

Índice de Apêndices

Apêndice A	117
Apêndice B	118
Apêndice C	119
Apêndice D	120
Apêndice E	121
Apêndice F	122
Apêndice G	123
Apêndice H	125
Apêndice I	126
Apêndice J	127
Apêndice L	128
Apêndice M	129
Apêndice N	130
Apêndice O	131
Apêndice P	132
Apêndice Q	136
Apêndice R	138
Apêndice S	139
Apêndice T	142
Apêndice U	143
Apêndice V	145
Apêndice X	146
Apêndice Z	147
Apêndice AA	148
Apêndice AB	149
Apêndice AC	152
Apêndice AD	157
Apêndice AE	159
Apêndice AF	163
Apêndice AG	171
Apêndice AH	172
Apêndice AI	174
Apêndice AJ	177

	178
Apêndice AL	
Apêndice AM	180
Apêndice AN	183
Apêndice AO	184
Apêndice AP	186
Apêndice AQ	189
Apêndice AR	190
Apêndice AS	192
Apêndice AT	195
Apêndice AU	196
Apêndice AV	199
Apêndice AX	203
Apêndice AZ	204
Apêndice BA	206
Apêndice BB	208
Apêndice BC	209
Apêndice BD	211
Apêndice BE	213
Apêndice BF	214
Apêndice BG	232
Apêndice BH	240
Apêndice BI	249
Apêndice BJ	250
Apêndice BL	252
Apêndice BM	254
Apêndice BN	256
Apêndice BO	258
Apêndice BP	259
Apêndice BQ	260
Apêndice BR	261
Apêndice BS	262
Apêndice BT	266
Apêndice BU	269
Apêndice BV	270
Apêndice BX	281
Apêndice BZ	284

Apêndice CA	286
Apêndice CB	288
Apêndice CC	289
Apêndice CD	292
Apêndice CE	297
Apêndice CF	314
Apêndice CG	317
Apêndice CH	319
Apêndice CI	320
Apêndice CJ	321
Apêndice CL	323
Apêndice CM	325

Apêndice A

Quadro 1.1: Atividades típicas das organizações aprendentes

Atividades das organizações aprendentes	Caracterização	Ideias - chaves
Resolução de problemas	A organização preocupa-se em resolver os problemas a partir do método científico, o que leva a suportar as decisões nos dados.	Resolução de problemas baseada nos dados
Experimentação	A organização procura sistematicamente testar novos conhecimentos a partir de novas oportunidades e expansão de horizontes quando recorre aos programas <i>ongoing</i> e projetos de demonstração.	Experimentar novas alternativas
Aprendizagem a partir da experiência	A organização analisa e avalia os seus sucessos e insucessos e retém-nos de modo a estarem acessíveis para os seus membros.	Analisar os acontecimentos passados
Aprendizagem a partir dos outros	A organização adquire importantes aprendizagens por observar o meio externo, para tal recorre ao <i>benchmarking</i> e à manutenção de uma relação próxima com os clientes.	Analisar o meio exterior
Transferência do conhecimento	A organização difunde o conhecimento junto dos seus membros de modo a que as ideias sejam partilhadas pelo maior número possível de pessoas.	Divulgação junto dos membros

Fonte: Fernandes (2007: 166), adaptado de Garvin (1993).

Apêndice B

Quadro 1.2: Características da escola aprendente

Visão e missão	Cultura de escola
<ul style="list-style-type: none"> – Clara e acessível para a maioria dos docentes – Partilhada pela maioria – Percebida como significativa para a maioria – Presente nas discussões e tomadas de decisões 	<ul style="list-style-type: none"> – Colaborativa – Crenças partilhadas e a sua importância para o desenvolvimento profissional contínuo – Normas de apoio mútuo – Atitudes para manter intercâmbios francos e sinceros com os colegas – Apoio às decisões arriscadas – Estímulos para uma discussão aberta, relativa às dificuldades – Partilha de êxitos – Valorização de todos os alunos segundo as suas necessidades – Compromisso na ajuda a alunos
Estrutura da organização escolar	Estratégias de escola
<ul style="list-style-type: none"> – Processos de tomada de decisões abertos e completos – Distribuição da tomada de decisões pelos órgãos colegiais – Decisões por consenso – Pequena dimensão da escola – Organização do trabalho em equipas – Reuniões breves (semanais) de planificação – Reuniões frequentes para solucionar problemas entre grupos de professores – Tempo dedicado regularmente ao desenvolvimento profissional na escola – Organização de espaços físicos para o trabalho em equipa – Liberdade para experimentar novas estratégias na sala de aula – Períodos comuns de tempo para os professores trabalharem em conjunto – Distribuição dos professores pelos diversos departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> – Utilização de uma estratégia sistemática que implique alunos, pais e professores nas finalidades da escola – Apoio em planos para o desenvolvimento institucional – Apoio em planos para o desenvolvimento individual – Estabelecimento de um número restrito e manipulável de prioridades para a ação – Monitorização periódica das metas e das prioridades da escola – Desenvolvimento da observação mútua das aulas – Processos bem desenhados para pôr em prática iniciativas de programas específicos, assim como para assegurar a sua consecução e avaliação
Política de recursos	
<ul style="list-style-type: none"> – Recursos suficientes para apoiar o necessário desenvolvimento profissional – Observação das aulas pelos colegas como recurso para o desenvolvimento profissional – Disponibilidade de uma biblioteca profissional – Disponibilidade de recursos pedagógicos e de computadores – Acesso à assistência técnica para apoio à implementação de novas práticas 	

Fonte: Leithwood, Jantzi e Steibach (1995:241). Dados apresentados por Bolívar (2003: 96 – 97)

(Adaptado).

Apêndice C

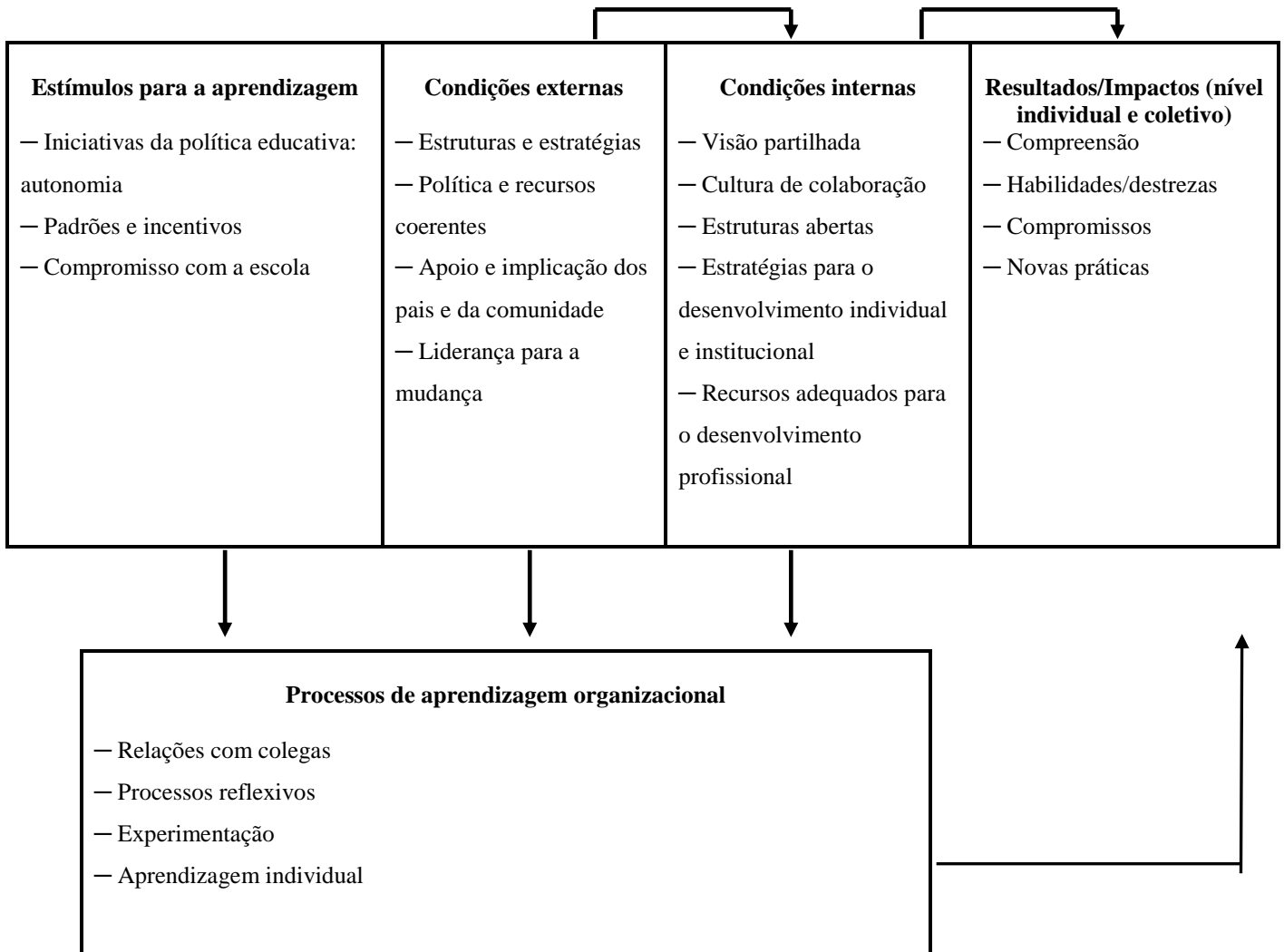
Quadro 1.3: Inovação educativa (Keywords / Premissas)

Keywords	Premissas da inovação educativa
Prática individual e coletiva	A mudança e a inovação são experiências pessoais que adquirem um significado particular na prática, já que devem atender tanto aos interesses coletivos como aos individuais.
Interdisciplinaridade	A inovação permite estabelecer relações significativas entre diferentes saberes, de maneira progressiva, para ir adquirindo uma perspectiva mais elaborada e complexa da realidade.
Participação	A inovação procura converter as escolas em lugares mais democráticos, atrativos e estimulantes.
Reflexão	A inovação procura estimular a reflexão teórica sobre as vivências, experiências e interações na sala de aula.
Teoria/Prática	A inovação rompe com a clássica cisão entre a concepção e a execução, uma divisão própria do mundo do trabalho e muito arraigada na escola mediante o saber do especialista e o “não-saber” dos professores, simples aplicadores das propostas e receitas que lhe são ditadas.
Autonomia	A inovação amplia o âmbito da autonomia pedagógica – certamente socioeconómica – das escolas e dos professores.
Mudança	A inovação apela a razões e fins da educação e a sua contínua reformulação em função dos contextos específicos e mutáveis.
Interação	A inovação nunca é empreendida a partir do isolamento e do saudosismo, mas a partir do intercâmbio e da cooperação permanente como fonte de contraste e enriquecimento.
Simplicidade	A inovação procura traduzir ideias na prática quotidiana, mas sem esquecer-se a teoria e os conceitos indissociáveis.
Busca do novo	A inovação faz com que surjam desejos, inquietações e interesses ocultos – ou que habitualmente passam despercebidos – nos alunos.
Conhecimento	A inovação facilita a aquisição do conhecimento, mas também a compreensão daquilo que dá sentido ao conhecimento.
Conflito	A inovação é conflituosa e gera um foco de agitação intelectual permanente.
Educação	Na inovação não há ensino sem educação, algo que, talvez por ser óbvio e essencial, se esquece com muita frequência.

Fonte: Coelho & Unglaub (2013: 4 – 5), Quadro – síntese elaborado a partir de Carbonell (2002) (Adaptado).

Apêndice D

Figura 1.1: Fatores que favorecem os processos de aprendizagem organizativa na escola



Fonte: Leithwood, Jantzi e Steibach, 1995: 249, apresentado por Bolívar (2003: 93).

Apêndice E

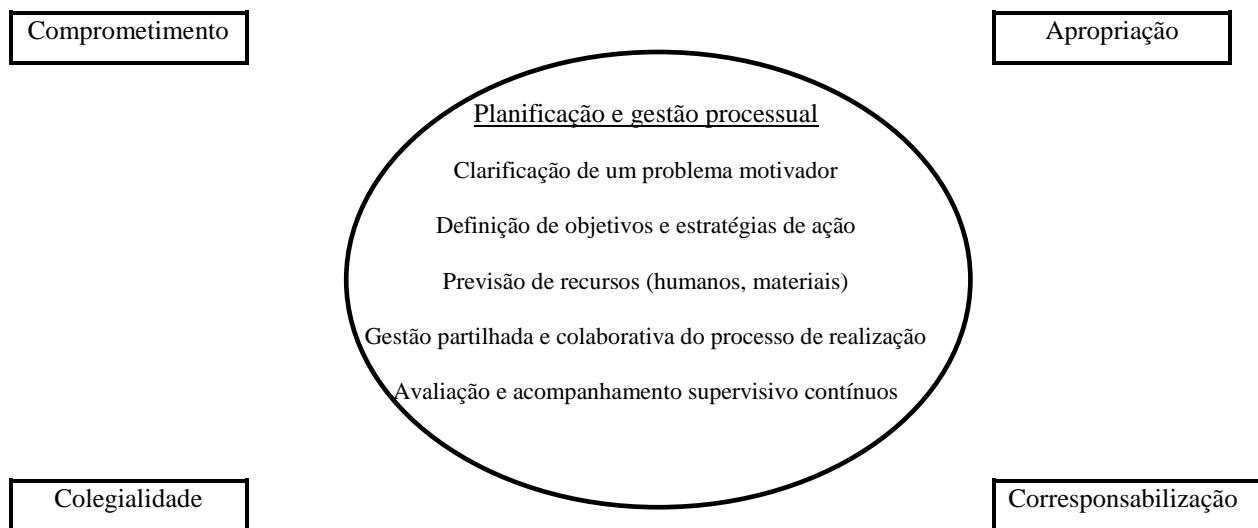
Quadro 1.4: Subsistemas da memória organizativa

Subsistemas da memória organizativa			
Componente Nível de tratamento	Declarativos (saberes)	Procedimentos ("saber como")	Juízos (saber "que fazer")
Individual	(1) Saberes retidos por cada indivíduo e postos ao serviço da organização	(4) Saber fazer de cada indivíduo, posto ao serviço da organização	(7) Memória prospetiva dos membros, saber interpretar e que fazer
Coletivo não centralizado	(2) Aquisição de saberes entre os indivíduos ou criação do novo por interação	(5) Criação de um saber-fazer comum pelo trabalho em colaboração	(8) Criação de uma interpretação comum
Centralizado	(3) Saberes contidos nos documentos ou bancos de dados centralizados	(6) Procedimentos inscritos nos documentos	(9) Cultura legitimada, formalizada em determinados documentos

Fonte: Bolívar (2003: 88), elaborado a partir do estudo de Girod (1995).

Apêndice F

Figura 1.2: Colaboração e supervisão na vivência da organização como projeto



Fonte: Alarcão & Canha (2013: 56).

Apêndice G

Quadro 1.5: O desenvolvimento da escola como organização aprendente

Cultura de escola			
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> – Cultura aprendente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura inclusiva ▪ Cultura de inovação e mudança ▪ Cultura de melhoria continuada ▪ Cultura de participação ▪ Cultura de trabalho colaborativo ▪ Cultura de partilha ▪ Cultura integradora ▪ Cultura de monitorização ▪ Cultura de autoavaliação – Memória coletiva. 	Ações	<ul style="list-style-type: none"> – A cultura aprendente constrói-se na escola e resulta da articulação de vários processos de reflexão–ação. – A cultura de escola deve encontra-se bem definida nos documentos estruturantes do agrupamento ou escola, nomeadamente no projeto educativo e no regulamento de interno. – Registo de todas as normas e procedimentos organizacionais do agrupamento/ escola no regulamento interno ou noutros documentos.
	Gestão e lideranças		
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> – Visão e Missão – Autonomia da organização – Gestão democrática e participativa – Lideranças fortes – Autonomia da liderança intermédia – Política de gestão de recursos materiais adequados às necessidades do agrupamento/escola – Circulação da informação, do conhecimento e das experiências – Protocolos e parcerias 	Ações	<ul style="list-style-type: none"> – Visão e missão claras e acessíveis à maioria dos membros da comunidade educativa (nomeadamente dos docentes). – Visão apropriada e implementada pela maioria dos membros da comunidade educativa. – Definição de objetivos, princípios e metas de desempenho. – Definição de prioridades. – Envolvimento da comunidade educativa no desenvolvimento de planos de ação estratégica. – Mudança, inovação e melhoria continuada como prioridades da organização – Construção da autonomia – Contratualização da autonomia com o MEC. – Intervenção dos membros da comunidade educativa nas decisões importantes da escola. – Gestão pedagógica partilhada entre o líder de topo e a liderança intermédia. – Decisões pedagógicas partilhadas entre a liderança de topo, a liderança intermédia e os professores. – Líder de topo com formação específica – Líder transformacional. – Maior intervenção e autonomia da liderança intermédia. – Política de recursos tendo em conta a componente pedagógica e o trabalho colaborativo dos professores. – Criação de condições facilitadoras para o trabalho em equipa da liderança intermédia: sala própria equipada com os meios informáticos necessários e tempos letivos comuns registados nos horários semanais dos coordenadores de departamento curricular e nos horários de cada coordenador e dos subcoordenadores do departamento. – Criação de condições facilitadoras para o trabalho colaborativo dos docentes <ul style="list-style-type: none"> ▪ sala e meios informáticos suficientes; ▪ tempos comuns, a registar no horário semanal dos professores, para conselhos de docentes (e.g. conselhos de turma, reuniões de departamento/ subdepartamento, reuniões de disciplina/nível). – Realização de reuniões com os representantes dos encarregados de educação e ou associação de pais ou encarregados de educação. – Reuniões com os delegados/subdelegados de turma e ou associação de estudantes – Circulação da informação, do conhecimento e das experiências, com recurso privilegiado à página eletrónica da escola, plataforma moodle e correio eletrónico. – Participação em redes profissionais/redes de aprendizagem. – Protocolos e parcerias com entidades de ensino (e.g. universidades), culturais, desportivas e de solidariedade social.

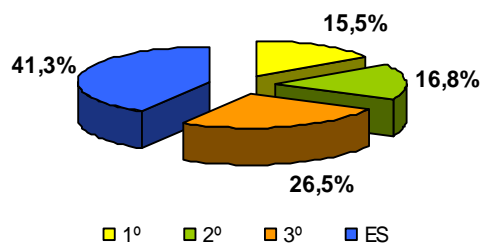
Aprendizagem organizacional			
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalho colaborativo – Aprendizagem colegial e continuada – Problematização, experimentação e reflexão conjunta – Professor reflexivo – Partilha – Formação continuada (valorização individual e profissional) – Supervisão organizacional e colaborativa 	Ações	<ul style="list-style-type: none"> – Colaboração eficaz. – Elaboração conjunta de planificações e materiais. – Problematização e experimentação consequentes. – Disposição para o risco; – Reflexões conjuntas (métodos, práticas e experiências). – Partilha de conhecimentos, de práticas pedagógicas, de experiências e de materiais. – Formação na escola e dentro da profissão. – O professor como gestor da sua própria formação. – Formação contínua baseada na investigação, experimentação e reflexão conjunta. – Redes de trabalho colaborativo. – Observação recíproca de aulas. – Desenvolvimento de mecanismos de supervisão e de colaboração
Educação de excelência			
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> – Elevados padrões académicos – Ensino de qualidade – Inovação pedagógica – Monitorização – Intervenção dos pais ou encarregados de educação 	Ações	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboração de um plano de ação estratégica. – Definição de indicadores de desempenho e metas. – Definição das expectativas de aprendizagem, transmitindo-as aos alunos e aos pais ou encarregados de educação. – Valorização de todos os alunos. – Elaboração de planos de articulação curricular (vertical e horizontal). – Contextualização dos programas nacionais. – Adequação dos currículos às necessidades dos alunos. – Ensinar a aprender (métodos de pesquisa, seleção e recolha de dados em vários suportes, tratamento e análise da informação, sínteses e conclusões). – Métodos de ensino inovadores. – Valorização do processo, da compreensão concetual, da aquisição de competências e da aplicação de conhecimentos. – Realização de trabalhos de investigação de natureza disciplinar e de trabalhos de projeto de natureza interdisciplinar. – Desenvolvimento de dispositivos de diferenciação. – Definição de padrões emocionais conducentes ao desenvolvimento de competências pessoais (tomada de decisões responsáveis) e de competências sociais. – Métodos e formas de avaliação diversificados. – Recurso à auto e heteroavaliação dos alunos. – Monitorização sistemática de processos e resultados e autorregulação. – Participação dos pais ou encarregados de educação no processo educativo.
Avaliação estruturada			
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> – Monitorização e autorregulação – Autoavaliação da escola consequente 	Ações	<ul style="list-style-type: none"> – Reflexão a nível dos departamentos curriculares e do conselho pedagógico sobre as formas estruturadas de monitorização. – Aplicação do modelo de monitorização definido. – Desenvolvimento de projetos anuais de autoavaliação da escola. – Participação da comunidade educativa, nomeadamente dos departamentos curriculares na elaboração do projeto de autoavaliação (quando o modelo de autoavaliação é construído na escola) e na sua implementação. – Divulgação, análise e discussão dos resultados obtidos. – Elaboração do plano de melhoria com a intervenção do conselho pedagógico e das estruturas pedagógicas. – Apropriação e desenvolvimento do plano de melhoria pela comunidade educativa.

Apêndice H

Tabela 2.1: Docentes do agrupamento por nível de ensino

Ciclos de ensino	Docentes (N°)	Docentes (%)
1°	24	15,5
2°	26	16,8
3°	41	26,5
Ensino secundário	64	41,3
Total	155	100

Gráfico 2.1: Docentes do agrupamento por nível de ensino (%)

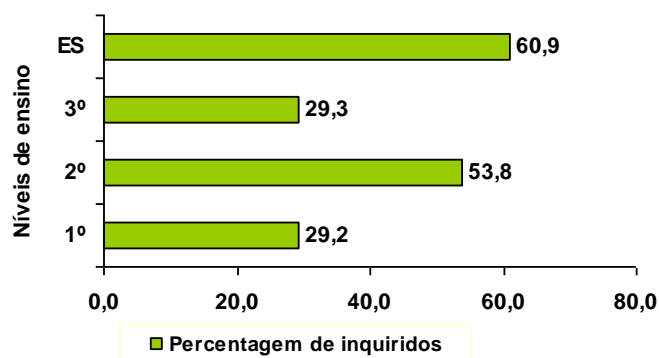


Apêndice I

Tabela 2.2: Inquiridos por nível de ensino

Níveis de ensino	Docentes (Nº)	Docentes (%)	Inquiridos (Nº)	Inquiridos (%)	Inquiridos (em relação ao total de docentes) (%)
1º	24	15,5	7	9,7	29,2
2º	26	16,8	14	19,4	53,8
3º	41	26,5	12	16,7	29,3
ES	64	41,3	39	54,2	60,9
Total	155	100	72	100	46,5

Gráfico 2.2: Percentagem de inquiridos por nível de ensino (referência: total de docentes)



Apêndice J

Gráfico 2.3: Relação entre o número de docentes do agrupamento e o número de sujeitos inquiridos (por ciclo de ensino)

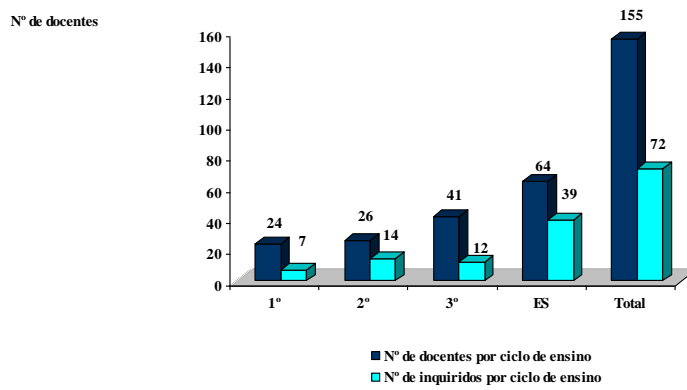
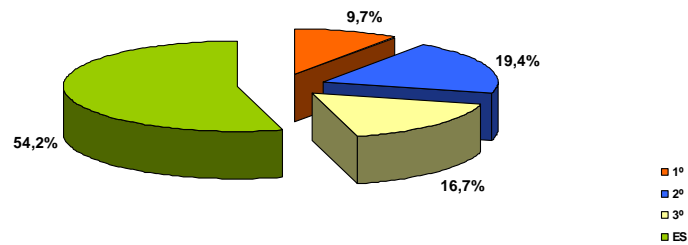


Gráfico 2.4: Percentagem de inquiridos por nível de ensino (referência: nível de ensino)

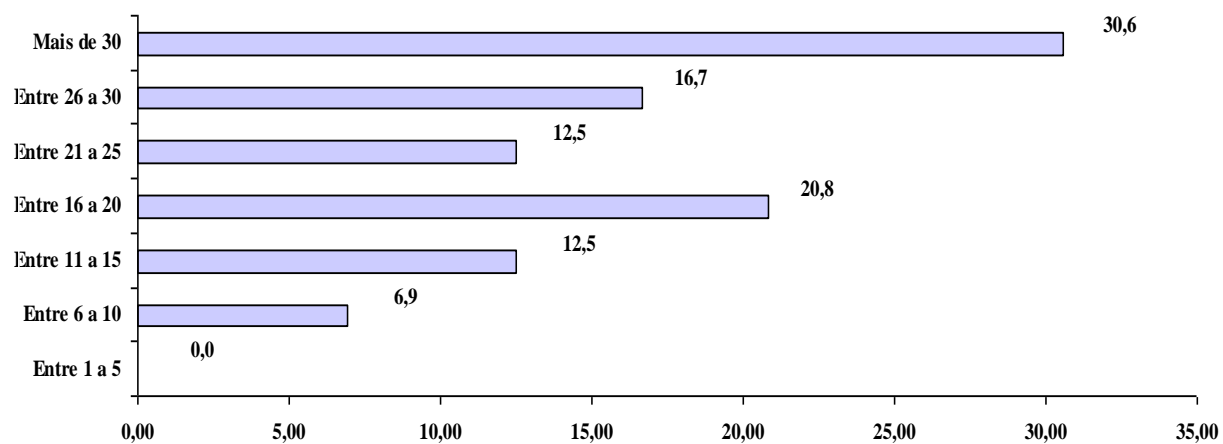


Apêndice L

Tabela 2.3: Tempo de serviço dos inquiridos

Tempo	Docentes Nº	Docentes %
Entre 1 a 5	0	0,0
Entre 6 a 10	5	6,9
Entre 11 a 15	9	12,5
Entre 16 a 20	15	20,8
Entre 21 a 25	9	12,5
Entre 26 a 30	12	16,7
Mais de 30	22	30,6
Total	72	100,0

Gráfico 2.5: Tempo de serviço dos inquiridos (%)

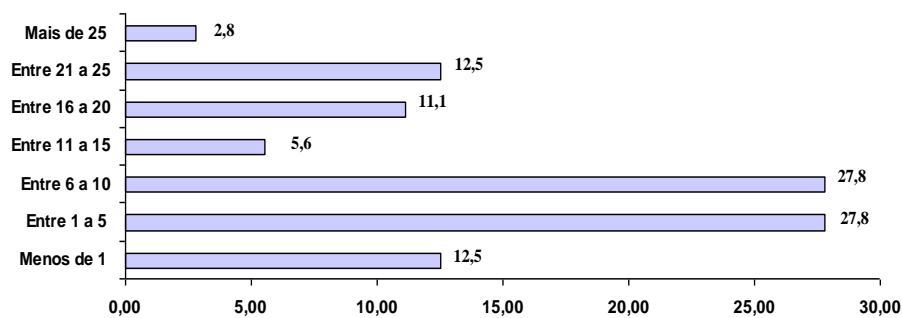


Apêndice M

Tabela 2.4: Tempo de permanência dos inquiridos na escola/agrupamento de escolas (%)

Tempo	Docentes Nº	Docentes %
Menos de 1 ano	9	12,5
Entre 1 a 5 anos	20	27,8
Entre 6 a 10 anos	20	27,8
Entre 11 a 15 anos	4	5,6
Entre 16 a 20 anos	8	11,1
Entre 21 a 25 anos	9	12,5
Mais de 25 anos	2	2,8
Total	72	100,0

Gráfico 2.6: Tempo de permanência dos inquiridos na escola/agrupamento de escolas (%)



Apêndice N

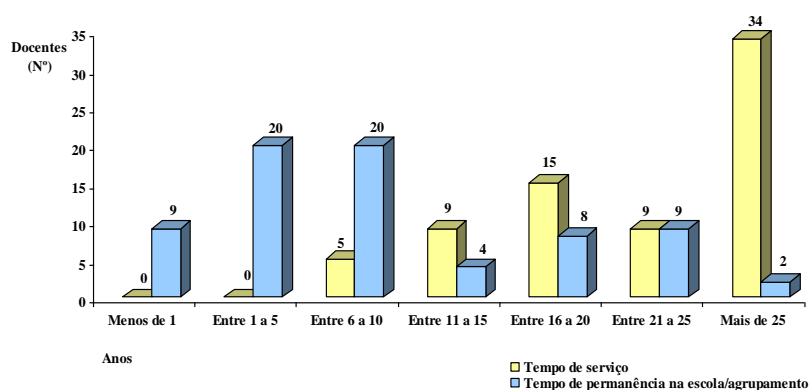
Tabela 2.5: Relação entre a antiguidade e o tempo de permanência na escola/agrupamento (nº de docentes)

Períodos	Antiguidade (Nº de docentes)	Permanência (Nº de docentes)
Menos de 1	0	9
Entre 1 a 5	0	20
Entre 6 a 10	5	20
Entre 11 a 15	9	4
Entre 16 a 20	15	8
Entre 21 a 25	9	9
Mais de 25	34	2
Total	72	72

Tabela 2.6: Relação entre a antiguidade e o tempo de permanência na escola/agrupamento (%)

Tempo de serviço (Antiguidade)			Tempo de permanência		
Entre 1 a 5	0	0,0	Menos de 1 ano	9	12,5
Entre 6 a 10	5	6,9	Entre 1 a 5 anos	20	27,8
Entre 11 a 15	9	12,5	Entre 6 a 10 anos	20	27,8
Entre 16 a 20	15	20,8	Entre 11 a 15 anos	4	5,6
Entre 21 a 25	9	12,5	Entre 16 a 20 anos	8	11,1
Entre 26 a 30	12	16,7	Entre 21 a 25 anos	9	12,5
Mais de 30	22	30,6	Mais de 25 anos	2	2,8
Total	72	100,0	Total	72	100,0

Gráfico 2.7: Relação entre a antiguidade e o tempo de permanência na escola/agrupamento (nº de docentes)



Apêndice O

**Quadro 2.1: Entrevistados por grupo de recrutamento
(inclui os coordenadores de departamento curricular)**

Grupos de recrutamento	Níveis de ensino	Docentes (Nº)
110 1º ciclo do ensino básico	1º ciclo	2
200 Português e Estudos Sociais / História	2º ciclo	1
220 Português e Inglês	2º ciclo	1
230 Matemática e Ciências da Natureza	2º ciclo	1
260 Educação Física	2º ciclo	1
300 Português	3º ciclo do ensino básico e ensino secundário	1
330 Inglês	3º ciclo do ensino básico e ensino secundário	2
400 História	3º ciclo do ensino básico e ensino secundário	2
410 Filosofia	Ensino secundário	1
420 Geografia	3º ciclo do ensino básico e ensino secundário	3
430 Economia e Contabilidade	Ensino secundário	1
500 Matemática	3º ciclo do ensino básico e ensino secundário	1
510 Física e Química	3º ciclo do ensino básico e ensino secundário	2
520 Biologia e Geologia	3º ciclo do ensino básico e ensino secundário	3
550 Informática	3º ciclo do ensino básico e ensino secundário	1
600 Artes Visuais	Ensino secundário	1
620 Educação Física	3º ciclo do ensino básico e ensino secundário	2
Total		26

QUESTIONÁRIO

Colegas,

Exerço funções docentes neste Agrupamento de Escolas e encontro-me a desenvolver a minha dissertação de mestrado, orientada pela Professora Doutora Ileana Monteiro, da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, da Universidade do Algarve, sobre o modelo de organização de um Agrupamento de Escolas. Para viabilizar esta investigação é indispensável a colaboração dos colegas, pelo que venho solicitar o preenchimento do presente questionário.

O questionário é anónimo e os dados serão apenas trabalhados e apresentados estatisticamente. Assim, toda a informação recolhida e tratada será confidencial, bem como a organização e os estabelecimentos de ensino que a integram. Não existem nem boas nem más respostas, apenas interessa a sua opinião sincera.

Agradeço a colaboração.

Luísa Madeira

I. Aspetos organizacionais

1. Existe mobilização dos docentes para a concretização da missão e da visão do agrupamento.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

2. É elevado o grau de identificação coletiva com os objetivos do agrupamento.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

3. É elevado o grau de identificação coletiva com os valores do agrupamento.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

4. No agrupamento os problemas pedagógicos são resolvidos em equipa.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

5. No agrupamento há a participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

6. A monitorização é uma prática regular no agrupamento.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

7. Os resultados dos processos de autoavaliação do agrupamento são devidamente divulgados.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

8. Dos processos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerce funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Os equipamentos informáticos são suficientes para o trabalho dos docentes.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Concordo totalmente

11. Os recursos pedagógicos disponíveis para o trabalho na sala de aula são suficientes.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Discordo parcialmente
- Concordo parcialmente
- Concordo
- Discordo totalmente

II. O trabalho docente

Os docentes do meu departamento curricular:	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1. Trabalham em equipa e de forma colaborativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Partilham as experiências pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Partilham as suas práticas pedagógicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Partilham materiais pedagógicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Elaboram as planificações em conjunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Elaboram materiais pedagógicos em conjunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Recebem bem as novas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Desenvolvem, na sala de aula, estratégias inovadoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Unem-se para experimentar novas práticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Concentram os esforços na melhoria continuada das aprendizagens e dos resultados dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Trabalham com os encarregados de educação sobre o processo de aprendizagem dos seus educandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Aceitam bem as ideias e as opiniões dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Aprendem com as experiências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Encaram o trabalho docente com otimismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Gostam de trabalhar em grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Ajudam a organização a cumprir as metas de desempenho propostas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III Perfil profissional dos inquiridos

1. Anos de serviço:

- Entre 1 a 5
- Entre 6 a 10
- Entre 11 a 15
- Entre 16 a 20
- Entre 21 a 25
- Entre 26 a 30
- Mais de 30

2. Há quantos anos exerce funções nesta escola / agrupamento de escolas?

(Nº de anos consecutivos e não consecutivos)

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Entre 16 a 20 anos
- Entre 21 a 25 anos
- Mais de 25 anos

3. Leciona exclusivamente ou maioritariamente turma(s) do:

- 1º ciclo
- 2º ciclo
- 3º ciclo
- Ensino secundário
- Não se aplica

4. Exerce predominantemente o cargo de:

- Coordenador / subcoordenador de departamento curricular
- Coordenador dos diretores de turma / diretor de turma
- Outro
- Não exerce cargo(s)

5. Quando tem problemas relacionados com o processo de ensino e de aprendizagem a quem recorre em primeiro lugar?

- Direção
- Coordenador de estabelecimento
- Coordenador do departamento curricular
- Subcoordenador do departamento curricular
- A um docente do seu departamento curricular
- A um docente de outro departamento curricular
- A ninguém da escola

6. Relativamente ao seu trabalho neste agrupamento diria que está:

- Totalmente insatisfeito
- Muito insatisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Totalmente satisfeito

Obrigada pela sua colaboração.

**Quadro 2.2: ESTRUTURA DA ENTREVISTA
DIRETOR**

Dimensão	Tópicos	Indicadores
▪ Gestão e lideranças	1. Estratégias e prioridades	1.1. Estratégias desenvolvidas na gestão do agrupamento. Prioridades e principais preocupações.
	2. Visão e missão	2.1. A visão e a missão do agrupamento são claras e acessíveis à maioria dos elementos da comunidade educativa? Existe mobilização coletiva para a concretização da visão e da missão? Intervenção do diretor nessa mobilização.
	3. Cultura de escola	3.1. Definição da cultura do agrupamento: <ul style="list-style-type: none"> 3.1.1. Inclusão; 3.1.2. Melhoria continuada; 3.1.3. Participação e colaboração; 3.1.4. Partilha; 3.1.5. Trabalho colaborativo; 3.1.6. Monitorização e autoavaliação; 3.1.7. Outros elementos. 3.2. Há regularmente monitorização das metas e das prioridades? 3.3. Os processos de autoavaliação são devidamente divulgados na comunidade educativa? Destes processos resultam sempre planos de melhoria? A comunidade educativa participa nos projetos de autoavaliação (fase de conceção e de execução)?. Os projetos de autoavaliação são devidamente divulgados na comunidade educativa? Do produto final resultam sempre planos de melhoria? 3.4. Reconhecimento dos êxitos <ul style="list-style-type: none"> 3.4.1. Os êxitos dos membros da comunidade educativa são reconhecidos? Como?
	4. Gestão orçamental	4.1. Prioridades na gestão orçamental do agrupamento. 4.2. Existem apoios financeiros para projetos? E para as visitas de estudo?

4.3. Com que regularidade são atualizados os materiais e equipamentos das estruturas de apoio ao ensino e às aprendizagens, como a biblioteca escolar, os laboratórios, as salas de informática e o complexo ginnodesportivo?

5. Liderança intermédia

5.1. Condições facilitadoras para o desempenho dos cargos de coordenador de departamento curricular e de subcoordenador (tempos letivos, espaço físico, horário compatível com os horários dos outros coordenadores e com o(s) horário(s) do(s) subcoordenador(es), documentação, materiais, equipamentos informáticos, outras condições).

5.2. O diretor transmite regularmente orientações à liderança intermédia? Como? Em reuniões individualizadas? Reuniões com os coordenadores de departamento curricular? Conselho pedagógico?

5.3. Resolução de problemas e decisões:

5.3.1. Os problemas são resolvidos tendo em conta as experiências?

5.3.2. Nos problemas de natureza pedagógica, quem decide? O diretor? A liderança intermédia? Os departamentos curriculares? Os professores?

6. Recursos materiais

6.1. Os recursos pedagógicos (materiais e equipamentos) utilizados pelos docentes na sala de aula são suficientes?

7. Tipologia do trabalho docente

7.1. Há disponibilidade de espaços físicos, de equipamentos (nomeadamente computadores) e de tempos letivos comuns para o trabalho colaborativo e de equipa dos docentes?

7.2. Os docentes partilham ideias, experiências pedagógicas, materiais e instrumentos de avaliação?

7.3. Os docentes aceitam bem novas ideias, novos processos e novos procedimentos?

7.4. Regularmente são desenvolvidas estratégias pedagógicas inovadoras?

7.5. As aulas são observadas por docentes?

GUIÃO

ENTREVISTA - DIRETOR

1. As estratégias e as prioridades desenvolvidas na gestão do agrupamento.
2. Visão e missão do agrupamento (claras e acessíveis).
3. A concretização da visão e da missão: mobilização e intervenção do diretor.
4. Caracterização da cultura do agrupamento.
5. Os processos de monitorização.
6. Processos de autoavaliação: conceção, divulgação do projeto, execução e divulgação do produto final.
7. A elaboração dos planos de melhoria.
8. Prioridades na gestão orçamental do agrupamento.
9. Atualização/aquisição de materiais e equipamentos para as estruturas de apoio ao ensino e às aprendizagens.
10. Apoios financeiros para o desenvolvimento de projetos e para as visitas de estudo.
11. Condições facilitadoras para o desempenho dos cargos de coordenador de departamento curricular e de subcoordenador, atribuídas pelo diretor.
12. Disponibilidade de locais, de equipamentos e de tempos letivos comuns para o trabalho colaborativo dos docentes.
13. Disponibilidade de recursos pedagógicos.
14. A importância da liderança intermédia.
15. Resolução de problemas, decisões e reconhecimento dos êxitos.
16. Periodicidade de reuniões com a liderança intermédia.
17. Partilha de ideias, de experiências e de materiais pedagógicos.
18. Os docentes aceitam bem a mudança?
19. A inovação no processo de ensino.
20. Observação de aulas.

**Quadro 2.3: ESTRUTURA DA ENTREVISTA
COORDENADORES DE DEPARTAMENTO**

Dimensão	Tópicos	Indicadores	Participantes
▪ Gestão pedagógica e lideranças	1. Visão e missão	<p>1.1. A visão e a missão do agrupamento são claras e acessíveis à maioria dos membros da comunidade educativa?</p> <p>1.2. Existe mobilização coletiva para a concretização da visão e da missão? As lideranças (diretor e coordenadores de departamento) têm garantido essa mobilização? Como?</p>	<p>- Coordenador do departamento curricular do 1º ciclo.</p> <p>- Coordenador do departamento curricular de Matemática e Ciências Experimentais.</p>
	2. Cultura de escola	<p>2.1. Definição da cultura do agrupamento:</p> <p>2.1.1. Inclusão;</p> <p>2.1.2. Melhoria continuada;</p> <p>2.1.3. Participação e colaboração;</p> <p>2.1.4. Partilha;</p> <p>2.1.5. Trabalho colaborativo;</p> <p>2.1.6. Monitorização e autoavaliação;</p> <p>2.1.7. Outros elementos.</p> <p>2.2. Há regularmente monitorização das metas e das prioridades?</p> <p>2.3. A comunidade educativa participa nos projetos de autoavaliação (fase de conceção e de execução)? Os projetos de autoavaliação são devidamente divulgados na comunidade educativa? Do produto final resultam sempre planos de melhoria?</p> <p>2.4. Reconhecimento dos êxitos</p> <p>2.4.1. Os êxitos dos membros da comunidade educativa são reconhecidos? Como?</p> <p>2.5. Com que regularidade são atualizados os materiais e equipamentos das estruturas de apoio ao ensino e às aprendizagens, como a biblioteca escolar, os laboratórios, as salas de informática e o complexo gimnodesportivo?</p>	<p>- Coordenador do departamento curricular de Ciências Sociais e Humanas.</p> <p>- Coordenador do departamento curricular de Línguas.</p> <p>- Coordenador do departamento curricular de Expressões.</p>

3. Recursos materiais e apoios financeiros	<p>3.1. Existem apoios financeiros para projetos? E para as visitas de estudo?</p> <p>3.2. Os recursos pedagógicos utilizados na sala de aula são suficientes?</p>
4. Papel das lideranças intermédias.	<p>4.1. Início do cargo de coordenador de departamento curricular. Número de anos no desempenho do cargo.</p> <p>4.2. Reação face à última eleição para o cargo de coordenador do departamento curricular (expectável, surpresa, satisfação, constrangimento, insatisfação, outra).</p> <p>4.3. Como foi efetuada a apropriação das funções de coordenador de departamento? (Reunião com o diretor, reunião com outro(s) coordenador(es), análise da legislação aplicável e dos documentos estruturantes do agrupamento, reunião com os docentes do departamento, outras situações).</p> <p>4.4. Condições facilitadoras para o desempenho dos cargos de coordenador de departamento curricular e de subcoordenador (tempos letivos, espaço físico, horário compatível com os horários dos outros coordenadores de departamento curricular e com o(s) horário(s) do(s) subcoordenador(es), documentação, materiais, equipamentos informáticos, outras condições).</p> <p>4.5. Existem regras bem definidas para o desempenho do cargo de coordenador de departamento?</p> <p>4.6. O diretor transmite regularmente orientações à liderança intermédia?</p> <p>4.7. Resolução de problemas e decisões:</p> <p style="padding-left: 20px;">4.7.1. Os problemas são resolvidos tendo em conta as experiências?</p> <p style="padding-left: 20px;">4.7.2. Nos problemas de natureza pedagógica quem decide? O diretor? A liderança intermédia? Os departamentos curriculares? Os professores?</p> <p>4.8. Entre os coordenadores de departamento há trabalho colaborativo? Há a partilha de problemas, experiências e procedimentos?</p> <p>4.9. O coordenador de departamento assume a orientação e a coordenação pedagógica dos docentes do departamento? Como?</p> <p>4.10. O desenvolvimento curricular é acompanhado pelo coordenador de departamento? Como?</p> <p>4.11. O coordenador de departamento promove o trabalho colaborativo e a partilha das experiências, das práticas e dos materiais pedagógicos? Como?</p>

- 5. Organização e funcionamento do departamento**
- 5.1. Organização do departamento (subdepartamentos, disciplinas, níveis de escolaridade).
 - 5.2. Existem regras bem definidas para o funcionamento dos departamentos curriculares?
 - 5.3. Periodicidade das reuniões:
 - 5.3.1. Coordenadores de departamento;
 - 5.3.2. Coordenador de departamento com o(s) subcoordenador(es);
 - 5.3.3. Departamento;
 - 5.3.4. Subdepartamento;
 - 5.3.5. Disciplina/nível.
- 6. Tipologia do trabalho docente**
- 6.1. Há disponibilidade de locais, de equipamentos (nomeadamente computadores) e de tempos letivos comuns para o trabalho colaborativo dos docentes?
 - 6.2. Os docentes partilham ideias, experiências pedagógicas, materiais e instrumentos de avaliação?
 - 6.3. Os docentes aceitam bem as novas ideias e os novos processos e procedimentos?
 - 6.4. Regularmente são desenvolvidas estratégias pedagógicas inovadoras?
 - 6.5. As aulas são observadas? Por quem?
- 7. Contactos**
- 7.1. Rede de comunicação entre a direção, os coordenadores de departamento, o(s) subcoordenador(es) e os docentes do departamento/subdepartamento.
-

GUIÃO

ENTREVISTA – COORDENADORES DOS DEPARTAMENTOS CURRICULARES

1. Visão e missão do agrupamento (claras e acessíveis).
2. A concretização da visão e da missão: mobilização e intervenção do diretor e dos coordenadores de departamento.
3. Caracterização da cultura do agrupamento.
4. Monitorização das metas e das prioridades.
5. Processos de autoavaliação: conceção, divulgação do projeto, execução, divulgação do produto final e elaboração do plano de melhoria.
6. Atualização/aquisição de materiais e equipamentos para as estruturas de apoio ao ensino e às aprendizagens.
7. Apoios financeiros para o desenvolvimento de projetos e para as visitas de estudo.
8. Disponibilidade de locais, de equipamentos e de tempos letivos comuns para o trabalho colaborativo e de equipa dos docentes.
9. Disponibilidade de recursos pedagógicos.
10. Periodicidade das reuniões.
11. Reconhecimento e elogio das boas práticas desenvolvidas pelos profissionais que trabalham no agrupamento.
12. Início do cargo de coordenador de departamento curricular. Número de anos no desempenho do cargo.
13. Reação face à última eleição para o cargo.
14. Apropriação das funções de coordenador de departamento.
15. Constrangimentos no exercício do cargo.
16. Condições facilitadoras para o desempenho dos cargos de coordenador de departamento curricular e de subcoordenador.
17. Definição de regras para o desempenho das funções dos coordenadores de departamento.
18. Transmissão regular de orientações à liderança intermédia pelo diretor.
19. Resolução de problemas, decisões e reconhecimento dos êxitos.
20. Existência de trabalho colaborativo e de partilha de problemas, experiências e procedimentos, entre os coordenadores dos departamentos curriculares.
21. Orientação, coordenação e acompanhamento pedagógico dos docentes do departamento.
22. Acompanhamento do desenvolvimento curricular.
23. Contribuição dos coordenadores para o desenvolvimento do trabalho colaborativo e da partilha das experiências das práticas e dos materiais pedagógicos.
24. Existência de partilha de ideias, de experiências pedagógicas, de materiais e de instrumentos de avaliação, entre os docentes.
25. Aceitação de novas ideias e novos processos e procedimentos por parte dos docentes.
26. A inovação na sala de aula como processo pedagógico regular.
27. Observação de aulas.
28. Organização do departamento (subdepartamentos, disciplinas, níveis de escolaridade).
29. Existência de regras bem definidas para o funcionamento dos departamentos curriculares.
30. Formas e rede de comunicações.

