível Nacional.

9.4. Conclusão da escolaridade

No âmbito do trabalho anual de avaliação interna e no sentido de melhorar a qualidade dos resultados escolares dos alunos, foram a direção e a equipa de avaliação interna confrontadas com a necessidade de observar mais dois indicadores relativos ao

desempenho da instituição: o primeiro relativo ao número de alunos que repetiam algum dos níveis de escolaridade. Este trabalho de observação iniciou-se no ano letivo 2006/2007 e o registo dos dados poderá ser observado no quadro 65 (p. 154).

Os dados registados, permitem concluir que as medidas mencionadas nos pontos anteriores, relativas às medidas tomadas para melhorar o sucesso escolar dos alunos e, por consequência, para reduzir os níveis de insucesso, tiveram um resultado nitidamente positivo. Em valores absolutos, observou-se uma redução de 73 para 52 alunos repetentes e, em termos percentuais, uma redução de 11%, para 9,3%, entre os anos letivos 2006/2007 e 2009/2010.

Estes dados incluem todos os alunos que frequentavam a escola, incluindo Cursos de Educação e Formação (CEF). Caso estes últimos alunos - que significaram entre 3% e 6% dos alunos matriculados anualmente - não tivessem sido considerados, a redução teria registado uma variação ainda mais acentuada. Em termos de valores absolutos, teria decrescido de 73 para 38 alunos e em termos percentuais, teria decrescido de 11% para 5,9%.

9.5. Valor acrescentado

No âmbito do trabalho desenvolvido na área abordada no ponto anterior, o segundo indicador considerado de novo no ano letivo 2006/2007, no trabalho de avaliação interna, relacionava-se com o que foi definido como a mais-valia que a escola introduzia no percurso escolar dos alunos e, conseqüentemente, nos seus resultados escolares, não considerando para este efeito os fatores externos que podiam influenciar o desempenho dos alunos.

O registo apresentado no quadro 66 (p. 154) demonstra a evolução dos dados nos cinco anos letivos estudados, relativamente aos resultados escolares dos alunos matriculados, transitados / não transitados e aprovados / não aprovados, ao total dos quais foram retirados os alunos transferidos. O resultado apurado apresenta um valor acrescentado de 75,3%, isto é, esta percentagem de alunos conseguiu concluir os cinco anos de escolaridade (entre o 5º e o 9º ano de escolaridade) nos cinco anos previstos. Dos restantes alunos, 20,2% necessitará de pelo menos mais um ano e, 4,5%, de pelo menos mais outro ano, para conclusão do 9º ano de escolaridade.

10. Estudo Complementar: Análise dos resultados dos alunos, através da observação da amostra definida para os 5 anos em estudo e relação com os alguns fatores externos

No âmbito do trabalho realizado para este estudo, considerou-se importante realizar uma pequena abordagem a alguns fatores externos que podem influenciar os resultados escolares dos alunos e cuja recolha foi iniciada pela escola, no decurso do ano letivo anterior, no âmbito do seu trabalho de avaliação interna.

A escola, por muito bem que se organize, por muito bem que consiga diagnosticar os constrangimentos e responder aos mesmos, é alvo de um sem número de influências externas que, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho final, principalmente ao nível dos resultados dos alunos. Esta foi a razão pela qual a escola iniciou este trabalho, no sentido de tentar entender até que ponto essas influências podem interferir no esforço que realiza. Será sempre um trabalho moroso e difícil, mas que, no âmbito do trabalho de avaliação interna da instituição, se justifica e se compreende.

Nesta análise, relacionaram-se os resultados escolares dos alunos (diferenciando a qualidade dos mesmos: sucesso; sucesso pleno; quadro de excelência e insucesso), com os seguintes indicadores: o comportamento (número de participações disciplinares); o absentismo (número total de faltas); quem assume o papel de encarregado de educação; o género; o local de residência dos alunos e as habilitações académicas dos pais e mães dos alunos. Como referido anteriormente, esta análise foi realizada com base numa amostra de 10% dos alunos da escola, entre 2005 e 2010.

10.1. Comportamento

Em termos de comportamento (quadros 103 e 105, p. 199), os alunos que reúnem condições para integrar o Quadro de Excelência apresentam um número de participações disciplinares por aluno/ ano nitidamente inferior (7,4%) a todas as outras situações observadas, no que diz respeito ao sucesso escolar. A maior incidência de participações disciplinares verifica-se nos alunos que registam insucesso escolar (33,3%).

Em termos do comportamento, observa-se também que, apesar de a taxa média de participações disciplinares ser diminuta em todas as situações observadas (quadro 107, p. 200), regista-se uma maior incidência nos alunos cujos encarregados de educação possuem como habilitação académica o 2º / 3º ciclo (47,6%), seguidos dos alunos cujos encarregados

de educação possuem como habilitação acadêmica o 1º ciclo (23,8%). Observa-se que os alunos cujos encarregados de educação possuem habilitações acadêmicas de nível superior registam uma menor taxa de participações disciplinares (9,6%). Observa-se ainda que os alunos com apoio educativo (quadro 108, p. 200), independentemente das habilitações acadêmicas dos encarregados de educação, apresentam uma taxa de incidência de participações disciplinares (25%) próxima dos restantes alunos.

10.2.Absentismo

Relativamente ao absentismo (quadros 103 e 105, p. 199), os alunos que reúnem condições para integrar o Quadro de Excelência registam uma menor taxa de absentismo (10,6%) por aluno / ano. A maior incidência de faltas regista-se nos alunos com insucesso escolar (51,4%), observando-se nos restantes casos uma grande proximidade.

Em termos de absentismo, observa-se também que, apesar de a taxa média ser diminuta em todas as situações observadas (quadro 107, p. 200), regista uma maior incidência nos alunos cujos encarregados de educação possuem como habilitação acadêmica o 2º / 3º ciclo (33,7%), sendo muito próxima quando os encarregados de educação possuem o 1º ciclo e a conclusão do ensino superior (23,4% e 26,8% respetivamente). Verifica-se uma menor incidência quando os encarregados de educação terminaram o ensino secundário (16,1%). Observa-se ainda que os alunos que receberam apoio educativo (quadro 108, p. 200) apresentam, em todas as situações analisadas, taxas de absentismo muito próximas dos alunos que não tiveram esse tipo de apoio (respetivamente 42%, 23,2%, 21% e 13,3%).

10.3.Género dos alunos

Por outro lado, a diferença entre rapazes e raparigas (quadros 103 e 105, p. 199), em termos de resultados escolares, é muito pequena em todas as situações analisadas (gráfico 82, p. 157). No entanto, os rapazes prevalecem entre os alunos que registam sucesso escolar, assim como entre os alunos que registam insucesso escolar. As raparigas prevalecem entre os alunos que registam sucesso pleno e entre os que reúnem condições para integrar o Quadro de Excelência. Neste último caso, parece importante que, entre os alunos que reúnem essas condições, o número de rapazes, apesar de ser inferior, obtém melhores resultados na excelência.

10.4.Local de residência

No que diz respeito ao local de residência dos alunos (quadros 103 e 105, p. 199), os resultados escolares dos mesmos (gráfico 80, p. 157) não apresentam grandes variações entre os que são provenientes das áreas urbanas e dos que são provenientes das zonas rurais do Concelho, em qualquer uma das situações analisadas em termos da qualidade do sucesso e também dos alunos que registaram insucesso escolar.

10.5.Encarregados de Educação

Quando observamos o papel na vida da escola dos pais e mães (quadros 103 e 105, p. 199), quem assume com maior frequência o papel de encarregado de educação (gráfico 83, p. 158) são as mães, sendo essa diferença menor nos casos em que os alunos registam insucesso escolar e quando reúnem as condições necessárias para integrar os Quadro de Excelência.

Ao analisarmos os resultados escolares dos alunos, considerando as habilitações académicas dos pais e mães (quadros 104 e 106, p. 199), observam-se diferenças significativas.

No que se refere à relação entre as *habilitações académicas dos pais* e os resultados escolares dos alunos, o melhor resultado verifica-se nos alunos com sucesso, quando o respetivo pai possui o 2º / 3º ciclo (12,6%). O melhor resultado dos alunos com sucesso pleno verifica-se quando o pai concluiu o ensino secundário ou o 2º / 3º ciclo (12%). O melhor resultado dos alunos que reúnem as condições para integrar o Quadro de Excelência verifica-se quando o pai possui uma habilitação académica de nível superior (5,1%). No caso dos pais com apenas o 1º ciclo, os respetivos filhos / educandos registam uma maior taxa de insucesso escolar (1,5%), realidade que tende a diminuir com o aumento da escolaridade dos pais – 0,3% no caso dos pais que possuem habilitações de nível superior.

No que se refere à relação entre as *habilitações académicas das mães* e os resultados escolares dos alunos, o melhor resultado verifica-se nos alunos com sucesso, quando a respetiva mãe possui o 2º / 3º ciclo (11,4%). Já o melhor resultado dos alunos com sucesso pleno verifica-se quando a mãe concluiu o ensino superior (12,7%), o secundário (11,7%) ou

o 2º / 3º ciclo (12,7%), com valores muito próximos. O melhor resultado dos alunos que reúnem as condições para integrar o Quadro de Excelência verifica-se quando a mãe possui uma habilitação académica de nível superior (8,6%). No caso das mães com apenas o 1º ciclo (1,9%) – neste caso também com o 2º / 3º ciclo (2,5%) - os respetivos filhos / educandos registam uma maior taxa de insucesso escolar, realidade que tende a diminuir com o aumento da escolaridade das mães - 0,3% no caso dos pais que possuem habilitações de nível superior.

A conjugação de *habilitações académicas* similares, num mesmo *agregado familiar*, pode propiciar maior ou menor insucesso escolar, tendo por base a análise da amostra utilizada. Observa-se no conjunto de famílias que se um dos cônjuges possui habilitações de nível superior, por norma o outro também possui. Em alguns casos possuindo um dos cônjuges habilitações superiores, o outro pode ter terminado o ensino secundário. Em poucos casos um dos cônjuges possui como nível de escolaridade o 2º / 3º ciclo, possuindo um deles habilitações superiores. Em nenhum caso se verifica a conjugação de habilitações superiores com o 1º ciclo. No caso de cruzarmos em sentido decrescente as habilitações académicas entre pais e mães, se um dos cônjuges concluiu o ensino secundário, na maioria das situações, o segundo terminou o 2º / 3º ciclo. A conjugação do ensino secundário com o 1º ciclo verifica-se muito raramente. Verifica-se num patamar de habilitações académicas mais baixas uma conjugação das mesmas, quer entre cônjuges com o 2º / 3º ciclo, quer entre estas situações e o 1º ciclo, quer entre cônjuges com apenas o 1º ciclo.

Os dados recolhidos na amostra utilizada registam que os pais / mães, os dois, ou apenas um quando a família é monoparental, que possuem habilitações académicas de nível superior, têm maior incidência nos alunos que obtêm melhores resultados escolares, decrescendo os mesmos em termos de qualidade, com o decréscimo das habilitações académicas dos progenitores, como se pode observar no registo do quadro 104 e 106 (p. 199). Para além do decréscimo da qualidade do sucesso escolar, aumenta o nível de insucesso escolar, com o decréscimo da escolaridade dos pais / mães.

Parece ainda possível observar-se que as habilitações académicas das mães são mais importantes para o sucesso escolar dos alunos, pelo resultado obtido nesta análise, para além do facto de se observarem casos excecionais em que possuindo pai / mãe, num mesmo agregado familiar, habilitações equivalentes ao 1º ciclo, os filhos reunirem condições para integrar o Quadro de Excelência.

10.6. Apoios educativos

Os resultados escolares dos alunos com apoios educativos, observados na amostra utilizada, apresentam diferenças relativamente aos resultados escolares dos restantes alunos da escola (quadro 109, p. 200). No caso dos alunos que apresentam sucesso escolar, a taxa de sucesso é maior entre os alunos com apoio educativo (36,4%) do que entre os restantes alunos com sucesso (20,1%).

Esta realidade observa-se em sentido inverso relativamente aos alunos com insucesso escolar. Este indicador regista relativamente aos alunos que tiveram apoio educativo, 12,7 % de taxa de insucesso, enquanto que relativamente aos alunos com insucesso e que não tiveram apoio educativo, regista uma taxa de 5,8% de insucesso, situação que pode ser compreendida se considerarmos que os casos destes alunos, incluem a quase totalidade dos alunos em risco de abandono escolar, para os quais a atribuição de apoio educativo não parece surgir como um reforço das aprendizagens e / ou motivação para as mesmas.

Nas restantes duas situações (sucesso pleno e quadro de excelência), os resultados escolares dos alunos com apoio educativo é inferior aos restantes alunos. Neste última caso temos de considerar que o número de alunos com sucesso pleno e com condições para integrarem o Quadro de Excelência é diminuto, tendo em consideração que o apoio educativo não é destinado a alunos com estes resultados, apenas se observando em casos extraordinários.

Capítulo V - Síntese da análise dos resultados

Considerando os valores observados nos indicadores utilizados para este estudo e a respetiva análise, importa realizar o seu cruzamento, no sentido de se tentar concluir se o trabalho realizado pela escola em termos de avaliação interna facilitou o sucesso escolar dos alunos e a respetiva qualidade dos resultados escolares dos mesmos, nos anos letivos em causa.

O investimento realizado em materiais e equipamentos para trabalho com os alunos, permitiu que se registasse um aumento de 33,1% dos mesmos, passando de 21.482, para 28.582 (quadros 13 a 20, pp. 132 a 136). Registando-se em simultâneo um aumento significativo na utilização dos mesmos (quadro 20, p. 136, com exceção dos projetores de slides e episcópios). Desta forma permitiu-se que o tempo despendido na sala de aula para trabalho com os alunos aumentasse, poupando-se tempo na colocação ou preparação dos materiais e equipamentos.

Parte do valor investido nos materiais e equipamentos foi proveniente de uma organização rigorosa em termos de aplicação dos recursos disponíveis, nomeadamente em termos do controlo dos consumos: o número de fotocópias foi reduzido em 16,8%; o consumo de eletricidade foi reduzido em 10,2%; o consumo de água foi reduzido em 70,7%; o consumo de gás foi reduzido em 47,9%. O aproveitamento de materiais recicláveis foi mais elevado, tendo-se registado, no período de tempo em análise, a reciclagem de 29.160 kg de papel, de 1.030 litros de óleo queimado e de 975 tinteiros. Para além disso, foram recolhidos 28.000 litros de águas pluviais, assim como vendidos produtos provenientes de produção própria, como por exemplo: 29 litros de azeite, 495 kg de fruta e diversos artigos personalizados (bonés, t-shirts, pullovers, pins, chapéus de chuva, aventais, canetas, lápis, régua, etc). Desta forma, aliados a uma forte componente pedagógica, melhoraram-se os recursos disponíveis, através da criação de iniciativas e de estratégias organizativas mais eficientes.

Esta realidade mereceu o contributo e colaboração de toda a comunidade escolar e melhorou o funcionamento da instituição: Poupou tempo anteriormente aplicado em atividades secundárias e aproveitou melhor os recursos existentes.

O orçamento das várias áreas de funcionamento da escola (quadro 29, p. 139) registou um acréscimo global de 60,3% (sem serem considerados os vencimentos): o orçamento de Estado aumentou 53,3%; o orçamento dos SASE aumentou 21,7%; o orçamento de despesa com compensação em receita (ODCR) aumentou 110,6%. Destaca-se este último, que passou a significar 47,7% do orçamento global em 2010, ao invés dos 36,3% em 2005. Em termos de vencimentos registou-se um decréscimo de 4,9% dos valores aplicados nessa área. Desta forma, a receita total da escola aumentou 2,7% nos cinco anos em observação.

Em termos do tempo que foi despendido pelos professores com a realização de tarefas não letivas, verificou-se uma redução significativa: o número de reuniões reduziu-se para metade; o tempo de cada reunião foi limitado a três horas; o número de alunos doentes detetados na escola reduziu-se de 302 para 64; o número de acidentes dentro do espaço escolar reduziu-se de 51 para 28; o número de participações disciplinares manteve-se (respetivamente 218 e 219 ocorrências), mas implicou um menor número de sanções disciplinares (respetivamente 16 e 9); o número de furtos reduziu-se de 9 para 1; o número de danos manteve-se estável, mas registaram-se apenas pequenos danos (situação que o pessoal não docente resolveu); o número de atos de violência passou de 5 para 1; não se verificaram atos de vandalismo, nem alunas grávidas, nem violência entre famílias ou ameaças a professores (RAI, 2010:53). Com a redução destas situações que ocupam tempo aos professores, para além das atividades letivas, proporcionou-se mais tempo para o trabalho com os alunos.

Os tempos despendidos no início e no final de cada aula foram racionalizados (quadro 76), tendo a incidência maior recaído no intervalo de tempo (aproximado) que vai até ao máximo de 10 minutos – 95% (nas duas situações), observando-se que em 65% dos casos é inferior a 5 minutos para cada uma das situações.

O número de refeições consumidas aumentou 61,6%, tendo sido reduzidos os desperdícios nesta área, já que o número de refeições não consumidas diminuiu de 8,8%, para 7,9%.

Na utilização da biblioteca escolar, apesar de ter verificado uma redução em termos nominais, passando-se de uma média de 140 alunos/dia para 59 alunos/dia (quadro 10, p. 129), foi mantida uma afluência elevada, considerando que os alunos passaram a ter menos

tempo disponível, pois o número de aulas de substituição aumentou consideravelmente, assim como a utilização dos respectivos planos de aula (quadro 39, p. 143).

Em simultâneo com todas estas situações, o número de horas de faltas dos professores por ano registou um decréscimo acentuado, passando de 3.186 horas para 1.303 horas; o mesmo se verificando com os alunos, em que passou de 23.056 horas para 17.343 horas. Traduzindo em dias o número de faltas por ano, verificou-se um decréscimo de 11,9 dias/ano para 1,6 dias/ano, no que se refere aos professores, e de 5,1 dias/ano para 3,1 dias/ano, no que se refere aos alunos. Tal significou uma redução da taxa de absentismo de 4,8% para 1,4%, no caso dos docentes, e de 4,5% para 2%, no caso dos alunos (quadros 36 a 41, pp. 142 e 143).

O número de conteúdos não lecionados, no final de cada ano letivo, reduziu-se de 23 para 0 (quadro 42, p. 143).

O número de atividades realizadas aumentou ao longo dos anos em estudo, com taxas de execução em torno dos 100%. Observou-se um aumento do número de atividades em que cada aluno participou, ao mesmo tempo que se reduziu o número de alunos por atividade, mantendo-se os custos de participação por aluno (quadro 32, p. 140).

Os resultados dos indicadores analisados decorreram em simultâneo com a melhoria dos resultados escolares dos alunos, assim como com a melhoria da qualidade dos mesmos: a taxa de sucesso global aumentou de 90,6% para 93,6%; a taxa de sucesso pleno aumentou de 51% para 71,7%; a taxa de alunos que reuniram condições para integrar o Quadro de Excelência aumentou de 10,8% para 14,7%; a taxa de sucesso escolar dos alunos com apoio educativo aumentou de 79% para 88% (quadro 46, p. 145) (neste caso, verificou-se também que o número de apoios educativos atribuídos por disciplina diminuiu de 117 para 87 e a média de disciplinas com apoio educativo por aluno desceu de 2,1 para 1,3); a taxa de valor acrescentado foi de 75,3% (dos alunos que realizaram o seu percurso escolar durante cinco anos sem registarem nenhuma retenção); a taxa de insucesso, no caso da retenção pela primeira vez, diminuiu de 5,8% para 4,9%; a taxa de insucesso repetido, no caso da retenção repetida no mesmo ciclo, diminuiu de 3,1% para 1,3%; a taxa de abandono escolar diminuiu de 0,5% para 0,2%; a taxa de alunos com repetência na população escolar (alunos que frequentaram a escola com alguma retenção ao longo dos cinco anos de trabalho) diminuiu

de 11% para 7,3% (quadro 65, p. 154); a taxa de sucesso do exame nacional de Língua Portuguesa do 9º ano aumentou de 69% para 87,1%; a taxa de sucesso registada nos resultados das Provas de Aferição de Matemática do 6º ano aumentou de 76,2% para 85,3% e a do Exame nacional do 9º ano, da mesma disciplina, aumentou de 49% para 61,3%. A única situação em que se verificou um ligeiro decréscimo foi na taxa de sucesso registada nos resultados das Provas de Aferição de Língua Portuguesa do 6º ano, que passou de 93,1% para 92%. Salienta-se que, em todos os cinco anos letivos estudados, os resultados destas provas de avaliação externa foram superiores aos da média nacional.

Neste contexto, tem-se observado ao longo dos anos uma progressão sustentada dos resultados dos alunos, nomeadamente em termos de qualidade, e de uma melhor eficiência dos processos de trabalho nos diversos setores de funcionamento da organização. Tal simultaneidade pode pressupor que a melhoria dos resultados escolares dos alunos está relacionada, pelo menos em parte, com as medidas organizacionais assumidas.

Para esta realidade terá contribuído a existência de práticas de avaliação interna (a qual abordou praticamente todas as áreas de funcionamento da escola) realizada sistematicamente: quer trimestralmente - para eventuais correções e melhoramentos ao longo de cada um dos anos letivos; quer anualmente - num processo de análise mais profundo, alargado e divulgado, que terá permitido uma sustentação das medidas tomadas, para responder aos inúmeros desafios colocados no trabalho a realizar com os alunos. Assim, pode entender-se que a avaliação interna, reforçada também pela avaliação externa, serviu de suporte ao trabalho desenvolvido, validando as intervenções realizadas, que, por sua vez, influenciaram positivamente os resultados dos alunos.

Verifica-se, no presente estudo de caso, a existência de uma relação entre as variáveis consideradas, analisadas de forma simplificada e descritiva, pelo que poderemos concluir, que a escola (e o trabalho que desenvolveu) teve influência nos resultados escolares dos alunos, situação que não é coincidente com os resultados de alguns outros estudos, como por exemplo de Coleman, Scheerens ou mesmo Bernstein, Baudelot e Estebélet ou Bourdieu e Passeron, quando referem que o trabalho da escola e o seu efeito sobre os resultados, pode ser largamente independente da instituição ou que a educação não pode compensar a sociedade.

O *estudo complementar* realizado foi considerado importante, em virtude de complementar a pergunta de partida, visto que, se a escola pode influenciar os resultados escolares dos alunos, outros fatores também acrescem para essa influência direta e se assumem como fundamentais para esse fim - desde logo o meio familiar. Sem a participação, a partilha, o diálogo e a colaboração entre a família e a escola, dificilmente a escola conseguirá implementar as suas políticas educativas e os seus planos organizacionais.

Desta forma pode observar-se que, apesar de o fator escola influenciar os resultados escolares dos alunos, outros fatores devem ser considerados para esse efeito, alguns dos quais foram abordados neste trabalho e permitiram concluir que: o local de residência não parece ter influência decisiva; o género dos alunos também não (ainda que as raparigas apresentem resultados ligeiramente melhores que os rapazes); o comportamento dos alunos (medido em termos do número de participações disciplinares) demonstra, neste estudo, que os alunos com melhores resultados registam uma taxa de participações disciplinares (7,4%) muito inferior aos alunos que registam insucesso escolar (33,3%); o absentismo, neste estudo, demonstra também ter influência nos resultados escolares, visto que os alunos com melhores resultados escolares registam uma taxa de faltas (10,6%) muito inferior à dos alunos que registam insucesso escolar (51,4%).

Quando analisados os resultados dos indicadores utilizados, cruzados com as habilitações académicas dos encarregados de educação, pode observar-se a seguinte realidade: os alunos com melhores resultados escolares integram agregados familiares cujos elementos possuem habilitações académicas de grau superior e registam uma menor taxa de participações disciplinares (9,6%), enquanto os alunos que integram agregados familiares cujos elementos possuem habilitações académicas mais baixas (2º /3º e 1º ciclo), registam uma incidência muito mais elevada de participações disciplinares (47,6% e 23,8%, respetivamente); em termos de absentismo, os alunos que integram agregados familiares cujos membros possuem habilitações académicas que se centram nos 2º e 3º ciclos, registam uma maior taxa de faltas (33,7%), enquanto os alunos que integram agregados familiares cujos elementos possuem habilitações académicas que se centram no ensino secundário, registam uma menor taxa de faltas (16,1%).

As habilitações académicas dos agregados familiares têm, neste estudo, uma relação direta com os resultados escolares dos alunos, referindo-se, a título de exemplo, algumas das situações que mais se destacam na análise realizada: os melhores resultados escolares dos

alunos com sucesso verificam-se quando os pais e as mães possuem o 2º/3º ciclo de escolaridade; os melhores resultados escolares dos alunos com sucesso pleno, verificam-se quando os pais possuem o 2º/3º ciclo ou o ensino secundário e as mães o 2º/3º Ciclo, o ensino secundário ou o ensino superior; relativamente aos alunos que reúnem as condições para integrar o Quadro de Excelência, verifica-se que, com maior incidência, os pais e as mães possuem habilitações de grau superior.

Quando os pais e as mães possuem apenas o 1º ciclo, regista-se uma maior incidência de insucesso escolar, salvaguardando, no entanto, alguns casos de alunos que, integrando agregados escolares com muito baixa escolaridade, conseguem fazer parte do Quadro de Excelência, para além de terem sucesso pleno. Nestes casos é maior a incidência do efeito da escola (que também pode ser observado mesmo nos alunos que integram o Quadro de Excelência), já que o aumento de taxa de alunos que integram este quadro passou de 10,8% para 14,7% (quadro 63, p. 153), enquanto a taxa de encarregados de educação com habilitação académica superior passou de 9% para 12% (quadro 5, p. 126).

A realidade observada neste *estudo complementar* é de alguma forma suportada pelo estudo realizado por João Sebastião (2009: 190-191; 200-202), quando aborda a questão da democratização e escolarização plena das camadas sociais mais elevadas, processo que registou um elevado sucesso, enquanto as camadas sociais menos escolarizadas vão aumentando os seus níveis de escolaridade através do formato massificado do ensino.

Assumindo a família um papel reprodutor das condições culturais e sociais que já possui, podendo no entanto desenvolver estratégias que aumentem a amplitude dessas condições, assim como um papel central na forma como os alunos se posicionam perante a escola.

Pode desta forma concluir-se que, para o estudo efetuado, para além do efeito de escola, decorrente das suas formas de organização interna e do processo sistemático de avaliação interna, outros fatores diretos influenciaram os resultados escolares dos alunos e a qualidade dos mesmos, nomeadamente os de carácter familiar.

Capítulo VI – Conclusões

A “avaliação de escola é um termo geral que descreve toda a atividade que consiste em estudar sistematicamente a qualidade do ensino dispensado” (OCDE:1992:157). “Cada vez as escolas investem mais tempo e saber na clarificação dos seus valores, das suas políticas educativas, mesmo aquelas que o fazem de um modo mais geral, desenvolvem atividades do tipo auto-avaliativo de forma quase intuitiva, ainda que de forma pouco baseada em critérios científicos e sistemáticos” (Clímaco:1994:4-5), como se pode observar nos resultados dos relatórios de avaliação externa, levados a efeito desde 2006 nas escolas Portuguesas, nomeadamente no domínio relativo à Capacidade de Auto-Regulação e Melhoria da Escola / Agrupamento, no qual menos de 5% das instituições escolares registaram a classificação de Muito Bom.

O princípio de que as escolas devem proceder de um modo consciente, aberto e auto-crítico à sua auto-avaliação deveria ser uma realidade em cada uma das comunidades educativas, conscientes de realidades tão diversas. No entanto, deverá observar-se o cuidado necessário, já que segundo Nóvoa (1992:104), “o esforço de identificação dos principais efeitos de escola é suscetível de se tornar um trabalho interminável, já que podemos continuar indefinidamente a delimitar efeitos cada vez mais fundamentais, para o funcionamento das instituições, pelo que as mesmas devem centrar a sua atenção nas áreas que definam como prioritárias, para a melhoria dos seus resultados e desempenho, principalmente dos resultados dos seus alunos”.

A realidade global em que nos inserimos e pela qual somos condicionados, implica que cada vez mais, todas as organizações, quer públicas quer privadas, em todos os setores de atividade da sociedade, neste caso da educação, possam desenvolver novas metodologias de trabalho e organizar novos processos produtivos, de modo a que os processos de auto-avaliação possam promover a qualidade do produto final, no presente caso a formação dos futuros cidadãos.

Para o efeito as organizações escolares necessitam organizar os seus processos de avaliação interna, assim como os seus referenciais de qualidade, como a título de exemplo a escola alvo deste estudo de caso realizou e aperfeiçoou ao longo dos anos, constituindo equipas de trabalho com objetivos bem definidos, definindo metas claras e simples de entender e operacionalizar, consubstanciando estas questões num Projeto Educativo minucioso, abrangente e suficientemente divulgado junto de toda a comunidade escolar.

Considerando que cada organização é ímpar no ambiente e realidade em que se insere, é importante que a autonomia dos processos e da organização possa ser reconhecida e apoiada, para que cada uma possa responder do modo mais adequado aos desafios que se lhe colocam. A possibilidade de, no âmbito da autonomia das decisões – que requer meios apropriados, logo uma nova realidade – as organizações escolares poderem definir os seus referenciais – o que implica a definição de objetivos próprios e metas específicas – poderá ser encarado como uma possibilidade de melhorar os resultados de cada um dos coletivos escolares, que devem, estar abertos à inovação e experimentação de diferentes formas de resolução dos desafios com que se confrontam, remetendo-se o poder central à definição das “balizas” consideradas essenciais, supervisionando os processos e analisando os resultados.

Para esse efeito é também necessário que o poder central possa reconhecer a cada organização escolar pública a sua capacidade de gestão e organização, num quadro mais flexível de resposta às diferentes realidades, em que cada uma das visões estratégicas se possa afirmar por vontade das comunidades.

É desejável, que as escolas inseridas em contextos mais desfavorecidos sejam dotadas de instrumentos físicos e capital humano que lhes permita intervir individualmente junto de cada aluno que necessite de apoio, devendo para tal ser possível procurarem os meios e recursos necessários, com poder de decisão próprios, em que a verdadeira autonomia, acompanhada da respetiva responsabilidade possa ser a realidade.

“Para que os resultados sejam consistentes no tempo é necessário um multi-apoio sectorial por parte dos governos e todas as entidades intervenientes no processo educativo, realidade que, ao ser promotora dos sucesso educativo e da participação de toda a comunidade, deverá expressar-se através do Projeto Educativo/Estratégico”, como refere Costa (1994:37-47), promovendo também dessa forma a responsabilização de cada comunidade, que terá de assumir com clareza e firmeza o que pretende de si mesma.

A escola, apesar de condicionada pelo contexto social e cultural em que se integra, pelo formato institucional que lhe é imposto, não está determinada a essas condições. Uma parte dos resultados é associável à forma como as escolas se organizam e trabalham e portanto devem questionar-se permanentemente sobre se estarão a fazer o melhor que podem, na realidade em que se inserem e com os recursos de que dispõem.

Importa também distinguir os resultados dos alunos, já que não podemos continuar a incluir num mesmo indicador todas as realidades, porque quando comparadas instituições educativas públicas e/ou privadas, os resultados surgem distorcidos. Os resultados escolares dos alunos remetidos para a simplicidade do sucesso escolar ou do sucesso em termos de exames (avaliação externa), sem equacionar as diferentes realidades, não conseguem traduzir a verdadeira realidade dos mesmos, nem tão pouco do trabalho desenvolvido por cada comunidade avaliada.

Assim os indicadores de referência e qualidade devem basicamente incidir no sucesso pleno e os alunos com melhores resultados (indicados neste estudo, como integrando o Quadro de Excelência) devem ser considerados como indicadores de referência e de qualidade primordiais, assim como no outro extremo, o insucesso, o abandono e o absentismo escolares, devem ser considerados como áreas de intervenção prioritária, para o que será necessário ter em consideração a envolvente externa e os condicionalismos da mesma. Se estas premissas são importantes para os primeiros indicadores, são-no ainda mais para estes últimos.

Estes referenciais a definir devem ser registados anualmente em suporte próprio, - como são na escola em estudo a qual realiza avaliações internas com carácter trimestral - podendo os mesmos estar disponíveis numa plataforma eletrónica no sítio do ministério da educação - e / ou no site da instituição - de modo a que todos os interessados possam consultar os dados disponibilizados, enquadrando desta forma os resultados escolares, pelo que o Ministério da Educação poderia disponibilizar numa plataforma todos os dados e índices estatísticos que permitam às escolas maior facilidade e fiabilidade dos dados para a sua avaliação interna, externa e benchmarking.

Existe já uma ferramenta na web, sustentada pela Universidade Católica e denominada Plataforma BESP, que pode ser um instrumento muito útil na recolha, tratamento de informação e na avaliação interna da escola e que poderia ser alargada a todas as escolas do país, de todos os níveis de escolaridade. Deve no entanto verificar-se o cuidado de não se proceder a comparações entre escolas, considerando as suas diferenças, como já referido. Podem, contudo, ser alvo de análise os dados de alguns indicadores de gestão comuns a todas as organizações escolares, inerentes ao seu funcionamento, e não os resultados dos alunos, já que esses, como referido, são necessariamente diferentes em função de cada realidade em causa.

Os resultados observados no trabalho de análise realizado, subjacentes ao processo de avaliação interna (auto-avaliação) da Escola / Agrupamento em estudo, comparando com os elementos / critérios subjacentes à avaliação externa promovida pelo Ministério da Educação (através da Inspeção geral de Educação), assim como ao trabalho publicado pelo Conselho Nacional de Educação relativo à avaliação das escolas (com base nos dados do relatório do Eurydice), reforçam de algum modo os principais vetores abordados na componente teórica apresentada.

A escola em estudo tem conseguido enquadrar-se de uma forma geral nos princípios desenvolvidos nos estudos referidos relativos à avaliação interna, à sua importância, ao trabalho desenvolvido na sequência desse trabalho, assim como nos critérios utilizados na avaliação externa a que foi submetida em 1998 e 2009, na sequência da qual obteve a classificação de Muito Bom em todos os domínios observados.

No final do último processo de avaliação externa foram registados no respetivo relatório os seguintes pontos fracos: o decréscimo dos resultados das provas de aferição de Matemática no 4º ano em 2009 e as metas pouco ambiciosas definidas para os resultados escolares (RAE:14). Como pontos fortes, foram indicados: os bons resultados académicos, com superação sistemática das classificações médias nacionais; as dinâmicas interativas das estruturas de gestão intermédias; a supervisão da prática letiva na sala de aula; a valorização das metodologias ativas e experimentais; a definição de metas quantificadas e avaliáveis para todos os objetivos traçados; o envolvimento dos encarregados de educação na vida da escola; a forte liderança, com visão prospetiva; a imagem muito positiva e prestigiada da escola, decorrente da sua cultura organizacional e da prestação de um serviço educativo de qualidade; as relações interpessoais, a motivação e o empenho dos profissionais; o processo de auto-avaliação consolidado, abrangente e participado, com efeitos positivos na melhoria da prestação do serviço educativo e da organização (RAE:13-14).

Desta forma, quer no que diz respeito ao processo de avaliação interna, quer no respeitante à questão da qualidade, são questões que ganham relevância no processo de crescente – ainda que tímido por parte do poder central – autonomia das organizações escolares, nomeadamente no caso analisado neste estudo.

As escolas têm vindo a afirmar a sua necessidade de autonomia para poderem responder com mais rapidez, eficiência e eficácia aos novos e constantes desafios que se lhes colocam, realidade assumida através dos seus Projetos Educativos / Estratégicos, complementados pelos respetivos Planos Anuais de Atividades, enquadrados pelos Projetos Curriculares - base dos respetivos Projetos Curriculares de Turma - e Regulamentos Internos.

O que se observa nesta realidade, não se encontra muito longe das práticas que são assumidas de uma forma geral em muitos dos países Europeus, cujas escolas são, também elas, colocadas perante a necessidade de terem de responder do modo mais adequado às rápidas transformações sociais e às novas exigências do mercado de trabalho e à globalização de todas as áreas da nossa sociedade.

Capítulo VII - Estratégias de Intervenção

Considerando que a instituição escolar necessita de reforçar regularmente o trabalho que realiza, assim como melhorar o mesmo em função das realidades que vão sendo observadas, pretende-se continuar o trabalho desenvolvido até ao momento, em termos de avaliação interna e na resposta às necessidades colocadas pelos alunos, principalmente no que diz respeito aos seus resultados escolares.

Este esforço continuará a ter em linha de conta a prossecução dos níveis de qualidade que têm sido perseguidos, em todas as áreas de funcionamento da instituição, procurando continuar a responder com rapidez e eficácia aos constantes desafios.

Analisados os documentos balizadores do funcionamento da escola, aumentar-se-ão os níveis de exigência em termos de metas a atingir no que se refere a resultados escolares dos alunos e atualizar-se-ão o Projeto Educativo, o Regulamento Interno, o Projeto Curricular, os Projetos Curriculares de Turma e, naturalmente, o Plano Anual de Atividades, documento que apresenta anualmente a operacionalização do Projeto Estratégico / Educativo. Pretende-se ainda responder com a devida qualidade e eficácia ao aumento do número de alunos e turmas, assim como à entrada em funcionamento de uma nova escola (com 12 salas de aula) que passou a integrar o Agrupamento de escolas (com 23 estabelecimentos de ensino), do qual a escola em estudo, é escola sede.

Perante esta realidade, o trabalho desenvolvido na escola alvo deste estudo, melhorará a sua articulação com as restantes escolas do Agrupamento escolar, realidade que foi já iniciada e que necessita ser aperfeiçoada ao longo do tempo, para manter os mesmos índices de qualidade, eficiência e eficácia já observados. Neste contexto, continuarão a ser consideradas e delineadas diferentes metodologias de intervenção, experimentando novas intervenções – sempre que necessário - no sentido de a instituição escolar poder melhorar o seu desempenho e o seu serviço público.

O resultado deste trabalho será divulgado, disponibilizado e analisado por toda a comunidade educativa (Professores, Pessoal Não Docente, Alunos, Encarregados de Educação e outros parceiros). A análise foi simplificada, para que todos os elementos da comunidade, independentemente da sua formação académica, possam realizar uma leitura que permita uma real perceção dos dados observados.

Sendo este um dos principais objectivos do trabalho, contribui-se para um melhor conhecimento da realidade e a informação recebida poderá eventualmente permitir uma atuação nos aspetos que se considerem pertinentes.

A avaliação do trabalho a desenvolver na instituição em estudo, manterá a metodologia e os instrumentos adotados nos últimos anos letivos: registo evolutivo dos resultados observados em cada um dos indicadores de gestão utilizados; aplicação a toda a comunidade educativa dos questionários utilizados até ao momento; análise trimestral dos resultados escolares e dos resultados observados nas diversas áreas de funcionamento da instituição; análise anual dos resultados de todas as áreas de funcionamento da instituição e divulgação dos mesmos; avaliação externa em 2013; melhorar os mecanismos utilizados no processo de avaliação interna, realizada anualmente.

Referências Bibliográficas

- Alaiz, V. Góis, Eunice e Gonçalves, C. (2003), **Auto – Avaliação de Escolas. Pensar e Praticar**, Porto, Coleção Teoria, Guias Práticos, Edições ASA
- Afonso, Natércio (1988), **Administração Escolar e Democracia**, Porto, ESEP, Revista Aprender, 6
- Afonso, Natércio (2005), **Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico**, Porto, Edições ASA, pp.70-71
- Avaliação Externa de Escolas**, Programa AVES, consultado em 16 de Março de 2011, disponível em, <http://www.fmleao.pt/ficheiros/ProgramaAVES.pdf>
- Averson, Paul (1998), **The Deming Cycle**, Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group Company, consultado em 19 de março de 2011, disponível em <http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx>,
- Azevedo, Joaquim (2002), **Avaliação de escolas – consensos e divergências**, Porto, Edições Asa
- Bardin, Laurence (1994), **Análise de conteúdo**, Lisboa, Edições 70
- Barros, A. J. P. e Leheld, N. A. (1986), **Fundamentos de Metodologia**, São Paulo, McGraw-Hill, p. 90
- Barroso, João (1996), **Autonomia e gestão das Escolas**, Lisboa, Editorial do Ministério da Educação
- Barroso, João (2006), **A regulação das políticas públicas de educação. Espaço, dinâmicas e atos**, Lisboa, Educa
- Bass, Bernard M. (1988), **El impacto de los Directores Transformacionales en la vida Escolar**, in Pascual, R. (Ed), *La Gestión Educativa ante la Innovación y el Cambio*, Madrid, Narcea
- Bassey, Michael (1999), **Case study research in educational settings**, doing qualitative research in educational settings, Buchingam, Open University Press
- Bernstein, Basil (1970), **Education cannot compensate for society**, Birmingham, University of Birmingham, *New Society*, nº 387, pp. 344-347, consultado em 22 de Fevereiro de 2011, disponível em http://eprints.bham.ac.uk/304/1/Gorard_2010_British_Journal_of_Educational_Studies.pdf
- Besse, J. M., et al (1995), **École Efficace**, de l'école primaire à l'université, Paris, Edition Colin, pp. 11-25
- Bolívar, António (2003), **Como melhorar as escolas**, Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas, Porto, Edições ASA
- Boudelot, C., Estabiet, R. (1971), **L'École capitaliste en France**, Paris, Maspéro
- Bourdieu, P., Passeron, J. C. (1964), **Les héritiers, Les étudiants et la culture**, Paris, Éditions de Minuit
- Bourdieu, P., Passeron, J. C. (1970), **La reproduction**, Paris, Éditions de Minuit
- Boyer, E. L. (1985), **In the Aftermath of Excellence**, *Educational Leadership*, nº 42, pp. 10-13, consultado em 11 de Março de 2011, disponível em http://www.eric.ed.gov/ERICwebportal/search/detailmini.jsp?_nfpb
- Braz, António Pina (2006), **10 Anos de História – 1995/2005**, Coleção Estudos Sobre Educação, Santarém, edição da Escola D. João II
- Brito, Carlos (1991), **Gestão escolar participada. Na escola todos somos gestores**, Lisboa, 1ª edição, Coleção Educação Hoje, Texto Editora
- Canário, Rui (1992), **Inovação e Projeto Educativo de Escola**, Lisboa, Educa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

- Cardoso, L. (1992), **Gestão Estratégica**, Enfrentar a Mudança, Lisboa, IAPMEI
- Castro, Catarina Sarmento (2007), **Administração e organização escolar**, o direito administrativo da escola, Porto, Coleção Educação, nº 23, Porto Editora
- Cervo, A. L. e Bervian, P. A. (1983), **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**, São Paulo, McGraw Hill, p. 56
- Clímaco, Maria do Carmo (1994), **A escola e a mudança**, in Notícias da Educação, Lisboa, outubro, nº 14, pp. 4-5
- Coleman, J., S. (1996), **Equality of educational opportunity**, Washington, US Government Printing Office
- Conselho Nacional de Educação (2002), **Qualidade e Avaliação da Educação**, Lisboa, 1ª Edição, Seminários e Colóquios, CNE
- Conselho Nacional de Educação (2005), **Estudos sobre Avaliação das Escolas: Fundamental Modelos e Operacionalizar Processos**, Lisboa, CNE, consultado em 20 de março de 2011, disponível em http://www.oei.es/evaluacioneducativa/avaliacao_escolas_conselho_educacao_portugal.pdf
- Cordeiro, José Vicente B. de Mello (2004), **Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total**, Curitiba, Revista FAE, pp 19-33, consultado em 09 de maio de 2011, disponível em http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/josevicente/pdf,
- Costa, Jorge Adelino (1994), **Gestão escolar. Participação. Autonomia. Projeto Educativo**, Lisboa , 3ª Edição, Texto Editora,
- Coutinho, C. e Chaves, J. (2002), “**O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal**”, Braga, Revista Portuguesa de Educação, Universidade do Minho, vol. 15, nº 1, pp. 221-243.
- De Bruyne, P., Herman, J., & De Shoutheete (1975), **Dynamique de la recherche en sciences sociales**, Vendôme, PUF
- De Ketele, J. & Rogiers, X. (1991), **Méthodologie de recueillement de information**, Bruxelas, De Boeck
- Diogo, Fernando (1994), **Por um Projeto Educativo de Rede**, Porto, Cadernos Correio Pedagógico, nº 25, Edições ASA
- Elmore, R. F. (1990), **Restructuring schools, the next generation of educational reform**, S. Francisco, Jossey-Bass,
- Erikson, Frederick (1986), **Qualitative methods in research on teaching**, Nova Iorque, M. C. Wittrock, Handbook of research on teaching, Macmillan
- Estêvão, Carlos, (1998), **Gestão Estratégica nas Escolas**, Lisboa, Cadernos de Organização e Gestão Escolar, IIE/ME
- Estêvão, Carlos (1999), **Gestão estratégica nas escolas**, Lisboa, Coleção Organização e Gestão Escolar
- Estêvão, Carlos (2006), **Explicação dos limites e potencialidades da gestão estratégica aplicada às escolas**, consultado em 23 de março de 2011, disponível em <http://e.repository.tecminho.uminho.pt/joaw/GEE06web/>,
- Estêvão, Carlos (2009), **Gestão estratégica nas escolas**, Lisboa, Coleção Cadernos de Organização e Gestão Curricular, Caderno 9, Edição do Instituto de Inovação Educacional
- Eurydice (2004), **A avaliação dos estabelecimentos de ensino obrigatório na Europa**, consultado em 20 de março de 2011, disponível em, http://www.eurydice.Org/documents/evaluation/en/framest_eval.html,
- Eurydice** (2007), consultado em 19 de fevereiro de 2011, disponível em <http://www.eurydice.org>,

- Eurydice** (2007), consultado em 20 de fevereiro de 2011, disponível em, <http://eurydice.gepe.min-edu.pt/>
- Eurydice** (2007), consultado em 11 de março de 2011, disponível em, http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/090PT.pdf
- Flick, Uwe (2005), **Métodos Qualitativos na Investigação Científica**, Lisboa, Edições Monitor
- Fotwe, Francis, Edum, Harris, Frank, McCaher, Ronald, (2006), **Modern Construction Management**, Oxford, 6ª Edição, Blackwell Publishing,
- Formosinho, João (1989), **De serviço de Estado a comunidade educativa – uma nova conceção para a escola Portuguesa**, Revista Portuguesa de Educação, nº2, pp. 53-86
- Gauthier, Fernand (1987), **La validité d'une recherche portant sur des pratiques éducatives**, Montreal, Faculdade de Educação Permanente, Universidade de Montreal
- Ghiglioni, R. e Matalon, C. (1992), **O inquérito: Teoria e prática**, Oeiras, Edições Celta
- Góis, E., Gonçalves, C.(2005). **Melhorar as escolas, práticas eficazes**, Porto, Edições ASA
- Gomes, Rui (1993), **Culturas de escola e identidade de professores**, Lisboa, Edições Educa
- Harris, A., James, S., Gunraj, J., Clarke, P. y Harris, B. (2006). **Improving Schools in Exceptionally Challenging Circumstances**. London, Continuum.
- Hébert, Michelle Lessard, Goyette, Gabriel, Boutin, Gérald (2008), **Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas**, Lisboa, Coleção Epistemologia e Sociedade, 3ª Edição, Instituto Piaget
- Hill, Manuela Magalhães e Hill, Andrew (2009), **Investigação por Questionário**, Lisboa, 2ª Edição, Edições Sílabo
- Hopkins, D. (2001). **School Improvement for Real**. London, RoutledgeFalmer.
- Huberman, M. (1991), **O ciclo de vida profissional dos professores**, in Nóvoa, A. (Coord), *Vidas de Professores*, Porto, Porto Editora
- Indicadores de Qualidade** (2006), Lisboa, Inspeção – Geral de Educação, consultado em 18 de março de 2011, disponível em, <http://www.ige.min-edu.pt/upload/docs/esse-indicadoresqualidade.pdf>,
- Jenks, C. e al (1972), **Inequality: a reassessment of the effects of family and schooling in America**, New York, Basic Books,
- Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (2001), **Organização orientada para a estratégia**, S. Paulo, 16ª edição, Editora Campus
- Langley. G. L., Nolan, K. M., Nolan, T. W., Norman, C. L., Provat, L. P. (2009), **The improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance**, San Francisco, 2ª edition, Jossey Bass, consultado em 30 de setembro de 2011, disponível em http://www.institute.nhs.uk/quality_and_service_improvement_tools/plan_do_study_act.html,
- Lemos, Jorge e Conceição, José Manuel (2001), **Currículo e Autonomia**, legislação anotada, Porto, Porto Editora, pp. 183-314,
- Lima, J., A. (2008). **Em busca da boa escola. Instituições eficazes e sucesso educativo**. Braga, Edição Fundação Manuel Leão
- MacBeath, John (2007), **Improving School Effectiveness: Retrospective and Prospective**, in Tony, Townsend (2007), *20 Years of ICSEI: The impact of School Effectiveness and School Improvement on School Reform*, Dordrecht, Spring International Hand Books of Education, Vol. 17, Section 1, Spring, pp. 57-74,

- consultado em 18 de março de 2011, disponível em [http://www.google.com/ book?johnmacbeath, improvingschooleffectiveness: retrospective andprospective](http://www.google.com/book?johnmacbeath,improvingschooleffectiveness:retrospectiveandprospective)
- Martins, Ernesto Candeias (s/d), **A aposta numa escola de qualidade**, consultado em 19 de Março de 2011, disponível em <http://www.ensino.eu/em.artigos05.pdf>
- Morgan, G. (1986), **Images of organization**, Londres, Thousand Oaks, CA, Sage Publication
- Nóvoa, António (1992), **Os professores e a sua formação**, Lisboa, Temas de Educação - IIE, Nova Enciclopédia, Publicações D. Quixote,
- OCDE (1992), **As escolas e a qualidade**, Rio Tinto, Coleção Biblioteca Básica de Educação e Ensino, Edições Asa
- PDCA** (Plan/Do/Check/Act) (s/d), **Training Pack**, consultado em 28 de março de 2011, disponível em <http://www.beyonlearn.com/support-files/pdca.pdf>,
- Pinto, Conceição Alves (1995), **Sociologia da Escola**, Alfragide, MacGraw Hill,
- Portela, Maria da Conceição Silva, Ana, Camanho, Azevedo, Joaquim (2007), **Análise do valor acrescentado das escolas Portuguesas**, Porto, Revista Portuguesa de Investigação Educacional, pp. 129-163, consultado em 09 de maio de 2011, disponível em www.porto.ucp.pt/feg/documents/csilva/.../revista_5_p129_163.pdf,
- Quivy, Raymond Campenhoudt, Lucvan (1992), **Manual de investigação em Ciências Sociais**, Lisboa, Coleção Trajetos, nº 17, Editora Gradiva
- Random**, consultado em 11 de janeiro de 2011, disponível em <http://www.random.org/integers/>.
- Reynolds, D. (1992), School Effectiveness and School Improvement, update review of the British Literature, in Reynold, D., Cuttance, P. (1992), School Effectiveness, research policy and practice, London, Ed. Cassel, pp. 1-24,
- Reynolds, D. et al (1997), **School effectiveness and school improvement in the United Kingdom**, in Harris, A., Bennett, N., Preedy, M. (eds), Organization effectiveness and improvement in education, Buckingham, Open University Press, pp. 124-137
- Rodrigues, Paula C. L., pinho, Micaela, M., Oliveira, Rodrigo, M. P. de (2010), **Estatística em Ciências Humanas e Sociais**, Lisboa, Universidade Lusíada Editora
- Rozas, A. Carrasco (2008), **Investigación en Efectividad y Mejora Escolar: Nueva Agenda?**, Revista Iberoamericana sobre calidad, Eficácia y Cambio en Educacion (2008), Volumen 6, Número 4, consultado em 22 de Fevereiro de 2011, disponível em <http://rinace.net/reice/numeros/art/vol6num4/art.pdf>
- Sarmiento, Manuel Jacinto (1992), **A Escola e as Autonomias**, Porto, Edições Asa
- Sarmiento, Manuel Jacinto (2000), **Autonomia da Escola, Políticas e Práticas**, Porto, 1ª Edição, Edições ASA,
- Scheerens, Jassp (1992), **Effective schooling: research, theory and practice**, London, Cassell,
- Scheerens, Jaap (2004), **Melhorar a eficácia das escolas**, Porto, Coleção em foco, Ed.Asa,
- Sebastião, João (2009), **Democratização do ensino, desigualdades sociais e trajetórias escolares**, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação para a Ciência e Tecnologia, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior,
- Sergiovanni, Thomas J. (1984), **Handbooks for effective department leadership: concepts and practices in todays secondary schools**, Boston, Allyn&Bacron, consultado em 29 de março de 2011, disponível em [http://books.google.pt/books? Sergiovanni,1984_selected_pages](http://books.google.pt/books?Sergiovanni,1984_selected_pages),

- Teixeira, M. (1993), **Os professores e a escola, contributo para uma abordagem organizacional**, Braga, Universidade do Minho
- Teixeira, Manuela (1995), **O Professor e a Escola - Perspetivas Organizacionais**, Amadora, MacGraw - Hill
- Tuckman, B. (2000), **Manual de investigação em educação: como conceber e realizar o processo de investigação em Educação**. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- Van der Maren, Jean-Marie (1987), **De la nécessaire distinction des méthodes de recherche en sciences de l'éducation**, Montreal, Universidade de Montreal
- Veiga, Feliciano (1996), **Investigação, Recolha de dados**, Porto, ISET
- Venâncio, Isabel Maria e Otero, Agustin Godas, **Eficácia e Qualidade na Escola** (2003), Porto, Coleção Guias Práticos, Edições Asa,
- Vinzant, J. C., Vinzant, D. H. (1996), **Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices**, Public administration Quarterly, Summer, Vol. 20, nº2, pp. 201-219, consultado em 14 de Março de 2011, disponível em <http://www.fu.uni-lj.si/personel/zchavkop/mvju/clanek23.pdf>
- Weber, M. (1971), **Economie et société**, Paris, Plon

