

# 1.º Seminário EDUORG

## Escolas: resultados, modelos organizacionais e perfis de liderança

Apresentação de alguns contributos preliminares de uma investigação

Investigadora-Coordenadora: Luísa Veloso

Investigadores: Helena Quintas, Isabel Rufino, José Alberto Gonçalves, Pedro Abrantes, Susana da Cruz Martins e Teresa Vitorino

Investigadoras Juniores: Daniela Craveiro e Telma Caixeirinho

# **Estrutura da apresentação dos resultados**

## **Introdução**

### **1. Processos de avaliação**

### **2. Políticas educativas – O caso português**

### **3. Perfis de escolas**

### **4. Resultados da análise dos relatórios de avaliação externa**

a) Resultados escolares

b) Organização e gestão escolar

c) Práticas e estilos de liderança escolar

## **Conclusão**

# Introdução

- **Ponto de partida**

A crescente autonomia das escolas em Portugal e as mudanças na política educativa e nos contextos escolares.

- **Objectivos analíticos**

- Relação entre as **políticas educativas**, os **modelos de organização e gestão escolar**, os **perfis de liderança** das escolas e o **sucesso escolar**.
- **Contextos institucionais** das escolas.
- Implicações da dimensão **territorial**.

# Introdução

- **Principais eixos da investigação**

- 1) Processos de avaliação
- 2) Políticas educativas
- 3) Aprendizagem e resultados escolares
- 4) Organização e gestão escolar
- 5) Práticas e estilos de liderança escolar

# Introdução

- **Procedimentos técnico-metodológicos (1)**

## **Análise dos relatórios**

**Técnica:** Análise de conteúdo.

**Referencial empírico:** **Relatórios de avaliação externa** realizados pela Inspeção Geral da Educação nos anos de 2007, 2008 e 2009.

**Objectivo:** Identificar e analisar as principais dimensões que caracterizam as escolas ao nível dos **resultados escolares**, da **organização e gestão escolar** e das **práticas e estilos de liderança**.

# Introdução

- **Procedimentos técnico-metodológicos (2)**

## **Análise das políticas educativas**

**Técnica:** Análise de conteúdo.

**Referencial empírico:** **Legislação educativa** (2005 a 2009), materiais divulgados no site do Ministério da Educação, discursos políticos, notícias sobre políticas educativas publicadas no jornal *Público*.

**Objectivo:** Identificar as recentes **medidas educativas** e as respectivas **referências político-ideológicas** do contexto educativo português recente.

# Introdução

- **Procedimentos técnico-metodológicos (3)**

## **Constituição de perfis de escolas**

**Técnicas:** Análise de Correspondências Múltiplas; Análise de Clusters; ANOVA; Teste do Qui-Quadrado.

**Referencial empírico:** **Variáveis** identificadas nos relatórios de avaliação externa: organização e gestão escolar, características gerais das escolas e resultados escolares.

**Objectivo:** Identificar e caracterizar diferentes **perfis de escolas** e relacioná-los com os **resultados escolares**.

# Introdução

- **Procedimentos técnico-metodológicos (4)**

## **Estudos de caso**

**Técnica:** Entrevista estruturada e **grelha de questões fechadas**; Análise de conteúdo e análise quantitativa uni e bi variada.

**Amostra:** Selecção de **20 casos** que permitem contemplar a **diversidade** de escolas, atendendo às suas características em termos de **perfil**, de **sucesso escolar** e de contextualização no **território**.

**Objectivo:** Realizar uma abordagem crítica dos **contextos institucionais** e analisar a sua relação com os resultados escolares.