**Quadro 2.4: ESTRUTURA DA ENTREVISTA
PROFESSORES**

Dimensão	Tópicos	Indicadores	Participantes
<p>▪ Gestão pedagógica e lideranças</p>	<p>1. Visão e missão</p>	<p>1.1. A visão e a missão do agrupamento são claras e acessíveis à maioria dos membros da comunidade educativa?</p> <p>1.2. Existe mobilização coletiva para a concretização da visão e da missão? As lideranças (diretor e coordenadores de departamento) têm garantido essa mobilização? Como?</p>	<p>▪ Docentes de vários grupos de recrutamento, abrangendo os quatro ciclos de ensino (1º, 2º e 3º ciclos do ensino básico e ensino secundário)</p>
	<p>2. Cultura de escola</p>	<p>2.1. Definição da cultura do agrupamento:</p> <p>2.1.1. Inclusão;</p> <p>2.1.2. Melhoria continuada;</p> <p>2.1.3. Participação e colaboração;</p> <p>2.1.4. Partilha;</p> <p>2.1.5. Trabalho colaborativo;</p> <p>2.1.6. Monitorização e autoavaliação;</p> <p>2.1.7. Outros elementos.</p> <p>2.2. A comunidade educativa participa nos projetos de autoavaliação (fase de conceção e de execução)? Os projetos de autoavaliação são devidamente divulgados na comunidade educativa? Do produto final resultam sempre planos de melhoria?</p> <p>2.3. Reconhecimento dos êxitos</p> <p>2.3.1. Os êxitos dos profissionais são reconhecidos? Como?</p> <p>2.3.2. Os êxitos dos alunos são reconhecidos? Como?</p> <p>2.4. Há o reconhecimento das boas práticas desenvolvidas pelos docentes? Como?</p>	
	<p>3. Recursos materiais e apoios financeiros</p>	<p>3.1. Com que regularidade são atualizados os materiais e equipamentos das estruturas de apoio ao ensino e às aprendizagens, como a biblioteca escolar, os laboratórios, as salas de informática e o</p>	

	complexo gimnodesportivo?
	3.2. Existem apoios financeiros para os projetos? E para as visitas de estudo?
	3.3. Os recursos pedagógicos utilizados na sala de aula são suficientes?
4. Organização e funcionamento do departamento curricular	4.1. Existem regras bem definidas para o funcionamento dos departamentos curriculares?
	4.2. Como é efetuado o acompanhamento pedagógico dos docentes?
	4.3. Resolução de problemas e decisões:
	4.3.1. Os problemas são resolvidos tendo em conta as experiências?
	4.3.2. Nos problemas de natureza pedagógica quem decide? O diretor? A liderança intermédia? Os departamentos curriculares? Os professores?
	4.4. Tipologia e periodicidade das reuniões:
	4.4.1. Departamento;
	4.4.2. Subdepartamento;
	4.4.3. Nível/Ano.
5. Tipologia do trabalho docente.	5.1. Há disponibilidade de locais, de equipamentos (nomeadamente computadores) e de tempos letivos comuns para o trabalho colaborativo dos docentes?
	5.2. Os docentes partilham processos, procedimentos, experiências, materiais pedagógicos e instrumentos de avaliação?
	5.3. Os docentes encaram bem a mudança?
	5.4. Regularmente são desenvolvidas estratégias pedagógicas inovadoras?
	5.5. Os docentes elaboram conjuntamente planos de ação, materiais e instrumentos de avaliação?
	5.6. Os docentes trabalham de forma colaborativa?
6. Contactos	6.1. Rede de comunicações entre a direção, o coordenador do departamento curricular, o subcoordenador e os docentes do departamento e do subdepartamento.

GUIÃO

ENTREVISTA - PROFESSORES

1. Visão e missão do agrupamento (claras e acessíveis).
2. A mobilização coletiva, em geral, e dos docentes, em particular, para a concretização da visão e da missão.
3. Caracterização da cultura do agrupamento.
4. Processos regulares de monitorização. Monitorização de processos e resultados.
5. Processos de autoavaliação: conceção, divulgação do projeto, execução e divulgação do produto final.
6. Elaboração do plano de melhoria.
7. Reconhecimento dos êxitos.
8. Atualização/aquisição de materiais e equipamentos para as estruturas de apoio ao ensino e às aprendizagens.
9. Apoios financeiros para o desenvolvimento de projetos e para as visitas de estudo.
10. Disponibilidade de locais, de equipamentos e de tempos letivos comuns para o trabalho colaborativo dos docentes.
11. Disponibilidade de recursos pedagógicos.
12. Resolução de problemas e decisões.
13. Reconhecimento das boas práticas desenvolvidas pelos profissionais que trabalham no agrupamento.
14. Existência de regras bem definidas para o funcionamento do departamento curricular.
15. Acompanhamento pedagógico dos docentes.
16. Tipologia e periodicidade das reuniões.
17. A partilha de experiências, recursos e instrumentos de avaliação.
18. Estratégias inovadoras desenvolvidas na sala de aula.
19. Tipologia do trabalho docente.
20. Formas e rede de comunicações.

Apêndice X

Autorização do diretor para a aplicação do questionário



Autorizado

Exmos Sr Diretor do
Agrupamento de Escolas _____

Lúisa Maria Ferreira Garcia e Costa Madeira, professora do QA do Agrupamento de Escolas João de Deus, do grupo de recrutamento 400 História, a realizar a sua dissertação de mestrado em torno do modelo organizacional do Agrupamento de Escolas dirigido por V. Exa, solicita autorização para aplicar um questionário aos docentes.

O Questionário_Docentes, documento em anexo, registado na DGE em 8/02/2016, foi aprovado, conforme informação via e-mail do Sr Diretor-Geral da DGE, em 4/04/2016, documento também em anexo.

O questionário será aplicado com recurso aos meios informáticos, enviado aos docentes através do e-mail institucional.

Pede deferimento,

Faro, 4 de abril de 2016

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Lúisa Maria Ferreira Garcia e Costa Madeira".

Apêndice Z

Autorização do diretor para a realização das entrevistas



Autorizado

Exmos Sr Diretor do
Agrupamento de Escolas _____

Luísa Maria Ferreira Garcia e Costa Madeira, professora do QA do Agrupamento de Escolas João de Deus, do grupo de recrutamento 400 História, a realizar a sua dissertação de mestrado em torno do modelo organizacional do Agrupamento de Escolas dirigido por V. Exa, solicita autorização para efetuar entrevistas às lideranças e a alguns docentes.

As entrevistas são dirigidas ao Sr. Diretor do Agrupamento, aos Coordenadores dos Departamentos Curriculares e a docentes de vários grupos de recrutamento. Neste sentido, solicito ainda a V. Exa que se digne indicar os docentes (um por grupo de recrutamento) que podem participar neste estudo.

Pede deferimento,

Faro, 18 de janeiro de 2016

Luísa Maria Ferreira Garcia e Costa Madeira

Apêndice AA

Alfa de Cronbach

Tabela 2.7: Aspetos organizacionais

Alfa de Cronbach	Nº de itens
0,913	10

Tabela 2.9: Trabalho docente

Alfa de Cronbach	Nº de itens
0,971	18

Tabela 2.8: Aspetos organizacionais

Tabela 2.10: Trabalho docente

Itens	Alfa de Cronbach	Itens	Alfa de Cronbach
Recursos pedagógicos	0,930	Trabalho de equipa e colaborativo	0,970
Identificação com os valores	0,897	Partilha de experiências pedagógicas	0,969
Identificação com os objetivos	0,902	Partilha de práticas pedagógicas	0,969
Decisões pedagógicas	0,894	Partilha de materiais pedagógicos	0,969
Concretização da missão e da visão	0,903	Elaboração de planificações em conjunto	0,971
Resultados da autoavaliação	0,899	Elaboração de materiais pedagógicos em conjunto	0,97
Monitorização	0,895	Aceitação de novas ideias	0,969
Resolução de problemas pedagógicos	0,895	Estratégias inovadoras	0,971
Planos de melhoria	0,904	Experimentação de novas práticas	0,969
Locais para o trabalho em equipa	0,918	Melhoria continuada (aprendizagens e resultados)	0,97
		Papel dos encarregados de educação no processo ensino / aprendizagem	0,97
		Papel dos encarregados de educação nas aprendizagens	0,97
		Aceitação de ideias e opiniões dos alunos	0,971
		Aprendizagem com as experiências	0,969
		Contam com os colegas quando precisam de ajuda e apoio	0,971
		Gostam de trabalhar em grupo	0,969
		Ajudam a organização no cumprimento das metas de desempenho	0,97
		Resolução de problemas	0,969

Tabela 2.11: Tratamento dos dados quantitativos (Totais)**I Aspectos organizacionais****1. Existe mobilização dos docentes para a concretização da missão e da visão do agrupamento.**

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	2,8	2,8	2,8
Discordo	8	11,1	11,1	13,9
Discordo parcialmente	1	1,4	1,4	15,3
Concordo parcialmente	31	43,1	43,1	58,3
Concordo	22	30,6	30,6	88,9
Concordo totalmente	8	11,1	11,1	100
Total	72	100	100	

2. É elevado o grau de identificação coletiva com os objetivos do agrupamento.

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	2,8	2,8	2,8
Discordo	7	9,7	9,7	12,5
Discordo parcialmente	4	5,6	5,6	18,1
Concordo parcialmente	29	40,3	40,3	58,3
Concordo	23	31,9	31,9	90,3
Concordo totalmente	7	9,7	9,7	100
Total	72	100	100	

3. É elevado o grau de identificação coletiva com os valores do agrupamento.

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	4,2	4,2	4,2
Discordo	5	6,9	6,9	11,1
Discordo parcialmente	4	5,6	5,6	16,7
Concordo parcialmente	27	37,5	37,5	54,2
Concordo	27	37,5	37,5	91,7
Concordo totalmente	6	8,3	8,3	100
Total	72	100	100	

4. No agrupamento os problemas pedagógicos são resolvidos em equipa.

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	2,8	2,8	2,8
Discordo	4	5,6	5,6	8,3
Discordo parcialmente	6	8,3	8,3	16,7
Concordo parcialmente	28	38,9	38,9	55,6
Concordo	21	29,2	29,2	84,7
Concordo totalmente	11	15,3	15,3	100
Total	72	100	100	

5. No agrupamento há a participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas.

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	4	5,6	5,6	5,6
Discordo	6	8,3	8,3	13,9
Discordo parcialmente	6	8,3	8,3	22,2
Concordo parcialmente	26	36,1	36,1	58,3
Concordo	21	29,2	29,2	87,5
Concordo totalmente	9	12,5	12,5	100
Total	72	100	100	

6. A monitorização é uma prática regular no agrupamento.

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	4	5,6	5,6	5,6
Discordo	6	8,3	8,3	13,9
Discordo parcialmente	7	9,7	9,7	23,6
Concordo parcialmente	21	29,2	29,2	52,8
Concordo	28	38,9	38,9	91,7
Concordo totalmente	6	8,3	8,3	100
Total	72	100	100	

7. Os resultados dos processos de autoavaliação do agrupamento são devidamente divulgados.

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	4,2	4,2	4,2
Discordo	5	6,9	6,9	11,1
Discordo parcialmente	4	5,6	5,6	16,7
Concordo parcialmente	19	26,4	26,4	43,1
Concordo	31	43,1	43,1	86,1
Concordo totalmente	10	13,9	13,9	100
Total	72	100	100	

8. Dos processos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria.

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo	4	5,6	5,6	5,6
Discordo parcialmente	11	15,3	15,3	20,8
Concordo parcialmente	27	37,5	37,5	58,3
Concordo	23	31,9	31,9	90,3
Concordo totalmente	7	9,7	9,7	100
Total	72	100	100	

9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerço funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores.

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	7	9,7	9,7	9,7
Discordo	10	13,9	13,9	23,6
Discordo parcialmente	12	16,7	16,7	40,3
Concordo parcialmente	21	29,2	29,2	69,4
Concordo	16	22,2	22,2	91,7
Concordo totalmente	6	8,3	8,3	100
Total	72	100	100	

11. Os recursos pedagógicos disponíveis para o trabalho na sala de aula são suficientes.

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	8	11,1	11,1	11,1
Discordo	5	6,9	6,9	18,1
Discordo parcialmente	5	6,9	6,9	25,0
Concordo parcialmente	31	43,1	43,1	68,1
Concordo	23	31,9	31,9	100
Total	72	100	100	

Tabela 2.12: Tratamento dos dados quantitativos (Totais)**II O trabalho docente****Os docentes do meu departamento curricular:****1. Trabalham em equipa e de forma colaborativa.**

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	4	5,6	5,6	5,6
Discordo	3	4,2	4,2	9,7
Discordo parcialmente	1	1,4	1,4	11,1
Concordo parcialmente	23	31,9	31,9	43,1
Concordo	32	44,4	44,4	87,5
Concordo totalmente	9	12,5	12,5	100
Total	72	100	100	

2. Partilham as experiências pedagógicas

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	4,2	4,2	4,2
Discordo	3	4,2	4,2	8,3
Discordo parcialmente	4	5,6	5,6	13,9
Concordo parcialmente	24	33,3	33,3	47,2
Concordo	29	40,3	40,3	87,5
Concordo totalmente	9	12,5	12,5	100
Total	72	100	100	

3. Partilham as suas práticas pedagógicas

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	4	5,6	5,6	5,6
Discordo	4	5,6	5,6	11,1
Discordo parcialmente	3	4,2	4,2	15,3
Concordo parcialmente	24	33,3	33,3	48,6
Concordo	32	44,4	44,4	93,1
Concordo totalmente	5	6,9	6,9	100
Total	72	100	100	

4. Partilham materiais pedagógicos

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	2,8	2,8	2,8
Discordo	3	4,2	4,2	6,9
Discordo parcialmente	4	5,6	5,6	12,5
Concordo parcialmente	28	38,9	38,9	51,4
Concordo	26	36,1	36,1	87,5
Concordo totalmente	9	12,5	12,5	100
Total	72	100	100	

5. Elaboram as planificações em conjunto

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	2,8	2,8	2,8
Discordo	3	4,2	4,2	6,9
Discordo parcialmente	7	9,7	9,7	16,7
Concordo parcialmente	11	15,3	15,3	31,9
Concordo	29	40,3	40,3	72,2
Concordo totalmente	20	27,8	27,8	100
Total	72	100	100	

6. Elaboram materiais pedagógicos em conjunto

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	4	5,6	5,6	5,6
Discordo	5	6,9	6,9	12,5
Discordo parcialmente	9	12,5	12,5	25,0
Concordo parcialmente	30	41,7	41,7	66,7
Concordo	19	26,4	26,4	93,1
Concordo totalmente	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100	100	

7. Recebem bem as novas ideias

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	2,8	2,8	2,8
Discordo	5	6,9	6,9	9,7
Discordo parcialmente	5	6,9	6,9	16,7
Concordo parcialmente	22	30,6	30,6	47,2
Concordo	32	44,4	44,4	91,7
Concordo totalmente	6	8,3	8,3	100
Total	72	100	100	

8. Desenvolvem, na sala de aula, estratégias inovadoras

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo	6	8,3	8,3	8,3
Discordo parcialmente	8	11,1	11,1	19,4
Concordo parcialmente	25	34,7	34,7	54,2
Concordo	26	36,1	36,1	90,3
Concordo totalmente	7	9,7	9,7	100
Total	72	100	100	

9. Unem-se para experimentar novas práticas

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	6	8,3	8,3	8,3
Discordo	7	9,7	9,7	18,1
Discordo parcialmente	12	16,7	16,7	34,7
Concordo parcialmente	26	36,1	36,1	70,8
Concordo	18	25,0	25,0	95,8
Concordo totalmente	3	4,2	4,2	100
Total	72	100	100	

10. Concentram os esforços na melhoria continuada das aprendizagens e dos resultados dos alunos

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	1	1,4	1,4	1,4
Discordo	2	2,8	2,8	4,2
Discordo parcialmente	6	8,3	8,3	12,5
Concordo parcialmente	21	29,2	29,2	41,7
Concordo	30	41,7	41,7	83,3
Concordo totalmente	12	16,7	16,7	100
Total	72	100	100	

11. Trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	4,2	4,2	4,2
Discordo	9	12,5	12,5	16,7
Discordo parcialmente	10	13,9	13,9	30,6
Concordo parcialmente	30	41,7	41,7	72,2
Concordo	15	20,8	20,8	93,1
Concordo totalmente	5	6,9	6,9	100
Total	72	100	100	

12. Trabalham com os encarregados de educação sobre o processo de aprendizagem dos seus educandos

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	4,2	4,2	4,2
Discordo	8	11,1	11,1	15,3
Discordo parcialmente	14	19,4	19,4	34,7
Concordo parcialmente	24	33,3	33,3	68,1
Concordo	19	26,4	26,4	94,4
Concordo totalmente	4	5,6	5,6	100
Total	72	100	100	

13. Aceitam bem as ideias e as opiniões dos alunos

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo	1	1,4	1,4	1,4
Discordo parcialmente	7	9,7	9,7	11,1
Concordo parcialmente	30	41,7	41,7	52,8
Concordo	28	38,9	38,9	91,7
Concordo totalmente	6	8,3	8,3	100
Total	72	100	100	

14. Unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	4,2	4,2	4,2
Discordo	5	6,9	6,9	11,1
Discordo parcialmente	5	6,9	6,9	18,1
Concordo parcialmente	26	36,1	36,1	54,2
Concordo	25	34,7	34,7	88,9
Concordo totalmente	8	11,1	11,1	100
Total	72	100	100	

15. Aprendem com as experiências

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	2,8	2,8	2,8
Discordo	3	4,2	4,2	6,9
Discordo parcialmente	6	8,3	8,3	15,3
Concordo parcialmente	15	20,8	20,8	36,1
Concordo	36	50,0	50,0	86,1
Concordo totalmente	10	13,9	13,9	100
Total	72	100	100	

16. Podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	2,8	2,8	2,8
Discordo	1	1,4	1,4	4,2
Discordo parcialmente	5	6,9	6,9	11,1
Concordo parcialmente	20	27,8	27,8	38,9
Concordo	29	40,3	40,3	79,2
Concordo totalmente	15	20,8	20,8	100
Total	72	100	100	

17. Encaram o trabalho docente com otimismo

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	5	6,9	6,9	6,9
Discordo	2	2,8	2,8	9,7
Discordo parcialmente	8	11,1	11,1	20,8
Concordo parcialmente	27	37,5	37,5	58,3
Concordo	25	34,7	34,7	93,1
Concordo totalmente	5	6,9	6,9	100
Total	72	100	100	

18. Gostam de trabalhar em grupo

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	4,2	4,2	4,2
Discordo	4	5,6	5,6	9,7
Discordo parcialmente	10	13,9	13,9	23,6
Concordo parcialmente	26	36,1	36,1	59,7
Concordo	25	34,7	34,7	94,4
Concordo totalmente	4	5,6	5,6	100
Total	72	100	100	

19. Ajudam a organização a cumprir as metas de desempenho propostas

Itens de opinião	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Discordo	2	2,8	2,8	2,8
Discordo parcialmente	9	12,5	12,5	15,3
Concordo parcialmente	23	31,9	31,9	47,2
Concordo	30	41,7	41,7	88,9
Concordo totalmente	8	11,1	11,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Apêndice AD

Tabela 2.13: Tratamento dos dados quantitativos (Totais)

III Perfil profissional

1. Tempo de serviço (Anos)

Antiguidade (Anos)	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
6 a 10 anos	5	6,9	6,9	6,9
11 a 15 anos	9	12,5	12,5	19,4
16 a 20 anos	15	20,8	20,8	40,3
21 a 25 anos	9	12,5	12,5	52,8
26 a 30 anos	12	16,7	16,7	69,4
+ de 30 anos	22	30,6	30,6	100
Total	72	100	100	

2. Há quantos anos exerce funções nesta escola/agrupamento de Escolas?

Tempo de permanência (Anos)	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Menos de 1 ano	9	12,5	12,5	12,5
1 a 5 anos	20	27,8	27,8	40,3
6 a 10 anos	17	23,6	23,6	63,9
11 a 15 anos	7	9,7	9,7	73,6
16 a 20 anos	8	11,1	11,1	84,7
21 a 25 anos	9	12,5	12,5	97,2
+ de 25 anos	2	2,8	2,8	100
Total	72	100	100	

3. Leciona exclusivamente ou maioritariamente turma(s) do:

Níveis de ensino	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
1º ciclo	7	9,7	9,7	9,7
2º ciclo	14	19,4	19,4	29,2
3º ciclo	12	16,7	16,7	45,8
Ensino Secundário	36	50,0	50,0	95,8
Não se aplica	3	4,2	4,2	100
Total	72	100	100	

4. Exerce predominantemente o cargo de:

Cargos	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Coordenador/subcoordenador de departamento curricular	9	12,5	12,5	12,5
Coordenador dos diretores de turma/diretor de turma	25	34,7	34,7	47,2
Outro	15	20,8	20,8	68,1
Não exerce cargo(s)	23	31,9	31,9	100
Total	72	100	100	

5. Quando tem problemas relacionados com o processo de ensino e de aprendizagem a quem recorre em primeiro lugar?

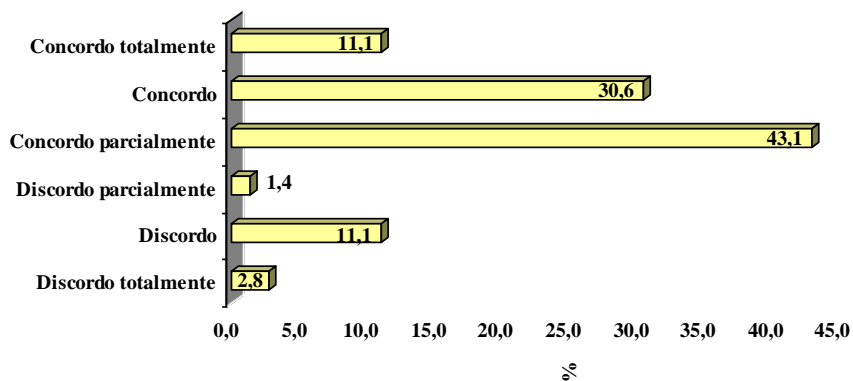
A quem recorre em primeiro lugar?	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Direção	2	2,8	2,8	2,8
Coordenador de estabelecimento	6	8,3	8,3	11,1
Coordenador do departamento curricular	18	25,0	25,0	36,1
Subcoordenador do departamento curricular	10	13,9	13,9	50,0
A um docente do seu departamento curricular	30	41,7	41,7	91,7
A um docente de outro departamento curricular	2	2,8	2,8	94,4
A ninguém da escola	4	5,6	5,6	100
Total	72	100	100	

6. Relativamente ao seu trabalho neste agrupamento diria que está:

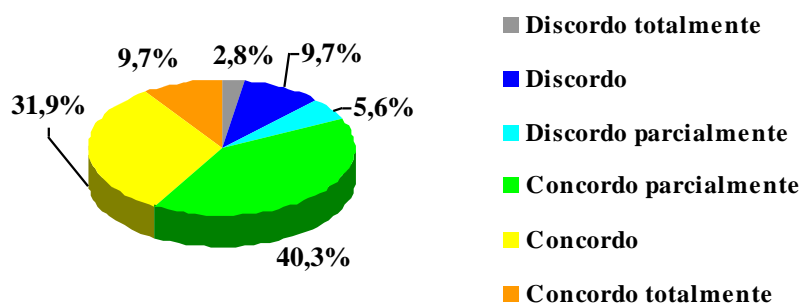
Grau de satisfação	Frequência	Percentual	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Totalmente insatisfeito	2	2,8	2,8	2,8
Muito insatisfeito	9	12,5	12,5	15,3
Satisfeito	28	38,9	38,9	54,2
Muito satisfeito	29	40,3	40,3	94,4
Totalmente satisfeito	4	5,6	5,6	100
Total	72	100	100	

Gráficos 2.8: I Aspetos organizacionais

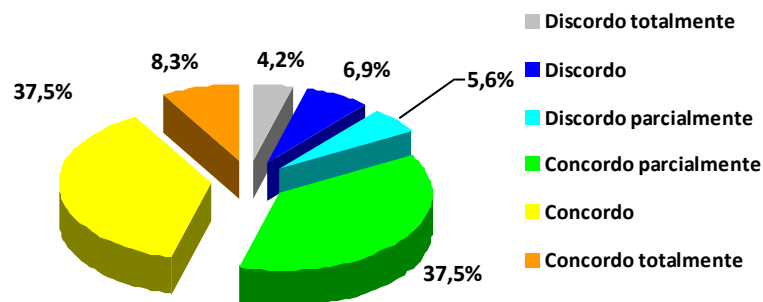
1. Existe mobilização dos docentes para a concretização da missão e da visão do agrupamento



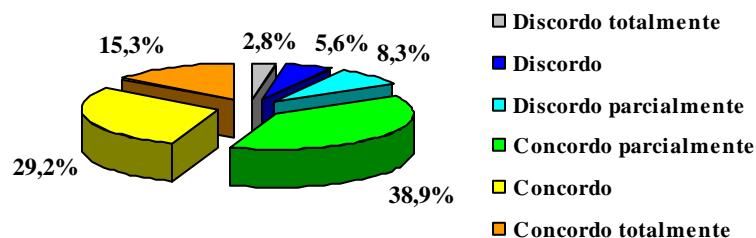
2. É elevado o grau de identificação coletiva com os objetivos do agrupamento



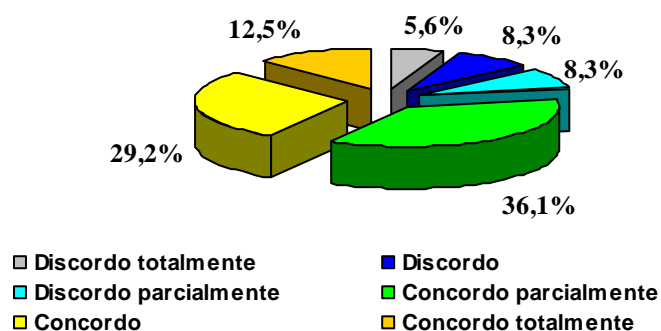
3. É elevado o grau de identificação coletiva com os valores do agrupamento



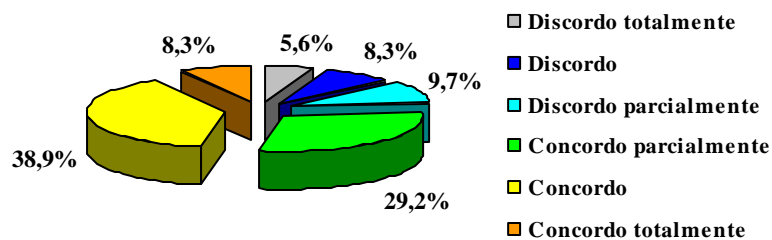
4. No agrupamento os problemas pedagógicos são resolvidos em equipa



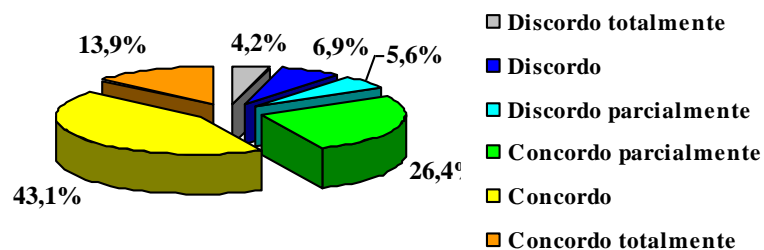
5. No agrupamento há a participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas



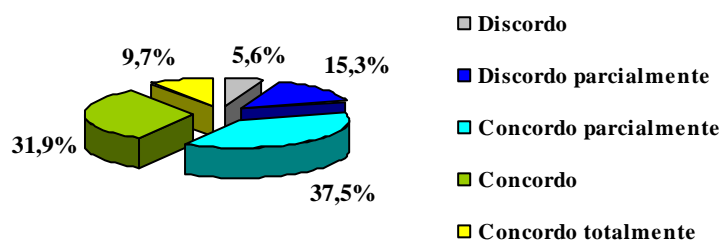
6. A monitorização é uma prática regular no agrupamento



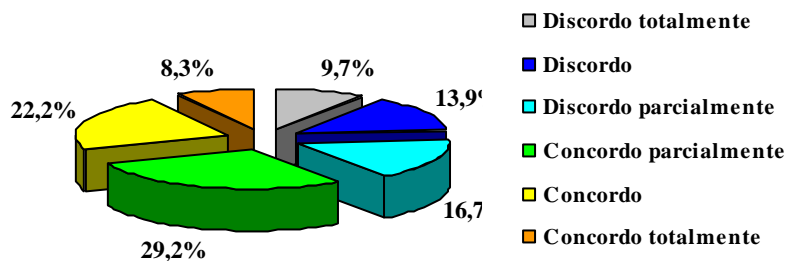
7. Os resultados dos processos de autoavaliação do agrupamento são devidamente divulgados



8. Dos processos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria



9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerce funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores



11. Os recursos pedagógicos disponíveis para o trabalho na sala de aula são suficientes

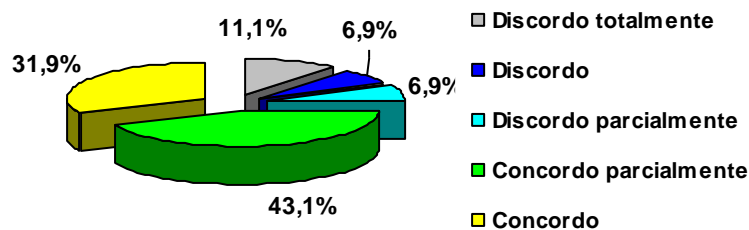


Gráfico 2.9: Comparação: grau de identificação coletiva com os objetivos e com os valores

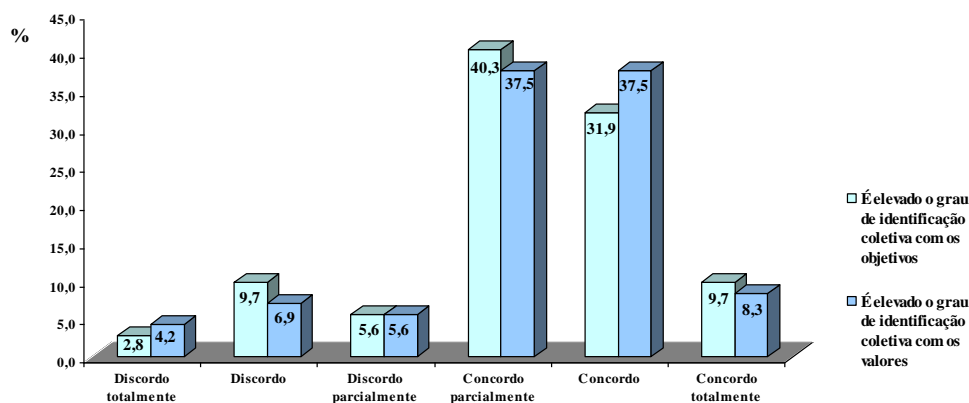
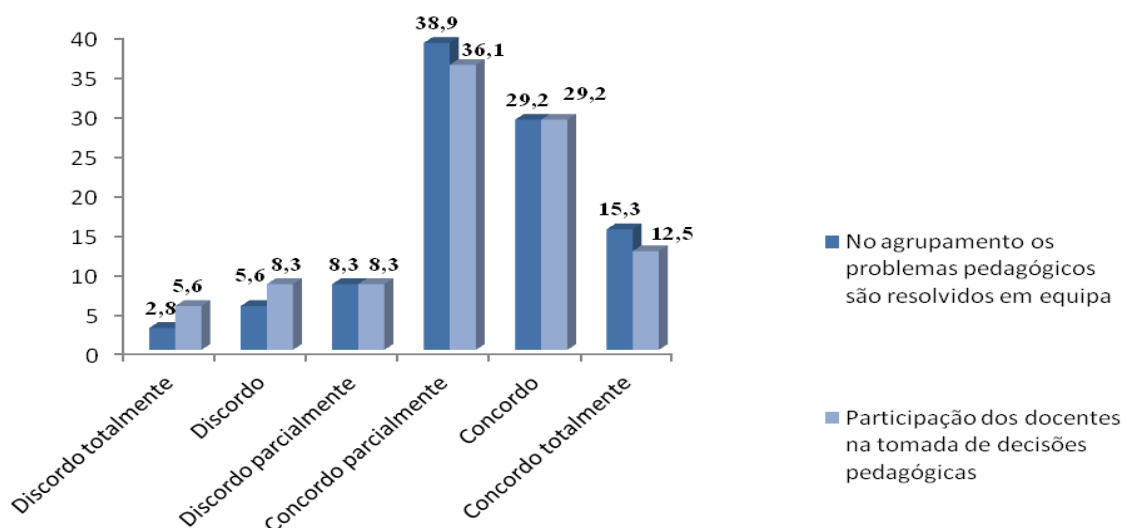


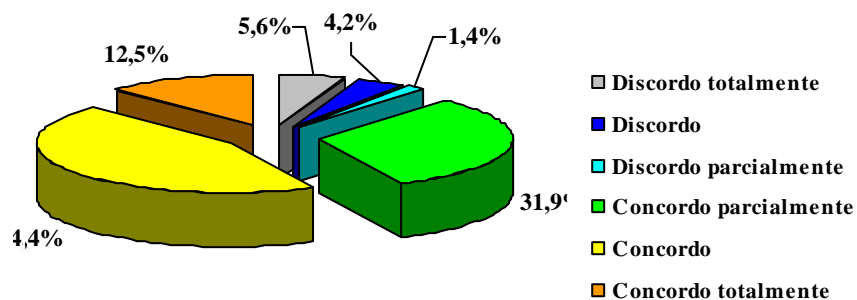
Gráfico 2.10: Comparação: relação entre a resolução dos problemas pedagógicos em equipa e a participação dos docentes nas decisões pedagógicas



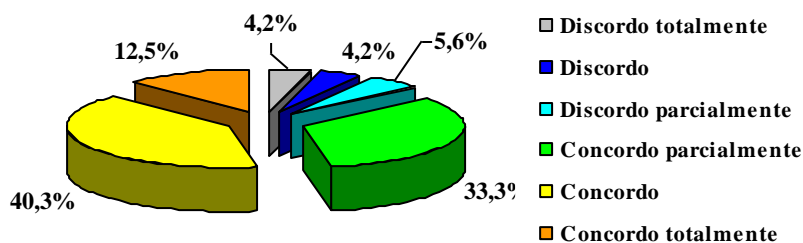
Gráficos 2.11: II O trabalho docente

Os docentes do meu departamento curricular:

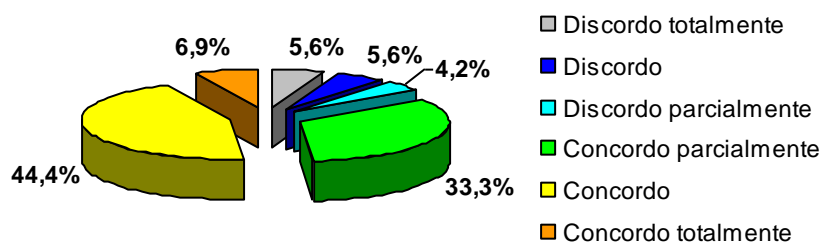
1. Trabalham em equipa e de forma colaborativa



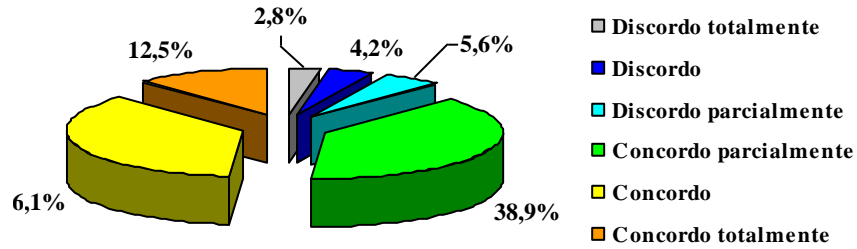
2. Partilham as experiências pedagógicas



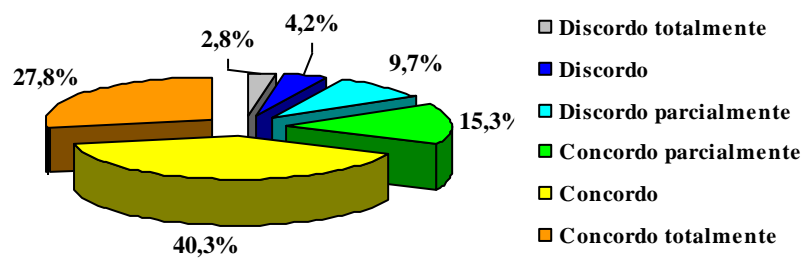
3. Partilham as suas práticas pedagógicas.



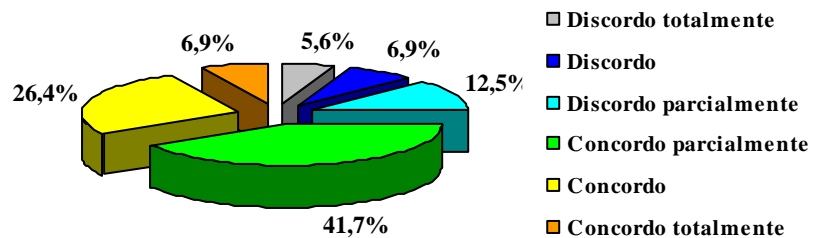
4. Partilham materiais pedagógicos.



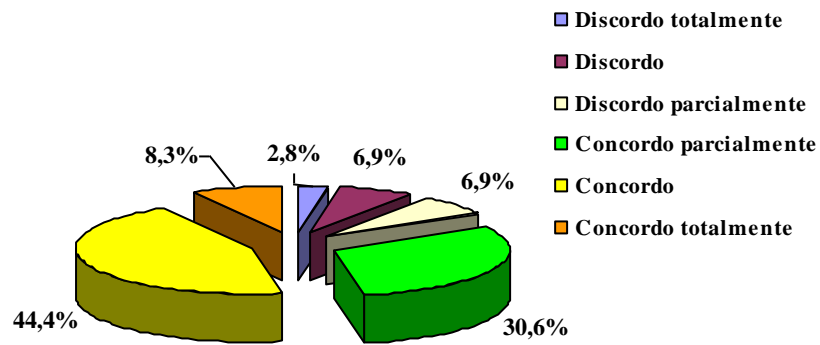
5. Elaboram as planificações em conjunto.



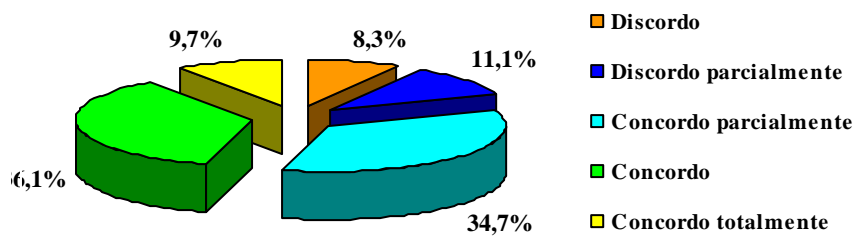
6. Elaboram materiais pedagógicos em conjunto.



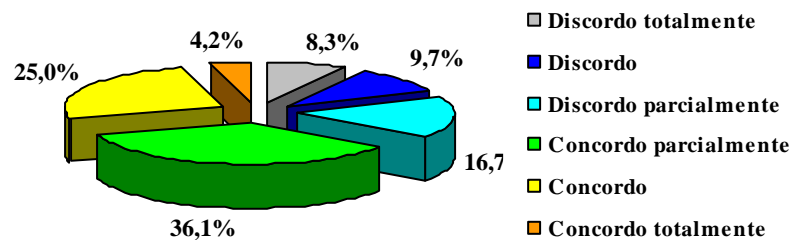
7. Recebem bem as novas ideias.



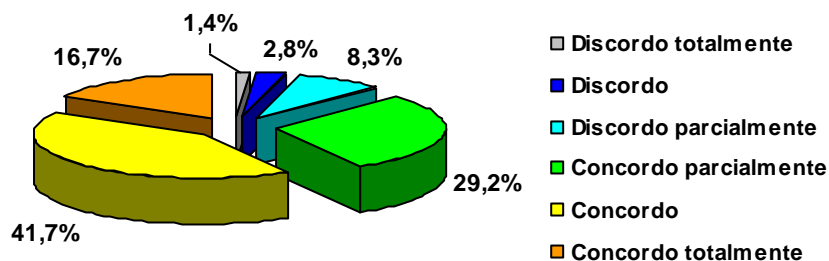
8. Desenvolvem na sala de aula estratégias inovadoras.



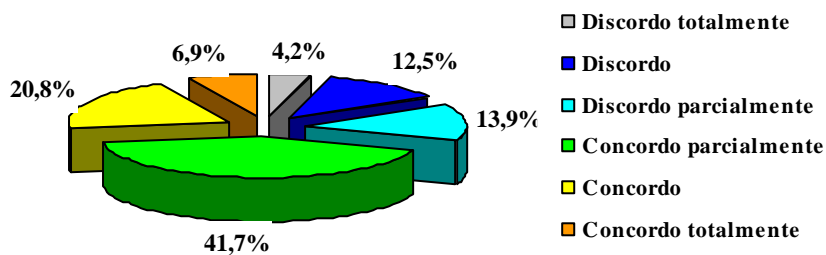
9. Unem-se para experimentar novas práticas.



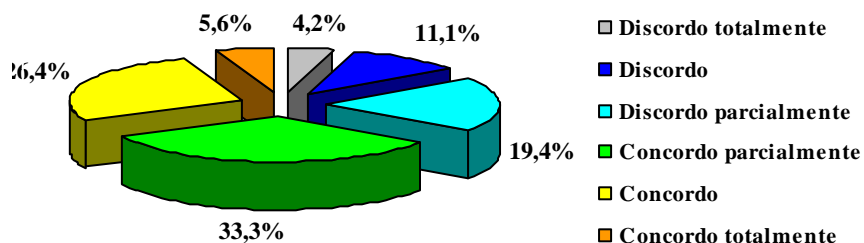
10. Concentram os esforços na melhoria continuada das aprendizagens e dos resultados dos alunos.



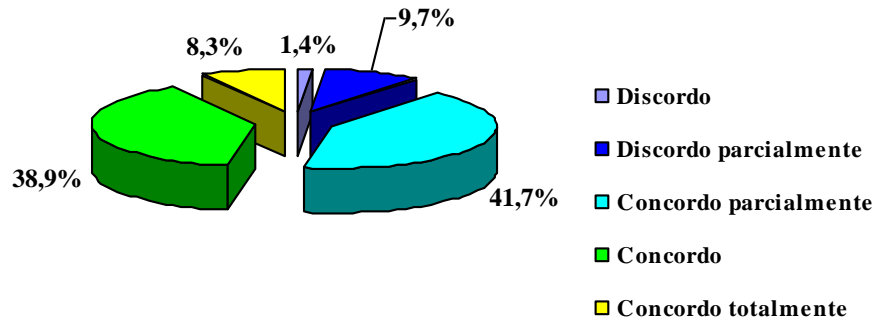
11. Trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem.