Referências a Legislação

- Decreto – Lei nº 735-A/1974**, de 21 de dezembro, D. R. nº 297, de 21/12/1974, Iª Série - A, Nova conceção de escola que começa a delinear-se, mas mantendo a estrutura centralizadora de poder
- Decreto – Lei nº 769-A/1976**, de 23 de outubro, D.R. nº 249, de 23/10/1976, Iª Série - A, Altera o Decreto – Lei nº 735-A/1974, de 21 de dezembro
- Portaria 677/1977**, de 4 de novembro, D.R. nº 255, de 4/11/1977, I Série - A, Regulamenta o Conselho Diretivo e complementa o Decreto – Lei nº 769-A/1976, de 23 de outubro
- Portaria 679/1977**, de 8 de novembro, D.R. nº 258, de 8/11/1977, I Série - A, Regulamenta o Conselho Pedagógico e complementa o Decreto – Lei nº 769-A/1976, de 23 de outubro
- Portaria nº 980/1980**, de 17 de novembro, D.R. nº 264, de 14/11/1980, Iª Série - A, Regulamenta o cargo de Coordenador de Diretores de Turma e complementa o Decreto – Lei nº 769-A/1976, de 23 de outubro,
- Lei nº 46 / 1986**, de 14 de outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo, D.R. nº 15, de 14/10/1986, I Série - A
- Decreto – Lei nº 43/1989**, de 3 de fevereiro, Autonomia das escolas, D.R. nº 29, de 3/2/1989, Iª Série - A
- Despacho nº 8/SERE/1989**, de 3 de fevereiro, D. R. nº 32, de 08/02/1989, IIª Série, e complementa o Decreto – Lei nº 769-A/1976
- Decreto – Lei nº 172/1991**, de 10 de maio, Novo modelo de Gestão das escolas, D.R. nº 107, de 10/5/1991, Iª Série - A
- Lei Constitucional nº 1/1997**, de 20 de setembro, Constituição da República Portuguesa (1997), Quarta Revisão da Constituição, Porto, Porto Editora
- Decreto Lei nº 115 - A / 1998**, de 4 de maio, Regime de Autonomia, administração e gestão das escolas, D.R. nº 102, de 4/5/1998, Iª Série - A
- Lei nº 24/1999**, de 22 de abril, altera o diploma anterior, D.R. nº 94, de 22/4/1999, Iª Série – A
- Lei nº 31/2002**, de 20 de dezembro, Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino não Superior, D.R. nº 294, de 20/12/2002, Iª Série – A
- Lei nº 49/2005**, de 30 de agosto, D. R. nº 166, de 30/08/2005, Altera a Lei nº 31/2002, de 20 de dezembro
- Decreto – Lei nº 75/2008**, de 22 de abril, D.R. nº 79, de 22/4/2008, Iª Série, Regime de Autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré – escolar e dos ensinos básico e secundário

Documentação Consultada na Escola

Atas do Conselho Administrativo – 2005/2006 a 2009/2010
Atas do Conselho Geral – 2005/2006 a 2009/2010
Atas do Conselho Pedagógico – 2005/2006 a 2009/2010
Atas da Direção – 2005/2006 a 2009/2010
Atas de Reuniões Gerais – Alunos (2005 a 2010)
Atas de Reuniões Gerais – Famílias (2005 a 2010)
Atas de Reuniões Gerais - Pessoal Não Docente (2005 a 2010)
Atas de Reuniões Gerais - Professores (2005 a 2010)
Relatório anual de Avaliação Interna – 2005 /2006 a 2009/2010
Livro do Ano/Anuário – 2005/2006 a 2009/2010
Pautas de classificação final – 2005/2006 a 2009/2010
Plano de Ação de Matemática – 2008/2011
Plano Anual de Atividades da Escola / Agrupamento – 2005/2006 a 2009/2010
Plano de Promoção para a Saúde – 2007/2011
Projeto Curricular da Escola / Agrupamento – 2006/2009
Projeto Curricular da Escola / Agrupamento – 2009/2013
Projeto da Biblioteca Escolar – 2008/2011
Projeto Educativo da Escola / Agrupamento – 2006/2009
Projeto Educativo da Escola / Agrupamento – 2009/2013
Projeto Tecnológico da Escola – 2008/2011
Regulamento da Biblioteca Escolar – 2009
Regulamentos dos Departamentos Curriculares – 2004
Relatório final da Avaliação Externa - 1998
Relatório final da Avaliação Externa – 2009
Regulamento dos Grupos Disciplinares - 2004
Regulamento Interno da Escola / Agrupamento – 2009
Regulamento Interno da Escola / Agrupamento – 2010

Índice de autores

Alainz, V. G.	13
Afonso, Natércio	1, 25, 26, 33
Averson	21
AVES	43
Azevedo, J.	31
Bardin, L.	34, 35, 36, 39, 41
Barros, A.J.P. e Lehfeld, N.A	36
Barroso, J.	26, 27, 29
Bass, B.	31
Bassey, M.	33
Bernstein, B.	17, 83
Besse, J. M.	16
Bolívar, A.	10, 11, 16
Boudelot, C. e Establet, R.	16, 83
Bourdieu, P. e Passeron, J.	16, 83
Boyer, E. L.	31
Braz, A.	31
Brito, C.	10, 24, 31
Canário, R.	11, 26
Candeias	22
Cardoso	29
Castro, C. S.	23
Cervo, A. L. e Bervian, P. A.	36
Clímaco, M. C.	86
CNE	3, 11, 14, 15, 26, 28, 48, 49
Coleman, J. S.	16, 83
Cordeiro, J.	20
Costa, J. A.	87
Coutinho, C. e Chaves, J.	37
De Bruyne, P.	39
De Ketel, J.	38
Deming, Edward	21
Diogo, F.	28
DGAP	13
Elmore	10
Erikson, F.	38
Estêvão, C.	7, 15, 21, 23, 29, 42
Eurydice	3, 12, 14, 15, 23, 45, 46, 48

Flick, U.	34, 36, 37
Formosinho, J.	10, 11, 25, 26
Fotwe	20
Gauthier, F.	39, 40
Ghigionne, R. e Matalon, C.	35
Góis, E.	19
Gomes, R.	1, 19
Harris, A. J.	18
Hébert, M. L.	36, 38, 39, 40
Hill, M. M.	33, 37, 41
Hopkins, D.	18
Huberman, M.	6
Jenks, C. A.	17
Kaplan, R. S.	21
Langley	21
Lemos, J.	28
Lima, J. A.	17
Macbeath, J.	18
Morgan, G.	10
Nóvoa, A.	9, 86
OCDE	19, 22, 31, 86
Pinto, C. A.	16, 19
Portela	43
Quivy, R.	3, 5, 37
RAE	89
RAI (Relatório de Avaliação Interna)	81
Reynolds, D.	18
Rodrigues, P.	37, 41
Rozas, A.	18
Sarmiento, M. J.	16, 27
Sheerens, J.	10, 11, 13, 17, 33, 83
Sebastião, J.	28, 85
Sergiovanni T. J.	31
Teixeira, M.	1
Tuckman, B.	35
Van der Maren, J. M.	36
Veiga, F.	33, 34, 38, 39
Venâncio, I. M.	16
Vinzant	29
Weber, M	31

Índice Temático

Abandono	6, 7, 18, 35, 43, 67, 71, 72, 79, 82
Absentismo	6, 7, 35, 36, 61, 67, 75, 76, 82, 84
Acidentes	35, 40, 57
Atividades	6, 55, 56, 67, 67
Amostra	4, 6, 7, 33, 35, 36, 37, 39, 75, 78, 79
Análise	6, 12, 16, 18, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 43, 44, 49, 50, 53, 55, 59, 60, 66, 75, 78, 80, 83, 92
Apoio Educativo	6, 63, 64, 65, 67, 76, 79, 82
Apoio Sócio Escolar	62
Auto - Avaliação	9, 23, 24, 42, 44, 86, 89
Autarquia	52, 53
Autonomia	1, 2, 3, 9, 10, 11, 15, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 42, 45, 46, 87, 89, 90
Avaliação	1, 2, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 19, 30, 32, 33, 37, 44, 45, 46, 47, 60, 86
Avaliação da Escola	1, 2, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 34, 44, 45, 47, 49
Avaliação Externa	1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 14, 15, 34, 38, 39, 40, 44, 46, 47, 48, 49, 65, 73, 83, 86, 88
Avaliação Interna	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 26, 29, 34, 35, 39, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 59, 62, 65, 66, 67, 69, 70, 73, 74, 75, 80, 83, 85, 86, 88, 89
Avaliação para a Qualidade	11
Benchmarking	13, 88
BESP	88
BSC	22
CAF	13, 14
Clima de Escola	46
Comportamento	6, 7, 31, 35, 37, 71, 75, 84
Comunidade Educativa	11, 12, 26, 33, 43, 55, 86
Comunidade Escolar	9, 11, 12, 13, 25, 27, 51, 54, 56, 58, 72, 80,
Consumos	6, 40, 54, 62, 68, 80
Correlação	41
Custos	4, 6, 7, 53, 54, 63, 68, 82
Danos	40, 56, 68, 81
Data Envelopment Analysis (DEA)	43
Democracia	25
Descentralização	26, 44

Department for Educacion and Skils (DFES)	43
Direção	46, 67, 73
Doenças	63
Efeito de Escola	17, 19, 86
Eficácia	1, 3, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 24, 27, 32, 90, 91
Eficiência	3, 9, 11, 19, 83, 90, 91
Estratégia	29, 42
Estudo complementar	1, 3, 7, 33, 35, 37, 40, 75, 84, 85
Exames	65, 73, 83, 88
Gestão	1, 4, 7, 10, 14, 15, 20, 21, 28, 29, 30, 32, 39, 42, 44, 46, 54, 59, 60, 87
Indicadores	1, 3, 14, 33, 34, 36, 37, 40, 41, 42, 44, 46, 47, 48, 49, 54, 56, 61, 65, 69, 71, 73, 74, 75, 79, 80, 82, 84
Inovação	87
Insucesso	6, 35, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 84, 85
Investimento	53, 54
Liderança	1, 14, 19, 21, 30, 31, 32, 34, 46, 89
Massificação	17, 46, 88
Melhoria	16, 18, 21, 70, 73
Metas	6, 43, 54, 66, 70, 86, 87, 89, 91
Missão	13, 21
Motivação	58, 79, 89
Objetivos	1, 6, 7, 16, 25, 37, 38, 70, 86, 87
Orçamento	52, 53, 81
Organização	2, 5, 11, 12, 14, 17, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 31, 36, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 51, 54, 57, 70, 72, 80, 83, 85, 86, 87, 89
Participação	5, 9, 11, 19, 26, 27, 28, 35, 46, 55, 67, 72, 82, 84, 87
PDCA	21
PDSA	21
Plano Anual de Atividades	6, 24, 28, 55, 90, 91
Projeto Curricular de Escola	28
Projeto Curricular de Turma	28, 64, 90, 91
Projeto Educativo	6, 23, 28, 30, 86, 87, 90, 91
Provas de Aferição	65, 73, 83, 89
Quadro de Excelência	6, 7, 35, 43, 68, 70, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 85, 88
Qualidade	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 42, 43, 44, 45,, 46, 48, 49, 54, 58, 62, 63, 65, 69, 70, 73, 75, 77, 80, 82, 83, 85, 86, 88, 89, 91
Qualitativo	46, 38, 40, 46

Quantitativo	36, 39, 40, 41, 46
Questionários	7, 12, 35, 38, 39, 40, 42, 59, 60, 66
Random	37
Referenciais	3, 14, 34, 43, 47, 48, 86, 87
Regulamento Interno	24, 28, 90, 91
Resultados Escolares	1, 4, 6, 7, 9, 16, 33, 35, 36, 37, 40, 43, 64, 65, 67, 68, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 87, 88, 91
Satisfação	20
Saúde	57, 73
School Effectiveness Improvement	18
School Effectiveness Research	17
Segurança	4, 35, 56
Stakeholders	22
Sucesso	16, 19, 22, 35, 64, 65, 69, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 79, 82, 83, 85, 87, 88
Sucesso Escolar	1, 6, 7, 12, 16, 17, 42, 64, 65, 69, 70, 72, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 82, 88
Sucesso Pleno	6, 7, 35, 43, 70, 71, 75, 77, 79, 82, 85
SWOT	13, 14
TQM	20
Transacional	31
Transformacional	31
Validação	39
Valor Acrescentado	6, 43, 74, 82
Vandalismo	56, 81
Variáveis	4, 6, 7, 47, 40, 41, 65, 83
Violência	35, 40, 56, 81

Tábua de Abreviaturas

AVES	Avaliação das Escolas (Programa)
BESP	Benchmarking das Escolas Secundárias Portuguesas
BSC	Balanced Scorcard
CAF	Common assessment Frame Work (Estrutura Comum de Avaliação)
CEF	Curso de Educação e Formação
CNE	Conselho Nacional de Educação
DEA	Data Envelopment Analysis
DFES	Department for Education and Skills
DGAP	Direção – geral da Administração Pública
DRELVT	Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo
GC	Governo Constitucional
IGE	Inspecção-geral de Educação
LBSE	Lei de Bases do Sistema Educativo
ME	Ministério da Educação
MIP	Ministério da Instrução Pública
RAE	Relatório de Avaliação Externa
OCDE	Organization for Economic Co – operation and Development
ODCR	Orçamento de Despesa com Compensação em Receita
PDCA	Plan – do – check – act
PDSA	Plan – do – study – act
RAI	Relatório de Avaliação Interna
SASE	Serviços de Ação Social Escolar
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

Anexos

Índice de Anexos

Anexo 1 -Indicadores de qualidade União Europeia (2001) / Escola D. João II- Referência nacional para a avaliação de escolas e agrupamentos, desde 2006 -Domínios considerados no processo de avaliação interna desde 2002.....	114
Anexo 2 - Síntese comparativa das realidades propostas pelo CNE (2005) observadas pela IGE (2006-2011) praticadas no Agrupamento (2003-2010)	119
Anexo 3 - Indicadores de Gestão - Quadros e Representação Gráfica	125
Anexo 4 -Questionários	159
Anexo 5 - Objetivos e Metas	178
Anexo 6 - Registo da Amostra de Alunos -2005/2006 a 2009/2010 - Estudo Complementar	183
Anexo 7. Bibliografia Consultada.....	202
Anexo 8. Legislação Consultada	207

Índice de Quadros

Quadro 1. Quadro síntese dos indicadores de qualidade da União Europeia e do Agrupamento de Escolas D. João II	115
Quadro 2. Quadro de referência nacional para a avaliação de escolas e agrupamentos, desde 2006	116
Quadro 3. Domínios considerados no processo de avaliação interna desde 2002	117
Quadro 4. Síntese comparativa das realidades propostas pelo CNE, observadas pela IGE e praticadas na Escola / Agrupamento	120
Quadro 5. Caracterização sócio – económica do meio	126
Quadro 6. Situação civil das famílias	126
Quadro 7. Caracterização do meio escolar	126
Quadro 8. Alunos e Equipamentos	127
Quadro 9. Consumos	128
Quadro 10. Serviços prestados	129
Quadro 11. Consumo de refeições	130
Quadro 12. Evolução dos preços dos bens essenciais do refeitório 2002/03 a 2010/11	131
Quadro 12-A. Evolução dos preços dos 20 produtos de referência da papelaria – 2005/2006 a 2010/1011... ..	132
Quadro 13. Equipamentos e Materiais disponíveis – Centro de Recursos / BE	132
Quadro 14. Equipamentos e Materiais disponíveis – Áudio / Vídeo	133
Quadro 15. Equipamentos e Materiais disponíveis – Desporto	133
Quadro 16. Equipamentos e Materiais disponíveis – Informática	134
Quadro 17. Equipamentos e Materiais disponíveis – Música	135
Quadro 18. Equipamentos e Materiais disponíveis – Total	135
Quadro 19. Total dos materiais disponíveis por cada uma das áreas consideradas	135
Quadro 20. Utilização dos materiais	136
Quadro 20-A. Gestão dos espaços	137
Quadro 21. Evolução dos custos – Despesas	137
Quadro 22. Evolução dos custos – Vencimentos	137
Quadro 23. Evolução dos custos – Composição da despesa	137
Quadro 24. Evolução de custos – Número de alunos / Turmas	138
Quadro 25. Evolução de custos – Custo de funcionamento Com investimento	138
Quadro 26. Evolução de custos – Custo de funcionamento Sem investimento	138
Quadro 27. Total da despesa da Escola	138
Quadro 28. Despesa por área de funcionamento	139
Quadro 29. Taxa de despesas – evolução	139
Quadro 31. Custo de funcionamento por turma	139
Quadro 31. Custo de funcionamento da escola por aluno	140
Quadro 32. Atividades efetuadas	140
Quadro 33. Projeto Ambiente – Resultados práticos	141
Quadro 34. Segurança	141

Quadro 35. Saúde	142
Quadro 36. Absentismo – Horas de falta por ano letivo	142
Quadro 37. Absentismo – Dias de falta.....	142
Quadro 38. Taxa de absentismo	142
Quadro 39. Substituições e Planos de Aula	143
Quadro 40. Média de faltas por professor - horas.....	143
Quadro 41. Taxa de absentismo por atores escolares.....	143
Quadro 42. Conteúdos não lecionados.....	143
Quadro 43. Alunos com ASE.....	143
Quadro 44. Taxa de subsídios atribuídos	144
Quadro 45. Apoios Educativos atribuídos.....	144
Quadro 46. Taxa de sucesso dos alunos com apoio educativo por disciplina	145
Quadro 47. Taxa de Sucesso global da Escola	145
Quadro 48. Resultados Escolares a língua Portuguesa e Matemática por nível de escolaridade	145
Quadro 49. Resultados escolares dos alunos por disciplina – 2005/2006.....	146
Quadro 50. Resultados escolares dos alunos por disciplina – 2006/2007.....	146
Quadro 51. Resultados escolares dos alunos por disciplina – 2007/2008.....	146
Quadro 52. Resultados escolares dos alunos por disciplina – 2008/2009.....	147
Quadro 53. Resultados escolares dos alunos por disciplina – 2009/2010.....	147
Quadro 54. Resultados escolares a Língua Portuguesa por ano de escolaridade	147
Quadro 55. Resultados escolares a Língua Inglesa por ano de escolaridade	148
Quadro 56. Resultados escolares a História por ano de escolaridade.....	149
Quadro 57. Resultados escolares a Geografia por ano de escolaridade.....	150
Quadro 58. Resultados escolares a Ciências por ano de escolaridade	150
Quadro 59. Resultados escolares a Física - Química por ano de escolaridade.....	151
Quadro 60. Resultados escolares a Matemática por ano de escolaridade	152
Quadro 61. Sucesso pleno por ciclo de escolaridade.....	152
Quadro 62. Taxa de sucesso pleno	153
Quadro 63. Quadro de excelência	153
Quadro 64. Quadro síntese da qualidade do sucesso.....	153
Quadro 65. Conclusão da escolaridade.....	154
Quadro 66. Valor acrescentado.....	154
Quadro 67. Insucesso escolar.....	154
Quadro 68. Acumulação de Insucesso	155
Quadro 69. Abandono escolar	155
Quadro 70. Síntese do insucesso observado	155
Quadro 70-A. Resultados escolares dos alunos com apoio educativo	156
Quadro 71. Resultados das Provas de Aferição e Exames de Língua Portuguesa	156
Quadro 72. Resultados das Provas de Aferição e Exames de Matemática	156
Quadro 73. Peso Médio dos alunos e peso das mochilas - Projeto.....	160

Quadro 74. Peso Médio dos alunos e peso das mochilas - Projeto.....	160
Quadro 75. Observação de tempos de trabalho – Pessoal Não Docente	160
Quadro 76. Observação de tempos de trabalho – Pessoal Docente	161
Quadro 77. Os Professores participam na vida da Escola	162
Quadro 78. O Pessoal Não Docente participa na vida da Escola.....	163
Quadro 79. Os Alunos participam na vida da Escola.....	164
Quadro 80. Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola	165
Quadro 81. Os Professores participam na vida da Escola – 2009/2010	166
Quadro 82. Os Professores participam na vida da Escola – 2009/2010	167
Quadro 83. Os Professores participam na vida da Escola – 2009/2010	168
Quadro 84. O Pessoal Não - Docente participa na vida da Escola – 2009/2010	169
Quadro 85. Os Pessoal Não Docente participam na vida da Escola – 2009/2010.....	170
Quadro 86. Os Pessoal Não Docente participam na vida da Escola – 2009/2010.....	171
Quadro 87. Os Alunos participam na vida da Escola – 2009/2010.....	172
Quadro 88. Os alunos participam na vida da escola – 2009/2010	173
Quadro 89. Os alunos participam na vida da escola – 2009/2010	174
Quadro 90. Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola - 2009/2010	175
Quadro 91. Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola - 2009/2010	176
Quadro 92. Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola - 2009/2010	177
Quadro 93. Objetivos e Metas	179
Quadro 94. Exames do 9º ano - Resultados.....	182
Quadro 95. Provas de Aferição do 6º ano – Resultados	182
Quadro 96. Ano Letivo 2005 - 2006.....	184
Quadro 97. Ano Letivo 2006 - 2007.....	186
Quadro 98. Ano Letivo 2007- 2008.....	188
Quadro 99. Ano Letivo 2008-2009.....	190
Quadro 100. Ano Letivo 2009-2010.....	192
Quadro 101. Observação dos dados na Amostra considerada	194
Quadro 101-A. Observação dos dados na Amostra considerada	196
Quadro 101-B. Observação dos dados na Amostra considerada	198
Quadro 102. Disciplinas que registaram Insucesso – Amostra observada	199
Quadro 103. Dados sobre a amostra analisada – valores absolutos	199
Quadro 104. Habilitações académicas dos pais/ mães dos alunos observados – valores absolutos	199
Quadro 105. Dados sobre a amostra analisada– Taxas observadas.....	199
Quadro 106. Taxa média das habilitações académicas dos pais/mães versus resultados escolares	199
Quadro 107. Absentismo e comportamento dos alunos – Valores absolutos e Taxas.....	200
Quadro 108. Absentismo e comportamento dos alunos com AE – Valores absolutos e Taxas	200
Quadro 109. Resultados escolares médios dos alunos – Valores absolutos e Taxa	200
Quadro 110. Síntese de dados relativos aos indicadores observados na amostra	201

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Caracterização do meio – habilitações académicas dos encarregados de educação	126
Gráfico 2. Situação familiar.....	126
Gráfico 3. Profissionais em funções da Escola	127
Gráfico 4. Número de alunos.....	127
Gráfico 5. Número de turmas.....	127
Gráfico 6. Alunos – médias	128
Gráfico 7. Equipamentos disponíveis.....	128
Gráfico 8. Equipamentos disponíveis – A.....	128
Gráfico 9. Consumos	129
Gráfico 10. Consumos – A	129
Gráfico 11. Serviços prestados	129
Gráfico 12. Evolução do número de refeições	130
Gráfico 13. Refeições não consumidas	130
Gráfico 14. Consumo de refeições	130
Gráfico 15. Preço das refeições.....	131
Gráfico 16. Custo dos produtos alimentares	131
Gráfico 17. Materiais – centro de recursos	132
Gráfico 18. Material áudio – vídeo.....	133
Gráfico 19. Material desportivo	134
Gráfico 20. Material informático	134
Gráfico 21. Material musical	135
Gráfico 22. Total dos materiais disponíveis	135
Gráfico 23. Materiais disponíveis.....	136
Gráfico 24. Utilização de equipamentos informáticos	136
Gráfico 25. Utilização de materiais áudio – vídeo.....	136
Gráfico 26. Despesa com vencimentos	137
Gráfico 27. Evolução das despesas	138
Gráfico 28. Despesa total realizada.....	138
Gráfico 29. Aplicação das verbas disponíveis	139
Gráfico 30. Despesas de funcionamento – evolução.....	139
Gráfico 31. Custo de funcionamento da escola por turma com investimento	139
Gráfico 32. Custo de funcionamento da escola por turma sem investimento.....	140
Gráfico 33. Custo de funcionamento da escola por aluno com investimento	140
Gráfico 34. Custo de funcionamento por aluno sem investimento	140
Gráfico 35. Atividades extra – letivas	141
Gráfico 36. Número de participantes em atividades extra – letivas.....	141
Gráfico 37. Segurança	141

Gráfico 38. Saúde	142
Gráfico 39. Absentismo	142
Gráfico 40. Conteúdos não lecionados	143
Gráfico 41. Alunos com apoio dos SASE	144
Gráfico 42. Taxa de alunos com apoio dos SASE	144
Gráfico 43. Número de apoios educativos facultados	144
Gráfico 44. Taxa de alunos com apoios educativos.....	145
Gráfico 45. Sucesso global dos alunos da escola	145
Gráfico 46. Sucesso a Língua Portuguesa e Matemática, por nível de escolaridade	145
Gráfico 47. Taxa de sucesso a Língua Portuguesa e Matemática por ciclo de escolaridade	146
Gráfico 48. Sucesso a Língua Portuguesa e Matemática na escola	146
Gráfico 49. Sucesso a Língua Portuguesa por nível de escolaridade	147
Gráfico 50. Sucesso a Língua Portuguesa por ciclo de escolaridade.....	147
Gráfico 51. Sucesso a Língua Portuguesa na Escola	148
Gráfico 52. Sucesso a Língua Inglesa por nível de escolaridade	148
Gráfico 53. Sucesso a Língua Inglesa por ciclo de escolaridade.....	148
Gráfico 54. Sucesso a Língua Inglesa na escola	149
Gráfico 55. Sucesso a História por nível de escolaridade.....	149
Gráfico 56. Sucesso a História por ciclo de escolaridade	149
Gráfico 57. Sucesso a História na escola.....	149
Gráfico 58. Sucesso a Geografia por nível de escolaridade.....	150
Gráfico 59. Sucesso a Geografia na escola.....	150
Gráfico 60. Sucesso a Ciências por nível de escolaridade	150
Gráfico 61. Sucesso a Ciências por ciclo de escolaridade.....	151
Gráfico 62. Sucesso a Ciências na escola	151
Gráfico 63. Sucesso a Física – Química por nível de escolaridade	151
Gráfico 64. Sucesso a Física – Química na escola	151
Gráfico 65. Sucesso a Matemática por nível de escolaridade	152
Gráfico 66. Sucesso a Matemática por ciclo de escolaridade.....	152
Gráfico 67. Sucesso a Matemática na escola	152
Gráfico 68. Sucesso Pleno por ciclo de escolaridade.....	153
Gráfico 69. Sucesso Pleno na escola	153
Gráfico 70. Quadro de Excelência.....	153
Gráfico 71. Síntese da qualidade do sucesso da escola por ano letivo.....	154
Gráfico 72. Insucesso escolar	154
Gráfico 73. Acumulação de insucesso	155
Gráfico 74. Abandono escolar	155
Gráfico 75. Insucesso escolar – síntese.....	155
Gráfico 76. Sucesso dos alunos com apoios educativos	156
Gráfico 77. Resultados das Provas de Avaliação Externa a Língua Portuguesa	156

Gráfico 78. Resultados das Provas de Avaliação Externa a Matemática	156
Gráfico 79. Síntese dos Resultados das Provas Externas – Língua Portuguesa	157
Gráfico 80. Síntese dos Resultados das Provas Externas – Matemática	157
Gráfico 81. Comportamento e Absentismo dos alunos Versus Qualidade dos resultados escolares	157
Gráfico 82. Qualidade dos resultados dos alunos Versus Local de Residência	157
Gráfico 83. Qualidade dos resultados dos alunos Versus Encarregado de Educação	158
Gráfico 84. Qualidade dos resultados escolares dos alunos Versus Género	158
Gráfico 85. Média das habilitações académicas dos pais dos alunos Versus resultados escolares	158

Anexo 1

Indicadores de qualidade União Europeia (2001) / Escola D. João II
Referência nacional para a avaliação de escolas e agrupamentos, desde 2006
Domínios considerados no processo de avaliação interna desde 2002

Quadro 1. Quadro síntese dos indicadores de qualidade da União Europeia e do Agrupamento de Escolas D. João II

Indicadores de qualidade da União Europeia (2001)	Indicadores de qualidade do Agrupamento de Escolas D. João II
<p>Níveis atingidos / rendimento escolar</p> <p>Matemática (competências analíticas, lógicas e raciocínio)</p> <p>Leitura (leitura e compreensão de textos)</p> <p>Ciência (Análise, experimentação, pensamento crítico, compreensão do meio ambiente)</p> <p>Tecnologias de informação e de comunicação (utilização de software educativo, da Internet, competências dos professores)</p> <p>Línguas estrangeiras (nível de proficiência)</p> <p>Aprender a aprender (competências nas aulas, no trabalho de casa, na resolução dos problemas do dia a dia, nos estudos individualizados e em grupo)</p> <p>Educação Cívica (conhecimentos, crenças e atitudes em relação à cidadania, identidade nacional, coesão social, direitos iguais, tolerância)</p>	<p>Em parte</p> <p>Sim</p> <p>Em parte</p> <p>Sim</p> <p>Não</p> <p>Em parte</p> <p>Em parte</p>
<p>Sucesso e transição</p> <p>Taxas de abandono (saída da escola sem conclusão da educação obrigatória, saída da escolaridade sem qualquer certificação, não frequência de formação profissional após saída da escola)</p> <p>Conclusão do ensino secundário superior (%em determinado grupo etário)</p> <p>Participação no ensino superior (%em determinado grupo etário)</p>	<p>Sim</p> <p>Sim</p> <p>Sim</p> <p>Sucesso Pleno Quadro de Excelência Retenção Repetida</p>
<p>Monitorização da educação escolar</p> <p>Avaliação e orientação da educação escolar (dispositivos de avaliação interna e externa, publicação de resultados)</p> <p>Participação dos pais (áreas, formas e níveis de participação)</p>	<p>Sim</p> <p>Sim</p> <p>Níveis de violência</p>
<p>Recursos e estruturas</p> <p>Educação e formação dos professores (formação inicial – duração, relação formação geral e formação prática pedagógica – e formação contínua)</p> <p>Participação na educação pré-escolar (taxa de pré - escolarização)</p> <p>Número de estudantes por computador</p> <p>Despesas em educação por aluno (por nível de ensino)</p>	<p>Em parte</p> <p>Sim</p> <p>Sim</p> <p>Estudantes por cada tipo de equipamentos áudio/vídeo</p> <p>Sim</p> <p>Despesas em educação por turma</p> <p>Utilizadores do centro de recursos</p> <p>Utilizadores dos equipamentos disponibilizados</p> <p>Atividades desenvolvidas</p>

Quadro 2. Quadro de referência nacional para a avaliação de escolas e agrupamentos, desde 2006

- Domínios Chave:**
1. Resultados
 2. A Prestação do serviço educativo
 3. A organização e gestão escolar
 4. Liderança
 5. Capacidade de auto – regulação e progresso da escola
- 1. Resultados**
- 1.1. Sucesso académico
 - 1.2. Participação e desenvolvimento cívico
 - 1.3. Comportamento e disciplina
 - 1.4. Valorização dos saberes e da aprendizagem
- 2. A Prestação do serviço educativo**
- 2.1. Articulação e sequencialidade
 - 2.2. Diferenciação e apoios
 - 2.3. Abrangência do currículo
 - 2.4. Oportunidades de aprendizagem
 - 2.5. Equidade e justiça
 - 2.6. Articulação com as famílias
 - 2.7. Valorização e impacto das aprendizagens na educação escolar
- 3. A organização e gestão escolar**
- 3.1. Conceção, planeamento e desenvolvimento da atividade
 - 3.2. Gestão dos recursos humanos
 - 3.3. Qualidade e acessibilidade dos recursos
 - 3.4. Ligação às famílias
- 4. Liderança**
- 4.1. Visão e estratégia
 - 4.2. Motivação e empenho
 - 4.3. Abertura à inovação
 - 4.4. Parcerias, protocolos e projetos
- 5. Capacidade de auto – regulação e progresso da escola**
- 5.1. Autoavaliação
 - 5.2. Sustentabilidade do progresso

Quadro 3. Domínios considerados no processo de avaliação interna desde 2002

<p>Domínios chave: 1. Contexto 2. Recursos 3. Processo 4. Cultura 5. Resultados</p> <p>1. Contexto</p> <ul style="list-style-type: none">1.1. Características socioeconómicas e culturais<ul style="list-style-type: none">1.1.1. Índices de desenvolvimento e poder económico do Concelho1.1.2. Nível de carência económica, estrutura familiar, nível de escolarização e profissão das famílias1.1.3. Grupos culturais de origem1.1.4. expectativas das famílias relativamente ao futuro dos seus educandos1.2. Cumprimento da escolaridade na idade prevista<ul style="list-style-type: none">1.2.1. Necessidades educativas especiais1.3. Dimensão da Escola<ul style="list-style-type: none">1.3.1. População da escola1.4. Oferta Educativa<ul style="list-style-type: none">1.4.1. Complexidade organizacional1.4.2. Oferta no mesmo território educativo <p>2.</p> <ul style="list-style-type: none">2.1. Professores e outros profissionais<ul style="list-style-type: none">2.1.1. Qualificação dos professores2.1.2. Experiência profissional docente2.1.3. Estabilidade docente no agrupamento2.1.4. Absentismo dos professores2.1.5. Qualificação do pessoal não docente2.1.6. Absentismo do pessoal não docente2.1.7. Absentismo geral2.1.8. Técnicos de apoio2.2. Disponibilidade e utilização de recursos<ul style="list-style-type: none">2.2.1. Relação de recursos existentes2.2.2. Frequência do centro de recursos e refeitório2.2.3. Acesso aos meios tecnológicos informáticos2.3. Gestão financeira<ul style="list-style-type: none">2.3.1. Despesa por aluno2.3.2. Peso dos salários na despesa2.3.3. Orçamento de estado e outras fontes de financiamento <p>3.</p> <ul style="list-style-type: none">3.1. Política educativa<ul style="list-style-type: none">3.1.1. Definição de prioridades e objetivos3.1.2. Adequação de estratégias3.1.3. Referências ao ensino3.1.4. Sustentabilidade das decisões3.2. Liderança<ul style="list-style-type: none">3.2.1. Estabilidade da equipa diretiva3.2.2. Estilos de liderança3.2.3. Imagens dos líderes junto da comunidade educativa3.2.4. Participação dos atores educativos na tomada de decisão3.3. Funcionamento das estruturas de orientação educativa<ul style="list-style-type: none">3.3.1. Estabilidade3.3.2. Natureza da decisão3.4. Desenvolvimento profissional<ul style="list-style-type: none">3.4.1. Política de formação3.4.2. Divulgação e discussões práticas3.5. Ensino aprendizagem<ul style="list-style-type: none">3.5.1. Adequação do ensino às necessidades dos alunos3.5.2. Ambiente de aprendizagem3.5.3. Tempo dedicado às aprendizagens

3.5.4. Cumprimento dos programas / orientações curriculares
3.6. Avaliação das aprendizagens
3.6.1. Metodologias
3.6.2. Utilização de informação sobre as aprendizagens dos alunos
3.7. Diferenciação
3.7.1. Apoio aos alunos com dificuldades de aprendizagem
3.7.2. Atividades curriculares complementares
4. Cultura
4.1. Identidade
4.1.1. Visão partilhada e orgulho
4.1.2. Cultura de sucesso
4.2. Cultura e colaboração
4.2.1. Culturas profissionais docentes
4.2.2. Oportunidades de trabalho conjunto
4.2.3. Divulgação e discussão de práticas
4.3. Reconhecimento
4.3.1. Elogio a professores e pessoal não docente
4.3.2. Elogio a alunos
4.4. Disciplina, Segurança e apazibilidade
4.4.1. Respeito pelas regras
4.4.2. Segurança e apazibilidade
4.5. Relação com a comunidade
4.5.1. Participação dos pais na vida escolar
4.5.2. Parcerias com entidades locais
4.5.3. Imagem da escola na comunidade
5. Resultados
5.1. Cumprimento da escolaridade
5.1.1. Tempo de permanência em cada ciclo
5.1.2. Abandono escolar
5.2. Qualidade do sucesso
5.2.1. Sucesso – Taxas de transição, sucesso pleno e sucesso deficitário
5.2.2. Destino dos alunos após a escolaridade obrigatória
5.3. Absentismo
5.4. Caracterização da política educativa
5.4.1. Efeito dos documentos orientadores
5.4.2. Cumprimento dos objetivos e metas

Anexo 2

**Síntese comparativa das realidades propostas
pelo CNE (2005)
observadas pela IGE (2006-2011)
praticadas no Agrupamento (2003-2010)**

Quadro 4. Síntese comparativa das realidades propostas pelo CNE, observadas pela IGE e praticadas na Escola / Agrupamento

Estudos sobre Avaliação das Escolas – CNE – Versão final de 2005				Ministério da Educação		Escola/Agrupamento de Escolas D. João II	
Parâmetros de processo nas listas pré - estabelecidas para a avaliação externa de escolas ⁴²		Observação das ocorrências nos países observados ⁴³		Ministério da Educação – IGE – Avaliação Externa – 2006 / 2010		Escola/Agrupamento de Escolas D. João II – Santarém / Avaliação Interna – 2003 / 2010	
Temáticas principais	Parâmetros	Ocorrências ⁴⁴	Quando Portugal é um dos países considerados	Domínios considerados na Avaliação externa em Portugal ⁴⁵	Áreas observadas em cada um dos domínios	Domínios observados no processo de Avaliação Interna	Áreas observadas em cada um dos domínios
Ensino/aprendizagem nas salas de aula	Programa / matéria		11	2	2.1	5	5.4
	Métodos pedagógicos	9			Não	3	3.3
	Avaliação dos alunos		10	1	1.1	5	5.1
	Participação dos alunos		10	1	1.4	4	4.2
	Atitude dos alunos face à aprendizagem	8			Não		Não
	Interações professor / aluno		9	1	1.4	4	4.2
	Utilização do trabalho em casa	4			Não	3	3.5
	Utilização / ensino das TIC	4			2	2.7	5
Tratamento das necessidades diferenciadas dos alunos		8	2	2.2	3	3.7	
Orientação e apoio aos alunos	Orientação dos alunos		8		Não	3	3.5
	Atividades de remediação		10		2.2	1	1.5
	Apoio aos alunos	4		2	2.2	3	3.5
	Desenvolvimento das competências sociais dos alunos		9	1	1.4	3	3.5
	Desenvolvimento pessoal dos alunos		10	1	1.4	3	3.5
	Medidas para melhorar o comportamento dos alunos	1		1	1.3	4	4.4
	Tratamento dos alunos com necessidades específicas	7		2	2.2	1	1.3
Luta contra o absentismo	2		1	1.1	5	5.3	
Funcionamento dos órgãos / estruturas	Conselho de Escola		7	3	3.1	3	3.3
	Conselho de Professores		5	3	3.1	3	3.3
	Conselho de Turma		1	3	3.1	3	3.3
	Órgãos de aconselhamento	3			Não	3	3.3
	Associação de estudantes	2			Sim		Não ⁴⁶

⁴² Ensino Obrigatório - ano letivo 2000/2001 – Conselho Nacional de Educação

⁴³ Bélgica (Flandres), Espanha, Holanda, Portugal, Reino Unido (Inglaterra, Gales, Irlanda do Norte e Escócia), República Checa, Estónia, Lituânia, Roménia, Eslováquia

⁴⁴ Corresponde ao número de países onde o parâmetro integra as listas

⁴⁵ Domínios observados no processo de Avaliação Externa, pelo Ministério da Educação / IGE a partir do ano letivo 2006 / 2007

⁴⁶ A Escola / Agrupamento não tem associação de estudantes

Parâmetros de processo nas listas pré - estabelecidas para a avaliação externa de escolas ⁴⁷		Observação das ocorrências nos países observados ⁴⁸		Ministério da Educação – IGE – Avaliação Externa – 2006 / 2010		Escola/Agrupamento de Escolas D. João II – Santarém / Avaliação Interna – 2002 / 2010	
Temáticas principais	Parâmetros	Ocorrências ⁴⁹	Quando Portugal é um dos países considerados	Domínios considerados na Avaliação externa em Portugal ⁵⁰	Áreas observadas em cada um dos domínios	Domínios observados no processo de Avaliação Interna	Áreas observadas em cada um dos domínios
Política educativa / geral da escola	Oferta de cursos	10		4	4.3	1	1.5
	Definição de objetivos	7		3	3.1	5	5.4
	Política dos trabalhos em casa	3			Não	3	3.6
	Projetos de estabelecimento		9	4	4.4	5	5.4
	Regulamento Interno	6			Sim	1	1.4
	Relatório anual	5			Sim	4	4.5
Relação da escola com a comunidade local	Relação com os pais		10	2	2.6	4	4.5
	Relação com outras escolas		7	4	4.4	4	4.2
	Relação com as instituições locais		7	4	4.4	4	4.2
	Relação com os poderes de tutela	4		4	4.4	4	4.2
	Relação com a comunidade em geral	5		4	4.4	4	4.2
	Disponibilização de documentos sobre oferta educativa, atividades e / ou resultados dos alunos	6		2	2.6	3	3.1
	Participação em programas locais		8	4	4.4	5	5.4
	Participação em programas internacionais		3	4	4.4	5	5.4
Gestão dos recursos humanos	Desenvolvimento profissional		10		3.2	3	3.4
	Apoio aos recém - entrados na profissão	6		3	3.2	3	3.5
	Crítérios de distribuição dos alunos por turma e de repartição das turmas pelos professores	7			Sim ⁵¹	5	5.4
	Distribuição de outras funções	6			Sim ⁵²	2	2.1
	Número e qualificação dos professores	7		3	3.2	2	2.1
	Política de remuneração e incentivos	2			Não	4	4.3
	Política face aos lugares vagos	2			Não		Não

⁴⁷ Ensino Obrigatório - ano letivo 2000/2001 – Conselho Nacional de Educação

⁴⁸ Bélgica (Flandres), Espanha, Holanda, Portugal, Reino Unido (Inglaterra, Gales, Irlanda do Norte e Escócia), República Checa, Estónia, Lituânia, Roménia, Eslováquia

⁴⁹ Corresponde ao número de países onde o parâmetro integra as listas

⁵⁰ Domínios observados no processo de Avaliação Externa, pelo Ministério da Educação / IGE a partir do ano letivo 2006 / 2007

⁵¹ No início dos anos letivos em que o Agrupamento é sujeito ao acompanhamento do lançamento do ano letivo, pela IGE

⁵² Situação idêntica à referida na nota anterior

Parâmetros de processo nas listas pré - estabelecidas para a avaliação externa de escolas ⁵³		Observação das ocorrências nos países observados ⁵⁴		Ministério da Educação – IGE – Avaliação Externa – 2006 / 2010		Escola/Agrupamento de Escolas D. João II – Santarém / Avaliação Interna – 2002 / 2010	
Temáticas principais	Parâmetros	Ocorrências ⁵⁵	Quando Portugal é um dos países considerados	Domínios considerados na Avaliação externa em Portugal ⁵⁶	Áreas observadas em cada um dos domínios	Domínios observados no processo de Avaliação Interna	Áreas observadas em cada um dos domínios
Gestão do tempo escolar	Duração do tempo letivo	1			Não	3	3.1
	Periodicidade das férias	1			Não	2	2.2
	Tempo dedicado às matérias	7			Não	5	5.2
	Gestão do tempo durante o ano letivo		6	3	3.1 ⁵⁷	1	1.4
Atividades extra - curriculares	Organização destas atividades		11	3	3.1	3	3.7
Avaliação Interna	Avaliação interna do ensino		7	5	5.2	3	3.1
	Avaliação interna da escola		7	5	5.1	5	5.4
	Avaliação interna dos professores / do diretor		5	5	5.1	5	5.4
	Medidas aplicadas após a avaliação interna	3		5	5.2	3	3.1
	Participação do pessoal na avaliação interna	2		4	4.2	4	4.5
Liderança	Ação do diretor / equipa dirigente		8	4	4.1	3	3.2
	Prossecução de objetivos comuns		9	4	4.2	5	5.4
	Respeito das regras internas	5			Sim ⁵⁸	4	4.4
	Melhorias realizadas desde a última inspeção	2			⁵⁹		⁶⁰
	Coordenação, comunicação interna e/ou participação na decisão		9	4	4.3	4	4.2
	Gestão de conflitos		4	3	3.2	2	2.2
Clima de escola	Valores comuns da escola	7		4	4.4	3	3.1
	Relações sociais entre alunos		11	3	3.2	4	4.1
	Relações sociais entre professores		6	3	3.2	4	4.1
	Relações sociais professores – alunos		9	3	3.2	4	4.1

⁵³ Ensino Obrigatório - ano letivo 2000/2001 – Conselho Nacional de Educação

⁵⁴ Bélgica (Flandres), Espanha, Holanda, Portugal, Reino Unido (Inglaterra, Gales, Irlanda do Norte e Escócia), República Checa, Estónia, Lituânia, Roménia, Eslováquia

⁵⁵ Corresponde ao número de países onde o parâmetro integra as listas

⁵⁶ Domínios observados no processo de Avaliação Externa, pelo Ministério da Educação / IGE a partir do ano letivo 2006 / 2007

⁵⁷ No início do ano letivo pela IGE, nos anos em que se verifica a atividade de acompanhamento de lançamento do ano letivo

⁵⁸ Este acompanhamento é realizado pela IGE, em média de 2 em 2 anos, no início do ano letivo

⁵⁹ Está previsto no segundo momento de avaliação externa, em 2013.

⁶⁰ Situação semelhante à referida na nota anterior

Parâmetros de processo nas listas pré - estabelecidas para a avaliação externa de escolas ⁶¹		Observação das ocorrências nos países observados ⁶²		Ministério da Educação – IGE – Avaliação Externa – 2006 / 2010		Escola Agrupamento de Escolas D. João II – Santarém / Avaliação Interna – 2002 / 2010	
Temáticas principais	Parâmetros	Ocorrências ⁶³	Quando Portugal é um dos países considerados	Domínios considerados na Avaliação externa em Portugal ⁶⁴	Áreas observadas em cada um dos domínios	Domínios observados no processo de Avaliação Interna	Áreas observadas em cada um dos domínios
Gestão de edifícios	Utilização dos espaços e das infraestruturas		9		Não		2.2
	Estado das salas de aula e dos edifícios	8			Não		Não
Gestão de recursos financeiros e materiais	Utilização dos recursos de funcionamento	8			Não		2.2
	Utilização / estado do equipamento científico		9		Não		Sim
	Utilização / estado do equipamento TIC		8		Sim ⁶⁵		2.2
	Gestão do orçamento salarial	2			Sim ⁶⁶		2.3
	Gestão do orçamento de funcionamento		9		Sim ⁶⁷		2.3
	Gestão do orçamento global	2			Não		2.3
	Gestão dos recursos adicionais e específicos	3			Não		Não
Procedimentos administrativos	Qualidade da gestão administrativa:	---	---	---	---	---	---
	Inscrições de alunos		3		Sim		Sim
	Registos de presença / ausência		5		Sim ⁶⁸		Sim
	Dossiers dos alunos		7		Não		Sim
	Boletins dos alunos		5		Não		Sim
	Dossier do pessoal		4		Não		Sim
	Fichas de avaliação do pessoal		2		Sim ⁶⁹		Sim
	Tratamento das reclamações	1			Não		Sim
Conformidade da certificação dos alunos		1			Não	Sim	

⁶¹ Ensino Obrigatório - ano letivo 2000/2001 – Conselho Nacional de Educação

⁶² Bélgica (Flandres), Espanha, Holanda, Portugal, Reino Unido (Inglaterra, Gales, Irlanda do Norte e Escócia), República Checa, Estónia, Lituânia, Roménia, Eslováquia

⁶³ Corresponde ao número de países onde o parâmetro integra as listas

⁶⁴ Domínios observados no processo de Avaliação Externa, pelo Ministério da Educação / IGE a partir do ano letivo 2006 / 2007

⁶⁵ Pelas entidades relacionadas com o PTE

⁶⁶ No momento em que são realizadas intervenções pela IGE de carácter administrativo

⁶⁷ Considerando que mensalmente são prestadas contas sobre esta matéria

⁶⁸ Envio regular dos dados para o Ministério da Educação

⁶⁹ Pela Autarquia

Parâmetros de processo nas listas pré - estabelecidas para a avaliação externa de escolas ⁷⁰		Observação das ocorrências nos países observados ⁷¹		Ministério da Educação – IGE – Avaliação Externa – 2006 / 2010		Escola/Agrupamento de Escolas D. João II – Santarém / Avaliação Interna – 2002 / 2010	
Temáticas principais	Parâmetros	Ocorrências ⁷²	Quando Portugal é um dos países considerados	Domínios considerados na Avaliação externa em Portugal ⁷³	Áreas observadas em cada um dos domínios	Domínios observados no processo de Avaliação Interna	Áreas observadas em cada um dos domínios
Dados quantitativos	Taxas de sucesso e insucesso entre anos e ciclos		7	1	1.1		5.1
	Resultados de testes e exames ⁷⁴		10	1	1.1		5.2
	Absentismo dos alunos	5			Não		5.3
	Percurso após a escolaridade obrigatória	5			Não		5.1
Dados qualitativos	Competências sociais dos alunos	6		1	1.4	Cultura	Cultura e colaboração
	Competências cognitivas dos alunos	7		1	1.2	Processo	Avaliação das aprendizagens

⁷⁰ Ensino Obrigatório - ano letivo 2000/2001 – Conselho Nacional de Educação

⁷¹ Bélgica (Flandres), Espanha, Holanda, Portugal, Reino Unido (Inglaterra, Gales, Irlanda do Norte e Escócia), República Checa, Estónia, Lituânia, Roménia, Eslováquia

⁷² Corresponde ao número de países onde o parâmetro integra as listas

⁷³ Domínios observados no processo de Avaliação Externa, pelo Ministério da Educação / IGE a partir do ano letivo 2006 / 2007

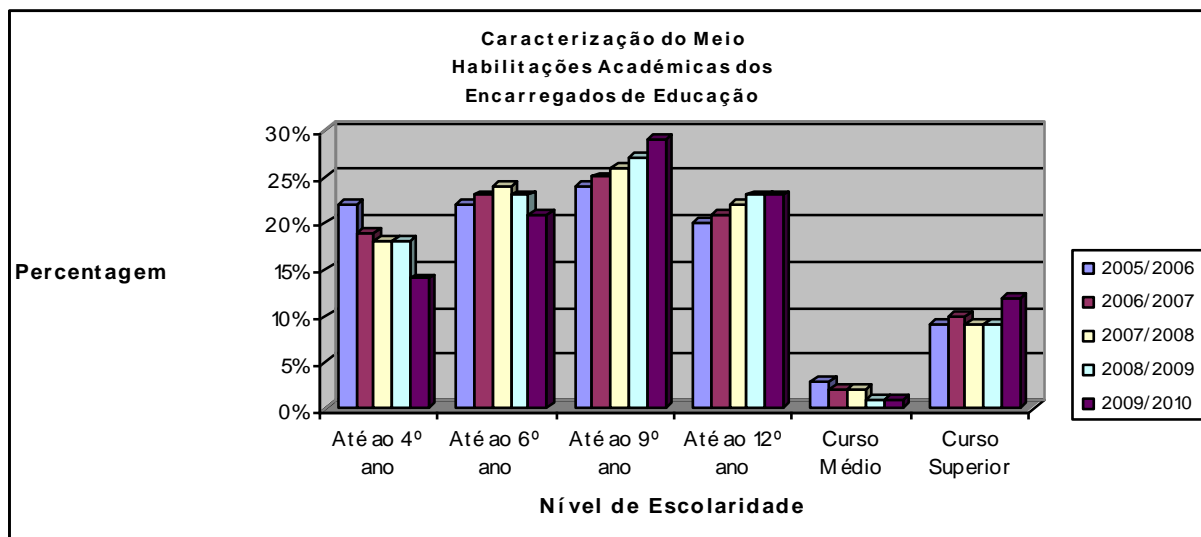
⁷⁴ Competências cognitivas e sociais

Anexo 3
Indicadores de Gestão
Quadros e Representação Gráfica

Quadro 5. Caracterização sócio – económica do meio

(Enc.Ed.)	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Até ao 4º ano	22%	19%	18%	18%	14%
Até ao 6º ano	22%	23%	24%	23%	21%
Até ao 9º ano	24%	25%	26%	27%	29%
Até ao 12º ano	20%	21%	22%	23%	23%
Curso Médio	3%	2%	2%	1%	1%
Curso Superior	9%	10%	9%	9%	12%

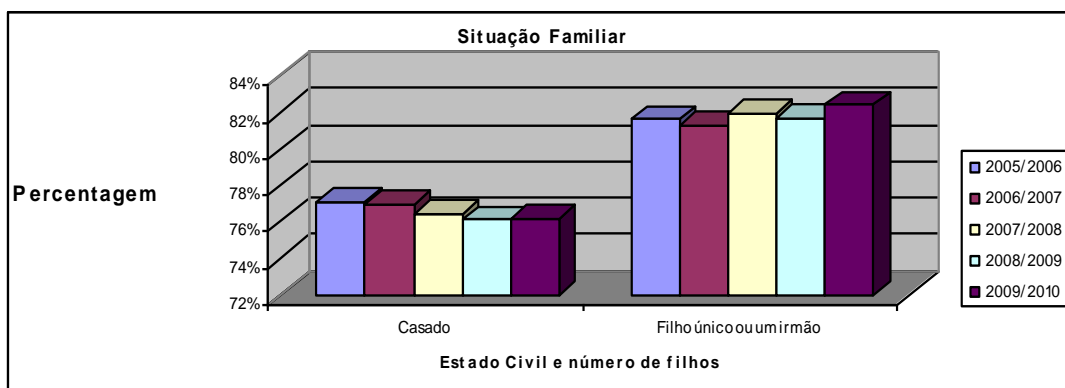
Gráfico 1. Caracterização do meio – habilitações académicas dos encarregados de educação



Quadro 6. Situação civil das famílias

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Casado	77%	77%	76%	76%	76%
Filho único ou um irmão	82%	81%	82%	82%	82%

Gráfico 2. Situação familiar



Quadro 7. Caracterização do meio escolar

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Número de Professores	76	76	78	83	81
Número de PND	44	43	41	36	35
Número de Alunos	663	679	656	627	711
Número de Turmas	29	27	26	28	31