# I. Processos de avaliação

**Avaliação externa e interna das escolas:  
duas faces da mesma moeda**

Helena Quintas e Teresa Vitorino

# 1. Processos de avaliação

- **Avaliação Externa e Avaliação Interna:  
Duas Faces da Mesma Moeda**

Avaliação das escolas portuguesas

- INDIFERENÇA...
- REJEIÇÃO TOTAL...
- ACEITAÇÃO GRADUAL DAS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO,  
INTERNA E EXTERNA

# 1. Processos de avaliação

## ■ Avaliação das Escolas Portuguesas: Evolução Legislativa

- Decreto-lei 43/89, de 3 de Fevereiro  
Regime Jurídico de Autonomia das Escolas do 2.º e 3.º Ciclos:  
“avaliação sistemática da qualidade pedagógica e dos resultados educativos das escolas” (art.º 26.º)
- Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio  
Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas
- Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro  
Lei do Sistema de Avaliação da Educação e do Ensino Não Superior  
[avaliação interna e externa]

# 1. Processos de avaliação

- **Avaliação das escolas portuguesas**

**AVALIAÇÃO  
INTERNA**



**Obrigatória**

2006 - Programa Nacional de Avaliação Externa das Escolas, IGE - Ministério Educação

**AVALIAÇÃO  
EXTERNA**



2006/2007 - Projecto-piloto

2009/2010 - 697 unidades de gestão (escola não agrupadas e não agrupadas)

# 1. Processos de avaliação

- **Pressupostos da auto-avaliação:**

Os actuais modelos de gestão assentam no conceito de identidade de cada escola, que defende uma **missão, visão e valores** adequados a cada realidade.

A **auto-avaliação** surge como um instrumento fundamental de caracterização da organização educativa e da identificação dos seus problemas.

# 1. Processos de avaliação

- **Pressupostos da auto-avaliação:**

A **escola**, enquanto **organização**, deve estar preparada para mudar e para se adaptar.

A auto-avaliação constante permite-lhe traçar estratégias adequadas à resolução dos seus problemas, visando uma **melhoria eficaz**.

# 1. Processos de avaliação

- A auto-avaliação desempenha, assim, uma dupla missão:

- **Reflexiva**

- Propicia processos de análise da (e sobre a) escola;

- **Instrumental**

- Induz processos de melhoria da organização.

# 1. Processos de avaliação

- **Auto-avaliação das escolas**

**Projectos precursores:** PEPT/Observatório da Qualidade da Escola, Qualidade XXI, AVES, Modelo de Excelência EFQM

**O caminho percorrido mostra dois aspectos-chave, essenciais ao sucesso de todo o processo:**

1. A criação de uma **cultura de auto-avaliação da escola** e a sua interiorização pela comunidade educativa;
2. A relação estreita que deverá existir entre a necessidade de se desenvolver esta cultura de auto-avaliação e uma nova forma de encarar a **gestão e o planeamento estratégico na educação**.

# 1. Processos de avaliação

- **Avaliação das escolas portuguesas**

**AVALIAÇÃO  
INTERNA**



Obrigatória

2006 - Programa Nacional de Avaliação Externa das Escolas, IGE - Ministério Educação

**AVALIAÇÃO  
EXTERNA**



2006/2007 - Projecto-piloto

2009/2010 - 697 unidades de gestão (escolas não agrupadas e agrupamentos de escolas).

# 1. Processos de avaliação

A avaliação externa das escolas públicas que oferecem a educação pré-escolar e os ensinos básico e secundário pretende constituir, numa perspectiva reflexiva, participada e de aperfeiçoamento contínuo, **um contributo pertinente para o desenvolvimento organizacional das escolas e para a melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares** dos alunos.

(IGE, 2009, p. 5)

# 1. Processos de avaliação

A avaliação externa das escolas tem “como objectivo último a **generalização da avaliação externa a todas as unidades de gestão**, enquanto condição essencial para o **reforço da autonomia das escolas.**”

(Ministério da Educação, 2007)

# II. Sucesso, Gestão e Avaliação

Um novo capítulo nas políticas educativas em Portugal

Pedro Abrantes, Susana Cruz Martins  
e Telma Caixeirinho

**FCT** Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

**CIES** centro de investigação e estudos de sociologia  
iscte centre for research and studies in sociology



**ME** Ministério da Educação

## 2. Sucesso, gestão e avaliação

- **Objectivos teórico-analíticos**

- Identificação das principais medidas políticas (durante o XVII Governo Constitucional, 2005 e 2009);
- Enquadramento e discussão do seus referenciais político-ideológicos;
- Contextualização das principais áreas educativas de aplicação.