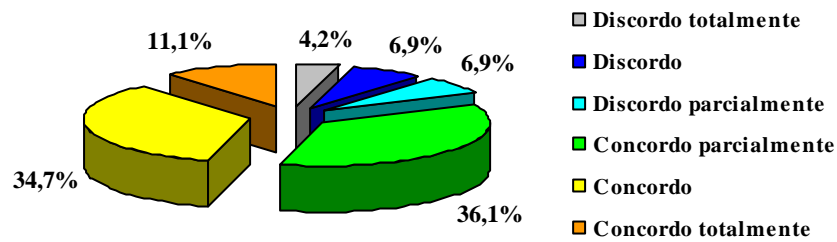
12. Trabalham com os encarregados de educação sobre o processo de aprendizagem dos seus educandos.



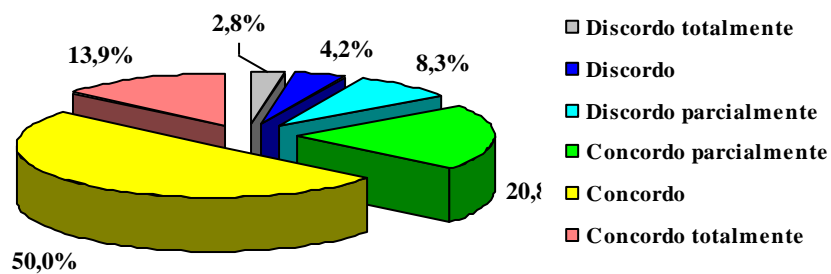
13. Aceitam bem as ideias e as opiniões dos alunos.



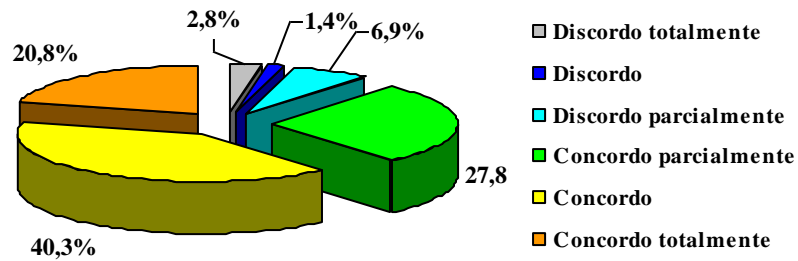
14. Unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica.



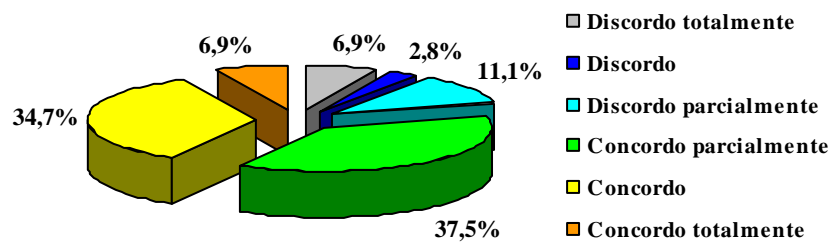
15. Aprendem com as experiências.



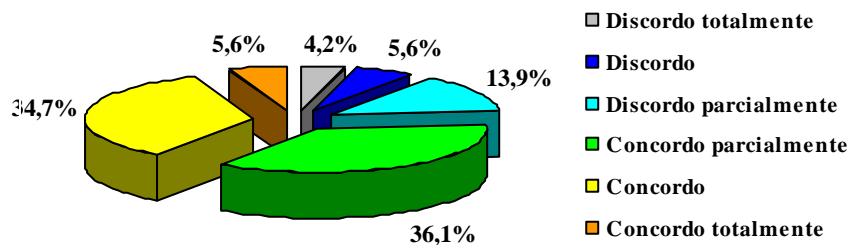
16. Podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio.



17. Encaram o trabalho docente com otimismo.



18. Gostam de trabalhar em grupo.



19. Ajudam a organização a cumprir as metas de desempenho propostas.

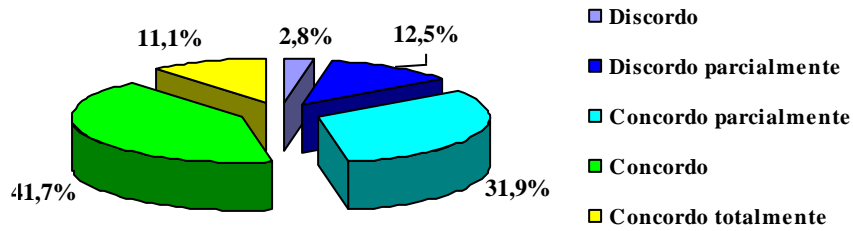


Gráfico 2.12: Trabalho docente (trabalho colaborativo, elaboração de planificações e de materiais em conjunto e gosto pelo trabalho em grupo)

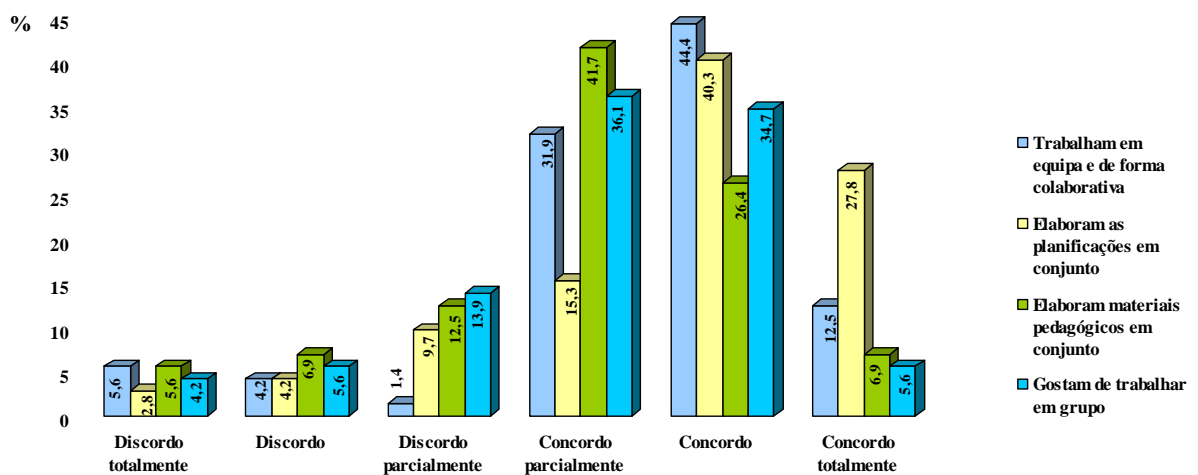


Gráfico 2.13: Trabalho docente (trabalho colaborativo e partilha de experiências, práticas e materiais pedagógicos)

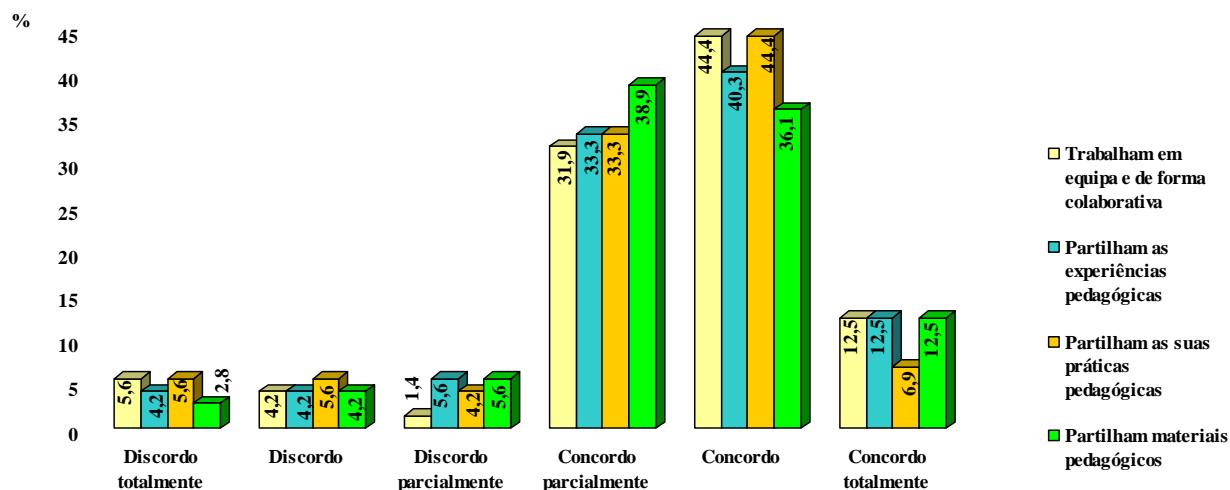
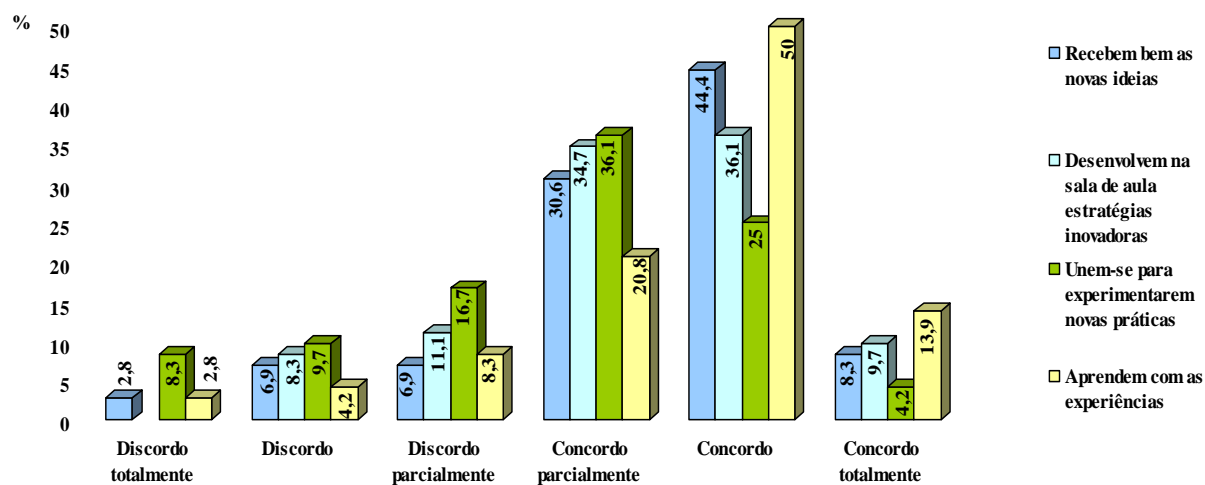


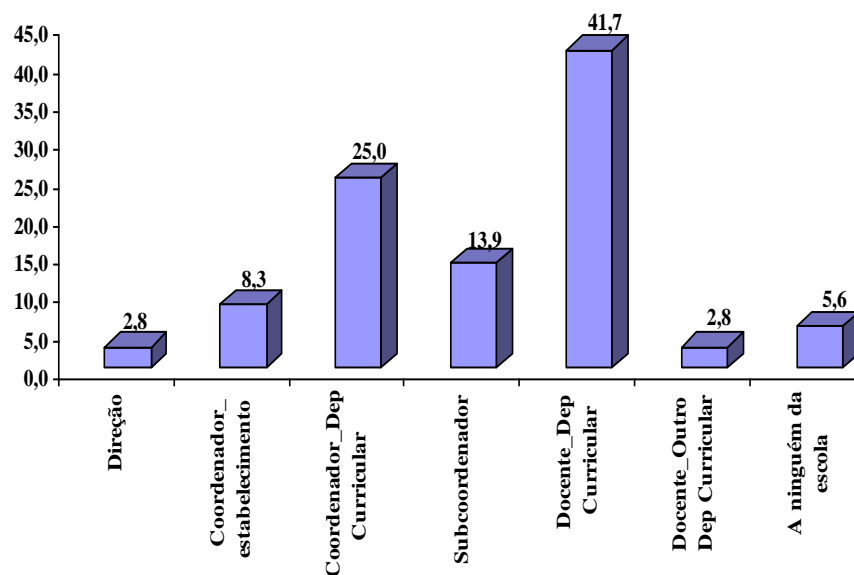
Gráfico 2.14: Os docentes recebem bem as novas ideias, desenvolvem estratégias inovadoras na sala de aula, unem-se para experimentarem novas práticas e aprendem com as experiências



Apêndice AG

Gráficos 2.15: III Perfil profissional dos sujeitos

5. Quando tem problemas relacionados com o processo de ensino e de aprendizagem a quem recorre em primeiro lugar



6. Relativamente ao seu trabalho neste agrupamento diria que está ...

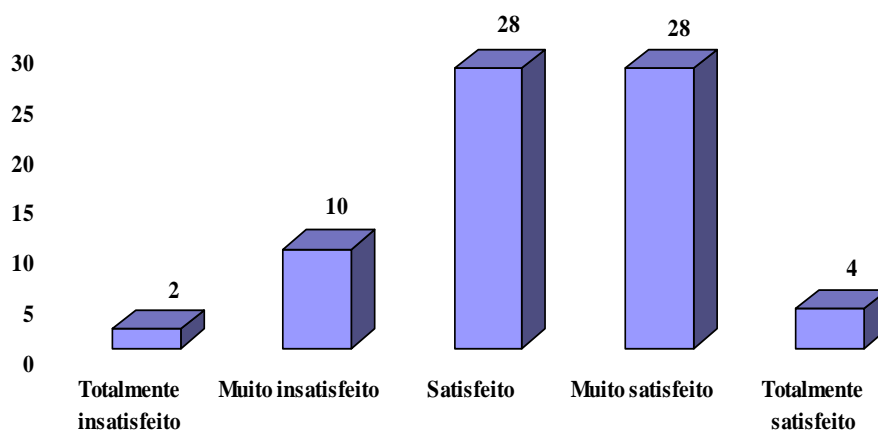


Tabela 2.14: Tratamento dos dados quantitativos (1º ciclo)

I Aspectos organizacionais

Itens de opinião	1. Existe mobilização dos docentes para a concretização da missão e da visão do agrupamento		2. É elevado o grau de identificação coletiva com os objetivos do agrupamento		3. É elevado o grau de identificação coletiva com os valores do agrupamento	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente						
Concordo parcialmente	3	42,9	1	14,3	2	28,6
Concordo	1	14,3	4	57,1	3	42,9
Concordo totalmente	3	42,9	2	28,6	2	28,6
Total	7	100	7	100	7	100

Itens de opinião	4. No agrupamento os problemas pedagógicos são resolvidos em equipa		5. No agrupamento há a participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas		6. A monitorização é uma prática regular no agrupamento	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente						
Concordo parcialmente	2	28,6	1	14,3		
Concordo	1	14,3	3	42,9	4	57,1
Concordo totalmente	4	57,1	3	42,9	3	42,9
Total	7	100	7	100	7	100

Itens de opinião	7. Os resultados dos processos de autoavaliação do agrupamento são devidamente divulgados		8. Dos processos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria.		9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerço funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo					1	14,3
Discordo parcialmente						
Concordo parcialmente	1	14,3			3	42,9
Concordo	3	42,9	5	71,4	2	28,6
Concordo totalmente	3	42,9	2	28,6	1	14,3
Total	7	100	7	100	7	100

Itens de opinião	11. Os recursos pedagógicos disponíveis para o trabalho na sala de aula são suficientes	
	Frequência	Percentual
Discordo totalmente		
Discordo		
Discordo parcialmente		
Concordo parcialmente	3	42,9
Concordo	4	57,1
Concordo totalmente		
Total	7	100

Tabela 2.15: Tratamento dos dados quantitativos (1º ciclo)

II O trabalho docente

Os docentes do meu departamento curricular:

Itens de opinião	1. Trabalham em equipa e de forma colaborativa.		2. Partilham as experiências pedagógicas		3. Partilham as suas práticas pedagógicas	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente						
Concordo parcialmente	2	28,6	2	28,6	2	28,6
Concordo	2	28,6	3	42,9	3	42,9
Concordo totalmente	3	42,9	2	28,6	2	28,6
Total	7	100	7	100	7	100

Itens de opinião	4. Partilham materiais pedagógicos		5. Elaboram as planificações em conjunto		6. Elaboram materiais pedagógicos em conjunto	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente						
Concordo parcialmente	3	42,9	1	14,3	3	42,9
Concordo	2	28,6	2	28,6	3	42,9
Concordo totalmente	2	28,6	4	57,1	1	14,3
Total	7	100	7	100	7	100

Itens de opinião	7. Recebem bem as novas ideias		8. Desenvolvem, na sala de aula, estratégias inovadoras		9. Unem-se para experimentar novas práticas	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo			1	14,3	1	14,3
Discordo parcialmente						
Concordo parcialmente	3	42,9	2	28,6	3	42,9
Concordo	3	42,9	2	28,6	2	28,6
Concordo totalmente	1	14,3	2	28,6	1	14,3
Total	7	100	7	100	7	100

Itens de opinião	10. Concentram os esforços na melhoria continuada das aprendizagens e dos resultados dos alunos		11. Trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem		12. Trabalham com os encarregados de educação sobre o processo de aprendizagem dos seus educandos	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo			1	14,3	1	14,3
Discordo parcialmente						
Concordo parcialmente	3	42,9	3	42,9	3	42,9
Concordo	1	14,3	2	28,6	2	28,6
Concordo totalmente	3	42,9	1	14,3	1	14,3
Total	7	100	7	100	7	100

Itens de opinião	13. Aceitam bem as ideias e as opiniões dos alunos		14. Unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica		15. Aprendem com as experiências	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo			1	14,3	1	14,3
Discordo parcialmente						
Concordo parcialmente	4	57,1	1	14,3	1	14,3
Concordo			2	28,6	3	42,9
Concordo totalmente	3	42,9	3	42,9	2	28,6
Total	7	100	7	100	7	100

Itens de opinião	16. Podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio		17. Encaram o trabalho docente com otimismo		18. Gostam de trabalhar em grupo	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente	1	14,3				
Concordo parcialmente	2	28,6	4	57,1	3	42,9
Concordo	2	28,6	3	42,9	3	42,9
Concordo totalmente	2	28,6			1	14,3
Total	7	100	7	100	7	100

Itens de opinião	19. Ajudam a organização a cumprir as metas de desempenho propostas	
	Frequência	Percentual
Discordo totalmente		
Discordo		
Discordo parcialmente		
Concordo parcialmente	3	42,9
Concordo	3	42,9
Concordo totalmente	1	14,3
Total	7	100

Tabela 2.16: Tratamento dos dados quantitativos (1º ciclo)

III Perfil profissional dos inquiridos

1. Tempo de serviço (Anos)

Antiguidade (Anos)	Frequência	Percentual
6 a 10	1	14,3
11 a 15	1	14,3
16 a 20 s	1	14,3
21 a 25	4	57,1
26 a 30		0,0
+ de 30		0,0
Total	7	100

2. Há quantos anos exerce funções nesta escola/agrupamento de Escolas?

Permanência (Anos)	Frequência	Percentual
Menos de 1	1	14,3
Entre 1 a 5	2	28,6
Entre 6 a 10	3	42,9
Entre 11 a 15		
Entre 16 a 20	1	14,3
Entre 21 a 25		
Total	7	100

4. Exerce predominantemente o cargo de:

Cargos	Frequência	Percentual
Coordenador/subcoordenador de departamento curricular		
Coordenador dos diretores de turma/diretor de turma		
Outro	2	28,6
Não exerce cargo(s)	5	71,4
Total	7	100

5. Quando tem problemas relacionados com o processo de ensino e de aprendizagem a quem recorre em primeiro lugar?

A quem recorre em primeiro lugar?	Frequência	Percentual
Direção		
Coordenador de estabelecimento		
Coordenador do departamento curricular	4	57,1
Subcoordenador do departamento curricular		
A um docente do seu departamento curricular	3	42,9
A um docente de outro departamento curricular		
A ninguém da escola		
Total	7	100

6. Relativamente ao seu trabalho neste agrupamento diria que está:

Grau de satisfação	Frequência	Percentual
Totalmente insatisfeito		
Muito insatisfeito	1	14,3
Satisfeito	1	14,3
Muito satisfeito	5	71,4
Totalmente satisfeito		
Total	7	100

Tabela 2.17: Tratamento dos dados quantitativos (2º ciclo)

I Aspectos organizacionais

Itens de opinião	1. Existe mobilização dos docentes para a concretização da missão e da visão do agrupamento		2. É elevado o grau de identificação coletiva com os objetivos do agrupamento		3. É elevado o grau de identificação coletiva com os valores do agrupamento	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	21,4	2	14,3	1	7,1
Discordo					1	7,1
Discordo parcialmente	8	57,1	1	7,1	2	14,3
Concordo parcialmente	3	21,4	6	42,9	5	35,7
Concordo			5	35,7	5	35,7
Concordo totalmente						
Total	14	100	14	100	14	100

Itens de opinião	4. No agrupamento os problemas pedagógicos são resolvidos em equipa		5. No agrupamento há a participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas		6. A monitorização é uma prática regular no agrupamento	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente			1	7,1	1	7,1
Discordo	1	7,1	2	14,3	2	14,3
Discordo parcialmente	4	28,6	2	14,3	3	21,4
Concordo parcialmente	4	28,6	4	28,6	3	21,4
Concordo	5	35,7	5	35,7	5	35,7
Concordo totalmente						
Total	14	100	14	100	14	100

Itens de opinião	7. Os resultados dos processos de autoavaliação do agrupamento são devidamente divulgados		8. Dos processos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria.		9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerço funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	7,1			2	14,3
Discordo	2	14,3	1	7,1	1	7,1
Discordo parcialmente	1	7,1	3	21,4	1	7,1
Concordo parcialmente	4	28,6	6	42,9	5	35,7
Concordo	6	42,9	3	21,4	4	28,6
Concordo totalmente			1	7,1	1	7,1
Total	14	100	14	100	14	100

Itens de opinião	11. Os recursos pedagógicos disponíveis para o trabalho na sala de aula são suficientes	
	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	7,1
Discordo		
Discordo parcialmente		
Concordo parcialmente	5	35,7
Concordo	8	57,1
Concordo totalmente		
Total	14	100

Tabela 2.18: Tratamento dos dados quantitativos (2º ciclo)

II O trabalho docente

Os docentes do meu departamento curricular:

Itens de opinião	1. Trabalham em equipa e de forma colaborativa.		2. Partilham as experiências pedagógicas		3. Partilham as suas práticas pedagógicas	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo	2	14,3	1	7,1	2	14,3
Discordo parcialmente			1	7,1		
Concordo parcialmente	5	35,7	6	42,9	5	35,7
Concordo	5	35,7	3	21,4	6	42,9
Concordo totalmente	2	14,3	3	21,4	1	7,1
Total	14	100	14	100	14	100

Itens de opinião	4. Partilham materiais pedagógicos		5. Elaboram as planificações em conjunto		6. Elaboram materiais pedagógicos em conjunto	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo	1	7,1	1	7,1	1	7,1
Discordo parcialmente			3	21,4	3	21,4
Concordo parcialmente	7	50,0	5	35,7	5	35,7
Concordo	4	28,6	3	21,4	3	21,4
Concordo totalmente	2	14,3	2	14,3	2	14,3
Total	14	100	14	100	14	100

Itens de opinião	7. Recebem bem as novas ideias		8. Desenvolvem, na sala de aula, estratégias inovadoras		9. Unem-se para experimentar novas práticas	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente					1	7,1
Discordo	1	7,1	1	7,1	2	14,3
Discordo parcialmente	2	14,3	2	14,3	1	7,1
Concordo parcialmente	4	28,6	4	28,6	6	42,9
Concordo	6	42,9	6	42,9	4	28,6
Concordo totalmente	1	7,1	1	7,1		
Total	14	100	14	100	14	100

Itens de opinião	10. Concentram os esforços na melhoria continuada das aprendizagens e dos resultados dos alunos		11. Trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem		12. Trabalham com os encarregados de educação sobre o processo de aprendizagem dos seus educandos	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo			1	7,1		
Discordo parcialmente	2	14,3	3	21,4	3	21,4
Concordo parcialmente	3	21,4	6	42,9	5	35,7
Concordo	8	57,1	3	21,4	6	42,9
Concordo totalmente	1	7,1	1	7,1		
Total	14	100	14	100	14	100

Itens de opinião	13. Aceitam bem as ideias e as opiniões dos alunos		14. Unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica		15. Aprendem com as experiências	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo	4	28,6				
Discordo parcialmente	1	7,1	1	7,1	2	14,3
Concordo parcialmente	8	57,1	6	42,9	4	28,6
Concordo	1	7,1	7	50,0	7	50,0
Concordo totalmente					1	7,1
Total	14	100	14	100	14	100

Itens de opinião	16. Podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio		17. Encaram o trabalho docente com otimismo		18. Gostam de trabalhar em grupo	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente			1	7,1		
Discordo					2	14,3
Discordo parcialmente	1	7,1	3	21,4	1	7,1
Concordo parcialmente	2	14,3	5	35,7	5	35,7
Concordo	9	64,3	5	35,7	6	42,9
Concordo totalmente	2	14,3				
Total	14	100	14	100	14	100

Itens de opinião	19. Ajudam a organização a cumprir as metas de desempenho propostas	
	Frequência	Percentual
Discordo totalmente		
Discordo		
Discordo parcialmente	1	7,1
Concordo parcialmente	4	28,6
Concordo	9	64,3
Concordo totalmente		
Total	14	100

Tabela 2.19: Tratamento dos dados quantitativos (2º ciclo)

III Perfil profissional dos inquiridos

1. Tempo de serviço (Anos)			2. Há quantos anos exerce funções nesta escola/agrupamento de Escolas?			4. Exerce predominantemente o cargo de:		
Antiguidade (Anos)	Frequência	Percentual	Permanência (Anos)	Frequência	Percentual	Cargos	Frequência	Percentual
6 a 10	1	7,1	Menos de 1	4	28,6	Coordenador/subcoordenador de departamento curricular	4	28,6
11 a 15	2	14,3	Entre 1 a 5	5	35,7	Coordenador dos diretores de turma/diretor de turma	3	21,4
16 a 20 s	3	21,4	Entre 6 a 10	4	28,6	Outro	1	7,1
21 a 25	1	7,1	Entre 11 a 15			Não exerce cargo(s)	6	42,9
26 a 30	2	14,3	Entre 16 a 20	1	7,1	Total		100
+ de 30	5	35,7	Entre 21 a 25					
Total	14	100	Total	14	100			

5. Quando tem problemas relacionados com o processo de ensino e de aprendizagem a quem recorre em primeiro lugar?				6. Relativamente ao seu trabalho neste agrupamento diria que está:			
A quem recorre em primeiro lugar?		Frequência	Percentual	Grau de satisfação		Frequência	Percentual
Direção				Totalmente insatisfeito			
Coordenador de estabelecimento		2	14,3	Muito insatisfeito		2	14,3
Coordenador do departamento curricular		2	14,3	Satisfeito		4	28,6
Subcoordenador do departamento curricular		3	21,4	Muito satisfeito		8	57,1
A um docente do seu departamento curricular		4	28,6	Totalmente satisfeito			
A um docente de outro departamento curricular		2	14,3	Total			100
A ninguém da escola		1	7,1				
Total			100				

Apêndice AO

Tabela 2.20: Tratamento dos dados quantitativos (3º ciclo)

I Aspectos organizacionais

Itens de opinião	1. Existe mobilização dos docentes para a concretização da missão e da visão do agrupamento		2. É elevado o grau de identificação coletiva com os objetivos do agrupamento		3. É elevado o grau de identificação coletiva com os valores do agrupamento	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo	1	8,3				
Discordo parcialmente	1	8,3	1	8,3	1	8,3
Concordo parcialmente	2	16,7	3	25,0	4	33,3
Concordo	6	50,0	6	50,0	5	41,7
Concordo totalmente	2	16,7	2	16,7	2	16,7
Total	12	100	12	100	12	100

Itens de opinião	4. No agrupamento os problemas pedagógicos são resolvidos em equipa		5. No agrupamento há a participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas		6. A monitorização é uma prática regular no agrupamento	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente					1	8,3
Concordo parcialmente	3	25,0	5	41,7	4	33,3
Concordo	6	50,0	6	50,0	6	50,0
Concordo totalmente	3	25,0	1	8,3	1	8,3
Total	12	100	12	100	12	100

Itens de opinião	7. Os resultados dos processos de autoavaliação do agrupamento são devidamente divulgados		8. Dos processos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria.		9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerço funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo					2	16,7
Discordo parcialmente					2	16,7
Concordo parcialmente	2	16,7	4	33,3	2	16,7
Concordo	7	58,3	4	33,3	4	33,3
Concordo totalmente	3	25,0	4	33,3	2	16,7
Total	12	100	12	100	12	100

Itens de opinião	11. Os recursos pedagógicos disponíveis para o trabalho na sala de aula são suficientes	
	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	16,7
Discordo	2	16,7
Discordo parcialmente		
Concordo parcialmente	6	50,0
Concordo	2	16,7
Concordo totalmente		
Total	12	100

Tabela 2.21: Tratamento dos dados quantitativos (3º ciclo)

II Trabalho docente

Os docentes do meu departamento curricular:

Itens de opinião	1. Trabalham em equipa e de forma colaborativa.		2. Partilham as experiências pedagógicas		3. Partilham as suas práticas pedagógicas	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente			1	8,3	2	16,7
Concordo parcialmente	1	8,3	3	25,0	3	25,0
Concordo	10	83,3	7	58,3	6	50,0
Concordo totalmente	1	8,3	1	8,3	1	8,3
Total	12	100	12	100	12	100

Itens de opinião	4. Partilham materiais pedagógicos		5. Elaboram as planificações em conjunto		6. Elaboram materiais pedagógicos em conjunto	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente	2	16,7	1	8,3	2	16,7
Concordo parcialmente	3	25,0			5	41,7
Concordo	6	50,0	9	75,0	4	33,3
Concordo totalmente	1	8,3	2	16,7	1	8,3
Total	12	100	12	100	12	100

Itens de opinião	7. Recebem bem as novas ideias		8. Desenvolvem, na sala de aula, estratégias inovadoras		9. Unem-se para experimentar novas práticas	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente	1	8,3	2	16,7	3	25,0
Concordo parcialmente	4	33,3	3	25,0	5	41,7
Concordo	6	50,0	6	50,0	3	25,0
Concordo totalmente	1	8,3	1	8,3	1	8,3
Total	12	100	12	100	12	100

Itens de opinião	10. Concentram os esforços na melhoria continuada das aprendizagens e dos resultados dos alunos		11. Trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem		12. Trabalham com os encarregados de educação sobre o processo de aprendizagem dos seus educandos	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente	1	8,3	1	8,3	3	25,0
Concordo parcialmente	1	8,3	5	41,7	3	25,0
Concordo	7	58,3	5	41,7	5	41,7
Concordo totalmente	3	25,0	1	8,3	1	8,3
Total	12	100	12	100	12	100

Itens de opinião	13. Aceitam bem as ideias e as opiniões dos alunos		14. Unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica		15. Aprendem com as experiências	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo			1	8,3		
Discordo parcialmente					1	8,3
Concordo parcialmente	6	50,0	4	33,3	1	8,3
Concordo	5	41,7	6	50,0	8	66,7
Concordo totalmente	1	8,3	1	8,3	2	16,7
Total	12	100	12	100	12	100

Itens de opinião	16. Podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio		17. Encaram o trabalho docente com otimismo		18. Gostam de trabalhar em grupo	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente						
Discordo						
Discordo parcialmente			2	16,7	2	16,7
Concordo parcialmente	4	33,3	3	25,0	2	16,7
Concordo	5	41,7	5	41,7	7	58,3
Concordo totalmente	3	25,0	2	16,7	1	8,3
Total	12	100	12	100	12	100

Itens de opinião	19. Ajudam a organização a cumprir as metas de desempenho propostas	
	Frequência	Percentual
Discordo totalmente		
Discordo		
Discordo parcialmente	1	8,3
Concordo parcialmente	3	25,0
Concordo	5	41,7
Concordo totalmente	3	25,0
Total	12	100

Tabela 2.22: Tratamento dos dados quantitativos (3º ciclo)

III Perfil profissional dos inquiridos

1. Tempo de serviço (Anos)			2. Há quantos anos exerce funções nesta escola/agrupamento de Escolas?			4. Exerce predominantemente o cargo de:		
Antiguidade (Anos)	Frequência	Percentual	Permanência (Anos)	Frequência	Percentual	Cargos	Frequência	Percentual
6 a 10	2	16,7	Menos de 1	2	16,7	Coordenador/subcoordenador de departamento curricular		
11 a 15	2	16,7	Entre 1 a 5	6	50,0	Coordenador dos diretores de turma/diretor de turma	7	58,3
16 a 20 s	5	41,7	Entre 6 a 10	2	16,7	Outro	2	16,7
21 a 25	1	8,3	Entre 11 a 15			Não exerce cargo(s)	3	25,0
26 a 30	1	8,3	Entre 16 a 20	2	16,7	Total	12	100
+ de 30	1	8,3	Entre 21 a 25					
Total	12	100	Total	12	100			

5. Quando tem problemas relacionados com o processo de ensino e de aprendizagem a quem recorre em primeiro lugar?				6. Relativamente ao seu trabalho neste agrupamento diria que está:		
A quem recorre em primeiro lugar?	Frequência	Percentual		Grau de satisfação	Frequência	Percentual
Direção			Totalmente insatisfeito			
Coordenador de estabelecimento	4	33,3	Muito insatisfeito	1	8,3	
Coordenador do departamento curricular	3	25,0	Satisfeito	5	41,7	
Subcoordenador do departamento curricular	1	8,3	Muito satisfeito	4	33,3	
A um docente do seu departamento curricular	4	33,3	Totalmente satisfeito	2	16,7	
A um docente de outro departamento curricular			Total	12	100	
A ninguém da escola						
Total	12	100				

Apêndice AR

Tabela 2.23: Tratamento dos dados quantitativos (ensino secundário)

I Aspetos organizacionais

Itens de opinião	1. Existe mobilização dos docentes para a concretização da missão e da visão do agrupamento		2. É elevado o grau de identificação coletiva com os objetivos do agrupamento		3. É elevado o grau de identificação coletiva com os valores do agrupamento	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	5,1			2	5,1
Discordo	4	10,3	6	15,4	4	10,3
Discordo parcialmente			2	5,1	1	2,6
Concordo parcialmente	18	46,2	19	48,7	16	41,0
Concordo	12	30,8	9	23,1	14	35,9
Concordo totalmente	3	7,7	3	7,7	2	5,1
Total	39	100	39	100	39	100

Itens de opinião	4. No agrupamento os problemas pedagógicos são resolvidos em equipa		5. No agrupamento há a participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas		6. A monitorização é uma prática regular no Agrupamento	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	5,1	3	7,7	3	7,7
Discordo	3	7,7	4	10,3	4	10,3
Discordo parcialmente	2	5,1	4	10,3	3	7,7
Concordo parcialmente	19	48,7	16	41,0	14	35,9
Concordo	9	23,1	7	17,9	13	33,3
Concordo totalmente	4	10,3	5	12,8	2	5,1
Total	39	100	39	100	39	100

Itens de opinião	7. Os resultados dos processos de autoavaliação do agrupamento são devidamente divulgados		8. Dos processos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria.		9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerço funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	5,1			5	12,8
Discordo	3	7,7	3	7,7	6	15,4
Discordo parcialmente	3	7,7	8	20,5	9	23,1
Concordo parcialmente	12	30,8	17	43,6	11	28,2
Concordo	15	38,5	11	28,2	6	15,4
Concordo totalmente	4	10,3			2	5,1
Total	39	100	39	100	39	100

Itens de opinião	11. Os recursos pedagógicos disponíveis para o trabalho na sala de aula são suficientes	
	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	5	12,8
Discordo	3	7,7
Discordo parcialmente	4	10,3
Concordo parcialmente	18	46,2
Concordo	9	23,1
Concordo totalmente		
Total	39	100

Apêndice AS

Tabela 2.24: Tratamento dos dados quantitativos (ensino secundário)

II O trabalho docente

Os docentes do meu departamento curricular:

Itens de opinião	1. Trabalham em equipa e de forma colaborativa.		2. Partilham as experiências pedagógicas		3. Partilham as suas práticas pedagógicas	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	4	10,3	3	7,7	4	10,3
Discordo	1	2,6	1	2,6	2	5,1
Discordo parcialmente	1	2,6	2	5,1	1	2,6
Concordo parcialmente	15	38,5	13	33,3	14	35,9
Concordo	15	38,5	17	43,6	17	43,6
Concordo totalmente	3	7,7	3	7,7	1	2,6
Total	39	100	39	100	39	100

Itens de opinião	4. Partilham materiais pedagógicos		5. Elaboram as planificações em conjunto		6. Elaboram materiais pedagógicos em conjunto	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	5,1	2	5,1	4	10,3
Discordo	2	5,1	2	5,1	4	10,3
Discordo parcialmente	2	5,1	6	15,4	4	10,3
Concordo parcialmente	15	38,5	9	23,1	17	43,6
Concordo	14	35,9	9	23,1	9	23,1
Concordo totalmente	4	10,3	11	28,2	1	2,6
Total	39	100	39	100	39	100

Itens de opinião	7. Recebem bem as novas ideias		8. Desenvolvem, na sala de aula, estratégias inovadoras		9. Unem-se para experimentar novas práticas	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	5,1			5	12,8
Discordo	4	10,3	4	10,3	4	10,3
Discordo parcialmente	2	5,1	3	7,7	7	17,9
Concordo parcialmente	11	28,2	17	43,6	13	33,3
Concordo	17	43,6	12	30,8	9	23,1
Concordo totalmente	3	7,7	3	7,7	1	2,6
Total	39	100	39	100	39	100

Itens de opinião	10. Concentram os esforços na melhoria continuada das aprendizagens e dos resultados dos alunos		11. Trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem		12. Trabalham com os encarregados de educação sobre o processo de aprendizagem dos seus educandos	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	2,6	3	7,7	3	7,7
Discordo	4	10,3	7	17,9	7	17,9
Discordo parcialmente	1	2,6	5	12,8	7	17,9
Concordo parcialmente	14	35,9	17	43,6	14	35,9
Concordo	14	35,9	5	12,8	6	15,4
Concordo totalmente	5	12,8	2	5,1	2	5,1
Total	39	100	39	100	39	100

Itens de opinião	13. Aceitam bem as ideias e as opiniões dos alunos		14. Unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica		15. Aprendem com as experiências	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente			3	7,7	2	5,1
Discordo	1	2,6	3	7,7	2	5,1
Discordo parcialmente	3	7,7	4	10,3	3	7,7
Concordo parcialmente	19	48,7	15	38,5	9	23,1
Concordo	14	35,9	10	25,6	18	46,2
Concordo totalmente	2	5,1	4	10,3	5	12,8
Total	39	100	39	100	39	100

Itens de opinião	16. Podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio		17. Encaram o trabalho docente com otimismo		18. Gostam de trabalhar em grupo	
	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	2	5,1	4	10,3	3	7,7
Discordo	1	2,6	2	5,1	2	5,1
Discordo parcialmente	3	7,7	3	7,7	7	17,9
Concordo parcialmente	12	30,8	15	38,5	16	41,0
Concordo	13	33,3	12	30,8	9	23,1
Concordo totalmente	8	20,5	3	7,7	2	5,1
Total	39	100	39	100	39	100

Itens de opinião	19. Ajudam a organização a cumprir as metas de desempenho propostas	
	Frequência	Percentual
Discordo totalmente		
Discordo	2	5,1
Discordo parcialmente	7	17,9
Concordo parcialmente	13	33,3
Concordo	13	33,3
Concordo totalmente	4	10,3
Total	39	100

Apêndice AT

Tabela 2.25: Tratamento dos dados quantitativos (ensino secundário)

III Perfil profissional dos inquiridos

1. Tempo de serviço (Anos)			2. Há quantos anos exerce funções nesta escola/agrupamento de Escolas?			4. Exerce predominantemente o cargo de:		
Antiguidade (Anos)	Frequência	Percentual	Permanência (Anos)	Frequência	Percentual	Cargos	Frequência	Percentual
6 a 10	2		Menos de 1	2	5,1	Coordenador/subcoordenador de departamento curricular	5	12,8
11 a 15	4	10,3	Entre 1 a 5	7	17,9	Coordenador dos diretores de turma/diretor de turma	15	41,7
16 a 20 s	6		Entre 6 a 10	11	28,2	Outro	10	27,8
21 a 25	7		Entre 11 a 15	4	10,3	Não exerce cargo(s)	9	23,1
26 a 30	8		Entre 16 a 20	4	10,3			
+ de 30	12		Entre 21 a 25	9	23,1			
Total	39	100	Total	39	100	Total	39	100

5. Quando tem problemas relacionados com o processo de ensino e de aprendizagem a quem recorre em primeiro lugar?				6. Relativamente ao seu trabalho neste agrupamento diria que está:		
A quem recorre em primeiro lugar?	Frequência	Percentual		Grau de satisfação	Frequência	Percentual
Direção	2	5,1		Totalmente insatisfeito	1	2,6
Coordenador de estabelecimento				Muito insatisfeito	6	15,4
Coordenador do departamento curricular	9	23,1		Satisfeito	18	46,2
Subcoordenador do departamento curricular	6	15,4		Muito satisfeito	12	30,8
A um docente do seu departamento curricular	19	48,7		Totalmente satisfeito	2	5,1
A um docente de outro departamento curricular						
A ninguém da escola	3	7,7		Total	39	100
Total	39	100				

Tabela 2.26: Concordância/Discordância (frequência e percentagem)

I Aspectos organizacionais

1. Existe mobilização dos docentes para a concretização da missão e da visão do agrupamento.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	11	15,3
Concordância	61	84,7
Total	72	100

2. É elevado o grau de identificação coletiva com os objetivos do agrupamento.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	13	18,1
Concordância	59	81,9
Total	72	100

3. É elevado o grau de identificação coletiva com os valores do agrupamento.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	12	16,7
Concordância	60	83,3
Total	72	100

4. No agrupamento os problemas pedagógicos são resolvidos em equipa.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	12	16,7
Concordância	60	83,3
Total	72	100

5. No agrupamento há a participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	16	22,2
Concordância	56	77,8
Total	72	100

6. A monitorização é uma prática regular no agrupamento.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	17	23,6
Concordância	55	76,4
Total	72	100

7. Os resultados dos processos de autoavaliação do agrupamento são devidamente divulgados.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	12	16,6
Concordância	60	83,4
Total	72	100,1

8. Dos processos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	15	20,9
Concordância	57	79,1
Total	72	100

9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerço funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	29	40,3
Concordância	43	59,7
Total	72	100

11. Os recursos pedagógicos disponíveis para o trabalho na sala de aula são suficientes.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	18	24,9
Concordância	54	75,1
Total	72	100

Tabela 2.27: Concordância/Discordância (frequência e percentagem)

II Trabalho docente**1. Trabalham em equipa e de forma colaborativa**

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	8	11,2
Concordância	64	88,8
Total	72	100

2. Partilham as experiências pedagógicas

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	10	14,0
Concordância	62	86,0
Total	72	100

3. Partilham as suas práticas pedagógicas

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	11	15,4
Concordância	61	84,6
Total	72	100

4. Partilham materiais pedagógicos

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	9	12,5
Concordância	63	87,5
Total	72	100

5. Elaboram as planificações em conjunto

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	12	16,7
Concordância	60	83,3
Total	72	100

6. Elaboram materiais pedagógicos em conjunto

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	18	25,0
Concordância	54	75,0
Total	72	100

7. Recebem bem as novas ideias

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	12	16,7
Concordância	60	83,3
Total	72	100

8. Desenvolvem, na sala de aula, estratégias inovadoras

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	14	19,5
Concordância	58	80,5
Total	72	100

9. Unem-se para experimentar novas práticas

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	25	34,7
Concordância	47	65,3
Total	72	100

10. Concentram os esforços na melhoria continuada das aprendizagens e dos resultados dos alunos

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	9	12,5
Concordância	63	87,5
Total	72	100

11. Trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	22	30,6
Concordância	50	69,4
Total	72	100

12. Trabalham com os encarregados de educação sobre o processo de aprendizagem dos seus educandos

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	25	34,7
Concordância	47	65,3
Total	72	100

13. Aceitam bem as ideias e as opiniões dos alunos

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	8	11,1
Concordância	64	88,9
Total	72	100

14. Unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	13	18,1
Concordância	59	81,9
Total	72	100

15. Aprendem com as experiências

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	11	15,3
Concordância	61	84,7
Total	72	100

16. Podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	8	11,1
Concordância	64	88,9
Total	72	100

17. Encaram o trabalho docente com otimismo

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	15	20,8
Concordância	57	79,2
Total	72	100

18. Gostam de trabalhar em grupo

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	17	23,7
Concordância	55	76,3
Total	72	100

19. Ajudam a organização a cumprir as metas de desempenho propostas

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	11	15,3
Concordância	61	84,7
Total	72	100

Apêndice AX

Tabela 2.28: Concordância/Discordância (frequência e percentagem)

Discordância > 25%					
Totais					
I Aspectos organizacionais			II Trabalho docente		
Itens	Docentes		Itens	Docentes	
	Nº	%		Nº	%
I - 9	29	40,3	II - 9	25	34,7
			II - 11	22	30,6
			II - 12	25	34,7

Tabela 2.29: Concordância/Discordância (frequência e percentagem)

Discordância > 25%

2º Ciclo

I Aspectos organizacionais

1. Existe mobilização dos docentes para a concretização da missão e da visão do agrupamento

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	11	78,6
Concordância	3	21,4
Total	14	100

3. É elevado o grau de identificação coletiva com os valores do agrupamento.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	28,6
Concordância	10	71,4
Total	14	100

4. No agrupamento os problemas pedagógicos são resolvidos em equipa.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	5	35,7
Concordância	9	64,3
Total	14	100

5. No agrupamento há a participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	5	35,7
Concordância	9	64,3
Total	14	100

6. A monitorização é uma prática regular no agrupamento.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	6	42,9
Concordância	8	57,1
Total	14	100

7. Os resultados dos processos de autoavaliação do agrupamento são devidamente divulgados.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	28,5
Concordância	10	71,5
Total	14	100

8. Dos processos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	28,5
Concordância	10	71,5
Total	14	100

9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerço funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	28,5
Concordância	10	71,5
Total	14	100

Tabela 2.30: Concordância/Discordância (frequência e percentagem)

Discordância > 25%

2º Ciclo

II Trabalho docente

5. Os docentes do meu departamento curricular elaboram as planificações em conjunto

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	28,5
Concordância	10	71,5
Total	14	100

6. Os docentes do meu departamento curricular elaboram materiais pedagógicos em conjunto

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	28,5
Concordância	10	71,5
Total	14	100

9. Os docentes do meu departamento curricular unem-se para experimentar novas práticas

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	28,5
Concordância	10	71,5
Total	14	100

11. Os docentes do meu departamento curricular trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	28,5
Concordância	10	71,5
Total	14	100

13. Os docentes do meu departamento curricular aceitam bem as ideias e as opiniões dos alunos.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	5	35,7
Concordância	9	64,3
Total	14	100

17. Os docentes do meu departamento curricular encaram o trabalho docente com otimismo

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	28,5
Concordância	10	71,5
Total	14	100

Tabela 2.31: Concordância/Discordância (frequência e percentagem)**Discordância > 25%****3º Ciclo****I Aspectos organizacionais****9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerço funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores.**

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	33,3
Concordância	8	66,7
Total	12	100

11. Os recursos pedagógicos disponíveis para o trabalho na sala de aula são suficientes.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	4	33,3
Concordância	8	66,7
Total	12	100

Tabela 2.32: Concordância/Discordância (frequência e percentagem)

Discordância > 25%

Ensino Secundário**I Aspectos organizacionais**

5. No agrupamento há a participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	11	28,2
Concordância	28	71,8
Total	39	100

6. A monitorização é uma prática regular no agrupamento.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	10	25,7
Concordância	29	74,3
Total	39	100

8. Dos processos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	11	28,3
Concordância	28	71,7
Total	39	100

9. No estabelecimento de ensino onde predominantemente exerço funções há locais próprios para o trabalho em equipa dos professores.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	20	51,3
Concordância	19	48,7
Total	39	100

11. Os recursos pedagógicos disponíveis para o trabalho na sala de aula são suficientes.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	12	30,8
Concordância	27	69,2
Total	39	100

Tabela 2.33: Concordância/Discordância (frequência e percentagem)

Discordância > 25%

Ensino Secundário**II Trabalho docente**

5. Os docentes do meu departamento curricular elaboram as planificações em conjunto.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	10	25,6
Concordância	29	74,4
Total	39	100

6. Os docentes do meu departamento curricular elaboram materiais pedagógicos em conjunto.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	12	30,8
Concordância	27	69,2
Total	39	100

9. Os docentes do meu departamento curricular unem-se para experimentar novas práticas.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	16	41,0
Concordância	23	59,0
Total	39	100

11. Os docentes do meu departamento curricular trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem.

Itens de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	15	38,5
Concordância	24	61,5
Total	39	100

12. Os docentes do meu departamento curricular trabalham com os encarregados de educação sobre o processo de aprendizagem dos seus educandos.