Gráfico 3. Profissionais em funções da Escola

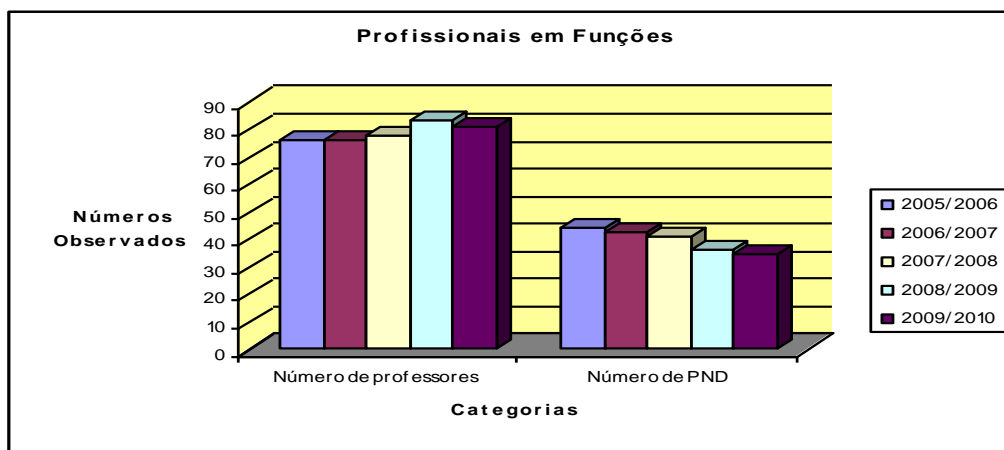


Gráfico 4. Número de alunos

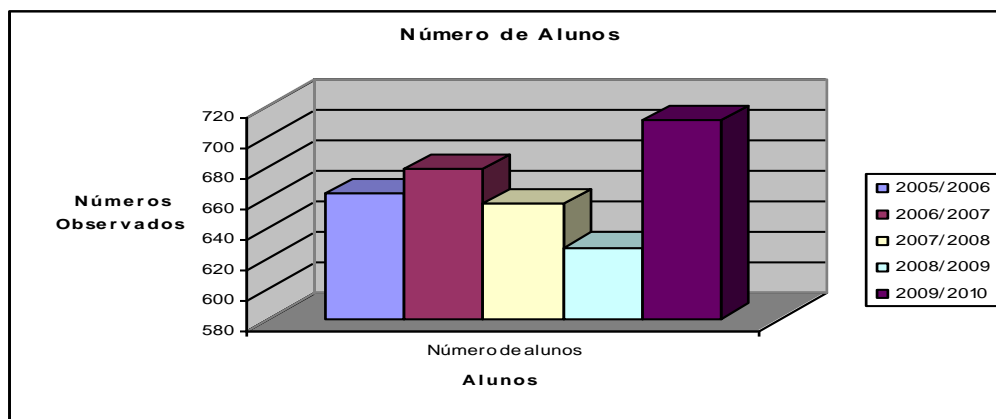
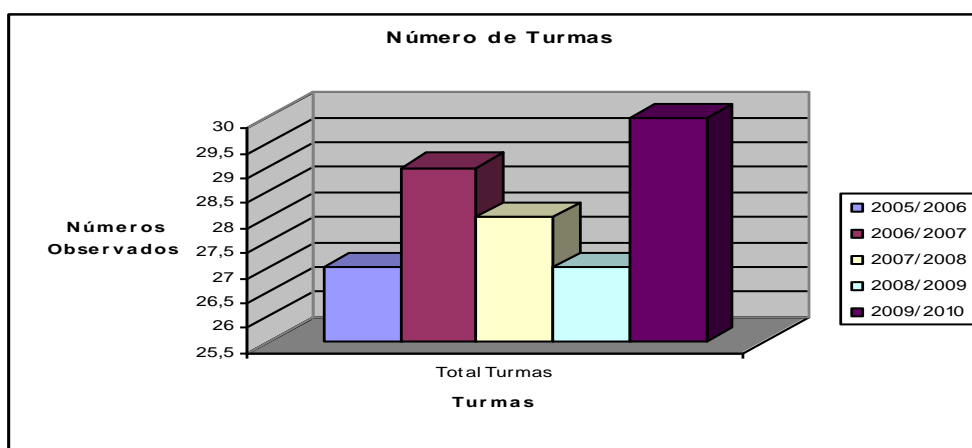


Gráfico 5. Número de turmas



Quadro 8. Alunos e Equipamentos

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Média de alunos por turma	25	23	23	23	24
Média alunos por Assistente Técnico	60	62	66	63	79
Média de alunos por Assistente Operacional	26	28	29	29	32
Média de alunos por Computador	7	6	6	6	3
Média de Quadros Didáct por sala	9	9	9	10	10
Média de Tv/Vídeos/Retropt por sala	1	1	1	1	1
Média de Tv/Vídeo/Retropt por aluno	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4

Gráfico 6. Alunos – médias

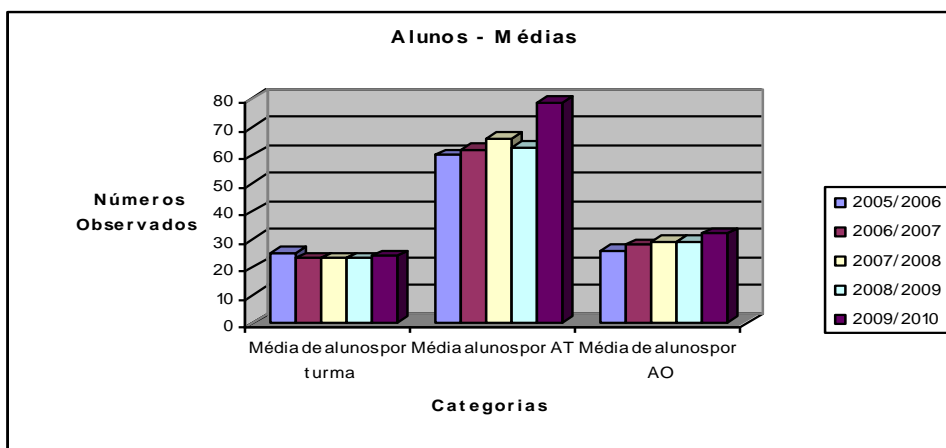


Gráfico 7. Equipamentos disponíveis

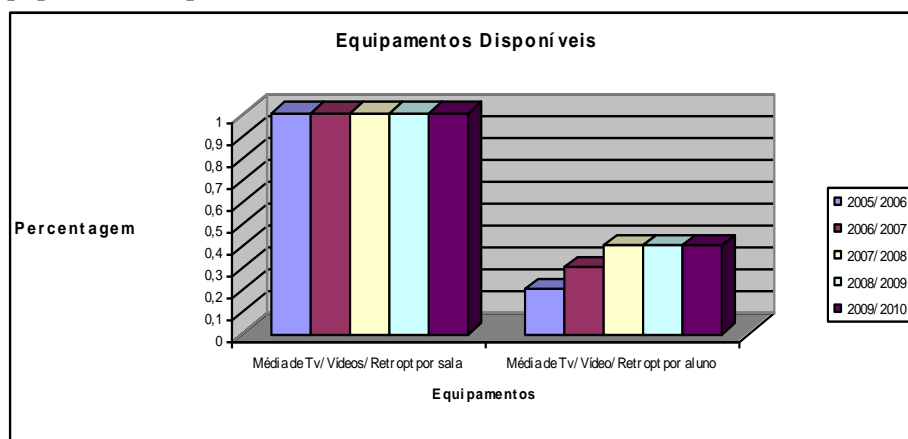
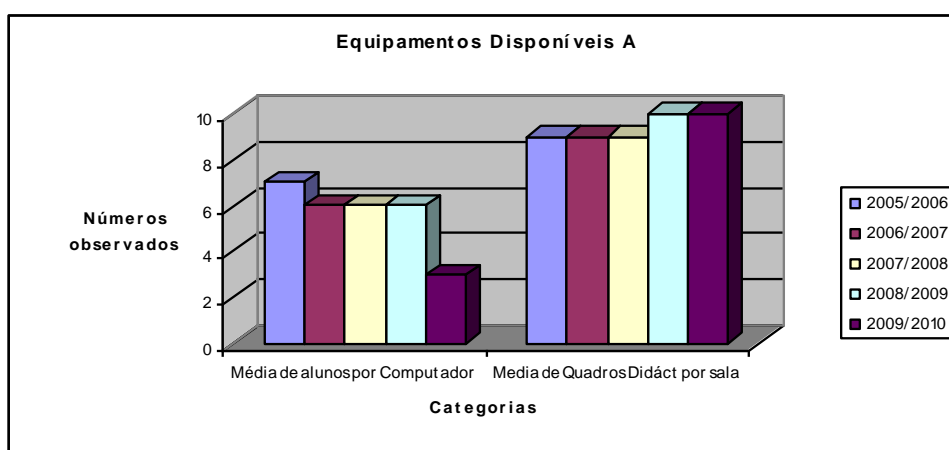


Gráfico 8. Equipamentos disponíveis – A



Quadro 9. Consumos

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Fotocópias	338.127	313.807	300.400	278.061	281.493
Consumo de eletricidade (Kw)	174.090	163.500	137.486	157.395	156.381
Consumo de água (m3)	11.528	5.113	5.383	3.405	3.377
Consumo de gás (Kg)	5.764	5.005	4.061	3.019	3.002
Consumo de telefone (Impulsos)	14.657	16.036	12.646	16.268	8.110

Gráfico 9. Consumos

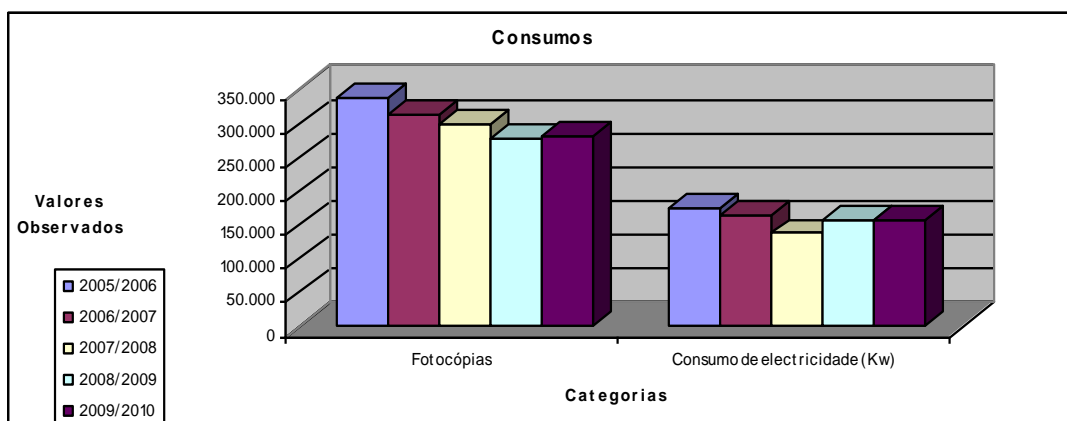
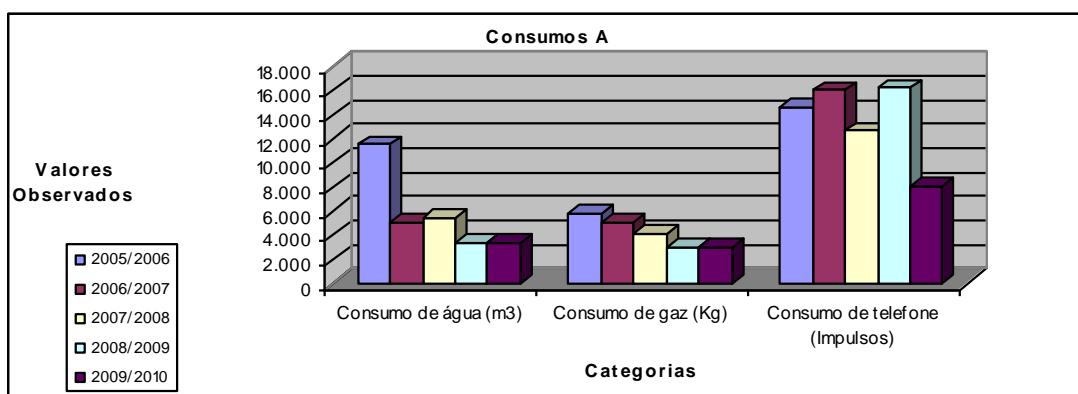


Gráfico 10. Consumos – A



Quadro 10. Serviços prestados

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Número de utilizadores da Biblioteca	23.978	15.987	21.305	11.441	10.188
Refeições servidas	41.124	40.188	45.168	51.723	58.211
Nº Participantes Actividades	12.126	12.047	12.874	14.325	15.265

Gráfico 11. Serviços prestados

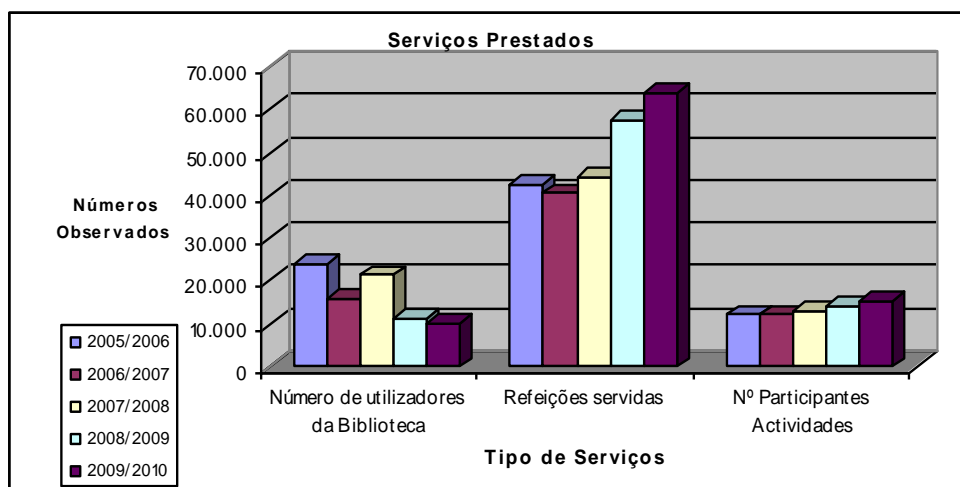
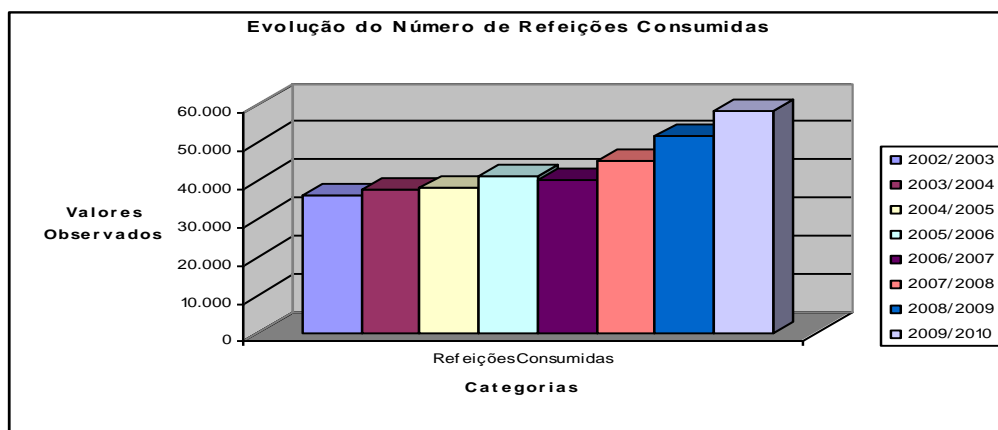


Gráfico 12. Evolução do número de refeições



Quadro 11. Consumo de refeições

Refeições	Encomendadas	Consumidas	Não consumidas	% Não consumidas	Dias	Média diária	Preço médio
2002/2003	39.518	36.023	3.490	8,8%	171	231	1,47
2003/2004	38.989	37.337	1.652	4,2%	172	227	1,49
2004/2005	41.224	38.132	3.092	7,5%	171	241	1,46
2005/2006	45.831	41.124	4.707	10,3%	173	265	1,48
2006/2007	43.541	40.188	3.353	7,7%	172	253	1,53
2007/2008	47.193	45.168	2.025	4,5%	173	261	1,42
2008/2009	57.451	51.723	5.728	11%	176	294	1,21
2009/2010	63.920	58.211	5.028	7,9%	171	373	1,24

Gráfico 13. Refeições não consumidas

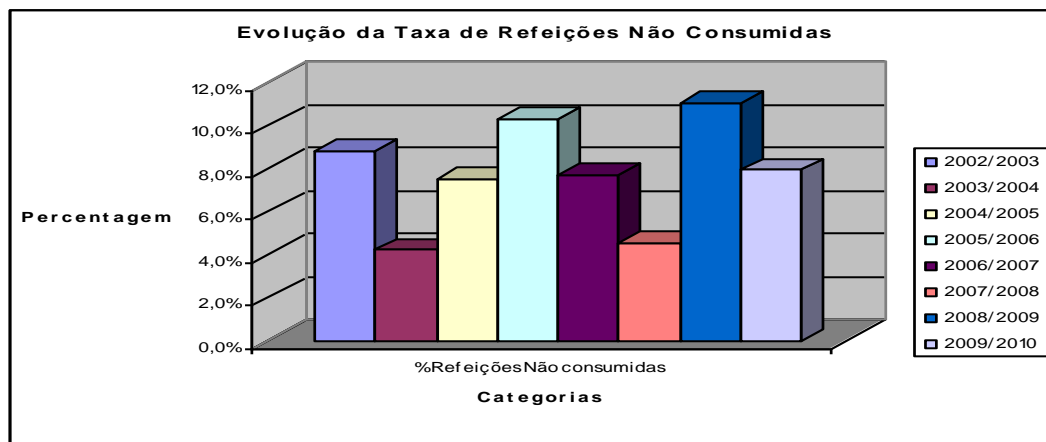


Gráfico 14. Consumo de refeições

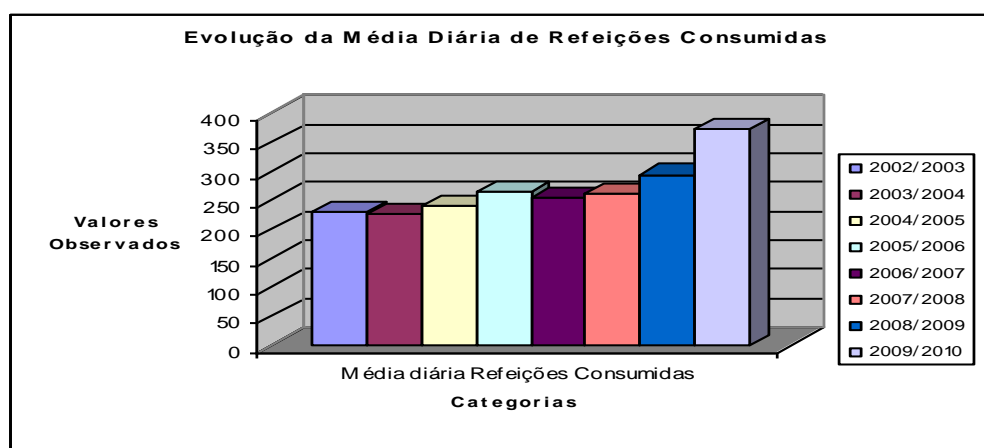
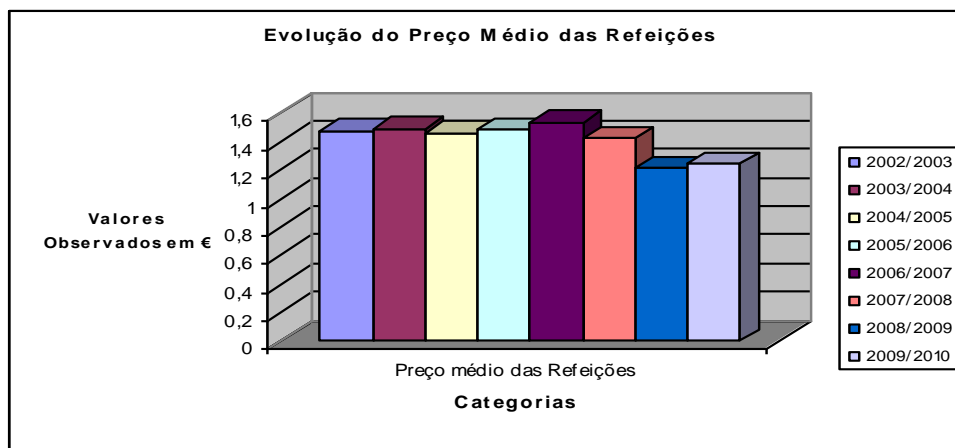


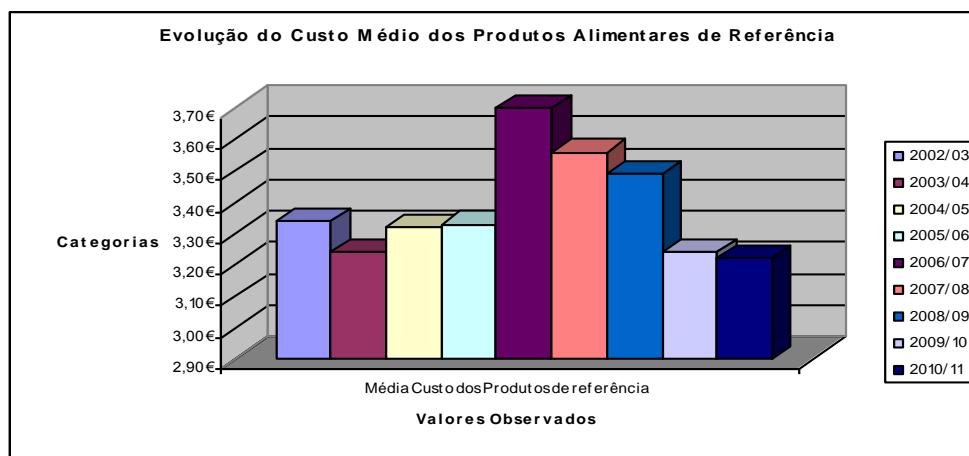
Gráfico 15. Preço das refeições



Quadro 12. Evolução dos preços dos bens essenciais do refeitório 2002/03 a 2010/11

Produtos	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	Evolução - %
Novilho	5,70 €	5,70 €	5,75 €	5,85 €	5,94 €	5,94 €	5,95 €	5,75 €	5,75 €	0,9
Perna Frango	3,08 €	2,20 €	2,67 €	2,95 €	3,24 €	3,24 €	3,74 €	3,44 €	3,44 €	11,7
Pá Porco	4,09 €	3,94 €	3,94 €	3,97 €	3,97 €	3,97 €	3,60 €	3,60 €	3,60 €	-12,0
Febras	4,94 €	4,70 €	4,70 €	4,70 €	4,95 €	4,70 €	4,70 €	4,55 €	4,55 €	-7,9
Batata	0,37 €	0,30 €	0,35 €	0,35 €	0,40 €	0,55 €	0,35 €	0,30 €	0,30 €	-18,9
Alface	1,75 €	2,50 €	2,25 €	2,00 €	2,30 €	1,30 €	1,30 €	1,40 €	1,00 €	-42,9
Couve	0,75 €	0,75 €	0,75 €	0,60 €	0,60 €	0,80 €	0,35 €	0,60 €	0,50 €	-33,3
Feijão Verde	3,50 €	4,00 €	4,50 €	5,50 €	3,00 €	2,60 €	2,50 €	2,50 €	2,80 €	-20,0
Laranja	1,00 €	0,90 €	0,90 €	0,80 €	1,20 €	0,60 €	1,30 €	0,90 €	1,20 €	20,0
Banana	1,15 €	1,20 €	1,10 €	1,10 €	1,20 €	1,20 €	1,00 €	1,20 €	0,90 €	-21,7
Maça	0,75 €	0,75 €	0,90 €	0,80 €	0,80 €	1,00 €	0,80 €	0,80 €	0,80 €	6,7
Arroz	0,85 €	0,79 €	0,79 €	0,79 €	0,84 €	0,84 €	1,29 €	0,93 €	0,83 €	-2,4
Dourada	7,40 €	7,70 €	7,75 €	7,80 €	7,80 €	7,85 €	7,76 €	7,76 €	7,76 €	4,9
Maruca	6,50 €	6,75 €	6,66 €	6,80 €	6,86 €	6,90 €	5,70 €	5,60 €	4,85 €	-25,4
Bacalhau	9,03 €	7,16 €	6,74 €	6,49 €	7,95 €	8,45 €	9,15 €	6,40 €	6,40 €	-29,1
Peixe Espada	4,80 €	4,80 €	4,75 €	4,35 €	4,90 €	4,99 €	4,60 €	4,70 €	5,90 €	22,9
Salmão	4,05 €	3,73 €	3,83 €	3,46 €	5,80 €	3,94 €	5,32 €	5,32 €	4,90 €	21,0
Pescada	4,05 €	3,95 €	4,00 €	4,30 €	6,99 €	6,90 €	5,90 €	6,30 €	5,95 €	46,9
Iogurte	0,20 €	0,21 €	0,22 €	0,22 €	0,18 €	0,18 €	0,19 €	0,17 €	0,19 €	-5,0
Azeite	2,76 €	2,80 €	3,83 €	3,83 €	5,15 €	5,15 €	4,35 €	2,60 €	2,74 €	-0,7

Gráfico 16. Custo dos produtos alimentares



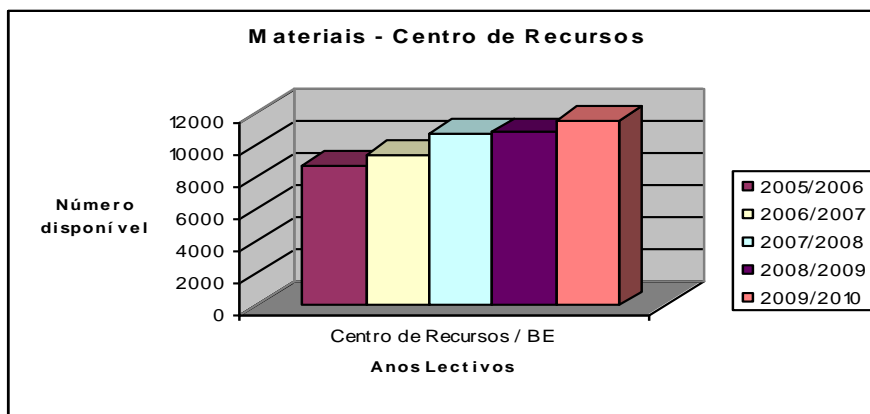
Quadro 12-A. Evolução dos preços dos 20 produtos de referência da papelaria – 2005/2006 a 2010/2011

Em €	2005/6		2006/7		2007/8		2008/9		2009/10		2010/11		Evolução
	s/IVA	c/IVA	s/IVA	c/IVA	s/IVA	c/IVA	s/IVA	c/IVA	s/IVA	c/IVA	s/IVA	c/IVA	
Caderno A4 capa preta	0,41	0,5	0,41	0,5	0,46	0,57	0,47	0,58	0,47	0,58	0,4	0,49	2%
Caderno A5 capa preta	0,25	0,31	0,25	0,31	0,28	0,34	0,42	0,52	0,29	0,36	0,28	0,34	12%
esferrográficas bic	0,13	0,16	0,13	0,16	0,13	0,16	0,17	0,21	0,1	0,12	0,15	0,18	15%
Lápis Noris HB 2	0,19	0,23	0,19	0,23	0,19	0,23	0,19	0,23	0,19	0,23	0,18	0,22	-5%
Cx. Marc. Giotto feltro 12	1,75	2,15	1,75	2,15	1,6	1,97	1,6	1,97	1,65	2,03	1,87	2,3	6%
Tubos de cola UHU 21 gr.	0,62	0,76	0,62	0,76	0,71	0,87	0,75	0,92	0,75	0,92	0,71	0,87	14%
Rolos fita cola	0,45	0,55	0,45	0,55	0,45	0,55	0,46	0,57	0,46	0,57	0,51	0,63	13%
Blocos A4 – papel cavalinho	0,45	0,55	0,45	0,55	0,47	0,58	0,53	0,65	0,48	0,59	0,48	0,59	6%
Blocos folhas A4 – recargas	0,49	0,6	0,49	0,6	0,52	0,64	0,97	1,19	0,53	0,65	0,86	1,06	75%
Régua 40 cm	0,38	0,47	0,38	0,47	0,38	0,47	0,26	0,32	0,49	0,6	0,21	0,26	-44%
Cartolina branca	0,14	0,17	0,14	0,17	0,14	0,17	0,14	0,17	0,14	0,17	0,12	0,15	-14%
Resma de Papel	2,2	2,71	2,25	2,77	2,7	3,32	2,7	3,32	2,78	3,42	2,35	2,89	6%
Lápis cor c/12	0,92	1,13	0,95	1,17	0,98	1,21	1,02	1,25	1,07	1,32	0,6	0,74	-34%
Apara lápis	0,37	0,46	0,33	0,41	0,35	0,43	0,35	0,43	0,35	0,43	0,45	0,55	21%
Pasta de Arquivo A4 L Larga	1,54	1,89	1,54	1,89	1,56	1,92	1,7	2,09	1,7	2,09	1,4	1,72	-9%
Tesoura	0,6	0,74	0,7	0,86	0,97	1,19	0,97	1,19	0,4	0,49	0,8	0,98	33%
Caderno papel lustro	1,17	1,44	1,17	1,44	0,58	0,71	0,7	0,86	0,7	0,86	0,69	0,85	-41%
Lapiseira 0,7	0,95	1,17	0,95	1,17	0,45	0,55	0,45	0,55	0,45	0,55	0,8	0,98	-15%
Tubo minas	0,13	0,16	0,13	0,16	0,14	0,17	0,17	0,21	0,17	0,21	0,2	0,25	53%
Transferidor	0,2	0,25	0,2	0,25	0,2	0,25	0,22	0,27	0,25	0,31	0,25	0,31	25%
Borracha maped	0,21	0,26	0,21	0,26	0,22	0,27	0,23	0,28	0,21	0,26	0,26	0,32	23%
	0,65	0,79	0,65	0,8	0,64	0,79	0,69	0,85	0,65	0,8	0,65	0,79	0%

Quadro 13. Equipamentos e Materiais disponíveis – Centro de Recursos / BE

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Jogos Didáticos	153	160	160	160	170
Máquina de filmar	3	3	3	3	3
Máquina fotográfica	6	6	6	6	6
Mapas	232	240	242	244	245
Material Didático	214	278	289	300	312
Número de títulos na biblioteca	6.456	6.989	8.279	8.301	8.978
Slides	1.512	1.580	1.592	1.600	1.600
Calculadoras gráficas	2	2	2	2	2
Calculadoras	99	100	100	100	100
Modelos CN	12	12	18	18	20
Quadros Informativos	38	40	42	42	42
Total	8727	9410	10733	10776	11478

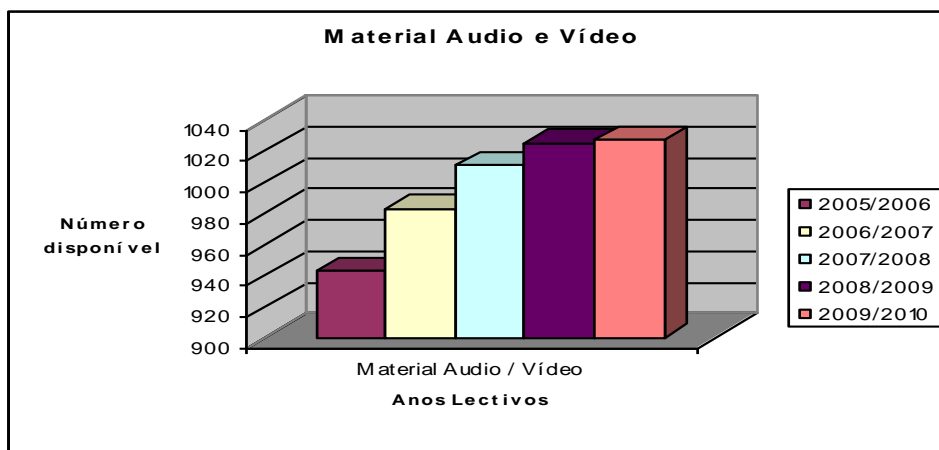
Gráfico 17. Materiais – centro de recursos



Quadro 14. Equipamentos e Materiais disponíveis – Áudio / Vídeo

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Cassetes vídeo	420	440	448	450	450
Diaprojectores	34	34	34	34	34
Disquetes/Cassetes áudio/Cd áudio/CD-rom	154	170	188	200	200
DVD	34	34	34	34	34
Ecran projeção elétrico	1	1	3	3	3
Ecrans	60	60	60	60	60
Episcópios	12	12	12	12	12
Gravadores de som	26	30	30	30	30
Mesas de suporte	58	58	58	58	60
Retroprojectores	38	38	38	38	38
Televisões	54	54	54	54	54
Videogravadores	52	52	52	52	52
Total	943	983	1011	1025	1027

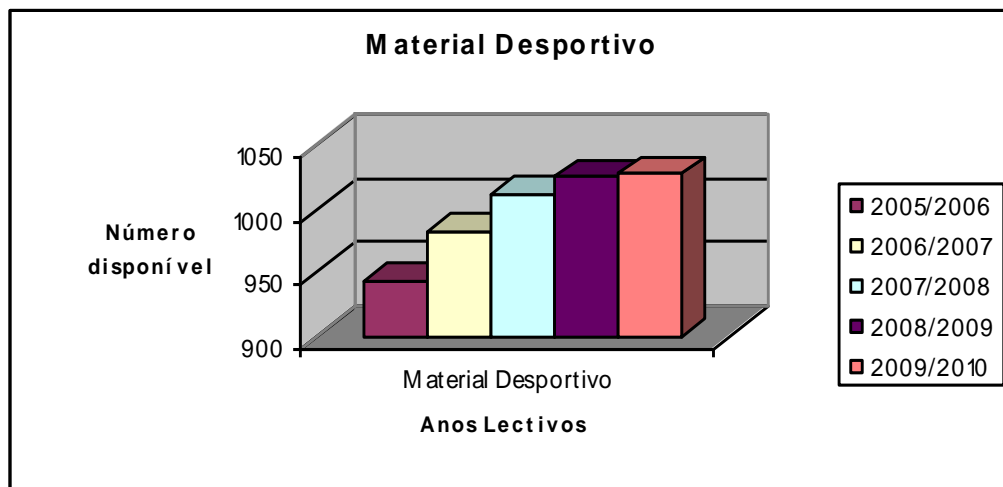
Gráfico 18. Material áudio – vídeo



Quadro 15. Equipamentos e Materiais disponíveis – Desporto

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Argolas	2	2	2	2	2
Canoas	6	6	6	6	6
Capacetes	40	40	40	40	40
Carros de Transporte de Material	5	5	8	8	8
Cavalo com Arções	1	1	1	1	1
Colchões de campismo	12	12	12	12	12
Colchões de ginástica	40	40	40	40	40
Espaldares	8	8	8	8	8
Material de EDF	337	337	339	345	456
Mesas de ping-pong	6	6	6	7	9
Patins (equipamento completo)	36	36	36	36	36
Paralelas	1	2	2	2	2
Pelintro	1	1	1	1	1
Raquetes (PP+Badmington)	60	60	60	60	80
Redes de Desporto	20	20	20	20	20
Sacos cama	10	10	10	10	10
Skate	2	2	2	2	2
Tabelas / Balizas	16	16	16	16	16
Tendas de campismo	5	5	5	5	5
Trampolins	5	5	5	5	5
Trave de Ginástica	1	1	1	1	1
Total	614	615	620	627	760

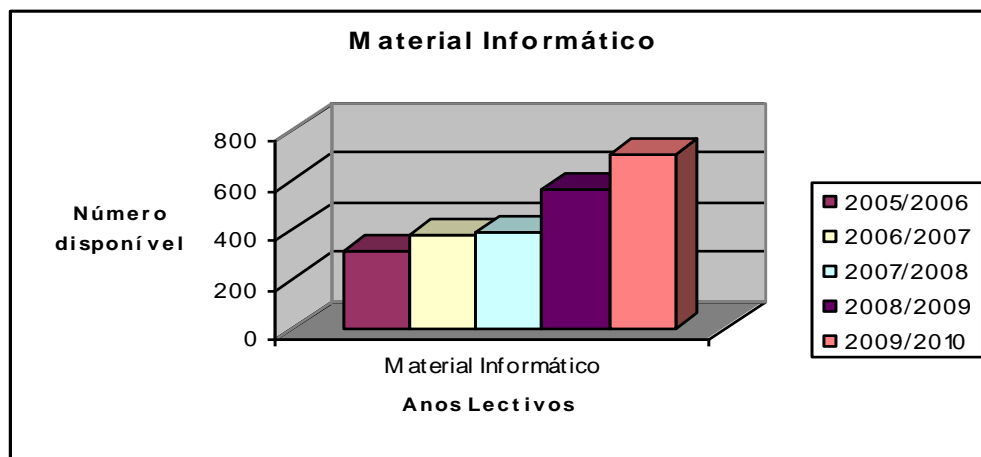
Gráfico 19. Material desportivo



Quadro 16. Equipamentos e Materiais disponíveis – Informática

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Acumuladores	31	33	34	34	34
Computadores	85	110	110	200	210
DataShow	3	3	3	3	3
Fax	4	4	4	4	4
Fotocopiadores	8	8	9	9	9
Impressoras	40	40	40	40	40
Internet	2	2	2	2	2
Leitores de cartões	4	4	4	4	4
Quadro Interativo	1	1	10	14	14
Ratos computadores	98	120	120	200	210
Rede informática	4	4	4	4	4
Repetidores inter net	0	0	2	4	6
Rotters	6	8	8	8	8
Scanner	12	12	12	12	12
TFT	13	15	15	15	115
Videoprojector	6	11	11	14	27
Total	317	375	388	567	702

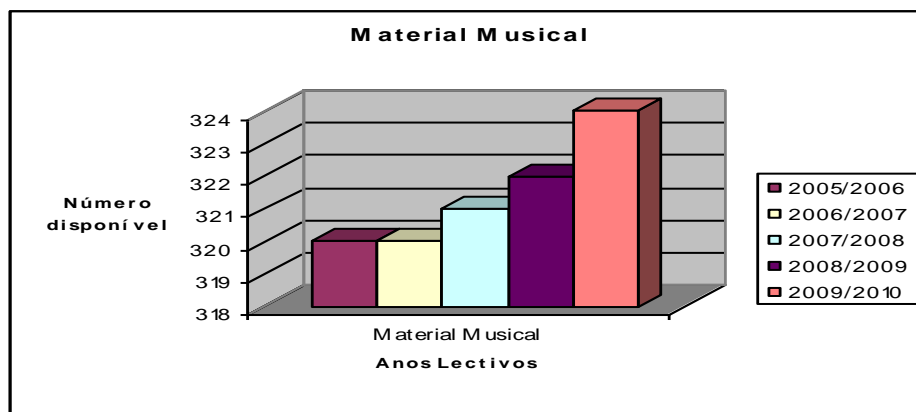
Gráfico 20. Material informático



Quadro 17. Equipamentos e Materiais disponíveis – Música

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Amplificadores	6	6	6	6	6
Aparelhagens de som	23	23	23	23	25
Bateria	1	1	1	1	1
Colunas	6	6	6	6	6
Cordas Viola	72	72	72	72	72
Guitarra Elétrica	1	1	1	1	1
Material de EDM	158	158	159	160	160
Mesa de Mistura	2	2	2	2	2
Órgãos Musicais	6	6	6	6	6
Tripé	3	3	3	3	3
Tripé Música	20	20	20	20	20
Violas	12	12	12	12	12
Xilofone	10	10	10	10	10
Total	320	320	321	322	324

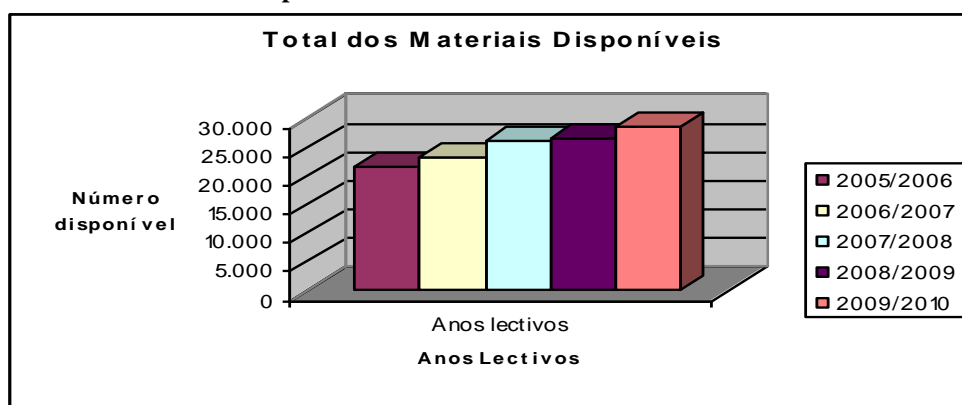
Gráfico 21. Material musical



Quadro 18. Equipamentos e Materiais disponíveis – Total

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Total	21.842	23.406	26.146	26.634	28.582

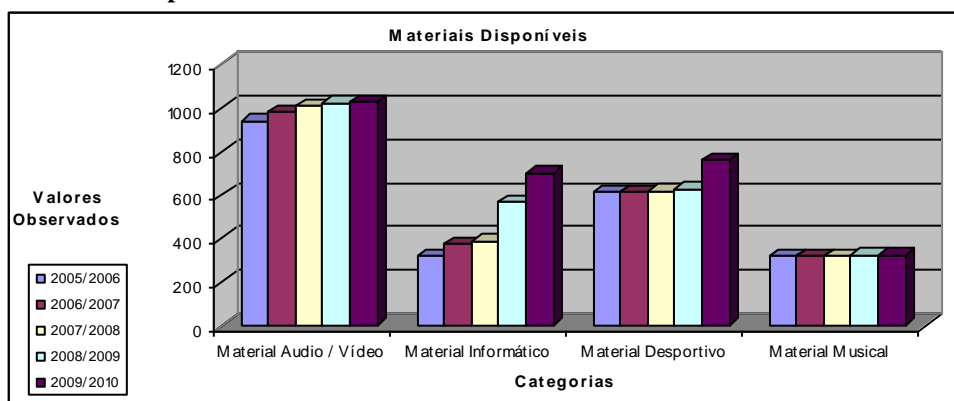
Gráfico 22. Total dos materiais disponíveis



Quadro 19. Total dos materiais disponíveis por cada uma das áreas consideradas

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Centro de Recursos / BE	8727	9410	10733	10776	11478
Material Audio / Vídeo	943	983	1011	1025	1027
Material Informático	317	375	388	567	702
Material Desportivo	614	615	620	627	760
Material Musical	320	320	321	322	324
Total	21482	23406	26146	26634	28582

Gráfico 23. Materiais disponíveis



Quadro 20. Utilização dos materiais

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Computador	39,4%	46,4%	60%	72%	74%
Internet	38,6%	44,7%	58%	71%	72%
ProjectorVídeo	11,8%	19,8%	32%	49%	51%
Retroprojektor	27,5%	29,8%	29,1%	28,5%	28,1%
Diaprojektor	4,8%	5,1%	5%	4,4%	4,1%
Episcópio	4,1%	4,4%	4,2%	3,8%	3,2%
Vídeo	29,2%	33,2%	41%	44%	46%
DVD	12,3%	16,7%	28%	38%	39%
TV	17,7%	33,7%	38%	39%	40%

Gráfico 24. Utilização de equipamentos informáticos

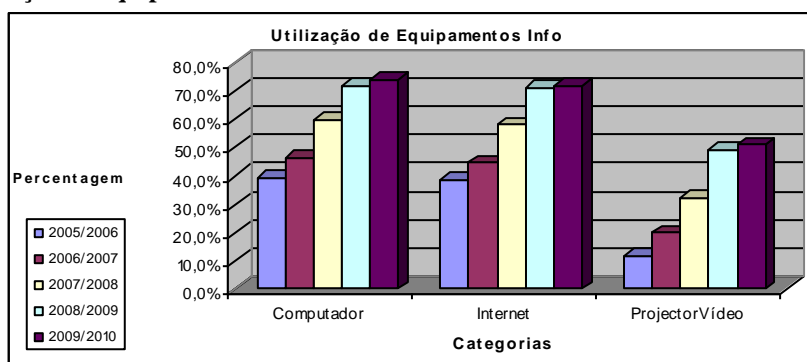
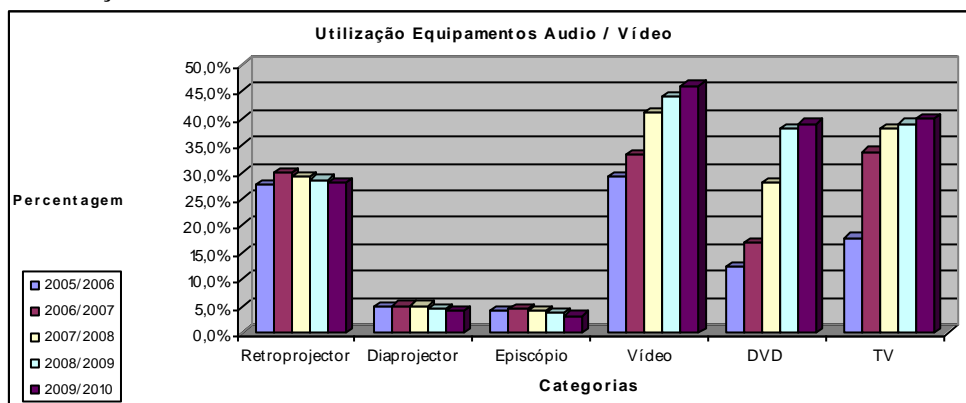


Gráfico 25. Utilização de materiais áudio – vídeo



20-A. Gestão dos espaços

A Escola D. João II tem 34 salas de aula, das quais 15 são salas específicas (dos quais 3 são salas de informática) e 19 são salas de aula normais, para além de um pavilhão Desportivo com dois espaços específicos. Todas as salas de aula estão equipadas com: 1 Retroprojektor; 1 dia projetor; 1 mesa de projeção; 1 videogravador; 1 DVD, 1 televisor; 1 aquecedor; 7 quadros didáticos; 1 tela de projeção, 1 computador e 1 videoprojector. Metade das salas de aula, estão ainda equipadas com 1 quadro interativo, 1 episcópio e 1 aparelho de ar condicionado. Estão disponíveis para utilização na sala de aula: 242 mapas; 58 máquinas de calcular; 456 dicionários. Os corredores e espaços coletivos estão equipados com aquecimento ou ar condicionado e têm afixado 314 quadros didáticos.

Os professores dispõem de 9 gabinetes de trabalho e 2 salas de reuniões. Funciona uma biblioteca com mais de 11.000 títulos, equipada com todos os meios áudio / vídeo / info.

Os espaços exteriores têm plantadas 442 árvores de 42 espécies diferentes, com sistema de recolha de águas pluviais para rega gota – a – gota e diversos espaços polivalentes e desportivos.

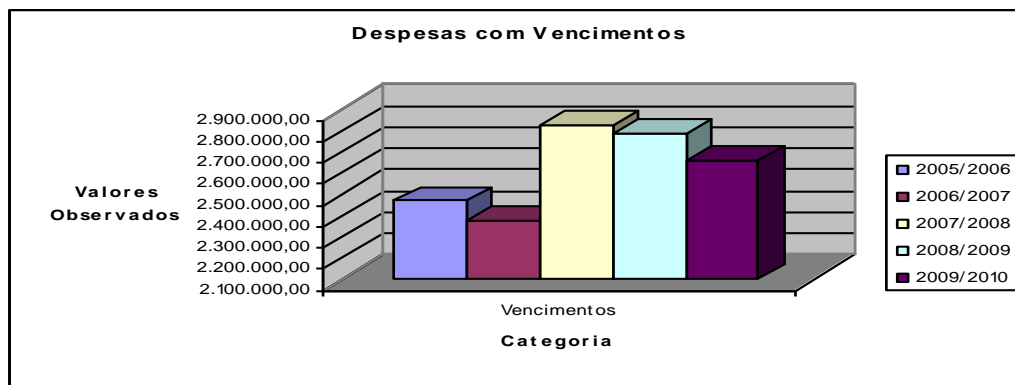
Quadro 21. Evolução dos custos – Despesas

Ano	OE	SASE	ODCR	Total	Obras	Total
2005/2006	77.410,24	170.411,21	141.084,59	388.906,04	65.000,00	453.906,04
2006/2007	96.619,00	192.615,97	178.992,72	468.227,69	68.000,00	536.227,69
2007/2008	121.181,54	211.366,42	200.367,89	532.915,85	164.483,00	697.398,85
2008/2009	111.814,11	208.930,47	285.566,90	606.311,48	173.978,00	780.289,48
2009/2010	118.652,00	207.446,56	297.144,46	623.243,02	55.000,00	678.243,02

Quadro 22. Evolução dos custos – Vencimentos

Ano	Vencimentos Professores	Vencimento PND	Total Vencimentos
2005/2006	2.470.444,04	331.000,00	2.801.444,04
2006/2007	2.379.643,65	326.000,00	2.705.643,65
2007/2008	2.823.391,46	333.565,80	3.156.957,26
2008/2009	2.792.906,33	0	2.792.906,33
2009/2010	2.665.150,60	0	2.665.150,60

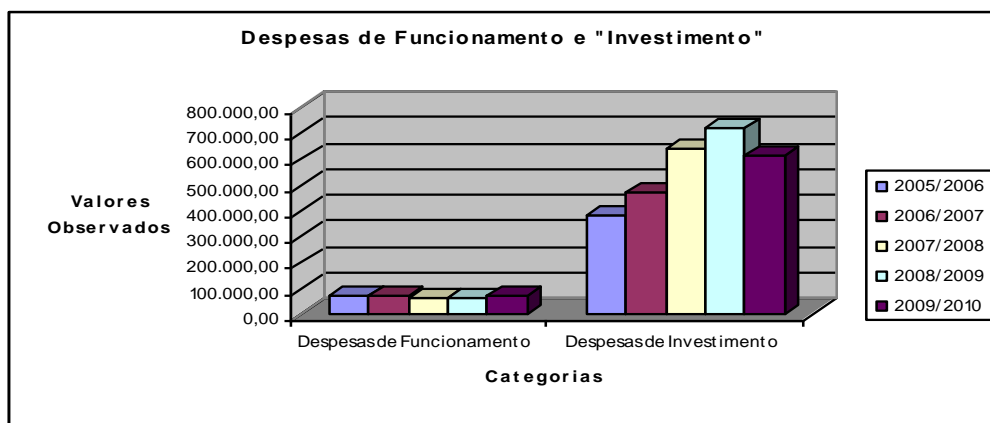
Gráfico 26. Despesa com vencimentos



Quadro 23. Evolução dos custos – Composição da despesa

Ano	Vencimentos	Investimento	Funcionamento	Total
2005/2006	2.801.444,04	386.495,80	67.410,24	3.255.350,08
2006/2007	2.705.643,65	469.608,69	66.619,00	3.241.871,34
2007/2008	3.156.957,26	636.217,31	61.181,54	3.854.356,11
2008/2009	2.792.906,33	718.475,37	61.814,11	3.573.195,81
2009/2010	2.665.150,60	609.591,02	68.652,00	3.343.393,62

Gráfico 27. Evolução das despesas



Quadro 24. Evolução de custos – Número de alunos / Turmas

Ano	Número de Alunos	Número Turmas	Número Alunos/Turma
2005/2006	663	29	23
2006/2007	679	27	25
2007/2008	656	26	25
2008/2009	627	28	22
2009/2010	711	31	23

Quadro 25. Evolução de custos – Custo de funcionamento Com investimento

Ano	Custo Aluno	Custo Turma
2005/2006	4.910,03	112.253,45
2006/2007	4.774,48	120.069,31
2007/2008	5.875,54	148.244,47
2008/2009	5.698,88	127.614,14
2009/2010	4.702,38	107.851,41
Média	4978,33	118261,54

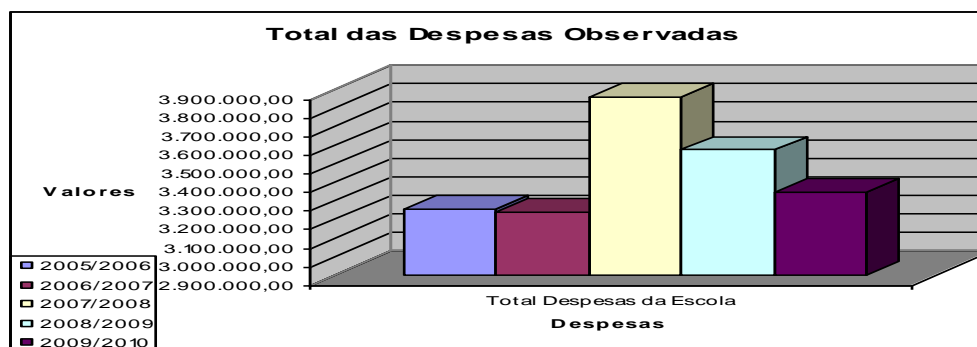
Quadro 26. Evolução de custos – Custo de funcionamento Sem investimento

Ano	Custo Aluno	Custo Turma
2005/2006	4.327,08	98.926,01
2006/2007	4.082,86	102.676,39
2007/2008	4.905,70	123.774,57
2008/2009	4.552,98	101.954,30
2009/2010	3.845,01	88.187,18
Média	4242,60	100830,05

Quadro 27. Total da despesa da Escola

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Total Despesas da Escola	3.255.350,08	3.241.871,34	3.854.356,11	3.573.195,81	3.343.393,62

Gráfico 28. Despesa total realizada



Quadro 28. Despesa por área de funcionamento

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Despesas de Funcionamento	67.410,24	66.619,00	61.181,54	61.814,11	68.652,00
Despesas de Investimento	386.495,80	469.608,69	636.217,31	718.475,37	609.591,02
Vencimentos	2.470.444,04	2.379.643,65	2.823.391,46	2.792.906,33	2.665.150,60

Quadro 29. Taxa de despesas – evolução

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Taxa Despesas de Funcionamento	2,3%	2,3%	1,7%	1,7%	2,1%
Taxa Despesas de Investimento	13,2%	16,1%	18,1%	20,1%	18,2%
Taxa Despesas com Vencimentos	84,5%	81,6%	80,2%	78,2%	79,7%

Gráfico 29. Aplicação das verbas disponíveis

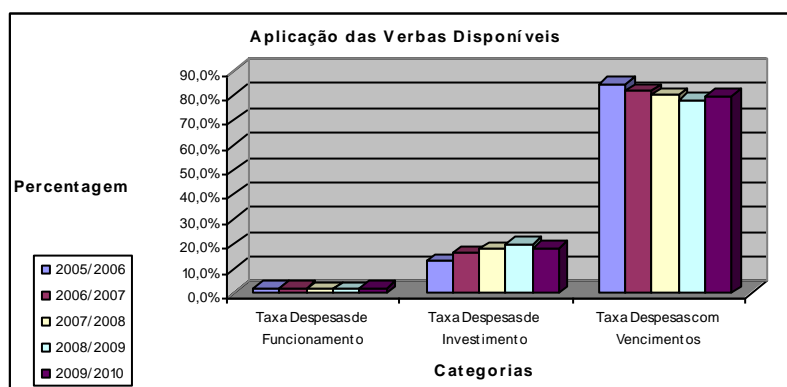
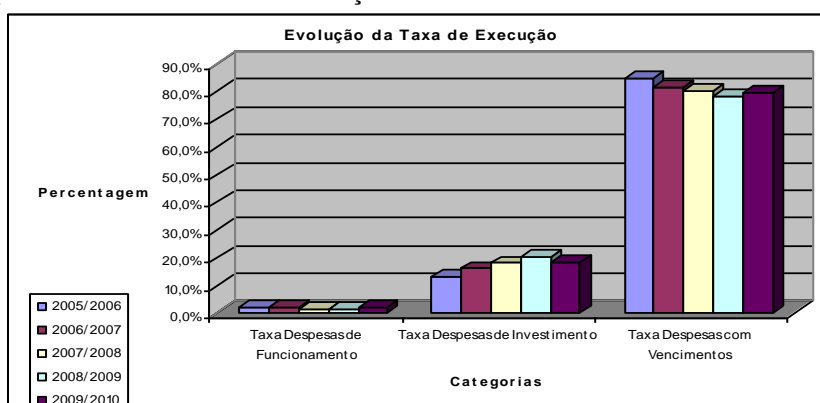


Gráfico 30. Despesas de funcionamento – evolução



Quadro 31. Custo de funcionamento por turma

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Custo de funcionamento por turma com investimento	112.253,45	120.069,31	148.244,47	127.614,14	107.851,41
Custo funcionamento por turma sem investimento	98.926,01	102.676,39	123.774,57	101.954,30	88.187,18