## 2. Sucesso, gestão e avaliação

### ■ Temas e tendências

(1) A ênfase na qualidade e no sucesso educativos

Quatro grandes **linhas estratégicas** desenvolvidas neste mandato são evidenciadas nestes registos discursivos:

- Expansão e modernização;
- Gestão e autonomia das escolas;
- Reforço e diversificação pedagógicos;
- Sistemas de avaliação.



Estas são apresentadas como meios para alcançar a referida qualidade e o sucesso educativo dos alunos.

## 2. Sucesso, gestão e avaliação

- **Temas e tendências**

(2) A escola pública no centro da expansão e modernização do sistema educativo

O alargamento da rede pública de jardins-de-infância e pré-escolar, de centros escolares e da “escola a tempo inteiro” no 1.º ciclo.

A aposta nos currículos alternativos e nos cursos de educação e formação no 2.º e 3.º ciclos e os cursos profissionais de nível secundário, difusão do programa “Novas Oportunidades”.

## 2. Sucesso, gestão e avaliação

- **Temas e tendências**

(2) A escola pública no centro da expansão e modernização do sistema educativo (Cont.)

A modernização das infra-estruturas das escolas, o reforço das bolsas de estudo, a dotação dos estabelecimentos e alunos de equipamento informático e internet.

O aumento da escolaridade obrigatória até aos 18 anos de idade.

## 2. Sucesso, gestão e avaliação

- **Temas e tendências**

(3) Um novo modelo de autonomia, gestão e administração das escolas

Redefinição do regime jurídico de autonomia, gestão e administração dos estabelecimentos públicos de ensino.

Novos estatutos do aluno e da carreira docente.

## 2. Sucesso, gestão e avaliação

### ■ Temas e tendências

#### (4) Programas nacionais temáticos e diversificação das “ofertas educativas”

- Plano de Acção para a Matemática e o Plano Nacional de Leitura e algumas medidas na área da educação referentes ao Plano Tecnológico;
- Cursos de educação e formação, nos 2.º e 3.º ciclos;
- Cursos profissionais como alargamento do mandato das escolas secundárias públicas;
- Aposta renovada nos Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP).

## 2. Sucesso, gestão e avaliação

- **Temas e tendências**

(5) A avaliação como pedra angular do sistema

Avaliação-externa das escola.

Avaliação do desempenho docente.

## 2. Sucesso, gestão e avaliação

### ■ Notas finais

- A partir de uma análise documental da legislação, de discursos oficiais e de notícias na comunicação social, foi possível identificar, a centralidade que adquiriu a **expansão e modernização da rede escolar**, mas também as mudanças na **gestão das escolas**, bem como a aposta em **planos nacionais temáticos** e na **avaliação dos vários segmentos e agentes educativos**.
- Fica patente nos discursos e nas medidas implementadas o papel central dos **estabelecimentos de ensino públicos**, através da adopção de novas funções, valências e públicos.

## 2. Sucesso, gestão e avaliação

### ■ Notas finais (Cont.)

- O modo como são concebidas as **organizações escolares** e a **avaliação educacional** tem tido efeitos, ainda que não-lineares, na reconfiguração do sistema educativo e das experiências dos seus agentes.

Mais do que a anunciada liberalização e privatização, a nossa análise sugere que se estimularam princípios de **racionalização**, **eficácia**, **diferenciação** e **competição** dentro da rede escolar pública, que podem constituir os alicerces para novas tendências no sistema público de ensino.

# III. Perfis de escolas

## Análise multivariada

Luísa Veloso e Daniela Craveiro

## 3. Perfis de escolas

- **Análise de Correspondências Múltiplas**

- a) **Abordagem exploratória**

- Eliminação de aspectos pouco diferenciadores das escolas

- b) **Seleccção das variáveis activas**

- Organização e gestão escolar

- c) **Variáveis suplementares:**

- Outros aspectos caracterizadores das escolas

## 3. Perfis de escolas

### ■ Análise de Correspondências Múltiplas

Ponto de partida

19 variáveis activas

Identificação de perfis

Identificam-se 3 grupos definidos principalmente em função de:

- Oferta escolar
- Práticas de inclusão e reconhecimento da comunidade educativa na gestão escolar