Ítems de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	17	43,6
Concordância	22	56,4
Total	39	100

14. Os docentes do meu departamento curricular unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica.

Ítems de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	10	25,6
Concordância	29	74,4
Total	39	100

18. Os docentes do meu departamento curricular gostam de trabalhar em grupo.

Ítems de opinião	Frequência	Percentual
Discordância	12	30,8
Concordância	27	69,2
Total	39	100

Apêndice BE

Tabela 2.34: Concordância/Discordância (itens comuns)

Discordância > 25%									
Itens comuns - 2º e 3º ciclos e ensino secundário									
2º ciclo		3º ciclo		Ensino secundário		Itens comuns			
Itens	%	Itens	%	Itens	%	Todos	2º e 3º	2º e ES	3º e ES
I1	78,6	I9	33,4	I5	28,2	I9	I9	I5	I9
I3	28,5	I11	33,4	I6	25,6			I6	I11
I4	35,7			I8	28,2			I8	
I5	35,7			I9	51,3			I9	
I6	42,9			I11	30,8			II5	
I7	28,5			II5	25,6			II6	
I8	28,5			II6	30,8			II9	
I9	28,5			II9	41,0			II11	
II5	28,5			II11	38,5				
II6	28,5			II12	43,6				
II9	28,5			II14	25,6				
II11	28,5			II18	30,8				
II13	35,7								
II17	28,5								

CATEGORIZAÇÃO – ENTREVISTAS

1. Gestão e organização pedagógica

Categories	Subcategories	Interviewees	Units of record	Units of context	Units +	Units -
1. Gestão e organização pedagógica	1.1. Estratégias e prioridades	Diretor	<p>— Proximidade com os elementos da comunidade educativa (assistentes técnicos e operacionais, professores, alunos e pais).</p> <p>— 1ª grande estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de consensos alargados em torno de questões fundamentais. <p>— 2ª grande estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotar o agrupamento de uma cultura que passe pela apropriação e junção das unidades que constituem o agrupamento — uma grande cultura humanista; ▪ Resultados escolares. <p>— Outras estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotar algumas turmas de condições de aprendizagem de acordo com as suas necessidades; ▪ Criação de coadjuvâncias, tutorias e apoios nas várias disciplinas; ▪ Melhorar o ambiente educativo através do desenvolvimento de atividades no agrupamento; ▪ Promover a igualdade de oportunidades para todos; ▪ Desenvolvimento da cultura de inclusão; ▪ Proporcionar aos alunos espaços de recuperação, de progressão e de desenvolvimento. <p>— Prioridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atingir um nível de excelência; ▪ Educação especial. <p>— Três fatores fundamentais no funcionamento do agrupamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel das estruturas intermédias; ▪ Trabalho colaborativo; ▪ Articulação curricular. <p>— Prioridades financeiras:</p> <p>1º - Equipar tecnologicamente a escola sede do agrupamento e criar espaços de trabalho para os professores, equipando-os com os meios informáticos necessários;</p> <p>2º - Recuperar as estruturas do 1º ciclo e criar parques infantis para o pré-escolar.</p>	<p>— Definição de estratégias e de prioridades.</p> <p>— Definição das grandes estratégias.</p> <p>— Criação de consensos em torno das questões fundamentais.</p> <p>— Desenvolvimento de uma cultura de agrupamento assente na igualdade de oportunidades, nos princípios humanistas e nos pressupostos da escola inclusiva.</p> <p>— Melhoria continuada do ensino, das aprendizagens e dos resultados no sentido da excelência.</p> <p>— Melhoria do ambiente educativo.</p> <p>— Promoção da articulação curricular.</p> <p>— Desenvolvimento de várias modalidades de apoio educativo e de apoio ao desenvolvimento pessoal e social dos alunos:</p> <p>— Autonomia da liderança intermédia.</p> <p>— Criação de condições facilitadoras do trabalho colaborativo dos docentes na escola do ensino secundário (espaços devidamente equipados com os necessários meios informáticos).</p> <p>— Melhorar os espaços do 1º ciclo e instalar parques infantis para o pré-escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • • 	

Categories	Subcategories	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Gestão e organização pedagógica	1.2. Visão e missão	DIR	— A visão e a missão são claras e acessíveis.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	
		CD1	— A visão e a missão são claras e acessíveis.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	
		CD2	— A visão e a missão são claras e acessíveis.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	
		CD3	— A visão e a missão são claras e acessíveis.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	
		CD4	— A visão e a missão são claras e acessíveis.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	
		CD5	— Muitos docentes deste ciclo de ensino ainda não têm consciência do projeto de missão do agrupamento. Neste sentido não é muito clara. — No departamento as planificações são elaboradas a partir das prioridades do agrupamento.	A missão não é clara.		•
		P1	— A visão e a missão não são claras nem acessíveis. O projeto educativo não é muito claro, não há uma clareza nas propostas que apresenta e nas metas a atingir. Não se sabe concretamente qual é a visão e a missão e o que se pretende que cada professor e cada grupo disciplinar façam. Pontualmente desenvolvem-se atividades para a mobilização dos professores no sentido do cumprimento do projeto educativo, mas não há articulação nem continuidade.	A visão e a missão não são claras nem acessíveis.		•
		P4	— A visão e a missão não são claras nem acessíveis. O projeto educativo é muito abrangente e não há um fio condutor.	A visão e a missão não são claras nem acessíveis.		•
		P5	— A visão e a missão não são claras nem acessíveis. O projeto educativo é extremamente teórico e é mais um documento. Não há empenho dos docentes no cumprimento da visão e da missão.	A visão e a missão não são claras nem acessíveis.		•
		P6	— O projeto educativo não é acessível e a comunidade educativa não o conhece.	A visão e a missão não são claras nem acessíveis.		•
		P7	— A visão e a missão não são claras. Há dificuldades em implementá-las.	A visão e a missão não são claras nem acessíveis.		•
		P8	— A visão e a missão são claras e acessíveis. — Há apropriação coletiva da visão e da missão.	A visão e a missão não são claras nem acessíveis.		•
P9	— A visão e a missão são claras e acessíveis.	Visão e missão claras e acessíveis.	•			
P10	— A visão e a missão são claras e acessíveis, para os docentes. — Há mobilização para o cumprimento da visão e da missão por parte da liderança intermédia.	Visão e missão claras e acessíveis.	•			

1. Gestão e organização pedagógica		P11	— A visão e a missão não são claras.	A visão e a missão não são claras nem acessíveis.		•
		P12	— A visão e a missão não são claras. A visão e a missão nunca são claras, são generalistas e, por vezes, com termos técnicos e uma terminologia cultural que as pessoas não estão para decodificar.	A visão e a missão não são claras nem acessíveis.		•
		P13	— A visão e a missão são claras e acessíveis, para os professores. — Nesta escola há mobilização para o cumprimento da missão e da visão.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	
		P14	— A visão e a missão são claras e acessíveis. — Há mobilização para o cumprimento da missão e da visão. Todas as atividades estão relacionadas com o projeto educativo.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	
		P16	— A visão e a missão não são claras. — Se as pessoas não sabem quais são não podem estar mobilizadas para o seu cumprimento.	A visão e a missão não são claras nem acessíveis.		•
		P17	— A visão e a missão são claras e acessíveis. — Há mobilização para o cumprimento da missão e da visão a nível do grupo disciplinar do entrevistado.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	
		P18	— A visão e a missão são claras e acessíveis.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	
		P19	— A visão e a missão são claras e acessíveis.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	
		P20	— A visão e a missão são claras e acessíveis. — Na planificação anual parte-se da visão e da missão do agrupamento.	Visão e missão claras e acessíveis.	•	

Categorias	Subcategorias	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Gestão e organização pedagógica	1.3. Cultura de escola (Existência de uma cultura no agrupamento)	DIR	<ul style="list-style-type: none"> — Já existe uma cultura de agrupamento. — Há uma cultura de inclusão. — Há uma cultura de monitorização e de autoavaliação. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — Há a elaboração de vários planos de melhoria, depende das áreas. — As propostas de melhoria são elaboradas pela equipa de autoavaliação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 5. Existe uma cultura de monitorização. 6. Existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 9. Há vários planos de melhoria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-● 2-● 5-● 6-● 	<ol style="list-style-type: none"> 7-● 9-●
		CD1	<ul style="list-style-type: none"> — Se há uma cultura de agrupamento ela é muito escassa. — Há uma cultura de inclusão. — Está a iniciar-se a monitorização. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — O produto final é divulgado. — A equipa de autoavaliação elabora algumas propostas de melhoria, mas o plano de melhoria é elaborado pelo diretor. — No departamento do entrevistado há uma cultura de trabalho colaborativo e de partilha de materiais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há dúvidas quanto à existência de uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 3. Cultura de trabalho em equipa (departamento curricular). 4. Cultura de partilha (departamento curricular). 5. Não existe uma cultura de monitorização. 6. Existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado 9. Não há plano de melhoria. 	<ol style="list-style-type: none"> 2-● 3-● 4-● 5-● 6-● 8-● 	<ol style="list-style-type: none"> 1-● 7-● 9-●
		CD2	<ul style="list-style-type: none"> — O agrupamento é recente e, por isso, tem sido difícil integrar as culturas das várias escolas. — Há uma cultura de inclusão. — Num grupo disciplinar do departamento do entrevistado houve sempre trabalho colaborativo. — Está a iniciar-se a monitorização, mas apenas dos resultados escolares. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — O produto final é divulgado. — Não há plano de melhoria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 3. Cultura de trabalho em equipa (grupo disciplinar do departamento curricular). 5. Não existe uma cultura de monitorização. 6. Existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado 9. Não há plano de melhoria. 	<ol style="list-style-type: none"> 2-● 3-● 6-● 8-● 	<ol style="list-style-type: none"> 1-● 5-● 7-● 9-●
		CD3	<ul style="list-style-type: none"> — Já existe uma cultura de agrupamento. — Há uma cultura de inclusão. — Está a iniciar-se a monitorização dos resultados escolares, não dos processos. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. Falta de participação do corpo docente nas questões da autoavaliação da escola. A equipa de autoavaliação devia ser reestruturada. — O produto final é divulgado. — O plano de melhoria é elaborado pela direção. — Em alguns grupos disciplinares há uma cultura de partilha. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 4. Cultura de partilha (alguns grupos disciplinares). 5. Não existe uma cultura de monitorização. 6. Existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado 9. Não há plano de melhoria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-● 2-● 4-● 6-● 8-● 	<ol style="list-style-type: none"> 5-● 7-● 9-●
		CD4	<ul style="list-style-type: none"> — Já existe uma cultura de agrupamento. — Há uma cultura de inclusão. — Há cultura de monitorização (resultados e procedimentos). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 5. Existe uma cultura de monitorização. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-● 2-● 5-● 	<ol style="list-style-type: none"> 7-●

1. Gestão e organização pedagógica	1.3. Cultura de escola (Existência de uma cultura no agrupamento)		<ul style="list-style-type: none"> — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — O produto final é divulgado. — O plano de melhoria é proposto pela equipa de autoavaliação e depois é analisado e discutido em conselho pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado 9. Há plano de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> 6-● 8-● 9-● 	
		CD5	<ul style="list-style-type: none"> — Há culturas parcelares — Há uma cultura de inclusão (com os alunos com necessidades educativas especiais e com os alunos de etnia cigana). — Existe uma cultura de trabalho colaborativo. — Existe uma cultura de partilha. — A cultura de monitorização traduz-se em momentos internos de aferição, através de provas de aferição. — O departamento curricular, através da sua representante na equipa de autoavaliação tem conhecimento do propósito e das fases de implementação do projeto de autoavaliação. — O produto final é divulgado. O departamento curricular centra mais a sua atenção nos resultados do projeto de autoavaliação relativos ao seu ciclo de ensino. Reflete sobre os aspetos mais negativos e, no ano letivo seguinte, tenta melhorá-los. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Não existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 3. Cultura de trabalho colaborativo (departamento curricular). 4. Cultura de partilha (departamento curricular). 5. Existe uma cultura de monitorização (departamento curricular). 6. Existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado 9. Há plano de melhoria (departamento curricular). 	<ul style="list-style-type: none"> 2-● 3-● 4-● 5-● 6-● 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 7-● 9-●
		P1	<ul style="list-style-type: none"> — Há uma cultura de inclusão. — Já há trabalho para a criação de uma cultura de monitorização e de autoavaliação. — Em alguns grupos disciplinares há uma cultura de trabalho colaborativo e de partilha. — Não há plano de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Existe uma cultura de inclusão. 3. Cultura de trabalho colaborativo (alguns grupos disciplinares). 4. Cultura de partilha (alguns grupos disciplinares). 5. Não existe uma cultura de monitorização. 6. Não existe uma cultura de autoavaliação. 9. Não há plano de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> 2-● 3-● 4-● 	<ul style="list-style-type: none"> 5-● 6-● 9-●
		P2	<ul style="list-style-type: none"> — É difícil a comunicação entre escolas. — Pontualmente há uma cultura de monitorização e de autoavaliação. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — O produto final é divulgado. — Deve existir plano de melhoria, mas não é divulgado. 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Não existe uma cultura de monitorização. 6. Não existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado 9. Deve existir plano de melhoria, mas não é divulgado. 	<ul style="list-style-type: none"> 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 5-● 6-● 7-● 9-●
		P3	<ul style="list-style-type: none"> — Não existe uma cultura de agrupamento, porque o agrupamento é recente. Neste momento há uma certa indefinição devido ao recente processo de agregação de escolas. — Há uma cultura de inclusão. — A direção pretende caminhar no sentido de uma cultura de monitorização — Os projetos de autoavaliação vêm de cima para baixo, por isso são assumidos mais como uma imposição. — A cultura de trabalho colaborativo e de partilha é um pouco incipiente. Intrinsecamente os professores não têm essa cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Não existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 3. Não existe uma cultura de trabalho colaborativo. 4. Não existe uma cultura de partilha. 5. Não existe uma cultura de monitorização. 	<ul style="list-style-type: none"> 2-● 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 3-● 4-● 5-●
		P4	<ul style="list-style-type: none"> — Já existe uma cultura de agrupamento. — Há uma cultura de inclusão. — Tem existido um esforço para a criação de uma cultura de monitorização. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 5. Não existe uma cultura de monitorização. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 2-● 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 5-● 7-● 9-●

1. Gestão e organização pedagógica		<ul style="list-style-type: none"> — O produto final é divulgado. — Tem existido um esforço para melhorar o processo de autoavaliação da escola. — Não há plano de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> 8. O produto final é divulgado 9. Não há plano de melhoria. 		
	P5	<ul style="list-style-type: none"> — Não existe uma cultura de agrupamento. — Na escola secundária não há uma cultura de inclusão, mas nas outras escolas do agrupamento essa cultura existe. — Não há uma cultura de monitorização e de autoavaliação. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — A divulgação do produto final faz-se por e-mail, não sendo eficaz. — Provavelmente há plano de melhoria, mas desconhece-se quem o elabora. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Não existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão nas escolas do ensino básico. 5. Não existe uma cultura de monitorização. 6. Não existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado, não sendo eficaz essa divulgação. 9. Provavelmente há plano de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> 2-● 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 5-● 6-● 7-● 9-●
	P6	<ul style="list-style-type: none"> — Já existe uma cultura de agrupamento. — Há uma cultura de inclusão. — Há preocupação em criar uma cultura de monitorização e de autoavaliação. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — O produto final é divulgado. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 5. Não existe uma cultura de monitorização. 6. Não existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado. 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 2-● 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 5-● 6-● 7-●
	P7	<ul style="list-style-type: none"> — Começa a existir uma cultura de agrupamento. — Há uma cultura de inclusão. — O produto final é divulgado. — As medidas para melhorar os pontos fracos são da iniciativa da direção e do conselho pedagógico. Depois essas medidas são apresentadas aos grupos disciplinares para serem trabalhadas. Os grupos disciplinares podem sugerir outras medidas. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 8. O produto final é divulgado 9. Há plano de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 2-● 8-● 9-● 	
	P8	<ul style="list-style-type: none"> — O agrupamento ainda não tem uma identidade própria, está em construção. — Há uma cultura de inclusão. — No departamento curricular do entrevistado há uma cultura de monitorização. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Não existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 5. Existe uma cultura de monitorização (departamento curricular). 	<ul style="list-style-type: none"> 2-● 5-● 	<ul style="list-style-type: none"> 1-●
	P9	<ul style="list-style-type: none"> — Há uma cultura de agrupamento. — Há uma cultura de inclusão. — Há uma cultura de monitorização e de autoavaliação. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — O produto final é divulgado. — Não há uma cultura generalizada de trabalho colaborativo e de partilha, a maioria não tem esta cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 3. Não existe uma cultura de trabalho colaborativo. 4. Não existe uma cultura de partilha. 5. Existe uma cultura de monitorização. 6. Existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado. 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 2-● 5-● 6-● 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 3-● 4-● 7-●
	P10	<ul style="list-style-type: none"> — Há já uma cultura de agrupamento. — Há uma cultura de inclusão. — Está a iniciar-se o processo de monitorização. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 5. Não existe uma cultura de monitorização. 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 2-● 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 5-● 7-●

1. Gestão e organização pedagógica		<ul style="list-style-type: none"> — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — O produto final é divulgado. 	<ul style="list-style-type: none"> 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado. 		
	P11	<ul style="list-style-type: none"> — Há já uma cultura de agrupamento. — Há uma cultura de inclusão. — Não há uma cultura de monitorização. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — O produto final é divulgado. — Há propostas de procedimentos de melhoria por parte dos departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 5. Não existe uma cultura de monitorização. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado 9. Não há plano de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 2-● 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 5-● 7-● 9-●
	P12	<ul style="list-style-type: none"> — Há uma cultura de inclusão. — Há uma cultura de monitorização e de autoavaliação (pouco). — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Existe uma cultura de inclusão. 5. Existe uma cultura de monitorização. 6. Existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> 2-● 5-● 6-● 	<ul style="list-style-type: none"> 7-●
	P13	<ul style="list-style-type: none"> — Há uma cultura de inclusão. — Há uma cultura de monitorização (monitorização dos resultados). — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> 2. Existe uma cultura de inclusão. 5. Existe uma cultura de monitorização dos resultados. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> 2-● 5-● 	<ul style="list-style-type: none"> 7-●
	P14	<ul style="list-style-type: none"> — Há já uma cultura de agrupamento, mas se ela é efetivamente assumida há algumas dúvidas — Ainda não existe um processo estruturado de monitorização. Mas está-se a trabalhar nesse sentido. Falta clarificar o objetivo da monitorização. — Os projetos de autoavaliação são apresentados no conselho pedagógico. — O produto final é divulgado. — Dos projetos de autoavaliação resultam sempre planos de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 5. Não existe uma cultura de monitorização. 6. Existe uma cultura de autoavaliação. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado 9. Há plano de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 6-● 8-● 9-● 	<ul style="list-style-type: none"> 5-● 7-●
	P15	<ul style="list-style-type: none"> — Não há uma cultura de agrupamento, mas culturas parcelares de escola. — Há uma cultura de monitorização. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — O produto final também não é divulgado. — Os planos de melhoria não estão a ser bem divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Não existe uma cultura de agrupamento. 5. Existe uma cultura de monitorização (início). 7. O projeto de autoavaliação não é divulgado. 8. O produto final é divulgado 9. Os planos de melhoria não são bem divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> 5-● 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 7-● 9-●
	P16	<ul style="list-style-type: none"> — Não há uma cultura de agrupamento, as culturas são parcelares. — Existe apenas monitorização de resultados. — Não conheço o projeto de autoavaliação. — O produto final é divulgado. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Não existe uma cultura de agrupamento. 5. Existe uma cultura de monitorização de resultados. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado. 	<ul style="list-style-type: none"> 5-● 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 7-●
	P18	<ul style="list-style-type: none"> — Não há uma cultura de agrupamento, mas várias culturas parcelares (cultura de cada escola do agrupamento). — Caminha-se para uma cultura de monitorização. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. — O produto final é divulgado. — Os planos de melhoria são efetuados a nível dos departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Não existe uma cultura de agrupamento. 5. Não existe uma cultura de monitorização. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado 9. Não há planos de melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 5-● 7-● 9-●
	P19	<ul style="list-style-type: none"> — Não há uma cultura de agrupamento, mas culturas parcelares de escola. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Não existe uma cultura de agrupamento. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 	<ul style="list-style-type: none"> 8-● 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 7-●

1. Gestão e organização pedagógica		— O produto final é divulgado.	8. O produto final é divulgado.		
	P20	<ul style="list-style-type: none"> — Cada vez há mais cultura de agrupamento, mas é preciso termos raízes e percebermos a dinâmica e, para tal, é preciso tempo. — Existe uma cultura de monitorização. Quase mensalmente, de acordo com a programação que vem a seguir, verifica-se se a planificação foi cumprida e quais os resultados. Este processo repete-se no final de cada período letivo acrescido da análise de resultados. — Existe um plano de melhoria. — Há uma cultura muito forte de partilha. — Há uma cultura de inclusão. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Existe uma cultura de agrupamento. 2. Existe uma cultura de inclusão. 4. Cultura muito forte de partilha (departamento curricular). 5. Existe uma cultura de monitorização (departamento curricular). 9. Há plano de melhoria (departamento curricular). 	<ul style="list-style-type: none"> 1-● 2-● 4-● 5-● 	9-●
	P21	<ul style="list-style-type: none"> — Faz-se a monitorização dos resultados. — Não há a divulgação do projeto de autoavaliação. — Apenas existe a divulgação do produto final. 	<ul style="list-style-type: none"> 5. Existe uma cultura de monitorização dos resultados. 7. Os projetos de autoavaliação não são divulgados. 8. O produto final é divulgado. 	<ul style="list-style-type: none"> 5-● 8-● 	7-●

Categories	Subcategorias	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Gestão e organização pedagógica	1.4. Mudança e inovação	DIR	— Os professores não reagem bem à mudança. — Existe grande resistência à mudança, ao abrir a sala de aula, à partilha de estratégias, à forma de estar na sala de aula e à forma de ensinar — Maioritariamente não há uma tendência para a inovação no processo de ensino.	10. Os professores não reagem bem à mudança. 11. Os professores não aceitam bem a mudança. 12. Não existe tendência para a inovação educativa.		10-● 11-● 12-●
		CD1	— Os professores não aceitam bem a mudança. — Há resistência à mudança.	10. Os professores não reagem bem à mudança. 11. Os professores não aceitam bem a mudança.		10-● 11-●
		CD2	— A mudança é difícil. — Os professores aceitam as mudanças se as mesmas forem eficazes para o seu trabalho e se implicarem melhores resultados. — Nos grupos disciplinares do coordenador os docentes aceitam bem a mudança.	10. Os professores não reagem bem à mudança. 11. Os professores aceitam bem a mudança (departamento curricular).		10-●
		CD4	— Os professores aceitam a mudança. — Há constantemente inovação na sala de aula (nas disciplinas do departamento do coordenador).	11. Os professores aceitam a mudança. 12. Há constantemente inovação na sala de aula (departamento curricular do coordenador).	11-● 12-●	
		CD4	— Na sala de aula os professores tentam inovar.	12. Existe tendência para a inovação educativa.	12-●	
		P13	— Há grande abertura à inovação. — Há receptividade para a inovação.	12. Existe tendência para a inovação educativa.	12-●	
		P15	— Depende das mudanças. — Os professores aceitam bem a inovação pedagógica. — Mas quanto à mudança de procedimentos é mais complicado.	11. Os professores não aceitam bem a mudança. 12. Existe tendência para a inovação educativa.	12-●	11-●
		P16	— Os professores não aceitam bem a mudança e a inovação. — Os professores aceitam bem os novos procedimentos se partirem da direção, se partirem de um docente ou diretor de turma já não.	11. Os professores não aceitam bem a mudança. 12. Não existe tendência para a inovação educativa.		11-● 12-●
		P18	— Há sempre resistência à inovação em qualquer escola. — Há sempre resistência à mudança.	11. Os professores não aceitam bem a mudança. 12. Não existe tendência para a inovação educativa.		11-● 12-●
		P21	— Os professores recebem bem a inovação. Depois depende dos resultados dessa inovação. Se há algumas queixas ou algumas observações, a inovação deixa de ir para a frente e volta-se ao sistema tradicional que é o que a comunidade está mais habituada. Por isso essa resistência não é tanto dos professores, mas também é da comunidade.	12. Existe tendência para a inovação educativa.	12-●	

Categories	Subcategorias	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Gestão e organização pedagógica	1.5. Materiais e equipamentos	DIR	<ul style="list-style-type: none"> — Há preocupação com a atualização de materiais e de equipamentos, mas não está a ser fácil por falta de verbas. — Os materiais não são suficientes, ainda há falhas em todos os níveis de ensino. — Os recursos pedagógicos não são suficientes para a sala de aula. 	<ul style="list-style-type: none"> 13. Preocupação com a atualização de materiais e de equipamentos. 14. Os materiais/equipamentos não são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos não são suficientes. 	13-●	14-● 15-●
		CD1	<ul style="list-style-type: none"> — Não há uma atualização regular de materiais e de equipamentos. — A biblioteca escolar tem uma grande dinâmica. — Há falta de computadores para o trabalho docente, bem como nas salas de aula. — Os recursos pedagógicos utilizados na sala de aula são suficientes. — Não há problemas de fotocópias. 	<ul style="list-style-type: none"> 13. Não há a atualização regular de materiais e de equipamentos. 14. Os materiais/equipamentos não são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos são suficientes. 	15-●	13-● 14-●
		CD2	<ul style="list-style-type: none"> — Em relação às ciências experimentais há sempre atualização de materiais. — Algumas disciplinas recebem todos os materiais solicitados. 	<ul style="list-style-type: none"> 13. Atualização de materiais para as ciências experimentais. 14. Os materiais são suficientes (algumas ciências experimentais). 	13-● 14-●	
		CD3	<ul style="list-style-type: none"> — Há atualização de materiais e de equipamentos. — Os professores do departamento apenas necessitam de equipamento informático e há salas que não estão equipadas. — Necessidade de uma sala de informática. 	<ul style="list-style-type: none"> 13. Atualização regular de materiais e de equipamentos. 14. Os materiais/equipamentos não são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos (meios informáticos) não são suficientes. 	13-●	14-● 15-●
		CD4	<ul style="list-style-type: none"> — Para a sala de aula os materiais e equipamentos são suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> 15. Os recursos pedagógicos são suficientes. 	15-●	
		CD5	<ul style="list-style-type: none"> — O departamento nunca esteve tão bem, em termos de gestão de materiais, como desde que foi constituído este agrupamento. Recebem todo o material solicitado. — Apenas há uma falha: a manutenção dos equipamentos informáticos efetuada pela autarquia. Isso acontece em todas as escolas do agrupamento. 	<ul style="list-style-type: none"> 13. Atualização regular de materiais. 14. Os materiais são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos são suficientes. 	13-● 14-● 15-●	
		P1	<ul style="list-style-type: none"> — Os materiais degradam-se e todos os docentes utilizam os meios informáticos e se não os utilizam é porque não existem ou estão porque estão obsoletos não sendo possível a sua utilização. — Não há a intervenção dos departamentos curriculares na atualização dos materiais pedagógicos. — Não há restrições para fotocópias. 	<ul style="list-style-type: none"> 14. Os materiais/equipamentos não são suficientes. 		14-●
		P3	<ul style="list-style-type: none"> — É necessário melhorar nessa área, é necessário adquirir alguns materiais e equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> 14. Os materiais/equipamentos não são suficientes. 		14-●
		P4	<ul style="list-style-type: none"> — Todos os anos há empenho na aquisição de materiais informáticos, mas esses equipamentos vão para as salas de informática. Contudo, a situação 	<ul style="list-style-type: none"> 13. Atualização regular de materiais. 14. Os materiais/equipamentos não são suficientes. 	13-● 15-●	14-●

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

		não é ideal, são necessários mais equipamentos informáticos. — Para o curso profissional de multimédia foram adquiridas câmaras de filmar, mas a situação também não é a ideal.	15. Os recursos pedagógicos são suficientes.		
	P5	— Não há atualização regular de materiais e de equipamentos. — Os recursos materiais são suficientes porque há a internet. — É necessário implementar o moodle.	13. Não existe atualização regular de materiais. 15. Os recursos pedagógicos são suficientes.	15-●	13-●
	P6	— Há sempre falta, mas os materiais e equipamentos são suficientes.	14. Os materiais e equipamentos são suficientes.	14-●	
	P7	— Estamos bem servidos de materiais. — Não estamos bem servidos quanto à gestão desses materiais, principalmente dos meios informáticos.	14. Os materiais/equipamentos são suficientes.	14-●	
	P8	— Os materiais e equipamentos não são suficientes, principalmente para o trabalho docente. — Para o trabalho docente os meios informáticos serão sempre insuficientes porque nós somos muitos professores a trabalhar ao mesmo tempo.	14. Os materiais/equipamentos não são suficientes.		14-●
	P9	— Para a lecionação (disciplinas do docente) há falta de muitos materiais e equipamentos. — Não tem existido empenho para a aquisição desses materiais e equipamentos. — Os meios informáticos são suficientes, exceto para o trabalho docente.	13. Não há a atualização regular de materiais e de equipamentos. 14. Os materiais/equipamentos não são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos não são suficientes.		13-● 14-● 15-●
	P10	— O problema está nas avarias de computadores e na falta de meios informáticos na sala de professores e na sala dos diretores de turma.	14. Os materiais/equipamentos não são suficientes.		14-●
	P11	— Há atualização de materiais e equipamentos. — Os meios informáticos são insuficientes.	13. Atualização regular de materiais e de equipamentos. 14. Os materiais/equipamentos não são suficientes.	13-●	14-●
	P12	— Não há salas de informática para os alunos realizarem trabalhos de grupo. — Por vezes não há internet.	14. Os materiais e equipamentos não são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos não são suficientes.		14-● 15-●
	P13	— Os materiais são suficientes para a lecionação da minha disciplina. — Não há salas de informática para os alunos realizarem trabalhos de grupo.	14. Os materiais/equipamentos não são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos são suficientes.	15-●	14-●
	P16	— Os reagentes e materiais laboratoriais são suficientes.	14. Os materiais são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos são suficientes.	14-● 15-●	
	P17	— Os materiais e equipamentos são suficientes.	14. Os materiais/equipamentos são suficientes.	14-●	
	P18	— Há falta de materiais e equipamentos para a lecionação da disciplina de Ciências da Natureza do 2º ciclo. — Sempre que o departamento solicita, os materiais são renovados.	13. Existe atualização regular de materiais e de equipamentos. 14. Os materiais/equipamentos não são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos não são suficientes.	13-●	14-● 15-●

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

		P19	— Há sempre reposição de material, mediante solicitação do departamento curricular. — Os materiais são suficientes.	13. Existe atualização regular de materiais e de equipamentos. 14. Os materiais são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos são suficientes.	13-● 14-● 15-●	
		P20	— O 1º ciclo é rico em materiais, mas os computadores funcionam mal.	14. Os materiais são suficientes. 15. Os recursos pedagógicos são suficientes.	14-● 15-●	

Categories	Subcategories	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Gestão e organização pedagógica	1.6. Apoios financeiros (visitas de estudo e outros projetos)	CD1, CD3, CD4, P1, P2 P3, P4, P5, P8, P9, P10, P11, P16, P17, P18	— Não há apoios financeiros para visitas de estudo, exceto para os alunos que beneficiam dos Serviços de Ação Social Escolar e de acordo com a legislação em vigor.	16. Para visitas de estudo existem apenas os apoios financeiros previstos na lei aplicável, no âmbito do Apoio Social Escolar.		16-● (15 respostas)
		DIR, CD5, P20	— Há apoios financeiros para projetos. — Há algumas quebras no financiamento para projetos porque nem sempre há verbas disponíveis (CD5). — Há uma série de iniciativas, no agrupamento [projetos solidários, nomeadamente na escola secundária], cujas receitas revertem para o departamento. O departamento tem sido beneficiado com os projetos solidários (CD5).	17. Existem apoios financeiros para projetos.	17-● (3 respostas)	
		CD1, CD3, CD4, P1, P4, P5, P11, P13, P16	— Não há apoios financeiros para projetos.	17. Não existem apoios financeiros para projetos.		17-● (9 respostas)

Categorias	Subcategorias	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Gestão e organização pedagógica	1.7. Reconhecimento dos êxitos	CD1	— Existe reconhecimento do êxito dos alunos. — Não há reconhecimento das boas práticas dos docentes e não docentes.	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
		CD2	— Existe reconhecimento do êxito dos alunos. — Não há reconhecimento das boas práticas dos docentes.	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
		CD3	— Existe reconhecimento do êxito dos alunos, mas devia ser melhorado. — Não há reconhecimento nem divulgação das boas práticas docentes.	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
		CD4	— Neste momento existe reconhecimento do êxito dos alunos, foi uma novidade. — Quanto aos docentes o reconhecimento é mais a nível pessoal. — Há elogios quando há bons projetos.	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
		P1	— Existe reconhecimento do êxito dos alunos. — Existe reconhecimento das boas práticas dos não docentes. — Mas não há um reconhecimento real das boas práticas de docentes e não docentes. — Reconhece-se melhor um docente que organizou uma visita de estudo do que um professor com boas práticas cujos alunos têm êxito.	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
		P2	— Existe reconhecimento do êxito dos alunos. — Não há reconhecimento das boas práticas dos docentes.	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
		P3	— Existe reconhecimento do êxito dos alunos. — Não há reconhecimento público do êxito dos docentes. O trabalho na sala de aula é muito fechado. — Quanto aos docentes é necessário dar um reforço mais positivo.	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
		P4	— Existe reconhecimento do êxito dos alunos. — Para professores e funcionários devia existir o elogio. Mas houve uma melhoria.	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
		P5	— Não existe reconhecimento do êxito dos alunos. — Não há a cultura do reconhecimento das boas práticas dos docentes.	18. Não há o reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.		18-● 19-●
		P6	— Existe reconhecimento do êxito dos alunos.	18. Reconhecimento do êxito dos alunos.	18-●	19-●

		<p>— No caso dos docentes, mesmo que não haja um reconhecimento público, há um reconhecimento por parte da direção dos docentes que realizam um bom trabalho.</p> <p>— Existe um reconhecimento individual em relação ao trabalho docente e o reconhecimento público dos projetos com a divulgação dos mesmos.</p>	19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.		
	P7	<p>—Existe reconhecimento do êxito dos alunos.</p> <p>— Em relação aos docentes o reconhecimento é esporádico. Por vezes em conselho pedagógico são dados os parabéns a docentes por desenvolverem uma atividade que projetou o nome da escola.</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
	P8	<p>—Existe reconhecimento do êxito dos alunos.</p> <p>— Relativamente aos professores, há reforço positivo.</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
	P9	<p>—Existe reconhecimento do êxito dos alunos.</p> <p>— Não há reconhecimento das boas práticas docentes.</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
	P10	<p>—Existe reconhecimento do êxito dos alunos.</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos.	18-●	
	P11	<p>—Existe reconhecimento do êxito dos alunos.</p> <p>— Em relação aos docentes, algum.</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Reconhecimento das boas práticas docentes.	18-● 19-●	
	P12	<p>— Existe reconhecimento do êxito dos alunos.</p> <p>— Não há reconhecimento das boas práticas dos docentes.</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
	P14	<p>— Existe reconhecimento do êxito dos alunos.</p> <p>— Não há reconhecimento das boas práticas dos docentes.</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
	P16	<p>— Existe reconhecimento do êxito dos alunos.</p> <p>— Não há reconhecimento das boas práticas dos docentes.</p> <p>— Os bons resultados do agrupamento deviam ser mais divulgados.</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
	P17	<p>— Existe reconhecimento do êxito dos alunos.</p> <p>— Os professores que desenvolvem boas práticas acabam por ser reconhecidos e elogiados pela direção.</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Existe reconhecimento das boas práticas docentes.	18-● 19-●	
	P18	<p>— Existe reconhecimento do êxito dos alunos.</p> <p>— Reconhecimento indireto em conselho pedagógico, através do reconhecimento dos resultados dos alunos do docente.</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●
	P20	<p>— Os alunos recebem diplomas de mérito. Os seus êxitos são</p>	18. Reconhecimento do êxito dos alunos.	18-●	

			reconhecidos. — Os professores reconhecem as boas práticas dos seus pares. As hierarquias são professores, pelo que reconhecem perfeitamente as boas práticas dos docentes. — O trabalho do professor é reconhecido. Há o reconhecimento do professor que é cumpridor.	19. Existe reconhecimento das boas práticas docentes.	19-●	
		P21	— Os resultados e os êxitos dos alunos são reconhecidos. — O reconhecimento das boas práticas dos docentes não é evidenciado.	18. Reconhecimento do êxito dos alunos. 19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	18-●	19-●

Categorias	Subcategorias	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Gestão e organização pedagógica	1.8. Funcionamento dos departamentos curriculares	CD2	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		CD3	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		CD4	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		CD5	— Há um regimento interno que tem de ser cumprido.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		P1	— Nas reuniões de departamento curricular são transmitidas as informações. Seguidamente tudo é remetido para os grupos disciplinares. Tudo é remetido aos grupos disciplinares como antigamente. Logo não se percebe quais são as verdadeiras funções do departamento.	20. Não se percebe quais são as funções do departamento curricular.		20-●
		P2	— Não existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Não existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.		20-●
		P3	— Os subdepartamentos funcionam melhor que os departamentos pois existe mais proximidade entre os docentes. Ainda existe uma lógica de grupo mais pequeno como antigamente.	20. Ainda existe uma lógica de grupo disciplinar.		20-●
		P5	— As regras existem, mas não são cumpridas. Existe uma “organização desorganizada”.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		P6	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		P7	— Cada departamento funciona de forma diferente, com regras diferentes.	20. Cada departamento curricular tem as suas próprias regras.		20-●
		P8	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		P9	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		P10	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	

		P11	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		P12	— Existem regras bem definidas para o funcionamento dos departamentos.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		P13	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		P15	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		P17	— Existem regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	
		P20	— Há regras bem definidas na organização e funcionamento do departamento.	20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	20-●	

CATEGORIZAÇÃO – ENTREVISTAS

2. Lideranças

Categories	Subcategorias	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
2. Liderança	2.1. Liderança de topo	DIR	— A direção funciona de acordo com o entendimento e o caminho definido pelo diretor. — O diretor reúne com um ou dois coordenadores, quando é preciso.	22. O diretor reúne com um ou dois coordenadores de departamento.		22-●
		CD1	— O diretor transmite as diretivas em conselho pedagógico, não reúne só com os coordenadores de departamento.	21. O diretor transmite as diretivas aos coordenadores dos departamentos curriculares apenas nas reuniões do conselho pedagógico. 22. Não há reuniões regulares entre o diretor e os coordenadores dos departamentos curriculares.		21-● 22-●
		CD2	— O diretor não reúne com os coordenadores dos departamentos curriculares, as indicações são dadas em conselho pedagógico e informalmente.	21. O diretor transmite as diretivas aos coordenadores dos departamentos curriculares apenas nas reuniões do conselho pedagógico. 22. Não há reuniões regulares entre o diretor e os coordenadores dos departamentos curriculares.		21-● 22-●
		CD3	— O diretor não reúne regularmente com os coordenadores dos departamentos curriculares, essas reuniões existiram, mas de forma pontual.	22. Não há reuniões regulares entre o diretor e os coordenadores dos departamentos curriculares.		22-●
		CD4	— O diretor não reúne regularmente com os coordenadores dos departamentos curriculares, as diretivas são apresentadas em conselho pedagógico. Contudo, quando necessário, essas reuniões realizam-se. Essas reuniões existiram, mas de forma pontual,	21. O diretor transmite as diretivas aos coordenadores dos departamentos curriculares apenas nas reuniões do conselho pedagógico. 22. Não há reuniões regulares entre o diretor e os coordenadores dos departamentos curriculares.		21-● 22-●
		CD5	— O coordenador reúne sempre que é necessário com o diretor. — Este ano iniciou-se a modalidade do diretor reunir periodicamente com os coordenadores de departamento.	22. Este ano letivo (2016/2017) existem reuniões regulares entre o diretor e os coordenadores dos departamentos curriculares.	22-●	