Gráfico 31. Custo de funcionamento da escola por turma com investimento

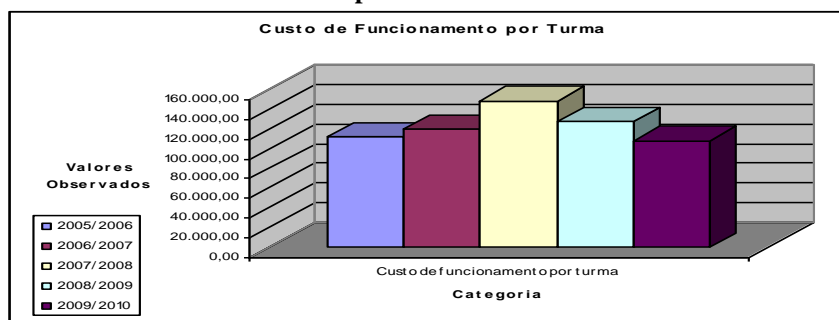
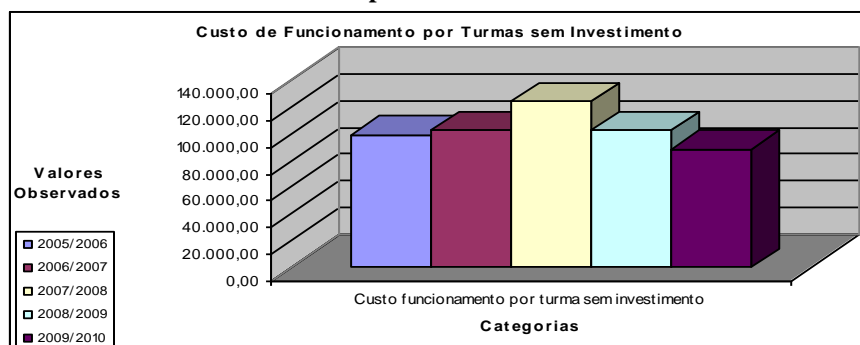


Gráfico 32. Custo de funcionamento da escola por turma sem investimento



Quadro 31. Custo de funcionamento da escola por aluno

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Custo de funcionamento por aluno com investimento	4.910,03	4.774,48	5.875,54	5.698,88	4.702,38
Custo de funcionamento por aluno sem investimentos	4.327,08	4.082,86	4.905,70	4.552,98	3.845,01

Gráfico 33. Custo de funcionamento da escola por aluno com investimento

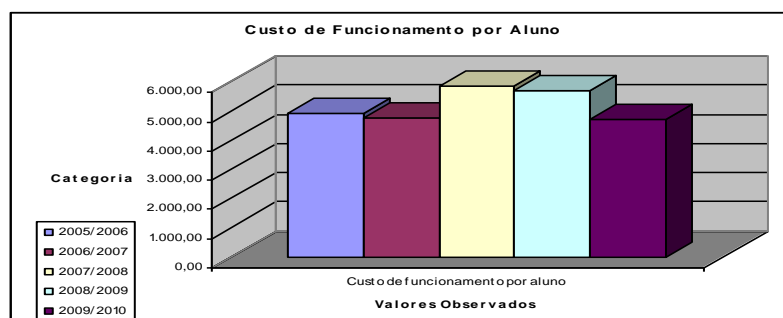
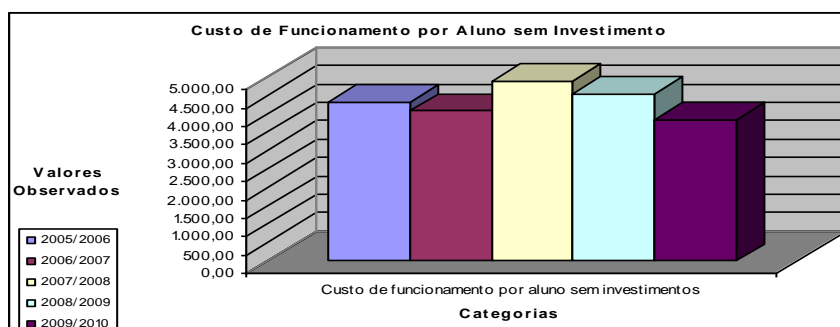


Gráfico 34. Custo de funcionamento por aluno sem investimento



Quadro 32. Atividades efetuadas

	PAAA Previstas	Previstas no PAAA e não realizadas	Não Previstas e realizadas	Número de atividades realizadas	Atividades que cumpriram todos os procedimentos	Atividades que NÃO cumpriram todos os procedimentos	Taxa de Execução	Nº Participantes
2005/2006	78	11	2	69	67	2	89%	12.126
2006/2007	94	7	11	100	108	3	107%	9.103
2007/2008	278	8	13	283	239	45	98%	12.874
2008/2009	209	7	31	233	203	30	112%	15.472
2009/2010	186	2	10	194	179	15	104%	15.265

	Custos	Custo por atividade	Custo por aluno	Participação de cada aluno nas Atividades	Alunos por atividade
2005/2006	46.143 €	668 €	3,8 €	7,1	155
2006/2007	20.560 €	206 €	2,2 €	5,4	91
2007/2008	49.255,60 €	174 €	3,8 €	7,4	46
2008/2009	61.968,87€	265 €	4€	9,6	66
2009/2010	60.363,80 €	311 €	3,9 €	9,4	79

Gráfico 35. Atividades extra – letivas

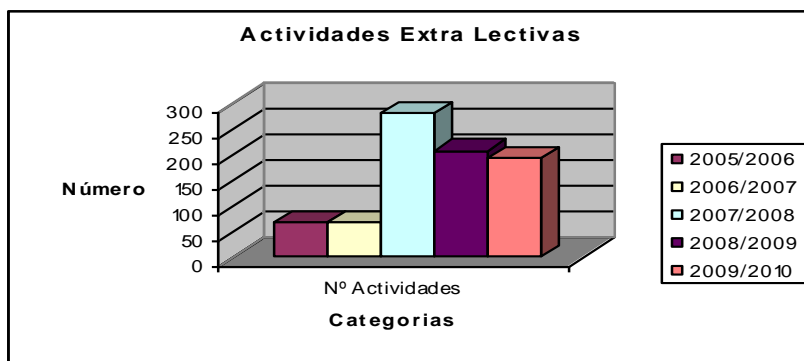
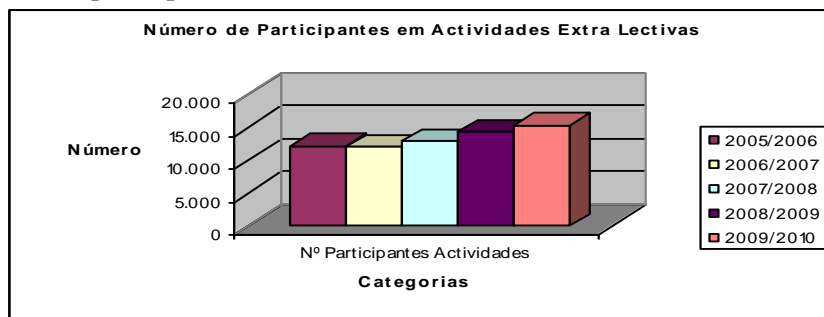


Gráfico 36. Número de participantes em atividades extra – letivas



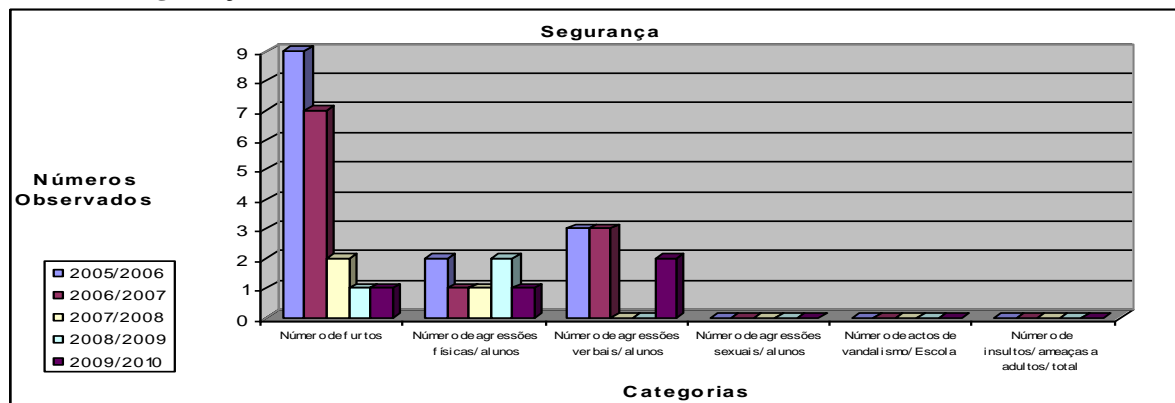
Quadro 33. Projeto Ambiente – Resultados práticos

	Rolhas Plástico (kg)	Garrafas Plástico (unidades)	Equipamento Elétrico (Kg)	Lâmpadas (unidades)	Pilhas (kg)	Pneus (unidades)	Compostagem (kg)	Tinteiros (unidades)	Papel (kg)	Óleos (L)	Azeite (L)	Fruta (kg)	Peças Roupa (unidades)	Canetas de papel (unidades)	Lápis modª (N tra.)	Recolha de águas Pluviais (L)	Árvores Plantadas (unidades)
2006	8		20		12	150	19	98	8.740	370	4	12	78				30
2007	12				28		28	131	8.880	170	5	25,5	94				35
2008	3	22	45		21		21	98	11.180	150	3	59	73				40
2009	2	76	1.450	1.840	17		5	467	4.800	180	5	90	110	250		14.000	60
2010	14	10	4.996	1.210	5		8	181	5.660	160	12	308,5	112	250	500	14.000	40
Total	39	108	6.511	3.050	83	150	81	975	29.160	1.030	29	495	467	500	500	28.000	205

Quadro 34. Segurança

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Danos	60	45	26	51	64
Número de furtos	9	7	2	1	1
Número de agressões físicas/alunos	2	1	1	2	1
Número de agressões verbais/alunos	3	3	0	0	2
Número de agressões sexuais/alunos	0	0	0	0	0
Número de atos de vandalismo/Escola	0	0	0	0	0
Número de insultos/ameaças a adultos/total	0	0	0	0	0

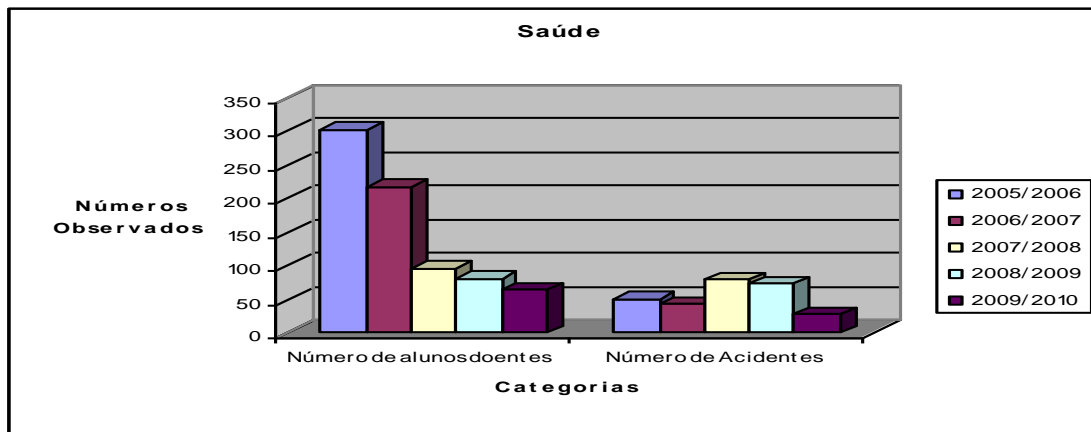
Gráfico 37. Segurança



Quadro 35. Saúde

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Número de alunos Doentes	302	218	97	81	64
Número de Acidentes	51	43	79	73	28

Gráfico 38. Saúde



Quadro 36. Absentismo – Horas de falta por ano letivo

Ano	Prof 2º/3º C	Prof 1º C	Ed. Infª	PND 2º/3º C	PND 1º C	Alunos 2º/ 3º C	Alunos 1º C	Crianças PE
2005/2006	3.186	7.706	1.799	2.199	2.262	23.056	4.575	...
2006/2007	1.727	2.032	980	1.158	677	27.055	16.595	...
2007/2008	1.742	1.237	665	1.138	772	11.456	5.236	...
2008/2009	1.350	3.101	663	3.127	1.162	13.541	6.631	12.534
2009/2010	1.303	1.693	909	3.616	2.080	17.343	11.086	13.500

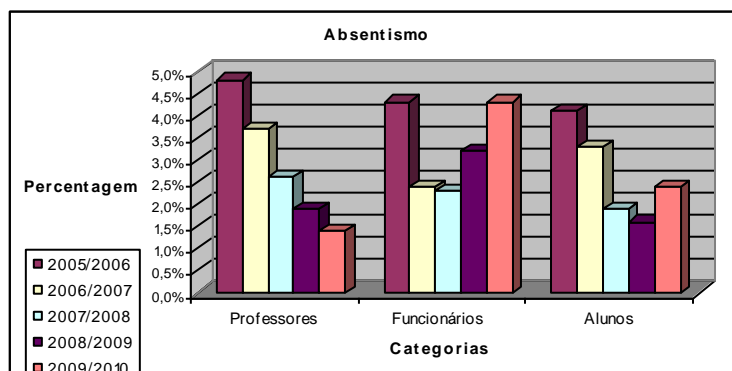
Quadro 37. Absentismo – Dias de falta

Ano	Prof 2º/3º C	Prof 1º C	Ed. Infª	PND 2º/3º C	PND 1º C	Alunos 2º/ 3º C	Alunos 1º C	Crianças PE	Média AGR
2005/2006	11,9	12,8	18,3	9,1	7,3	5,1	3,9	...	9,7
2006/2007	4	7,3	12,5	3,7	3,4	5,2	4,2	...	5,8
2007/2008	3,7	4,6	6	2,3	2,6	3,2	1,3	...	2,2
2008/2009	1,7	11,7	6	9,5	1,2	2,8	1,6	8,7	2,9
2009/2010	1,6	5,7	12,1	7,1	7,9	3,4	2,9	9,1	3,1

Quadro 38. Taxa de absentismo

% de Faltas por Ano									
Ano	Prof 2º/3º C	Prof 1º C	Ed. Infª	PND 2º/3º C	PND 1º C	Alunos 2º/ 3º C	Alunos 1º C	Crianças PE	Agrupamento
2005/2006	4,8%	9,7%	12,2%	4,3%	5,6%	4,5%	1,2%	...	4,4%
2006/2007	2,6%	3,9%	7,2%	2,4%	2,3%	3,3%	2,7%	...	3,1%
2007/2008	2,5%	3,2%	6,2%	2,1%	2,4%	1,9%	1,4%	...	2,1%
2008/2009	1,9%	5,9%	5,2%	6,3%	3,2%	1,8%	1,2%	5,1%	2,3%
2009/2010	1,4%	3,8%	8,2%	5,6%	4,3%	2%	1,9%	6,3%	2,4%

Gráfico 39. Absentismo



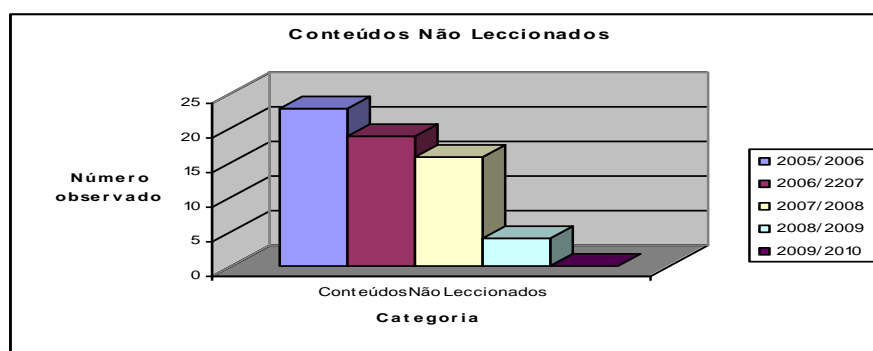
Quadro 39. Substituições e Planos de Aula

	H. Faltas	Substituições	%	Planos de Aula	%
2007/2008	2.943	2.457	83,5%	2.287	83,7%
2008/2009	5.114	3.681	72%	2.932	80%
2009/2010	3.905	2.481	67%	2.170	87,5%

Quadro 40. Média de faltas por professor - horas

Por ano letivo - Média	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Média de faltas por professor (horas)	42	41	15	13	8
Média de faltas por funcionário (horas)	50	28	27	29	33
Média de faltas por aluno (horas)	41	39	18	19	25

Gráfico 40. Conteúdos não lecionados



Quadro 41. Taxa de absentismo por atores escolares

2º/3º ciclos	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Professores	4,8%	3,7%	2,6%	1,9%	1,4%
Funcionários	4,3%	2,4%	2,3%	3,2%	4,3%
Alunos	4,5%	3,3%	1,9%	1,8%	2%

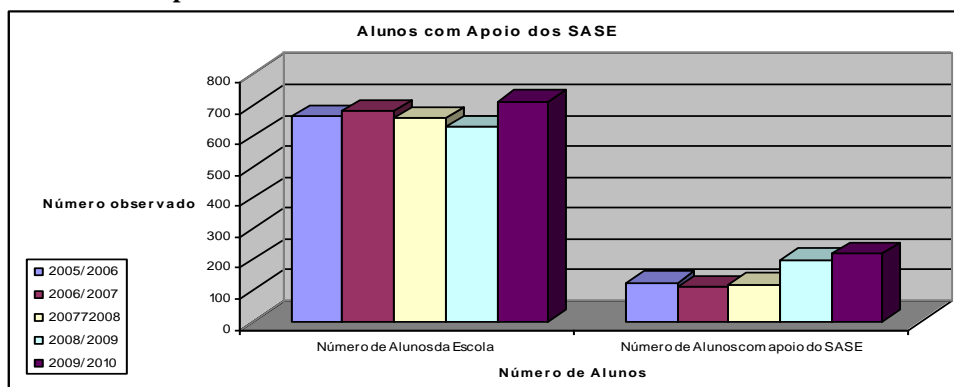
Quadro 42. Conteúdos não lecionados

Ano Letivo	Conteúdos Não Lecionados
2005/2006	23
2006/2007	19
2007/2008	16
2008/2009	4
2009/2010	0

Quadro 43. Alunos com ASE

	2005/2006		2006 / 2007		2007 / 2008		2008 / 2009		2009 / 2010	
	Esc. A	Esc. B	Esc. A	Esc. B	Esc. A	Esc. B	Esc. A	Esc. B	Esc. A	Esc. B
5º Ano	22	9	21	7	26	4	27	19	30	33
6º Ano	19	3	17	4	18	3	22	13	31	23
2º Ciclo	41	12	38	11	44	7	49	32	61	53
7º Ano	18	5	16	4	17	2	23	11	19	13
8º Ano	20	7	18	5	23	3	24	21	21	17
9º Ano	12	9	9	8	10	1	16	9	11	17
3º Ciclo	50	21	43	17	50	5	63	41	51	47
CEF	0	0	0	0	8	3	6	5	4	3
Escola	91	33	81	28	102	15	118	78	115	103
Total		124		109		117		196		218

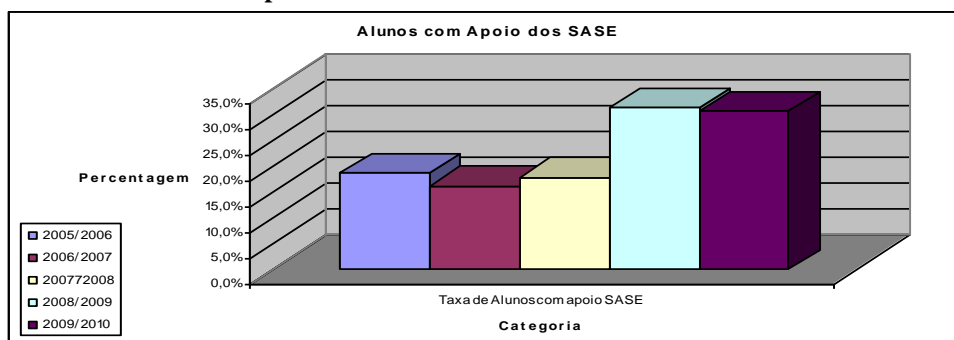
Gráfico 41. Alunos com apoio dos SASE



Quadro 44. Taxa de subsídios atribuídos

	2005/2006		2006 / 2007		2007 / 2008		2008 / 2009		2009 / 2010	
	Esc. A	Esc. B	Esc. A	Esc. B	Esc. A	Esc. B	Esc. A	Esc. B	Esc. A	Esc. B
2º Ciclo	6%	2%	11%	3%	15%	2%	15%	10%	18%	16%
3º Ciclo	8%	3%	13%	1%	14%	1%	19%	12%	14%	13%
CEF	0%	0%	0%	0%	44%	17%	18%	15%	15%	12%
Escola	14%	5%	12%	4%	16%	2%	19%	12%	16%	15%
Total		19%		16%		18%		31%		31%

Gráfico 42. Taxa de alunos com apoio dos SASE



Quadro 45. Apoios Educativos atribuídos

Apoios Educativos	Número de Alunos na Escola	Número de Alunos com Apoio Educativo	Número de Apoios Educativos Atribuídos	Número de Apoios Educativos por aluno	Taxa de alunos com Apoio Educativo
2005/2006	663	56	117	2.1	8,5%
2006/2007	679	45	115	2.6	6,6%
2007/2008	656	53	99	1.9	8,1%
2008/2009	627	62	90	1.5	9,9%
2009/2010	711	68	87	1.3	9,6%

Gráfico 43. Número de apoios educativos por aluno

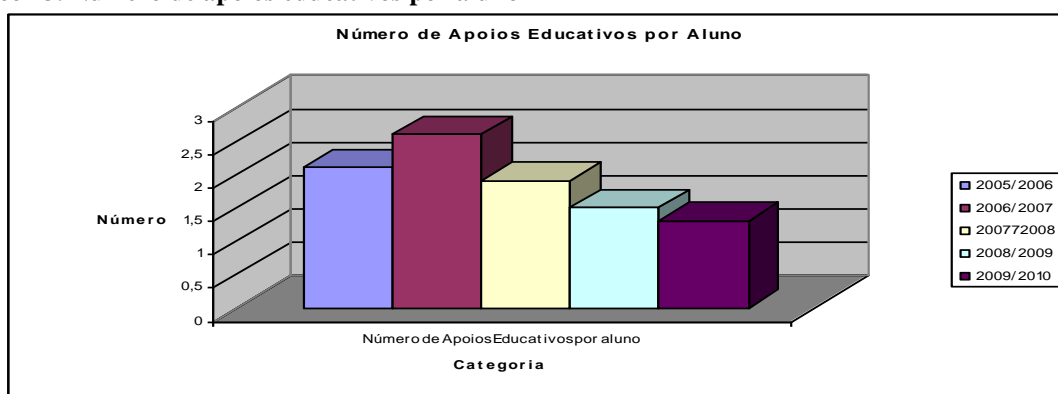
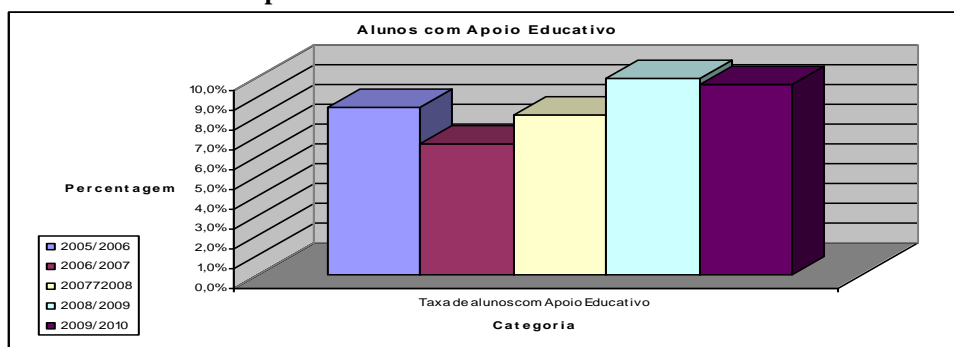


Gráfico 44. Taxa de alunos com apoios educativos



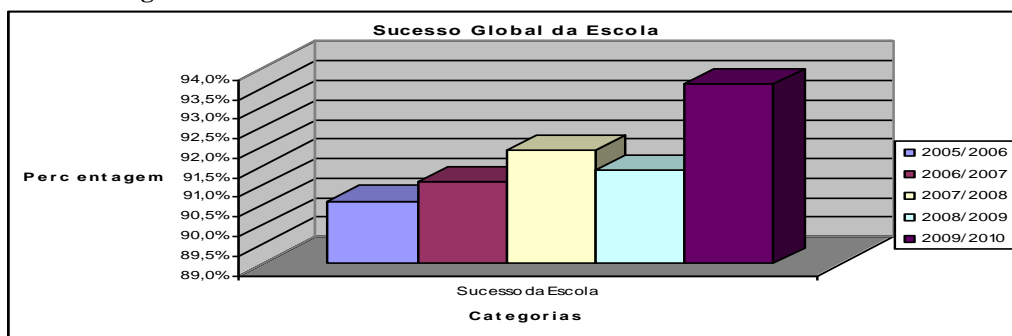
Quadro 46. Taxa de sucesso dos alunos com apoio educativo por disciplina

Apoios Educativos	Língua Portuguesa	Língua Inglesa	Matemática	Escola
2005/2006	78%	63%	73%	79%
2006/2007	90%	80%	80%	89%
2007/2008	72%	53%	71%	73%
2008/2009	80%	66%	52%	77%
2009/2010	83%	74%	78%	88%

Quadro 47. Taxa de Sucesso global da Escola

	Sucesso da Escola
2005/2006	90,6%
2006/2007	91,1%
2007/2008	91,9%
2008/2009	91,4%
2009/2010	93,6%

Gráfico 45. Sucesso global dos alunos da escola



Quadro 48. Resultados Escolares a língua Portuguesa e Matemática por nível de escolaridade

LPO e MAT	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	2ºCC	3ºCC	Escola
2005/2006	88,3%	81,2%	72,8%	68,0%	75,8%	84,5%	72,2%	78,4%
2006/2007	84,4%	99,4%	67,8%	83,7%	97,6%	96,9%	83,7%	91,3%
2007/2008	96,9%	97,9%	87,7%	88,2%	97,6%	97,4%	90,7%	94,1%
2008/2009	98,0%	95,8%	84,6%	87,4%	89,7%	95,8%	87,6%	91,9%
2009/2010	97,5%	96,1%	92,2%	100,0%	95,6%	96,8%	95,5%	96,2%

Gráfico 46. Sucesso a Língua Portuguesa e Matemática, por nível de escolaridade

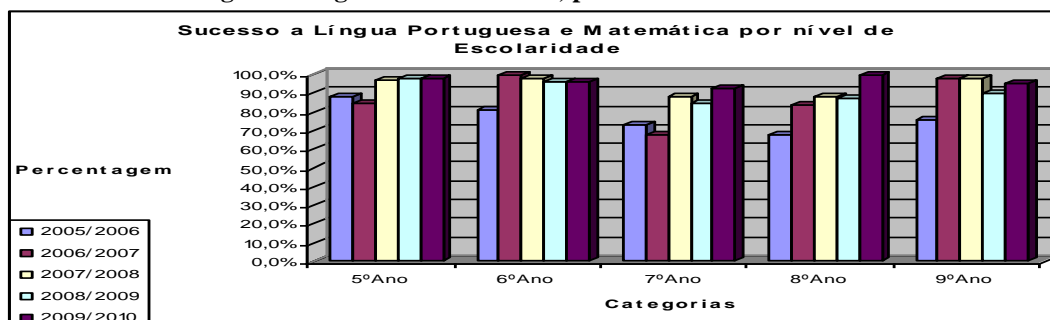


Gráfico 47. Taxa de sucesso a Língua Portuguesa e Matemática por ciclo de escolaridade

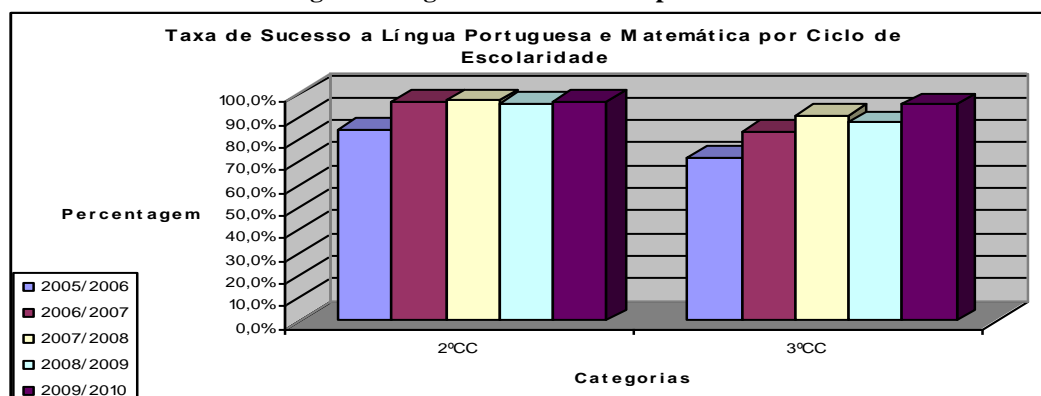
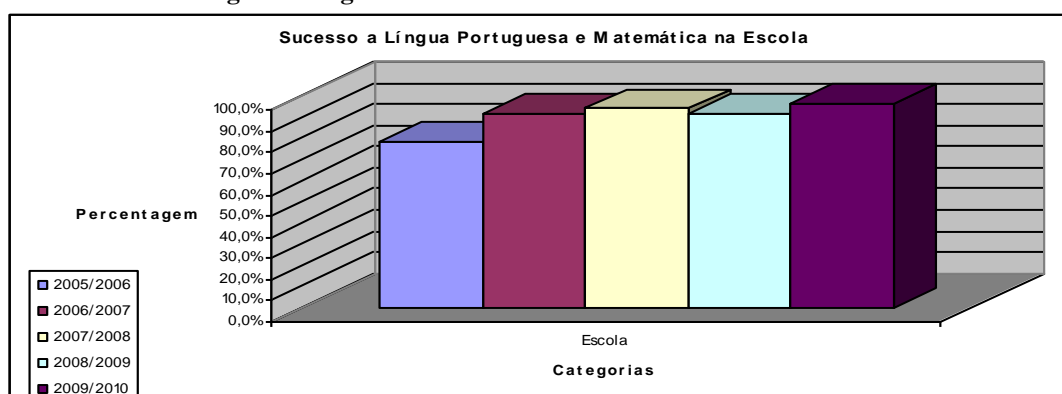


Gráfico 48. Sucesso a Língua Portuguesa e Matemática na escola



Quadro 49. Resultados escolares dos alunos por disciplina – 2005/2006

2005/2006	LPO	FLR	LIG	HGP/HST	GGF	CNA/CNT	MAT	FQ	EDV	EVT	EDT	EDF	EDM	TIC	Total
5º ano	90,7%		91,4%	85,8%		88,9%	85,8%			95,7%		98,8%	99,4%		92,1%
6º ano	84,5%		84,5%	85,1%		82,7%	77,8%			97,6%		97,6%	98,2%		88,5%
7º ano	77,5%	76,1%	71,0%	88,4%	77,5%	81,2%	68,1%	76,8%	92,8%		98,5%	97,1%	100,0%		83,8%
8º ano	74,4%	89,5%	80,2%	95,3%	87,2%	84,9%	61,6%	83,7%	100,0%		100,0%	100,0%			87,0%
9º ano	80,0%	80,0%	44,2%	88,4%	93,7%	86,3%	71,6%	88,4%			98,9%	97,9%		99,8%	84,5%
2º ciclo	87,6%		87,9%	85,5%		85,8%	81,3%			96,6%		98,2%	98,8%		93,2%
3º ciclo	77,3%	81,9%	65,2%	90,7%	86,1%	84,1%	67,1%	83,0%	96,4%		89,1%	98,3%		99,8%	87,8%
Escola	82,5%	81,9%	76,5%	88,1%	86,1%	85,0%	74,2%	83,0%	96,4%	96,6%	89,1%	98,3%	98,8%	99,8%	90,6%

Quadro 50. Resultados escolares dos alunos por disciplina – 2006/2007

2006/2007	LPO	LFR	LIG	ESP	HGP/HST	GGF	CNA / CNT	MAT	FQ	EDV	EVT	ET	EDF	DAN	EDM	TIC	Total
5º ano	91,3%		82,6%		86,6%		89,9%	83,2%			94,6%		97,3%		92,6%		95,3%
6º ano	98,2%		83,5%		90,2%		99,4%	78,4%			99,4%		100%		98,8%		98,8%
7º ano	54,2%	93,5%	70,3%	100%	74,8%	80,2%	78,4%	64,2%	70,3%	86,5%		96,4%	92,8%	81,5%	96,4%		75%
8º ano	77,5%	73%	71,4%	97%	77,6%	95,9%	87,8%	63,2%	77,6%	98%		99%	98%	95,5%	100%		85,7%
9º ano	90%	96,4%	73,6%		82,7%	98,2%	98,2%	69,1%	90,9%	88,5%		100%	100%		100%	100%	93,6%
2º ciclo	94,9%		83,1%		88,5%		94,9%	81,2%			97,8%		98,7%		95,8%		97,1%
3º ciclo	75%	89,5%	72,3%	98,8%	79,4%	91,2%	88,1%	66,3%	79,6%	91,4%		98,2%	96,9%	91,5%	97,8%	100%	85,5%
Escola	84,9%	89,5%	77,9%	98,8%	84,4%	91,2%	91,5%	74,2%	79,6%	91,4%	97,8%	98,2%	97,85	91,5%	100%	100%	91,1%

Quadro 51. Resultados escolares dos alunos por disciplina – 2007/2008

2007/2008	LPO	LFR	LIG	ESP	HGP/HST	GGF	CNA / CNT	MAT	FQ	EDV	EVT	ET	EDF	DAN	EDM	TIC	AP	Total
5º ano	96,2%		87,5%		90%		96,9%	85,6%			96,2%		98,7%		98,7%		96,9%	96,2%
6º ano	96,5%		86,1%		94,4%		95,1%	83,3%			98,6%		99,3%		96,5%		97,9%	96,5%
7º ano	79,5%	93,6%	70,5%	83%	64,8%	91%	89,3%	68,9%	73%	94,3%		99,2%	95,9%	100%	97,9%		87,7%	79,5%
8º ano	87,1%	100%	61,2%	96,8%	81,2%	96,5%	98,8%	78,8%	94,1%	92,9%		97,6%	98,8%	100%	98,4%		88,2%	87,1%
9º ano	98,8%	96,4%	90,4%	100%	90,4%	98,8%	91,6%	73,5%	92,8%			94,4%	98,8%	97,6%		100%	97,6%	98,85
2º ciclo	96,4%		86,8%		92,1%		96,1%	84,5%			97,7%		99%		97,7%			97,4%
3º ciclo	87,2%	96,1%	73,4%	91,2%	76,9%	94,8%	92,8%	73,1%	84,8%	86,6%		97,9%	97,6%	97,9%	98,1%	100%	90,7%	87,25
Escola	91,9%	96,1%	80,3%	91,2%	84,7%	94,8%	94,4%	79%	84,8%	86,6%	97,7%	97,9%	98,3%	97,9%	100%	100%	94,1%	91,9%

Quadro 52. Resultados escolares dos alunos por disciplina – 2008/2009

2008/2009	LPO	LFR	LIG	ESP	HGP/HST	GGF	CNA / CNT	MAT	FQ	EDV	EVT	ET	EDF	DAN	EDM	TIC	AP	Total
5º ano	95,9%		86,5%		94,6%		85,1%	87,2%			96,60%		2,7%		97,3%		98%	96,2%
6º ano	95,7%		89,5%		91,4%		96,3%	75,9%			92,60%		1,9%		95,1%		97,5%	93,8%
7º ano	85,5%	56,2%	82,6%	76,8%	77,1%	82,6%	86,2%	67,0%	78%	89,9%		96,3%	10,1%	91,7%	96,3%		94,5%	84,6%
8º ano	85,3%	85,7%	81,1%	89,7%	65,3%	94,4%	98,1%	68,5%	84,3%	92,6%		99,1%	1,1%	98,9%	98,9%		96,8%	87,4%
9º ano	80,8%	98,0%	75,6%	95,8%	79,5%	94,9%	92,3%	73,1%	94,9%			98,7%	1,3%			98,7%	97,4%	89,7%
2º ciclo	95,5%		88,1%		92,9%		91,0%	81,3%			94,5%		2,3%		96,1%		97,7%	95,8%
3º ciclo	83,3%	83,5%	80,1%	88%	76,8%	89,7%	91,8%	67,7%	84%	90,7%	...	97,3%	3,9%	94,4%	92%	98,7%	97,8%	86,5%
Escola	89,9%	83,5%	84,3%	88%	83,8%	89,7%	91,4%	74,9%	84%	90,7%	94,5%	97,3%	3%	94,4%	95,3%	98,7%	96,1%	91,4%

Quadro 53. Resultados escolares dos alunos por disciplina – 2009/2010

2009/2010	LPO	LFR	LIG	ESP	HGP/HST	GGF	CNA/ CNT	MAT	FQ	EDV	EVT	ET	EDF	DAN	EDM	TIC	AP	Total
5º ano	96,3%		92,6%		95,1%		94,4%	90,7%			99,4%		100,0%		98,8%		96,3%	96,5%
6º ano	92,8%		84,3%		82,4%		93,5%	82,4%			96,1%		99,3%		98,0%		99,3%	95,1%
7º ano	89,1%	89,1%	81,2%	95,7%	82,0%	84,4%	93,0%	75,8%	91,4%			87,5%	99,2%	100,0%	97,7%		97,7%	91,2%
8º ano	98,9%	69,0%	90,3%	98,4%	84,9%	95,6%	100,0%	71,0%	96,8%	93,5%		94,6%	95,7%	98,9%	96,7%		98,9%	91,8%
9º ano	90,0%	85,7%	83,7%	82,4%	88,9%	90,0%	98,9%	74,4%	88,9%			100,0%	98,9%	100,0%	100,0%	98,9%	98,9%	93,6%
2º ciclo	94,6%		88,6%		88,9%		94,0%	86,7%			97,8%		99,7%		98,4%		97,8%	95,9%
3º ciclo	92,3%	76,0%	84,6%	91,8%	84,9%	89,1%	96,8%	74,0%	92,3%	95,0%		89,5%	98,1%	99,7%	95,1%	100,0%	98,4%	91,3%
Escola	93,5%	76,0%	86,6%	91,8%	86,9%	89,1%	95,4%	79,4%	92,3%	95,0%	97,8%	89,5%	98,9%	99,7%	97,7%	100,0%	98,1%	93,6%

Quadro 54. Resultados escolares a Língua Portuguesa por ano de escolaridade

Língua Portuguesa	5º	6º	7º	8º	9º	2º CC	3º CC	Escola
2005/2006	90,7	84,5	77,5	74,4	80,0	87,6	77,3	82,5
2006/2007	91,3	98,2	54	77,5	90	94,9	75	84,9
2007/2008	96,2	96,5	80	87,1	98,8	96,4	87,2	91,9
2008/2009	95,9	95,7	86	85,3	80,8	95,5	83,3	89,9
2009/2010	96,3	92,8	89	98,9	90	94,6	92,3	93,5

Gráfico 49. Sucesso a Língua Portuguesa por nível de escolaridade

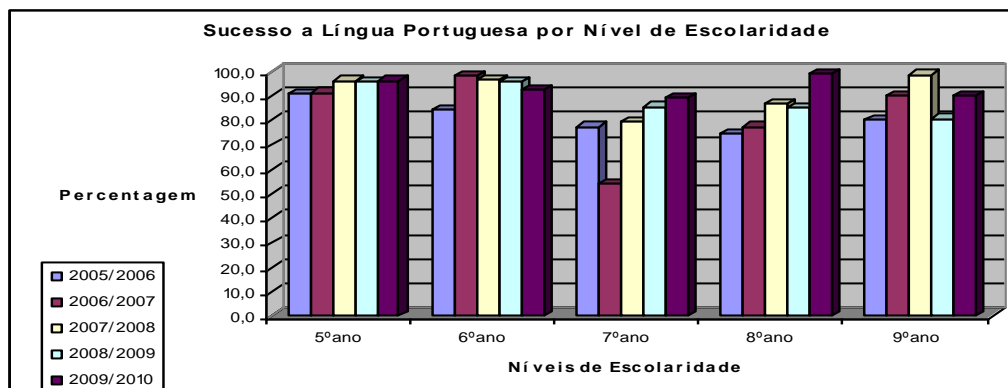


Gráfico 50. Sucesso a Língua Portuguesa por ciclo de escolaridade

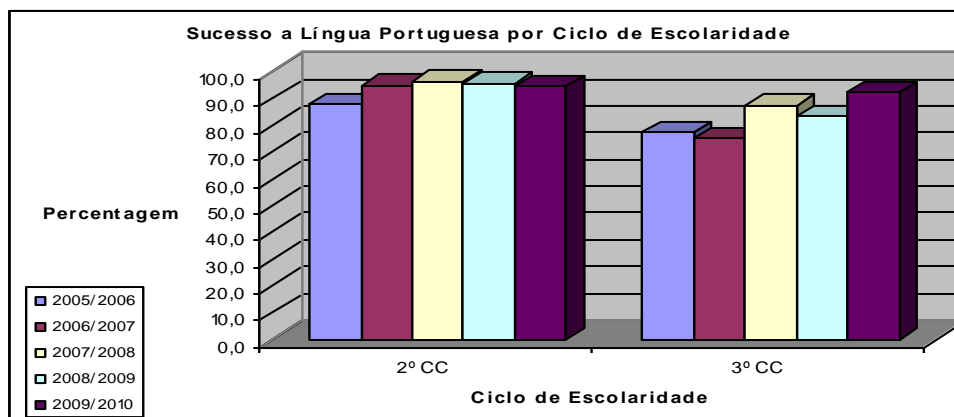
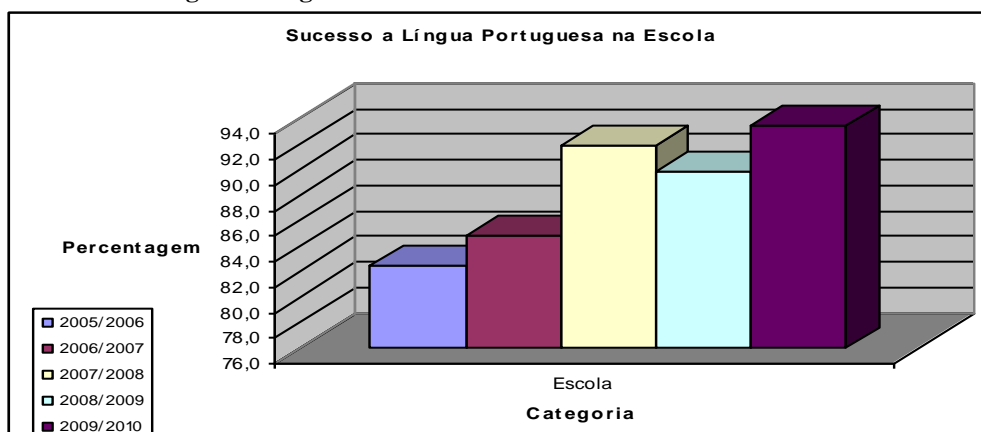


Gráfico 51. Sucesso a Língua Portuguesa na Escola



Quadro 55. Resultados escolares a Língua Inglesa por ano de escolaridade

Língua Inglesa	5º	6º	7º	8º	9º	2º CC	3º CC	Escola
2005/2006	91,4	84,5	71	80,2	44,2	87,9	65,2	76,5
2006/2007	82,6	83,5	70	71,4	73,6	83,1	72,3	77,9
2007/2008	87,5	86,1	71	61,2	90,4	86,8	73,4	80,3
2008/2009	86,5	89,5	83	81,1	75,6	88,1	80,1	84,3
2009/2010	92,6	84,3	81	90,3	83,7	88,6	84,6	86,6

Gráfico 52. Sucesso a Língua Inglesa por nível de escolaridade

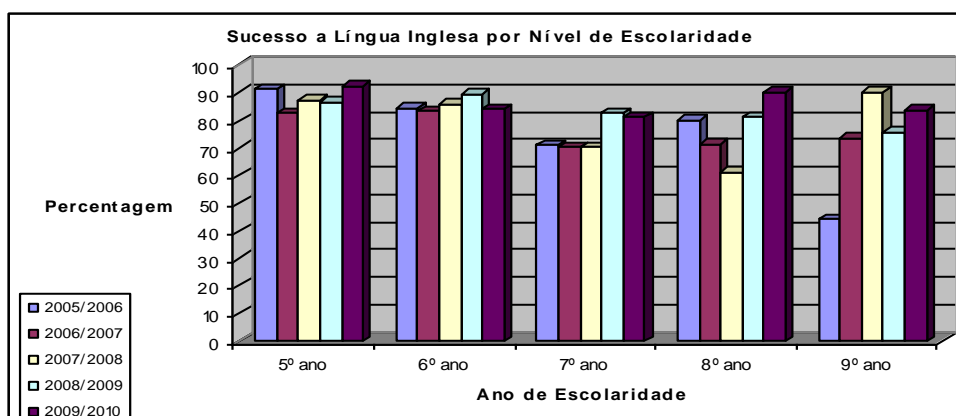


Gráfico 53. Sucesso a Língua Inglesa por ciclo de escolaridade

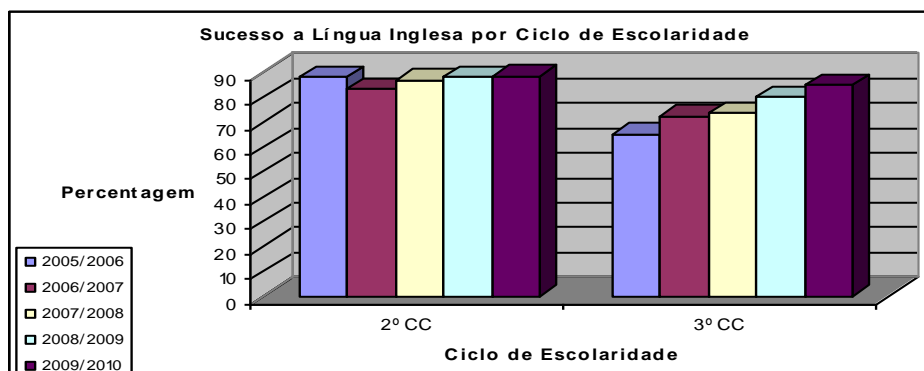
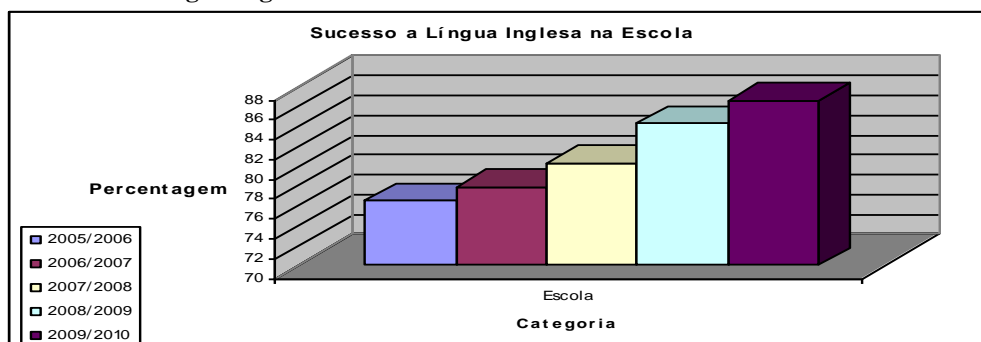


Gráfico 54. Sucesso a Língua Inglesa na escola



Quadro 56. Resultados escolares a História por ano de escolaridade

História	5º	6º	7º	8º	9º	2º CC	3º CC	Escola
2005/2006	85,8	85,1	88	95,3	88,4	85,5	90,7	88,1
2006/2007	86,6	90,2	75	77,6	82,7	88,5	79,4	84,4
2007/2008	90	94,4	65	81,2	90,4	92,1	76,9	84,7
2008/2009	94,6	91,4	77	65,3	79,5	92,9	76,8	83,8
2009/2010	95,1	82,4	82	84,9	88,9	88,9	84,9	86,9

Gráfico 55. Sucesso a História por nível de escolaridade

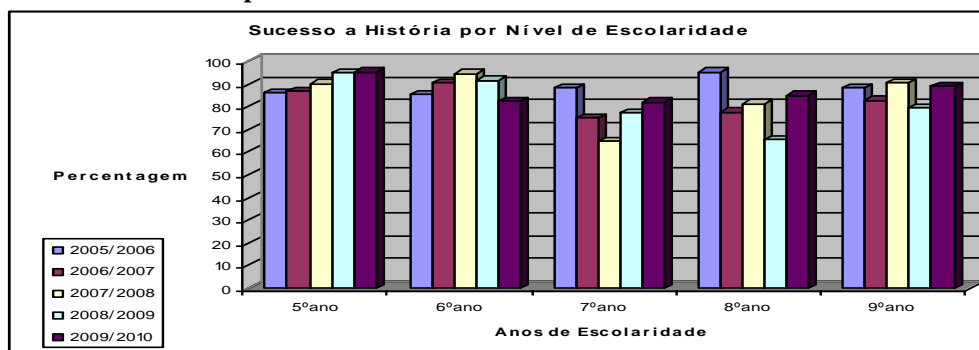


Gráfico 56. Sucesso a História por ciclo de escolaridade

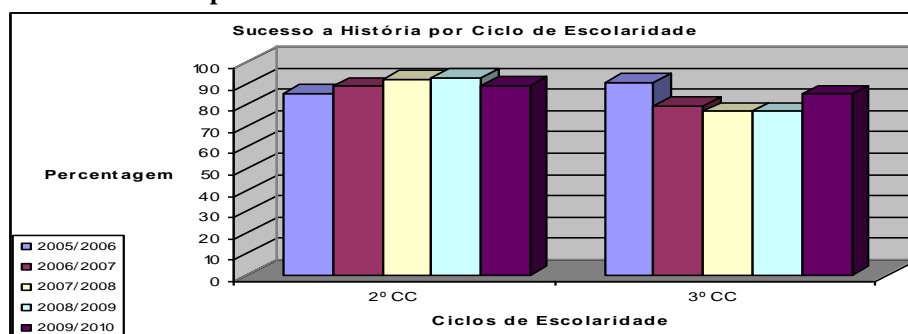
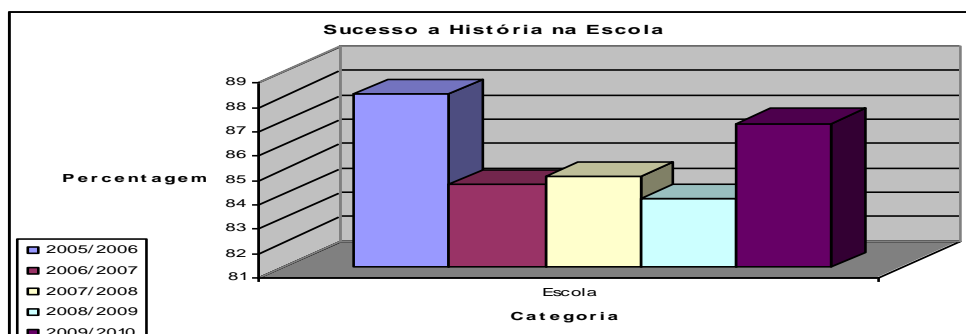


Gráfico 57. Sucesso a História na escola



Quadro 57. Resultados escolares a Geografia por ano de escolaridade

Geografia	7º	8º	9º	3º CC	Escola
2005/2006	77,5	87,2	93,7	86,1	86,1
2006/2007	80,2	95,9	98,2	91,2	91,2
2007/2008	91	96,5	98,8	94,8	94,8
2008/2009	82,6	94,4	94,9	89,7	89,7
2009/2010	84,4	95,6	90	89,1	89,1

Gráfico 58. Sucesso a Geografia por nível de escolaridade

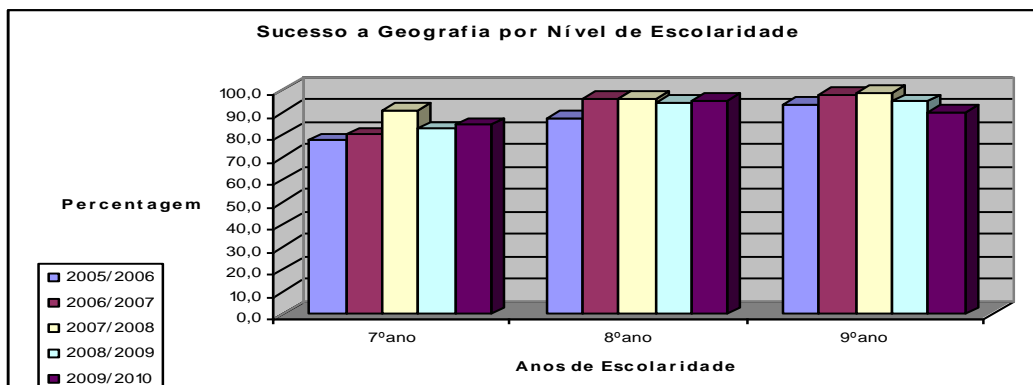
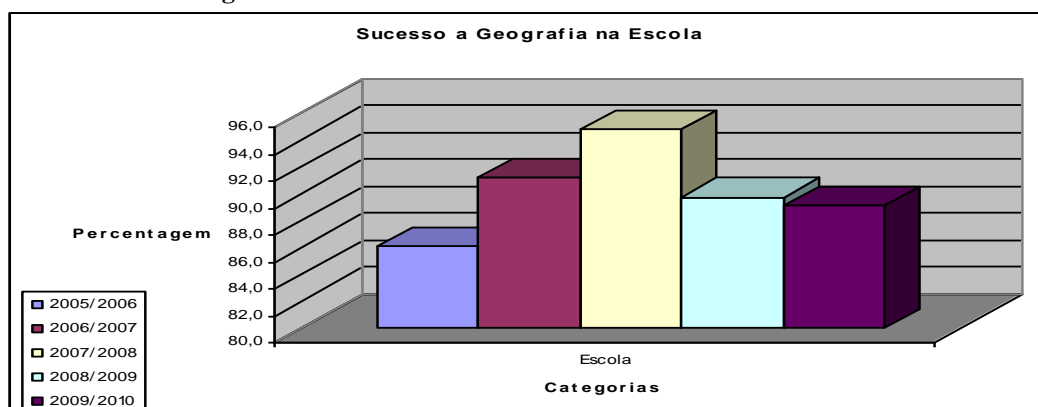