# 3. Perfis de escolas

## ■ Análise de Correspondências Múltiplas

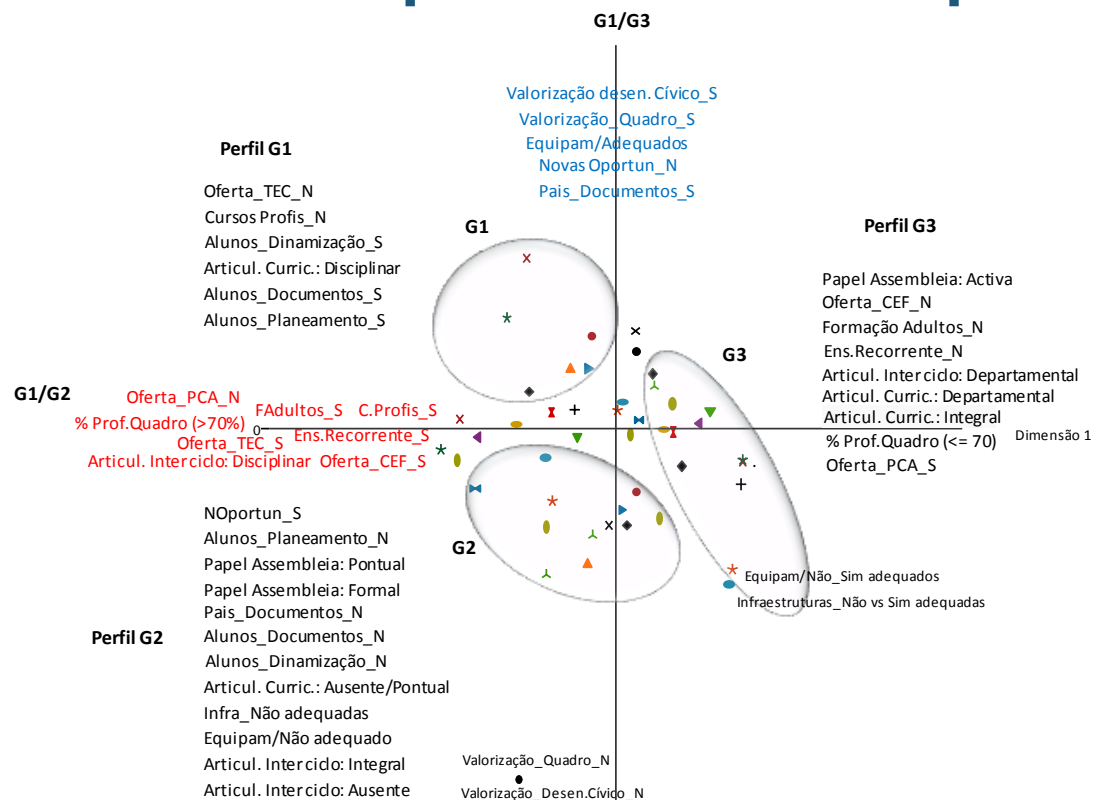


Figura 1 - Perfis de escolas

## 3. Perfis de escolas

- **Depois dos grupos identificados...**

- Projecção das variáveis suplementares no plano.
- Análise de clusters.
- Estudos de associação entre Clusters e Variáveis suplementares.

Tipo de escola, Tipologia do território, Oferta escolar, Unidades do agrupamento, Antiguidade de agrupamento, Número de alunos, Número de funcionários e Apoio social | ( $p < .05$ )

- Relação entre Clusters e resultados escolares

## 3. Perfis de escolas

- **Grupo 1:** Escolas integradoras
  - Escolas não agrupadas, que oferecem níveis de escolaridade a partir do 3.º ciclo do ensino; currículos alternativos.
  - Reconhecem o mérito académico e cívico dos alunos.
  - Promovem a participação de pais e alunos na gestão escolar.
  - Conselho Geral activa.
  - Articulação curricular disciplinar, e uma articulação inter-ciclo departamental.

## 3. Perfis de escolas

- **Grupo 2:** Escolas deficitárias
  - Escolas agrupadas e escolas não agrupadas, oferta diversificada.
  - Ausência de práticas de reconhecimento do mérito dos alunos.
  - Ausência de práticas de integração da comunidade escolar na gestão.
  - Conselho Geral ausente ou formal.
  - Articulação curricular ausente ou pontual e uma articulação inter-ciclo ausente.
  - Mais escolas localizadas em freguesias rurais e semi-rurais e de escolas com recursos físicos deficitários.