Categories	Subcategorias	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
2. Liderança	2.2. Liderança intermédia	DIR	<ul style="list-style-type: none"> — Aos coordenadores e subcoordenadores de departamento curricular não têm sido dadas condições facilitadoras para o desempenho das suas funções. Os tempos letivos atribuídos para o desempenho dos referidos cargos correspondem à respetiva redução da componente letiva ao abrigo do disposto no artigo 79º da Lei nº 41/ 2012, de 21 de fevereiro (Estatuto da carreira dos educadores de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário). — Nos horários dos coordenadores dos departamentos curriculares não há momentos comuns. Os tempos correspondentes à redução da componente letiva ao abrigo do artigo 79º são marcados pelos coordenadores. — As lideranças intermédias estão a assumir mais o seu papel; têm mais autonomia. — O coordenador de departamento já tem mais autonomia para decidir. — Há grande articulação entre o diretor e os coordenadores dos departamentos curriculares. 	<p>23. Progressiva autonomia das lideranças intermédias.</p> <p>24. Aos coordenadores e subcoordenadores dos departamentos curriculares não foram atribuídas condições facilitadoras para o desempenho do cargo.</p> <p>25. Articulação entre o diretor e as lideranças intermédias (coordenadores dos departamentos curriculares).</p>	<p>23-●</p> <p>25-●</p>	<p>24-●</p>
		CD1	<ul style="list-style-type: none"> — Não há sala própria para o trabalho dos coordenadores e dos subcoordenadores de departamento curricular. — Não há tempos comuns no horário semanal dos coordenadores para o trabalho em equipa. — No seu departamento há reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores. — Cada vez mais os coordenadores dos departamentos curriculares estão a assumir a orientação pedagógica do departamento. — O acompanhamento dos docentes é efetuado pelos subcoordenadores. — Há partilha entre os coordenadores dos departamentos curriculares. 	<p>23. Progressiva autonomia das lideranças intermédias.</p> <p>24. Aos coordenadores e subcoordenadores dos departamentos curriculares não foram atribuídas condições facilitadoras para o desempenho do cargo.</p> <p>26. Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento.</p> <p>27. O coordenador não acompanha os docentes.</p> <p>28. Os subcoordenadores acompanham os docentes.</p> <p>29. Há partilha entre os coordenadores dos departamentos curriculares.</p>	<p>23-●</p> <p>26-●</p> <p>28-●</p> <p>29-●</p>	<p>24-●</p> <p>27-●</p>
		CD2	<ul style="list-style-type: none"> — Não há tempos comuns no horário semanal dos coordenadores para o trabalho em equipa. Por coincidência o seu horário destinado à coordenação coincide com o de outro coordenador. — Para o desempenho das suas funções como coordenador foram-lhe atribuídos poucos tempos letivos que considera insuficientes. — No seu departamento há reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores. — O acompanhamento dos docentes é efetuado pelos subcoordenadores. — Não há a prática de observação de aulas. 	<p>24. Aos coordenadores dos departamentos curriculares não foram atribuídas condições facilitadoras para o desempenho do cargo.</p> <p>26. Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento.</p> <p>27. O coordenador não acompanha os docentes.</p> <p>28. Os subcoordenadores acompanham os docentes.</p>	<p>26-●</p> <p>28-●</p>	<p>24-●</p> <p>27-●</p>
		CD3	<ul style="list-style-type: none"> — Não há sala própria para o trabalho dos coordenadores e dos subcoordenadores de departamento curricular. — Não há tempos comuns no horário semanal dos coordenadores para o trabalho em equipa. — Para além das funções inerentes ao cargo de coordenador de departamento 	<p>24. Aos coordenadores e subcoordenadores dos departamentos curriculares não foram atribuídas condições facilitadoras para o desempenho do cargo.</p> <p>26. Não existem reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento.</p>	<p>28-●</p> <p>30-●</p>	<p>24-●</p> <p>26-●</p> <p>27-●</p>

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

	<p>curricular tem outros cargos / funções, tendo de gerir a redução global da componente letiva que lhe foi atribuída.</p> <p>— No seu departamento não há reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores.</p> <p>— O acompanhamento dos docentes é efetuado pelos subcoordenadores.</p> <p>— Há trabalho de equipa entre os coordenadores.</p>	<p>27. O coordenador não acompanha os docentes.</p> <p>28. Os subcoordenadores acompanham os docentes.</p> <p>30. Há trabalho colaborativo entre os coordenadores dos departamentos curriculares.</p>		
CD4	<p>— A atribuição da redução da componente letiva para a atribuição do cargo de coordenador de departamento curricular é adequada.</p> <p>— Acompanha os docentes dos 2º e 3º ciclos do ensino básico. O subcoordenador acompanha os docentes do ensino secundário.</p>	<p>24. As condições atribuídas para o desempenho do cargo são suficientes.</p> <p>27. O coordenador acompanha alguns docentes (2º e 3º ciclos do ensino básico).</p> <p>28. O subcoordenador acompanha alguns docentes (ensino secundário).</p>	<p>24-●</p> <p>27-●</p> <p>28-●</p>	
CD5	<p>— O tempo limita muito o desempenho do cargo de coordenador.</p> <p>— Acompanha os docentes do departamento.</p>	<p>24. As condições atribuídas para o desempenho do cargo não são suficientes</p> <p>27. O coordenador acompanha os docentes do departamento.</p>	<p>27-●</p>	<p>24-●</p>
P1	<p>— As lideranças intermédias não são suficientemente fortes ou não lhes foi dada essa força.</p> <p>— Não há acompanhamento dos docentes porque esta ação pressupõe uma visualização que não existe.</p>	<p>27. O coordenador não acompanha os docentes.</p> <p>28. Os subcoordenadores não acompanham os docentes.</p>		<p>27-●</p> <p>28-●</p>
P2	<p>— O acompanhamento dos docentes é efetuado nas reuniões de nível e nas reuniões de subdepartamento.</p> <p>— Há articulação entre o coordenador e os subcoordenadores.</p>	<p>27. O coordenador não acompanha os docentes.</p> <p>28. Os subcoordenadores não acompanham os docentes.</p>		<p>27-●</p> <p>28-●</p>
P3	<p>— O acompanhamento dos docentes é efetuado a nível do grupo disciplinar; mas não é uma fiscalização, é mais uma partilha.</p>	<p>27. O coordenador não acompanha os docentes.</p> <p>28. Os subcoordenadores acompanham os docentes.</p>	<p>28-●</p>	<p>27-●</p>
P4	<p>— De um modo geral não há acompanhamento pedagógico dos docentes.</p>	<p>27. O coordenador não acompanha os docentes.</p> <p>28. Os subcoordenadores não acompanham os docentes.</p>		<p>27-●</p> <p>28-●</p>
P5	<p>— Não há estruturas de apoio pedagógico nem para alunos nem para professores.</p>	<p>27. O coordenador não acompanha os docentes.</p> <p>28. Os subcoordenadores não acompanham os docentes.</p>		<p>27-●</p> <p>28-●</p>
P6	<p>— Há articulação entre os coordenadores de departamento curricular e os subcoordenadores.</p> <p>— Os docentes são acompanhados pelos subcoordenadores.</p>	<p>27. O coordenador não acompanha os docentes.</p> <p>28. Os subcoordenadores acompanham os docentes.</p>	<p>28-●</p>	<p>27-●</p>
P7	<p>— Existe algum controlo do desenvolvimento curricular dos docentes.</p> <p>— O coordenador de departamento ou o subcoordenador têm conhecimento do</p>	<p>27. O coordenador não acompanha os docentes.</p> <p>28. Os subcoordenadores não acompanham os docentes.</p>		<p>27-●</p> <p>28-●</p>

		cumprimento das planificações, bem como dos critérios de avaliação dos docentes do departamento ou do subdepartamento.			
	P9	— Há um apoio geral e, por isso, há acompanhamento. — Nos agrupamentos de escolas é impossível o coordenador de departamento curricular acompanhar o desenvolvimento curricular de cada docente do seu departamento.	27. O coordenador não acompanha os docentes.		27-●
	P10	— No departamento do docente o coordenador do departamento curricular acompanha os docentes do departamento.	27. O coordenador acompanha os docentes.	27-●	
	P12	— Os docentes não são acompanhados.	27. O coordenador não acompanha os docentes. 28. Os subcoordenadores não acompanham os docentes.		27-● 28-●
	P13	— Há acompanhamento pedagógico dos docentes nas reuniões de nível.	27. O coordenador não acompanha os docentes. 28. Os subcoordenadores não acompanham os docentes.		27-● 28-●
	P16	— Os docentes não são acompanhados.	27. O coordenador não acompanha os docentes. 28. Os subcoordenadores não acompanham os docentes.		27-● 28-●
	P17	— Os docentes são acompanhados pelo subcoordenador.	27. O coordenador não acompanha os docentes. 28. Os subcoordenadores acompanham os docentes.	28-●	27-●
	P20	— Os professores são acompanhados pedagogicamente pela coordenadora e pelo subcoordenador.	27. O coordenador acompanha os docentes. 28. Os subcoordenadores acompanham os docentes.	27-● 28-●	

Categories	Subcategories	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
2. Liderança	2.3 Resolução de problemas e poder de decisão	DIR	— Primeiro, os problemas para resolução passam pelo conselho de turma. Portanto há o envolvimento do diretor de turma, pais e alunos. Depois passa ao coordenador de departamento e, eventualmente, ao coordenador de estabelecimento e só depois à direção.	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	
		CD1	— Normalmente o coordenador de departamento tem conhecimento do problema. Depois o coordenador dá conhecimento ao diretor que, normalmente, já tem algum <i>feedback</i> . Logo há problemas resolvidos pelos coordenadores de departamento curricular. Mas os problemas de caráter geral são levados ao conselho pedagógico, para decisão. — Mas a tendência é levar todos os problemas ao diretor.	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema. 32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.	31-●	32-●
		CD2	— Os problemas são resolvidos entre o diretor e o coordenador do departamento curricular. — Não é prática do agrupamento a resolução de problemas partir exclusivamente do coordenador.	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema. 32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.	31-●	32-●
		CD3	— Se os problemas são muito graves não os conseguimos resolver, então são levados à direção. Se o coordenador entrevistado consegue resolver os problemas, resolve-os. — Quando deteta algum problema ou quando é alertada pelo diretor ou quando precisa de uma informação dirige-se ao subcoordenador, solicitando-lhe que intervenha. Se o subcoordenador não consegue resolver, então o coordenador em causa intervém. Se também não consegue resolver a situação segue para a direção. — Não se conhece a ordem de trabalhos da reunião do conselho pedagógico, com a devida antecedência, para o departamento reunir. Isto é uma falha porque as decisões já são levadas aos departamentos. Depois, por vezes, os assuntos têm de ser discutidos novamente em conselho pedagógico.	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	
		CD4	— Quando há algum problema o diretor é informado ou o coordenador é informado pelo diretor. — Para a resolução de um problema ou pede conselho ao diretor ou resolve-o, dando depois conhecimento ao diretor.	32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.		32-●
		CD5	— Depende dos problemas. Há problemas que são resolvidos na escola, há outros que carecem de deliberação da direção. — Problemas de natureza pedagógica são resolvidos na escola e depois a direção é informada.	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	

2. Liderança	P1	<p>— O conselho de turma é sempre chamado a resolver o problema, mas as decisões são sempre do diretor.</p> <p>— Mesmo quando há a intervenção do coordenador do departamento curricular, a tendência é sempre remeter para o diretor. Aliás a tendência é questionar acima do diretor, ter uma informação superior.</p>	32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.		32-●
	P3	<p>— Perante um problema o diretor de turma é o mediador entre o docente e o encarregado de educação e tenta resolver o problema. Se for algo mais complexo, o problema passa pelo conselho de turma. Situação ainda mais complicada passa para a direção para resolução.</p>	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	
	P4	<p>— O diretor de turma apresenta os problemas ao conselho de turma, mas depois estes seguem para o diretor e, caso o problema surja nos cursos profissionais, para o coordenador destes cursos.</p>	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	
	P5	<p>— Os problemas menos graves chegam ao diretor de turma para resolução e os mais graves são apresentados ao diretor. Mas acaba sempre pela decisão partir do diretor.</p> <p>— O coordenador do departamento curricular do docente não tem nenhum papel na resolução de problemas.</p>	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	
	P6	<p>— Na maioria das situações os problemas são resolvidos a nível do departamento curricular. Antes de aparecer o cargo de diretor, os docentes e os coordenadores de departamento tinham mais poder de decisão.</p> <p>— Em muitos aspetos a decisão é sempre de topo, do diretor.</p>	32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.		32-●
	P7	<p>— Problemas pedagógicos e disciplinares em sala de aula, não muito graves, são resolvidos pelo professor.</p> <p>— Problemas mais complexos são comunicados ao diretor de turma.</p> <p>— Se o diretor de turma considerar que o problema é ainda mais complexo, a situação é comunicada ao conselho de turma ou à direção.</p> <p>— Os problemas relativos ao desenvolvimento curricular passam do diretor para o subdepartamento, para resolução. Se o problema persistir é apresentado ao diretor para resolução.</p> <p>— Algumas situações são resolvidas e decididas pelo coordenador de departamento. Mas, o coordenador ainda não tem autonomia para decidir “situações de fundo”. Há situações que devem ser tomadas pelo(s) departamento(s) e quem decide é o diretor.</p>	31. Resolução do problema / decisão depende da tipologia do problema.	31-●	
	P8	<p>— Em última instância quem resolve e decide é o diretor.</p> <p>— Se o coordenador entender que tem poder para decidir, decide logo. Mas se não entender que não tem, marca uma reunião de departamento, para discussão e decisão. Em última instância o problema é levado ao diretor.</p> <p>— As experiências anteriores nem sempre são consideradas na resolução de</p>	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	

2. Liderança		problemas.			
	P9	— Há partilha na resolução dos problemas, mas o diretor tem de ter conhecimento. — Há decisões tomadas no conselho de turma e outras nos departamentos, mas a direção tem sempre conhecimento nem que seja através das atas.	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	
	P10	— A tendência é envolver o diretor na resolução de problemas de natureza disciplinar. Os outros problemas passam pelo departamento.	32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.		32-●
	P11	— O diretor tem poder para tomar as decisões sobre assuntos mais complexos. — O coordenador de departamento sente-se mais seguro quando partilha os problemas com o diretor.	32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.		32-●
	P12	— O coordenador do departamento curricular resolve os problemas.	32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.	31-●	
	P13	— A resolução de problemas e o poder de decisão estão muito centrados na pessoa do diretor.	32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.		32-●
	P14	— Os problemas são resolvidos de acordo com o nível em que surgem: pelo professor se surgem na sala de aula, pelo conselho de turma se surgem a nível da turma. — Os problemas que chegam ao diretor são remetidos às pessoas que o diretor considere serem as mais adequadas para os resolverem. — O poder para a resolução de problemas a nível do departamento curricular não é posto em causa, mas também não é utilizado.	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	
	P16	— Todos os problemas são canalizados para a direção.	32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.		32-●
	P18	— Para a resolução de problemas há uma articulação entre o diretor de turma e a coordenadora de estabelecimento, até porque tem de existir uniformidade de procedimentos.	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	
	P20	— Os problemas com os alunos, numa primeira instância são resolvidos pelos professores, às vezes com a colaboração, mais por uma questão figurativa, da coordenadora. Quando são problemas disciplinares também são resolvidos com a colaboração dos pais. — Quando são problemas mais graves a direção tem sempre conhecimento. — A coordenadora tem autonomia para a resolução de problemas, mas dá sempre conhecimento à direção.	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	

			<ul style="list-style-type: none"> — Este agrupamento tem uma coisa a favor: neste ciclo nada é decidido sem ir à base. — As decisões não devem ser tomadas sem se falar com quem está no terreno. <p>Tal situação requer mais reuniões, é o preço da democracia.</p>			
		P21	<ul style="list-style-type: none"> — Nas reuniões há espaço para debater os assuntos de natureza pedagógica, mas depois não há consequências. — O coordenador de departamento e o subcoordenador resolvem problemas. — Os professores têm poder de decisão até ao momento em que não há queixas. A partir do momento em que há algumas queixas, tudo regride. 	31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	31-●	

CATEGORIZAÇÃO – ENTREVISTAS

3. Trabalho docente

Categories	Subcategories	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
3. Trabalho docente	3.1. Condições para o trabalho colaborativo	DIR	— O objetivo é criar espaços para o trabalho docente.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		CD1	— Não há locais próprios para o trabalho em equipa dos docentes.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		CD2	— Não há locais próprios para o trabalho em equipa dos docentes. — Os docentes que lecionam as ciências experimentais têm os anexos dos laboratórios, mas não é possível utilizar estes espaços em momentos de aulas porque a divisão é em vidro. — Não, por coincidência o coordenador tem tempos comuns com um outro coordenador, pelo que podem trabalhar em conjunto.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		CD3	— Não há locais próprios para o trabalho em equipa dos docentes.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		CD4	— Não há locais próprios para o trabalho em equipa dos docentes. Mas, na escola básica dos 2º e 3º ciclos há salas com computadores para o trabalho docente.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		CD5	— Os docentes têm salas disponíveis porque as escolas estão com uma quebra de alunos, uma diminuição do número de lugares, por isso têm sempre espaços para trabalharem. — Os meios informáticos existem, mas não funcionam. O software não é compatível com aquele que os professores trabalham em casa.	33. Há locais para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária). 34. Os meios informáticos ou não são suficientes para o trabalho docente ou não funcionam.	33-●	34-●
		P1	— Não há locais próprios para o trabalho em equipa dos docentes. Os professores utilizam espaços como a biblioteca, um pequeno espaço junto à sala dos professores com 2 computadores ou a sala de diretores de turma que só tem 4 computadores.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária). 34. Os meios informáticos ou não são suficientes ou não funcionam.		33-● 34-●

		P2	— Não há locais próprios para o trabalho em equipa dos docentes.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		P3	— Alguns grupos disciplinares têm gabinetes. Mas vão ser distribuídas salas de trabalho aos departamentos curriculares.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
3. Trabalho docente	3.1. Condições para o trabalho colaborativo	P4	— Não há locais próprios para o trabalho em equipa dos docentes, mas estamos à espera de salas.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		P5	— Não há locais próprios para o trabalho em equipa dos docentes. — Há tempos comuns nos horários dos docentes para as reuniões de nível.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		P6	— Temos os gabinetes, mas ainda não foram distribuídas salas para o trabalho docente. — Os diretores de turma têm um espaço adequado.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		P7	— Não há locais próprios para o trabalho em equipa dos docentes, mas aguarda-se a distribuição de salas de trabalho.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		P8	— Não há locais próprios para o trabalho em equipa dos docentes, mas aguarda-se a distribuição de salas de trabalho.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola secundária).		33-●
		P9	— Há locais próprios para o trabalho docente.	33. Há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes.	33-●	
		P11	— Alguns departamentos curriculares têm locais próprios. — Quando precisamos de trabalhar em equipa temos de requisitar uma sala.	33. Há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (alguns departamentos curriculares).	33-●	
		P12	— Não há locais próprios para o trabalho. Quanto a essa logística é difícil.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes.		33-●
		P13	— Os meios informáticos não são suficientes, mas há locais próprios para os professores trabalharem em equipa.	33. Há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes. 34. Os meios informáticos ou não são suficientes para o trabalho docente ou não funcionam.	33-●	34-●
		P14	— Não há locais próprios para o trabalho docente.	33. Não há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes.		33-●

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

		P16	— Espaços existem, equipamentos informáticos é que não há e este é o ponto fraco desta escola. Mas é preciso vontade para fazer.	33. Há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes. 34. Os meios informáticos ou não são suficientes para o trabalho docente ou não funcionam.	33-●	34-●
		P17	— Na escola básica dos 2º e 3º ciclos há locais próprios para o trabalho docentes e meios informáticos para todos os grupos disciplinares.	33. Há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes. 34. Os meios informáticos são suficientes para o trabalho docente.	33-● 34-●	
		P18	— Na escola básica dos 2º e 3º ciclos há uma sala com boas condições.	33. Há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola do 2º e 3º ciclo).	33-●	
		P19	— Na escola básica dos 2º e 3º ciclos há locais próprios para o trabalho docente. Contudo são necessários mais computadores, nomeadamente nos espaços desportivos.	33. Há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola do 2º e 3º ciclo).	33-●	
		P20	— Há salas desocupadas. — Normalmente trabalha-se em horário pós-laboral, portanto há sempre salas. A sala de professores é um gabinete muito pequeno.	33. Há locais para o trabalho colaborativo dos docentes. 34. Os meios informáticos ou não são suficientes para o trabalho docente ou não funcionam.	33-●	34-●
		P21	— Os docentes têm o essencial a nível técnico, a nível de horários e a nível de sala, para o trabalho em equipa. — Os computadores funcionam mal.	33. Há locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes (escola do 2º e 3º ciclo). 34. Os meios informáticos são suficientes para o trabalho docente.	33-● 34-●	

Categories	Subcategories	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +
3. Trabalho docente	3.2. Contactos formais / informais	CD1	<ul style="list-style-type: none"> — Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento — O diretor envia informações via e-mail para todos os coordenadores. — É normal o contacto via e-mail entre os professores do departamento curricular. 	<p>36. Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores de departamento.</p> <p>39. Contactos via e-mail entre o diretor e os coordenadores de departamento.</p> <p>43. Contactos via e-mail entre os professores do departamento curricular.</p>	<p>36-●</p> <p>39-●</p> <p>43-●</p>
		CD2	<ul style="list-style-type: none"> — A comunicação entre o diretor e os coordenadores é efetuada em sede do conselho pedagógico e via e-mail. Também há comunicação informal (conversas). — Entre o coordenador de departamento e os subcoordenadores e entre estes e os docentes do subdepartamento a comunicação realiza-se através de e-mail, telefone e contactos informais. Contudo, este coordenador quando envia informação via e-mail dirige-a a todos os professores do departamento. — Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento. — Reuniões de subdepartamento e reuniões de nível. Inicialmente havia uma reunião de departamento curricular após a realização de cada conselho pedagógico. Porém, como o departamento é muito grande, em termos do número de docentes, o coordenador reúne com os subcoordenadores e estes com o seu subdepartamento. Esta situação tem-se revelado mais funcional. 	<p>36. Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores de departamento.</p> <p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p> <p>39. Contactos via e-mail entre o diretor e os coordenadores de departamento.</p> <p>40. Contactos via e-mail entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento.</p> <p>41. Contactos via e-mail entre o coordenador e os professores do departamento.</p> <p>42. Contactos via e-mail entre o subcoordenador e os docentes do subdepartamento.</p>	<p>36-●</p> <p>37-●</p> <p>38-●</p> <p>39-●</p> <p>40-●</p> <p>41-●</p> <p>42-●</p>
		CD3	<ul style="list-style-type: none"> — As reuniões de departamento são quase tantas como as reuniões de conselho pedagógico. — Após cada reunião de departamento, os subdepartamentos reúnem. — Há ainda as reuniões de nível. 	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p>	<p>35-●</p> <p>37-●</p> <p>38-●</p>
		CD4	<ul style="list-style-type: none"> — As reuniões de departamento são mensais e nesse mesmo dia, ou quando é necessário, realizam-se as reuniões dos subdepartamentos. — Também há reuniões do coordenador com os subcoordenadores e depois estes reúnem com os docentes do seu subdepartamento. — O coordenador utiliza o e-mail para partilhar e transmitir informação. — Também há contacto pessoal e isso faz parte da cultura de escola. 	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>36. Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores de departamento.</p> <p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>40. Contactos via e-mail entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento.</p> <p>41. Contactos via e-mail entre o coordenador e os professores do departamento.</p>	<p>35-●</p> <p>36-●</p> <p>37-●</p> <p>40-●</p> <p>41-●</p>
		CD5	<ul style="list-style-type: none"> — As reuniões de departamento são mensais e, às vezes, seguidas logo de reuniões dos três subdepartamentos. As reuniões de departamento, após um momento comum ainda se subdividem em reuniões de ano, reuniões de trabalho para a elaboração de planificações, construção de materiais didáticos e para a partilha. 	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p>	<p>35-●</p> <p>37-●</p> <p>38-●</p>
		P1	<ul style="list-style-type: none"> — Este ano não houve reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores. — As reuniões de departamento realizam-se depois do conselho pedagógico. São as informações do conselho pedagógico que têm prioridade. — Há reuniões de departamento que depois se subdividem em reuniões de subdepartamento. — Há ainda as reuniões de nível que são semanais. — A pedido dos professores foram criados momentos comuns para o trabalho de docentes que 	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p> <p>42. Contactos via e-mail entre o subcoordenador e os docentes do subdepartamento.</p> <p>44. Contactos via e-mail entre os professores do</p>	<p>35-●</p> <p>37-●</p> <p>38-●</p> <p>42-●</p> <p>44-●</p>

			<p>leccionam a mesma disciplina e nível de ensino.</p> <p>— O coordenador é o que tem menos contacto com os docentes do departamento. A comunicação realiza-se mais ao nível dos grupos disciplinares.</p>	subdepartamento.	
3. Trabalho docente	3.2. Contactos formais / informais	P3	<p>— As reuniões de departamento são mensais, bem como as de subdepartamento.</p> <p>— Há tempos comuns registados nos horários dos docentes, para o trabalho em equipa de professores que lecionam a mesma disciplina e nível de ensino.</p> <p>— Há muito contacto informal.</p>	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p>	<p>35-●</p> <p>37-●</p> <p>38-●</p>
		P5	<p>— As reuniões do subdepartamento são mensais, após o conselho pedagógico.</p>	<p>37. Reuniões de subdepartamento.</p>	<p>37-●</p>
		P6	<p>— As reuniões de subdepartamento realizam-se após o conselho pedagógico.</p> <p>— Existem também reuniões de nível. Estas são muito importantes</p> <p>— Existe muita comunicação via e-mail do coordenador e do subcoordenador para os docentes, com informações, alertas, ...</p> <p>— Existem ainda conversas nos intervalos, ao fim da manhã e ao fim da tarde.</p>	<p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p> <p>41. Contactos via e-mail entre o coordenador e os professores do departamento.</p> <p>42. Contactos via e-mail entre o subcoordenador e os docentes do subdepartamento.</p>	<p>37-●</p> <p>38-●</p> <p>41-●</p> <p>42-●</p>
		P7	<p>— No início do ano letivo houve uma reunião de departamento, mas depois, dado que o departamento é muito grande quanto ao número de docentes, as reuniões realizam-se a nível dos subdepartamentos. Em cada subdepartamento há dois subcoordenadores: um para os 2º e 3º ciclos e outro para o secundário. Mas as reuniões de disciplina integram docentes dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.</p> <p>— Existem as reuniões de nível que são muito importantes.</p> <p>— Há comunicação via e-mail entre os docentes.</p>	<p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p> <p>43. Contactos via e-mail entre os professores do departamento.</p> <p>44. Contactos via e-mail entre os professores do subdepartamento.</p>	<p>37-●</p> <p>38-●</p> <p>43-●</p> <p>44-●</p>
		P8	<p>— Reuniões mensais de departamento.</p> <p>— Há comunicação via e-mail entre os docentes do departamento.</p>	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>43. Contactos via e-mail entre os professores do departamento.</p>	<p>35-●</p> <p>43-●</p>
		P9	<p>— As reuniões de departamento são mensais e nesse mesmo dia reúnem-se os subdepartamentos. Quando não é possível as reuniões de subdepartamento realizam-se na semana seguinte.</p> <p>— Há também reuniões de nível, mas há disciplinas que apenas são lecionadas por um docente.</p> <p>— A rede de comunicação funciona do coordenador e subcoordenador para os docentes.</p>	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p> <p>41. Contactos via e-mail entre o coordenador e os professores do departamento.</p> <p>42. Contactos via e-mail entre o subcoordenador e os docentes do subdepartamento.</p>	<p>35-●</p> <p>37-●</p> <p>38-●</p> <p>41-●</p> <p>42-●</p>
		P10	<p>— As reuniões de departamento são mensais.</p> <p>— Existem também as reuniões de nível que são semanais.</p> <p>— Há contactos via e-mail entre os docentes do departamento.</p>	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p> <p>43. Contactos via e-mail entre os professores do departamento.</p>	<p>35-●</p> <p>38-●</p> <p>43-●</p>

		P11	<p>— Reuniões de departamento, reuniões de disciplina e reuniões de nível. As reuniões de departamento e de disciplina são mensais.</p> <p>— Os contactos via email vão do coordenador para os subcoordenadores e destes para os docentes.</p>	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p> <p>40. Contactos via e-mail entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento.</p> <p>42. Contactos via e-mail entre o subcoordenador e os docentes do subdepartamento.</p>	<p>35-●</p> <p>37-●</p> <p>38-●</p> <p>40-●</p> <p>42-●</p>
3. Trabalho docente	3.2. Contactos formais / informais	P13	<p>— Existem as reuniões de departamento e reuniões de subdepartamento.</p> <p>— As reuniões de subdepartamento são quinzenais porque são reuniões de nível.</p> <p>— Há contactos e partilha de documentos via e-mail. Falta o funcionamento da plataforma moodle.</p>	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>37. Reuniões de subdepartamento.</p>	<p>35-●</p> <p>37-●</p>
		P15	<p>— Os contactos realizam-se muito por e-mail porque há docentes do subdepartamento que lecionam em duas escolas do agrupamento.</p>	<p>44. Contactos via e-mail entre os professores do subdepartamento.</p>	<p>44-●</p>
		P16	<p>— A primeira reunião do ano letivo realizou-se com todos os docentes do departamento, mas a partir daí não há reuniões com os docentes de todos os níveis de ensino.</p> <p>— Os contactos e-mail servem para trocar informações e alguns materiais.</p>	<p>44. Contactos via e-mail entre os professores do subdepartamento.</p>	<p>44-●</p>
		P17	<p>— Há reuniões de departamento e reuniões de subdepartamento com docentes apenas da escola básica. As reuniões de departamento são mensais.</p> <p>— O contacto via e-mail entre os professores já é uma prática.</p>	<p>35. Reuniões do departamento curricular.</p> <p>36. Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores de departamento.</p>	<p>35-●</p> <p>36-●</p>
		P18	<p>— Realizam-se reuniões de subdepartamento e reuniões de nível.</p>	<p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p>	<p>37-●</p> <p>38-●</p>
		P20	<p>— Por vezes reúnem todas as semanas: reunião de departamento, depois reunião de subdepartamento, outra vez reunião de subdepartamento porque apareceu um caso grave e reunião de ano. É o preço da democracia.</p> <p>— Todos os docentes deste ciclo de ensino enviam aos seus pares, por e-mail, os materiais que elaboram.</p>	<p>35. Reuniões de departamento.</p> <p>37. Reuniões de subdepartamento.</p> <p>38. Reuniões de nível ou de ano.</p> <p>43. Contactos via e-mail entre os professores do departamento.</p>	<p>35-●</p> <p>37-●</p> <p>38-●</p> <p>43-●</p>

Categorias	Subcategorias	Entrevistados	Unidades de registo	Unidades de contexto	Trabalho individual	Trabalho colaborativo	Equilíbrio
3. Trabalho docente	3.3. Tipologia do trabalho docente	DIR	— Predomina o trabalho individual.	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		CD1	— No departamento deste coordenador sempre se trabalhou em partilha. — Os professores planificam em conjunto e trocam fichas e outros materiais.	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		CD2	— Há disciplinas no departamento do entrevistado onde os professores trabalho em equipa e partilham de experiências.	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		CD3	— A nível do departamento da coordenadora há professores que preferem trabalhar em equipa e outros individualmente. — Nesta escola predomina o trabalho de equipa.	45. Predomina o trabalho colaborativo.		45-●	
		CD4	— No departamento do coordenador predomina o trabalho em equipa e colaborativo. — Há partilha de instrumentos de avaliação e de grelhas.	45. Predomina o trabalho colaborativo.		45-●	
		CD5	— No departamento deste coordenador predomina o trabalho individual, mas o trabalho de grupo está lá como suporte. Até as planificações semanais são feitas em grupo. — O trabalho do professor é muitas vezes realizado em casa, constituindo o trabalho individual.	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		P1	— Não há a prática de elaborar materiais como fichas, fichas de autoavaliação e testes em grupo. Há uma enorme diversidade desses documentos. Cada docente usa as suas fichas. — O trabalho colaborativo e de partilha, se existe, é mais a nível do grupo disciplinar. — As planificações são feitas a nível do grupo disciplinar.	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		P2	— Apenas pontualmente é que há trabalho colaborativo. — Há docentes que gostam de estar sozinhos no seu espaço. — Há trabalho de equipa na elaboração das planificações. — Predomina o trabalho individual.	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		P3	— Há trabalho colaborativo e de partilha entre os docentes do departamento que lecionam a mesma disciplina e nível. — Predomina o trabalho individual.	47. Predomina o trabalho individual.	●47		
		P4	— Nas reuniões há partilha de materiais. — No grupo disciplinar do docente entrevistado os professores não têm disciplinas comuns, por isso o trabalho é individual. A partilha existe quando é possível.	47. Predomina o trabalho individual.			
		P5	— No grupo disciplinar do entrevistado não há trabalho de equipa. — Predomina o trabalho individual.	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		

		P6	<ul style="list-style-type: none"> — Existe trabalho conjunto nas reuniões de nível. Os docentes elaboram em conjunto fichas e outros materiais, mas testes não. — O trabalho de equipa está ligado à afinidade entre as pessoas. Onde há mais afinidade há parceria e maior partilha. — Predomina o trabalho individual. 	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
3. Trabalho docente	3.3. Tipologia do trabalho docente	P7	<ul style="list-style-type: none"> — Há trabalho de equipa e de partilha, mesmo a partilha de testes. Nas reuniões de nível os docentes do subdepartamento do entrevistado partilham muito, incluindo experiências e estratégias. — Existe trabalho conjunto nas reuniões de nível. Os docentes elaboram em conjunto fichas e outros materiais, mas testes não. — Já existe uma cultura de partilha. — Predomina o trabalho individual. 	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		P8	<ul style="list-style-type: none"> — A partilha já foi mais comum. Já não é tão frequente, mas vai-se realizando. — Predomina o trabalho individual. 	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		P9	<ul style="list-style-type: none"> — A docente é a única professora a lecionar uma disciplina. Apesar deste constrangimento, gosta de trabalhar em equipa. — Predomina o trabalho de equipa. 	45. Predomina o trabalho colaborativo.		45-●	
		P10	<ul style="list-style-type: none"> — Há partilha de materiais, testes, ideias, pedagogias. — O trabalho individual e o trabalho de equipa estão equilibrados. 	46. Equilíbrio entre o trabalho colaborativo e o trabalho individual.			46-●
		P11	<ul style="list-style-type: none"> — No subdepartamento do professor entrevistado partilham-se informações, procedimentos, testes, fichas e dúvidas. — Tomam-se decisões em grupo. — No subdepartamento do entrevistado o trabalho individual e o trabalho de equipa estão equilibrados. 	46. Equilíbrio entre o trabalho colaborativo e o trabalho individual.			46-●
		P12	<ul style="list-style-type: none"> — Não há trabalho de equipa e não há partilha. — Predomina o trabalho individual. 	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		P13	<ul style="list-style-type: none"> — Nas reuniões de nível há partilha de fichas e testes. — No departamento curricular do entrevistado há trabalho colaborativo — Na escola ainda há muito trabalho individual. — Predomina o trabalho individual. 	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		P14	<ul style="list-style-type: none"> — A nível do departamento do professor entrevistado predomina o trabalho individual e nada colaborativo. — Mas há setores na escola em que há trabalho de equipa e, pontualmente, existe partilha. 	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		P15	<ul style="list-style-type: none"> — No subdepartamento do entrevistado partilham materiais, testes não. — No seu subdepartamento predomina o trabalho individual. — A nível de escola o trabalho individual e o trabalho de equipa estão equilibrados. 	46. Equilíbrio entre o trabalho colaborativo e o trabalho individual.			46-●

		P16	<ul style="list-style-type: none"> — No subdepartamento do entrevistado não há partilha. — Predomina o trabalho individual. 	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		
		P17	<ul style="list-style-type: none"> — Nas reuniões de nível há partilha. — No grupo disciplinar do entrevistado há mais trabalho de equipa. 	45. Predomina o trabalho colaborativo.		45-●	
3. Trabalho docente	3.3. Tipologia do trabalho docente	P18	<ul style="list-style-type: none"> — A partilha é um hábito. — No subdepartamento do entrevistado prevalece o trabalho colaborativo porque semanalmente existem as reuniões de nível. — Na escola onde o docente leciona prevalece o trabalho colaborativo. 	45. Predomina o trabalho colaborativo.		45-●	
		P19	<ul style="list-style-type: none"> — No subdepartamento do entrevistado prevalece o trabalho de equipa. — Os materiais são elaborados em conjunto. — Na escola onde o docente leciona prevalece o trabalho de equipa. 	45. Predomina o trabalho colaborativo.		45-●	
		P20	<ul style="list-style-type: none"> — O trabalho individual e o trabalho de equipa estão equiparados. — O que as pessoas não se apercebem, muitas vezes é que os professores estão sempre a trabalhar, mesmo no fim de semana, mesmo quando estão no café, porque o professor não consegue desligar, está sempre a organizar trabalho. 	46. Equilíbrio entre o trabalho colaborativo e o trabalho individual.			46-●
		P21	<ul style="list-style-type: none"> — No departamento e na escola predomina o trabalho individual — Nas reuniões de nível combinam-se algumas estratégias comuns ao nível dos critérios de avaliação, ao nível da tipologia dos testes, depois as estratégias na sala de aula. Nessas reuniões também há a partilha de práticas. Para além destas reuniões, predomina o trabalho individual. 	47. Predomina o trabalho individual.	47-●		

Figura 2.1: Estratégias e prioridade

Estratégias	Prioridades
<p>1ª grande estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Proximidade das pessoas que compõem o agrupamento. — Criação de consensos em torno das questões fundamentais. <p>2ª grande estratégia:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Desenvolvimento de uma cultura de agrupamento, uma grande cultura humanista, que passe pela apropriação e junção das culturas de escola dos estabelecimentos de ensino que atualmente constituem o agrupamento. <p>Outras estratégias:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Melhoria do ensino, das aprendizagens e dos resultados escolares. — A educação especial. — Atingir um nível de excelência. — Melhoria do ambiente educativo. — Desenvolvimento de várias modalidades de apoio educativo. — Promoção da articulação curricular. — Promoção do trabalho colaborativo. — Desenvolvimento e autonomia da liderança intermédia. 	<ul style="list-style-type: none"> — Atingir um nível de excelência; — Educação especial. — Criação de condições facilitadoras do trabalho colaborativo dos docentes na escola secundária (espaços devidamente equipados com os necessários meios informáticos). — Melhorar os espaços do 1º ciclo e instalar parques infantis para o pré-escolar.

Apêndice BJ

Tabela 2.35: Entrevista - Quantificação dos dados (frequência)

1. Gestão e organização pedagógica

1.2. Visão e missão						
Entrevistados	Total ¹		Coordenadores dos departamentos curriculares		Docentes	
Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -	Unidades +	Unidades -	Unidades +	Unidades -
Visão e missão (claras e acessíveis).	13	10	4	1	8	9

1.3. Cultura de escola						
Entrevistados	Total ²		Coordenadores dos departamentos curriculares		Docentes	
Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -	Unidades +	Unidades -	Unidades +	Unidades -
1. Existência de uma cultura de escola	11	10	2	3	8	7
2. Cultura de inclusão	19	-	5	-	13	-
3. Cultura de trabalho colaborativo	4	2	3	-	1	2
4. Cultura de partilha	5	2	3	-	2	2
5. Cultura de monitorização	12	12	3	2	8	10
6. Cultura de autoavaliação	9	4	5	-	3	4
7. Divulgação do projeto	-	21	-	5	-	15
8. Divulgação do produto final	19	-	5	-	14	-
9. Plano de melhoria	3	13	1	4	2	8

1.4. Mudança e inovação						
Entrevistados	Total		Coordenadores dos departamentos curriculares		Docentes	
Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -	Unidades +	Unidades -	Unidades +	Unidades -
10. Os professores reagem bem à mudança	-	3	-	2	-	-
11. Os professores aceitam bem a mudança	2	5	2	2	-	3
12. Existe tendência para a inovação educativa	5	3	2	-	3	2

¹ No total foi contabilizada a opinião do diretor do agrupamento.² No total foi contabilizada a opinião do diretor do agrupamento.

Entrevistados	Total ³		Coordenadores dos departamentos curriculares		Docentes	
	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
	+	-	+	-	+	-
13. Preocupação com a atualização de materiais e de equipamentos.	8	3	3	1	4	2
14. Os materiais são suficientes.	8	13	2	2	6	10
15. Os recursos pedagógicos são suficientes.	9	5	3	1	6	3

1.6. Apoios financeiros para visitas de estudo e para outros projetos						
Entrevistados	Total		Coordenadores dos departamentos curriculares		Docentes	
	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
	+	-	+	-	+	-
16. Para visitas de estudo existem apenas os apoios financeiros previstos na lei aplicável (ASE)	-	15	-	3	12	15
17. Existem apoios financeiros para projetos	3	9	1	3	1	6

Entrevistados	Total		Coordenadores dos departamentos curriculares		Docentes	
	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
	+	-	+	-	+	-
18. Reconhecimento do êxito dos alunos.	21	1	4	-	17	1
19. Não há o reconhecimento das boas práticas docentes.	3	18	-	4	3	14

1.8. Funcionamento dos departamentos						
Entrevistados	Total		Coordenadores dos departamentos curriculares		Docentes	
	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
	+	-	+	-	+	-
20. Existência de regras bem definidas no funcionamento dos departamentos curriculares.	15	4	4	-	11	4

³ No total foi contabilizada a opinião do diretor do agrupamento.