Gráfico 59. Sucesso a Geografia na escola



Quadro 58. Resultados escolares a Ciências por ano de escolaridade

Ciências	5º	6º	7º	8º	9º	2º CC	3º CC	Escola
2005/2006	88,9	82,7	81	84,9	86,3	85,8	84,1	85
2006/2007	89,9	99,4	78	87,8	98,2	94,9	88,1	91,5
2007/2008	96,9	95,1	89	98,8	91,6	96,1	92,8	94,4
2008/2009	85,1	96,3	86	98,1	92,3	91	91,8	91,4
2009/2010	94,4	93,5	93	100	98,9	94	96,8	95,4

Gráfico 60. Sucesso a Ciências por nível de escolaridade

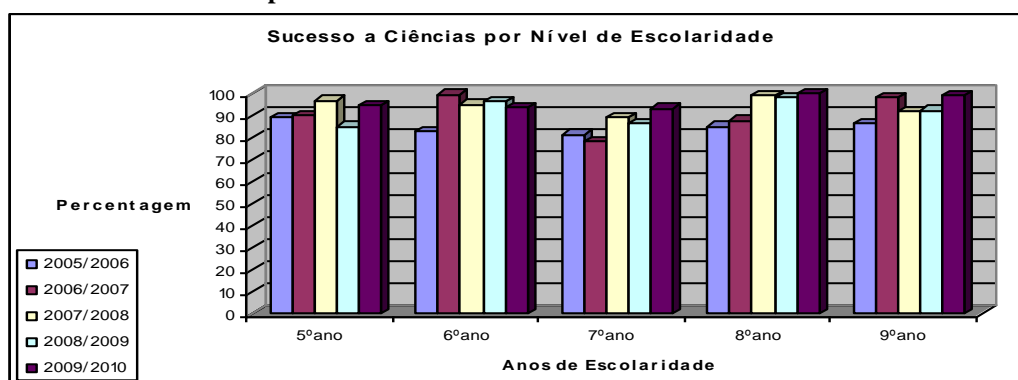


Gráfico 61. Sucesso a Ciências por ciclo de escolaridade

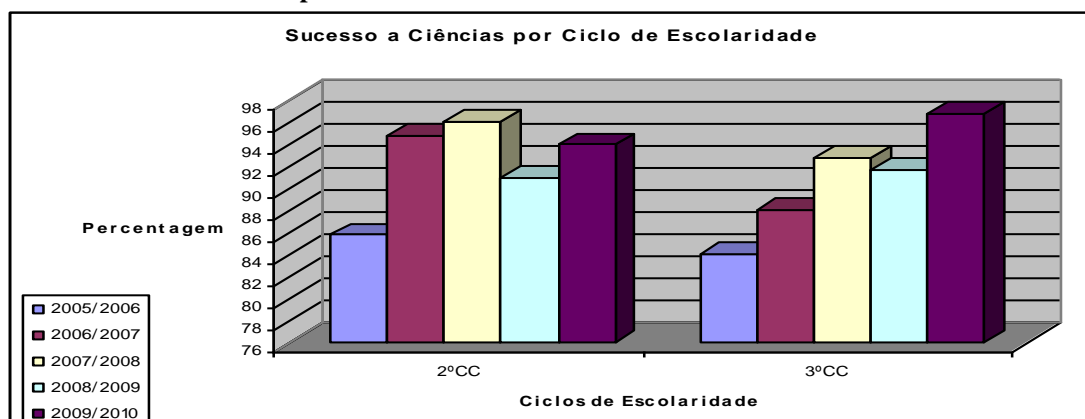
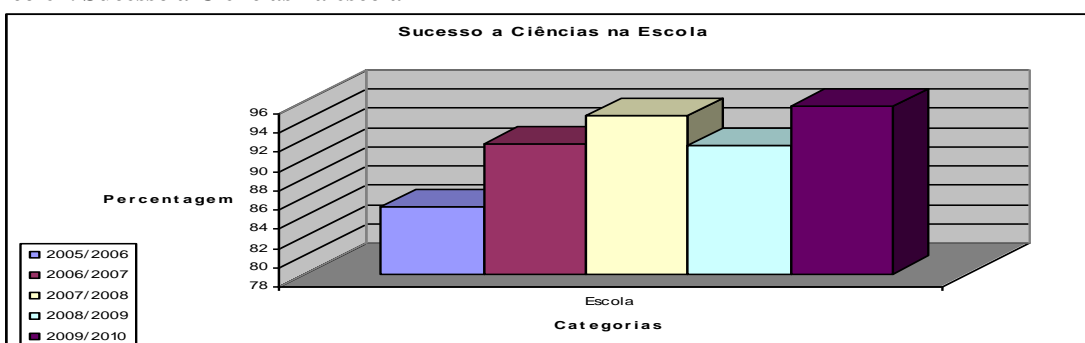


Gráfico 62. Sucesso a Ciências na escola



Quadro 59. Resultados escolares a Física - Química por ano de escolaridade

Físico-química	7º	8º	9º	3º CC	Escola
2005/2006	76,8	83,7	88,4	83,0	83,0
2006/2007	70,3	77,6	90,9	79,6	79,6
2007/2008	73,0	94,1	92,8	84,8	84,8
2008/2009	78,0	84,3	94,9	84,0	84,0
2009/2010	91,4	96,8	89,9	92,3	92,3

Gráfico 63. Sucesso a Física – Química por nível de escolaridade

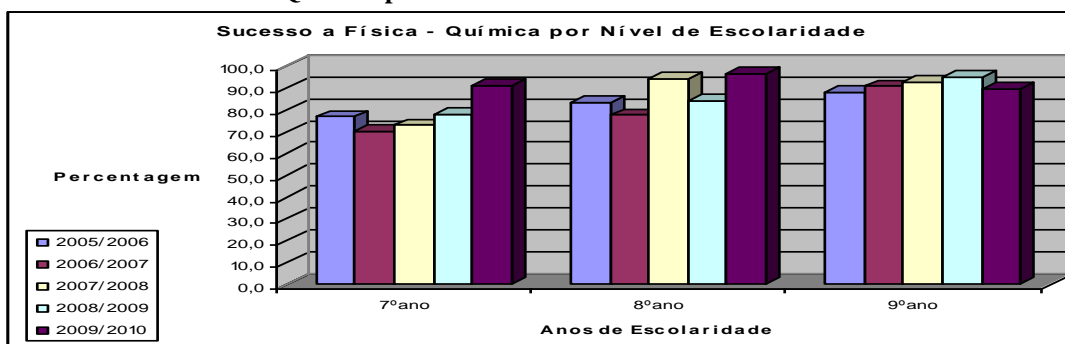
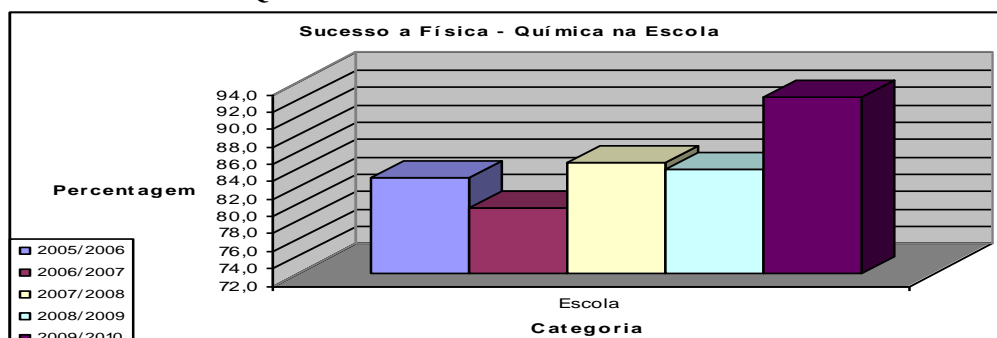


Gráfico 64. Sucesso a Física – Química na escola



Quadro 60. Resultados escolares a Matemática por ano de escolaridade

Matemática	5º	6º	7º	8º	9º	2º CC	3º CC	Escola
2005/2006	85,8	77,8	68	61,6	71,6	81,3	67,1	74,2
2006/2007	83,2	78,4	64	63,2	69,1	81,2	66,3	74,2
2007/2008	85,6	83,3	69	78,8	73,5	84,5	73,1	79
2008/2009	87,2	75,9	67	68,5	73,1	81,3	67,7	74,9
2009/2010	90,7	82,4	76	71	74,4	86,7	74	79,4

Gráfico 65. Sucesso a Matemática por nível de escolaridade

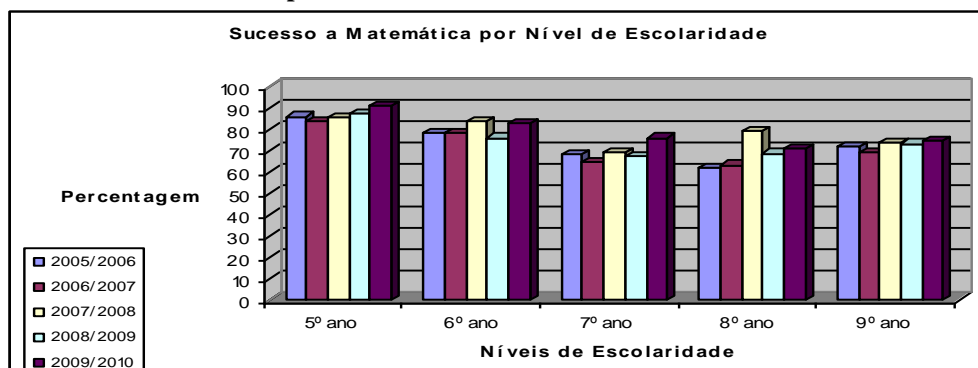


Gráfico 66. Sucesso a Matemática por ciclo de escolaridade

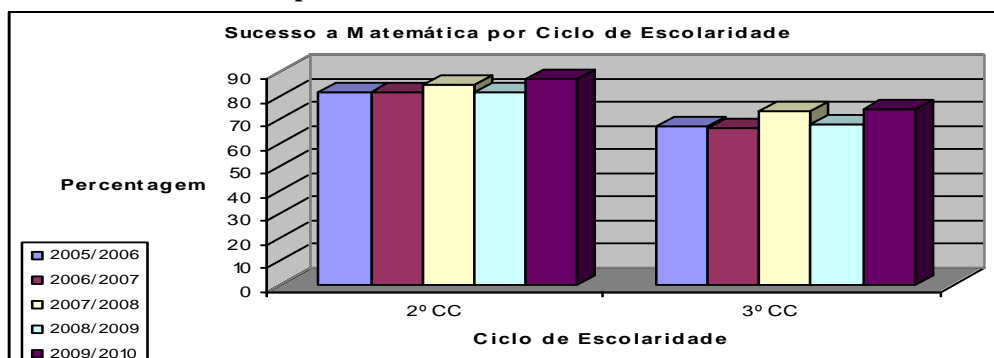
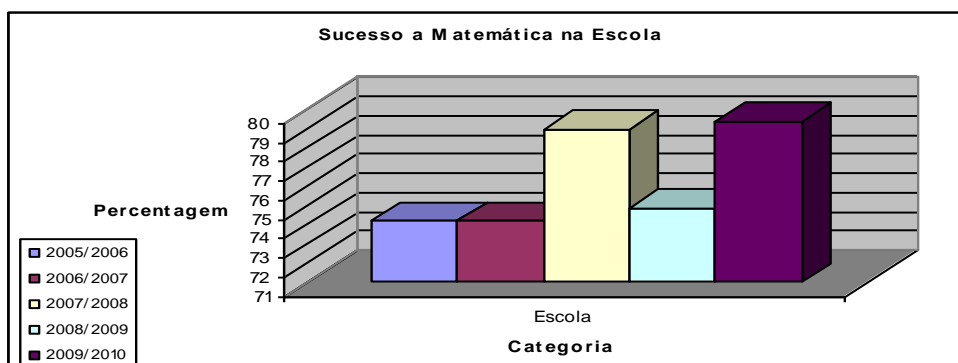


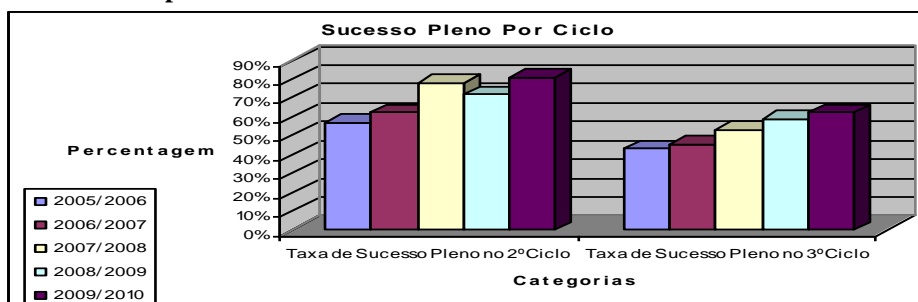
Gráfico 67. Sucesso a Matemática na escola



Quadro 61. Sucesso pleno por ciclo de escolaridade

	Taxa de Sucesso Pleno no 2º Ciclo	Taxa de Sucesso Pleno no 3º Ciclo
2005/2006	57%	43%
2006/2007	62%	45,3%
2007/2008	78%	53%
2008/2009	72%	59%
2009/2010	80,8%	62%

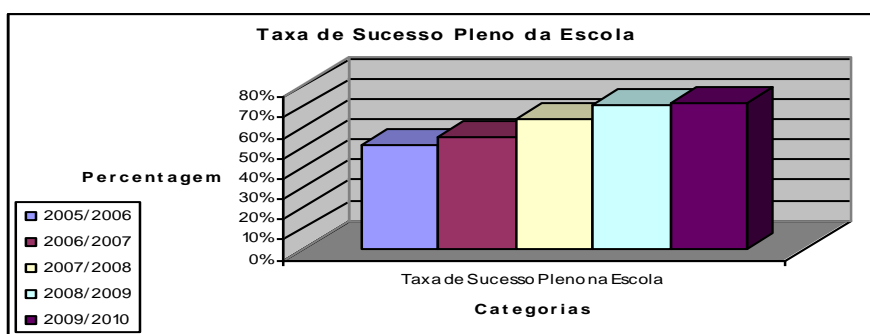
Gráfico 68. Sucesso Pleno por ciclo de escolaridade



Quadro 62. Taxa de sucesso pleno

	Taxa de Sucesso Pleno na Escola
2005/2006	51%
2006/2007	55%
2007/2008	64%
2008/2009	70,8%
2009/2010	71,7%

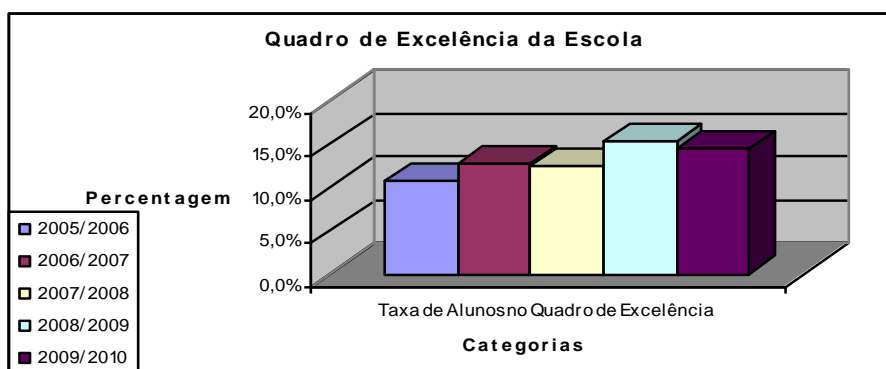
Gráfico 69. Sucesso Pleno na escola



Quadro 63. Quadro de excelência

	Taxa de Alunos no Quadro de Excelência
2005/2006	10,8%
2006/2007	12,7%
2007/2008	12,5%
2008/2009	15,3%
2009/2010	14,7%

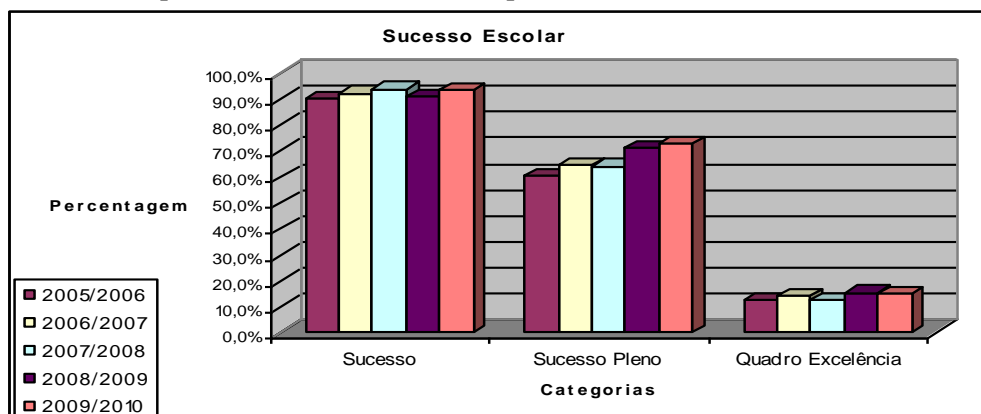
Gráfico 70. Quadro de Excelência



Quadro 64. Quadro síntese da qualidade do sucesso

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Sucesso	90,6%	91,1%	91,9%	91,4%	93,6%
Sucesso Pleno	51%	55%	64%	70,8%	71,7%
Quadro Excelência	10,8%	12,7%	12,5%	15,3%	14,7%

Gráfico 71. Síntese da qualidade do sucesso da escola por ano letivo



Quadro 65. Conclusão da escolaridade

Anos Letivos	2005/06				REP	2006/07				REP	2007/08				REP	2008/09				REP	2009/10				REP
	Idade	14	15	16		14	15	16	14		15	16	14	15		16	14	15	16		14	15	16		
5º Ano	2	2	1	5	2	1	1	4	1	0	0	1	0	0	0	0	4	1	0	5					
6º Ano	4	3	1	8	3	4	0	7	3	0	0	3	4	2	1	7	2	2	0	4					
7º Ano	15	12	4	31	13	13	3	29	21	2	2	25	15	3	0	18	6	3	0	9					
8º Ano	26	11	2	13	25	9	0	9	24	5	1	6	22	8	0	8	15	8	2	10					
9º Ano	69	31	14	14	68	29	11	11	50	19	8	8	51	11	4	4	59	22	10	10					
Total Ens. Reg.	116	59	20	73	111	56	15	60	99	26	11	44	92	24	5	37	86	36	12	38					
CEF	0	0	0	0	3	7	6	9	2	15	12	17	1	15	16	21	2	12	12	14					
Total Escola	116	59	20	73	114	63	21	69	101	41	23	61	93	39	21	58	88	48	24	52					
% alunos REP na População Escolar				11%				10,2%				9,3%				9,3%				7,3%					

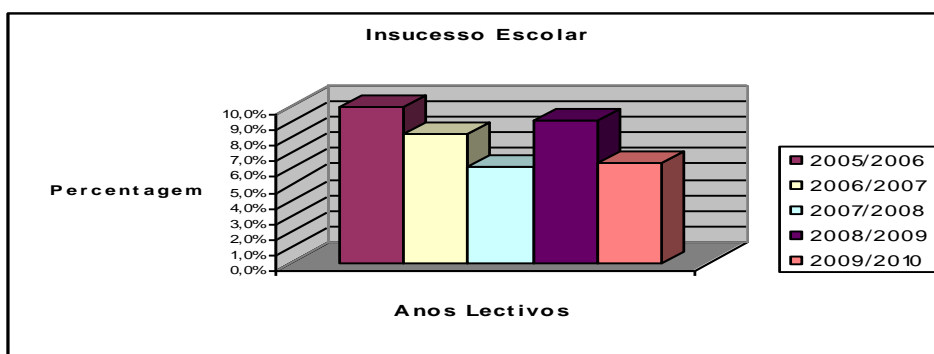
Quadro 66. Valor acrescentado

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
	5º	6º	7º	8º	9º
Número de Alunos	160	153	153	87	77
Alunos Transferidos (71)	2	0	57	5	7
Alunos que permanecem na escola (89)	158	153	96	82	70
Alunos Transitados	153	153	87	77	67
Alunos Não Transitados	5	0	9	5	3
Cumpriu 9º ano em 5 anos	67		Valor Acrescentado		75,3%
Cumpriu 8º ano em 5 anos	18	20,2%			
Cumpriu outros anos em 5 anos	4	4,5%			
Total	89				

Quadro 67. Insucesso escolar

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Insucesso	9,4%	8,9%	8,1%	8,6%	6,4%

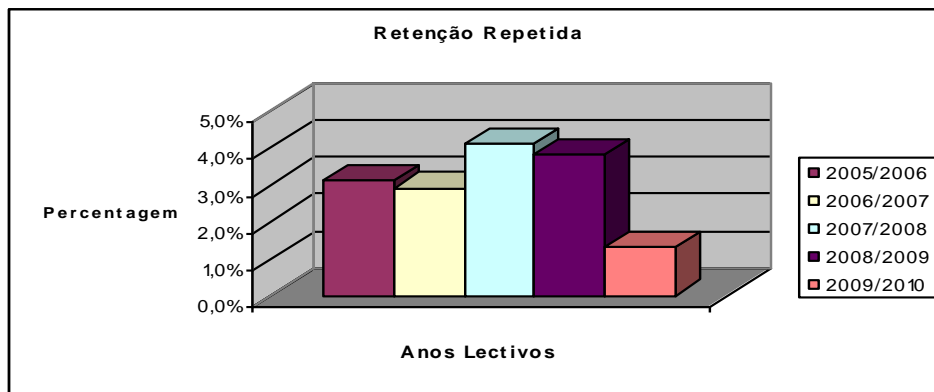
Gráfico 72. Insucesso escolar



Quadro 68. Acumulação de Insucesso

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Retenção Repetida	3,1%	2,9%	4,1%	3,8%	1,3%

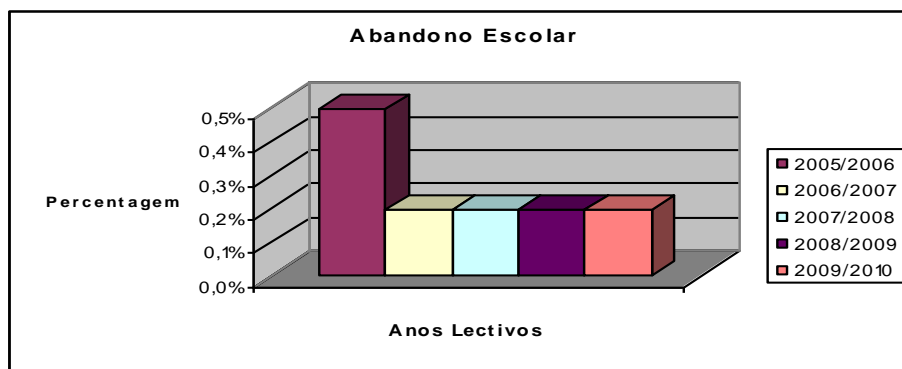
Gráfico 73. Acumulação de insucesso



Quadro 69. Abandono escolar

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Abandono	0,5%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

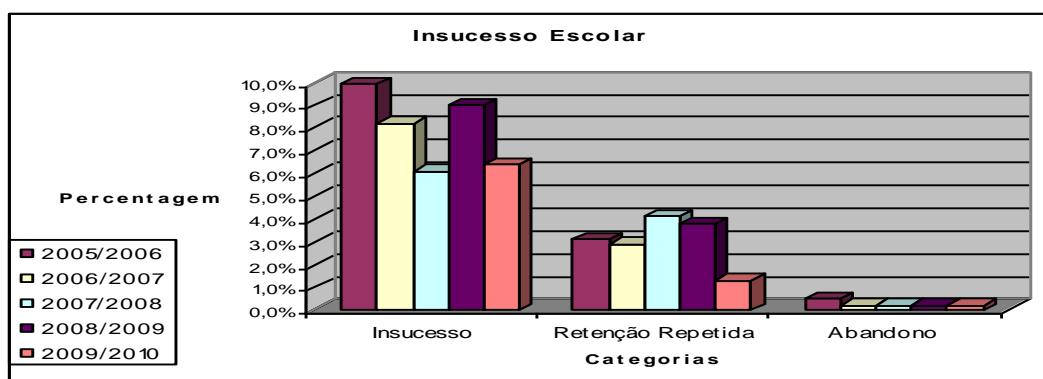
Gráfico 74. Abandono escolar



Quadro 70. Síntese do insucesso observado

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Insucesso - Geral	9,4%	8,9%	8,1%	8,6%	6,4%
Retenção (1ª)	5,8%	5,8%	3,8%	4,6%	4,9%
Retenção Repetida	3,1%	2,9%	4,1%	3,8%	1,3%
Abandono	0,5%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

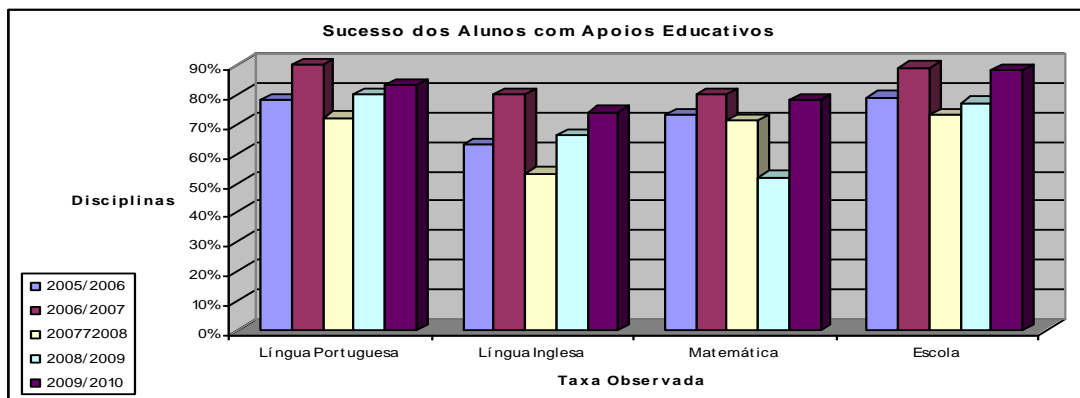
Gráfico 75. Insucesso escolar – síntese



Quadro 70-A. Resultados escolares dos alunos com apoio educativo

Apoios Educativos	Língua Portuguesa	Língua Inglesa	Matemática	Escola
2005/2006	78%	63%	73%	79%
2006/2007	90%	80%	80%	89%
2007/2008	72%	53%	71%	73%
2008/2009	80%	66%	52%	77%
2009/2010	83%	74%	78%	88%

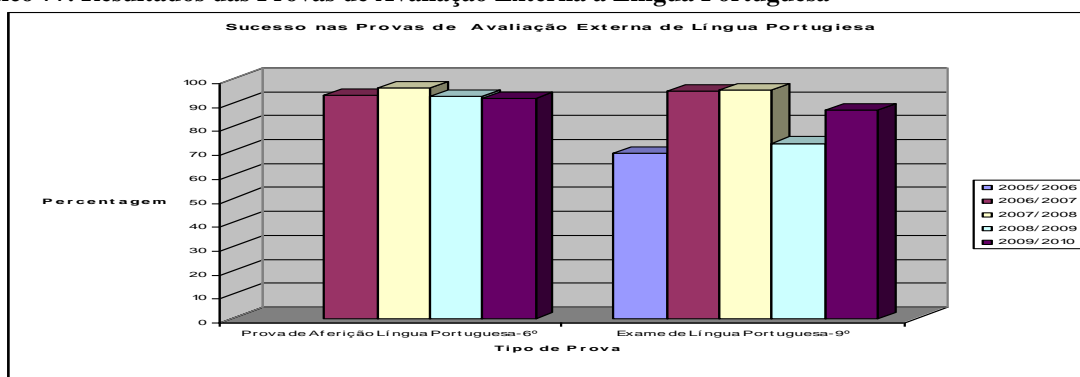
Gráfico 76. Sucesso dos alunos com apoios educativos



Quadro 71. Resultados das Provas de Aferição e Exames de Língua Portuguesa - Sucesso

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Prova de Aferição Língua Portuguesa - 6º	---	93,1%	96,4%	92,7%	92%
Exame de Língua Portuguesa - 9º	69%	95%	95,4%	73,1%	87,1%

Gráfico 77. Resultados das Provas de Avaliação Externa a Língua Portuguesa



Quadro 72. Resultados das Provas de Aferição e Exames de Matemática - Sucesso

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Prova de Aferição de Matemática - 6º	---	76,2%	91,7%	86%	85,3%
Exame Matemática - 9º	49%	32%	63,5%	70,5%	61,3%

Gráfico 78. Resultados das Provas de Avaliação Externa a Matemática

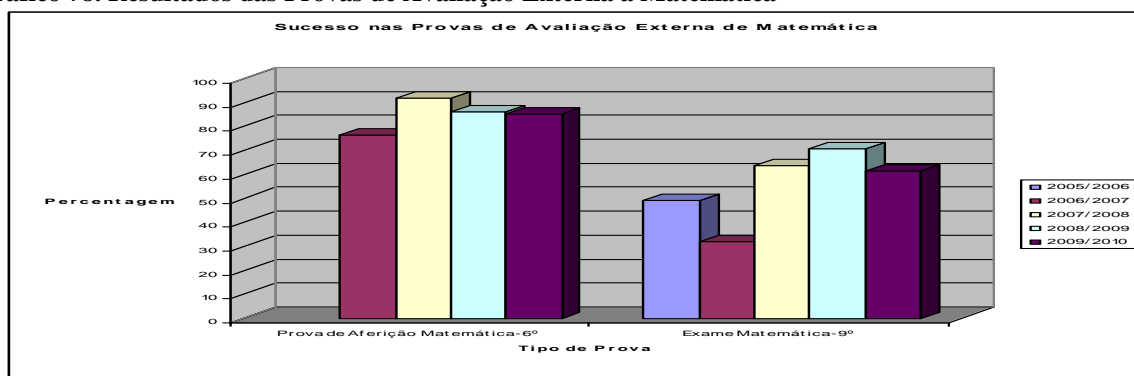


Gráfico 79. Síntese dos Resultados das Provas Externas – Língua Portuguesa

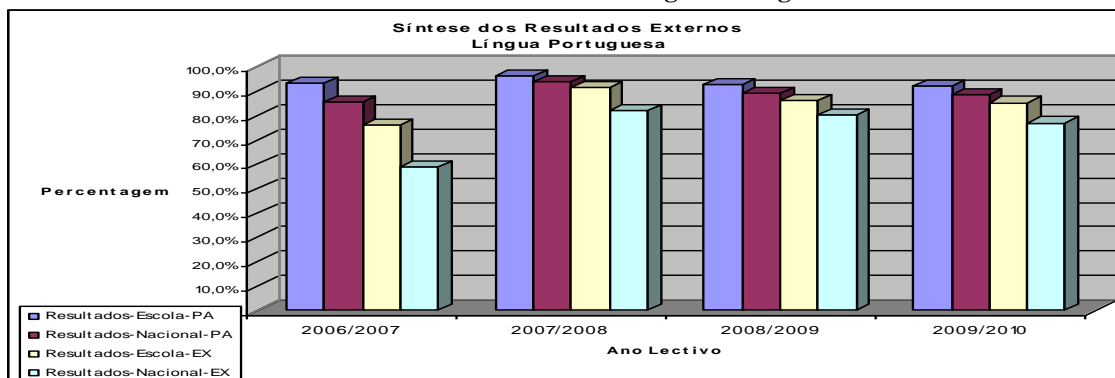


Gráfico 80. Síntese dos Resultados das Provas Externas – Matemática

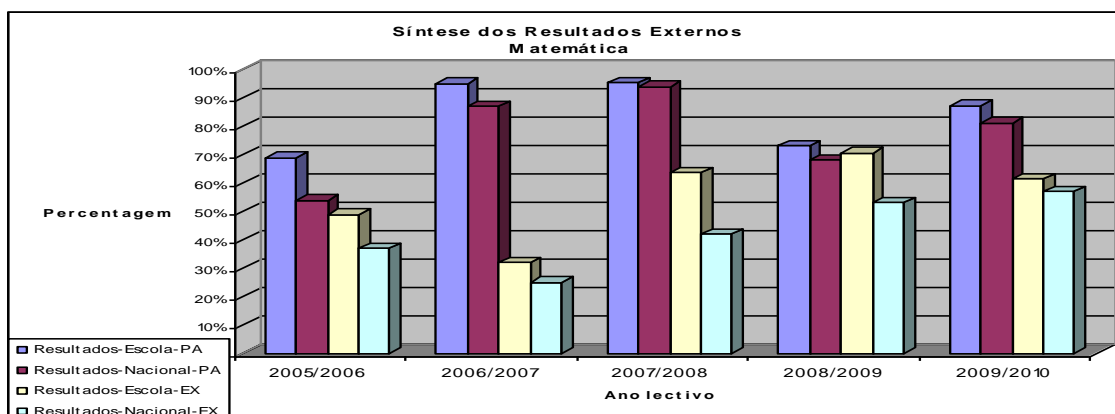


Gráfico 81. Comportamento e Absentismo dos alunos Versus Qualidade dos resultados escolares

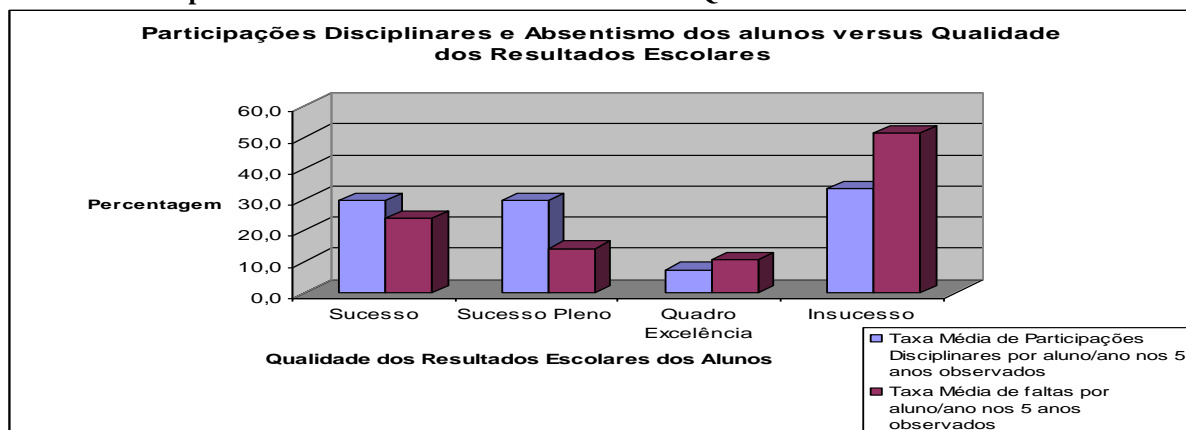


Gráfico 82. Qualidade dos resultados dos alunos Versus Local de Residência

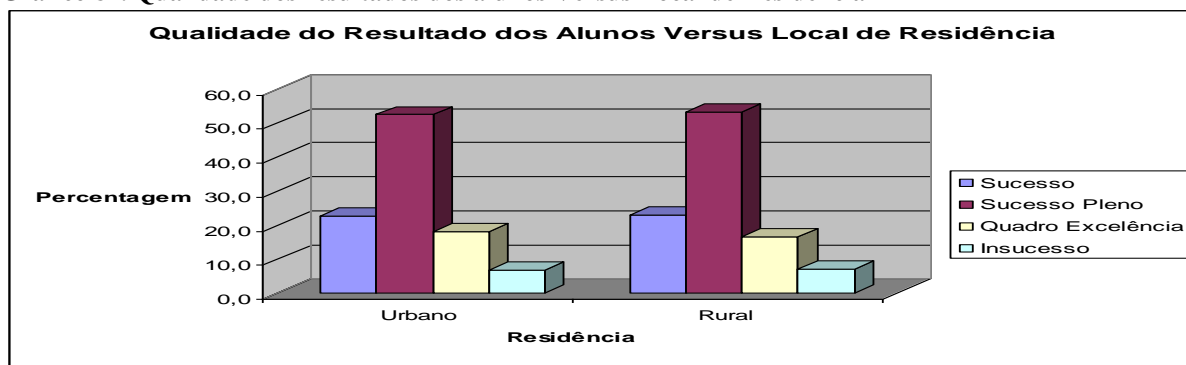


Gráfico 83. Qualidade dos resultados dos alunos Versus Encarregado de Educação

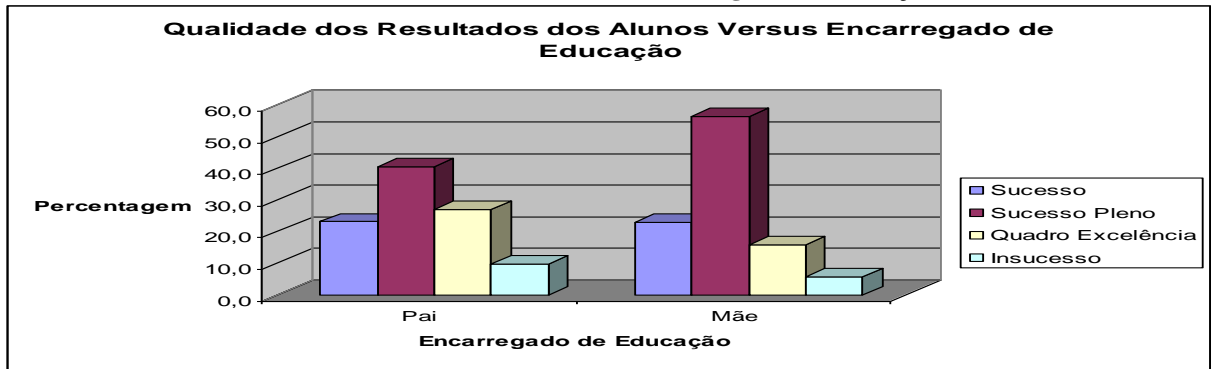


Gráfico 84. Qualidade dos resultados escolares dos alunos Versus Género

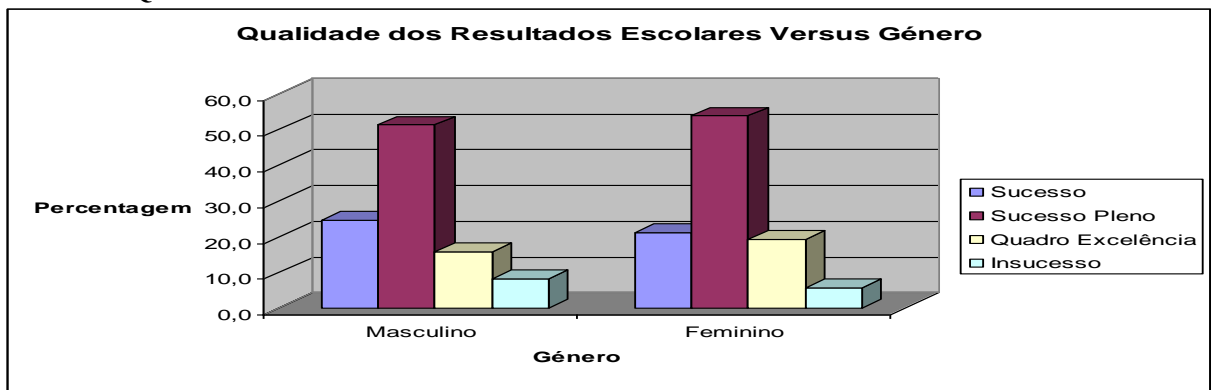


Gráfico 85. Média das habilitações académicas dos pais dos alunos Versus resultados escolares

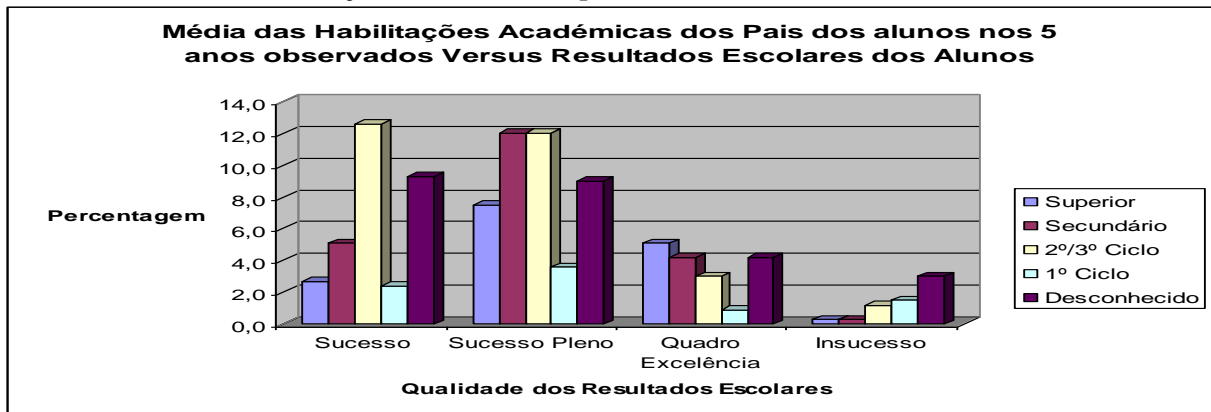
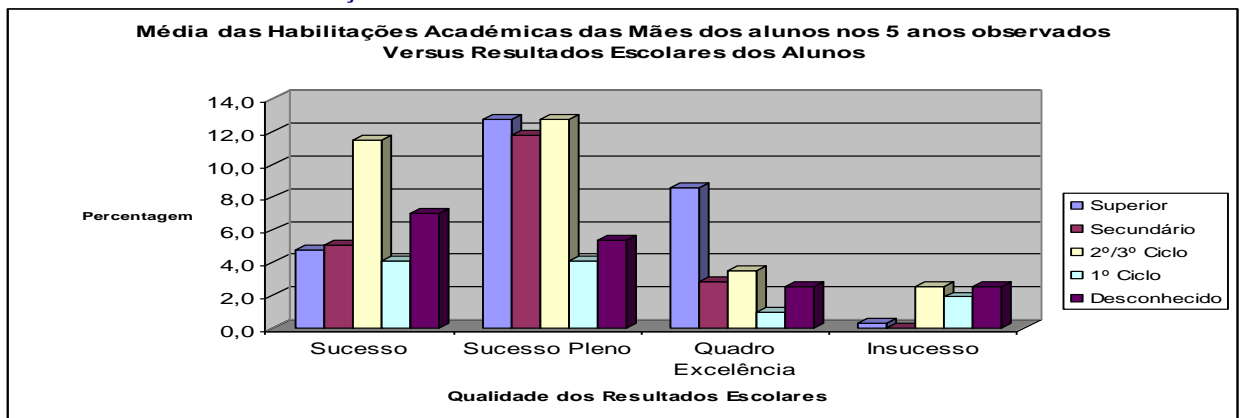


Gráfico 86. Média das habilitações académicas das mães Versus resultados escolares



Anexo 4
Questionários

Quadro 73. Peso Médio dos alunos e peso das mochilas - Projeto

Idade de Referência	Peso Ideal Masc	Peso Ideal Fem	2007		Mochila		2008		Mochila		2009		Mochila		2010		Mochila	
			Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem
9	28-37	29-37	34,5	38,9	5,9	5,8	34,8	39,1	3,9	4	37,8	41,1	4,3	4	37,9	41,4	5,1	5
10	32-42	32-43	39,5	40,5	5,8	5,6	39,5	41	3,9	4,4	37,3	40,3	4,2	4,8	38,6	37,4	5,4	5,4
11	36-47	37-49	47,6	48,4	4,9	5	41,3	42,2	4,3	4,6	42	45,8	3,7	3,9	41,4	46,3	4,1	4,3
12	41-53	41-55	49,9	49,2	4,3	4,5	49,5	48	4,8	4,6	46,2	47,2	3,6	4	43,5	47,6	6,5	6,5
13	46-60	45-60	55,5	52,6	4,2	4,4	53,3	49,7	5,1	4,7	59,2	53,3	3,9	4,2	51,4	49,9	5,6	5,4
14	51-66	48-65	60,1	55,4	3,8	3,7	60,1	55,1	5	4,2	57,6	53,3	3,9	3,6	60,5	55,1	5,1	4,8
15	56-72	52-68	62,4	59,1	4	4,3	61,9	58,2	4	4,1	61,5	61,7	2,9	3,3	61	58,2	3,9	4,4
16	60-77	54-70	61,8	54,5	3,9	4	59,1	54,2	3,3	2,6	55,1	58,1	2,9	3,9	62,9	64,9	3,5	4,5

Quadro 74. Peso Médio dos alunos e peso das mochilas - Projeto

Idade de Referência	Peso Ideal Masc	Peso Ideal Fem	2007		2008		2009		2010	
			Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem
9	28-37	29-37	34,5	38,9	34,8	39,1	37,8	41,1	37,9	41,4
10	32-42	32-43	39,5	40,5	39,5	41	37,3	40,3	38,6	37,4
11	36-47	37-49	47,6	48,4	41,3	42,2	42	45,8	41,4	46,3
12	41-53	41-55	49,9	49,2	49,5	48	46,2	47,2	43,5	47,6
13	46-60	45-60	55,5	52,6	53,3	49,7	59,2	53,3	51,4	49,9
14	51-66	48-65	60,1	55,4	60,1	55,1	57,6	53,3	60,5	55,1
15	56-72	52-68	62,4	59,1	61,9	58,2	61,5	61,7	61	58,2
16	60-77	54-70	61,8	54,5	59,1	54,2	55,1	58,1	62,9	64,9

Quadro 75. Observação de tempos de trabalho – Pessoal Não Docente

Tarefas a executar - 2009/2010 Registo realizado no decurso de todo o mês de novembro de 2009	Nº de Funcionários envolvidos na tarefa	Tempo médio diário na execução por funcionário (em minutos)	Nº de Dias por mês em que se desenvolveu a tarefa
Limpeza de salas	11	47	21
Limpeza de corredores	8	35	21
Limpeza de Pav.	2	35	21
Limpeza DE	2	30	11
Limpeza Secretaria	1	60	7
Limpeza Outros Espaços	3	35	13
Tratamento de Jardim	6	45	21
Pintura de paredes e outros	1	125	4
Atendimento ao Público	8	240	21
Apoio a alunos	10	210	21
Apoio Activ. da escola	2	30	6
Apoio a professores	10	75	21
Atendimento na papelaria	2	180	21
Organização da papelaria	2	150	21
Organização do bufete	1	30	21
Organização do PBX	1	240	21
Telefone	4	30	21
Despacho com DE	3	20	21
Apoio a Gabinete Médico	4	25	21
Organização da Biblioteca	1	100	21
Organização Materiais 1ºCC	1	60	21
Organização Materiais JI	1	20	21
Manutenção de Equipamentos	5	120	21
Rega			
Poda de árvores			
Elaboração das refeições	4	210	21
Servir refeições	4	150	21
Lavagem de louça	4	60	21
Apoio ao refeitório	4	120	21
Limpeza do refeitório	3	30	21
Limpeza do bufete	1	30	21
Preenchimento mapas de ref.	4	15	21
Receção de mercadorias	1	30	21
Preenchimento de mapas de higiene	7	20	21

Quadro 76. Observação de tempos de trabalho – Pessoal Docente

Distribuição do tempo Sala de Aula - 2009/2010	Durante as primeiras 3 horas de aula, de cada dia	Total Horas	%
Tempo de utilização de equipamentos audiovisuais	0	455	68,9%
	1 a 5	64	9,7%
	5 a 15	84	12,7%
	Mais de 15	57	8,7%
Tempo de utilização de equipamentos informáticos pelo Professor	0	335	50,5%
	1 a 10	116	17,5%
	10 a 20	116	17,5%
	Mais de 20	96	14,5%
Tempo de utilização de equipamentos informáticos pelos alunos	0	487	73,9%
	1 a 10	62	9,4%
	10 a 20	66	10%
	Mais de 20	44	6,7%
Tempo para trabalho de grupo - inclui trabalho a pares/pequeno grupo na discussão de exercícios/problemas/temas/etc...	0	198	28,1%
	1 a 15	177	25%
	15 a 30	212	30%
	Mais de 30	119	16,9%
Tempo para trabalho individual	0	1	0,1%
	1 a 10	23	3,2%
	10 a 20	126	17,2%
	Mais de 20	581	79,5%
Tempo de aula expositiva	0	33	4,7%
	1 a 15	298	42%
	15 a 30	224	31,6%
	Mais de 30	154	21,7%
Tempo para exercícios - não inclui correção de ACC, inclui exercícios de aplicação e consolidação	0	3	0,4%
	1 a 10	19	2,6%
	10 a 20	186	25,5%
	Mais de 20	521	71,5%
Tempo dedicado à correção de tarefas realizadas em casa	0	102	14%
	1 a 10	471	64,5%
	10 a 20	157	21,5%
Tempo para leitura - inclui tempo de leitura/interpretação de enunciados/conteúdos dos manuais...	0	3	0,4%
	1 a 10	32	4,4%
	10 a 20	234	32,2%
	Mais de 20	458	63%
Tempo para debate de situações colocadas pelo professor	0	22	3,1%
	1 a 10	361	50,4%
	10 a 20	215	30%
	Mais de 20	118	16,5%
Tempo para debate de situações colocadas pelos alunos	0	45	6,4%
	1 a 5	195	27,9%
	5 a 10	244	34,9%
	Mais de 10	215	30,8%
Tempo gasto para iniciar os trabalhos (princípio da aula)	0	3	0,4%
	1 a 5	477	65%
	5 a 10	215	29,3%
	Mais de 10	39	5,3%
Tempo gasto para arrumar os materiais (final das atividades letivas)	0	24	3,3%
	1 a 5	470	64,5%
	5 a 10	198	27,2%
	Mais de 10	37	5%
Tempo dedicado à avaliação escrita - inclui, apenas, documentos/instrumentos com alguma avaliação expressa	0	250	34,6%
	1 a 15	244	33,8%
	15 a 30	178	24,7%
	Mais de 30	50	6,9%
Tempo dedicado à avaliação oral - inclui toda a expressão oral	0	29	3,9%
	1 a 15	337	45,5%
	16 a 30	212	28,6%
	Mais de 30	163	22%
Total - 0		1990	18,7%
Total - 1 a 5		3346	31,4%
Total - 5 a 10		2667	25%
Total - mais de 10		2652	24,9%
Total		10655	100%
Nº turmas		23	

Quadro 77. Os Professores participam na vida da Escola

Os Professores participam na vida da Escola

Este questionário foi proposto nos últimos quatro anos, a todo o pessoal docente do Agrupamento.

Obteve uma taxa de respondência de: 52%; 55%; 50%; 69%, respetivamente para cada um dos anos observados.

Através da observação dos resultados considera-se ser possível corrigir algumas situações, que necessitem ser melhoradas anualmente.

Apenas com a participação de todos, a nossa Escola poderá funcionar ainda melhor.

Os questionários foram anónimos.

Concordo Totalmente	5	Escala de concordância
Concordo	4	
Não Concordo Nem Discordo	3	
Discordo	2	
Discordo Totalmente	1	

Média ponderada dos níveis de resposta

1. Os objetivos educativos da escola necessitam de uma profunda alteração
2. A formação de professores requer mais atenção
3. A gestão dos currículos dos alunos impõe um maior acompanhamento
 - 3.1. Os currículos dos alunos necessitam ser alterados
4. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom
5. A avaliação dos alunos solicita um maior consenso
 - 5.1. Os critérios de avaliação necessitam ser revistos
6. A disciplina requer medidas mais eficazes
7. A escolha dos manuais escolares requer alterações
8. As visitas de estudo são importantes
9. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento
10. Os elementos da Direção Executiva:
 - 10.1. Faz o possível para concluir a 3ª fase da escola
 - 10.2. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola
 - 10.3. Desempenham no global e no conjunto, as suas tarefas
 - 10.4. Defendem com equidade os interesses dos:

Alunos
Professores
Funcionários
Encarregado Educação
- 10.5. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos
- 10.6. A escola está de um modo geral, bem organizada
11. O horário de trabalho é o desejado / adequado
12. Os recursos áudio/info são suficientes
13. A biblioteca está bem equipada
14. A gestão financeira da escola é eficaz
15. Os alunos têm condições de trabalho na escola
16. Os Funcionários não docentes são empenhados e interessados
17. Existe segurança na escola
18. Quando não estou de acordo posso sempre falar porque e sou ouvido
19. O nosso trabalho é sempre reconhecido:
 - 19.1. Pela Direção Executiva
 - 19.2. Pelos colegas
 - 19.3. Pela restante comunidade
20. Dá-me gosto trabalhar nesta escola
21. Tenho uma boa imagem da Escola
22. Tenho uma boa imagem da Direção Executiva
23. Tenho uma boa imagem dos colegas
 - 23.1. Os meus colegas contribuem para um bom ambiente de trabalho
24. Tenho uma boa imagem do pessoal não docente
25. Tenho uma boa imagem dos alunos
26. Tenho uma boa dos Encarregados de Educação
27. A comunidade escolar no seu global tenta melhorar o seu desempenho
28. Utiliza o computador frequentemente e com regularidade

05/ .06	06/ .07	07/ .08	08/ .09	09/ 10
2,5	2,6	2,5	2,7	2,2
3,7	3,6	3,4	3,5	3,2
3,8	3,5	3,3	3,4	3,3
	3,3	3,6	3,4	3,4
3,6	3,7	3,9	3,9	3,4
3,5	3,6	3,4	3,2	3
	2,9	2,8	2,2	2,6
3,2	3	3	3,6	3,1
2,7	3,1	4	3,7	3,1
4	3,6	3,9	3,8	3,8
4,1	4	4,2	3,9	4,2

4,2				
4,4	4,3	4,5	4,3	4,9
4,3	4,2	4,5	4,3	4,7
4,3	4,2	4,4	4,5	4,7
4,2	4,1	4,2	4	4,7
4,1	4	4,3	3,9	4,7
4	3,9	4,1	3,9	4,7
4,1	4,1	4,4	4	4,9
4,4	4,2	4,5	3,9	4,7
3,9	3,9	4	3,9	3,2
4,4	3,9	4,2	4,3	4
4,1	4,1	4,2	4,1	4,5
3,9				
4,1	3,9	4,1	3,8	4,2
4,1	4,1	4,2	4	4,4
4,1	4,1	4,3	4,4	4,6
3,9	3,6	3,9	3,6	4,2

3,9	3,2	3,9	3,9	4,3
	3,5	3,7	3,6	3,9
3,7	3,7	3,8	3,8	4
4	4,2	4,3	4,2	4,7
4,1	4,2	4,4	4,2	4,7
4,1	4,2	4,3	4,2	4,7
3,7	3,8	3,9	3,8	4,4
3,7	3,7	3,8	3,9	4,4
4,1	3,9	4	4	4,3
4,1	3,6	4	3,9	4,3
3,2	3,1	3,6	3,3	3,8
4,1	3,7	3,9	4	4,2
100%	96%	97%	87%	99%
4,2	4	4,2	4	4,2

Média dos itens observados

Quadro 78. O Pessoal Não Docente participa na vida da Escola

O Pessoal Não - Docente participa na vida da Escola

Este questionário foi proposto nos últimos quatro anos, a todo o pessoal não docente do Agrupamento. Obteve uma taxa de respondência de: 52%; 52%; 50%; 56%, respetivamente para cada um dos anos observados. Através da observação dos resultados considera-se ser possível corrigir algumas situações que necessitem ser melhoradas anualmente. Apenas com a participação de todos, a nossa Escola poderá funcionar ainda melhor. Os questionários foram anónimos.