## 3. Perfis de escolas

- **Grupo 3:** Escolas agrupadas integradoras e diversificadas
  - Escolas agrupadas que oferecem pré-escolar e o ensino básico.
  - Práticas de integração da comunidade na vida escolar.
  - É o grupo com as maiores percentagens de alunos com apoio social, e mais alunos com Necessidade Educativas Especiais.
  - Articulação Departamental e Integral e uma articulação inter-ciclo caracterizada de Departamental.
  - Distingue-se dos restantes perfis, ao associar-se a uma menor percentagem de professores no quadro da escola ( $\leq 70\%$ ), em oposição aos grupos 1 e 2.

# 3. Perfis de escolas

## ■ Distribuição das escolas avaliadas

Território \* Perfis escolares

Quadro 3.1: Distribuição em função do território e do perfil de escolas

Grupo	ALENTEJO			ALGARVE			LISBOA e VALE do TEJO			Total
	Semiurbano	Rural	Urbano	Semiurbano	Rural	Urbano	Semiurbano	Rural	Urbano	
Grupo 1	2	20	1	4	3	5	13	6	58	112
Grupo 2	0	11	1	6	2	0	6	4	12	42
Grupo 3	1	17	4	10	7	4	23	14	59	139
Total	3	48	6	20	12	9	42	24	129	293

# IV. Relatórios de Avaliação Externa

## Resultados preliminares

# Aprendizagem e Resultados escolares

## IV. Relatórios de avaliação externa

Luísa Veloso e Teresa Vitorino

# 4a) Aprendizagem e resultados

- **Referencial usado nos relatórios - 4 factores**

**(1) Sucesso académico**

Ex: Identificação das áreas de sucesso e insucesso identificadas pela escola e dos factores (internos e externos) apresentados como sendo explicativo.

**(2) Participação e desenvolvimento cívico**

Ex: Envolvimento dos alunos na elaboração e discussão dos documentos estruturantes da escola.

**(3) Comportamento e disciplina**

Ex: Disciplina na escola; Resolução de casos mais problemáticos.

**(4) Valorização e impacto das aprendizagens**

Ex: Impacto das aprendizagens nos alunos, nas famílias, nos professores e noutros membros da comunidade local.

## 4a) Aprendizagem e resultados

- **Principais categorias identificadas**

A) Resultados escolares:

1. Acompanhamento do processo
2. Factores explicativos
3. Medidas escolares:
  - para a promoção do sucesso escolar;
  - para combater o abandono escolar;
  - para a gestão da indisciplina escolar.

## 4a) Aprendizagem e resultados

- **Principais categorias identificadas**

**B) Aprendizagem :**

Percepções sobre a escola e aprendizagem

1. Valorização das aprendizagens escolares
2. Estratégias para a valorização das aprendizagens
3. Impacto das aprendizagens
4. Expectativas sobre o desempenho escolar
5. Percepções sobre a escola (actores externos)

## 4a) Aprendizagem e resultados

- **Destques em Resultados**

Quais são os principais factores explicativos dos resultados escolares?

**Factores de sucesso: Corpo docente e medidas** implementadas.

Ex: “A escola atribuiu o sucesso escolar dos alunos ao forte empenhamento dos docentes.” (Escola agrupada, integradora e diversificada)

**Factores de insucesso: Meio social ou familiar, desinteresse e incapacidades** dos alunos.

Ex: “A escola aponta, como factores de insucesso, a desmotivação e a falta de objectivos, por parte dos alunos.” (Escola deficitária); “Sobretudo, a factores externos, tais como: a formação dos pais, os conhecimentos básicos e os hábitos de estudo dos alunos.” (Escola integradora).

## 4a) Aprendizagem e resultados

- **Destques em Resultados**

Quais as principais medidas accionadas pela escola?

a) **Promoção do sucesso e combate ao insucesso escolar:**

Projectos e actividades de enriquecimento curricular.