Apêndice BL

Tabela 2.36: Entrevista - Quantificação dos dados (frequência)

2. Lideranças

2.2. Lideranças intermédias		
Unidades de contexto	Unidades	Unidades
	+	-
21. O diretor transmite as diretivas aos coordenadores dos departamentos curriculares apenas nas reuniões do conselho pedagógico	-	3
22. O diretor reúne regularmente com os coordenadores dos departamentos curriculares.	1	5
23. Progressiva autonomia das lideranças intermédias.	2	-
24. Aos coordenadores e subcoordenadores dos departamentos curriculares foram atribuídas condições facilitadoras para o desempenho do cargo.	0	4
25. Articulação entre o diretor e as lideranças intermédias (coordenadores dos departamentos curriculares).	1	-
26. Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento.	2	1
27. O coordenador acompanha os docentes do departamento	4	15
28. Os subcoordenadores acompanham os docentes	7	8
29. Há partilha entre os coordenadores dos departamentos curriculares	1	-
30. Há trabalho colaborativo entre os coordenadores dos departamentos curriculares	1	-

Acompanhamento pedagógico dos docentes						
Entrevistados	Total		Coordenadores dos departamentos curriculares		Docentes	
	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades	Unidades
Unidades de contexto	+	-	+	-	+	-
27. O coordenador do departamento curricular acompanha os docentes.	4	15	2	3	2	12
28. O subcoordenador do departamento curricular acompanha os docentes.	7	8	4	-	3	8

Resolução de problemas						
Entrevistados	Total		Coordenadores dos departamentos curriculares		Docentes	
Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -	Unidades +	Unidades -	Unidades +	Unidades -
31. Resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	16	0	4	-	11	-
32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.	-	9	-	3	-	6

Tabela 2.37: Entrevista - Quantificação dos dados (frequência)

3. Trabalho docente

3.1. Condições para o trabalho colaborativo						
Entrevistados	Total		Coordenadores dos departamentos curriculares		Docentes	
Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -	Unidades +	Unidades -	Unidades +	Unidades -
33. Existência de locais próprios para o trabalho dos docentes em equipa.	10	15	1	4	9	10
34. Meios informáticos suficientes para o trabalho docente.	1	5	-	1	1	4

3.2. Contactos formais / informais			
Tipologia dos contactos	Nº de referências		
	Total	Coordenadores dos departamentos curriculares	Docentes
35. Reuniões do departamento curricular.	12	3	9
36. Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores de departamento.	4	2	2
37. Reuniões de subdepartamento.	14	4	10
38. Reuniões de nível ou de ano.	12	3	9
39. Contactos via e-mail entre o diretor e os coordenadores de departamento.	2	2	-
40. Contactos via e-mail entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento.	3	2	1
41. Contactos via e-mail entre o coordenador e os professores do departamento.	4	2	2
42. Contactos via e-mail entre o subcoordenador e os docentes do subdepartamento.	5	1	4
43. Contactos via e-mail entre os professores do departamento (principalmente entre os docentes do 1º ciclo).	5	1	4
44. Contactos via e-mail entre os professores do subdepartamento.	4	0	4

3.3. Tipologia do trabalho docente	Frequência		
	Total	Coordenadores dos departamentos curriculares	Docentes
45. Predomina o trabalho colaborativo.	6	2	4
46. Equilíbrio entre o trabalho colaborativo e o trabalho individual.	4		4
47. Predomina o trabalho individual.	16	3	12

Apêndice BN

Tabela 2.38: Unidades de enumeração (frequência e percentagem)

Unidades de contexto	Frequência Unidades (+)	%	Frequência Unidades (-)	%
A visão e a missão (claras e acessíveis)	13	56,5	10	43,5
1. Existência de uma cultura de escola (agrupamento)	11	52,4	10	47,6
2. Cultura de inclusão	19	100,0	0	0,0
3. Cultura de trabalho colaborativo	4	66,7	2	33,3
4. Cultura de partilha	5	71,4	2	28,6
5. Cultura de monitorização	12	50,0	12	50,0
6. Cultura de autoavaliação	9	69,2	4	30,8
7. Divulgação do projeto	0	0,0	21	100,0
8. Divulgação do produto final (relatório)	19	100,0	0	0,0
9. Plano de melhoria	3	18,8	13	81,3
10. Os professores reagem bem à mudança	0	0,0	3	100,0
11. Os professores aceitam bem a mudança	2	28,6	5	71,4
12. Existe tendência para a inovação educativa	5	62,5	3	37,5
13. Preocupação com a atualização de materiais e de equipamentos.	8	72,7	3	27,3
14. Os materiais são suficientes.	8	38,1	13	61,9
15. Os recursos pedagógicos são suficientes.	9	64,3	5	35,7
16. Para visitas de estudo existem apoios financeiros para além dos que estão previstos na lei aplicável (ASE)	0	0,0	15	100,0
17. Existem apoios financeiros para projetos	3	25,0	9	75,0
18. Reconhecimento do êxito dos alunos.	21	95,5	1	4,5
19. Reconhecimento das boas práticas docentes.	3	14,3	18	85,7

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

20. Existência de regras bem definidas para o funcionamento dos departamentos curriculares.	15	78,9	4	21,1
21. O diretor transmite as diretivas aos coordenadores dos departamentos curriculares para além das orientações apresentadas nas reuniões do conselho pedagógico.	0	0,0	3	100,0
22. O diretor reúne regularmente com os coordenadores dos departamentos curriculares.	1	16,7	5	83,3
23. Progressiva autonomia das lideranças intermédias.	2	100,0	0	0,0
24. Aos coordenadores e subcoordenadores dos departamentos curriculares foram atribuídas condições facilitadoras para o desempenho do cargo.	0	0,0	4	100,0
25. Articulação entre o diretor e as lideranças intermédias (coordenadores dos departamentos curriculares).	1	100,0	0	0,0
26. Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento.	2	66,7	1	33,3
27. O coordenador acompanha os docentes do departamento	4	21,1	15	78,9
28. Os subcoordenadores acompanham os docentes	7	46,7	8	53,3
29. Há partilha entre os coordenadores dos departamentos curriculares	1	100,0	0	0,0
30. Há trabalho colaborativo entre os coordenadores dos departamentos curriculares	1	100,0	0	0,0
31. A resolução do problema/decisão depende da tipologia do problema.	16	100,0	0	0,0
32. Tendência para centrar a resolução dos problemas/decisões no diretor.	0	100,0	9	0,0
33. Existência de locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes.	10	40,0	15	60,0
34. Os meios informáticos são suficientes para o trabalho docente.	1	16,7	5	83,3

Apêndice BO

Tabela 2.39: Unidades de enumeração (frequência e percentagem)

Acompanhamento pedagógico dos docentes	Unidades (+)	%	Unidades (-)	%
27a. O coordenador acompanha os docentes do departamento. (Opinião dos coordenadores de departamento)	2	40,0	3	60,0
27b. O coordenador acompanha os docentes do departamento. (Opinião dos docentes)	2	14,3	12	85,7
28a. O subcoordenador acompanha os docentes do subdepartamento. (Opinião dos coordenadores de departamento)	4	100,0	0	0,0
28b. O subcoordenador acompanha os docentes do subdepartamento. (Opinião dos docentes)	3	27,3	8	72,7

Tipologia do trabalho docente	Frequência	%
45. Predomina o trabalho colaborativo.	6	23,1
46. Equilíbrio entre o trabalho colaborativo e o trabalho individual.	4	15,4
47. Predomina o trabalho individual.	16	61,5
Total	26	100

Apêndice BP

Figura 2.2: Tipologia das reuniões

Conselhos de docentes	Composição	Periodicidade das reuniões
Departamento curricular	Todos os elementos do departamento curricular: coordenador, subcoordenador(es) e docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Anual (início do ano letivo) ou - Mensal ou - Após uma reunião do conselho pedagógico
Coordenador e subcoordenadores do departamento	Coordenador e os subcoordenadores do seu departamento curricular	<ul style="list-style-type: none"> - Não determinado
Subdepartamento	Todos os elementos do subdepartamento: subcoordenador e docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Mensal (geralmente na sequência da reunião do departamento curricular)
Subdepartamento/nível	Elementos do subdepartamento por nível de ensino	<ul style="list-style-type: none"> - Mensal ou - Após uma reunião do conselho pedagógico
Reuniões de nível ou ano	Docentes que lecionam a mesma disciplina por anos de escolaridade ou Docentes que lecionam o mesmo ano de escolaridade (1º ciclo)	<ul style="list-style-type: none"> - Semanal ou - Quinzenal

Figura 2.3: Contactos por e-mail no agrupamento

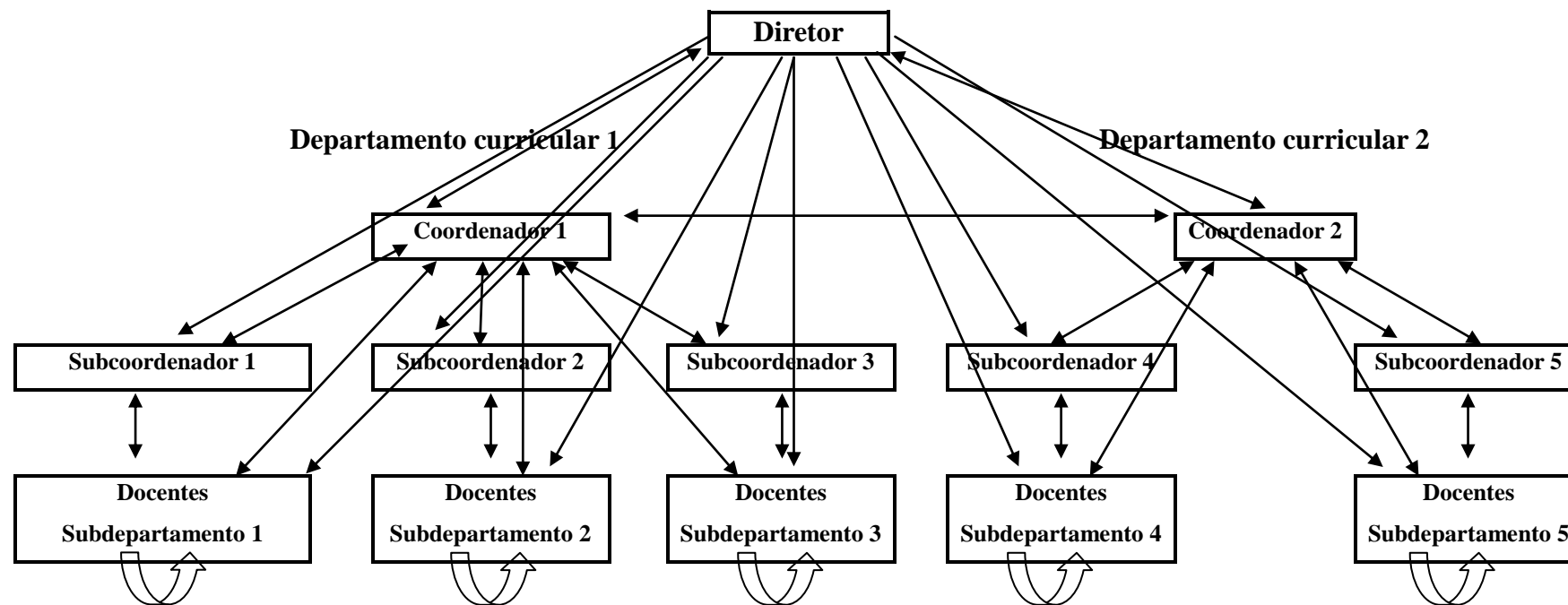
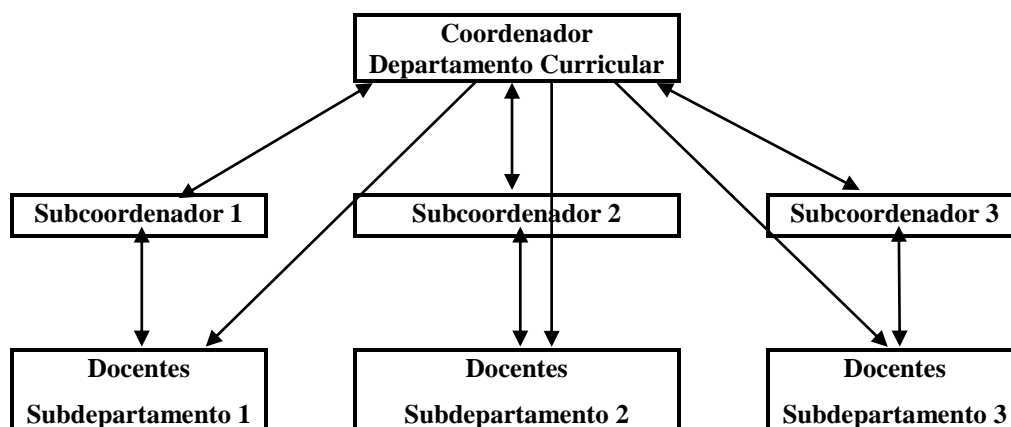


Figura 2.4: Contactos por e-mail (departamento curricular)



NOTAS DE CAMPO
OBSERVAÇÕES

Assunto	Data	Local	Descrição
Lideranças	Outubro 2015 a junho de 2016	Escola do ensino secundária	<ul style="list-style-type: none"> — Forte articulação entre o diretor e a liderança intermédia. — Fraca autonomia da liderança intermédia em relação à liderança de topo. — Decisões pedagógicas muito centradas na liderança de topo. — Não há reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores em todos os departamentos curriculares. — Alguns coordenadores de departamento não procedem ao acompanhamento pedagógico dos docentes. — Preocupação por parte dos coordenadores de departamento de procederem, por disciplina e docente, ao levantamento do cumprimento dos currículos e das planificações. — Não há evidências da existência de uma supervisão organizacional e colaborativa.
Instalações e materiais informáticos disponíveis.	3/06/2016	Escola dos 2º e 3º ciclos do ensino básico	<ul style="list-style-type: none"> — Um computador por sala de aula — Ampla sala de trabalho para os diretores de turma e professores- — Existência de 12 computadores e 1 impressora na sala de trabalho. — 2 computadores e 1 impressora na sala de professores.
	3/06/2016	Escola do ensino secundária	<ul style="list-style-type: none"> — Um computador por sala de aula, normalmente. — Salas de informática apenas para os alunos dos cursos profissionais — Ampla sala para o trabalho para os diretores de turma

			<ul style="list-style-type: none"> — Existência de 4 computadores na sala dos diretores de turma. — Pequena sala anexa à sala de professores, para o trabalho docente. — Existência de 2 computadores na sala de trabalho dos docentes. — Inexistência de sala de trabalho para as lideranças intermédias.
	2/12/2016	Escolas do 1º ciclo do ensino básico	<ul style="list-style-type: none"> — Um computador por sala de aula — Inexistência de sala própria. Utilização das salas de aula para as reuniões dos conselhos de docentes. — Neste momento, os computadores não funcionam.
Circulação da informação, conhecimentos e materiais	Março 2016	Escola do ensino secundária	<ul style="list-style-type: none"> — Circulação da informação via e-mail. Informações relativas a legislação, divulgação de ações de formação, divulgação de seminários e conferências e ordens de serviço circulam no agrupamento da direção ou serviços administrativos para todos os docentes. - A circulação da informação, dos conhecimentos e de materiais também se efetua do coordenador e ou subcoordenador de departamento para os docentes do departamento ou subdepartamento, através de e-mail (preponderante). — A partilha da informação, dos conhecimentos e de materiais é ainda efetuada em conselhos de docentes, nomeadamente reuniões de departamento, subdepartamento e de nível e ainda nos conselhos de turma.
Cultura de partilha	De março a junho de 2016	Sala de professores da escola secundária	<ul style="list-style-type: none"> — Alguns docentes, nos intervalos, trocam impressões sobre fichas de trabalho e testes, documentos partilhados através de e-mail). Também existe a partilha de informação, nomeadamente da legislação em vigor e de conhecimentos científicos

	De março a dezembro 2016	Conselhos de docentes	— Não se verificaram reflexões conjuntas de práticas pedagógicas e da experimentação de novas práticas.
Trabalho colaborativo	De março a dezembro de 2016	Sala de professores da escola secundária	— Docentes com turmas em comum ou diretores de turma e docentes do seu conselho de turma partilham informações relativas à pontualidade e assiduidade dos alunos ou às competências e conhecimentos adquiridos por alunos / turmas, bem como dos resultados obtidos pelos alunos nos testes. Estas situações são muito frequentes e integram muitos docentes. — Existe trabalho colaborativo nas reuniões de nível. Observou-se uma reunião de nível constituída por três docentes: apenas dois tinham um nível/disciplina comum. Para além da articulação curricular vertical, nessa reunião a discussão centrou-se nas metodologias de ensino.
Participação dos docentes na gestão pedagógica	De março a junho de 2016	Escola do ensino secundário (reuniões de conselhos de docentes)	— Na maioria das situações não há partilha de decisões pedagógicas com os docentes. Os processos e ou procedimentos aparecem nas reuniões de conselhos de docentes para aplicação. — As decisões pedagógicas partem da direção e ou do conselho pedagógico.
Instalações e materiais informáticos disponíveis para o trabalho em equipa dos docentes	18/11/2016	Escola do ensino secundário (nova sala de trabalho para docentes)	— Funcionamento de uma ampla sala de trabalho para docentes com 10 computadores e uma impressora.
Salas e recursos informáticos	Novembro de 2016	Escola do ensino secundário	— Não existe sala própria devidamente equipada para o trabalho das lideranças intermédias. — Não existe uma sala de informática para a realização de trabalhos de pesquisa dos alunos. As salas de informática destinam-se às aulas dos cursos profissionais.

<p>Contactos via e-mail</p>	<p>Abril a junho de 2016</p>	<p>Escolas do agrupamento</p>	<p>— Contactos entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diretor e coordenadores de departamento; - Adjuntos do diretor e docentes; - Coordenador de estabelecimento e docentes; - Coordenador e subcoordenadores do departamento; - Coordenador e docentes do departamento; - Subcoordenador e docentes do subdepartamento curricular; - Docentes do departamento; - Docentes do subdepartamento; - Coordenador dos diretores de turma e diretores de turma; - Diretor de turma e docentes do seu conselho de turma.
<p>Processos de monitorização e de autoavaliação</p>	<p>Dezembro de 2015 a junho de 2016</p>	<p>Escola do ensino secundário (reuniões de conselhos de docentes)</p>	<p>— Existência de monitorização de resultados no final de cada período letivo.</p> <p>— Transmissão dos resultados (cursos gerais dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e cursos científico – humanísticos do ensino secundário) através do e-mail institucional a todos os docentes do agrupamento.</p> <p>— Análise e discussão dos resultados nas reuniões de departamento curricular ou subdepartamento.</p> <p>— Discussão em reunião de departamento ou subdepartamento dos resultados escolares, fundamentação e planeamento de estratégias conducentes à melhoria.</p> <p>— Os professores, em reunião de departamento, não participam na elaboração do projeto de autoavaliação e no plano de melhoria.</p>

Apêndice BT

CATEGORIZAÇÃO – OBSERVAÇÕES

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
Gestão e organização pedagógica	Lideranças	<ul style="list-style-type: none"> — Forte articulação entre a liderança de topo e a liderança intermédia. — Fraca autonomia da liderança intermédia em relação à liderança de topo. — Decisões pedagógicas muito centradas na liderança de topo. — Não há reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores em todos os departamentos curriculares. — Alguns coordenadores de departamento não procedem ao acompanhamento pedagógico dos docentes. — Preocupação por parte dos coordenadores de departamento de procederem, por disciplina e docente, ao levantamento do cumprimento dos currículos e das planificações. — Não há evidências de uma supervisão organizacional e colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> — Articulação entre as lideranças (topo e intermédia). — Fraca autonomia da liderança intermédia em relação à liderança de topo. — Centralização das decisões pedagógicas na liderança de topo. — As reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores não se realizam em todos os departamentos. — Constrangimentos no acompanhamento pedagógico dos docentes. — Conhecimento dos coordenadores de departamento relativo ao cumprimento dos currículos e das planificações, por docente e disciplina. — Não há evidências da existência de uma supervisão organizacional e colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •
	Cultura de partilha	<ul style="list-style-type: none"> — Alguns docentes, nos intervalos, trocam impressões sobre a legislação em vigor, sobre conhecimentos científicos, e fichas de trabalho e testes, documentos partilhados através de e-mail (apenas entre alguns docentes de determinados grupos disciplinares). — Docentes com turmas em comum ou diretores de turma e docentes do seu conselho de turma partilham informações relativas à pontualidade e assiduidade dos alunos ou às competências e conhecimentos adquiridos por alunos / turmas, bem como dos resultados obtidos pelos alunos nos testes (muito frequente). 	<ul style="list-style-type: none"> — Partilha de informação (ex.: normativos), de conhecimentos científicos e de documentos, como fichas de trabalho e testes (estes últimos documentos apenas entre alguns docentes e grupos disciplinares). — Partilha de informação sobre a situação escolar de alunos / turma (muito frequente). 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •

		— Existência de trabalho colaborativo nas reuniões de nível. Os professores únicos também integram estas reuniões.	— Trabalho colaborativo nas reuniões de nível.	•	
	Cultura de participação	— Na maioria das situações não há partilha de decisões pedagógicas com os docentes. — As decisões pedagógicas partem da direção e ou do conselho pedagógico. Os processos e procedimentos são divulgados nas reuniões de departamento curricular para aplicação.	— Fraca participação dos docentes na resolução e partilha das decisões pedagógicas. — As decisões pedagógicas são tomadas apenas pela direção e ou conselho pedagógico		• •
	Cultura de monitorização	— Monitorização dos resultados no final de cada período letivo. — Transmissão dos resultados a todos os docentes do agrupamento. — Análise e discussão desses resultados em reunião de departamento curricular.	— Existência de monitorização apenas de resultados, no final de cada período letivo. — Divulgação desses resultados através do e-mail institucional a todos os docentes do agrupamento. — Análise e discussão dos resultados nas reuniões de departamento curricular. — Fundamentação dos resultados e planeamento de estratégias conducentes à melhoria.	• • •	•
Trabalho docente	Instalações e materiais informáticos disponíveis	Escola do 1º ciclo: — Inexistência de sala própria para o trabalho docente. Utilização das salas de aula para o trabalho docente e para as reuniões dos conselhos de docentes. — 1 computador por sala de aula. — Os computadores não funcionam. Escola do 2º e 3º ciclo: — Ampla sala de trabalho para os diretores de turma e para os professores em geral, com 12 computadores e uma impressora. — Na sala de professores há 2 computadores. Escola do ensino secundário: — Ampla sala para o trabalho dos diretores de turma, com 4 computadores e uma impressora. — Pequena sala anexa à sala de professores, para o trabalho docente, com 2 computadores e uma impressora.	— Em todas as escolas do agrupamento, normalmente, há um computador por sala de aula — Fracas condições de trabalho para os docentes do 1º ciclo. — Problemas com o funcionamento do sistema informático no 1º ciclo — Fracas condições de trabalho para os subcoordenadores na escola do 2º e 3º ciclo. — Boas condições de trabalho para os diretores de turma e para os professores na escola do 2º e 3º ciclo — Fracas condições de trabalho para as lideranças intermédias, para os diretores de turma e para os docentes na escola do ensino secundário. Esta	• • • •	• • • •

	<p>— Não existe sala própria devidamente equipada para o trabalho das lideranças intermédias.</p> <p>— Criação de uma ampla sala de trabalho para docentes com 10 computadores e uma impressora (sala criada em novembro de 2016).</p> <p>— Não existe uma sala de informática para a realização de trabalhos de pesquisa dos alunos. As salas de informática destinam-se às aulas dos cursos profissionais.</p> <p>— A biblioteca escolar tem apenas 2 computadores destinados aos seus utentes.</p>	<p>última situação foi melhorada com a criação de uma sala de trabalho para docentes.</p> <p>— Ausência de uma sala de informática, na escola do ensino secundário, para os cursos científico – humanísticos.</p>		•
Contactos via e-mail	<p>— Contactos entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diretor e coordenadores de departamento; - Adjuntos do diretor e docentes - Coordenador de estabelecimento e docentes - Coordenador e subcoordenadores do departamento - Coordenador e docentes do departamento - Subcoordenador e docentes do subdepartamento curricular - Docentes do departamento - Docentes do subdepartamento - Coordenador dos diretores de turma e diretores de turma - Diretor de turma e docentes do seu conselho de turma 	<p>— A rede de comunicações permite o estabelecimento de contactos entre a direção, as lideranças intermédias e os docentes.</p>	•	
Circulação da informação, conhecimentos e materiais	<p>- Circulação da informação, de conhecimentos e de materiais através de e-mail (preponderante), em contactos informais nas salas de professores e em conselhos de docentes, nomeadamente conselhos de turma e reuniões de nível.</p>	<p>— Circulação da informação em conselhos docentes</p> <p>— Forte rede de comunicação via e-mail</p> <p>— Circulação da informação, de conhecimentos e de materiais em contactos informais, nomeadamente nas salas de professores.</p>	•	•

**Horários docentes
(Análise efetuada em outubro de 2016)**

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
Trabalho docente	Condições para o trabalho colaborativo	<p>— Nos cursos científico-humanísticos são lecionadas por um único professor do agrupamento as seguintes disciplinas: História A do 10º ano, História A do 12º ano, Economia A do 10º ano, Economia A do 11º ano, Desenho A do 11º ano, Geometria Descritiva A, do 11º ano, História da Cultura e das Artes do 11º ano, Literatura Portuguesa do 10º ano, Literatura Portuguesa do 11º ano, Matemática Aplicada às Ciências Sociais do 10º ano, Matemática Aplicada às Ciências Sociais do 11º ano, Inglês continuação 12º ano, Física do 12º ano, Psicologia B e Sociologia. Nos cursos profissionais também existe um número considerável de disciplinas lecionadas, em contexto de escola, apenas por um docente.</p> <p>— Existe o professor único nos seguintes grupos de recrutamento: 300 Português, 330 Inglês, 400 História, 410 Filosofia, 430 Economia e Contabilidade, 500 Matemática, 510 Física e Química, 550 Informática e 600 Artes Visuais.</p> <p>— Só não existe o professor único nos seguintes grupos de recrutamento: 420 Geografia, 520 Biologia e Geologia e 620 Educação Física.</p>	<p>— O professor único como obstáculo ao desenvolvimento do trabalho colaborativo.</p>		•

	<p>conferindo-lhe maior legitimidade através do reforço da exigência dos requisitos para o exercício da função e, por outro lado, consagram-se mecanismos de responsabilização no exercício dos cargos de direção, de gestão e de gestão intermédia.</p> <p>Com a nova constituição do conselho pedagógico confere-se-lhe um caráter estritamente profissional, confinando a sua constituição a docentes.</p> <p>Atendendo à sua importância na organização escolar, e em particular na avaliação do desempenho docente, o presente diploma reforça e visa, igualmente, os requisitos de formação, bem como de legitimidade eleitoral do coordenador de departamento.</p> <p>Considerando a complexidade da administração e gestão escolar, promove-se a simplificação e integração dos instrumentos de gestão estratégica, de modo que estes sejam facilmente apreendidos por toda a comunidade educativa e proporcionem melhores condições de eficácia.</p>	<p>— Simplificação, integração e eficácia dos instrumentos de gestão estratégica.</p>	<p>•</p>	
	<p style="text-align: center;">Artigo 3º Princípios gerais</p> <p>1 — A autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas orientam-se pelos princípios da igualdade, da participação e da transparência.</p> <p>2 — A autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas subordinam-se particularmente aos princípios e objetivos consagrados na Constituição e na Lei de Bases do Sistema Educativo, designadamente:</p> <p>a) Integrar as escolas nas comunidades que servem e estabelecer a interligação do ensino e das atividades económicas, sociais, culturais e científicas;</p> <p>b) Contribuir para desenvolver o espírito e a prática democráticos;</p> <p>c) Assegurar a participação de todos os intervenientes no processo educativo, nomeadamente dos professores, dos alunos, das famílias, das autarquias e de entidades representativas das atividades e instituições económicas, sociais, culturais e científicas, tendo em conta as características específicas dos vários níveis e tipologias de educação e de ensino;</p> <p>d) Assegurar o pleno respeito pelas regras da democraticidade e representatividade dos órgãos de administração e gestão da escola, garantida pela eleição democrática de representantes da comunidade educativa.</p> <p>3 — A autonomia, a administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas funcionam sob o princípio da responsabilidade e da prestação de contas do Estado assim como de todos os demais agentes ou intervenientes.</p>	<p>— Princípios orientadores da autonomia, administração e gestão das escolas: igualdade, participação, transparência e democraticidade.</p> <p>— Integração e interligação da escola com comunidade económica, social, cultural e científica.</p> <p>— Gestão participativa (participação de todos os intervenientes no processo educativo — professores, alunos, famílias, autarquias e comunidade).</p> <p>— Promoção da participação de todos os intervenientes no processo educativo.</p> <p>— Respeito pelas regras da democraticidade e representatividade dos órgãos de administração e gestão da escola.</p> <p>— Eleição democrática de representantes da comunidade educativa para os órgãos de administração e gestão da escola.</p> <p>— Princípios de funcionamento da autonomia, administração e gestão das escolas: responsabilidade e prestação de contas do Estado.</p>	<p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p> <p>•</p>	
	<p style="text-align: center;">Artigo 4º Princípios orientadores e objetivos</p> <p>1 — No quadro dos princípios e objetivos referidos no artigo anterior, a autonomia, a</p>	<p>— Promoção do sucesso e prevenção do abandono</p>	<p>•</p>	

<p>administração e a gestão dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas organizam -se no sentido de:</p> <p>a) Promover o sucesso e prevenir o abandono escolar dos alunos e desenvolver a qualidade do serviço público de educação, em geral, e das aprendizagens e dos resultados escolares, em particular;</p> <p>b) Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos;</p> <p>c) Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional;</p> <p>d) Cumprir e fazer cumprir os direitos e os deveres constantes das leis, normas ou regulamentos e manter a disciplina;</p> <p>e) Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis para o desenvolvimento da sua missão;</p> <p>f) Assegurar a estabilidade e a transparência da gestão e administração escolar, designadamente através dos adequados meios de comunicação e informação;</p> <p>g) Proporcionar condições para a participação dos membros da comunidade educativa e promover a sua iniciativa.</p> <p>2 — No respeito pelos princípios e objetivos enunciados e das regras estabelecidas no presente decreto-lei, admite-se a diversidade de soluções organizativas a adotar pelos agrupamentos de escolas e pelas escolas não agrupadas no exercício da sua autonomia organizacional, em particular no que concerne à organização pedagógica.</p>	<p>escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Desenvolvimento da qualidade da educação, das aprendizagens e dos resultados escolares. ● — Promoção da equidade social, criando condições para a igualdade de oportunidades para todos. ● — Melhoria das condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional. ● — Cumprimento da legislação em vigor. ● — Gestão eficiente dos recursos disponíveis, com a primazia dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa. ● — Estabilidade e transparência da gestão e administração da escola, com recurso a adequados meios de comunicação e informação. ● — Participação dos membros da comunidade educativa. ● — Promoção da iniciativa dos membros da comunidade educativa no âmbito da sua participação na vida da escola. ● — Autonomia na organização pedagógica. ● 		
<p style="text-align: center;">Artigo 9º Instrumentos de autonomia</p> <p>1 — O projeto educativo, o regulamento interno, os planos anual e plurianual de atividades e o orçamento constituem instrumentos do exercício da autonomia de todos os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, sendo entendidos para os efeitos do presente decreto-lei como:</p> <p>a) «Projeto educativo» o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa;</p> <p>b) «Regulamento interno» o documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico -pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar;</p> <p>c) «Planos anual e plurianual de atividades» os documentos de planeamento, que definem, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação</p>	<ul style="list-style-type: none"> — O projeto educativo, o regulamento interno, os planos anual e plurianual de atividades e o orçamento são instrumentos de autonomia da escola. ● — O projeto educativo deve explicitar os princípios, os valores, as metas e as estratégias a cumprir. ● — O regulamento interno define o regime e os procedimentos de funcionamento da escola, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade educativa. ● — Os planos anual e plurianual de atividades definem os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e os respetivos que recursos à sua execução. ● — Orçamento documento que integra, de forma discriminada, uma previsão das receitas e das despesas da escola. ● 		

	<p>das atividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução;</p> <p>d) «Orçamento» o documento em que se preveem, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.</p> <p>2 — São ainda instrumentos de autonomia dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas, para efeitos da respetiva prestação de contas, o relatório anual de atividades, a conta de gerência e o relatório de autoavaliação, sendo entendidos para os efeitos do presente decreto-lei como:</p> <p>a) «Relatório anual de atividades» o documento que relaciona as atividades efetivamente realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e identifica os recursos utilizados nessa realização;</p> <p>b) «Conta de gerência» o documento que relaciona as receitas obtidas e despesas realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada;</p> <p>c) «Relatório de autoavaliação» o documento que procede à identificação do grau de concretização dos objetivos fixados no projeto educativo, à avaliação das atividades realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e da sua organização e gestão, designadamente no que diz respeito aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo.</p> <p>3 — O contrato de autonomia constitui o instrumento de desenvolvimento e aprofundamento da autonomia dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.</p>	<p>— Para efeitos da respetiva prestação de contas, são ainda instrumentos de autonomia o relatório anual de atividades, a conta de gerência e o relatório de autoavaliação.</p> <p>— O contrato de autonomia é um instrumento de desenvolvimento e aprofundamento da autonomia da escola.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • 	
	<p style="text-align: center;">Artigo 9º - A</p> <p>2 — A integração e articulação a que alude o número anterior assentam, prioritariamente, nos seguintes instrumentos:</p> <p>a) No projeto educativo, que constitui um documento objetivo, conciso e rigoroso, tendo em vista a clarificação e comunicação da missão e das metas da escola no quadro da sua autonomia pedagógica, curricular, cultural, administrativa e patrimonial, assim como a sua apropriação individual e coletiva.</p>	<p>— O projeto educativo deve ser objetivo, conciso e rigoroso.</p> <p>— O projeto educativo deve ter em vista a clarificação e comunicação da missão e das metas da escola, bem como a sua apropriação individual e coletivamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • 	
<p>1.2. Liderança intermédia</p>	<p style="text-align: center;">Artigo 42º</p> <p style="text-align: center;">Estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica</p> <p>1 — Com vista ao desenvolvimento do projeto educativo, são fixadas no regulamento interno as estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com o diretor, no sentido de assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o trabalho colaborativo e realizar a avaliação de desempenho do pessoal docente.</p> <p>2 — A constituição de estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica visa, nomeadamente:</p> <p>a) A articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares e programáticas definidos a nível nacional, bem como o</p>	<p>— As escolas no seu regulamento interno determinam as estruturas pedagógicas que colaboram com o conselho pedagógico e com o diretor, no sentido de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares; ▪ Promover: <ul style="list-style-type: none"> - o trabalho colaborativo; - a avaliação de desempenho docente. <p>— Essas estruturas visam:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> •

	<p>desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada; b) A organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades de turma ou grupo de alunos; c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso; d) A avaliação de desempenho do pessoal docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar a articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares e programáticas definidos a nível nacional; ▪ Assegurar o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa da escola; ▪ Organizar, acompanhar e avaliar as atividades de turma ou grupo de alunos; ▪ Coordenar a nível pedagógico cada ano, ciclo ou curso; ▪ Avaliar o desempenho dos docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • 	<ul style="list-style-type: none"> •
	<p style="text-align: center;">Artigo 43° Articulação e gestão curricular</p> <p>1 — A articulação e gestão curricular devem promover a cooperação entre os docentes do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, procurando adequar o currículo às necessidades específicas dos alunos. 2 — A articulação e gestão curricular são asseguradas por departamentos curriculares nos quais se encontram representados os grupos de recrutamento e áreas disciplinares, de acordo com os cursos lecionados e o número de docentes. 3 — O número de departamentos curriculares é definido no regulamento interno do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, no âmbito e no exercício da respetiva autonomia pedagógica e curricular. 5 — O coordenador de departamento curricular deve ser um docente de carreira detentor de formação especializada nas áreas de supervisão pedagógica, avaliação do desempenho docente ou administração educacional.</p>	<p>— Adequação do currículo às necessidades específicas dos alunos. — A articulação e gestão curricular são asseguradas por departamentos curriculares. — Formação específica do coordenador de departamento curricular que deve ser um docente de carreira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	
<p>1.3. Participação dos pais e encarregados de educação e dos alunos</p>	<p style="text-align: center;">Artigo 47° Princípio geral</p> <p>Aos pais e encarregados de educação e aos alunos é reconhecido o direito de participação na vida do agrupamento de escolas ou escola não agrupada.</p>	<p>— Participação na vida da escola dos pais e encarregados de educação e dos alunos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 	
	<p style="text-align: center;">Artigo 48.° Representação</p> <p>2 — O direito à participação dos alunos na vida do agrupamento de escolas ou escola não agrupada processa-se de acordo com o disposto na Lei de Bases do Sistema Educativo e concretiza-se, para além do disposto no presente decreto-lei e demais legislação aplicável,</p>	<p>— Participação dos alunos através dos delegados de turma, do conselho de delegados de turma e das assembleias de alunos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 	

	designadamente através dos delegados de turma, do conselho de delegados de turma e das assembleias de alunos, em termos a definir no regulamento interno.			
1.4. Contrato de autonomia	[Preâmbulo] O aprofundamento da autonomia das escolas e a conseqüente maior eficácia dos procedimentos e dos resultados decorrerá, em grande medida, através da celebração de contratos de autonomia entre a respetiva escola, o Ministério da Educação e Ciência e outros parceiros da comunidade, nomeadamente, em domínios como a diferenciação da oferta educativa, a transferência de competências na organização do currículo, a constituição de turmas, a gestão de recursos humanos ... Toda esta trajetória de aprofundamento da autonomia das escolas é realizada em estreita conexão com processos de avaliação orientados para a melhoria da qualidade do serviço público de educação, pelo que se reforça a valorização de uma cultura de autoavaliação e de avaliação externa, com a conseqüente introdução de mecanismos de autorregulação e melhoria dos desempenhos pedagógicos e organizacionais.	— O aprofundamento da autonomia das escolas e conseqüentemente a maior eficácia dos procedimentos e dos resultados decorre através da celebração de contratos de autonomia. — Domínios do contrato de autonomia: diferenciação da oferta educativa, transferência de competências na organização do currículo, constituição de turmas e gestão de recursos humanos. — Articulação entre o aprofundamento da autonomia da escola e os processos de avaliação. — Valorização de uma cultura de autoavaliação e de avaliação externa. — Introdução de mecanismos de autorregulação e melhoria dos desempenhos pedagógicos e organizacionais.	•	
	Artigo 56° Desenvolvimento da autonomia 1 — A autonomia dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas desenvolve-se e aprofunda-se com base na sua iniciativa e segundo um processo ao longo do qual lhe podem ser reconhecidos diferentes níveis de competência e de responsabilidade, de acordo com a capacidade demonstrada para assegurar o respetivo exercício. 2 — Os níveis de competência e de responsabilidade a atribuir são objeto de negociação entre a escola, o Ministério da Educação e Ciência e a câmara municipal, mediante a participação dos conselhos municipais de educação, podendo conduzir à celebração de um contrato de autonomia, nos termos dos artigos seguintes. 3 — A celebração de contratos de autonomia persegue objetivos de equidade, qualidade, eficácia e eficiência.	— A autonomia da escola desenvolve-se e aprofunda-se por iniciativa da escola. — Princípios orientadores na celebração dos contratos de autonomia: equidade, qualidade, eficácia e eficiência.	•	
	Artigo 57° Contratos de autonomia 1 — Por contrato de autonomia entende -se o acordo celebrado entre a escola, o Ministério da Educação e Ciência, a câmara municipal e, eventualmente, outros parceiros da comunidade interessados, através do qual se definem objetivos e se fixam as condições	— Princípios orientadores da celebração e desenvolvimento dos contratos de autonomia: ▪ Subordinação da autonomia aos objetivos do serviço público de educação e à qualidade da	•	

<p>que viabilizam o desenvolvimento do projeto educativo apresentado pelos órgãos de administração e gestão de uma escola ou de um agrupamento de escolas.</p> <p>2 — Constituem princípios orientadores da celebração e desenvolvimento dos contratos de autonomia:</p> <p>a) Subordinação da autonomia aos objetivos do serviço público de educação e à qualidade da aprendizagem das crianças, dos jovens e dos adultos;</p> <p>b) Compromisso do Estado através da administração educativa e dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada na execução do projeto educativo, assim como dos respetivos planos de atividades;</p> <p>c) Responsabilização dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, designadamente através do desenvolvimento de instrumentos credíveis e rigorosos de avaliação e acompanhamento do desempenho que permitam aferir a qualidade do serviço público de educação;</p> <p>d) Adequação dos recursos atribuídos às condições específicas do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e ao projeto que pretende desenvolver;</p> <p>e) Garantia da equidade do serviço prestado e do respeito pela coerência do sistema educativo;</p> <p>f) A melhoria dos resultados escolares e a diminuição do abandono escolar.</p> <p>3 — Constituem requisitos para a apresentação de propostas de contratos de autonomia:</p> <p>a) Um projeto educativo contextualizado, consistente e fundamentado;</p> <p>b) A conclusão do procedimento de avaliação externa nos termos da lei e demais normas regulamentares aplicáveis.</p>	<p>aprendizagem;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromisso do Estado através da administração educativa e dos órgãos de administração e gestão da escola na execução do projeto educativo e dos planos de atividades; ▪ Desenvolvimento de instrumentos credíveis e rigorosos de avaliação e acompanhamento do desempenho por parte dos órgãos de administração e gestão da escola; ▪ Adequação dos recursos atribuídos às condições específicas da escola e ao desenvolvimento do seu projeto educativo; ▪ Garantia da equidade do serviço prestado e do respeito pela coerência do sistema educativo; ▪ Melhoria dos resultados escolares e diminuição do abandono escolar. <p>— Requisitos para a apresentação de uma proposta de contrato de autonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto educativo contextualizado, consistente e fundamentado; ▪ Conclusão de um procedimento de avaliação externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • 	
<p style="text-align: center;">Artigo 58º Atribuição de competências</p> <p>1 — O desenvolvimento da autonomia processa-se pela atribuição de competências nos seguintes domínios:</p> <p>a) Gestão flexível do currículo, com possibilidade de inclusão de componentes regionais e locais, respeitando os núcleos essenciais definidos a nível nacional;</p> <p>b) Oferta de cursos com planos curriculares próprios, no respeito pelos objetivos do sistema nacional de educação;</p> <p>c) Gestão de um crédito global de horas de serviço docente, incluindo a componente letiva, não letiva, o exercício de cargos de administração, gestão e orientação educativa e ainda o desenvolvimento de projetos de ação e inovação;</p> <p>d) Adoção de normas próprias sobre horários, tempos letivos, constituição de turmas ou grupos de alunos e ocupação de espaços;</p> <p>e) Recrutamento e seleção do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;</p>	<p>— Competências atribuídas à escola no contrato de autonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão flexível do currículo; ▪ Oferta de cursos com planos curriculares próprios; ▪ Gestão de um crédito global de horas de serviço letivo; ▪ Adoção de normas próprias sobre horários, tempos letivos; ▪ Constituição de turmas e ocupação de espaços; ▪ Recrutamento de pessoal docente e não docente, de acordo com a legislação 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • 	

	<p>f) Extensão das áreas que integram os serviços técnicos e técnico -pedagógicos e suas formas de organização;</p> <p>g) Gestão e execução do orçamento, através de uma afetação global de meios;</p> <p>h) Possibilidade de autofinanciamento e gestão de receitas que lhe estão consignadas;</p> <p>i) Aquisição de bens e serviços e execução de obras, dentro de limites a definir;</p> <p>j) Adoção de uma cultura de avaliação nos domínios da avaliação interna da escola, da avaliação dos desempenhos docentes e da avaliação da aprendizagem dos alunos, orientada para a melhoria da qualidade da prestação do serviço público de educação.</p> <p>2 — A extensão das competências a transferir depende do resultado da negociação referida no n.º 2 do artigo 56.º, tendo por base a proposta apresentada pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e a avaliação realizada pela administração educativa sobre a capacidade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada para o seu exercício.</p> <p>3 — Na renovação dos contratos de autonomia, para além do previsto no número anterior, deve avaliar -se, em especial:</p> <p>a) O grau de cumprimento dos objetivos constantes do projeto educativo;</p> <p>b) O grau de cumprimento dos planos de atividades e dos objetivos do contrato;</p> <p>c) A evolução dos resultados escolares e do abandono escolar.</p> <p>4 — Na sequência de avaliação externa ou de ação inspetiva que comprovem o incumprimento do contrato de autonomia ou manifesto prejuízo para o serviço público, pode, por despacho fundamentado do membro do Governo responsável pela área da educação, determinar-se a suspensão, total ou parcial, desse contrato ou ainda a sua anulação, com a consequente reversão para a administração educativa de parte ou da totalidade das competências atribuídas.</p>	<p>aplicável;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensão dos serviços técnicos e técnico – pedagógicos; ▪ Gestão e execução do orçamento; ▪ Autofinanciamento e gestão de receitas; ▪ Possibilidade de aquisição de bens e serviços e execução de obras (dentro de determinados limites); ▪ Adoção de uma cultura de avaliação (autoavaliação, avaliação de desempenho docente e avaliação das aprendizagens dos alunos) orientada para a melhoria da qualidade do serviço público de educação. <p>— A proposta de contrato de autonomia é apresentada pela escola e negociada com o Ministério da Educação e Ciência.</p> <p>— No termo da vigência do contrato de autonomia há a possibilidade da sua renovação, após a avaliação do grau de cumprimento dos objetivos do projeto educativo; dos planos de atividades e dos objetivos do contrato e ainda da evolução dos resultados escolares e do abandono escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • 	
<p>1.5. Conselho geral</p>	<p style="text-align: center;">Artigo 11.º Conselho geral</p> <p>1 — O conselho geral é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo.</p> <p style="text-align: center;">Artigo 13.º Competências</p> <p>1 — Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, ao conselho geral compete:</p> <p>a) Eleger o respetivo presidente, de entre os seus membros, à exceção dos representantes dos alunos;</p> <p>b) Eleger o diretor, nos termos dos artigos 21.º a 23.º do presente decreto-lei;</p>	<p>— O conselho geral é o órgão que define as linhas orientadoras da atividade da escola, tendo de assegurar a participação e a representação da comunidade educativa.</p> <p>— Competências do conselho geral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • 	

		<p>c) Aprovar o projeto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução; d) Aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada; e) Aprovar os planos anual e plurianual de atividades; f) Apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório final de execução do plano anual de atividades; g) Aprovar as propostas de contratos de autonomia; h) Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento; i) Definir as linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo diretor, das atividades no domínio da ação social escolar; j) Aprovar o relatório de contas de gerência; k) Apreciar os resultados do processo de autoavaliação; l) Pronunciar -se sobre os critérios de organização dos horários; m) Acompanhar a ação dos demais órgãos de administração e gestão; n) Promover o relacionamento com a comunidade educativa; o) Definir os critérios para a participação da escola em atividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas; p) Dirigir recomendações aos restantes órgãos, tendo em vista o desenvolvimento do projeto educativo e o cumprimento do plano anual de atividades; q) Participar, nos termos definidos em diploma próprio, no processo de avaliação do desempenho do diretor; r) Decidir os recursos que lhe são dirigidos; s) Aprovar o mapa de férias do diretor.</p>			
	<p>1.6. Diretor</p>	<p style="text-align: center;">Artigo 18.º Diretor</p> <p>O diretor é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.</p> <p style="text-align: center;">Artigo 20º Competências</p> <p>1 — Compete ao diretor submeter à aprovação do conselho geral o projeto educativo elaborado pelo conselho pedagógico. 2 — Ouvido o conselho pedagógico, compete também ao diretor: a) elaborar e submeter à aprovação do conselho geral: i) As alterações ao regulamento interno; ii) Os planos anual e plurianual de atividades; iii) O relatório anual de atividades; iv) As propostas de celebração de contratos de autonomia; b) Aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município.</p>	<p>— O diretor é um órgão unipessoal.</p> <p>— Competências do diretor.</p>	<p>•</p> <p>•</p>	<p>•</p>

		<p>4 — Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, compete ao diretor, em especial:</p> <p>a) Definir o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;</p> <p>b) Elaborar o projeto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;</p> <p>c) Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;</p> <p>d) Distribuir o serviço docente e não docente;</p> <p>e) Designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar;</p> <p>f) Propor os candidatos ao cargo de coordenador de departamento curricular nos termos definidos no n.º 5 do artigo 43.º e designar os diretores de turma;</p> <p>g) Planear e assegurar a execução das atividades no domínio da ação social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;</p> <p>h) Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;</p> <p>i) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e coletividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral nos termos da alínea o) do n.º 1 do artigo 13.º;</p> <p>j) Proceder à seleção e recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis;</p> <p>k) Assegurar as condições necessárias à realização da avaliação do desempenho do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;</p> <p>l) Dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico -pedagógicos.</p> <p>5 — Compete ainda ao diretor:</p> <p>a) Representar a escola;</p> <p>b) Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;</p> <p>c) Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos nos termos da legislação aplicável;</p> <p>d) Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;</p> <p>e) Proceder à avaliação de desempenho do pessoal não Docente.</p>			
	<p>1.7. Conselho pedagógico</p>	<p style="text-align: center;">Artigo 31.º Conselho pedagógico</p> <p>O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico -didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente.</p> <p style="text-align: center;">Artigo 33º Competências</p> <p>a) Elaborar a proposta de projeto educativo a submeter pelo diretor ao conselho geral;</p>	<p>— O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa.</p> <p>— Competências do conselho pedagógico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • 	

	<p>b) Apresentar propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de atividade e emitir parecer sobre os respetivos projetos;</p> <p>c) Emitir parecer sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia;</p> <p>d) Elaborar e aprovar o plano de formação e de atualização do pessoal docente;</p> <p>e) Definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos;</p> <p>f) Propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respetivas estruturas programáticas;</p> <p>g) Definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar;</p> <p>h) Adotar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares;</p> <p>i) Propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior vocacionados para a formação e a investigação;</p> <p>j) Promover e apoiar iniciativas de natureza formativa e cultural</p>			
--	---	--	--	--