Concordo Totalmente	5
Concordo	4
Não Concordo Nem Discordo	3
Discordo	2
Discordo Totalmente	1

Escala de concordância

1. A escola de serviço está bem organizada
2. O serviço está bem distribuído
- 2.1. O horário de trabalho é satisfatório
3. A formação dos funcionários requer mais atenção
4. A gestão financeira é eficaz
5. A disciplina requer medidas mais eficazes
- 5.1. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom
6. Os alunos têm condições de trabalho na escola
7. Os professores são empenhados e interessados
- 7.1. O pessoal não docente é empenhado e interessado
8. Existe segurança na escola
9. Os elementos da Direção Executiva:
- 9.1. Faz os possíveis para concluir a 3ª fase da escola
- 9.2. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola
- 9.3. Desempenha no global e no conjunto, as suas tarefas
- 9.4. Defendem com equidade os interesses dos:
- Alunos
- Professores
- Funcionários
- Encarregado Educação
- 9.5. Tentam manter um clima de trabalho entre todos
10. A Escola está de uma forma geral, bem organizada
11. Os recursos áudio / vídeo / info são suficientes
12. A Biblioteca está bem equipada
13. Quando não estou de acordo posso sempre falar e sou ouvido
14. O nosso trabalho é sempre reconhecido:
- 15.1. Pela Direção Executiva
- 15.2. Pelos colegas
- 15.3. Pela restante comunidade educativa
16. Dá-me gosto trabalhar nesta escola
17. Tenho uma boa imagem da escola
18. Tenho uma boa imagem da Direção Executiva
19. Tenho uma boa imagem dos meus colegas
20. Tenho uma boa imagem dos professores
21. Tenho uma boa imagem dos alunos
22. Tenho uma boa imagem dos encarregados de educação
23. Os meus colegas contribuem para um ambiente de trabalho
24. A escola no seu global tenta melhorar o seu desempenho
25. Utiliza computador frequentemente e com regularidade (%)

Média ponderada dos níveis de resposta

05/ .06	06/ .07/	07/ .08	08/ .09	09/ 10
4,1	3,1	3,3	4,1	3,9
3,8	3,2	3,4	3,4	3,8
	4,1	4,3	4,4	3,9
4,4	4,3	4,1	3,5	3,4
3,9				
3,7	3,6	3,1	3,3	3,5
4,1	3,7	3,9	3,9	4,4
4,6	4,4	4,6	4,9	4,6
3,7	3,9	3,8	3,9	4,5
	3,9	4	3,9	4,2
4	3,9	4	4,3	4,6

4,6				
4,2	4,1	4,3	4	4,8
4,3	3,7	4	4,1	4,8

4,3	4	4	4,4	4,8
3,8	3,7	3,9	3,9	4,8
4,1	3,4	3,6	3,9	4,6
3,6	3,4	3,5	4,2	4,8
	4,1	4,2	4,4	4,8
	4	4,1	4,4	4,8
	4,1	4,4	4,7	4,8
	4,7	4,8	4,7	4,2
3,8	3	3,7	3,9	4,4

3,4	3,5	3,8	3,9	4,8
	3,7	3,5	3,7	4,3
3,4	3,6	3,4	3,1	3,9
4,2	4,1	4,1	4,4	4,9
4,5	4,3	4,4	4,4	4,8
4,4	4	4,3	4,4	4,8
4,3	3,7	3,8	4,1	4,3
4	3,7	3,8	4,1	4,5
4	4,1	4	4,1	4,4
	3,7	3,3	3,4	3,6
	4	4,1	4,1	3,6
4	3,7	4,1	4,1	4,2
90%	67%	73%	75%	75%
4	4	4,1	4,2	4,4

Quadro 79. Os Alunos participam na vida da Escola

Os Alunos participam na vida da Escola

Este questionário foi proposto nos últimos quatro anos, a todos os Delegados e Subdelegados de Turma da Escola.

Obteve uma taxa de respondência de: 82%; 85%; 90%; 96%, respetivamente para cada um dos anos observados.

Através da observação dos resultados considera-se ser possível corrigir algumas situações que necessitem ser melhorados anualmente.

Apenas com a participação de todos, a nossa Escola poderá funcionar ainda melhor.

Os questionários foram anónimos.

Concordo Totalmente	5	Escala de concordância
Concordo	4	
Não Concordo Nem Discordo	3	
Discordo	2	
Discordo Totalmente	1	

Média ponderada dos níveis de resposta

1. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom
2. A avaliação dos alunos solicita um maior consenso
3. A disciplina requer medidas mais eficazes
4. A escolha dos manuais escolares requer alterações
5. As visitas de estudo são importantes
6. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento
7. Os elementos da Direção Executiva:
 - 7.1. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola
 - 7.2. Desempenham, individualmente e em conjunto, as suas tarefas
 - 7.3.. Defendem com equidade os interesses dos:

	05/ .06	06/ .07/	07/ .08	08/ .09/	09/ 10
1.	3,7	3,4	3,4	3,3	3,8
2.	3,6	3,7	3,8	3,6	3,4
3.	3,9	3,4	3,1	3,1	3
4.	3,3	2,6	2,8	2,4	2,4
5.	4,5	4,7	4,5	4,3	4,4
6.	4,3	3,9	4	3,8	4,1

7.1.	4,5	4,3	4,5	4,5	4,6
7.2.	4,3	4,1	4,4	4,3	4,4

- 7.3.. Defendem com equidade os interesses dos:

Alunos	4,3	4	4,1	4,3	4,4
Professores	4,2	4	4,1	4,3	4,4
Funcionários	4,2	3,8	3,8	4,1	4,3
Encarregado Educação	4,2	4,1	3,9	3,9	4
- 7.4.. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos
- 7.5.. A escola está de um modo geral, bem organizada
9. O meu horário de trabalho é o desejado / adequado
10. Os recursos áudio/info são suficientes
11. A biblioteca está bem equipada
12. Os alunos têm condições de trabalho na escola
13. Os Funcionários não - docentes são empenhados e interessados
14. A segurança na escola é adequada
15. Quando não estou de acordo posso sempre falar e sou ouvido

7.3.. Alunos	4,3	4	4,1	4,3	4,4
7.3.. Professores	4,2	4	4,1	4,3	4,4
7.3.. Funcionários	4,2	3,8	3,8	4,1	4,3
7.3.. Encarregado Educação	4,2	4,1	3,9	3,9	4
7.4..	4,4	4,3	4,4	4,9	4,9
7.5..	4,6	4	4,2	4,2	4,4
9.	4,3	3,8	3,8	3,8	3,9
10.	4,3	3,7	3,8	3,8	4
11.	4,3	3,9	3,9	3,7	4
12.	4,3	4,1	4,2	4,4	4,4
13.	4,1	3,9	4	4,2	4,2
14.	4,2	3,9	4,1	4,2	4,3
15.	4,3	3,6	3,8	3,8	3,9

16. O meu trabalho é sempre reconhecido:
 - 16.1. O nosso trabalho é sempre reconhecido pela Direção
 - 16.2. O nosso trabalho é sempre reconhecido pelos colegas
 - 16.3. Pela restante comunidade
17. Dá-me gosto trabalhar nesta escola
18. Tenho uma boa imagem da minha Escola
19. Tenho uma boa imagem da Direção
20. Tenho uma boa imagem dos meus colegas
 - 20.1. Os meus colegas contribuem para um bom ambiente de trabalho
21. Tenho uma boa imagem do pessoal não docente
23. Tenho uma boa imagem dos Encarregados de Educação
24. A comunidade escolar tenta melhorar o seu desempenho
25. Utilizo o computador frequentemente e com regularidade

16.	4,3	3,7	3,6	4,2	4,3
16.1.		3,9	4,2	4,1	4,1
16.2.	4,1	3,6	3,5	4,1	4,1
16.3.	4,3	4,1	4	4,4	4,4
17.	4,3	4,1	4,1	4,4	4,4
18.	4,4	4,1	4,1	4,5	4,6
19.	3,7	4,1	4,2	3,6	3,7
20.	3,6	3,7	3,6	3,4	3,4
20.1.	4,2	3,8	4	4,2	4,2
21.	4,1	4,3	4,3	4,1	4
23.	4,5	4,1	4	4,1	4,1
24.	62%	69%	76%	74%	78%
25.	4,3	4,2	4,1	4,1	4,2

Média dos itens observados

Quadro 80. Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola

Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola

Este questionário foi proposto nos últimos quatro anos, a todos os representantes dos Encarregados de Educação. Obteve uma taxa de respondência de: 52%; 65%; 70%; 76%, respetivamente para cada um dos anos observados. Através da observação dos resultados considera-se ser possível corrigir algumas situações que necessitem ser melhoradas anualmente. Apenas com a participação de todos, a nossa Escola poderá funcionar ainda melhor. Os questionários foram anónimos.

Concordo Totalmente	5	Escala de concordância
Concordo	4	
Não Concordo Nem Discordo	3	
Discordo	2	
Discordo Totalmente	1	

Média ponderada dos níveis de resposta

1. A gestão dos currículos dos alunos impõe um maior acompanhamento
2. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom
3. Os currículos dos alunos necessitam ser alterados
4. A avaliação dos alunos pode ser considerado um processo construtivo
5. A disciplina na Escola requer medidas mais eficazes
6. A avaliação dos alunos é um processo construtivo
7. A escolha dos manuais escolares deve ser alterada
8. As visitas de estudo são importantes
9. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento
10. A Direção Executiva:
 - 10.1. Fez os possíveis para concluir a 3ª fase da escola
 - 10.2. Tenta dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola
 - 10.3. Desempenham, individualmente e em conjunto, as suas tarefas
 - 10.4. Defendem com equidade os interesses dos:

05/ .06	06/ .07/	07/ .08	08/ .09	.09/ 10
4,7	4	3,8	3,4	4,1
3,7	3,7	3,8	3,8	3,4
	3	2,9	2,7	3,4
4,2	3,5	4,5	3,3	3
3	3,3	3,3	3,1	4,6
	4,1	4	4,1	2,5
3,6	2,9	3,3	2,9	3,3
4	3,8	4,6	4,4	4,2
3,9	3,9	3,9	3,8	4,3

4,2				
4,3	4,3	4,4	4,6	4,5
4,3	4,1	4	4,1	4,3

- 10.5. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos
- 10.6. A escola está de um modo geral, bem organizada
11. O horário escolar do meu educando é o desejado / adequado
12. Os recursos áudio/info são suficientes
 - 12.1. A biblioteca está bem equipada
13. A gestão financeira da escola é eficaz
14. Os alunos têm condições de trabalho na escola
15. Os Funcionários não - docentes são empenhados e interessados
16. Existe segurança na escola
17. Quando não estou de acordo posso sempre falar porque e sou ouvido
18. O meu educando tem gosto em estudar nesta escola
19. Tem uma boa imagem da Escola
 - 19.1. Tenho uma boa imagem da Direção Executiva
 - 19.2. Tenho uma boa imagem do Diretor de Turma do meu educando
 - 19.3. Tenho uma boa imagem dos Professores
 - 19.4. Tenho uma boa imagem do pessoal não - docente
 - 19.5. A imagem que tem dos alunos é boa
 - 19.6. Tenho uma boa imagem dos Encarregados de Educação
20. A comunidade escolar tenta melhorar os seu desempenho
21. Utiliza o computador frequentemente e com regularidade

Alunos
Professores
Funcionários
Encarregados Educação

4,1	4,1	4,1	4,3	4,4
3,9	4,1	3,4	3,8	4,5
3,9	4	3,7	3,8	4,4
3,9	3,9	3,8	3,9	4,4
3,9	4,2	4	4	4,5
4,4	4,2	4,1	4,3	4,6
3,8	4,3	4,3	4,8	4,4
4,1	3,8	3,7	3,9	4
4,1	3,7	3,8	3,7	3,2
3,7	3,9	4		4
4	3,9	4	4,2	4,1
4,1	4	4,1	3,9	4,5
3,8	4,2	4,2	4	4,5
3,8	3,9	4,4	4	4,6
4,2	4,2	4,3	4,6	4,7
4,2	4,3	4,2	4,7	4,7
4,2	4,2	4,6	4,4	4,7
4,3	4,1	4,3	4,7	4,5
4,1	3,9	4,1	4,5	4,5
4,2	3,8	3,6	4,1	4,6
3,8		4		4
3,4	3,4	4	3,1	3,5
4,2	3,8	4	4,2	3,8
90%	83%	92%	87%	95%
4	4	4,5	4,2	4,7

Exemplo de parte do trabalho efetuado na análise dos questionários – 2009/2010

Quadro 81. Os Professores participam na vida da Escola – 2009/2010

Os Professores participam na vida da Escola - A

Este questionário foi proposto a todos os professores do Agrupamento, num total de 126 pessoas.

A taxa de retorno foi de 68,3%.

Os questionários foram tratados de forma anónima, tendo sido enviados via e-mail.

Apenas com a participação de todos, a nossa Escola poderá funcionar ainda melhor.

Concordo Totalmente	5	Escala de concordância
Concordo	4	
Não Concordo Nem Discordo	3	
Discordo	2	
Discordo Totalmente	1	

1. Os objetivos educativos da escola necessitam de uma profunda alteração
2. A formação de professores requer mais atenção
3. A gestão dos currículos dos alunos impõe um maior acompanhamento
- 3.1. Os currículos dos alunos necessitam ser alterados
4. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom
5. A avaliação dos alunos solicita um maior consenso
- 5.1. Os critérios de avaliação necessitam ser revistos
6. A disciplina requer medidas mais eficazes
7. A escolha dos manuais escolares requer alterações
8. As visitas de estudo são importantes
9. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento
10. Os elementos da Direção:
 - 10.1. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola
 - 10.2. Desempenham no global e no conjunto, as suas tarefas
 - 10.3. Defendem com equidade os interesses dos:

Alunos	
Professores	
Funcionários	
Encarregados Educação	
 - 10.4. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos
 - 10.5. A escola está de um modo geral, bem organizada
11. O horário de trabalho é o desejado / adequado
12. Os recursos áudio/info são suficientes
13. A biblioteca está bem equipada
15. Os alunos têm condições de trabalho na escola
16. Os Funcionários não docentes são empenhados e interessados
17. Existe segurança na escola
18. Quando não estou de acordo posso sempre falar porque e sou ouvido
19. O nosso trabalho é sempre reconhecido:
 - 19.1. Pela Direção
 - 19.2. Pelos colegas
 - 19.3. Pela restante comunidade
20. Dá-me gosto trabalhar nesta escola
21. Tenho uma boa imagem da Escola
22. Tenho uma boa imagem da Direção Executiva
23. Tenho uma boa imagem dos colegas
 - 23.1. Os meus colegas contribuem para um bom ambiente de trabalho
24. Tenho uma boa imagem do pessoal não docente
25. Tenho uma boa imagem dos alunos
26. Tenho uma boa dos Encarregados de Educação
27. A comunidade escolar no seu global tenta melhorar o seu desempenho
28. Utiliza o computador frequentemente e com regularidade

1	2	3	4	5
11	53	15	6	1
3	23	19	35	6
1	18	25	36	6
1	5	6	49	25
1	35	16	29	5
1	46	25	11	3
5	30	14	24	13
1	25	30	18	11
0	8	20	40	18
0	3	12	29	40

0	0	0	13	73
0	0	5	11	69
0	0	2	17	67
0	0	4	19	63
0	0	3	19	64
0	0	6	17	63
0	0	3	16	67
0	3	2	19	62
1	16	3	37	29
0	15	11	22	38
0	2	6	28	50
0	5	12	25	43
1	1	7	33	44
0	0	2	33	50
0	1	8	46	31

0	1	11	31	43
0	1	21	41	23
1	0	26	39	20
0	1	3	23	59
0	1	2	20	63
0	0	4	20	62
0	1	4	41	40
1	0	6	32	47
0	0	7	43	35
0	1	4	48	33
0	3	25	43	15
0	0	8	50	28
S	85%		N	1

Quadro 83. Os Professores participam na vida da Escola – 2009/2010

Os Professores participam na vida da Escola - C		1+2	4+5
1. Os objetivos educativos da escola necessitam de uma profunda alteração		64	7
2. A formação de professores requer mais atenção		26	41
3. A gestão dos currículos dos alunos impõe um maior acompanhamento		19	42
3.1. Os currículos dos alunos necessitam ser alterados		0	0
4. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom		6	74
5. A avaliação dos alunos solicita um maior consenso		36	34
5.1. Os critérios de avaliação necessitam ser revistos		47	14
6. A disciplina requer medidas mais eficazes		35	37
7. A escolha dos manuais escolares requer alterações		26	29
8. As visitas de estudo são importantes		8	58
9. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento		3	69
10. Os elementos da Direção:			
10.1. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola		0	86
10.2. Desempenham no global e no conjunto, as suas tarefas		0	80
10.3. Defendem com equidade os interesses dos:		0	0
Alunos		0	84
Professores		0	82
Funcionários		0	83
Encarregados Educação		0	80
10.4. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos		0	83
10.5. A escola está de um modo geral, bem organizada		3	81
11. O horário de trabalho é o desejado / adequado		17	66
12. Os recursos áudio/info são suficientes		15	60
13. A biblioteca está bem equipada		2	78
14. A gestão financeira da escola é eficaz		0	0
15. Os alunos têm condições de trabalho na escola		5	68
16. Os Funcionários não docentes são empenhados e interessados		2	77
17. Existe segurança na escola		0	83
18. Quando não estou de acordo posso sempre falar porque e sou ouvido		1	77
19. O nosso trabalho é sempre reconhecido:			
19.1. Pela Direção		1	74
19.2. Pelos colegas		1	64
19.3. Pela restante comunidade		1	59
20. Dá-me gosto trabalhar nesta escola		1	82
21. Tenho uma boa imagem da Escola		1	83
22. Tenho uma boa imagem da Direção		0	82
23. Tenho uma boa imagem dos colegas		1	81
23.1. Os meus colegas contribuem para um bom ambiente de trabalho		1	79
24. Tenho uma boa imagem do pessoal não docente		0	78
25. Tenho uma boa imagem dos alunos		1	81
26. Tenho uma boa dos Encarregados de Educação		3	58
27. A comunidade escolar no seu global tenta melhorar o seu desempenho		0	78

Quadro 84. O Pessoal Não - Docente participa na vida da Escola – 2009/2010

O Pessoal Não - Docente participa na vida da Escola - D

Este questionário foi proposto a todo o Pessoal não docente da Escola, num total de 37 pessoas.

A taxa de retorno foi de 54,1%.

Os questionários foram tratados de forma anónima, tendo sido enviados via e-mail.

Apenas com a participação de todos, a nossa Escola poderá funcionar ainda melhor.

Concordo Totalmente	5
Concordo	4
Não Concordo Nem Discordo	3
Discordo	2
Discordo Totalmente	1

Escala de concordância

1. A escola de serviço está bem organizada
2. O serviço está bem distribuído
- 2.1. O horário de trabalho é satisfatório
3. A formação dos funcionários requer mais atenção
4. A gestão financeira é eficaz
5. A disciplina requer medidas mais eficazes
- 5.1. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom
6. Os alunos têm condições de trabalho na escola
7. Os professores são empenhados e interessados
- 7.1. O pessoal não docente é empenhado e interessado
8. Existe segurança na escola
9. Os elementos da Direção:
 - 9.1. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola
 - 9.2. Desempenha no global e no conjunto, as suas tarefas
 - 9.3. Defendem com equidade os interesses dos:

Alunos	1	3	16
Professores	1	3	16
Funcionários	2	5	13
Encarregado Educação	1	3	16
- 9.4. Tentam manter um clima de trabalho entre todos
10. A Escola está de uma forma geral, bem organizada
11. Os recursos áudio / vídeo / info são suficientes
12. A Biblioteca está bem equipada
13. Quando não estou de acordo posso sempre falar e sou ouvido
14. O nosso trabalho é sempre reconhecido:
 - 15.1. Pela Direção
 - 15.2. Pelos colegas
 - 15.3. Pela restante comunidade educativa
16. Dá-me gosto trabalhar nesta escola
17. Tenho uma boa imagem da escola
18. Tenho uma boa imagem da Direção
19. Tenho uma boa imagem dos meus colegas
20. Tenho uma boa imagem dos professores
21. Tenho uma boa imagem dos alunos
22. Tenho uma boa imagem dos encarregados de educação
23. Os meus colegas contribuem para um ambiente de trabalho
24. A escola no seu global tenta melhorar o seu desempenho
25. Utiliza computador frequentemente e com regularidade (%)

1	2	3	4	5
		4	15	1
		5	14	5
		4	15	1
		14	5	1
	7	7	5	1
		1	11	8
		1	11	8
			9	11
		1	8	11
		0	0	0
		2	4	14

			4	16
			5	15

		1	3	16
		1	3	16
		2	5	13
		1	3	16
			5	15
			13	7
			4	16
		5	6	9
		1	8	11

			5	15
		3	9	8
		6	9	4
			3	17
		1	2	17
			4	16
		1	13	6
			11	9
		1	10	9
		9	11	
		3	16	1
		0	0	0
S-65%				N-45%

Quadro 85. Os Pessoal Não Docente participam na vida da Escola – 2009/2010

O Pessoal Não - Docente participa na vida da Escola - E			
	1	3	5
1. A escola de serviço está bem organizada	4	15	1
2. O serviço está bem distribuído	5	14	5
2.1. O horário de trabalho é satisfatório	4	15	1
3. A formação dos funcionários requer mais atenção	14	5	1
4. A gestão financeira é eficaz	7	5	1
5. A disciplina requer medidas mais eficazes	1	11	8
5.1. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom	1	11	8
6. Os alunos têm condições de trabalho na escola	0	9	11
7. Os professores são empenhados e interessados	1	8	11
7.1. O pessoal não docente é empenhado e interessado	0	0	0
8. Existe segurança na escola	2	4	14
9. Os elementos da Direção:			
9.1. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola	0	4	16
9.2. Desempenha no global e no conjunto, as suas tarefas	0	5	15
9.3. Defendem com equidade os interesses dos:			
Alunos	1	3	16
Professores	1	3	16
Funcionários	2	5	13
Encarregado Educação	1	3	16
9.4. Tentam manter um clima de trabalho entre todos	0	5	15
10. A Escola está de uma forma geral, bem organizada	0	13	7
11. Os recursos áudio / vídeo / info são suficientes	0	4	16
12. A Biblioteca está bem equipada	5	6	9
13. Quando não estou de acordo posso sempre falar e sou ouvido	1	8	11
14. O nosso trabalho é sempre reconhecido:			
15.1. Pela Direção	0	5	15
15.2. Pelos colegas	3	9	8
15.3. Pela restante comunidade educativa	6	9	4
16. Dá-me gosto trabalhar nesta escola	0	3	17
17. Tenho uma boa imagem da escola	1	2	17
18. Tenho uma boa imagem da Direção	0	4	16
19. Tenho uma boa imagem dos meus colegas	1	13	6
20. Tenho uma boa imagem dos professores	0	11	9
21. Tenho uma boa imagem dos alunos	1	10	9
22. Tenho uma boa imagem dos encarregados de educação	9	11	0
23. Os meus colegas contribuem para um ambiente de trabalho	3	16	1
24. A escola no seu global tenta melhorar o seu desempenho	0	0	0
25. Utiliza computador frequentemente e com regularidade (%)	S-65%		N-45%

Quadro 86. Os Pessoal Não Docente participam na vida da Escola – 2009/2010

O Pessoal Não - Docente participa na vida da Escola - F		
	1+2	4+5
1. A escola de serviço está bem organizada	0	16
2. O serviço está bem distribuído	0	19
2.1. O horário de trabalho é satisfatório	0	16
3. A formação dos funcionários requer mais atenção	0	6
4. A gestão financeira é eficaz	7	6
5. A disciplina requer medidas mais eficazes	0	19
5.1. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom	0	19
6. Os alunos têm condições de trabalho na escola	0	20
7. Os professores são empenhados e interessados	0	19
7.1. O pessoal não docente é empenhado e interessado	0	0
8. Existe segurança na escola	0	18
9. Os elementos da Direção:		
9.1. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola	0	20
9.2. Desempenha no global e no conjunto, as suas tarefas	0	20
9.3. Defendem com equidade os interesses dos:		
Alunos	0	19
Professores	0	19
Funcionários	0	18
Encarregado Educação	0	19
9.4. Tentam manter um clima de trabalho entre todos	0	20
10. A Escola está de uma forma geral, bem organizada	0	20
11. Os recursos áudio / vídeo / info são suficientes	0	20
12. A Biblioteca está bem equipada	0	15
13. Quando não estou de acordo posso sempre falar e sou ouvido	0	19
14. O nosso trabalho é sempre reconhecido:		
15.1. Pela Direção	0	20
15.2. Pelos colegas	0	17
15.3. Pela restante comunidade educativa	0	13
16. Dá-me gosto trabalhar nesta escola	0	20
17. Tenho uma boa imagem da escola	0	19
18. Tenho uma boa imagem da Direção	0	20
19. Tenho uma boa imagem dos meus colegas	0	19
20. Tenho uma boa imagem dos professores	0	20
21. Tenho uma boa imagem dos alunos	0	19
22. Tenho uma boa imagem dos encarregados de educação	0	11
23. Os meus colegas contribuem para um ambiente de trabalho	0	17
24. A escola no seu global tenta melhorar o seu desempenho	0	0
25. Utiliza computador frequentemente e com regularidade (%)	S-65%	N-45%

Quadro 87. Os Alunos participam na vida da Escola – 2009/2010

Os Alunos participam na vida da Escola - G

Este questionário foi proposto a todos os alunos Delegados e Subdelegados de Turma, num total de 56 alunos.

A taxa de retorno foi de 98%.

Os questionários foram anónimos, preenchidos em suporte de papel em hora marcada para o efeito.

Apenas com a participação de todos, a nossa Escola poderá funcionar ainda melhor.

Concordo Totalmente	5	Escala de concordância
Concordo	4	
Não Concordo Nem Discordo	3	
Discordo	2	
Discordo Totalmente	1	

1. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom
2. A avaliação dos alunos solicita um maior consenso
3. A disciplina requer medidas mais eficazes
4. A escolha dos manuais escolares requer alterações
5. As visitas de estudo são importantes
6. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento
7. Os elementos da Direção:
 - 7.1. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola
 - 7.2. Desempenham, individualmente e em conjunto, as suas tarefas
 - 7.3.. Defendem com equidade os interesses dos:

- Alunos
- Professores
- Funcionários
- Encarregados Educação

- 7.4.. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos
- 7.5.. A escola está de um modo geral, bem organizada
9. O meu horário de trabalho é o desejado / adequado
10. Os recursos áudio/info são suficientes
11. A biblioteca está bem equipada
12. Os alunos têm condições de trabalho na escola
13. Os Funcionários não - docentes são empenhados e interessados
14. Existe segurança na escola é adequada
15. Quando não estou de acordo posso sempre falar e sou ouvido
16. O meu trabalho é sempre reconhecido:
 - 16.1. O nosso trabalho é sempre reconhecido pela Direção
 - 16.2. O nosso trabalho é sempre reconhecido pelos colegas
 - 16.3. Pela restante comunidade
17. Dá-me gosto trabalhar nesta escola
18. Tenho uma boa imagem da minha Escola
19. Tenho uma boa imagem da Direção
20. Tenho uma boa imagem dos meus colegas
- 20.1. Os meus colegas contribuem para um bom ambiente de trabalho
21. Tenho uma boa imagem do pessoal não docente
23. Tenho uma boa imagem dos Encarregados de Educação
24. A comunidade escolar tenta melhorar o seu desempenho
25. Utilizo o computador frequentemente e com regularidade

1	2	3	4	5
1	2	18	26	8
0	1	13	38	3
0	3	20	26	6
4	10	17	5	20
1	1	4	10	40
1	1	7	18	24

1	0	3	20	32
1	2	8	22	20

2	2	6	26	20
2	2	4	30	18
1	2	6	28	18
0	4	3	25	25
1	2	8	24	20
1	2	5	26	22
3	5	10	14	24
2	6	7	20	20
1	0	3	18	35
1	0	3	25	28
2	2	8	26	18
3	3	8	15	28
3	2	8	26	14

2	3	12	24	12
1	4	8	20	21
1	1	15	24	14
2	0	3	30	20
2	1	4	28	20
2	1	5	26	21
2	1	16	20	18
1	3	18	23	12
1	2	7	34	12
2	2	2	28	20
1	1	11	16	26
S-95%				N-5%

Quadro 88. Os alunos participam na vida da escola – 2009/2010

Os Alunos participam na vida da Escola - H

1. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom
2. A avaliação dos alunos solicita um maior consenso
3. A disciplina requer medidas mais eficazes
4. A escolha dos manuais escolares requer alterações
5. As visitas de estudo são importantes
6. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento
7. Os elementos da Direção:
 - 7.1. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola
 - 7.2. Desempenham, individualmente e em conjunto, as suas tarefas
 - 7.3. Defendem com equidade os interesses dos:
 - Alunos
 - Professores
 - Funcionários
 - Encarregados Educação
 - 7.4. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos
 - 7.5. A escola está de um modo geral, bem organizada
9. O meu horário de trabalho é o desejado / adequado
10. Os recursos áudio/info são suficientes
11. A biblioteca está bem equipada
12. Os alunos têm condições de trabalho na escola
13. Os Funcionários não - docentes são empenhados e interessados
14. Existe segurança na escola é adequada
15. Quando não estou de acordo, posso sempre falar e sou ouvido
16. O meu trabalho é sempre reconhecido:
 - 16.1. O nosso trabalho é sempre reconhecido pela Direção
 - 16.2. O nosso trabalho é sempre reconhecido pelos colegas
 - 16.3. Pela restante comunidade
17. Dá-me gosto trabalhar nesta escola
18. Tenho uma boa imagem da minha Escola
19. Tenho uma boa imagem da Direção
20. Tenho uma boa imagem dos meus colegas
 - 20.1. Os meus colegas contribuem para um bom ambiente de trabalho
21. Tenho uma boa imagem do pessoal não docente
23. Tenho uma boa imagem dos Encarregados de Educação
24. A comunidade escolar tenta melhorar o seu desempenho
25. Utilizo o computador frequentemente e com regularidade

1	3	5
1	2	18
0	1	13
0	3	20
4	10	17
1	1	4
1	1	7

1	0	3
1	2	8

2	2	6
2	2	4
1	2	6
0	4	3
1	2	8
1	2	5
3	5	10
2	6	7
1	0	3
1	0	3
2	2	8
3	3	8
3	2	8

2	3	12
1	4	8
1	1	15
2	0	3
2	1	4
2	1	5
2	1	16
1	3	18
1	2	7
2	2	2
1	1	11
S-95%	0	N-5%

Quadro 89. Os alunos participam na vida da escola – 2009/2010

Os Alunos participam na vida da Escola - I		
	1+2	4+5
1. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom	3	20
2. A avaliação dos alunos solicita um maior consenso	1	14
3. A disciplina requer medidas mais eficazes	3	23
4. A escolha dos manuais escolares requer alterações	14	27
5. As visitas de estudo são importantes	2	5
6. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento	2	8
7. Os elementos da Direção:		
7.1. Tentam dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola	1	3
7.2. Desempenham, individualmente e em conjunto, as suas tarefas	3	10
7.3. Defendem com equidade os interesses dos:		
Alunos	4	8
Professores	4	6
Funcionários	3	8
Encarregados Educação	4	7
7.4. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos	3	10
7.5. A escola está de um modo geral, bem organizada	3	7
9. O meu horário de trabalho é o desejado / adequado	8	15
10. Os recursos áudio/info são suficientes	8	13
11. A biblioteca está bem equipada	1	3
12. Os alunos têm condições de trabalho na escola	1	3
13. Os Funcionários não - docentes são empenhados e interessados	4	10
14. Existe segurança na escola é adequada	6	11
15. Quando não estou de acordo, posso sempre falar e sou ouvido	5	10
16. O meu trabalho é sempre reconhecido:		
16.1. O nosso trabalho é sempre reconhecido pela Direção	5	15
16.2. O nosso trabalho é sempre reconhecido pelos colegas	5	12
16.3. Pela restante comunidade	2	16
17. Dá-me gosto trabalhar nesta escola	2	3
18. Tenho uma boa imagem da minha Escola	3	5
19. Tenho uma boa imagem da Direção	3	6
20. Tenho uma boa imagem dos meus colegas	3	17
20.1. Os meus colegas contribuem para um bom ambiente de trabalho	4	21
21. Tenho uma boa imagem do pessoal não docente	3	9
23. Tenho uma boa imagem dos Encarregados de Educação	4	4
24. A comunidade escolar tenta melhorar o seu desempenho	2	12
25. Utilizo o computador frequentemente e com regularidade	S-95%	N-5%

Quadro 90. Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola - 2009/2010

Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola - J

Este questionário foi proposto a todos os representantes dos encarregados de educação do Agrupamento, num total de 78 pessoas.

A taxa de retorno foi de 53,8%.

Os questionários foram tratados de forma anónima, tendo sido enviados via e-mail.

Apenas com a participação de todos, a nossa Escola poderá funcionar ainda melhor.

Concordo Totalmente	5
Concordo	4
Não Concordo Nem Discordo	3
Discordo	2
Discordo Totalmente	1

Escala de concordância

1. A gestão dos currículos dos alunos impõe um maior acompanhamento
2. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom
3. Os currículos dos alunos necessitam ser alterados
4. A avaliação dos alunos pode ser considerado um processo construtivo
5. A disciplina na Escola requer medidas mais eficazes
6. A avaliação dos alunos é um processo construtivo
7. A escolha dos manuais escolares deve ser alterada
8. As visitas de estudo são importantes
9. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento
10. A Direção:
 - 10.1. Tenta dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola
 - 10.2. Desempenham, individualmente e em conjunto, as suas tarefas
 - 10.3. Defendem com equidade os interesses dos:
 - Alunos
 - Professores
 - Funcionários
 - Encarregados Educação
- 10.4. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos
- 10.5. A escola está de um modo geral, bem organizada
11. O horário escolar do meu educando é o desejado / adequado
12. Os recursos áudio/íno são suficientes
 - 12.1. A biblioteca está bem equipada
14. Os alunos têm condições de trabalho na escola
15. Os Funcionários não - docentes são empenhados e interessados
16. Existe segurança na escola
17. Quando não estou de acordo posso sempre falar porque e sou ouvido
18. O meu educando tem gosto em estudar nesta escola
19. Tem uma boa imagem da Escola
 - 19.1. Tenho uma boa imagem da Direção
 - 19.2. Tenho uma boa imagem do Diretor de Turma do meu educando
 - 19.3. Tenho uma boa imagem dos Professores
 - 19.4. Tenho uma boa imagem do pessoal não - docente
 - 19.5. A imagem que tem dos alunos é boa
 - 19.6. Tenho uma boa imagem dos Encarregados de Educação
20. A comunidade escolar tenta melhorar o seu desempenho
21. Utiliza o computador frequentemente e com regularidade

Média ponderada dos níveis de resposta

1	2	3	4	5
0	11	6	21	4
0	1	2	27	12
0	5	15	19	2
1	13	17	6	5
11	14	5	7	5
0	0	1	11	30
1	9	16	6	10
0	0	7	18	17
0	0	6	15	21

0	0	1	12	28
0	0	3	21	17

0	0	5	12	24
0	0	6	6	27
0	0	6	8	25
0	0	4	15	22
0	0	5	9	27
0	0	2	11	29
1	1	1	15	24
0	3	8	13	18
9	4	10	2	16
0	2	4	24	12
0	1	5	21	15
0	1	2	14	25
0	0	1	13	28
0	0	0	11	31
0	0	0	11	31
0	0	3	7	31
0	0	2	10	21
0	0	3	10	28
0	1	13	12	16
0	7	14	12	8
0	0	13	20	7
S-78%				N-22%

Quadro 91. Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola - 2009/2010

Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola - K			
	1	3	5
1. A gestão dos currículos dos alunos impõe um maior acompanhamento	0	11	6
2. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom	0	1	2
3. Os currículos dos alunos necessitam ser alterados	0	5	15
4. A avaliação dos alunos pode ser considerado um processo construtivo	1	13	17
5. A disciplina na Escola requer medidas mais eficazes	11	14	5
6. A avaliação dos alunos é um processo construtivo	0	0	1
7. A escolha dos manuais escolares deve ser alterada	1	9	16
8. As visitas de estudo são importantes	0	0	7
9. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento	0	0	6
10. A Direção:			
10.1. Tenta dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola	0	0	1
10.2. Desempenham, individualmente e em conjunto, as suas tarefas	0	0	3
10.3. Defendem com equidade os interesses dos:			
Alunos	0	0	5
Professores	0	0	6
Funcionários	0	0	6
Encarregados Educação	0	0	4
10.4. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos	0	0	5
10.5. A escola está de um modo geral, bem organizada	0	0	2
11. O horário escolar do meu educando é o desejado / adequado	1	1	1
12. Os recursos áudio/info são suficientes	0	3	8
12.1. A biblioteca está bem equipada	9	4	10
14. Os alunos têm condições de trabalho na escola	0	2	4
15. Os Funcionários não - docentes são empenhados e interessados	0	1	5
16. Existe segurança na escola	0	1	2
17. Quando não estou de acordo posso sempre falar porque e sou ouvido	0	0	1
18. O meu educando tem gosto em estudar nesta escola	0	0	0
19. Tem uma boa imagem da Escola	0	0	0
19.1. Tenho uma boa imagem da Direção	0	0	3
19.2. Tenho uma boa imagem do Diretor de Turma do meu educando	0	0	2
19.3. Tenho uma boa imagem dos Professores	0	0	3
19.4. Tenho uma boa imagem do pessoal não - docente	0	1	13
19.5. A imagem que tem dos alunos é boa	0	0	0
19.6. Tenho uma boa imagem dos Encarregados de Educação	0	7	14
20. A comunidade escolar tenta melhorar os seu desempenho	0	0	13
21. Utiliza o computador frequentemente e com regularidade	S-78%	0	N-22%

Quadro 92. Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola - 2009/2010

Os Encarregados de Educação participam na vida da Escola - L		
	1+2	4+5
1. A gestão dos currículos dos alunos impõe um maior acompanhamento	11	25
2. O comportamento dos alunos na escola, de um modo geral pode ser considerado bom	1	39
3. Os currículos dos alunos necessitam ser alterados	5	21
4. A avaliação dos alunos pode ser considerado um processo construtivo	14	11
5. A disciplina na Escola requer medidas mais eficazes	25	12
6. A avaliação dos alunos é um processo construtivo	0	41
7. A escolha dos manuais escolares deve ser alterada	10	16
8. As visitas de estudo são importantes	0	35
9. A escola forneceu os recursos solicitados, até ao momento	0	36
10. A Direção:		
10.1. Tenta dar uma imagem de eficácia e qualidade da escola	0	40
10.2. Desempenham, individualmente e em conjunto, as suas tarefas	0	38
10.3. Defendem com equidade os interesses dos:		
Alunos	0	36
Professores	0	33
Funcionários	0	33
Encarregados Educação	0	37
10.4. Tentam manter um bom clima de trabalho entre todos	0	36
10.5. A escola está de um modo geral, bem organizada	0	40
11. O horário escolar do meu educando é o desejado / adequado	2	39
12. Os recursos áudio/info são suficientes	3	31
12.1. A biblioteca está bem equipada	13	18
14. Os alunos têm condições de trabalho na escola	2	36
15. Os Funcionários não - docentes são empenhados e interessados	1	36
16. Existe segurança na escola	1	39
17. Quando não estou de acordo posso sempre falar porque e sou ouvido	0	41
18. O meu educando tem gosto em estudar nesta escola	0	42
19. Tem uma boa imagem da Escola	0	42
19.1. Tenho uma boa imagem da Direção	0	38
19.2. Tenho uma boa imagem do Diretor de Turma do meu educando	0	31
19.3. Tenho uma boa imagem dos Professores	0	38
19.4. Tenho uma boa imagem do pessoal não - docente	1	28
19.5. A imagem que tem dos alunos é boa	0	0
19.6. Tenho uma boa imagem dos Encarregados de Educação	7	20
20. A comunidade escolar tenta melhorar os seu desempenho	0	27
21. Utiliza o computador frequentemente e com regularidade	S-78%	N-22%

Anexo 5
Objetivos e Metas

Quadro 93. Objetivos e Metas

Objetivos	Metas Nacionais 2014/2015	Resultados Nacionais 2009/2010	Resultados 2005 / 2006	Metas Definidas 2006/2009	Resultados 2006 / 2007	Resultados 2007 / 2008	Resultados 2008/2009	Metas Definidas 2009/2013	Resultados 2009/2010
Taxa de sucesso no 1º ciclo	98%	97,3%	92,2%	95%	94%	94,8%	96,7%	95%	96,5%
Taxa de sucesso no 2º ciclo	95%	91,9%	93,2%	90%	97,1%	96,4%	95,8%	90%	95,9%
Taxa de sucesso no 3º ciclo	90%	85,1%	87,8%	90%	85,2%	87,2%	86,5%	90%	91,3%
Taxa de sucesso dos 2º e 3º ciclos	90,6%	90%	91,1%	93,3%	91,4%	90%	93,6%
Taxa de sucesso no Agrupamento	91,4%	90%	92,5%	94,3%	94,2%	92%	95,1%
Taxa de sucesso 1º ano	...	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Taxa de sucesso 2º ano	...	92,5%	89,9%	95%	90,1%	91%	94,6%	95%	90,8%
Taxa de sucesso 3º ano	...	96,8%	91,2%	95%	94,9%	96,7%	97,2%	95%	98,3%
Taxa de sucesso 4º ano	...	96,2%	92,3%	95%	94,7%	92,8%	97,4%	95%	97,8%
Taxa de sucesso 5º ano	...	91,9%	92,1%	90%	95,3%	96,2%	98%	90%	96,5%
Taxa de sucesso 6º ano	...	91,9%	88,5%	90%	98,8%	96,5%	93,8%	90%	95,1%
Taxa de sucesso 7º ano	...	82%	83,8%	90%	97,5%	79,5%	84,6%	90%	91,2%
Taxa de sucesso 8º ano	...	88,1%	87%	90%	85,7%	87,1%	87,4%	90%	91,8%
Taxa de sucesso 9º ano	...	85,9%	84,5%	90%	93,6%	98,8%	89,7%	90%	93,6%
Taxa de sucesso pleno no 1º ciclo	87%	70%	90%	91,8%	95%	70%	96,5%
Taxa de sucesso pleno no 2º ciclo	57%	60%	62%	78%	72%	60%	80,8%
Taxa de sucesso pleno no 3º ciclo	43%	60%	45,3%	53%	59%	60%	62%
Taxa de sucesso pleno nos 2º e 3º ciclos	51%	60%	55%	64%	70,8%	60%	71,7%
Taxa de sucesso pleno no Agrupamento	59%	60%	62,7%	78,6%	80,4%	65%	84,1%
Taxa de sucesso no Quadro de Excelência	10,8%	10%	12,7%	12,5%	15,3%	11%	14,4%
Taxa de sucesso a matemática no 1º ciclo	82%	80%	85%	92,5%	96%	80%	95,1%
Taxa de sucesso a matemática no 2º ciclo	81,3%	75%	83%	84,5%	81,3%	75%	86,7%
Taxa de sucesso a matemática no 3º ciclo	67,1%	75%	64%	76,1%	67,7%	75%	74%
Taxa de sucesso de matemática nos 2º e 3º ciclos	74,2%	75%	73%	79%	74,9%	75%	80,4%
Taxa de sucesso a português no 1º ciclo	88%	85%	90%	93,6%	95%	85%	93,5%
Taxa de sucesso a português no 2º ciclo	87,6%	85%	94,9%	96,4%	96,5%	85%	94,6%
Taxa de sucesso a português no 3º ciclo	77,3%	80%	75%	87,2%	83,3%	85%	92,3%
Taxa de sucesso a português nos 2º e 3º ciclos	82,3%	80%	82,5%	91,9%	89,9%	80%	93,5%
Taxa de sucesso a inglês no 2º ciclo	87,9%	80%	83,1%	86,8%	88,1%	85%	88,6%
Taxa de sucesso a inglês no 3º ciclo	65,2%	80%	72,3%	73,4%	80,1%	85%	84,6%
Taxa de sucesso a inglês nos 2º e 3º ciclos	76,5%	80%	77,9%	80,3%	84,3%	85%	86,6%
Taxa de sucesso a francês no 3º ciclo	81,9%	80%	89,5%	96,1%	83,5%	85%	76%
Taxa de sucesso a História no 3º ciclo	90,7%	80%	84,4%	76,9%	83,8%	85%	86,9%
Taxa de sucesso a Física - Química no 3º ciclo	83%	80%	79,6%	84,8%	84%	85%	82,3%
Taxa de sucesso na Prova de Aferição de matemática do 4º ano	92,4%	88,4%	...	75%	93,9%	92,7%	93,1%	75%	91,9%
Taxa de sucesso na Prova de Aferição de português do 4º ano	95,3%	91,3%	...	85%	95%	88,6%	96,3%	85%	92%
Taxa de sucesso na Prova de Aferição de matemática do 6º ano	80,1%	76,1%	...	60%	76,2%	91,7%	86%	60%	89,6%
Taxa de sucesso na Prova de Aferição de português do 6º ano	92%	88%	...	75%	93,1%	96,4%	92,7%	75%	85,3%
Taxa de sucesso no exame de matemática no 9º ano	54,8%	50,8%	...	40%	31,7%	63,5%	70,5%	40%	61,3%
Taxa de sucesso no exame de português no 9º ano	74,7%	70,7%	...	50%	95%	96,4%	73,1%	50%	87,1%
Taxa de retenção no 1º Ciclo	7,8%	5%	6%	5,2%	3,3%	5%	3,5%
Taxa de retenção do 2º ciclo	6,8%	10%	2,9%	3,6%	4,2%	10%	4,1%
Taxa de retenção no 3º ciclo	12,2%	10%	14,8%	12,8%	13,5%	10%	8,7%
Taxa de retenção nos 2º e 3º ciclos	9,4%	10%	7,9%	6,1%	8,6%	10%	6,4%
Taxa de retenção no Agrupamento	8,6%	10%	7,5%	5,7%	5,8%	10%	4,9%
Taxa de retenção repetida no 1º Ciclo	4,9%	3%	4,4%	3,4%	3,8%	3%	2,7%
Taxa de retenção repetida do 2º ciclo	3,1%	3%	3,4%	3,2%	2,9%	3%	2,5%
Taxa de retenção repetida no 3º ciclo	3,7%	3%	3,6%	3,4%	2,8%	3%	2,9%
Taxa de retenção repetida nos 2º e 3º ciclos	3,4%	3%	3,4%	3,3%	2,9%	3%	2,4%
Taxa de retenção repetida no Agrupamento	4,3%	3%	3,8%	3,4%	3,2%	3%	2,8%
Taxa de abandono escolar no 1º ciclo	0,5%	1%	0,1%	0,2%	0%	0,5%	0%
Taxa de abandono escolar nos 2º e 3º ciclos	0,7%	1%	0,3%	0,2%	0,3%	0,5%	0,6%
Taxa de abandono no Agrupamento	0,6%	1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,5%	0,3%
Número de participações de carácter disciplinar	218	300	283	138	301	200	219
Número de alunos sancionados disciplinarmente	18	20	32	24	38	20	10
Número de alunos suspensos das atividades escolares	16	10	17	5	20	10	9
Número de alunos com assistência hospitalar no 1º ciclo	14	10	12	15	22	10	36
Número de alunos com assistência hospitalar nos 2º e 3º ciclos	24	20	19	26	22	20	36
Número de danos	60	50	45	26	51	50	64
Número de atos de vandalismo	2	0	0	0	2	0
Número de alunos doentes	302	300	218	97	81	300	64
Número de alunos com sintomas de alcoolismo	2	2	0	0	0	2	0
Número de alunos com sintomas de drogas	1	2	0	0	0	2	0
Número de alunas grávidas	1	1	0	0	0	1	0
Número de alunos observados com maus tratos	1	2	1	0	0	2	0
Número de alunos observados com sub – alimentação	2	3	1	2	1	3	0

Objetivos	Metas Nacionais 2014/ 2015	Resultados Nacionais 2009/ 2010	Resultados 2005 / 2006	Metas Definidas 2006/ 2009	Resultados 2006 / 2007	Resultados 2007 / 2008	Resultados 2008/ 2009	Metas Definidas 2009/ 2013	Resultados 2009/ 2010
Número de visitas de encarregados de educação no pré - escolar	1.767	2.000	1.879	2.068	2.010	2.000	1.978
Número de visitas de encarregados de educação no 1º ciclo	1.621	1.500	1.687	1.867	1.912	1.500	1.721
Número de visitas de encarregados de educação nos 2º e 3º ciclos	1.432	1.000	1.324	687	1.798	1.000	1.625
Taxa de absentismo docente no pré - escolar	12,2%	5%	7,2%	6,2%	5,2%	5%	8,2%
Taxa de absentismo docente no 1º ciclo	9,7%	5%	3,9%	3,2%	5,9%	5%	3,8%
Taxa de absentismo docente nos 2º e 3º ciclos	4,8%	5%	2,6%	2,6%	1,9%	5%	1,4%
Taxa de absentismo não docente no pré - escolar	---	5%	2,3%	2,4%	3,2%	5%	4,3%
Taxa de absentismo não docente no 1º ciclo	5,6%	5%	2,3%	2,4%	3,2%	5%	4,3%
Taxa de absentismo não docente nos 2º e 3º ciclos	3,4%	5%	2,4%	2,3%	6,3%	5%	5,6%
Taxa de absentismo discente no pré - escolar	3,4%	5%	1,9%	1,1%	5,1%	5%	6,3%
Taxa de absentismo discente no 1º ciclo	2,9%	5%	2,7%	1,4%	1,2%	5%	1,9%
Taxa de absentismo discente nos 2º e 3º ciclos	4,1%	5%	3,3%	1,9%	1,8%	5%	2%
Taxa de absentismo dos Professores	4,3%	5%	2,3%	2,6%	2,2%	5%	2,3%
Taxa de absentismo do Pessoal Não Docente	4,7%	5%	2,4%	2,3%	2,9%	5%	4,9%
Taxa de absentismo dos alunos	2,8%	5%	1,7%	3%	2,1%	5%	2,3%
Taxa de absentismo do Agrupamento	4,4%	5%	3,1%	2,1%	2,3%	5%	2,4%
Média do número de dias de faltas das crianças do pré – escolar	---	---	7.6	1.6	2.1	---	7.8
Média do número de dias de faltas dos alunos do 1º ciclo	3.9	---	4.2	1.3	1.6	---	2.4
Média do número de dias de faltas dos alunos dos 2º e 3º ciclos	5.1	---	5.2	3.2	2.8	---	3.1
Média do número de dias de faltas do PND do pré – escolar	7.3	---	3.4	2.6	1.2	---	7.9
Média do número de dias de faltas do PND do 1º ciclo	7.3	---	3.4	2.6	1.2	---	7.9
Média do número de dias de faltas do PND dos 2º e 3º ciclos	7,1	---	3,7	2,3	2,1	---	9,6
Média do número de dias de faltas dos Educadores de Infância	18.3	---	12.5	6	2.4	---	9.8
Média do número de dias de faltas dos docentes do 1º ciclo	12.8	---	7.3	4.6	2.4	---	5.7
Média do número de dias de faltas dos docentes dos 2º e 3º ciclos	6,6	---	3,7	2,3	0,9	---	2,1
Média do número de dias de falta no Agrupamento	9.7	---	5.8	3.2	1.9	---	3
Número de aulas de substituições realizadas	---	---	---	2.457	3.681	---	2.482
Número de Plano de Aula entregues	---	---	---	2.227	2.932	---	2.170
Taxa de aulas de substituição realizadas	---	---	---	87,5%	72%	---	80%
Taxa de Planos de Aula entregues	---	---	---	83,7%	67%	---	87,5%

Objetivos	Metas Nacionais 2014/ 2015	Resultados Nacionais 2009/ 2010	Resultados 2005 / 2006	Metas Definidas 2006/ 2009	Resultados 2006 / 2007	Resultados 2007 / 2008	Resultados 2008/ 2009	Metas Definidas 2009/ 2013	Resultados 2009/ 2010
Execução dos projetos em curso: Ambiente; Jornal; Rádio; Crie; Enis; Área de Projeto; CEF; Matemática; Português; Saúde	---	---	Sim	---	Sim	Sim	Sim	---	Sim
Organização de Sarau Cultural no final de cada ano letivo para todo o Agrupamento.	---	---	Sim	---	Sim	Sim	Sim	---	Sim
Visita de estudo a Londres	---	---	---	---	Sim	---	---	---	---
Visita de estudo a Paris	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Visita de estudo a Roma	---	---	---	---	---	Sim	---	---	---
Visita de estudo à Grécia	---	---	---	---	---	---	---	---	Sim
Aquisição de reboque para canoas	---	---	---	---	Não	---	---	---	---
Execução das atividades previstas no PAA	---	---	89%	90%	107%	98%	112%	100%	104%
Colocação em uso de computadores novos na escola sede	---	---	4	---	24	3	110	---	2
Alteração da rede administrativa	---	---	---	---	Sim	Sim	---	---	---
Alteração da rede administrativa existente e de novo server	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Reforçar o número de dicionários (português (5+5) e inglês (5+5)) da escola sede e das escolas do 1º ciclo com mais de 50 alunos.	---	---	Sim	---	Sim	Sim	Sim	---	Sim
Reforçar o número de máquinas de calcular da escola sede.	---	---	---	---	Sim	---	Sim	---	Sim
Continuar a decoração dos espaços interiores e exteriores da escola sede e restantes escolas	---	---	Sim	---	Sim	Sim	Sim	---	Sim
Arranjos exteriores na Escola de S. Bento.	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Construção de espaço polivalente na escola de S. Bento	---	---	---	---	---	Sim	---	---	---
Construção de espaço de polivalente na escola de Alcanhões	---	---	---	---	---	Sim	Sim	---	---
Manutenção do espaço polivalente da escola de Alcanhões	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Construção de novo Jardim de Infância na Romeira	---	---	---	---	Sim	---	Sim	---	---
Construção de novo Jardim de Infância em Tremês	---	---	---	---	Sim	---	Sim	---	---
Manutenção do espaço polivalente e redes envolventes da escola de Perofilho	---	---	---	---	---	Sim	Sim	---	---
Manutenção do espaço polivalente da escola da Várzea	---	---	---	---	---	Sim	Sim	---	---
Manutenção do espaço recuperado da escola da Azóia de Baixo	---	---	---	---	---	Sim	Sim	---	---
Conclusão das obras de recuperação da escola de Vale de Figueira	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Construção de um espaço polivalente na escola de Vale de Figueira	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Colocação de um portão automático para fornecedores e visitantes	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Informatização de todos os serviços da escola sede	---	---	---	---	---	---	Parcial	---	Parcial
Informatização de todos os circuitos de informação internos do Agrupamento	---	---	---	---	---	---	Parcial	---	Parcial
Redução das despesas com materiais de limpeza, eletricidade, telefone, água, gás, fotocópias (-5%)	---	---	Sim	---	Sim	---	Sim	---	Sim
Colocação de mais árvores na escola sede.	---	---	15	---	20	25	40	---	30
Racionalizar as saídas dos alunos das escolas, em atividades	---	---	---	---	---	Sim	Sim	---	Sim
Publicação de livro alusivo aos 10 anos de funcionamento da escola	---	---	---	---	Sim	---	---	---	---
Colocação de rede protetora do campo de jogos exterior	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Colocação de novas tabelas de basquetebol	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Colocação de postes para prática de Ténis	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Colocação de cabos de fibra ótica no acesso à escola sede	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Pintura exterior da escola sede	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Pintura de madeiras interiores da escola sede	---	---	---	---	---	---	---	---	Sim
Substituição dos postes e tabelas de basquetebol exteriores	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Início das obras de uma nova escola do 1º ciclo	---	---	---	---	---	---	Não	---	Sim
Cobertura de espaço exterior junto da portaria	---	---	---	---	---	---	Parcial	---	Parcial
Cobertura de outros espaços exteriores	---	---	---	---	---	---	Parcial	---	Parcial
Arranjo e substituição de telhas partidas	---	---	---	---	---	---	Sim	---	Sim
Limpeza dos telhados e algerozes	---	---	Sim	---	Sim	Sim	Sim	---	Sim
Colocação de depósitos de água, para recolha das águas pluviais rega gota-a-gota das zonas ajardinadas	---	---	---	---	---	---	14	---	2
Colocação de novos quadros informativos nos corredores	---	---	10	---	14	25	30	---	10
Reformulação do funcionamento dos serviços administrativos, nomeadamente na área financeira	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Avaliação de professores	---	---	---	---	---	---	Sim	---	Sim
Avaliação do pessoal não docente	---	---	Sim	---	Sim	Sim	Sim	---	Sim
Colocação de quadros interativos	---	---	---	---	2	6	4	---	10
Aquisição de 1.000 novos títulos para a biblioteca	---	---	144	---	533	1.290	1.267	---	1.677
Obras de ampliação da biblioteca	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Substituição de fogão na cozinha	---	---	---	---	---	---	Sim	---	---
Colocação de cortinados nas áreas de lazer e administrativas	---	---	---	---	---	---	---	---	Parcial
Ligação informática em todas as salas de aula	---	---	---	---	---	---	Parcial	---	Parcial
Funcionamento de uma turma do 1º ano na escola sede	---	---	---	---	---	---	Sim	---	Sim
Introdução da utilização de cartões eletrónicos para controlo i e acesso à escola sede	---	---	---	---	---	---	Não	---	Não
Isolamento acústico do pavilhão desportivo	---	---	---	---	---	---	Parcial	---	Parcial
Reforço da potência do quadro elétrico	---	---	---	---	---	---	Não	---	Parcial

Anexo 6

**Registo da Amostra de Alunos
2005/2006 a 2009/2010
Estudo Complementar**

Quadro 96. Ano Letivo 2005 - 2006																																	
Turma	Nº	Nº Ta	Nº Proco	Idade	Rep 1ºC	Rep 2ºC	Rep 3ºC	Sucº	Sucº Plº	Insucº	Abdº	1 Neg	2 Neg	3 Neg	4 Neg	5 Neg	6 Neg	TT-N	QE	PD	Flt	AE	Residº	EE-Pai	EE-Mãe	Hab. Pai	Hab. Mãe	Prof Mãe	Prof Pai	Masc.	Fem.	Nacº	
5A	19	19	12219	10				Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	22		Moçarría		x	2ºCiclo	3ºCiclo	Cabeleireira	Vendedor		F	P	
	20	20	12218	9				Sim	Sim	Não	Não									Não	16		Moçarría	x		Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		F	P	
	21	21	12217	9				Sim	Sim	Não	Não									Não	28		Moçarría		x	3ºCiclo	2ºCiclo	Sem Profissão	Técnico de investigação Física		F	P	
5B	35	7	11554	9				Sim	Não	Não	Não	EDM								Não	21		Alcanhões		x	Desconhecida	3ºCiclo	Sem Profissão	Pintor	M		P	
	36	10	11563	9				Sim	Não	Não	Não	LPO	HGP							Não	36	S	Alcanhões		x	Secundário	3ºCiclo	Trabahº Senºs Diretos	Operador de Máquinas		F	P	
	48	20	11577	9				Sim	Não	Não	Não	HGP	CN							1	29	S	Alcanhões		x	1ºCiclo	1ºCiclo	peçoal de limpeza	Eletricista		F	P	
5C	50	2	12112	10				Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	6		Santarém	x		Licenciatura	Licenciatura	Advogada	Advogado	M		P	
	58	10	12118	9				Sim	Sim	Não	Não									Não	12		Santarém		x	Secundário	Secundário	Floricultor	Floricultor	M		P	
5D	83	7	12046	9				Sim	Sim	Não	Não									Não	16		Santarém		x	Licenciatura	Licenciatura	Médica	Médico		F	P	
	84	8	12042	10				Sim	Não	Não	Não	CN								Não	4		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Empregada de Mesa	Desconhecida	M		P	
	87	11	12051	10				Sim	Sim	Não	Não									Não	12		Santarém		x	Licenciatura	Licenciatura	Médica	Diretor de Publicidade		F	P	
5E	107	3	11610	9				Sim	Sim	Não	Não									1	8		P. Isenta		x	3ºCiclo	3ºCiclo	Caixa	Mecânico		F	P	
	108	4	13140	9				Sim	Sim	Não	Não									Não	22		Santarém		x	Licenciatura	3ºCiclo	Vigilante	Biólogo		F	P	
	109	5	11615	9				Sim	Sim	Não	Não									1	38		Santarém		X	1ºCiclo	1ºCiclo	peçoal de limpeza	Sem Profissão		F	P	
	111	7	11625	9				Sim	Sim	Não	Não									Não	32		Moçarría		X	Bacharelato	Bacharelato	Diretor de Restauração	Diretor de Restauração	M		P	
	112	8	13141	9				Sim	Não	Não	Não	LIG								1	49		Várzea		X	3ºciclo	3ºCiclo	Pessoal de Vigilância	Serralheiro Mecânico	M		P	
	121	17	11618	10				Sim	Sim	Não	Não									Não	23		Ribeira	x		Desconhecida	Desconhecida	Sem Profissão	Sem Profissão		F	P	
	123	19	13124	10				Sim	Não	Não	Não	EVT								Não	23		Santarém		X	Secundário	Secundário	Técnica de diagnóstico	Empregado de Escritório	M		P	
5F	133	1	11734	9				Sim	Sim	Não	Não									Não	22		P. Santarem		x	Secundário	Licenciatura	Bancario	Docente 1º CC		F	P	
	141	9	11978	9				Sim	Sim	Não	Não									Não	29		Vale Figueira		x	3ºCiclo	3ºCiclo	Reformado	Carteira		F	P	
	148	16	11854	9				Sim	Sim	Não	Não									Não	43		Ribeira		x	Secundário	Secundário	Comissario	Comissaria	M		P	
6A	177	17	11652	11				Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	21		Santarém	x		Licenciatura	Licenciatura	Educadora de Infância	Docente 2º/3ºCiclo		F	P	
6B	206	19	11833	11				Sim	Sim	Não	Não									Não	6		Santarém		x	1ºCiclo	3ºCiclo	Empregada de Escritório	Carpinteiro	M		P	
6C	229	23	11944	11				Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	27		Santarém		x	Desconhecida	Secundário	Secretária	Desconhecida		M		P
6D	235	2	12166	11				Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	6		Santarém		X	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		F	P	
	249	16	12160	11				Sim	Sim	Não	Não								Sim	1	63		Santarém	X		Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		F	P	
	250	17	12815	11				Sim	Sim	Não	Não									Não	23		V. Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		M		P
	251	18	12162	10				Sim	Sim	Não	Não									Não	28		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		F	P	
6E	268	8	11573	10				Sim	Sim	Não	Não									Não	4	S	Alcanhões		x	3ºCiclo	Secundário	Caixa	Pedreiro		F	P	
	275	15	12784	10				Sim	Não	Não	Não	LIG	MAT							Não	5		Santarém		X	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		F	P	
6F	291	4	11793	10				Sim	Sim	Não	Não								Sim	1	46	S	Moçarría		x	1ºCiclo	1ºCiclo	peçoal de limpeza	Eletricista		F	P	
	298	11	11744	10				Sim	Não	Não	Não	LPO	LIG							Não	2		P. Santarém		x	Secundário	Secundário	Sem Profissão	Agente Comercial	M		P	
6G	313	1	12806	10				Sim	Sim	Não	Não									Não	24		Santarém		X	Licenciatura	Licenciatura	Docente 2º/3ºCiclo	Engenheiro Químico		F	P	
	315	3	12335	10				Sim	Não	Não	Não	MAT								Não	18	S	Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Empregada Fabril	Empregada Fabril		F	P	
	318	6	12807	10				Sim	Não	Não	Não	MAT								Não	23		Santarém	x		Secundário	Secundário	Assistente Técnica Empresa	Diretor de Pequena Empresa	M		P	
	321	9	12808	11				Sim	Não	Não	Não	LIG	HGP							Não	39		Santarém		x	Licenciatura	Mestrado	Docente 2º/3ºCiclo	Agente da Policia		F	P	

ESES- Mestrado em Administração Educacional

	331	19	12841	11				Sim	Sim	Não	Não								Não	9	S	Santarém		x	Licenciatura	Secundário	Sem Profissão	Engenheiro Mecânico			F	P	
7A	340	4	11872	13				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	1	S	Romeira		x	2ºCiclo	2ºCiclo	Pessoal de Limpeza	Condutor de Veículos Pesados			F	P	
	355	20	10968	13	1			Sim	Não	Não	Não	LPO	HGP	GGF					Não	49	S	Ribeira		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		M		P	
7B	370	12	11832	12				Sim	Sim	Não	Não								Não	22		Santarém		X	Desconhecida	Secundário	Ajudante Familiar	Diretor de Pequena Empresa			F	P	
7C	392	6	12317	12				Sim	Sim	Não	Não								Não	32	S	Santarém		x	3ºCiclo	Secundário	Caixa Bancário	Diretor de Pequena Empresa			F	P	
	407	21	12306	13	1			Sim	Não	Não	Não	LPO	LIG	FQ					Não	4	S	Santarém		x	3ºCiclo	Bacharelato	Assistente Técnica	Representante Comercial		M		P	
7D	435	21	11747	13				Sim	Sim	Não	Não								Não	58		P. Santarém		x	2ºCiclo	3ºCiclo	Cozinheira	Caldeireiro			F	P	
7E	450	8	12798	13				Sim	Sim	Não	Não								Não	75		Santarém		x	Bacharelato	Bacharelato	Mediadora Oficial	Engenheiro Agrônomo		M		P	
8A	480	18	11393	14	1			Sim	Não	Não	Não	LPO	MAT						Não	11	S	Santarém		x	3ºCiclo	3ºCiclo	Coordenadora Técnica	Técnico de Medicina		M		P	
	482	21	11429	13				Sim	Não	Não	Não	LFR							Não	34	S	Alcanhões		x	Mestrado	Secundário	Sem Profissão	Engenheiro Civil		M		P	
8B	488	2	11389	15	1	2		Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	LFR	HST	GGF	MAT	11		Não	96		Santarém		x	Desconhecida	3ºCiclo	Caixa	Desconhecida			F	P
	491	5	11390	14				Sim	Não	Não	Não	MAT							Não	11		Santarém	x		Secundário	1ºCiclo	Agente Comercial	Caixa Bancário			F	P	
	493	7	11383	14				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	40		Santarém		x	Bacharelato	Licenciatura	Docente 2º/3ºCiclo	Engenheiro Agrônomo			F	P	
	486	21	11401	13				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	13		Santarém		x	3ºCiclo	1ºCiclo	Vigilante	Agente da Polícia			F	P	
8C	533	24	11415	13				Sim	Sim	Não	Não								Não	34		Santarém		x	2ºCiclo	3ºCiclo	Vigilante	Empregada Fabril			F	P	
8D	535	1	11465	15	1	2		Não	Não	Sim	Não	LFR	LIG	HST	GGF	MAT	FQ	7		Não	97		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida			F	P
	551	17	11461	13				Sim	Sim	Não	Não								Não	20		Santarém		x	Secundário	Bacharelato	Docente 1ºCiclo	Sargento		M		P	
9A	585	6	11232	13				Sim	Não	Não	Não	LIG	MAT						Não	32		Alcanhões		x	3ºCiclo	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		M		P
	589	10	11235	13				Sim	Não	Não	Não	LFR							Não	34		Alcanhões		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		M		P	
	597	18	11321	13				Sim	Sim	Não	Não								Não	21		Alcanhões		irmã	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida			F	P	
9B	605	2	11275	14				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	18	S	P. Santarém		x	1ºCiclo	2ºCiclo	Caixa	Pedreiro			F	P	
	606	3	11278	14				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	14		Achete		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida			F	P	
	607	4	11281	14				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	26		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		M		P	
	614	11	11097	14				Sim	Não	Não	Não	LIG	HST						Não	23		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida			F	P	
	623	20	11157	14				Sim	Não	Não	Não	MAT							Não	35		Achete		x	2ºCiclo	2ºCiclo	Sem Profissão	Condutor de Veículos Pesados		M		P	
9C	628	1	11125	15	1			Não	Não	Sim	Não	LFR	LIG	HST	FQ	CN	EDT	5		Não	37		Alcanhões		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		M		P
	635	8	11286	14	1			Não	Não	Sim	Não	LFR	LIG	HST	GGF	FQ	CN	6		Não	25		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida			F	P
9D	655	3	11049	13				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	9	S	Alcanede		x	3ºCiclo	2ºCiclo	Sem Profissão	Pedreiro			F	P	
	659	7	11320	14				Sim	Não	Não	Não	HST							Não	17	S	Santarém		Outro	2ºCiclo	Desconhecida	Sem Profissão	Condutor de Veículos Pesados			F	P	
	661	9	11224	13				Sim	Sim	Não	Não								Não	22	S	Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida			F	P	
	665	13	11316	14				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	29	S	Santarém	x		Desconhecida	Desconhecida	Cozinheira	Operador Instalação Refinação		M		P	

Quadro 97. Ano Letivo 2006 - 2007																																		
Turma	Nº	Nº Ta	Nº Procº	Idade	Rep 1ºC	Rep 2ºC	Rep 3ºC	Sucº	Sucº Plº	Insº	Abdº	1 Neg	2 Neg	3 Neg	4 Neg	5 Neg	6 Neg	TT- N	QE	PD	Flt	AE	Residª	EE - Pai	EE - Mãe	Hab. Pai	Hab. Mãe	Prof. Pai	Prof. Mãe	Masc.	Fem.	Nacº		
5A	7	7	13399	9				Sim	Não	Não	Não									Não	53		Santarém		x	1ºCiclo	1ºCiclo	Servente	Cozinheira		F	P		
	15	15	12149	9				Sim	Sim	Não	Não									Não	15		Santarém		x	Secundário	Secundário	Agricultor	Caixa Bancária		F	P		
	23	23	12011	10				Sim	Sim	Não	Não									Sim	Não	8		Santarém		x	3ºCiclo	Secundária	Condutor de Veículo Pesado	Técnica da Medicina		F	P	
	27	28	12155	11	1	2		Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	HGP	MAT	CN	EVT	8			2	71		Santarém	x		Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	M		P	
5B	39	11	13375	9				Sim	Sim	Não	Não										Não	32		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Pessoal dos Serviços de Proteção	Vigilante	M		P	
	48	20	11549	9				Sim	Não	Não	Não	LIG	MAT								Não	3		Alcanhões		x	3ºCiclo	2ºCiclo	Empregado de Armazém	Vigilante	M		P	
5C	50	1	11876	9				Sim	Sim	Não	Não										Não	15		Santarém	x		Secundário	Secundário	Empregado de Armazém	Empregada de mesa		F	P	
	58	9	11894	9				Sim	Sim	Não	Não										Não	26		Santarém		x	2ºCiclo	1ºCiclo	Outros Operadores dec Máquinas	Sem Profissão		F	P	
5D	84	7	12093	9				Sim	Sim	Não	Não										Não	5		Santarém		x	Bacharelato	Licenciatura	Engenheiro Civil	Docente 2º/3ºCiclo		F	P	
5E	115	10	12878	9				Sim	Sim	Não	Não										Não	19		Santarém		x	Secundário	2ºCiclo	Vendedor	Empregada de Mesa	M		P	
	121	16	13366	9				Sim	Sim	Não	Não										Não	8		Santarém		x	3ºCiclo	Licenciatura	V. Figueira	Assistente Técnico	Educadora	M		P
5F	136	3	11839	10				Sim	Sim	Não	Não										Não	0		Santarém		x	2ºCiclo	3ºCiclo	R. Santarém	Pintor de Superfícies Metálicas	Assistente Operacional		F	P
6A	165	10	11920	10				Sim	Sim	Não	Não										Não	19		Santarém		x	Licenciatura	Licenciatura	Técnico de Diagnóstico	Engenheira Agrónoma	M		P	
	171	16	11723	11				Sim	Não	Não	Não	LIG									Não	66		Moçarría		x	2ºCiclo	3ºCiclo	Pintor de Superfícies Metálicas	Assistente Operacional		F	P	
	175	20	13127	10				Sim	Sim	Não	Não									Sim	Não	8		Santarém		x	Licenciatura	Secundário	P. Padeiras	Sargento	Opº Equipº Teleinformação	M		P
6B	192	12	11557	11				Sim	Sim	Não	Não										Não	9		Alcanhões		x	Desconhecida	3ºCiclo	Desconhecida	Vigilante		F	P	
6C	205	1	12111	11				Sim	Sim	Não	Não										1	59		Santarém		x	Mestrado	Licenciatura	Engenheiro Químico	Diretora de Pequena Empresa	M		P	
	206	2	12112	11				Sim	Sim	Não	Não									Sim	Não	22		Santarém	x		Licenciatura	Licenciatura	Advogada	Advogada	M		P	
	207	3	12555	11				Sim	Sim	Não	Não										Não	43		Rio Maior		x	Secundário	Licenciatura	Caixa Bancário	Docente 2º/3ºCiclo	M		P	
	208	4	13128	10				Sim	Sim	Não	Não										Não	35	S	Santarém		x	Mestrado	Licenciatura	Oficial	Docente 2º/3ºCiclo		F	P	
	222	18	12127	11				Sim	Sim	Não	Não									Sim	Não	12		Santarém	x		Desconhecida	Desconhecida	Diretor de Pequena Empresa	Diretora de Pequena Empresa	M		P	
6D	243	13	12056	10				Sim	Sim	Não	Não										Não	43		Santarém		x	Licenciatura	Licenciatura	Médico	Advogada		F	P	
6E	263	13	11614	10				Sim	Sim	Não	Não										Não	11		Santarém		x	Desconhecida	Secundário	Desconhecida	Técnica de Diagnóstico		F	P	
6F	272	2	11786	10				Sim	Sim	Não	Não										Não	121	S	Abitureiras		x	1ºCiclo	1ºCiclo	Pedreiro	Sem Profissão		F	P	
	276	6	11975	10				Sim	Sim	Não	Não										Não	44		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	V. Figueira	Desconhecida	Desconhecida	M		P
	277	7	11745	10				Sim	Não	Não	Não	MAT									Não	36		Santarém		Tutor	Desconhecida	Falecida	P. Santarém	Operador Aparelhos Destilação	Falecida		F	P
	278	8	11976	10				Sim	Sim	Não	Não										2	38	S	Santarém		x	Desconhecida	Secundário	V. Figueira	Empregado de Armazém	Assistente Técnica		F	P
6G	301	3	12220	11				Sim	Não	Não	Não	MAT									Não	1	S	Moçarría	x		Secundário	2ºCiclo	Empregado Fabril	Cabeleireira		F	P	
	319	21	12255	11				Sim	Sim	Não	Não									Sim	Não	27		Romeira		x	Secundário	3ºCiclo	Técnico de Investigação Física	Ajudante Familiar	M		P	
	321	23	13144	11				Sim	Sim	Não	Não									Sim	Não	27		Santarém		x	Doutoramento	Mestrado	Quadro Sup Adm Pub	Quadro Sup Adm Pub	M		P	

ESES- Mestrado em Administração Educacional

7A	339	18	11653	11					Sim	Não	Não	Não	LPO	HST	GGF					Não	27		Santarém		x	3ºCiclo	Secundário	Vendedor	Caixa	M		P	
7B	350	5	11572	12	1				Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	LFR	HST	GGF	MAT	8	3	119		Alcanhões		x	Falecido	1ºCiclo	Falecido	Sem Profissão	M		P	
	355	10	11589	11					Sim	Não	Não	Não	LPO	LIG	MAT						Não	24		Alcanhões		x	Secundário	2ºCiclo	Pedreiro	Sem Profissão	M		P
	357	12	11583	13	1	2			Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	HST	GGF	MAT	FQ	6	Não	69		Alcanhões		x	Desconhecida	2ºCiclo	Desconhecida	Vigilante		F	P	
7C	371	3	11940	11					Sim	Não	Não	Não	LPO								Não	38	S	Santarém		x	3ºCiclo	Licenciatura	Diretor da Construção Civil	Enfermeira		F	P
7D	419	27	11487	12	1				Não	Não	Sim	Não	LPO	HST	GGF	MAT	CN	FQ	9	2	157		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		F	P	
7E	426	6	11843	13	1	2			Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	HST	MAT	CN	FQ	6	Não	12		R. Santarém		x	Falecido	3ºCiclo	Falecido	Manobrador de Estação		F	P	
	427	7	12017	11					Sim	Sim	Não	Não									Não	13		Achete	x		2ºCiclo	1ºCiclo	Rececionista	Ajudante Familiar		F	P
	442	21	11644	11					Sim	Sim	Não	Não									Não	14		Santarém		x	Falecido	3ºCiclo	Falecido	Sem Profissão	M		P
8A	452	9	12002	13					Sim	Sim	Não	Não									Não	18		V. Figueira		x	1ºCiclo	3ºCiclo	Empregado Fabril	Cozinheira		F	P
	456	13	12309	13					Não	Não	Sim	Não	LPO	HST	MAT	FQ					Não	11		Santarém	x		Bacharelato	2ºCiclo	Caixa Bancário	Caixa	M		P
	462	19	13422	13					Sim	Sim	Não	Não									Não	19		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	M		P
8B	468	5	12232	13					Sim	Não	Não	Não	MAT								Não	33	S	Moçarrria		x	2ºCiclo	2ºCiclo	Pedreiro	Desconhecida		F	P
	476	13	12234	14	1				Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	LFR	HST	CN	FQ	6	Não	17	S	Moçarrria		x	1ºCiclo	1ºCiclo	Empregado Fabril	Empregada Fabril	M		P	
8C	487	3	11388	13					Sim	Não	Não	Não	LPO	LFR	MAT						Não	5		Santarém		x	2ºCiclo	3ºCiclo	Operador de Máquinas	Assistente Operacional		F	P
	489	5	12317	14					Sim	Sim	Não	Não									Não	21		Santarém		x	3ºCiclo	Secundário	Diretor de Pequena Empresa	Caixa Bancário		F	P
	508	24	13431	14					Sim	Não	Não	Não	LIG	CN							Não	5		Santarém	x		Licenciatura	Desconhecida	Oficial	Desconhecida		F	P
8D	513	5	11675	13					Sim	Sim	Não	Não									Não	21		S. V. Paul		x	3ºCiclo	Licenciatura	Condutor de Veículo Pesado	Docente 1ºCiclo		F	P
	525	17	11678	13					Sim	Não	Não	Não	MAT	FQ							Não	24		Santarém		x	1ºCiclo	1ºCiclo	Prof. Nível Intermédio Admin Púb	Sem Profissão	M		P
9A	547	2	11296	15					Sim	Sim	Não	Não									Não	27		Moçarrria		x	2ºCiclo	Secundário	Pedreiro	Prof. Nível Intº Serv Jurídicos		F	P
	557	12	12512	15					Sim	Sim	Não	Não									4	45		Santarém		x	3ºCiclo	3ºCiclo	Vendedor	Sem Profissão	M		P
	563	18	11463	15					Sim	Sim	Não	Não									Não	12		Santarém	x		Secundário	3ºCiclo	Assistente Técnico	Cozinheira		F	P
9B	575	7	11390	15					Sim	Sim	Não	Não									Não	23		Santarém	x		Secundário	1ºCiclo	Caixa Bancário	Agente Comercial	M		P
	580	12	11399	14					Sim	Sim	Não	Não									Não	21		Santarém		x	Licenciatura	Secundário	Advogado	Assistente Técnica	M		P
	581	13	11394	14					Sim	Sim	Não	Não									Não	3		Santarém		x	Licenciatura	Licenciatura	Docente 2º/3ºCiclo	Docente 2º/3ºCiclo	M		P
	588	20	11377	15					Sim	Não	Não	Não	MAT								Não	27		Santarém		x	3ºCiclo	2ºCiclo	Engenheiro Civil	Pessoal de Limpeza	M		P
	591	23	11252	15					Sim	Não	Não	Não	LIG	MAT							Não	18		V. Figueira	X		3ºCiclo	1ºCiclo	Vendedor	Sem Profissão		F	P
	594	26	11141	14					Sim	Não	Não	Não	LIG	MAT							Não	34		Alcanhões		x	1ºCiclo	1ºCiclo	Serralheiro Mecânico	Sem Profissão	M		P
9C	598	3	11223	14					Não	Não	Sim	Não	LPO	HST	MAT	CN					Não	67		Santarém		x	1ºCiclo	2ºCiclo	Eletricista	Sem Profissão	M		P
	603	8	11310	15					Sim	Não	Não	Não	LIG	MAT							Não	19		P. Padeiras	x		Secundário	Secundário	Empregado de Mesa	Vigilante	M		P
	604	9	11320	15					Sim	Não	Não	Não	HST	MAT							Não	18		Santarém		Outro	2ºCiclo	Desconhecida	Condutor de Veículo Pesado	Sem Profissão	M		P
	605	10	11092	15					Sim	Não	Não	Não	HST	MAT							Não	38		Santarém		x	2ºCiclo	2ºCiclo	Eletromecânico	Caixa	M		P
9D	634	16	11445	14					Sim	Não	Não	Não	LPO	LIG							Não	43		V. Figueira		x	1ºCiclo	1ºCiclo	Pedreiro	Sem Profissão	M		P
9E	641	1	11144	14					Sim	Sim	Não	Não									Não	5		Achete		x	Desconhecida	1ºCiclo	Desconhecida	Empregada Fabril		F	P
	648	8	11266	14					Sim	Não	Não	Não	LIG								1	34		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Diretor de Publicidade	Secretária	M		P
	664	24	10791	14					Sim	Não	Não	Não	LIG	MAT							Não	23		Tremês		x	Desconhecida	Desconhecida	Condutor de Veículo Pesado	Assistente Operacional		F	P

Quadro 98. Ano Letivo 2007-2008																																
Tª	Nº	Nº Tª	Nº Pcº	Idd	Rep 1ºC	Rep 2ºC	Suc	Sucº Plº	Insuº	Abandº	1 Neg	2 Neg	3 Neg	4 Neg	5 Neg	6 Neg	TT- N	QE	PD	Fit	AE	Residência	EE - Pai	EE - Mãe	Hab. Pai	Hab. Mãe	Prof. Pai	Prof. Mãe	Masc.	Fem.	Nacº	
5A	11	11	12411	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	12		R. Santarém		x	Licenciatura	Secundário	Empregado Fabril	Condutora Veículos Ligeiros	M		P	
	14	14	12427	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	1		Santarém		x	Secundário	Pós Graduação	Vendedor	Enfermeira		F	P	
	26	26	13162	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	18		Santarém		x	Secundário	Secundário	Analista de Sistemas	Técnica Contabilidade		F	P	
	27	27	11547	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	28		Várzea		x	1ºCiclo	1ºCiclo	Cantoneiro de Limpeza	Floricultora		F	P	
5B	35	7	12869	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	71		Santarém		x	Bacharelato	Licenciatura	Diretor Pequena Empresa	Quadro Superior Adm Púb	M		P	
	43	15	12475	10			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	26		Santarém		x	Bacharelato	Licenciatura	Oficial	Docente 2º/3ºCiclo	M		P	
	53	25	12469	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	6		Santarém		x	Secundário	Licenciatura	Condutor Veículos Pesados	Docente 2º/3ºCiclo	M		P	
	54	26	12464	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	0		Santarém		x	2ºCiclo	2ºCiclo	Diretor Comércio Grossista	Diretor Comércio Pública	M		P	
5C	61	5	13652	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	1		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Bancário	Técnico Adm. Pública		F	P	
	65	9	13660	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	49		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida		M		P
	84	28	12430	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	3		Santarém	x		Licenciatura	Licenciatura	Engenheiro Civil	Enfermeira	M		P	
5D	85	1	12492	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	22		Santarém		x	Secundário	Secundário	Técnico de Turismo	Caixa		F	P	
	103	19	12503	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	65		V. Figueira	x		2ºCiclo	Desconhecida	Pedreiro	Rececionista		F	P	
5E	112	8	11619	10	1		Não	Não	Sim	Não	LIG	HGP	MAT	EDM					4	4	123	S	Santarém		x	Desconhecida	2ºCiclo	Desconhecida	Pessoal Limpeza Escritório	M		P
	114	10	12387	10			Sim	Não	Não	Não	LIG	HGP							Não	7		S	Alcanhões		x	Desconhecida	1ºCiclo	Desconhecida	Cozinheira	M		P
	117	13	12379	9			Sim	Não	Não	Não	MAT								Não	16		P. Padeiras	x		2ºCiclo	1ºCiclo	Soldador	Assistente Operacional		F	P	
	119	15	12490	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	1		Achete		x	3ºCiclo	2ºCiclo	Agente Comercial	Costureira	M		P	
	128	24	12273	9			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	9		Romeira	x		Desconhecida	Desconhecida	Empregado Fabril	Empregada Fabril		F	P	
	129	25	12393	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	6		Várzea	x		3ºCiclo	Secundário	Condutor Veículo Pesado	Empregada Escritório		F	P	
6A	178	18	12151	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	17		Santarém		x	Secundário	Licenciatura	Diretor Pequena Empresa	Docente 2º/3ºCiclo	M		P	
6B	198	12	11548	10			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	7		Alcanhões		x	Secundário	Secundário	Vendedor	Sem Profissão	M		P	
6C	216	10	11896	10			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	20		P. Padeiras	x		3ºCiclo	2ºCiclo	Empregado Aproveitamento	Caixa	M		P	
	232	26	11967	11			Sim	Sim	Não	Não									Não	25	S	V. Figueira		x	1ºCiclo	2ºCiclo	Canalizador	Trabalhadora Serv. Diretos		F	P	
6D	250	17	13394	11			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	21		Santarém		x	Desconhecida	Licenciatura	Analista de Sistemas	Docente 2º/3ºCiclo	M		P	
	252	19	13390	11			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	21		Santarém			Outro	Bacharelato	Licenciatura	Desconhecida	Docente 2º/3ºCiclo		F	P
	253	20	12103	10			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	1		Santarém		x	Licenciatura	Licenciatura	Advogado	Médica		F	P	
	258	25	12108	10			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	11		Santarém	x		Licenciatura	Licenciatura	Diretor Pequena Empresa	Trabalhadora Serv. Diretos	M		P	
6E	260	1	11595	11			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	1		Santarém		x	3ºCiclo	3ºCiclo	Operador Instalação Refinação	Sem Profissão		F	P	
	261	2	13367	11			Sim	Não	Não	Não	LIG								Não	28		Santarém		x	Desconhecida	Desconhecida	Desconhecida	Empregada Mesa		F	P	
	262	3	11607	11			Sim	Sim	Não	Não									Não	21		Santarém		x	1ºCiclo	3ºCiclo	Serralheiro Mecânico	Empregada Armazen	M		P	
	272	13	11775	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	21		Abitureiras	x		3ºCiclo	Licenciatura	Diretor Pequena Empresa	Docente Educação Especial	M		P	
6F	297	12	13650	10			Sim	Não	Não	Não	LIG								Não	178		V. Figueira		Tia	2ºCiclo	1ºCiclo	Representante Comercial	Empregada Mesa		F	P	
7A	314	2	11580	11			Sim	Não	Não	Não	MAT								Não	71	S	Alcanhões		x	2ºCiclo	3ºCiclo	Canalizador	Empregada Fabril		F	P	

ESES- Mestrado em Administração Educacional

	335	3	11957	13	1	2	Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	ESP	HST	MAT	CN	8		2	121	S	P. Padeiras	x		2ºCiclo	1ºCiclo	Condutor Máquinas Agrícola	Sem Profissão		F	P
	352	19	11922	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	1		Santarém	x		Secundário	Secundário	Diretor Pequena Empresa	Diretor Pequena Empresa		F	P
	353	21	13127	13			Sim	Sim	Não	Não									Não	19		P. Padeiras	x		Licenciatura	Secundário	Sargento	Operador Equipamento	M		P
	361	29	12255	13			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	12		Romeira	x		Secundário	3ºCiclo	Técnico Investigação Física	Ajudante Familiar	M		P
7B	368	7	11843	12			Sim	Não	Não	Não	LPO								Não	27	S	R. Santarém	x		Falecido	3ºCiclo	Falecido	Manobrador Estação		F	P
	374	13	11973	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	33		V. Figueira	x		Secundário	Licenciatura	Técnico Investigação Física	Docente 2º/3ºCiclo		F	P
	375	15	11838	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	14	S	Santarém	x		Secundário	Secundário	Trabalhador Serviços Diretos	Empregada Mesa	M		P
	376	16	11841	12			Sim	Sim	Não	Não							S		Não	0		Santarém	x		Secundário	3ºCiclo	Carteiro	Diretora Pequena Empresa	M		P
	378	17	11733	13			Sim	Não	Não	Não	LPO								Não	46		P. Santarém	x		Secundário	Secundário	Desconhecida	Prof Nivel Intº Admin Pub	M		P
	381	20	11840	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	7		R. Santarém	x		3ºCiclo	1ºCiclo	Empregado Fabril	Pessoal Limpeza		F	P
7C	405	14	11613	13			Sim	Sim	Não	Não									Não	5		Santarém	x		Secundário	Licenciatura	Agente da Polícia	Educadora Infância	M		P
7D	430	12	11552	13	1		Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	HST	GGF	MAT	FQ	6		Não	22	S	Alcanhões	x		1ºCiclo	1ºCiclo	Cozinheiro	Vigilante		F	P
	436	18	11567	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	21	S	Alcanhões	x		3ºCiclo	Secundário	Técnico Farmácia	Secretária	M		P
7E	450	10	12216	12			Sim	Sim	Não	Não							S		Não	16		Achete	x		3ºCiclo	Bacharelato	Condutor Veículos Pesados	Bancário	M		P
	457	17	12059	13			Sim	Sim	Não	Não									Não	17		S Domingos	x		Desconhecida	Licenciatura	Vendedor	Enfermeira	M		P
8A	474	6	12165	13			Sim	Não	Não	Não	LIG	HST							Não	14		Santarém	x		3ºCiclo	3ºCiclo	Locutor Radio	Caixa	M		P
	476	8	11408	13			Sim	Não	Não	Não	LIG								Não	35		P. Padeiras	x		3ºCiclo	Secundário	Operador Instalação Refinação	Assistente Médico	M		P
	487	19	12805	13			Sim	Não	Não	Não	LIG	HST							Não	42		Jardim Cima	x		Secundário	3ºCiclo	Assistente Medico	Assistente Medico		F	P
	491	23	11642	13			Sim	Sim	Não	Não									Não	8		Jardim Baixo	x		Secundário	Secundário	Caixa	Caixa		F	P
8B	518	25	11738	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	53		P. Santarem	x		3ºCiclo	2ºCiclo	Condutor Veiculo Ligeiro	Desempregada	M		P
8D	552	7	12007	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	29		Achete	x		2ºCiclo	Licenciatura	Serralheiro Mecânico	Educadora de Infância	M		P
	553	8	11845	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	14		R. Santarém	x		Secundário	1ºCiclo	Trabalhador Serviços Diretos	Trabº Serviços Diretos		F	P
	562	16	11456	13			Sim	Sim	Não	Não									Não	62		R. Santarém	x		Falecido	3ºCiclo	Falecido	Porteiro	M		P
9B	565	1	12339	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	13		Azoia Cima	x		Desconhecida	3ºCiclo	Caixa	Domestica		F	P
	578	2	11389	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	16		Santarém	x		Desconhecida	3ºCiclo	Desconhecida	Caixa		F	P
	615	5	11388	15			Sim	Sim	Não	Não							S		Não	18	S	R. Santarém	X		2ºCiclo	3ºCiclo	Operador Montagem	Vigilante Crianças	M		P
	624	14	12364	15			Sim	Sim	Não	Não									Não	13		P. Padeiras	x		Secundário	Secundário	Desconhecida	Desconhecida		F	P
	631	15	12510	15			Sim	Sim	Não	Não									Não	23		Santarém	x		Secundário	Bacharelato	Cozinheiro	Fotografo	M		P
	632	16	12340	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	56		S Vicente Paul	x		2ºCiclo	2ºCiclo	Agente Comercial	Vigilante Crianças	M		P
	633	18	12365	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	13		Jardim Baixo	x		3ºCiclo	3ºCiclo	Prof Tec Medica	Coordenadora Tecnica		F	P
9C	640	6	11662	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	18		Jardim Baixo	x		3ºCiclo	Secundário	Trabalhador Construção Civil	Outros Empreg Escritorio		F	P
	649	15	12315	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	29		P. Padeiras	x		Secundário	Licenciatura	Prof Interm Serv Juridico	Docente 2º/3ºCiclo		F	P
	651	17	12235	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	55	S	Moçarría	X		2ºCiclo	1ºCiclo	Condutor Pesado Mercd	Caixa	M		P
	652	18	12036	14			Sim	Sim	Não	Não							S		Não	12		Jardim Baixo	x		Desconhecida	Licenciatura	Desconhecida	Educadora de Infância		F	P
9D	671	14	11678	14			Sim	Sim	Não	Não									Não	34	S	Alto Bexiga	x		1ºCiclo	1ºCiclo	Prof Interm Admt Pub	Domestica	M		P

Quadro 99. Ano Letivo 2008-2009																															
Tª	Nº	Nº Tª	Nº Pcº	Idd	Rep 1ºC	Rep 2ºC	Sucº	Sucº Plº	Insucº	Abandº	1 Neg	2 Neg	3 Neg	4 Neg	5 Neg	6 Neg	TT- N	QE	PD	Fit	AE	Residência	EE - Pai	EE - Mãe	Hab. Pai	Hab. Mãe	Prof. Pai	Prof. Mãe	Masc.	Fem.	Nacº
5A	19	19	13969	10			Sim	Não	Não	Não	LIG								Não	55	S	Moçarria Vale Estacas		x	1º CC	3º CC	Agricultor	Agricultora	M		BR
5B	37	10	12734	9			Sim	Não	Não	Não	EVT								Não	4		Santarem	x		Secundário	3º CC	Sargento	Prof Ensino		F	P
	43	16	12739	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	0		Santarem		x	2º CC	3º CC	Operador Maq.	Emprg Fabril		F	BR
5C	55	3	12669	9			Sim	Não	Não	Não	EVT								Não	1		Jardim Cima		x	2º CC	3º CC	Gerente PME	Gerente PME	M		P
	60	8	12771	9			Sim	Não	Não	Não									Não	16		Achete		x	Desconhecido	3º CC	Desconhecido	Emprg Mesa	M		P
	63	11	14183	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	8		S Vicente Paul		x	3º CC	Secundário	Mot Pesados	Asst Operacional	M		P
	70	19	12653	9			Sim	Não	Não	Não	MAT	CN							Não	4		Outeirinho		x	Desconhecido	Desconhecido	Mecanico	Trab Serv Direto		F	P
	77	25	12779	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	3		Alpiarça		x	3º CC	Desconhecido	Tec Vendas	Decoradora	M		P
5D	84	7	12643	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	8		Alto Bexiga		x	Secundário	Licenciatura	Estucador	Enfermeira		F	P
	90	13	12646	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	0		Jardim Cima	x		3º CC	Licenciatura	Desconhecido	Prof 1º CC		F	P
	93	16	12626	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	8		Ribeira Santarém		x	3º CC	1º CC	Tec Industrial	Emprg Escritorio		F	P
5E	105	3	13134	9			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	18		Alcanhões	x		Bacharelato	Licenciatura	Diretor PME	Diretor Vendas		F	P
	112	10	14064	10			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	0		Santarem		x	Licenciatura	Licenciatura	Inspec Finanças	Bancaria		F	P
	116	14	12496	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	29		Vale Figueira		x	Bacharelato	Licenciatura	Agricultor	Domestica		F	P
	120	18	14067	10			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	0		Santarem		x	Mestrado	Licenciatura	Analista Sistemas	Tec Diagnostico	M		P
	124	22	12750	9			Sim	Não	Não	Não	LIG								Não	11		Alcanhões		x	Desconhecido	2º CC	Desconhecido	Domestica		F	P
5F	137	10	12770	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	0		Jardim Cima		x	2º CC	2º CC	Mot Pesados	Vendedor	M		P
	138	11	12657	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	22		Portela Padeiras		x	3º CC	3º CC	Tec Electronica	Desempregada		F	P
	143	16	14069	9			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	31		Alto Bexiga		x	Desconhecido	Licenciatura	Emprg Armazem	Enfermeira		F	P
	152	25	12658	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	0		S Pedro		x	Secundário	2º CC	Contabilista	Domestica	M		P
6A	157	4	12409	11			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	0		Alto Bexiga	x		Secundário	3º CC	Tec Industrial	Emprg Limpeza		F	P
	164	11	12411	11			Sim	Sim	Não	Não									Não	33		Ribeira Santarém		x	Licenciatura	Secundário	Emprg Fabril	Mot Ligeiro	M		P
	166	13	12847	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	28		Santarem		x	Secundário	Secundário	Gerente PME	Domestica	M		P
6B	188	7	12474	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	24	S	Alcanhões		x	2º CC	2º CC	Pedreiro	Desempregada	M		P
6C	217	7	13665	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	13		S Domingos	x		Licenciatura	Licenciatura	Docente 2º/3º CC	Docente 2º/3º CC	M		P
	225	15	13661	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	1		Povoa Isenta	x		Desconhecido	Desconhecido	Tec Medecina	Tec Medecina	M		P
	237	27	13697	11			Sim	Sim	Não	Não									Não	2		Santarem		x	Secundário	Secundário	Gerente PME	Gerente PME	M		P
6D	253	14	11928	12	1		Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	HGP	MAT	CN	EVT	7		2	26		S Pedro		x	3º CC	1º CC	Soldador	Desempregada	M		P
6E	280	17	12386	11			Sim	Sim	Não	Não									Não	0		Jardim Cima	x		Licenciatura	Licenciatura	Enfermeiro	Enfermeira		F	P
7A	320	1	13385	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	0		Abitureiras		x	Desconhecido	Secundário	Vendedor	Vendedor		F	P
	321	2	11564	13	1		Não	Não	Sim	Não	ESP	HST	MAT	CN	FQ		5		Não	27		Alcanhões		x	Secundário	2º CC	Pedreiro	Do		F	P
	322	3	13165	12			Sim	Sim	Não	Não								S	Não	9		Portela Padeiras	x		Secundário	Secundário	Bancario	Asst Operacional		F	P
	323	4	13400	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	3		Santarem		x	Secundário	3º CC	Sargento	Caixa		F	P
	333	14	11537	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	19		Alcanhões		x	Secundário	2º CC	Pedreiro	Domestica	M		P

ESES- Mestrado em Administração Educacional

	336	17	12123	12			Sim	Sim	Não	Não								Não	19	Jardim Baixo		x	Desconhecido	Licenciatura	Desconhecido	Escultor/Pintor	M		P	
7B	361	14	11775	11			Sim	Sim	Não	Não								Não	74	S	Abitureiras	x		3º CC	Licenciatura	Gerente PME	Doc Educ Especial	M		P
7C	377	2	11957	11			Sim	Não	Não	Não	MAT	FQ						Não	3		Portela Padeiras	x		2º CC	1º CC	Condt Maq Agricola	Domestica		F	P
	378	3	11937	11			Sim	Não	Não	Não	LPO							Não	9		Jardim Cima		x	Desconhecido	Desconhecido	Desconhecido	Desconhecida	M		P
	379	4	11729	11			Sim	Não	Não	Não	MAT	EDF						Não	8		Povoa Santerem		x	3º CC	Secundário	Espec Profs Admt	Espec Profs Admt		F	P
	393	18	12543	11			Sim	Sim	Não	Não								Não	22		Santarem		x	Bacharelato	Licenciatura	Inspec Agrario	Prof 1º CC	M		P
	394	19	11822	12			Sim	Sim	Não	Não								Não	0		Ribeira Santarém	x		Secundário	Secundário	Tec Electronica	Asst Operacional		F	P
	402	27	11967	11			Sim	Sim	Não	Não								Não	4		Vale Figueira		x	1º CC	2º CC	Canalizador	Trab Serv Direto		F	P
	404	29	14184	12			Não	Não	Sim	Não	LIG	LFR	HST	GGF	MAT	FQ	7	Não	126		Vale Figueira	x		Desconhecido	Desconhecido	Desconhecido	Desconhecida		F	P
7D	420	16	11535	13	1		Sim	Não	Não	Não	MAT							Não	42		Alcanhões		x	Secundário	Licenciatura	Asst Operacional	Educadora Infância	M		P
	425	22	11578	13	1		Sim	Não	Sim	Não	LPO	LIG	LFR	GGF	MAT	FQ	7	2	15		Alcanhões	x		2º CC	2º CC	Bate Chapas	Empreg Mesa	M		P
	426	23	11599	12			Sim	Não	Não	Não	LFR							Não	9	S	Jardim Cima	x		Licenciatura	Licenciatura	Docente 2º/3º CC	Asst Tecnica	M		P
8B	465	6	11842	14			Sim	Sim	Não	Não							S	Não	0		S Domingos		x	Secundário	Secundário	Empreg Escritorio	Gerente PME		F	P
	468	9	11745	13			Sim	Não	Não	Não	LPO	HST	MAT					Não	18	S	Póvoa Santarem		Tutora	Desconhecido	Desconhecido	Oper Aparelhos Destilação	Desconhecida		F	P
	469	10	11976	13			Sim	Sim	Não	Não								Não	2		Vale Figueira		x	Desconhecido	Secundário	Empreg Armazem	Asst Tecnica		F	P
	470	11	13143	13			Sim	Sim	Não	Não								Não	8		Alto Bexiga	x		Secundário	Secundário	Polícia	Agente Comercial		F	P
	476	17	11836	13			Sim	Não	Não	Não	HST	MAT						Não	6	S	Santarem		x	2º CC	3º CC	Condt Terraplanagem	Asst Operacional		F	P
8D	524	17	13721	14			Sim	Sim	Não	Não								Não	29		Jardim Cima		x	3º CC	Secundário	Carpinteiro	Espec Profs Admt		F	P
9A	536	8	11656	14			Sim	Sim	Não	Não								Não	3		Santarem		Tutora	Doutoramento	Secundário	Falecido	Falecida		F	P
	537	9	11647	14			Sim	Sim	Não	Não								Não	18		Jardim Cima		x	Secundário	3º CC	Vendedor	Caixa	M		P
	538	10	11638	15			Sim	Sim	Não	Não								Não	21		Jardim Baixo		x	Bacharelato	Licenciatura	Diretor Produção Agicola	Docente 2º/3º CC	M		P
	548	20	13735	14			Sim	Não	Não	Não	MAT							3	56		S Vicente Paul		x	Falecido	3º CC	Falecido	Domestica	M		P
9B	569	21	11746	15			Sim	Sim	Não	Não								Não	23		Povoa Santerem		x	3º CC	3º CC	Polícia	Floricultora		F	P
	571	23	11987	15			Sim	Não	Não	Não	HST							Não	21		Vale Figueira	Tio		Falecido	Desconhecido	Falecido	Desconhecida		F	P
	572	24	11984	15			Sim	Sim	Não	Não							S	Não	4		Vale Figueira		x	Desconhecido	3º CC	Estufador	Empreg Fabril		F	P
9C	583	12	11747	14			Sim	Não	Não	Não	LIG							Não	14		Povoa Santerem		x	2º CC	3º CC	Bate Chapas	Cozinheira		F	P

Quadro 100. Ano Letivo 2009-2010																															
Turma	Nº	Nº Tª	Nº Pº	Idd	R 1ºC	R 2ºC	Sucº	Sucº Plº	Insucº	Abondº	1 Neg	2 Neg	3 Neg	4 Neg	5 Neg	6 Neg	TT- N	QE	PD	Flt	AE	Residência	EE- Pai	EE - Mãe	Hab. Pai	Hab. Mãe	Prof. Pai	Prof. Mãe	Masc.	Fem.	Nacº
5B	24	9	12948	9	0	0	Sim	Sim	Não	Não									Não	24		S Salvador		X	3º CC	3º CC	Polícia	Asst Operacional	M		P
	37	22	14229	11			Sim	Não	Não	Não	MAT								Não	67		Alcanhões		x	Secundário	Secundário	Agente Seguro	Agente Seguro	M		P
	42	27	12920	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	3		Moçarria		X	Secundário	Secundário	Operador Maq	Desempregada	M		P
5C	45	1	14170	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	28		Fontainhas		x	3º CC	Bachelorato	Diretor Comercio	Trab Serv Direto	M		P
	46	2	12991	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	0		Jardim Baixo		Tia	1º CC	Desconhecido	Mecanico	Desconhecido		F	P
	55	11	13109	10			Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	98		S Pedro		x	3º CC	Bachelorato	Emprgo Fabril	Asst Tecnica	M		P
	57	13	12654	10			Sim	Não	Não	Não	LIG								Não	0		Vale Estacas		x	Secundário	2ºCC	Sargento	Empreg Fabril		F	P
5D	88	19	12935	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	15		Vale Figueira		x	Desconhecido	Desconhecido	Tec Vendas	Desempregada		F	P
	93	24	13001	11	1		Sim	Não	Não	Não	LIG								Não	16		Santarém		x	1º CC	Seundário	Motorista Pesado	Caixa	M		P
	94	26	14353	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	4	S	Jardim Cima		x	3º CC	Secundário	Trab Serv Direto	Tec Medicina	M		P
5E	112	15	14333	9			Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	26		Varzea		x	Desconhecido	Desconhecido	Desconhecido	Desconhecido	M		P
	113	16	14332	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	6	S	Abitureiras		x	Desconhecido	Secundário	Vendedor	Vendedor		F	P
	114	17	13085	10			Sim	Não	Não	Não	MAT								Não	41	S	Bairro Girão		x	Secundário	Licenciatura	Polícia	Professora 2º 3º CC		F	P
	118	21	14329	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	12	S	Portela Padeiras		x	Bachelorato	Bachelorato	Eng Agronomo	Eng Agronomo	M		P
5F	144	18	13025	9			Sim	Sim	Não	Não									Não	28		Rio Maior		x	2º CC	2º CC	Bate Chapas	Pessoal Limpeza		F	P
5G	168	14	12972	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	3		Varzea		x	3º CC	Licenciatura	Pintor Mecânico	Tec Sanitário	M		P
	170	16	14321	10			Sim	Sim	Não	Não									Não	32		Santarém	x		Doutoramento	Licenciatura	Prof Universitario	Farmacutica	M		P
6C	238	1	11969	11	1		Não	Não	Sim	Não									Não	16	S	Santarém		Tutora	Desconhecido	Desconhecido	Tratador Cavalos	Domestica		F	P
6D	269	8	12845	11			Não	Não	Sim	Não	LIG	HGP	MAT	CN			4		Não	24	S	Ribeira Santarém		x	Desconhecido	Desconhecido	Servente	Domestica	M		P
	271	10	12624	11			Sim	Sim	Não	Não									Não	49		Jardim Baixo		x	Desconhecido	Secundário	Desconhecido	Trab Serv Direto	M		P
	281	20	12650	11			Sim	Sim	Não	Não									Não	2		Santarém		x	Lincenciatura	Licenciatura	Eng Mecanico	Contabilista	M		P
	288	27	14482	13	1	2	Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	HGP	MAT	CN	EVT	8		9	283		Ribeira Santarém		x	1º CC	1º CC	Carpinteiro	Domestica	M		P
6E	292	4	13134	11			Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	8		Alcanhões	x		Bachelorato	Licenciatura	Gerente PME	Diretor Vendas		F	P
	296	8	12744	12			Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	9		Alcanhões		x	Secundário	Licenciatura	Vendedor	Psicologa		F	P
	304	16	12496	11			Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	24		Vale Figueira		x	Bachelorato	Secundário	Agricultor	Domestica		F	P
6F	332	17	12660	11			Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	6		Santarém		x	Secundário	Licenciatura	Tec Diagnostico	Eng Agronomo	M		P
	336	21	14182	12			Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	25		Fontainhas	x		Secundário	Secundário	Tec Administração	Bancaria		F	P
7A	376	17	11601	12			Sim	Não	Não	Não	LIG	ESP	GGF						Não	22		Santarém		x	3º CC	Licenciatura	Emprg Amazem	Bancaria		F	P
	381	21	12285	13			Sim	Sim	Não	Não									Não	9		Alcanhões		x	2º CC	2º CC	Operador Montagem	Cozinha		F	P
	390	22	12499	12			Sim	Sim	Não	Não								Sim	Não	4		Vale Figueira	x		1ºCC	1º CC	Eletricista	Trab Agrícola		F	P
	397	28	12349	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	9		Moçarria		x	3º CC	3ºCC	Emprg Escritorio	Tec Farmacia	M		P
7B	410	13	12386	13			Sim	Sim	Não	Não									Não	4		Jardim Cima	x		Lincenciatura	Licenciatura	Enfermeiro	Enfermeira		F	P
	412	15	12384	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	4		Achete		x	2º CC	Licenciatura	Gerente PME	Tec Contabilidade		F	P
	413	16	12385	13			Sim	Sim	Não	Não									Não	8		Santarém	x		3º CC	2º CC	Motorista Pesado	Domestica		F	P
	414	17	11716	12			Sim	Sim	Não	Não									Não	31		Romeira		x	1ºCC	1º CC	Empreg Fabril	Empreg Fabril		F	P