CATEGORIZAÇÃO

Decreto-Lei nº 139/2012, de 5 de julho

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades	Unidades
				+	-
1. A Gestão e organização pedagógica	1.1. Organização e gestão do currículo	[Preâmbulo]			
		<p>As medidas adotadas passam, essencialmente, por um aumento da autonomia das escolas na gestão do currículo, por uma maior liberdade de escolha das ofertas formativas, pela atualização da estrutura do currículo, nomeadamente através da redução da dispersão curricular, e por um acompanhamento mais eficaz dos alunos, através de uma melhoria da avaliação e da deteção atempada de dificuldades.</p> <p>Importa ainda valorizar tanto a autonomia pedagógica e organizativa das escolas como o profissionalismo e a liberdade dos professores na implementação de metodologias baseadas nas suas experiências, práticas individuais e colaborativas. A autonomia da escola é reforçada através da oferta de disciplinas de escola e pela possibilidade de criação de ofertas complementares, bem como por uma flexibilização da gestão das cargas letivas a partir do estabelecimento de um mínimo de tempo por disciplina e de um total de carga curricular. Dá-se flexibilidade à duração das aulas, eliminando -se a obrigatoriedade de organizar os horários de acordo com tempos letivos de 45 minutos ou seus múltiplos.</p> <p style="text-align: center;">Artigo 20º Gestão</p> <p>1 — A gestão do currículo e da oferta formativa de cada escola ou agrupamento compete aos respetivos órgãos de administração e gestão, aos quais incumbe desenvolver os mecanismos que considerem adequados para o efeito.</p> <p>2 — No âmbito da promoção da autonomia pedagógica e organizativa da escola ou agrupamento, assume particular importância:</p> <p>a) A gestão e a aplicação do currículo por ano ou ciclo, adaptando-o às características dos alunos e de cada escola ou agrupamento;</p> <p>b) A criação de condições necessárias, incluindo oferta de complemento de currículo, permitindo a todos os alunos colmatar dificuldades de aprendizagem e desenvolver as suas capacidades;</p> <p>c) A valorização das experiências e das práticas colaborativas que conduzam à melhoria do ensino.</p>	<p>— Aumento da autonomia das escolas na gestão do currículo.</p> <p>— Maior liberdade de escolha das ofertas formativas.</p> <p>— Acompanhamento mais eficaz dos alunos, através de uma melhoria da avaliação e da deteção atempada de dificuldades.</p> <p>— Valorização da autonomia pedagógica e organizativa das escolas.</p> <p>— Valorização do profissionalismo e da liberdade dos professores na implementação de metodologias baseadas nas suas experiências, práticas individuais e colaborativas.</p> <p>— Flexibilização da gestão das cargas letivas a partir do estabelecimento de um mínimo de tempo por disciplina e de um total de carga curricular.</p> <p>— Flexibilidade da duração das aulas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • • • • • • • 	

	<p>através da valorização da aprendizagem experimental;</p> <p>k) Articulação do currículo e da avaliação, assegurando que esta constitua um elemento de referência que reforce a sistematização do que se ensina e do que se aprende;</p> <p>l) Promoção do rigor da avaliação, valorizando os resultados escolares e reforçando a avaliação sumativa externa no ensino básico;</p> <p>m) Reforço do carácter transversal da educação para a cidadania, estabelecendo conteúdos e orientações programáticas, mas não a autonomizando como disciplina de oferta obrigatória;</p> <p>n) Valorização da língua e da cultura portuguesas em todas as componentes curriculares;</p> <p>o) Utilização das tecnologias de informação e comunicação nas diversas componentes curriculares;</p> <p>p) Enriquecimento da aprendizagem, através da oferta de atividades culturais diversas e de disciplinas, de carácter facultativo em função do projeto educativo de escola, possibilitando aos alunos diversificação e alargamento da sua formação, no respeito pela autonomia de cada escola.</p>	<p>— Enriquecimento da aprendizagem, através da oferta de atividades culturais diversas e de disciplinas de carácter facultativo.</p>	•	
1.2. Formação pessoal e social	<p style="text-align: center;">Artigo 15.º Formação pessoal e social dos alunos</p> <p>As escolas, no âmbito da sua autonomia, devem desenvolver projetos e atividades que contribuam para a formação pessoal e social dos alunos, designadamente educação cívica, educação para a saúde, educação financeira, educação para os media, educação rodoviária, educação para o consumo, educação para o empreendedorismo e educação moral e religiosa, de frequência facultativa.</p>	<p>— Formação pessoal e social dos alunos: educação cívica, educação para a saúde, educação financeira, educação para os <i>media</i>, educação rodoviária, educação para o consumo, educação para o empreendedorismo e educação moral e religiosa, de frequência facultativa.</p>	•	
1.4. Avaliação dos alunos	<p style="text-align: center;">Artigo 24.º Modalidades de avaliação</p> <p>1 — A avaliação da aprendizagem compreende as modalidades de avaliação diagnóstica, de avaliação formativa e de avaliação sumativa. (...)</p> <p>4 — A avaliação sumativa traduz -se na formulação de um juízo global sobre a aprendizagem realizada pelos alunos, tendo como objetivos a classificação e certificação, e inclui:</p> <p>a) A avaliação sumativa interna, da responsabilidade dos professores e dos órgãos de gestão e administração dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas;</p> <p>b) A avaliação sumativa externa, da responsabilidade dos serviços ou entidades do Ministério da Educação e Ciência designados para o efeito.</p>	<p>— Avaliação sumativa externa.</p>		•

CATEGORIZAÇÃO
Portaria nº 265/2012, de 30 de agosto

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Gestão e organização pedagógica	1.1. Contratos de autonomia	<p style="text-align: center;">Artigo 4º Desenvolvimento da autonomia</p> <p>1 — A autonomia das escolas desenvolve -se por sua iniciativa, e tem por base a celebração de um contrato de autonomia, através do qual podem ser-lhes reconhecidos diferentes níveis de competência e de responsabilidade, de acordo com os objetivos e o plano de ação apresentado e a capacidade demonstrada.</p> <p>2 — Os domínios da autonomia abrangem a organização e gestão da escola, o sucesso escolar dos alunos e o combate ao abandono escolar, a formação integral dos alunos, a integração social e comunitária, os cuidados de apoio e guarda, a formação vocacional e profissional, o desenvolvimento dos talentos, o empreendedorismo e a abertura à investigação, a inovação e a excelência.</p> <p>3 — O desenvolvimento da autonomia processa-se pela atribuição de competências, tendo em conta os objetivos a prosseguir e as condições específicas de cada escola podendo abranger, designadamente, pelo menos um dos seguintes domínios:</p> <p>a) Desenvolvimento de projetos de excelência, de melhoria e inovação orientados para padrões elevados de eficácia, dos resultados escolares e da qualidade do serviço público de educação, direcionados para diferentes perfis de alunos;</p> <p>b) Promoção de condições para a melhoria do sucesso escolar e educativo das crianças e jovens, tendo em vista a prevenção da retenção, do absentismo e do abandono escolar, através da adaptação e diversificação das ofertas formativas;</p> <p>c) Criação de modalidades flexíveis de gestão do currículo e dos programas disciplinares e não -disciplinares de modo a atuar precocemente sobre o risco de abandono e insucesso escolar;</p> <p>d) Ligação ao mundo do trabalho por via da cooperação entre escolas, instituições e serviços de apoio e encaminhamento vocacional e profissional, e organizações de trabalho, de forma a orientar o ensino para</p>	<p>— A autonomia das escolas desenvolve -se por sua iniciativa, e tem por base a celebração de um contrato de autonomia.</p> <p>— Os domínios da autonomia abrangem a organização e gestão da escola, o sucesso escolar dos alunos e o combate ao abandono escolar, a formação integral dos alunos, a integração social e comunitária, os cuidados de apoio e guarda, a formação vocacional e profissional, o desenvolvimento dos talentos, o empreendedorismo e a abertura à investigação, a inovação e a excelência.</p> <p>— O desenvolvimento da autonomia abrange pelo menos um dos seguintes domínios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de projetos de excelência, de melhoria e inovação; ▪ Promoção de condições para a melhoria do sucesso escolar e educativo; ▪ Criação de modalidades flexíveis de gestão do currículo e dos programas disciplinares e não – disciplinares; ▪ Ligação ao mundo do trabalho por via da cooperação entre a escola, instituições e serviços de apoio e encaminhamento vocacional e profissional, e organizações de trabalho; ▪ Inclusão de componentes regionais e locais; ▪ Oferta de cursos com planos curriculares próprios; ▪ Adoção de procedimentos inovadores e diferenciados de gestão pedagógica, estratégica, patrimonial, administrativa e financeira. <p>— Para a operacionalização das dimensões e domínios definidos as escolas podem propor:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

		<p>o empreendedorismo nas diferentes áreas de exercício profissional;</p> <p>e) Inclusão de componentes regionais e locais, respeitando os núcleos essenciais definidos a nível nacional;</p> <p>f) Oferta de cursos com planos curriculares próprios, no respeito pelos objetivos do sistema nacional de educação;</p> <p>g) Adoção de procedimentos inovadores e diferenciados de gestão pedagógica, estratégica, patrimonial, administrativa e financeira.</p> <p>4 — A operacionalização das dimensões e domínios expressos nos números anteriores, pode passar pela apresentação, por parte das escolas, de propostas próprias relativamente aos itens seguintes, sem prejuízo de outros:</p> <p>a) Gestão pedagógica e curricular diferenciada em função dos diferentes contextos, alunos e públicos escolares;</p> <p>b) Gestão de um crédito global acrescido de horas de serviço docente, incluindo a componente letiva, não letiva, o exercício de cargos de administração, gestão e orientação educativa e ainda o desenvolvimento de projetos de ação e inovação;</p> <p>c) Adoção de normas próprias sobre horários, tempos letivos, constituição de turmas ou grupos de alunos e ocupação de espaços;</p> <p>d) Recrutamento e seleção do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;</p> <p>e) Extensão das áreas que integram os serviços técnicos e técnico - pedagógicos e suas formas de organização;</p> <p>f) Gestão e execução do orçamento, através de uma afetação global de meios;</p> <p>g) Possibilidade de autofinanciamento e gestão de receitas que lhe estão consignadas;</p> <p>h) Aquisição de bens e serviços e execução de obras, dentro de limites a definir;</p> <p>i) Desenvolvimento de uma cultura de avaliação nos domínios da avaliação interna da escola, da avaliação dos desempenhos docentes e da avaliação da aprendizagem dos alunos, orientada para a melhoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão pedagógica e curricular diferenciada; ▪ Gestão de um crédito global acrescido de horas de serviço docente; ▪ Adoção de normas próprias sobre horários, tempos letivos, constituição de turmas ou grupos de alunos e ocupação de espaços; ▪ Recrutamento e seleção do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável; ▪ Extensão das áreas que integram os serviços técnicos e técnico -pedagógicos e suas formas de organização; ▪ Gestão e execução do orçamento; ▪ Possibilidade de autofinanciamento e gestão de receitas que lhe estão consignadas; ▪ Aquisição de bens e serviços e execução de obras, dentro de limites a definir; ▪ Desenvolvimento de uma cultura de avaliação nos domínios da avaliação interna da escola, da avaliação do desempenho docente e da avaliação das aprendizagens dos alunos, orientada para a melhoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • • 	
--	--	---	--	--	--

CATEGORIZAÇÃO
Lei nº 51/2012, de 5 de setembro

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Gestão e organização pedagógica	1.1. Participação dos alunos no funcionamento da escola	<p style="text-align: center;">Artigo 8.º Representação dos alunos</p> <p>1 — Os alunos podem reunir -se em assembleia de alunos ou assembleia geral de alunos e são representados pela associação de estudantes, pelos seus representantes nos órgãos de direção da escola, pelo delegado ou subdelegado de turma e pela assembleia de delegados de turma, nos termos da lei e do regulamento interno da escola.</p> <p>2 — A associação de estudantes e os representantes dos alunos nos órgãos de direção da escola têm o direito de solicitar ao diretor a realização de reuniões para apreciação de matérias relacionadas com o funcionamento da escola.</p> <p>3 — O delegado e o subdelegado de turma têm o direito de solicitar a realização de reuniões da turma, sem prejuízo do cumprimento das atividades letivas.</p> <p>4 — Por iniciativa dos alunos ou por sua própria iniciativa, o diretor de turma ou o professor titular de turma pode solicitar a participação dos representantes dos pais ou encarregados de educação dos alunos da turma na reunião referida no número anterior.</p>	<p>— Representação dos alunos.</p> <p>— Formas de participação dos alunos na vida da escola.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • 	
	1.2. Reconhecimento do mérito	<p style="text-align: center;">Artigo 9.º Prémios de mérito</p> <p>1 — Para efeitos do disposto na alínea <i>h</i>) do artigo 7.º, o regulamento interno pode prever prémios de mérito destinados a distinguir alunos que, em cada ciclo de escolaridade, preencham um ou mais dos seguintes requisitos:</p> <p><i>a</i>) Revelem atitudes exemplares de superação das suas dificuldades;</p> <p><i>b</i>) Alcancem excelentes resultados escolares;</p> <p><i>c</i>) Produzam trabalhos académicos de excelência ou realizem atividades curriculares ou de complemento curricular de relevância;</p> <p><i>d</i>) Desenvolvam iniciativas ou ações de reconhecida relevância social.</p> <p>2 — Os prémios de mérito devem ter natureza simbólica ou material, podendo ter uma natureza financeira desde que, comprovadamente, auxiliem a continuação do percurso escolar do aluno.</p> <p>3 — Cada escola pode procurar estabelecer parcerias com entidades ou organizações da comunidade educativa no sentido de garantir os fundos necessários ao financiamento dos prémios de mérito.</p>	<p>— O regulamento interno pode prever prémios de mérito destinados a distinguir alunos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revelem atitudes exemplares de superação das suas dificuldades; - Obtenham excelentes resultados escolares; - Produzam trabalhos académicos de excelência; - Realizem atividades curriculares ou de complemento curricular de relevância; - Desenvolvam iniciativas ou ações de reconhecida relevância social. 	<ul style="list-style-type: none"> • 	

	<p>1.3. Responsabilidade da comunidade educativa</p>	<p style="text-align: center;">Artigo 39.º</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidade dos membros da comunidade educativa</p> <p>1 — A autonomia dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas pressupõe a responsabilidade de todos os membros da comunidade educativa pela salvaguarda efetiva do direito à educação e à igualdade de oportunidades no acesso à escola, bem como a promoção de medidas que visem o empenho e o sucesso escolares, a prossecução integral dos objetivos dos referidos projetos educativos, incluindo os de integração sociocultural, e o desenvolvimento de uma cultura de cidadania capaz de fomentar os valores da pessoa humana, da democracia e exercício responsável da liberdade individual e do cumprimento dos direitos e deveres que lhe estão associados.</p> <p>2 — A escola é o espaço coletivo de salvaguarda efetiva do direito à educação, devendo o seu funcionamento garantir plenamente aquele direito.</p> <p>3 — A comunidade educativa referida no n.º 1 integra, sem prejuízo dos contributos de outras entidades, os alunos, os pais ou encarregados de educação, os professores, o pessoal não docente das escolas, as autarquias locais e os serviços da administração central e regional com intervenção na área da educação, nos termos das respetivas responsabilidades e competências.</p> <p style="text-align: center;">Artigo 43.º</p> <p style="text-align: center;">Responsabilidade dos pais ou encarregados de educação</p> <p>1 — Aos pais ou encarregados de educação incumbe uma especial responsabilidade, inerente ao seu poder – dever de dirigirem a educação dos seus filhos e educandos no interesse destes e de promoverem ativamente o desenvolvimento físico, intelectual e cívico dos mesmos.</p> <p>2 — Nos termos da responsabilidade referida no número anterior, deve cada um dos pais ou encarregados de educação, em especial:</p> <p><i>a)</i> Acompanhar ativamente a vida escolar do seu educando;</p> <p><i>b)</i> Promover a articulação entre a educação na família e o ensino na escola;</p> <p><i>c)</i> Diligenciar para que o seu educando beneficie, efetivamente, dos seus direitos e cumpra rigorosamente os deveres que lhe incumbem, nos termos do presente Estatuto, procedendo com correção no seu comportamento e empenho no processo de ensino;</p> <p><i>d)</i> Contribuir para a criação e execução do projeto educativo e do regulamento interno da escola e participar na vida da escola;</p> <p><i>e)</i> Cooperar com os professores no desempenho da sua missão pedagógica, em especial quando para tal forem solicitados, colaborando no processo de ensino dos seus educandos;</p> <p>(...)</p> <p><i>i)</i> Integrar ativamente a comunidade educativa no desempenho das demais responsabilidades desta, em especial informando -a e informando -se sobre todas as matérias relevantes no processo educativo dos seus educandos;</p> <p>(...)</p>	<p>— Partilha de responsabilidades entre todos os membros da comunidade educativa pela salvaguarda do direito à educação e à igualdade de oportunidades no acesso à escola; da promoção de medidas que visem o sucesso escolar e a prossecução dos objetivos do projeto educativo.</p> <p>— Constituição da comunidade educativa (alunos, pais ou encarregados de educação, professores, pessoal não docente, autarquias locais e serviços da administração central e regional com intervenção na área da educação).</p> <p>— Deveres dos pais ou encarregados de educação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover a articulação entre a educação na família e o ensino na escola; - Contribuir para a criação e execução do projeto educativo e do regulamento interno da escola; - Participar na vida da escola; - Cooperar com os professores no desempenho da sua missão pedagógica; - Colaborar no processo de ensino dos seus educandos; - Integrar ativamente a comunidade educativa no desempenho das demais responsabilidades desta. 	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	
--	---	---	--	---	--

CATEGORIZAÇÃO
Portaria n° 44/2014, de 20 de fevereiro

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. A Gestão e organização pedagógica	1.1. Limitações à atribuição de carga horária por disciplina.	<p style="text-align: center;">Artigo 1.º Alteração do artigo 4.º da Portaria n.º 265/2012, de 30 de agosto</p> <p>O artigo 4.º da Portaria n.º 265/2012, de 30 de agosto, passa a ter a seguinte redação:</p> <p>5 — Sem prejuízo da obrigatoriedade do cumprimento da carga curricular semanal igual ou superior ao total definido na matriz curricular nacional para cada ano, ciclo, nível e modalidade de educação e formação, tendo em conta as especificidades de cada turma, é permitido às escolas com contrato de autonomia:</p> <p><i>a)</i> Decidir, de acordo com os limites previstos no n.º 6, o tempo letivo a atribuir a cada disciplina ou área disciplinar;</p> <p><i>b)</i> Gerir livremente, ao longo do ano letivo e do ciclo de estudos, o tempo letivo atribuído a cada disciplina ou área disciplinar;</p> <p><i>c)</i> Oferecer, dentro do tempo curricular total anual, outras disciplinas ou áreas disciplinares complementares, em função do seu projeto educativo;</p> <p><i>d)</i> Gerir a distribuição das diferentes disciplinas em cada ano ao longo do ciclo de escolaridade, exceto nas disciplinas de Português e Matemática.</p> <p>6 — As escolas com contrato de autonomia ficam impedidas de:</p> <p><i>a)</i> Atribuir a cada disciplina ou área disciplinar uma carga horária total inferior a 75% do tempo mínimo previsto na matriz curricular nacional;</p> <p><i>b)</i> Atribuir às disciplinas de Português e Matemática uma carga horária total inferior ao tempo mínimo previsto na matriz curricular nacional;</p> <p><i>c)</i> Atribuir a qualquer disciplina prevista na matriz curricular nacional uma carga horária total inferior a 45 minutos por semana.</p> <p>7 — A implementação das decisões referidas no n.º 5 carece do parecer favorável do conselho pedagógico e da aprovação do conselho geral.</p> <p>8 — As escolas obrigam-se a divulgar a comunidade educativa, em período anterior à efetivação das matrículas, as decisões tomadas relativas à gestão flexível do currículo.</p> <p>9 — Para a realização dos cálculos da carga horária previstos nos números anteriores, considera-se o número de semanas de atividades letivas previsto no calendário escolar.</p>	<p>— As escolas com contrato de autonomia podem: decidir o tempo letivo a atribuir a cada disciplina ou área disciplinar; gerir o tempo letivo atribuído a cada disciplina ou área disciplinar; oferecer outras disciplinas ou áreas disciplinares complementares; gerir a distribuição das diferentes disciplinas, exceto nas disciplinas de Português e Matemática.</p> <p>— As escolas com contrato de autonomia não podem: atribuir a cada disciplina ou área disciplinar uma carga horária total inferior a 75% do tempo mínimo previsto na matriz curricular nacional; atribuir às disciplinas de Português e Matemática uma carga horária total inferior ao tempo mínimo previsto na matriz curricular nacional; atribuir a qualquer disciplina prevista na matriz curricular nacional uma carga horária total inferior a 45 minutos por semana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • 	

CATEGORIZAÇÃO

Projeto Educativo

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Gestão e organização	1.1. Visão e missão	<p>Visão</p> <ul style="list-style-type: none"> — Responder às necessidades formativas de todos os alunos, proporcionando-lhes momentos de recuperação, progressão e desenvolvimento. — Promoção de uma formação conducente aos melhores desempenhos, em contextos de exigência, competitividade, responsabilidade e rigor. <p>Missão</p> <ul style="list-style-type: none"> — Proporcionar igualdade de oportunidades para todos. — Promover o espírito competitivo saudável. — Contribuir para a formação de futuros cidadão autónomos, responsáveis, interventivos, solidários e tolerantes, capazes de “aprender a aprender”, ao longo da vida, proporcionando o desenvolvimento de competências, conhecimentos, capacidades e atitudes. 	— Definição da visão e da missão.	•	
	1.2. Princípios e valores	<p>Princípios e valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Responsabilidade — Rigor — Honestidade — Respeito — Equidade educativa — Diferenciação positiva — Melhoria contínua 	— Definição de princípios e valores.	•	
	1.3. Linhas orientadoras	<ul style="list-style-type: none"> — Possibilitar uma formação integral dos alunos adequando a oferta formativa às suas necessidades e às do meio envolvente. — Difundir e aprofundar práticas de avaliação, controlo e monitorização. — Exercer uma gestão proativa, responsável e rigorosa dos 	<p>— Definição de objetivos nas áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestão escolar; - formação dos alunos; - avaliação e autorregulação da escola: monitorização e avaliação interna; - desenvolvimento profissional. 	•	

	<p>recursos humanos e materiais, com base em critérios de economia, eficácia e eficiência, desenvolvendo o potencial de participação da comunidade escolar e da sociedade.</p> <p>— Fomentar atividades que promovam uma participação ativa dos alunos e que desenvolvam uma consciência cívica assente no respeito, na responsabilidade e na convivência democrática.</p> <p>— Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos.</p> <p>— Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional.</p> <p>— Observar o primado dos critérios de natureza pedagógica sobre os critérios de natureza administrativa nos limites de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis.</p> <p>— Responder às necessidades formativas dos alunos.</p> <p>— Orientar o agrupamento no reforço de qualidade do seu trabalho, capaz de se autoavaliar e autorregular e com capacidade de reconhecer e ultrapassar os seus constrangimentos.</p>			
1.4. Metas de desempenho	<p>— Aumentar as taxas de sucesso do ensino básico e do ensino secundário (cursos científico-humanísticos e cursos profissionais);</p> <p>— Melhorar os resultados da avaliação externa;</p> <p>— Reduzir a diferença entre a classificação interna final (CIF) e a classificação de exame (CE);</p> <p>— Estabelecer protocolos de parcerias com instituições que contribuam para a valorização das aprendizagens;</p> <p>— Aumentar os contactos entre a escola e os encarregados de educação;</p> <p>— Realizar reuniões com os representantes dos alunos (delegados de turma e associação de estudantes);</p> <p>— Realizar ações de promoção do agrupamento;</p> <p>— Implementar os planos de melhoria resultantes dos processos de autoavaliação;</p> <p>— Melhorar a página eletrónica do agrupamento;</p> <p>— Promover a articulação curricular;</p> <p>— Promover ações de carácter social para o desenvolvimento do espírito solidário.</p>	<p>— As metas de desempenho têm por finalidade a melhoria dos seguintes domínios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sucesso escolar (transição e conclusão); - resultados da avaliação sumativa externa, com a redução da diferença entre a CIF e a CE; - articulação curricular; - execução dos planos de melhoria; - participação dos alunos e dos encarregados de educação na vida da escola; - estabelecimento de protocolos; - promoção do agrupamento; - página eletrónica do agrupamento; - solidariedade. 	•	
1.5. Prioridades	— No âmbito do plano estratégico são implementados	— Mecanismos de controlo, monitorização e avaliação	•	

	<p>mecanismos de controlo, monitorização e avaliação, que deverá constituir-se como impulso à qualidade, à inovação e ao compromisso social.</p> <p>Prioridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Educação para a vida; — Organização conducente ao sucesso; — Envolvimento e corresponsabilização. <p>Pressupostos por prioridade</p> <p>— Educação para a vida:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evolução dos resultados internos e externos; - Qualidade do sucesso; - Valorização do sucesso dos alunos. <p>— Organização conducente ao sucesso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestão articulada do currículo; - Trabalho cooperativo entre docentes; - Adequação do ensino às capacidades e ritmos de aprendizagem dos alunos; - Adequação dos apoios aos alunos com necessidades educativas especiais; - Exigência na melhoria dos desempenhos; - Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens; - Acompanhamento e supervisão da prática letiva; - Monitorização do desenvolvimento do currículo; - Apoio educativo eficaz. <p>— Envolvimento e corresponsabilização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valorização das lideranças intermédias; - Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras; - Motivação das pessoas; - Promoção do desenvolvimento profissional; - Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria; - Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação; - Continuidade e abrangência da autoavaliação. 	<p>conducentes à qualidade, à inovação e ao compromisso.</p> <p>— Prioridades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educar para a vida; - Organizar o agrupamento no sentido do sucesso; - Participação e responsabilidades partilhadas. 		
<p>1.6. Cultura de participação</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Participação da comunidade educativa nas atividades e nos eventos do agrupamento. — Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação. 	<p>— Não consta a participação da comunidade educativa nas grandes decisões do agrupamento</p>		<p>•</p>

CATEGORIZAÇÃO
Regulamento interno

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Unidades de contexto	Unidades +	Unidades -
1. Cultura de escola	1.1. Cultura de participação	<p>— As Associações de pais e encarregados de educação do agrupamento devem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - intervir e participar, nos termos da lei, na administração e gestão dos estabelecimentos de educação ou de ensino; - colaborar na elaboração e aplicação do projeto educativo e plano anual de atividades; - cooperar com toda a comunidade educativa na procura de soluções para problemas detetados. <p>— Responsabilidade dos pais ou encarregados de educação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - promover a articulação entre a educação na família e o ensino na escola; - contribuir para a criação e execução do projeto educativo e do regulamento interno da escola e participar na vida da escola; - cooperar com os professores no desempenho da sua missão pedagógica, em especial quando para tal forem solicitados, colaborando no processo de ensino dos seus educandos. <p>— Os alunos têm direito a participar na vida do agrupamento nos termos previstos na legislação em vigor e no regulamento interno.</p> <p>— Os alunos podem reunir-se em assembleia de alunos ou assembleia-geral de alunos, sendo representados pela associação de estudantes, delegado de alunos ou subdelegado de alunos de turma e pela assembleia de delegados de turma, nos termos da lei em vigor e no regulamento interno.</p> <p>— A associação de estudantes deve representar e defender os direitos dos estudantes.</p>	<p>— Participação dos pais e encarregados de educação, através da Associação de Pais e Encarregados de Educação, e dos alunos na vida da escola.</p>	•	
	1.2. Cultura de inclusão	<p>— Recursos físicos e materiais: os gabinetes para intervenção terapêutica, as salas adaptadas para a educação de crianças e alunos surdos, a facilitação dos acessos para alunos com problemas de mobilidade, a adaptação do sistema de sinais sonoros que atenda às especificidades das pessoas surdas e o acesso a tecnologias de apoio, materiais e mobiliário adaptados às especificidades dos alunos com diferentes necessidades educativas especiais de caráter permanente.</p>	<p>— Encontram-se previstas várias condições em termos de espaços, materiais e ainda condições pedagógicas para os alunos com necessidades educativas especiais.</p>	•	

		<p>— O agrupamento deve dar prioridade ao acesso a tecnologias de apoio ou dispositivos facilitadores que se destinam a reduzir a incapacidade do aluno com necessidades educativas especiais de carácter permanente, facilitando-lhes o acesso ao desempenho de atividades e às aprendizagens.</p> <p>— Apoio pedagógico personalizado vocacionado para alunos com necessidades educativas especiais.</p> <p>— A política documental das bibliotecas escolares do agrupamento de escolas deve ter em conta as necessidades educativas especiais.</p> <p>— Ao professor titular de turma (1º ciclo) compete:</p> <ul style="list-style-type: none"> - identificar diferentes ritmos de aprendizagem e necessidades educativas especiais dos alunos, promovendo a articulação com o grupo de educação especial, de modo a otimizar o processo de ensino-aprendizagem; - elaborar e pôr em execução planos de apoio pedagógico individuais e programas educativos individuais, para alunos com necessidades educativas especiais. <p>— Os conselhos de turma dos 2º e 3º ciclos devem identificar diferentes ritmos de aprendizagem e necessidades educativas especiais dos alunos, promovendo a articulação com os respetivos serviços especializados de apoio educativo, em ordem à sua superação.</p> <p>— Parcerias, protocolos e projetos de cooperação com instituições para a execução de programas específicos de desporto.</p>			
2. Gestão pedagógica	2.1. Departamentos curriculares	<p>— Composição:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamento do 1º ciclo - Departamento de Línguas - Departamento de Ciências Sociais e Humanas - Departamento de Matemática e Ciências Experimentais - Departamento de Expressões - Departamento de Educação Especial <p>— Funcionamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O departamento curricular reúne uma vez por período ou sempre que necessário, por iniciativa do respetivo coordenador, por solicitação do diretor, do conselho pedagógico ou a pedido de dois terços dos seus membros. - O departamento funciona em plenário e por grupo disciplinar. <p>— Competências do departamento curricular:</p> <p>Generais:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constituição de um espírito de equipa; - Dinâmica integradora do trabalho pedagógico; 	<p>— Composição dos departamentos curriculares.</p> <p>— Tipologia e periodicidade das reuniões do departamento curricular (uma vez por período).</p> <p>— Competências dos departamentos curriculares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espírito de equipa. - Dinâmica integradora; - Qualidade da ação educativa; 		•

	<ul style="list-style-type: none"> - Reforço da articulação interdisciplinar; - Aumento da eficácia e da qualidade da ação educativa. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar e adequar à realidade da escola a aplicação dos planos de estudo nacionais; - Elaborar e aplicar medidas de reforço no domínio das didáticas específicas das disciplinas; - Assegurar, de forma articulada com outras estruturas de coordenação e supervisão da escola, a adoção de metodologias específicas destinadas ao desenvolvimento dos planos de estudo e das componentes curriculares de iniciativa da escola; - Analisar a adoção de medidas de gestão do currículo e de outras medidas destinadas a melhorar as aprendizagens e a prevenir a exclusão; - Elaborar propostas curriculares diversificadas, em função da especificidade de cada grupo de alunos; - Assegurar a aplicação de estratégias de diferenciação pedagógica e da avaliação das aprendizagens; - Identificar necessidades de formação dos docentes; - Analisar e refletir sobre as práticas educativas e o seu contexto. <p>— Composição e funcionamento do grupo disciplinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os departamentos curriculares são constituídos pelos grupos de recrutamento. - Os grupos de recrutamento com três ou mais docentes têm um representante de grupo/ano. - O grupo de recrutamento/ano reúne ordinariamente no mínimo duas vezes por período e extraordinariamente sempre que seja convocado pelo respetivo coordenador de departamento, ou por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efetividade de funções. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficácia. <p>— Composição dos subdepartamentos.</p> <p>— Reuniões (duas vezes por período).</p>	•	
<p>2.2. Liderança intermédia</p>	<p>— Competências do coordenador de departamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover a troca de experiências e a cooperação entre todos os docentes e as áreas disciplinares que integram o departamento curricular. - Assegurar a coordenação das orientações curriculares e dos programas de estudo, promovendo a adequação dos seus objetivos e conteúdos à situação concreta da escola. - Promover a articulação com outras estruturas ou serviços da escola, com vista ao desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica 	<p>— Competências dos coordenadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover a troca de experiências e a cooperação entre todos os docentes e as áreas disciplinares que integram o departamento curricular. - Coordenar a implementação das orientações curriculares, o desenvolvimento dos programas e as planificações das atividades curriculares e de complemento curricular. - Promover a adequação do currículo nacional à situação concreta da escola. 	•	

	<p>- Promover a realização de atividades de investigação, reflexão e de estudo, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas.</p> <p>- Coordenar a planificação das atividades letivas e não letivas.</p> <p>— Competências do representante de grupo/ano:</p> <p>- Colaborar com o coordenador do departamento curricular.</p> <p>- Coordenar e apoiar os trabalhos de planificação das atividades letivas, curriculares e extracurriculares.</p> <p>- Coordenar o trabalho do seu grupo disciplinar/ ano.</p> <p>- Reunir com os professores do respetivo grupo/ano.</p> <p>- Orientar e coordenar os professores do seu grupo de recrutamento/ano, tendo em vista a sua formação contínua.</p> <p>- Colaborar no âmbito das suas funções, na dinamização da consecução dos objetivos do projeto educativo e do plano anual de atividades.</p>	<p>- Promover a articulação com outras estruturas ou serviços da escola, com vista ao desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica</p> <p>- Promover atividades de investigação, reflexão e de estudo, como forma de melhorar a qualidade das práticas educativas.</p> <p>— Competências dos subcoordenadores:</p> <p>- Colaborar com o coordenador do departamento curricular:</p> <p>- Colaborar na consecução dos objetivos do projeto educativo e do plano anual de atividades.</p> <p>- Coordenar e apoiar os trabalhos de planificação desenvolvidos no subdepartamento e o trabalho do seu grupo disciplinar/ ano.</p> <p>- Reunir com os professores do respetivo grupo/ano.</p> <p>- Orientar e coordenar os professores do seu subdepartamento.</p>	•	
2.3. Educação de excelência	<p>—Direitos dos alunos:</p> <p>- Usufruir de um ensino e de uma educação de qualidade, de acordo com o previsto na lei, em condições de igualdade de oportunidades.</p> <p>- Ver reconhecidos e valorizados: o mérito, a dedicação, a assiduidade e o esforço no trabalho e no desempenho escolar.</p> <p>- Ver reconhecido o empenho em ações meritórias, designadamente o voluntariado e ser estimulado nesse sentido.</p> <p>- Usufruir de prémios ou apoios e meios complementares que reconheçam e distingam o mérito</p>	<p>—Direitos dos alunos:</p> <p>- Ensino e educação de qualidade.</p> <p>- Igualdade de oportunidades.</p> <p>- Reconhecimento dos êxitos e de ações meritórias.</p> <p>- Usufruir de prémios como reconhecimento do mérito.</p>	•	
2.4. Trabalho docente	<p>—Deveres específicos dos docentes para com a escola e os outros docentes:</p> <p>- Partilhar com os docentes a informação, os recursos didáticos e os métodos pedagógicos, no sentido de difundir as boas práticas.</p> <p>- Refletir sobre o trabalho realizado individual e coletivamente, tendo em vista melhorar as práticas e contribuir para o sucesso educativo dos alunos.</p> <p>Deveres específicos dos docentes para com os pais e encarregados de educação:</p> <p>- Estabelecer uma relação de diálogo e cooperação, no quadro da partilha da responsabilidade pela educação e formação integral dos alunos.</p> <p>- Promover a participação ativa dos pais e encarregados de educação,</p>	<p>—Deveres dos docentes:</p> <p>- Difundir as boas práticas, partilhando a informação, os recursos didáticos e os métodos pedagógicos.</p> <p>- Refletir sobre o trabalho realizado individual e coletivamente, tendo em vista melhorar as práticas e contribuir para o sucesso educativo dos alunos.</p> <p>- Estabelecer uma relação de diálogo e cooperação, no quadro da partilha da responsabilidade pela educação e formação integral dos alunos.</p> <p>- Promover a participação ativa dos pais e encarregados de educação na educação escolar dos alunos.</p> <p>- Incentivar a participação dos pais ou encarregados de educação nas atividades escolares, no sentido de criar</p>	•	

	<p>na educação escolar dos alunos.</p> <p>- Incentivar a participação dos pais ou encarregados de educação na atividade da escola, no sentido de criar condições para a plena integração de todos os alunos.</p>	<p>condições para a plena integração de todos os alunos.</p>		
2.5. Parcerias	<p>—Parcerias, protocolos e projetos de cooperação:</p> <p>- O agrupamento pode desenvolver parcerias, protocolos e projetos de cooperação com instituições no sentido de realizar programas específicos de desporto adaptado, no âmbito de atividades de enriquecimento curricular, na execução de respostas terapêuticas, no despiste vocacional, na preparação para a integração em centros de atividades ocupacionais, na integração em programas de formação profissional e noutras ações necessárias para o desenvolvimento da Educação Especial, nomeadamente no âmbito dos Planos Individuais de Transição.</p> <p>—Protocolos ou contratos de natureza pedagógica:</p> <p>- A celebração de protocolos ou de contratos de natureza pedagógica com outras entidades só pode ser feita desde que sejam salvaguardados os interesses culturais, pedagógicos e económicos do agrupamento.</p>	<p>—Parcerias, protocolos e projetos de cooperação para o desenvolvimento da Educação Especial, nomeadamente no âmbito dos Planos Individuais de Transição.</p> <p>—Protocolos ou contratos de natureza pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • • 	

Quadro 2.5: Triangulação dos dados/resultados

CULTURA DE ESCOLA				
Resultados	Análise quantitativa	Análise de conteúdo		
	Inquérito Concordância (%)	Entrevistas Unidades+ (%)	Documentos estruturantes	Observação direta
— Existência de uma cultura de escola (a nível do agrupamento)	---	52,4	— Estímulo de uma cultura de escola associada à comemoração de datas relevantes com momentos de convívio/eventos entre os elementos da comunidade educativa (projeto educativo).	---
— Cultura de participação	---	---	<p>O Conselho Geral é composto por dezanove elementos:</p> <p>a) Sete representantes do pessoal docente;</p> <p>b) Três representantes dos pais e encarregados de educação;</p> <p>c) Dois representantes do pessoal não docente;</p> <p>d) Dois representantes da autarquia local;</p> <p>e) Dois representantes dos alunos, um do ensino secundário diurno regular, um aluno da educação para adultos;</p> <p>f) Três representantes da comunidade local.</p> <p>— Desenvolver o potencial de participação da comunidade escolar e da sociedade nos mais variados domínios (projeto educativo).</p> <p>— As Associações de pais e encarregados de educação do agrupamento devem intervir e participar, nos termos da lei, na administração e gestão dos estabelecimentos de educação ou de ensino (regulamento interno).</p> <p>— Os alunos têm direito a participar na vida do agrupamento nos termos previstos na legislação em vigor e no regulamento interno (regulamento interno).</p>	<p>— Fraca participação dos docentes na resolução e partilha das decisões pedagógicas.</p> <p>— Os problemas pedagógicos são resolvidos essencialmente pela liderança de topo e pelo conselho pedagógico.</p>

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

— Cultura inclusiva	---	100	<p>— Promover a equidade social, criando condições para a concretização da igualdade de oportunidades para todos (projeto educativo).</p> <p>— Adequação dos apoios aos alunos com necessidades educativas especiais (projeto educativo).</p> <p>— Criação de condições de acessibilidade para todos.</p> <p>— Encontram-se previstas várias condições em termos de espaços, materiais e ainda condições pedagógicas para os alunos com necessidades educativas especiais (regulamento interno).</p>	---
— Cultura de integração	<p>- Itens em torno da partilha (84,6 a 100).</p> <p>- Identificação coletiva com os objetivos (81,9)</p> <p>- Identificação coletiva com os valores (83,3)</p>	---	---	---
— Cultura de inovação	80,5	62,5	<p>— No âmbito do plano estratégico são implementados mecanismos de controlo, monitorização e avaliação, que deverá constituir-se como impulso à qualidade, à inovação e ao compromisso social (projeto educativo).</p> <p>— Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras (projeto educativo).</p>	Não se observou a troca de informações relativa a atividades inovadoras.
— Cultura de melhoria continuada	87,5	---	<p>— Melhoria contínua (princípio, projeto educativo).</p> <p>— Incentivo à melhoria de desempenhos (projeto educativo).</p>	---
— Cultura de trabalho colaborativo	88,8	---	— Trabalho cooperativo entre docentes (projeto educativo).	---
— Cultura de partilha	---	71,4	<p>— Reuniões para articulação entre professores do mesmo departamento e dos diferentes ciclos a fim de partilhar estratégias, metodologias e conteúdos (projeto educativo).</p> <p>— Promoção da partilha de instrumentos de avaliação, diagnóstico, elaboração conjunta de testes e outros instrumentos de avaliação (projeto educativo).</p> <p>— Deveres específicos dos docentes para com a escola e outros docentes (regulamento interno).</p>	<p>— Partilha de informação (ex.: normativos), de conhecimentos científicos e de documentos, como fichas de trabalho e testes (estes últimos documentos apenas entre alguns docentes e grupos disciplinares).</p> <p>— Partilha de informação sobre a situação escolar de alunos / turma (muito frequente).</p>

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

<p>— Cultura de monitorização</p>	<p align="center">76,4</p>	<p align="center">50</p>	<p>— Difundir e aprofundar práticas de avaliação, controlo e monitorização — Monitorização do grau de satisfação através da aplicação de um questionário (avaliação interna) (projeto educativo). — Monitorização dos resultados (académicos/sociais) em todos os períodos letivos e no final do ano letivo para uma resposta eficaz às necessidades da escola (projeto educativo). — Serão implementados mecanismos de controlo, monitorização e avaliação, que deverá constituir-se como impulso à qualidade, à inovação e ao compromisso social (projeto educativo).</p>	<p>— Monitorização de resultados no final de cada período letivo.</p>
<p>— Cultura de autoavaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgação do projeto de autoavaliação ▪ Divulgação do produto final ▪ Elaboração de plano de melhoria 	<p align="center">---</p> <p align="center">---</p> <p align="center">83,4</p> <p align="center">79,1</p>	<p align="center">69,2</p> <p align="center">0</p> <p align="center">100</p> <p align="center">18,8</p>	<p>— Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação (projeto educativo). — Continuidade e abrangência da autoavaliação (projeto educativo). (projeto educativo).</p>	<p align="center">---</p>

GESTÃO E LIDERANÇA				
Resultados	Análise quantitativa		Análise de conteúdo	
	Inquérito Concordância (%)	Entrevistas Unidades+ (%)	Documentos estruturantes	Observação direta
— Estratégias e prioridades ⁴			— No plano de ação do projeto educativo, por prioridade, definem-se os objetivos operacionais, as estratégias, os indicadores e as metas. — Existem três grandes grupos de prioridades: - Educar para a vida; - Organizar o agrupamento no sentido do sucesso; - Participação e responsabilidades partilhadas.	---
— Visão e missão (claras e acessíveis à maioria dos docentes)	---	56,5	— Visão: responder às necessidades formativas de todos os alunos, proporcionando-lhes momentos de recuperação, progressão e desenvolvimento; promover uma formação conducente aos melhores desempenhos, em contextos de exigência, competitividade, responsabilidade e rigor (projeto educativo). — Missão: proporcionar igualdade de oportunidades; promover o espírito competitivo saudável e contribuir para a formação de futuros cidadão autónomos, responsáveis, interventivos, solidários e tolerantes, capazes de “aprender a aprender”, ao longo da vida, proporcionado o desenvolvimento de competências, conhecimentos, capacidades e atitudes (projeto educativo).	---
— Existência de mobilização dos docentes para a concretização da visão e da missão	84,8	---	— Competências do subcoordenador: colaborar, no âmbito das suas funções, na dinamização da consecução dos objetivos do projeto educativo (regulamento interno).	---
— Elevado grau de identificação coletiva com os objetivos do agrupamento	81,9	---	---	---

⁴ Apêndice BI (p.249).

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

— Elevado grau de identificação coletiva com os valores do agrupamento	83,3	---	---	---
— Os docentes ajudam a organização a cumprir as metas de desempenho	84,7	---	---	---
- Autonomia organizacional	---	---	---	---
— Progressiva autonomia das lideranças intermédias	81,4	100	— Valorização da liderança intermédia (projeto educativo).	— Fraca autonomia da liderança intermédia.
— O diretor transmite as diretivas aos coordenadores, para além das orientações apresentadas em reunião do conselho pedagógico	---	0	---	---
— O diretor reúne regularmente com os coordenadores dos departamentos curriculares	---	16,7	---	---
— Articulação entre o diretor e a liderança intermédia	---	100	---	— Forte articulação entre o diretor e a liderança intermédia.
— Atribuição de condições facilitadoras para o desempenho do cargo de coordenador ou para os cargos de coordenador e de subcoordenador	---	0	---	— Inexistência de sala própria para o trabalho da liderança intermédia.
— Reuniões entre o coordenador e os subcoordenadores do departamento	---	66,7	---	— As reuniões entre o coordenador e o(s) subcoordenador(es) não existem em todos os departamentos curriculares.

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

— Resolução de problemas de natureza pedagógica em equipa	83,3	---	---	---
— Participação dos docentes na tomada de decisões pedagógicas	77,8	---	---	— Fraca participação dos docentes nas decisões pedagógicas do agrupamento.
— Decisões pedagógicas partilhadas (liderança de topo, liderança intermédia e professores)	---	0	---	— Predominantemente as decisões pedagógicas são tomadas pela liderança de topo e conselho pedagógico.
— A resolução de problemas segue uma hierarquia: há problemas resolvidos pelo diretor, outros pelo coordenador de departamento e outros ainda pelo diretor de turma	---	69,6	---	---
— A resolução de problemas / decisão depende da tipologia do problema	---	100	---	---
— Tendência para centrar a resolução de problemas / decisões no diretor	---	100	---	— Decisões muito centralizadas na liderança de topo.

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

— Intervenção dos membros da comunidade educativa nas decisões importantes da escola	---	---	<p>— O Conselho Geral é constituído, para além de representantes de docentes, de não docentes e de alunos, de pais ou encarregados de educação, representantes da autarquia local e representantes da comunidade local (regulamento interno).</p> <p>— Participação dos alunos na vida da escola e assunção de responsabilidades (projeto educativo).</p> <p>— A comunidade educativa integra os alunos, os pais ou encarregados de educação, os professores, o pessoal não docente, as autarquias locais e os serviços da administração central e regional com intervenção na área da educação (regulamento interno)</p> <p>— Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação (projeto educativo)</p> <p>— As Associações de pais e encarregados de educação do agrupamento devem cooperar com toda a comunidade educativa na procura de soluções para problemas detetados (regulamento interno).</p>	---
— Os materiais e equipamentos são suficientes.	---	38,1	---	<p>— Falta de computadores.</p> <p>— Em todas as escolas do agrupamento, normalmente, há um computador por sala de aula.</p> <p>— Fracas condições de trabalho para os docentes do 1º ciclo.</p> <p>— Problemas com o funcionamento do sistema informático no 1º ciclo.</p> <p>— Boas condições de trabalho para os diretores de turma e para os professores na escola do 2º e 3º ciclo.</p> <p>— Falta de computadores na escola do ensino secundário.</p>
— Os recursos pedagógicos são suficientes.	81,9	64,3	---	— Inexistência de uma sala de informática, na escola secundária, para que os alunos possam realizar trabalhos de pesquisa.
— Preocupação com a atualização de materiais e equipamentos.	---	72,7	---	---
— Existência de locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes.	59,7	40	---	— Criação de uma sala para o trabalho docente, na escola secundária, em novembro de 2016.

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

— Computadores suficientes para o trabalho docente.	---	16,7	---	<p>— Escolas do 1º ciclo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 computador por sala de aula; - problemas com o funcionamento dos computadores. <p>— Escola dos 2º e 3º ciclos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 computador por sala de aula; - 12 computadores na sala de trabalho/sala dos diretores de turma; - 2 computadores na sala de professores. <p>— Escola do ensino secundário:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 computador por sala de aula (quase totalidade das salas). - 2 computadores numa pequena sala de trabalho dos docentes; - 4 computadores na sala dos diretores de turma; - 10 computadores numa sala de trabalho criada em novembro de 2016.
— Regras bem definidas no funcionamento dos departamentos.	---	78,9	— Definição no regulamento interno.	---
— Aos coordenadores e subcoordenadores dos departamentos curriculares foram atribuídas condições facilitadoras para o desempenho do cargo.	---	0	— Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional (projeto educativo).	<p>— Fracas condições de trabalho para os subcoordenadores na escola do 2º e 3º ciclo.</p> <p>— Fracas condições de trabalho para a liderança intermédia, para os diretores de turma e para os docentes na escola do ensino secundário. Esta última situação foi melhorada com a criação de uma sala de trabalho para docentes.</p>
— Há partilha entre os coordenadores dos departamentos curriculares.	---	100	---	---
— Há trabalho colaborativo entre os coordenadores dos departamentos curriculares.	---	100	---	---

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

— Os coordenadores acompanham os docentes do departamento (Total).	---	21,1	— O departamento curricular reúne uma vez por período letivo (regulamento interno).	— Por parte de alguns coordenadores não há o devido acompanhamento pedagógico dos docentes.
— Os subcoordenadores acompanham os docentes do subdepartamento (Total).	---	46,7	— Competências do subcoordenador: coordenar e apoiar os trabalhos de planificação das atividades letivas, curriculares e extracurriculares (regulamento interno). — Os subdepartamentos reúnem duas vezes por período letivo (regulamento interno).	---
— Os coordenadores acompanham os docentes do departamento (segundo os coordenadores dos departamentos curriculares).	---	40	— Atividades de acompanhamento pelo coordenador de departamento para monitorização das planificações e superação de dificuldades (projeto educativo).	---
— Os subcoordenadores acompanham os docentes do subdepartamento (segundo os coordenadores dos departamentos curriculares).	---	100	— Competência do subcoordenador: coordenar e apoiar os trabalhos de planificação das atividades letivas, curriculares e extracurriculares (regulamento interno).	---
— Os coordenadores acompanham os docentes do departamento (segundo os docentes).	---	14,3	---	---
— Os subcoordenadores acompanham os docentes do subdepartamento (segundo os docentes).	---	27,3	---	---
— Gestão de reuniões.	---		---	— Algumas reuniões de departamento curricular desenvolvem-se, predominantemente, em torno das informações transmitidas em reunião do conselho pedagógico e das decisões eventualmente aprovadas por este órgão.

— Para a resolução de problemas de natureza pedagógica o docente recorre ao coordenador do seu departamento.	25	---	---	---
— Para a resolução de problemas de natureza pedagógica o docente recorre ao seu subcoordenador.	13,9	---	---	---
— Para a resolução de problemas de natureza pedagógica o docente recorre a um docente do seu departamento curricular.	41,7	---	---	---
— Os docentes ajudam a organização no cumprimento de metas.	84,7	---	---	---

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

<p>— Circulação da informação, do conhecimento e das experiências.</p>	<p>---</p>	<p>---</p>	<p>— Eficácia dos circuitos de informação e comunicação interna e externa (projeto educativo)</p>	<p>— Circulação da informação em conselhos docentes — Forte rede de comunicação via e-mail — Circulação da informação, de conhecimentos e de materiais em contactos informais, nomeadamente nas salas de professores. — A rede de comunicações permite o estabelecimento de contactos entre a direção, a liderança intermédia e os docentes. — Contactos entre: - Diretor e coordenadores de departamento; - Adjuntos do diretor e docentes; - Coordenador de estabelecimento e docentes; - Coordenador e subcoordenadores do departamento; - Coordenador e docentes do departamento; - Subcoordenador e docentes do subdepartamento curricular; - Docentes do departamento; - Docentes do subdepartamento; - Coordenador dos diretores de turma e diretores de turma; - Diretor de turma e docentes do seu conselho de turma.</p>
<p>— Protocolos e parcerias.</p>	<p>---</p>	<p>---</p>	<p>— Parcerias e protocolos com diversas instituições e entidades com influência positiva na valorização das aprendizagens (projeto educativo). - Realização de protocolos com entidades externas que fomentem a inclusão socio escolar (projeto educativo).</p>	<p>---</p>

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL				
Resultados	Análise quantitativa	Análise de conteúdo		
	Inquérito Concordância (%)	Entrevistas Unidades+ (%)	Documentos estruturantes	Observação direta
— Os docentes gostam de trabalhar em grupo.	76,3	---	---	— Observou-se uma tendência para o individualismo. Contudo há professores com muitos níveis, turmas e alunos. Há ainda, nos cursos científico-humanísticos do ensino secundário um número considerável de professores únicos.
— Os docentes elaboram as planificações em conjunto.	83,4	---	— Competências do subcoordenador: coordenar e apoiar os trabalhos de planificação das atividades letivas, curriculares e extracurriculares (regulamento interno).	---
— Os docentes elaboram materiais pedagógicos em conjunto.	75	---	---	---
— Os professores aprendem com as experiências.	84,7	---	---	---
— Os professores reagem bem à mudança.	---	0	---	---
- Os professores aceitam bem a mudança.	---	28,6	---	---
— Os docentes recebem bem as novas ideias / Aceitam bem a mudança.	83,3	28,6	---	---
— Os professores experimentam em equipa novas práticas	65,3	---	---	— Não se verificou esta prática.
— Os professores podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio.	88,9	---	---	---

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

— Há partilha entre os coordenadores dos departamentos curriculares.	---	100	---	---
— Há trabalho colaborativo entre os coordenadores dos departamentos curriculares.	---	100	---	---
— Partilha de experiências	86,1	---	— Competências do coordenador de departamento: promover a troca de experiências e a cooperação entre todos os docentes e as áreas disciplinares que integram o departamento curricular (regulamento interno).	---
— Partilha de práticas pedagógicas.	84,6	---	— Os professores devem difundir as boas práticas, partilhando a informação, os recursos didáticos e os métodos pedagógicos (regulamento interno).	---
— Partilha de materiais.	87,5	---	— Promoção da partilha de instrumentos de avaliação, diagnóstico, elaboração conjunta de testes e outros instrumentos de avaliação (projeto educativo).	— Partilha de materiais como fichas de trabalho e testes apenas entre alguns docentes e grupos disciplinares.
— Partilha da informação.	---	---	---	— Partilha de informação sobre a situação escolar de alunos/turmas (muito frequente).
— Realização de reflexões conjuntas sobre a prática letiva e experimentação de métodos inovadores.	---	---	— Competências do coordenador de departamento: promover a realização de atividades de investigação, reflexão e de estudo, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas (regulamento interno). — Os professores devem refletir sobre o trabalho realizado individual e coletivamente, tendo em vista melhorar as práticas e contribuir para o sucesso educativo dos alunos (regulamento interno).	— Não se verificou esta prática.
— Reconhecimento das boas práticas docentes.	---	14,3	— Motivação das pessoas (prioridade, projeto educativo). — Promoção do desenvolvimento profissional (projeto educativo).	— Não existe o reconhecimento das boas práticas docentes.
— Predomina o trabalho individual.	---	61,5	---	— Verificou-se que predomina o trabalho individual.

CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

— Equilíbrio entre o trabalho individual e o trabalho colaborativo.	---	15,4	---	---
— Predomina o trabalho colaborativo.	---	23,1	— Trabalho cooperativo entre docentes (projeto educativo).	---
— Os professores encontram-se muito satisfeitos com o seu trabalho do agrupamento.	40,3	---	---	---
— Os professores encontram-se satisfeitos com o seu trabalho do agrupamento.	38,9	---	---	---
— Os docentes encaram o seu trabalho com otimismo.	79,1	---	---	---
— Existência de locais próprios para o trabalho colaborativo dos docentes.	---	40	---	— De um modo geral há falta de espaços físicos para o trabalho dos docentes (individual e colaborativo).
— Os meios informáticos são suficientes para o trabalho docente.	---	16,7	---	— Os meios informáticos não são suficientes para o trabalho docente.
— Formação (valorização individual e profissional).	---	---	— Assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional (linhas orientadoras, projeto educativo). — Promoção do desenvolvimento profissional (projeto educativo).	---
— Supervisão organizacional e colaborativa.	---	---	— Acompanhamento e supervisão da prática letiva (projeto educativo).	— Inexistência de uma supervisão organizacional e colaborativa.

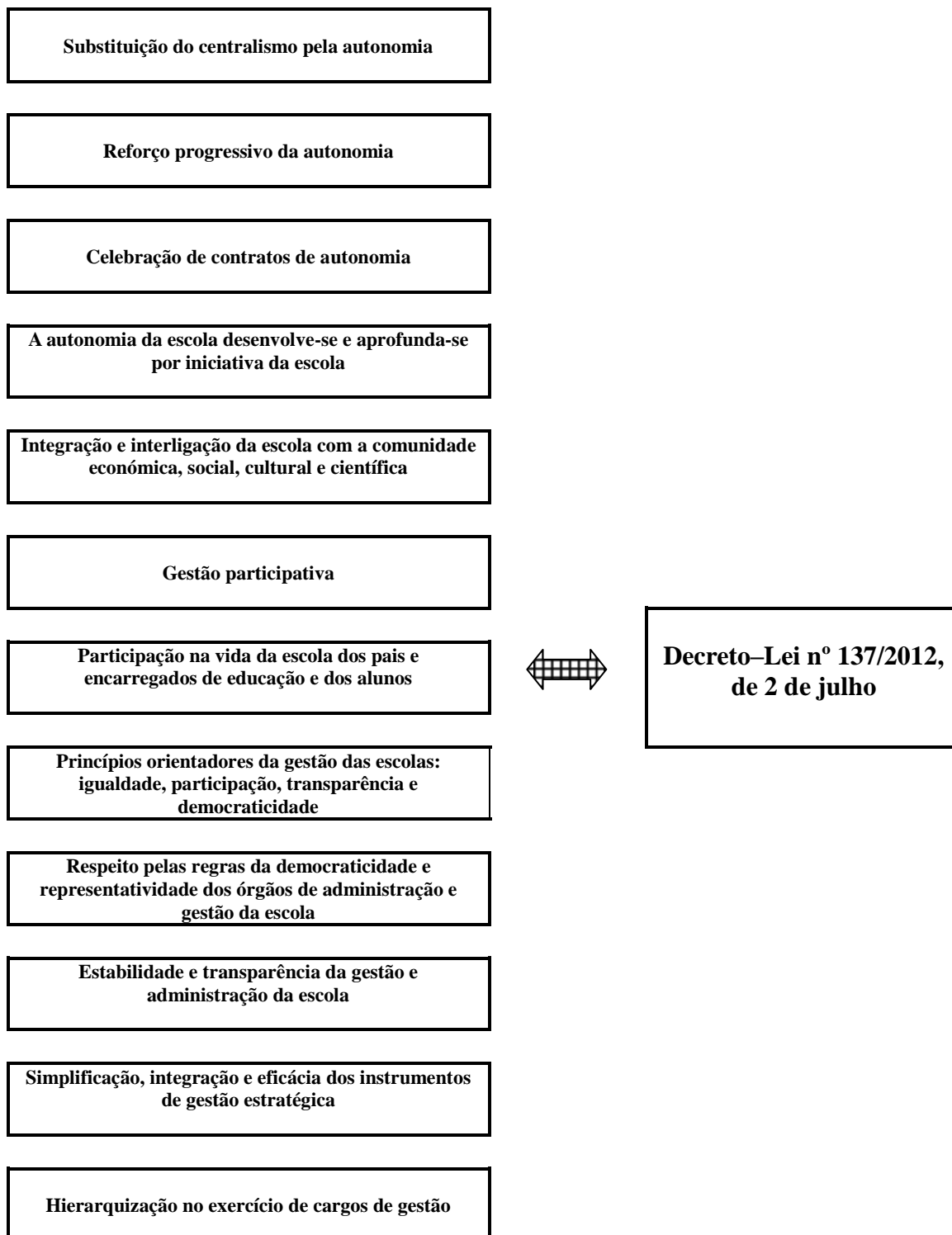
EDUCAÇÃO DE EXCELÊNCIA				
Resultados	Análise quantitativa	Análise de conteúdo		
	Inquérito Concordância (%)	Entrevistas Unidades+ (%)	Documentos estruturantes	Observação direta
— Elevados padrões acadêmicos.	---	---	<ul style="list-style-type: none"> — Visão (projeto educativo). — Plano de ação estratégica com objetivos, estratégias e indicadores (projeto educativo). — Oportunidades de aprendizagem diferenciada (projeto educativo). — Qualidade do sucesso (projeto educativo). — Pretende-se uma escola que promova o êxito educativo (projeto educativo). — Desenvolvimento dos princípios e valores da responsabilidade, rigor, honestidade, respeito, equidade educativa, diferenciação positiva e melhoria contínua (projeto educativo). — Desenvolvimento de um ensino de excelência. — A qualidade do sucesso educativo dos alunos está diretamente relacionada com o nível de expectativas sociais, culturais e profissionais. — Gestão articulada do currículo (projeto educativo). — Adequação do ensino às capacidades e ritmos de aprendizagem dos alunos (projeto educativo). — Adequação dos apoios aos alunos com necessidades educativas especiais (projeto educativo). — Exigência na melhoria dos desempenhos (projeto educativo). — Metodologias ativas e experimentais no ensino e nas aprendizagens (projeto educativo). — Apoio educativo eficaz (projeto educativo). — Desenvolvimento de projetos, parcerias e soluções inovadoras (projeto educativo). — Os alunos têm direito a um ensino e uma educação de qualidade e à igualdade de oportunidades (projeto educativo). — Competências do coordenador de departamento: promover a realização de atividades de investigação, reflexão e de estudo, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas (regulamento interno). — Trabalho cooperativo entre docentes (projeto educativo) — Orientar o agrupamento no reforço da qualidade do seu trabalho, capaz de se autoavaliar e autorregular e com capacidade de reconhecer e ultrapassar os seus constrangimentos (projeto educativo). 	— Os docentes, maioritariamente, trabalham tendo em conta elevados padrões académicos. Verificou-se grande empenho para proporcionar um ensino de qualidade e a melhoria continuada das aprendizagens.
— Desenvolvimento na sala de aula de estratégias inovadoras.	80,5	62,5	---	---

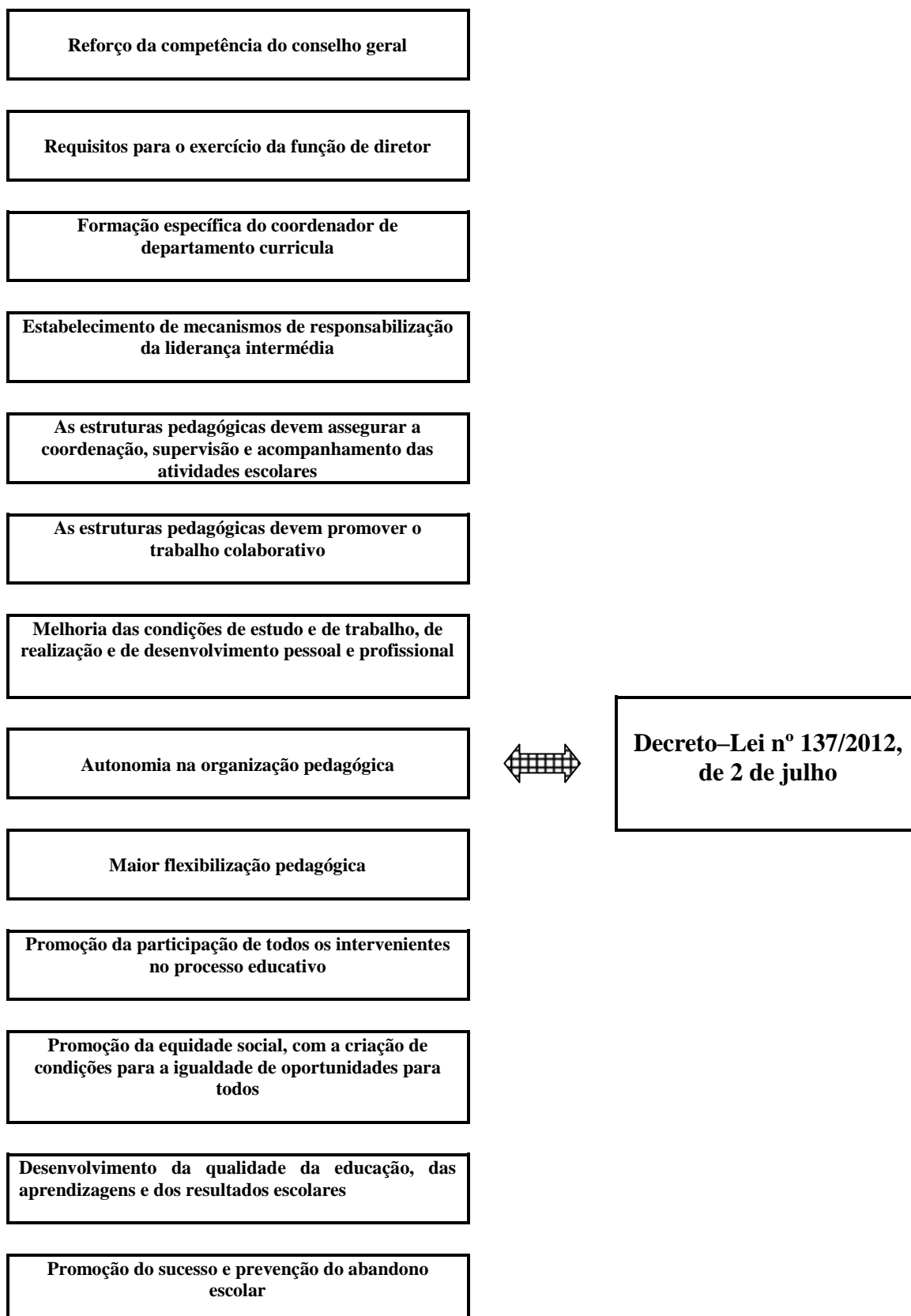
CONTRIBUTOS PARA O ESTUDO DA ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO APRENDENTE

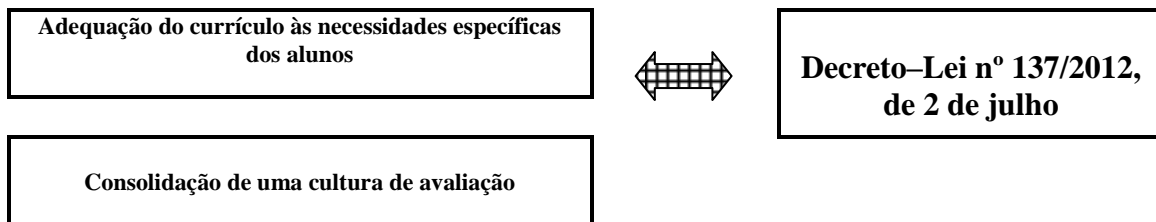
— Reconhecimento dos êxitos dos alunos.	---	95,5	— Valorização do sucesso dos alunos (projeto educativo). — Os alunos têm direito ao reconhecimento dos êxitos e de ações meritórias e de usufruir de prêmios como reconhecimento do êxito (regulamento interno).	— Os êxitos dos alunos são reconhecidos.
— Recursos pedagógicos suficientes.	75%	64,3	---	---
— Existência de apoios financeiros para visitas de estudo, para além dos estabelecidos pela lei em vigor	---	0	---	---
— Existência de apoios financeiros para projetos	---	25	— Dinamização de projetos/atividades abertos à comunidade (projeto educativo). — Metodologias ativas e experimentais: recurso a projetos/atividades experimentais (projeto educativo) — Existência de um coordenador de projetos (regulamento interno)	---
— Os pais ou encarregados de educação são parceiros no processo de ensino e aprendizagem	69,4%	---	— Prioridade no plano de ação (projeto educativo). — Os professores devem promover a participação ativa dos pais e encarregados de educação na educação escolar dos alunos (regulamento interno). — Os professores devem incentivar a participação dos pais ou encarregados de educação nas atividades escolares, no sentido de criar condições para a plena integração de todos os alunos. (regulamento interno).	---
— Os pais ou encarregados de educação participam no processo de aprendizagem dos seus educandos	65,3%	---	— Deveres específicos dos docentes para com os pais e encarregados de educação (regulamento interno).	---

AVALIAÇÃO ESTRUTURADA				
Resultados	Análise quantitativa	Análise de conteúdo		
	Inquérito Concordância (%)	Entrevistas Unidades+ (%)	Documentos estruturantes	Observação direta
— Processos de monitorização.	76,4%	---	<ul style="list-style-type: none"> — Implementação de mecanismos de controlo, monitorização e avaliação, que deverá constituir-se como impulso à qualidade, à inovação e ao compromisso social (projeto educativo). — Monitorização anual da concretização das linhas orientadores (projeto educativo). — Difundir e aprofundar práticas de avaliação, controlo e monitorização. (projeto educativo). — Monitorização do desenvolvimento do currículo (projeto educativo). — Atividades de acompanhamento pelo coordenador de departamento para monitorização das planificações e superação de dificuldades (projeto educativo) 	<ul style="list-style-type: none"> — Existência de monitorização apenas dos resultados, no final de cada período letivo. — Divulgação desses resultados através do e-mail institucional a todos os docentes do agrupamento. — Análise e discussão dos resultados em reunião de departamento/subdepartamento. — Os coordenadores, em reunião, recolhem informações sobre o cumprimento do currículo e das planificações. — Em reunião, os docentes fundamentam os resultados escolares nas disciplinas que lecionam e apresentam as estratégias conducentes à melhoria.
— Divulgação do projeto de autoavaliação.	---	0	<ul style="list-style-type: none"> — Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação (projeto educativo). — Continuidade e abrangência da autoavaliação (projeto educativo). 	<ul style="list-style-type: none"> — Não há a participação dos docentes na elaboração do projeto de autoavaliação. — Os projetos de autoavaliação não são divulgados.
— Divulgação do relatório final.	83,4%	100	---	---
— Elaboração de plano de melhoria resultante de um processo de avaliação interna.	79,1%	18,8	<ul style="list-style-type: none"> — Coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria (projeto educativo). — Envolvimento e participação da comunidade educativa na autoavaliação (projeto educativo). — Continuidade e abrangência da autoavaliação (projeto educativo). 	<ul style="list-style-type: none"> — Não existe a participação conjunta dos departamentos curriculares na elaboração do plano de melhoria.

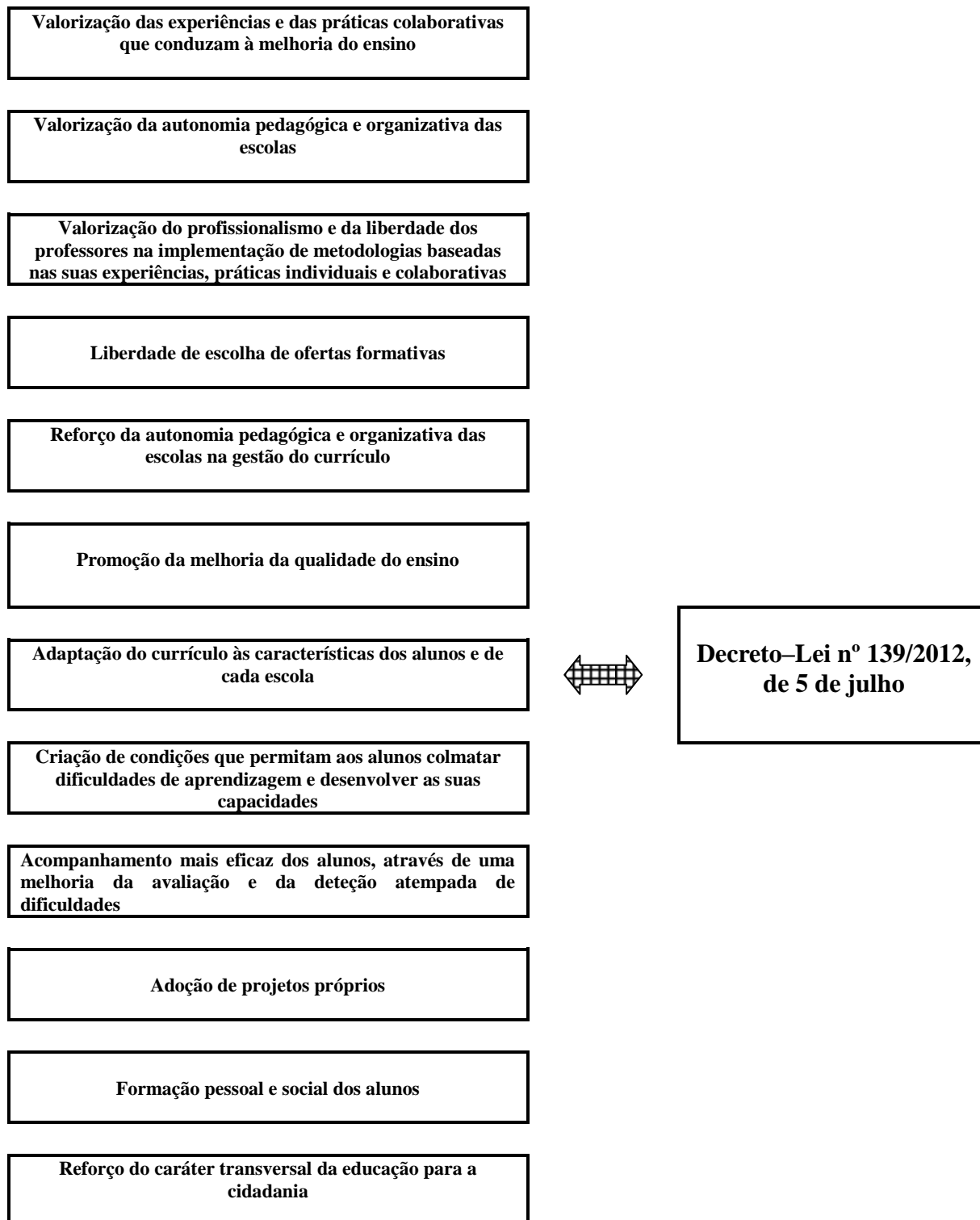
Quadro 2.6: Fatores externos facilitadores da escola aprendente

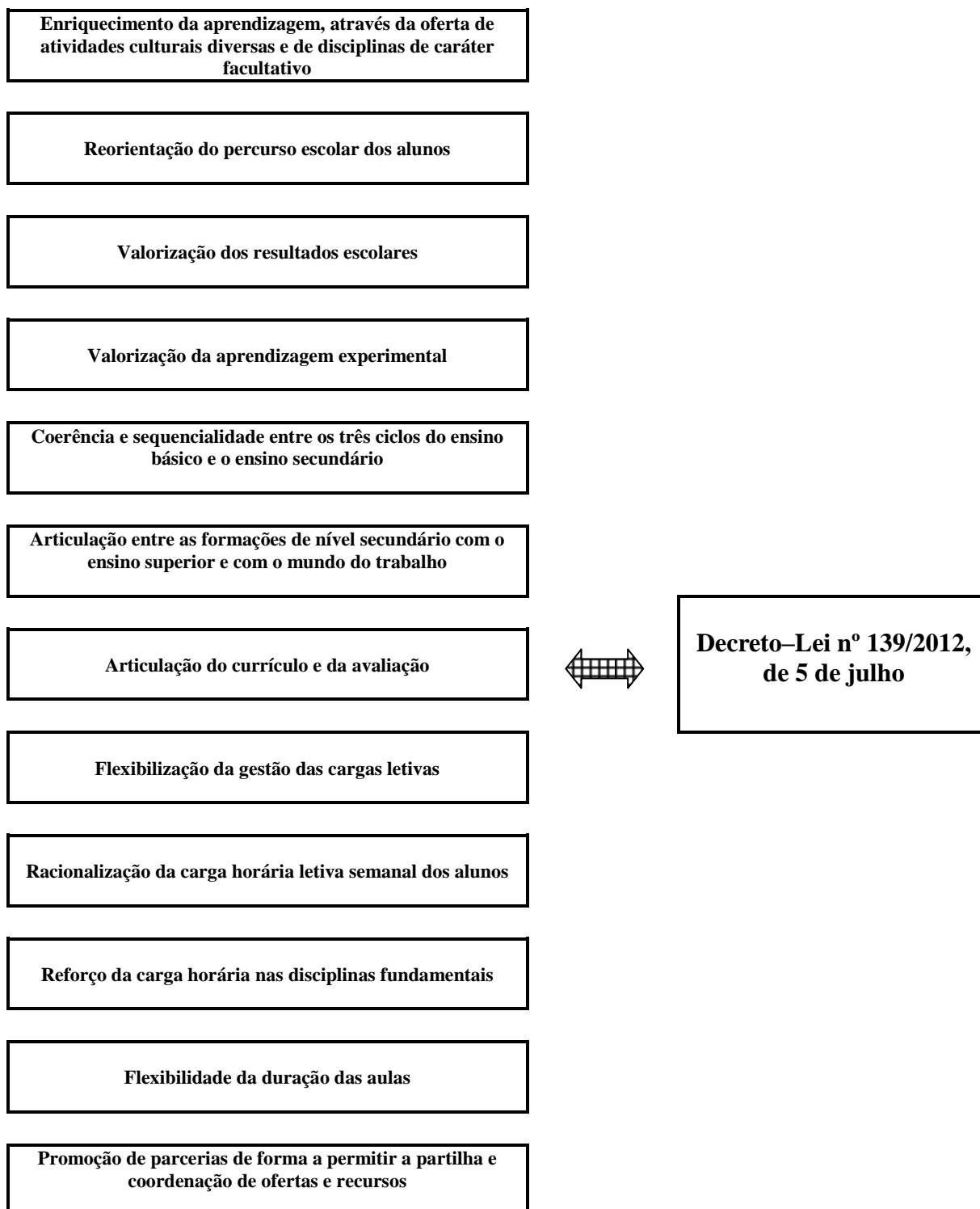




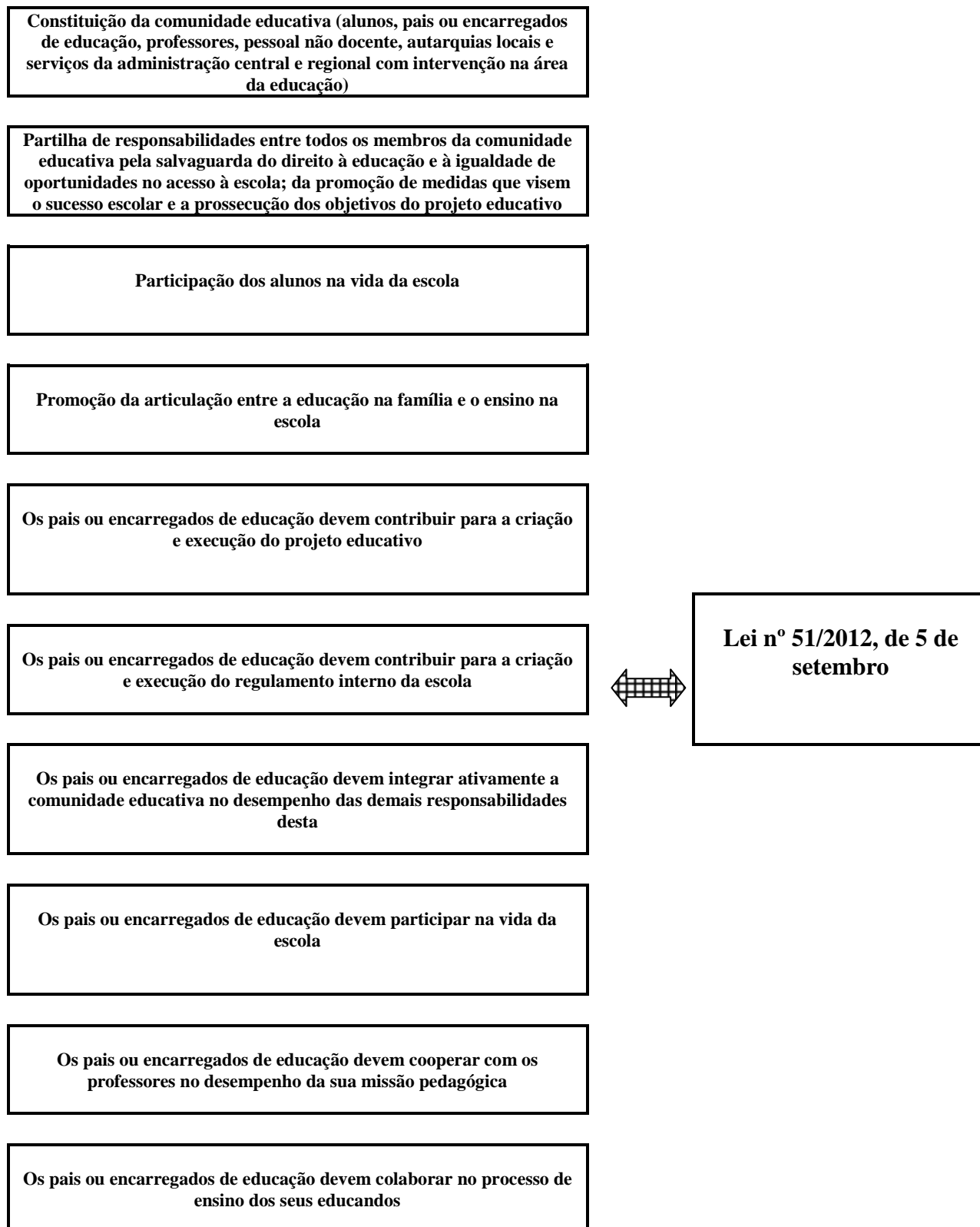


Quadro 2.7: Fatores externos facilitadores da escola aprendente

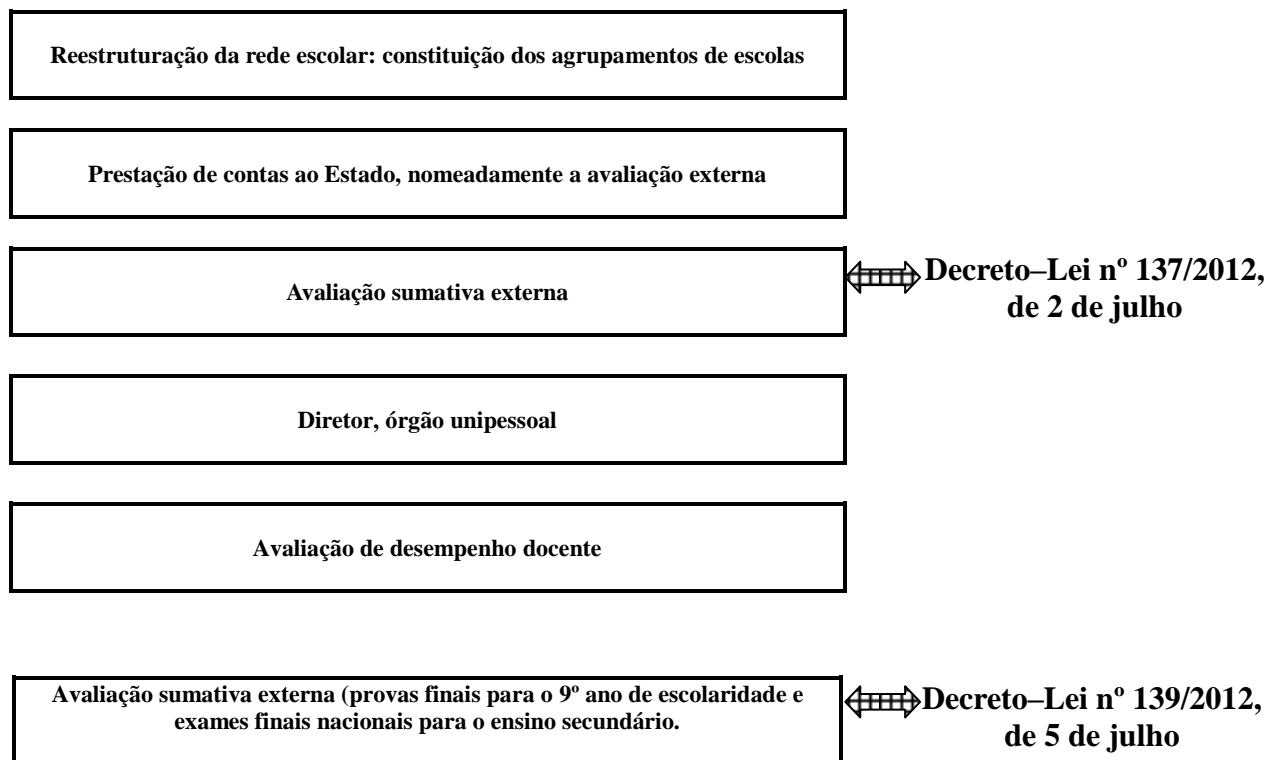




Quadro 2.8: Fatores externos facilitadores da escola aprendente



Quadro 2.9: Fatores externos inibidores da escola aprendente



Quadro 2.10: Comparação com o estudo de Dinis et al. (2013)

Estudo de Dinis et al. (2013) Dimensões	Risco %	Agrupamento de escolas de Faro Itens	Discordância %
<i>Trabalho em Equipa</i> “Os membros da escola trabalham em conjunto como uma equipa, contam uns com os outros para consulta e aconselhamento e reúnem-se para enfrentar os desafios e vencer os problemas”.	12,9	1. Os docentes do meu departamento curricular trabalham em equipa e de forma colaborativa. 14. Os docentes do meu departamento curricular unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica.	11,2 18,1
<i>Inovação</i> “Os membros da escola recebem bem e apreciam novas ideias, mantêm uma mentalidade aberta sobre novas maneiras de fazer as coisas e estão dispostos a experimentar novas práticas”.	9,2	7. Os docentes do meu departamento curricular recebem bem as novas ideias. 8. Os docentes do meu departamento curricular desenvolvem na sala de aula estratégias inovadoras.	16,7 19,5
<i>Envolvimento</i> “Os membros da escola procuram ideias e opiniões dos estudantes, trabalham com os encarregados de educação como parceiros no processo ensino-aprendizagem e envolvem-se e colaboram com outras organizações”.	11,8	13. Os docentes do meu departamento curricular aceitam bem as ideias e as opiniões dos alunos. 11. Os docentes do meu departamento curricular trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem.	11,1 30,6
<i>Circulação de informação</i> “Os membros da escola partilham ideias e informação entre si sobre como tornar a escola mais eficaz, sentem-se bem ao partilhar as experiências de aprendizagem entre si e mantêm linhas abertas de comunicação”.	8,4	2. Os docentes do meu departamento curricular partilham as experiências pedagógicas. 3. Os docentes do meu departamento curricular partilham as suas práticas pedagógicas.	14,0 15,4

<p><i>Apoio mútuo</i></p> <p>“Os membros da escola demonstram simpatia e consideração entre si, ajudam-se uns aos outros em momentos de dificuldade pessoal e familiar e tratam-se mutuamente como colegas e amigos”.</p>	<p>15,6</p>	<p>16. Os docentes do meu departamento curricular podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio.</p>	<p>11,1</p>
<p><i>Otimismo</i></p> <p>“Os membros da escola estão confi antes que podem fazer uma diferença positiva na vida dos estudantes, encaram o seu trabalho com esperança e otimismo e acreditam que podem fazer uma diferença positiva na capacidade de a escola cumprir as suas metas de desempenho”.</p>	<p>18,8</p>	<p>17. Os docentes do meu departamento curricular encaram o trabalho docente com otimismo.</p>	<p>20,8</p>

Apêndice CL

Quadro 2.11: Comparação com o estudo de Martins (2014)

Estudo de Martins (2014) Itens	Discordância %	Agrupamento de escolas de Faro Itens	Discordância %
“a. Na minha escola nós trabalhamos em equipa”.	3,4	1. Os docentes do meu departamento curricular trabalham em equipa e de forma colaborativa.	11,2
“b. Na minha escola recebemos bem e apreciamos novas ideias”.	0,7	7. Os docentes do meu departamento curricular recebem bem as novas ideias.	16,7
“d. Na minha escola nós partilhamos ideias e informação uns com os outros sobre como tornar esta escola mais eficaz”.	2,7	3. Os docentes do meu departamento curricular partilham as suas práticas pedagógicas.	15,4
“i. Na minha escola nós trabalhamos com os encarregados de educação como parceiros no processo ensino-aprendizagem”.	3,4	11. Os docentes do meu departamento curricular trabalham com os encarregados de educação como parceiros do processo de ensino e aprendizagem.	30,6
“j. Na minha escola sentimo-nos bem ao partilhamos as nossas experiências”.	4,7	2. Os docentes do meu departamento curricular partilham as experiências pedagógicas.	14
“m. Na minha escola unimo-nos para enfrentar desafios e resolver problemas”.	6,7	14. Os docentes do meu departamento curricular unem-se para resolver problemas de natureza pedagógica.	18,1
“n. Na minha escola estamos dispostos a experimentar novas práticas”.	2,7	8. Os docentes do meu departamento curricular desenvolvem na sala de aula estratégias inovadoras.	19,5
“v. Na minha escola podemos contar uns com os outros para ajuda e apoio”.	4,7	16. Os docentes do meu departamento curricular podem contar com os colegas quando precisam de ajuda e apoio.	11,1

<p>“dd. Na minha escola encaramos o nosso trabalho com esperança e otimismo”.</p>	<p>8,1</p>	<p>17. Os docentes do meu departamento curricular encaram o trabalho docente com otimismo.</p>	<p>20,8</p>
<p>“gg. Na minha escola gostamos de trabalhar em conjunto”.</p>	<p>4,7</p>	<p>18. Os docentes do meu departamento curricular gostam de trabalhar em grupo.</p>	<p>23,7</p>
<p>“jj. Na minha escola acreditamos que podemos fazer diferença positiva na capacidade de a escola cumprir as suas metas de desempenho”.</p>	<p>8,8</p>	<p>19. Os docentes do meu departamento curricular ajudam a organização a cumprir as metas de desempenho propostas.</p>	<p>15,3</p>

Apêndice CM

Quadro 2.12: Taxas de satisfação / insatisfação

Taxa de satisfação			
Estudo de Martins (2014)		Agrupamento de escolas de Faro	
		Totalmente satisfeito	5,6
Muito satisfeito	63,4	Muito satisfeito	40,3
Satisfeito,	34,6	Satisfeito	38,9
Razoavelmente satisfeito	1,3	Muito insatisfeito	12,5
Ligeiramente insatisfeito	0,7	Totalmente insatisfeito	2,8
Taxa de satisfação = 99,3		Taxa de satisfação = 84,8	
Taxa de insatisfação = 0,7		Taxa de insatisfação = 15,3	