ESES- Mestrado em Administração Educacional

	416	19	12846	12				Sim	Sim	Não	Não							Não	82		S Pedro		x	3º CC	2º CC	Desconhecido	Asst Operacional	M		P	
	418	21	11133	12				Sim	Não	Não	Não	ESP	MAT	EDT				Não	66		Santarém		Avó	Desconhecido	Desconhecido	Desconhecido	Desconhecido		F	P	
7C	437	12	13665	12				Sim	Não	Não	Não	HST						Não	19		S Domingos	x		Lincenciatura	Licenciatura	Professor 2º 3º CC	Professora 2º 3º CC	M		P	
7D	458	5	12407	14	1			Não	Não	Sim	Não	LPO	LIG	LFR	HST	GGF	MAT	6	Não	35	S	Portela Padeiras Jardim Baixo		x	3º CC	2º CC	Maquinista	Costureira	M		P
	459	6	12561	13				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	26				x	Mestrado	Licenciatura	Inspector Trab Seg	Farmacêutica		F	P
	461	8	12373	14	1			Não	Não	Sim	Não	LIG	LFR	HST	GGF	MAT	CN	7	2	98	S	Alcanhões Vale Figueira Jardim Baixo		x	1º CC	Licenciatura	Servente	Gerente PME	M		P
	462	9	12495	13				Sim	Não	Não	Não	LIG							Não	19	S	Jardim Baixo	x		Secundário	2º CC	Eletricista	Asst Médica		F	P
	463	10	12481	13				Sim	Não	Não	Não	LIG							4	29			x	2º CC	3º CC	Agricultor	Asst Médica	M		P	
	464	12	12399	13				Sim	Sim	Não	Não									22		Achete		x	3º CC	3º CC	Gerente PME	Empreg Contabilidade	M		P
	465	13	12400	12				Sim	Sim	Não	Não									35		Povoa Santarem		x	Secundário	Licenciatura	Agente Seguro	Outros Docentes	M		P
	466	14	11552	12				Sim	Não	Não	Não	MAT	EDV	EDM						41		Alcanhões		x	1º CC	1º CC	Cozinheiro	Vigilante		F	P
8A	512	12	13396	14				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	5		Portela Padeiras Jardim Cima		x	Licenciatura	Licenciatura	Empreg Contabilidade	Enfermeira		F	P
8B	533	6	11606	13				Sim	Não	Não	Não	MAT							1	14	S			x	Secundário	Secundário	Motorista Ligeiro	Tec Admt Publica	M		P
	534	7	11773	13				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	11		Abitureiras Vale Estacas		x	Secundário	Licenciatura	Porteiro	Diretora PME	M		P
8C	572	21	12848	14				Sim	Não	Não	Não	HST	MAT						1	10	S			x	Desconhecido	Desconhecido	Vendedor	Vendedor	M		P
8D	590	16	11562	13				Sim	Não	Não	Não	HST	EDF							44		Alcanhões Jardim Baixo		x	1º CC	3º CC	Agricultor	Domestica		F	P
	591	17	12101	13				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	0				x	Secundário	Licenciatura	Bancario	Enfermeira		F	P
	592	18	12307	14				Sim	Não	Não	Não	MAT								66		Alcanhões		x	Desconhecido	3º CC	Desconhecido	Asst Operacional		F	P
9A	601	5	13398	14				Sim	Não	Não	Não	LPO	LIG						1	21	S	Portela Padeiras		x	Pós Graduação	Pós Graduação	Escritor	Educadora Infância	M		P
	607	11	11920	14				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	7		Portela Padeiras Jardim Baixo		x	Licenciatura	Licenciatura	Tec Diagnostico	Eng Agronomo	M		P
	608	12	13643	14				Sim	Sim	Não	Não									19		Jardim Baixo		x	3º CC	Secundário	Trab Serv Direto	Empreg Escritorio	M		P
	621	25	11917	14				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	9		Portela Padeiras S		x	Secundário	Licenciatura	Sargento	Fisioterapeuta	M		P
9B	627	5	11842	15				Sim	Sim	Não	Não							Sim	Não	0		S Domingos Ribeira Santarém		x	Secundário	Secundário	Gerente Comr Grossita	Empreg Escritorio		F	P
	628	6	11843	14				Sim	Sim	Não	Não									18		Ribeira Santarém		x	Falecido	3º CC	Falecido	Manobrador Estação	M		P
	635	13	11840	16	1	2		Sim	Sim	Não	Não								1	23		Ribeira Santarém	x		3º CC	1º CC	Empreg Fabril	Pessoal Limpeza		F	P
	637	15	11735	14				Sim	Sim	Não	Não									14		Povoa Santarem		x	Licenciatura	3º CC	Servente Agente Comercial	Caixa		F	P
9C	644	4	13119	14				Sim	Sim	Não	Não									12		Santarém		x	Desconhecido	Desconhecido	Agente Comercial	Asst Tecnica		F	P
	650	10	11557	15				Sim	Sim	Não	Não									1	27	Alcanhões Jardim Baixo		x	Desconhecido	3º CC	Desconhecido	Asst Operacional		F	P
	653	12	11647	15				Sim	Sim	Não	Não									32	S	Vale Cima		x	Secundário	3º CC	Vendedor	Caixa		F	P
	654	14	11613	14				Sim	Sim	Não	Não									34		Vale Estacas		x	Secundário	Licenciatura	Policia	Educadora Infância	M		P
	655	15	11556	15				Sim	Sim	Não	Não									11		Alcanhões		x	3º CC	3º CC	Secretario	Domestica		F	P
	666	26	11913	14				Sim	Sim	Não	Não									15		Santarém S Vicente Paul	x		Secundário	Secundário	Desconhecido	Telefonista	M		P
	667	27	11623	14				Sim	Sim	Não	Não								1	11			x	3º CC	Licenciatura	Motorista Pesado	Educadora Infância	M		P	
9D	686	15	11567	14				Sim	Sim	Não	Não									29		Alcanhões		x	3º CC	Secundário	Tec Farmacia	Secretaria	M		P

Quadro 101. Observação dos dados na Amostra considerada

	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010				2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	Média	Total		2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	Média	Total
Alunos Total	67	66	68	60	68	65,8	329																
329	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	Média	Total		2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	Média	Total	Total	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	Média	Total
Suc Total	63	58	65	56	64	61,2	306	InSuc	4	8	3	4	4	4,6	23	Escola	67	66	68	60	68	65,8	329
PD	6	4	0	1	7	3,6	18	PD	0	3	2	2	2	1,8	9	PD	6	7	2	3	9	5,4	27
Flt	1763	1457	1580	763	1388	1390,2	6951	Flt	255	523	266	194	440	336	1678	Flt	2018	1980	1846	957	1828	1726	8629
Flt/AI	28	25	24	14	22	22,5	113	Flt/AI	64	66	89	49	110	75,6	378	Flt/AI	30,1	30	27,1	16	26,9	26,2	130
AE	17	6	10	6	9	9,6	48	AE	0	1	3	0	3	1,4	7	AE	17	7	13	6	12	11	55
Rep	3	0	0	1	2	1,2	6	Rep	2	3	2	3	2	2,4	12	Rep	5	3	2	4	4	3,6	18
2REP	0	0	0	0	2	0,4	2	2REP	2	3	1	0	1	1,4	7	2REP	2	3	1	0	3	1,8	9
Res-U	40	37	44	33	36	38	190	Res-U	3	5	2	1	3	2,8	14	Res-U	43	42	46	34	39	40,8	204
Res - R	23	21	21	23	28	23,2	116	Res - R	1	3	1	3	1	1,8	9	Res - R	24	24	22	26	29	25	125
EE								EE								EE							
Pai	8	10	7	13	9	9,4	47	Pai	0	2	1	2	0	1	5	Pai	8	12	8	15	9	10,4	52
Mãe	55	48	58	43	55	51,8	259	Mãe	4	6	2	2	4	3,6	18	Mãe	59	54	60	45	59	55,4	277
Pai								Pai								Pai							
Dout	0	0	0	1	1	0,4	2	Dout	0	0	0	0	0	0	0	Dout	0	0	0	1	1	0,4	2
Mest	1	2	0	1	1	1	5	Mest	0	0	0	0	0	0	0	Mest	1	2	0	1	1	1	5
Lic	8	7	5	4	7	6,2	31	Lic	0	0	0	0	0	0	0	Lic	8	7	5	4	7	6,2	31
Bach	3	1	2	4	3	2,6	13	Bach	0	1	0	0	0	0,2	1	Bach	3	2	2	4	3	2,8	14
Sec	9	10	20	15	17	14,2	71	Sec	0	0	0	1	0	0,2	1	Sec	9	10	20	16	17	14,4	72
3C	11	10	12	9	15	11,4	57	3C	0	0	0	1	1	0,4	2	3C	11	10	12	10	16	11,8	59
2C	6	9	9	7	4	7	35	2C	0	0	1	1	0	0,4	2	2C	6	9	10	8	4	7,4	37
1C	5	6	4	2	6	4,6	23	1C	0	2	1	0	2	1	5	1C	5	8	5	2	8	5,6	28
Desc	20	13	13	13	11	14	70	Desc	4	3	1	1	1	2	10	Desc	24	16	14	14	12	16	80
Mãe								Mãe								Mãe							
Dout	0	0	0	0	0	0	0	Dout	0	0	0	0	0	0	0	Dout	0	0	0	0	0	0	0
Mest	1	1	0	0	0	0,4	2	Mest	0	0	0	0	0	0	0	Mest	1	1	0	0	0	0,4	2
Lic	7	11	17	15	21	14,2	71	Lic	0	0	0	0	1	0,2	1	Lic	7	11	17	15	22	14,4	72
Bach	5	0	1	0	3	1,8	9	Bach	0	0	0	0	0	0	0	Bach	5	0	1	0	3	1,8	9
Sec	11	11	14	13	13	12,4	62	Sec	0	0	0	0	0	0	0	Sec	11	11	14	13	13	12,4	62
3C	10	9	17	14	11	12,2	61	3C	1	1	0	0	0	0,4	2	3C	11	10	17	14	11	12,6	63

ESES- Mestrado em Administração Educacional

2C	5	7	2	6	6	5,2	26	2C	0	3	0	2	1	1,2	6	2C	5	10	2	8	7	6,4	32
1C	5	10	8	2	4	5,8	29	1C	0	2	2	1	1	1,2	6	1C	5	12	10	3	5	7	35
Desc	19	9	6	6	7	9,4	47	Desc	3	2	1	1	1	1,6	8	Desc	22	11	7	7	8	11	55
M	26	29	34	22	34	29	145	M	1	5	1	2	4	2,6	13	M	27	34	35	24	38	31,6	158
F	37	29	31	34	30	32,2	161	F	3	3	2	2	0	2	10	F	40	32	33	36	30	34,2	171
Flt - M	620	716	802	473	741	670,4	3352	Flt - M	37	285	123	41	440	185,2	926	Flt - M	657	1001	925	514	1181	855,6	4278
Flt - F	1143	741	778	290	647	719,8	3599	Flt - F	218	238	143	153	0	150,4	752	Flt - F	1361	979	921	443	647	870,2	4351
Flt-Med-M	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Med-M	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Med-M	24,3	29,4	26,4	21,4	31,1	27	133
Flt-Med-F	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Med-F	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Med-F	34,0	30,6	27,9	12,3	21,6	25,4	126
Flt-EE-SUP	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-SUP	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-SUP	289	323	347	236	533	345,6	1728
Flt-EE-SEC	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-SEC	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-SEC	204	210	240	134	247	207	1035
Flt-EE-23C	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-23C	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-23C	308	500	563	322	477	434	2170
Flt-EE-1C	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-1C	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-1C	137	496	453	37	382	301	1505
Flt-Desc	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Desc	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Desc	1421	478	243	228	189	511,8	2559
Flt-URB	0	0	0	0	0	0	0	Flt-URB	0	0	0	0	0	0	0	Flt-URB	1114	1136	1024	296	1145	943	4715
Flt-RUR	0	0	0	0	0	0	0	Flt-RUR	0	0	0	0	0	0	0	Flt-RUR	1245	871	822	661	683	856,4	4282
Flt-M-Urb								Flt-M-Urb								Flt-M-Urb	25,9	27,0	22,3	8,7	29,4	23,1	113
Flt-M-Rur								Flt-M-Rur								Flt-M-Rur	51,9	36,3	37,4	25,4	23,6	34,3	175
PD - M	1	3	0	1	5	2	10	PD - M	0	2	1	2	2	1,4	7	PD - M	1	5	1	3	7	3,4	17
PD - F	5	1	0	0	2	1,6	8	PD - F	0	1	1	0	0	0,4	2	PD - F	5	2	1	0	2	2	10
PD-EE-SUP	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-SUP	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-SUP	0	1	0	0	3	0,8	4
PD-EE-SEC	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-SEC	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-SEC	0	1	0	0	1	0,4	2
PD-EE-23C	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-23C	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-23C	2	1	2	2	3	2	10
PD-EE-1C	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-1C	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-1C	3	1	0	0	1	1	5
PD-Desc	0	0	0	0	0	0	0	PD-Desc	0	0	0	0	0	0	0	PD-Desc	1	3	0	0	1	1	5
PD-URB	0	0	0	0	0	0	0	PD-URB	0	0	0	0	0	0	0	PD-URB	2	5	2	1	6	3,2	16
PD-RUR	0	0	0	0	0	0	0	PD-RUR	0	0	0	0	0	0	0	PD-RUR	4	2	0	2	3	2,2	11
Rep - M	3	0	0	1	1	1	5	Rep - M	1	2	1	2	2	1,6	8	Rep - M	1	2	1	2	2	1,6	8
Rep - F	0	0	0	0	1	0,2	1	Rep - F	1	1	1	1	0	0,8	4	Rep - F	1	1	1	1	0	0,8	4
2Rep-M	0	0	0	0	0	0	0	2Rep-M	0	1	0	0	1	0,4	2	2Rep-M	0	1	0	0	1	0,4	2
2Rep-F	0	0	0	0	2	0,4	2	2Rep-F	2	2	1	0	0	1	5	2Rep-F	2	2	1	0	0	1	5
Nac	63	58	65	56	64	61,2	306	Nac	4	8	3	4	4	4,6	23	Nac	67	66	68	60	68	65,8	329

Quadro 101-A. Observação dos dados na Amostra considerada

	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	Média	Total		2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	Média	Total		2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	Média	Total
Suc	21	21	10	8	15	15	75	Suc PI	27	31	41	40	34	34,6	173	QE	15	6	14	8	15	11,6	58
PD	2	1	0	1	4	1,6	8	PD	2	3	0	0	3	1,6	8	PD	2	0	0	0	0	0,4	2
Flt	743	569	485	264	487	509,6	2548	Flt	679	784	920	437	643	692,6	3463	Flt	341	104	175	62	258	188	940
Flt/Al	35	27	49	33	32	35,2	176	Flt/Al	25	25	22	11	19	20,5	103	Flt/Al	23	17	13	8	17	15,6	78
AE	8	1	4	1	6	4	20	AE	4	5	5	5	3	4,4	22	AE	5	0	1	0	0	1,2	6
Rep	3	0	0	1	1	1	5	Rep	0	0	0	0	1	0,2	1	Rep	0	0	0	0	0	0	0
2REP	0	0	0	0	0	0	0	2REP	0	0	0	0	2	0,4	2	2REP	0	0	0	0	0	0	0
Res-U	13	12	6	6	9	9,2	46	Res-U	18	21	28	21	19	21,4	107	Res-U	9	4	10	6	8	7,4	37
Res - R	8	9	4	2	6	5,8	29	Res - R	9	10	13	19	15	13,2	66	Res - R	6	2	4	2	7	4,2	21
EE								EE								EE							
Pai	2	4	1	3	2	2,4	12	Pai	2	4	4	7	4	4,2	21	Pai	4	2	2	3	3	2,8	14
Mãe	19	17	9	5	13	12,6	63	Mãe	25	27	37	33	30	30,4	152	Mãe	11	4	12	5	12	8,8	44
Pai								Pai								Pai							
Dout	0	0	0	0	1	0,2	1	Dout	0	0	0	1	0		1	Dout	0	0	0	0	0	0	0
Mest	1	0	0	0	0	0,2	1	Mest	0	2	0	0	0	0,4	2	Mest	0	0	0	1	1	0,4	2
Lic	1	1	0	1	3	1,2	6	Lic	5	4	3	2	2	3,2	16	Lic	2	2	2	1	2	1,8	9
Bach	0	0	0	0	1	0,2	1	Bach	2	1	0	3	0	1,2	6	Bach	1	0	2	1	2	1,2	6
Sec	5	3	2	2	5	3,4	17	Sec	4	6	15	10	5	8	40	Sec	0	1	3	3	7	2,8	14
3C	4	5	2	1	13	5	25	3C	5	4	7	8	1	5	25	3C	2	1	3	0	1	1,4	7
2C	2	5	3	4	3	3,4	17	2C	2	4	5	3	1	3	15	2C	2	0	1	0	0	0,6	3
1C	1	4	0	1	2	1,6	8	1C	2	2	4	1	3	2,4	12	1C	2	0	0	0	1	0,6	3
Desc	7	3	3	6	7	5,2	26	Desc	7	8	7	5	3	6	30	Desc	6	2	3	2	1	2,8	14
Mãe								Mãe								Mãe							
Dout	0	0	0	0	0	0	0	Dout	0	0	0	0	0	0	0	Dout	0	0	0	0	0	0	0
Mest	1	0	0	0	0	0,2	1	Mest	0	0	0	0	0	0	0	Mest	0	1	0	0	0	0,2	1
Lic	0	1	0	2	8	2,2	11	Lic	4	9	11	9	4	7,4	37	Lic	3	1	6	4	9	4,6	23
Bach	1	0	0	0	2	0,6	3	Bach	3	0	0	0	0	0,6	3	Bach	1	0	1	0	1	0,6	3
Sec	4	2	2	1	7	3,2	16	Sec	6	7	11	10	3	7,4	37	Sec	1	2	1	2	3	1,8	9
3C	4	2	4	6	8	4,8	24	3C	6	6	9	6	3	6	30	3C	0	1	4	2	0	1,4	7
2C	1	6	0	1	4	2,4	12	2C	1	1	1	5	2	2	10	2C	3	0	1	0	0	0,8	4
1C	2	5	3	1	2	2,6	13	1C	1	5	5	1	1	2,6	13	1C	2	0	0	0	1	0,6	3
Desc	8	5	1	4	4	4,4	22	Desc	6	3	4	2	2	3,4	17	Desc	5	1	1	0	1	1,6	8

ESES- Mestrado em Administração Educacional

M	14	11	3	4	7	7,8	39	M	8	13	22	17	21	16,2	81	M	4	5	9	1	6	5	25
F	7	10	7	4	8	7,2	36	F	19	18	19	23	13	18,4	92	F	11	1	5	7	9	6,6	33
Flt - M	321	271	102	172	160	205,2	1026	Flt - M	211	349	589	301	431	376,2	1881	Flt - M	88	96	111	0	150	89	445
Flt - F	422	298	383	92	327	304,4	1522	Flt - F	468	435	331	136	212	316,4	1582	Flt - F	253	8	64	62	108	99	495
Flt-Med-M	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Med-M	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Med-M	0	0	0	0	0	0	0
Flt-Med-F	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Med-F	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Med-F	0	0	0	0	0	0	0
Flt-EE-SUP	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-SUP	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-SUP	0	0	0	0	0	0	0
Flt-EE-SEC	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-SEC	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-SEC	0	0	0	0	0	0	0
Flt-EE-23C	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-23C	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-23C	0	0	0	0	0	0	0
Flt-EE-1C	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-1C	0	0	0	0	0	0	0	Flt-EE-1C	0	0	0	0	0	0	0
Flt-Desc	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Desc	0	0	0	0	0	0	0	Flt-Desc	0	0	0	0	0	0	0
Flt-URB	0	0	0	0	0	0	0	Flt-URB	0	0	0	0	0	0	0	Flt-URB	0	0	0	0	0	0	0
Flt-RUR	0	0	0	0	0	0	0	Flt-RUR	0	0	0	0	0	0	0	Flt-RUR	0	0	0	0	0	0	0
Flt-M-Urb								Flt-M-Urb								Flt-M-Urb							
Flt-M-Rur								Flt-M-Rur								Flt-M-Rur							
PD - M	1	1	0	1	4	1,4	7	PD - M	0	2	0	0	1	0,6	3	PD - M	0	0	0	0	0	0	0
PD - F	1	0	0	0	0	0,2	1	PD - F	2	1	0	0	2	1	5	PD - F	2	0	0	0	0	0,4	2
PD-EE-SUP	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-SUP	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-SUP	0	0	0	0	0	0	0
PD-EE-SEC	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-SEC	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-SEC	0	0	0	0	0	0	0
PD-EE-23C	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-23C	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-23C	0	0	0	0	0	0	0
PD-EE-1C	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-1C	0	0	0	0	0	0	0	PD-EE-1C	0	0	0	0	0	0	0
PD-Desc	0	0	0	0	0	0	0	PD-Desc	0	0	0	0	0	0	0	PD-Desc	0	0	0	0	0	0	0
PD-URB	0	0	0	0	0	0	0	PD-URB	0	0	0	0	0	0	0	PD-URB	0	0	0	0	0	0	0
PD-RUR	0	0	0	0	0	0	0	PD-RUR	0	0	0	0	0	0	0	PD-RUR	0	0	0	0	0	0	0
Rep - M	3	0	0	1	1	1	5	Rep - M	0	0	0	0	0	0	0	Rep - M	0	0	0	0	0	0	0
Rep - F	0	0	0	0	0	0	0	Rep - F	0	0	0	0	1	0,2	1	Rep - F	0	0	0	0	0	0	0
2Rep-M	0	0	0	0	0	0	0	2Rep-M	0	0	0	0	0	0	0	2Rep-M	0	0	0	0	0	0	0
2Rep-F	0	0	0	0	0	0	0	2Rep-F	0	0	0	0	2	0,4	2	2Rep-F	0	0	0	0	0	0	0
Nac	21	15	10	8	15	13,8	69	Nac	27	31	41	40	34	34,6	173	Nac	15	6	14	8	15	11,6	58

Quadro 101-B. Observação dos dados na Amostra considerada

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	Média	Total
AE	17	7	12	6	13	11	55
PD	0	2	0	0	5	1,4	7
Flt	368	283	538	186	332	341,4	1707
Flt/Al	22	40	45	31	26	32,8	164
0	0	0	0	0	0	0	0
Rep	0	0	1	0	3	0,8	4
2REP	0	0	1	0	0	0,2	1
Res - U	3	2	6	2	9	4,4	22
Res - R	1	5	6	4	4	4	20
EE							
Pai	1	1	1	2	1	1,2	6
Mãe	16	6	11	4	12	9,8	49
Pai							
Dout	0	0	0	0	0	0	0
Mest	1	1	0	0	0	0,4	2
Lic	1	0	0	0	1	0,4	2
Bach	0	0	0	0	1	0,2	1
Sec	1	1	1	0	4	1,4	7
3C	5	1	1	1	2	2	10
2C	2	1	4	2	0	1,8	9
1C	3	2	3	1	1	2	10
Desc	4	1	3	1	4	2,6	13
Mãe							
Dout	0	0	0	0	0	0	0
Mest	0	0	0	0	0	0	0
Lic	0	2	1	2	3	1,6	8
Bach	1	0	0	0	1	0,4	2
Sec	4	1	2	0	3	2	10
3C	2	0	3	2	1	1,6	8
2C	3	2	2	1	2	2	10
1C	2	2	5	0	0	1,8	9
Desc	5	0	0	1	3	1,8	9
M	5	1	7	4	8	5	25
F	12	6	5	2	5	6	30
Flt - M	127	17	272	162	218	159,2	796
Flt - F	241	266	266	24	114	182,2	911
Flt-Med-M	25,4	17,0	38,9	40,5	27,3	32	149
Flt-Med-F	20,1	44,3	53,2	12,0	22,8	30,4	152
Flt-EE-SUP	4	35	0	83	160	56,4	282
Flt-EE-SEC	79	38	35	0	24	35,2	176
Flt-EE-23C	74	34	285	85	76	110,8	554
Flt-EE-1C	30	138	139	0	0	61,4	307
Flt-Desc	181	38	79	18	72	77,6	388
Flt-URB	197	73	349	15	209	168,6	843
Flt-RUR	171	210	189	171	123	172,8	864
Flt-M-Urb	65,7	36,5	58,2	7,5	23,2	38,3	191
Flt-M-Rur	171	42	31,5	42,8	30,8	43,2	318
PD - M	0	0	1	0	4	1	5
PD - F	2	1	1	0	0	0,8	4
PD-EE-SUP	0	0	0	0	2	0,4	2
PD-EE-SEC	0	1	0	0	1	0,4	2
PD-EE-23C	0	0	2	0	0	0,4	2
PD-EE-1C	2	0	0	0	0	0,4	2
PD-Desc	0	0	0	0	1	0,2	1
PD-URB	0	0	2	0	3	1	5
PD-RUR	2	1	0	0	1	0,8	4
Rep - M	3	1	1	0	2	1,4	7
Rep - F	0	0	1	0	1	0,4	2
2Rep-M	0	0	0	0	0	0	0
2Rep-F	0	0	1	0	1	0,4	2
Nac	17	7	12	6	13	11	55
Suc	8	1	4	1	6	4	20
Suc Pl	4	5	5	5	3	4,4	22
QE	5	0	1	0	0	1,2	6
Insuc	0	1	2	0	4	1,4	7

Quadro 102. Disciplinas que registraram Insucesso – Amostra observada

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	Total
LPO	6	12	4	4	3	29
LFR	6	3	4	3	2	18
LIG	11	15	9	6	10	51
ESP	0	0	1	1	2	4
HGP/HST	10	11	6	6	7	40
GGF	4	3	1	2	2	12
CNA/CNT	4	6	1	2	3	16
FQ	4	6	1	4	0	15
MAT	9	21	5	11	11	57
EVT	1	1	0	3	1	6
EDT	1	0	0	0	1	2
EDM	1	0	0	0	1	2

Quadro 103. Dados sobre a amostra analisada – valores absolutos

Valores Absolutos	Número Médio de Participações Disciplinares por aluno/ano nos 5 anos observados	Número Médio de faltas por aluno/ano nos 5 anos observados	Local de Residência Número Médio de alunos/ ano nos 5 anos observados		Número de Encarregado de Educação - Média por aluno nos 5 anos observados		Número Médio/ano dos Resultados Escolares por Género	
			Urbano	Rural	Pai	Mãe	Masculino	Feminino
Sucesso	1,6	35,2	9,2	5,8	2,4	12,8	7,8	7,2
Sucesso Pleno	1,6	20,8	21,4	13,4	4,2	31,6	16,2	18,4
Quadro Excelência	0,4	15,6	7,4	4,2	2,8	8,8	5	6,6
Insucesso	1,8	75,6	2,8	1,8	1	3,2	2,6	2

Quadro 104. Habilitações académicas dos pais/ mães dos alunos observados – valores absolutos

Valores Absolutos	Número Médio/ano das habilitações académicas dos Pais dos alunos nos 5 anos observados					Número Médio/ano das habilitações académicas das Mães dos alunos nos 5 anos observados				
	Superior	Secundário	2º/3º Ciclo	1º Ciclo	Desconhecido	Superior	Secundário	2º/3º Ciclo	1º Ciclo	Desconhecido
Sucesso	1,8	3,4	8,4	1,6	6,2	3	3,2	7,2	2,6	4,4
Sucesso Pleno	5	8	8	2,4	6	8	7,4	8	2,6	3,4
Quadro Excelência	3,4	2,8	2	0,6	2,8	5,4	1,8	2,2	0,6	1,6
Insucesso	0,2	0,2	0,8	1	2	0,2	0	1,6	1,2	1,6

Quadro 105. Dados sobre a amostra analisada – Taxas observadas

Percentagem	Número Médio de Participações Disciplinares por aluno/ano nos 5 anos observados	Número Médio de faltas por aluno/ano nos 5 anos observados	Local de Residência Número Médio de alunos/ ano nos 5 anos observados		Número de Encarregado de Educação - Média por aluno nos 5 anos observados		Número Médio/ano dos Resultados Escolares por Género	
			Urbano	Rural	Pai	Mãe	Masculino	Feminino
Sucesso	29,6%	23,9%	22,5%	23,0%	23,1%	22,8%	24,7%	21,1%
Sucesso Pleno	29,6%	14,1%	52,5%	53,2%	40,4%	56,2%	51,3%	53,8%
Quadro Excelência	7,4%	10,6%	18,1%	16,7%	26,9%	15,7%	15,8%	19,3%
Insucesso	33,3%	51,4%	6,9%	7,1%	9,6%	5,7%	8,2%	5,8%

Quadro 106. Taxa média das habilitações académicas dos pais/mães versus resultados escolares

Percentagem	Taxa Média/ano das habilitações académicas dos pais dos alunos nos 5 anos observados Versus resultados escolares					Taxa Média/ano das habilitações académicas das mães dos alunos nos 5 anos observados Versus resultados escolares				
	Superior	Secundário	2º/3º Ciclo	1º Ciclo	Desconhecido	Superior	Secundário	2º/3º Ciclo	1º Ciclo	Desconhecido
Sucesso	2,7%	5,1%	12,6%	2,4%	9,3%	4,8%	5,1%	11,4%	4,1%	7,0%
Sucesso Pleno	7,5%	12,0%	12,0%	3,6%	9,0%	12,7%	11,7%	12,7%	4,1%	5,4%
Quadro Excelência	5,1%	4,2%	3,0%	0,9%	4,2%	8,6%	2,9%	3,5%	1,0%	2,5%
Insucesso	0,3%	0,3%	1,2%	1,5%	3,0%	0,3%	0,0%	2,5%	1,9%	2,5%

Quadro 107. Absentismo e comportamento dos alunos – Valores absolutos e Taxas

Habilitações Acadêmicas dos Encarregados de Educação	Número Médio de faltas por aluno nos 5 anos	Média de Participações Disciplinares dos alunos nos 5 anos	Habilitações Acadêmicas dos Encarregados de Educação	Taxa Média de faltas dos alunos nos 5 anos	Taxa Média de Participações Disciplinares dos alunos nos 5 anos
SUP	345,6	0,8	SUP	26,8%	19,0%
SEC	207	0,4	SEC	16,1%	9,6%
2º/3º Ciclo	434	2	2º/3º Ciclo	33,7%	47,6%
1º Ciclo	301	1	1º Ciclo	23,4%	23,8%

Quadro 108. Absentismo e comportamento dos alunos com AE – Valores absolutos e Taxas

Habilitações Acadêmicas dos Encarregados de Educação - Alunos com AE	Número Médio de faltas por aluno nos 5 anos	Média de Participações Disciplinares dos alunos nos 5 anos	Habilitações Acadêmicas dos Encarregados de Educação - Alunos com AE	Taxa Média de faltas dos alunos nos 5 anos	Taxa Média de Participações Disciplinares dos alunos nos 5 anos
SUP	56,4	0,4	SUP	21,4%	25%
SEC	35,2	0,4	SEC	13,3%	25%
2º/3º Ciclo	110,8	0,4	2º/3º Ciclo	42,0%	25%
1º Ciclo	61,4	0,4	1º Ciclo	23,3%	25%

Quadro 109. Resultados escolares médios dos alunos – Valores absolutos e Taxa

Valores Absolutos	Número Médio dos Resultados dos alunos da amostra	Número Médio dos Resultados dos alunos da amostra com AE	Percentagem	Taxa Média dos Resultados dos alunos da amostra	Taxa Média dos Resultados dos alunos da amostra com AE
Sucesso	11	4	Sucesso	20,1%	36,4%
Sucesso Pleno	30,2	4,4	Sucesso Pleno	55,1%	40,0%
Quadro Excelência	10,4	1,2	Quadro Excelência	19%	10,9%
Insucesso	3,2	1,4	Insucesso	5,8%	12,7%

Quadro 110. Síntese de dados relativos aos indicadores observados na amostra

Média dos registos observados	Sucesso	Sucesso Pleno	Quadro Excelência	Sucesso Global	Insucesso	Escola	Apoio Educativo
Comportamento							
Número anual de Participações Disciplinares	1,6	1,6	0,4	3,6	1,8	5,4	1,4
Participações Disciplinares/Ano/Rapazes	1,4	0,6	0	2	1,4	3,4	1
Participações Disciplinares/Ano/Raparigas	0,2	1	0,4	1,6	0,4	2	0,8
Repetências							
Repetência	1	0,2	0	1,2	2,4	3,6	0,8
Repetentes Masculinos	1	0	0	1	1,6	2,6	1,4
Repetentes Femeninos	0	0,2	0	0,2	0,8	0,2	0,4
Segunda Repetência	0	0,4	0	0,4	1,4	1,8	0,2
Segunda Repetência - rapazes	0	0	0	0	0,4	0,4	0
Segunda repetência - raparigas	0	0,4	0	0,4	1	1,4	0,4
Residência							
Residência - Urbana	9,2	21,4	7,4	38	14	40,8	4,4
Residência - Área Rural	5,8	13,4	4,2	23,4	9	25,4	4
Encarregados de Educação							
Encarregado de Educação - Mãe	12,87	31,6	8,8	53	16	55,4	9,8
Encarregado de Educação - Pai	2,4	4,2	2,8	9,4	5	10,4	1,2
Habilitações Académicas do Pai							
Ensino Superior	1,8	5	3,4	10,2	0,2	10,4	1
Ensino Secundário	3,4	8	2,8	14,2	0,2	14,4	1,4
2º e 3º Ciclo	8,4	8	2	18,4	0,8	19,2	3,8
1º Ciclo	1,6	2,4	0,6	4,6	1	5,6	2
Desconhecido	5,2	6	2,8	14	2	16	4
Habilitações Académicas da Mãe							
Ensino Superior	3	8	5,4	16,4	0,2	16,6	2
Ensino Secundário	3,2	7,4	1,8	12,4	0	12,4	2
2º e 3º Ciclo	7,8	8	2,2	17,4	1,6	19	1,8
1º Ciclo	2,6	2,6	0,6	5,8	1,2	7	1,8
Desconhecido	4,4	3,4	1,6	9,4	1,6	11	1,8
Género							
Masculino	7,8	16,2	5	29	2,6	31,6	5
Feminino	7,2	18,4	6,6	32,2	2	34,2	6
Absentismo							
Horas Faltas/Aluno/Ano	35,2	20,5	15,6	22,5	75,6	26,2	32,8
Faltas anual dos rapazes	205,2	376,2	89	670,4	185,2	855,6	159,2
Faltas anual das raparigas	304,4	316,4	99	719,4	150,4	870,2	182,2

Anexo 7. Bibliografia Consultada

- Afonso, Natércio (2000), **Autonomia, avaliação e gestão estratégica das escolas públicas**, in J. Adelino Costa, A. Neto Mendes e Alexandre Ventura, **Liderança e estratégia nas Organizações Escolares**, Aveiro, Universidade de Aveiro,
- Afonso, Natércio (2002), **Avaliação e desenvolvimento organizacional da escola**, in J.A.Costa, A. Neto-Mendes e Alexandre Ventura (orgs.), **Avaliação de organizações educativas**, Aveiro, Universidade de Aveiro, pp. 51-68,
- Altarejos, et. al (1989), **Filosofia de la educacion, Hoy, Conceptos, Autores, Temas**, Madrid, Dickinson.
- Azevedo, José Maria (1994), **Alterações ao sistema de avaliação do Ensino Básico**, Porto, Rumos, Jornal de Informação Pedagógica, dezembro, nº2, Porto Editora, pp 3-5
- Azevedo, J. (Org.) (2002), **Avaliação das escolas: consensos e divergências**, Porto, Edições Asa
- Azevedo, José Maria (2007), **Avaliação Externa das Escolas em Portugal**, consultado em 18 de março de 2011, disponível em, <http://www.ige.min-edu.pt/.../avaliacaoexternaescolasportugal.pdf>.
- Barbosa, Luís Marques (2004), **A Escola Sensível e Transformacionista, Uma Organização Educativa para o Futuro**, Chamusca, Edições Cosmos
- Barroso, João (1991), **Modos de organização Pedagógica e Processos de Gestão da Escola: Sentido de uma Evolução**, Lisboa, Revista Inovação, 2 e 3, IIE, pp. 55-86
- Barroso, João (1992), **Fazer da escola um projeto**, in Rui Canário (Org.), **Inovação e Projeto Educativo de Escola**, Lisboa, Educa
- Barroso, João (2001), **Relatório global da primeira fase do programa de Avaliação Externa**, Lisboa, Centro de Estudos da Escola, Faculdade de Psicologia e da Ciência da Educação, pp. 13-21
- Barroso, João (2005), **Políticas Educativas e Organização Escolar**, Lisboa, Universidade Aberta
- Barroso, João (2009), **A utilização dos conhecimentos em política: o caso da gestão escolar em Portugal**, Educação e Sociedade, Vol. 30, nº 109, setembro – dezembro, Campinas, pp. 987 – 1007, consultado em 30 de março de 2011, disponível em <http://www.cedes.unicampo.br>,
- Barroso, João, Menitra, Carla (2009), **Knowledge actions. School autonomy and management (1986-2009)**, Final report, 2009, consultado em 30 de março de 2011, disponível em www.knowandpol.eu
- Bartolomeis, Francesco de (1999), **Avaliação e Orientação**, objetivos, instrumentos, métodos, Lisboa, Livros Horizonte
- Benavente, Ana (1987), **Mudança e estratégia de mudança, notas sobre a instituição escolar**, Lisboa, Revista de Educação, nº2, parte I, FCUL, pp. 23-26
- Better schools: A summary** (1985), Londres, Department of education and science, London and Welsh Office, HMSO,
- Bernoux, Philippe (1993), **A sociologia das organizações**, Porto, Coleção Diagonal, Res – Editora,
- Bernoux, Philippe (2005), **A sociologia das organizações**, Lisboa, Coleção Diagonal, Rés Editora
- Boavida, Vitor G. (1984), **Poder-se-á manter o atual modelo de gestão escolar ?**, Lisboa, Diário de Notícias, 11 de dezembro, p. 3

- Bolívar, A. (1996), **El lugar del centro escolar en la política curricular actual**. Mas allá de la reestructuración y descentralización, in M. A. Pereyra et al, Globalización y descentralización de los sistemas educativos, Barcelona, Pomares – Corredor, pp. 237-266
- Brito, Carlos, Gaspar, Regina, Cardim, Luís (1990), **Gestão escolar – como planear um ano letivo**, Lisboa, Revista Dirigir, nº7, Instituto de Emprego e Formação Profissional,
- Brito, Carlos (1992-A), **Uma gestão escolar para a qualidade**, Lisboa, Revista Dirigir, nº 16, Instituto de Emprego e Formação Profissional,
- Brito, Carlos (1992-B), **Gestão escolar**, Lisboa, Revista Dirigir, nº 17, Instituto de Emprego e Formação Profissional
- Brunet, L. (1992), **Clima de trabalho e eficácia da escola**, in Nóvoa A.(Org.) As organizações escolares em análise, Lisboa, IIE, Publicações D. Quixote
- Carapeto, Carlos e Fonseca, Fátima (2006), **Administração pública, modernização, qualidade e inovação**, Lisboa, Edições Sílabo,
- Carvalho Angelina, Diogo, Fernando (1994), **Projeto Educativo**, Porto, Coleção Polígono, Edições Afrontamento
- Ceia, Carlos (adaptado de), consultado em 12 de janeiro de 2011, disponível em, www.fcsh.unl.pt/docentes/cceia/guias.htm, in ramirodotcom
- Chiavenato, Idalberto (1983), **Introdução à teoria geral da administração**, S. Paulo, Macgraw-Hill
- Chiavenato, Idalberto (2003), **Administração nos novos tempos**, Rio de Janeiro, 15ª Edição, Editora Campus
- Clímaco, Maria do Carmo (1991), **Os indicadores de desempenho de escola na gestão e avaliação da qualidade educativa**, Revista Inovação, nº4, pp. 87-125
- Clímaco, Maria do Carmo (1992 a), **Avaliar a escola, promover o sucesso**, Revista de Educação, nº2, pp. 123-136
- Clímaco, Maria do Carmo (1992 b), **Monitorização e práticas de avaliação das escolas**, Lisboa, GEP/Ministério da Educação
- Clímaco, Maria do Carmo (1996), **A qualidade das escolas**, Lisboa, Noesis, A administração em revista, nº 37, IIE
- Conselho Nacional de Educação (2001), **Educação, Competitividade e Cidadania**, Seminários e Colóquios, Lisboa, Editorial do Ministério da Educação
- Costa, Jorge Adelino, Neto-Mendes, António e Ventura, Alexandre (2003), **Avaliação de organizações educativas**, Aveiro, Universidade de Aveiro
- Cruz, Carlos Pereira da (2009), **Balanced Scorecard, Concentrar uma organização no que é essencial**, Porto, Vida Económica
- Curto, Pedro Mota (1998), **A Escola e a Indisciplina**, Porto, Coleção Educação, Porto Editora
- Davies, D. (1989), **As escolas e as Famílias em Portugal - realidade e perspetivas**, Lisboa, Livros Horizonte.
- Delaire, G. (1986), **Le chef d' établissement**, Paris, Berger-Levrault
- Deming, W. E. (1988), **Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position**, Cambridge, Cambridge University Press
- Dias, A. (2003), **Avaliação da Qualidade da Escola**, Porto, Edições Asa
- Dias, Ester Luísa (1989), **Em busca do sucesso escolar, uma perspetiva, um estudo, uma proposta**, Coimbra, Biblioteca do Educador, Livros Horizonte

- Dias, Manuela (2005), **A construção de uma escola mais eficaz**, Porto, Areal
- Dias, Nuno Fernandes, Melão, Nuno Filipe Rosa (2009), **Avaliação e Qualidade: dois conceitos indissociáveis na gestão escolar**, Revista de Estudos Politécnicos, Vol VII, nº 12, pp.193-214. consultado em 22 de março de 2011, disponível em, <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n12/n12a11.pdf>,
- Domínios de Avaliação** do Ministério da Educação / Inspeção – Geral de Educação, Lisboa, IGE
- EFQM (2003 a), **Introdução à Excelência**, Brochura Informativa, Bruxelas, European Foundation for Quality and Management
- EFQM (2003 b), **Os Conceitos Fundamentais da Excelência**, Brochura Informativa, Bruxelas, European Foundation for Quality and Management
- EFQM (2004), **Committed to Excellence**, Brochura Informativa, Amadora, Associação Portuguesa para a Qualidade
- Estêvão, Carlos (2004), **Educação, Justiça e Autonomia, os lugares da Escola e o bem Educativo**, Porto, Cadernos do CRIAP, 43, 1ª edição, Edições Asa
- Felouzis, Georges, **A eficácia dos Professores**, Lisboa, Rés Editora
- Formosinho, João (1988), **Organização escolar para o sucesso educativo**, Lisboa, CRSE, Medidas que promovam o sucesso educativo, ME
- Fox, D. J. (1981), **El proceso de investigacion em educacion**, Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra
- Galinha, Sónia e Outros (2010), **Animação e Bem – Estar Psicológico, Metodologias de Intervenção Sociocultural e Educativa**, Chaves, 1ª Edição, Intervenção – Associação para a Divulgação e Promoção Cultural
- Gil, A. (1989), **Métodos e técnicas em pesquisa social**, S. Paulo, 5ª ed., Edições Atlas, p. 44
- Girão, J. M. S. e Grácio, R. A. (1996), **Área de Integração**, Lisboa, Volume I, Texto Editora
- Góis, Eunice, Gonçalves, Conceição (1999), **Avaliação educacional e desenvolvimento de um processo de auto – avaliação**, Lisboa, IIE/ Ministério da Educação
- Gomes, Joaquim F., Fernandes, Rogério, Grácio, Rui (1988), **História da Educação em Portugal**, Lisboa, Biblioteca do Educador, Livros Horizonte
- Gouveia, O. A., (1974), **Dicionário Elementar de Filosofia e Psicologia**, Porto, Athena
- Green, J. D’ Oliveira M. (1989), **Testes estatísticos em Psicologia**, Lisboa, Editorial Estampa
- Grilo, Marçal (1994), **O país precisa de um grande acordo sobre os objetivos da educação**, Lisboa, Notícias da Educação, novembro, nº 15, pp. 3-5
- Guerra, Miguel Angel (2003), **Tornar visível o quotidiano – Teoria e prática de avaliação qualitativa das escolas**, Porto, Edições Asa
- Holsti, O. R. (1969), **Content analysis for the social sciences**, New, York, Wesley Publishing Company
- Hopkins, D. (1987), **Improving the quality of scholling**, Lewes, Falmer Press
- Jenks, C. e al (1972), **Inequality: a reassessment of the effects of family and schooling in America**, New York, Basic Books,
- Jesus, Saul Neves de (2003), **Influência do Professor sobre os alunos**, Porto, Cadernos Correio Pedagógico, nº 34, Edições ASA,
- Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1992), **The Balanced Scorecard – Measures that drive performance**, Harvard, Harvard Business Review, Jan.-Feb.

- Ketele, Jean-Marie, Rogiers, Xavier (1993), **Metodologia da recolha de dados**, Lisboa, Instituto Piaget,
- Lamotte, G. e Cáster, G. (2000), **Are the Balanced Scorecard and the EFQM excellence model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company ?**, consultado em 12 de fevereiro de 2011, www.efqm.or/benchmarking/downloads/Article_EFQMlinkBSC.pdf
- Leite, Carlinda, Gomes, Lúcia e Fernandes, Preciosa (2001), **Projetos Curriculares de Escola e de Turma, conceber, gerir e avaliar**, Porto, Coleção Teoria, Guias Práticos, 3ª edição, Edições ASA,
- Lessard-Hébert, Michelle (2005), **Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas**, Lisboa, Coleção Epistemologia e Sociedade, 3ª Edição, Instituto Piaget, Lisboa
- Lima, L., (1992), **A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar**, Braga, Instituto de Educação, Universidade do Minho,
- Lobrot, Michel (1992), **Para que serve a Escola?**, Lisboa, Terramar,
- Lopes, Carla da Conceição Pereira (2005), **Caracterizar a Ação Educativa para ensinar a partir do Aluno**, Chamusca, Edições Cosmos
- MacBeath, John (1999), **Schools must speak for themselves: the cases for school self-evaluation**, London and New York, Routledge
- MacBeath, J., Gray, J., Cullen, J., Frost, D., Steward, S. e Swaffield, S. (2007), **Schools on the Edge: Responding to Challenging Circumstances**, Londres, Paul Chapman,
- Macgregor, J. W. (1978), **Leadership**, New York, Harper and Row, in Pacheco, Pascual Roberto, Sánchez. Aurelio Villa, Escribano, Elena Auzmendi (1993), **El Liderazgo Transformacional el los Centros Docentes**, Bilbao, Ediciones Mensajero
- Mangieri, John (1985), **Excellence in Education**, Fort Worth, Texas Christian University Press, consultado em 19 de Fevereiro de 2011, disponível em http://books.google/books?Sergiovanni,1984_selected_pages
- Marzano, Robert (2005), **Como organizar as escolas para o sucesso educativo**, Porto, Edições Asa
- Mintzberg, M. (1994), **The Rise and Fall of Strategic Planning**, New York, Prentice Hall
- Monteiro, A. R. (2008), **Qualidade, profissionalidade e deontologias na educação**, Porto, Coleção Panorama, 9, Porto Editora
- Moreira, Adriano e outros (2005), **A autonomia das escolas**, Lisboa, 2ª ed., Ed. Fundação Calouste Gulbenkian
- Morgado, J. (2004), **Qualidade na Educação, um desafio dos Professores**, Lisboa, Editorial Presença
- Moura, Rui (1999), **O Conceito de Autonomia de Escola: algumas reflexões**, consultado em 18 de março de 2011, disponível em <http://rmoura.tripod.com/autonomia.htm>,
- O direito à educação, uma educação para todos durante toda a vida** (2000), Relatório Mundial sobre a Educação – 2000, Lisboa, Edições Asa
- Pacheco, Roberto Pascual, Sanchez, Aurélio Villa, Escribano, Elena Auzmendil (1993), **El Liderazgo Transformacional en los Centros Docentes**, Bilbao, ediciones Mensajero
- Patrício, M. (1983), **“Natureza e Fins da educação”**, Évora, Teoria da Educação, A.E.U.E.
- Pereira, Alexandre (2008), **SPSS, Guia Prático de Utilização, análise de dados para ciências sociais e psicologia**, Lisboa, 7ª Edição, Edições Sílabo
- Perrenoud, Philippe & Thurler, Monica Gather (1994), **A Escola e a Mudança, contributos sociológicos**, Cadernos de Inovação Educacional, Porto, Escolar Editora

- Perrenoud, Philippe (2004), **Aprender a negociar a mudança em gestão**, Porto, Novas estratégias de inovação, Edições Asa
- Pina, A. (2003), **Sentidos e modos de gestão. Histórias do quotidiano e processo de tomada de decisão**, Lisboa, Departamento de Educação Básica / Ministério da Educação,
- Porter, M. (1993), **Vantagem competitiva**, S. Paulo, Atlas
- Powney, J. & Watts, M. (1987), **Interviewing in educational research**, Londres, Routledge & Kegan Paul.
- Revez, Maria Helena Allen (2003), **Gestão das Organizações Escolares, Liderança Escolar e Clima de Trabalho, um Estudo de Caso**, Chamusca, Edições Cosmos
- Rocha, A. (1999), **Avaliação de Escolas**, Porto, Edições Asa
- Russo, João (2006), **Balanced Scorecard para PME**, Lisboa, Ed. Lidel,
- Santos, João, Clímaco, Maria do Carmo (1992), **Monitorização das escolas – observação do desempenho, Conduzir à mudança**, Lisboa, GEP/ Ministério da Educação
- Saraiva, A. (1977), **Psicologia**, Lisboa, 2ª Edição, Plátano Editora
- Sarmiento, M. J. (org.) (1999), **Autonomia da Escola – políticas e práticas**, Porto, Edições Asa,
- Scheerens, J., Bosker, R. (1997), **The foundation of educational effectiveness**, Oxford, Pergamon,
- Scheerens, Jasp (2000), **Improving school effectiveness**, Paris, UNESCO
- Silva, José Manuel (2007), **Gestão e liderança nas escolas públicas Portuguesas, da revolução à globalização**, Lisboa, Comunicação ao IV Congresso Luso – Brasileiro e Administração da Educação, III Congresso do Fórum Português de Administração Educacional, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, consultado em 28 de março de 2011, disponível em, <http://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/164/Gestlideranasescolaspublicas.pdf>,
- Sousa, Fernando Cardoso de, Monteiro, LLeana P. (2010), **Liderança de Equipas na resolução de problemas complexos**, Lisboa, Edições Sílabo,
- Thélot, C. (2006), **L' evaluation dans le système éducatif**, consultado em 21 de março de 2011, disponível em http://perso.orange.fr/jacques.nimier/claude_thelot.htm,
- Thurler, M. e Perrenoud, P. (1994), **A escola e a mudança, contributos sociológicos**, Lisboa, Cadernos de Inovação Educacional, Nov. Escolar Editora
- Vala, J. & Monteiro, M. B. (2003), **Psicologia Social**, Lisboa, 3ª edição, Ed. Fundação Calouste Gulbenkian
- Veiga, M. A. (1988), **Filosofia da Educação e Aporias da Religião**, Lisboa, INIC, pp.61-99
- Vincent, N. (2004), **Guia do gestor Escolar**, Porto, Edições Asa
- Zabalza, M. (1994), **Planificação e desenvolvimento curricular na escola**, Rio Tinto, Editora ASA,
- West – Burnham, J. (1994), **Strategy, policy and planning**, Bush, T, West – Burnham, J. (Eds), *The Principles of Educational Management*, Glasgow, Longman, , pp. 79-98
- Whitaker, P. (2000), **Gerir a Mudança nas Escolas**, Porto, Coleção Perspetivas Atuais, Edições ASA,
- Yin, Robert K. (1984), **Case study research, Design and methods**, Beverly Hill, Sage

Anexo 8. Legislação Consultada

Portaria nº 970/1980, de 12 de novembro, altera a Portaria nº 679/77, de 08 de novembro e regulamenta o cargo de Coordenador dos Diretores de Turma, D.R. nº 262, de 12/11/1980, I Série

Decreto – Lei nº 211-B/1986, de 31 de julho, substitui a Portaria nº 970/1980, de 17 de novembro, D.R. nº 1717, de 31/07/1986, I Série

Despacho nº 8/SERE/1989, de 3 de fevereiro, regulamenta o Conselho Pedagógico e os órgãos de apoio, D.R., nº 32, de 3/2/1989, IIª Série

Decreto – Lei nº 6/2001, de 18 de janeiro, princípios orientadores da organização e gestão curricular do ensino básico, D.R. nº 15, de 18/01/2001, Iª Série

Decreto – Lei nº 240/2001, de 30 de agosto, regime de qualificação para a docência na educação pré – escolar e nos ensinos básico e secundário, D.R. nº 201, de 30/08/2001, Iª Série

Decreto – Lei nº 241/ 2001, de 30 de agosto, perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e do professor dos ensinos básico e secundário, D.R. nº 201, de 30/08/2001, Iª Série

Lei nº 49/2005, de 30 de agosto, altera Lei de Bases do Sistema Educativo, D.R. nº 166, de 25/08/2005, Iª Série

Portaria nº 343/2008 de 30 de abril, fixa as funções ou cargos a identificar como de natureza técnico – pedagógica, D.R. nº 84, de 30/04/2008, Iª Série

Despacho nº 18038/2008 de 4 de julho, funcionamento dos centros de Formação de associações de escola, D.R. nº 128, de 04/07/2008, IIª Série

Despacho nº 18039/2008 de 4 de julho, constituição dos centros de formação de associações de escolas, D.R. nº 128, de 04/07/2008, IIª Série

Despacho nº 2609/2009 de 20 de janeiro, define a estrutura dos centros de formação de associações de escolas e a respetiva afetação de recursos humanos e financeiros, D.R. nº 20, de 20/01/2009, IIª Série

Despacho nº 9744/2009 de 8 de abril, reduções da componente letiva pelo exercício dos cargos previstos no Decreto-Lei 75/2008 de 22 de abril, D.R. nº 69, de 08/04/2009, IIª Série

Despacho nº 9745/2009 de 8 de abril, fixa o número de adjuntos do diretor para os estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, D.R. nº 69, de 08/04/2009, IIª Série

Despacho nº 16551/2009 de 21 de julho, fixa os critérios a observar na constituição e dotação das assessorias técnico - pedagógicas para apoio à atividade do cargo de diretor, D.R. nº 139, de 21/07/2009, IIª Série

Portaria nº 966/2009 de 25 de agosto, altera a Portaria 343/2008 de 30/4 que fixa as funções ou cargos a identificar como de natureza técnico – pedagógica, D.R. nº 164, de 25/08/2009, Iª Série

Lei nº 85/2009 de 27 de agosto, estabelece o regime da escolaridade obrigatória para as crianças e jovens que se encontram em idade escolar e consagra a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade, D.R. nº 166, de 27/08/2009, Iª Série

Despacho nº 21771/2009 de 29 de setembro, fixa o apoio financeiro aos estabelecimentos de educação pré-escolar da rede pública para aquisição de material didático, D. R. nº 189, de 29/09/2009, IIª Série

Decreto-Lei nº 270/2009 de 30 de setembro, procede à 9ª alteração do Estatuto da Carreira Docente aprovado pelo Decreto-Lei 139-A/90, à 3ª alteração ao Decreto-Lei 20/2006 e à 1ª alteração ao Decreto-Lei 104/2008, D.R. nº 190, de 30/09/2009, Iª Série