Ex: “Têm sido implementadas medidas para reduzir o insucesso, nas disciplinas de Matemática e Inglês, de que são exemplos, a adesão a projectos nacionais. (Escola integradora)”.

Diferenciação pedagógica ou apoio à aprendizagem.

Ex: “Em resultado dessa análise, foram implementadas algumas medidas de integração dos alunos vindos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), do Brasil e de países de Leste, nomeadamente apoios de Português Língua Não Materna”. (Escola deficitária)

# 4a) Aprendizagem e resultados

- **Destques em Resultados**

Quais as principais medidas accionadas pela escola?

a) **Promoção do sucesso e combate ao insucesso escolar:**

Práticas de gestão educativa, formação e co-docência.

Ex: “Como forma de aumentar o sucesso e a sua qualidade, o Agrupamento tem vindo a implementar um conjunto de medidas, nomeadamente: o reforço do ensino experimental das ciências” (Escola integradora); “Quanto à Matemática, no âmbito do Plano de Acção, têm sido implementadas assessorias, em que estão presentes dois docentes em sala de aula, sendo um responsável por prestar apoio específico aos alunos com mais dificuldades” (Escola deficitária).

# 4a) Aprendizagem e resultados

- **Destques em Resultados**

Quais as principais medidas accionadas pela escola?

**b) Combate ao abandono escolar**

Aumento da diversidade da oferta educativa.

Ex: “A manutenção e a abertura de cursos de cariz mais profissionalizante são duas das medidas cautelares adoptadas.” (Escola deficitária)

Activação de parcerias e gabinetes de apoio.

Ex: “Este controlo é feito em articulação com a Comissão de Inserção e o Conselho Local de Acção Social, Onde o Agrupamento está representado.” (Escola agrupada integradora e diversificada)

## 4a) Aprendizagem e resultados

- **Destaques em Resultados**

Quais as principais medidas accionadas pela escola?

**b) Combate ao abandono escolar**

Acompanhamento de proximidade.

Ex: “A gestão está muito atenta ao absentismo dos alunos, intervindo nos casos mais problemáticos, «indo mesmo buscar alunos à rua».” (Escola deficitária)

# 4a) Aprendizagem e resultados

- **Destques em Resultados**

Quais as principais medidas accionadas pela escola?

## c) Combate à indisciplina

Constituição de gabinetes e parcerias especializadas.

Ex: “Os episódios de indisciplina, ocorridos dentro e fora das salas de aula, são resolvidos de forma bastante eficaz, pelo Gabinete de Acompanhamento Disciplina.” (Escola integradora)

Medidas disciplinares.

Ex: “Colocar os alunos a colaborarem em serviços da comunidade escolar, como por exemplo, a jardinagem e limpezas dos espaços.” (Escola deficitária).

## 4a) Aprendizagem e resultados

- **Destques em Aprendizagens**

Que principais estratégias implementadas para valorizar as aprendizagens escolares?

Promoção da diversidade educativa.

Ex: “Consciente das diferentes expectativas de encarregados de educação, alunos e comunidade local, a Escola diversificou a sua oferta educativa/formativa, assegurando respostas, tanto para aqueles que pretendem prosseguir os estudos.” (Escola integradora)

Reconhecimento do mérito.

Ex: “O Agrupamento promove algumas iniciativas para valorizar o mérito dos alunos, como seja, o quadro de honra e a atribuição de prémios mensais simbólicos ” (Escola agrupada integradora e diversificada)

## 4a) Aprendizagem e resultados

- **Destques em Aprendizagens**

Que principais estratégias implementadas para valorizar as aprendizagens escolares?

Promoção de actividades extra-curricular.

Ex: “O Agrupamento promove um conjunto de actividades, orientadas para a formação integral dos alunos, propiciadoras da aquisição de competências essenciais ao desenvolvimento de uma educação para a cidadania. Neste contexto, fomenta e adere a múltiplas iniciativas, que estimulam e valorizam as aprendizagens realizadas pelas crianças e pelos alunos, concorrendo para expectativas mais elevadas, por parte de todos os membros da organização escolar.” (Escola integradora)

## 4a) Aprendizagem e resultados

- **Destques em Aprendizagens**

Quais os principais impactos das aprendizagens escolares?

Aprendizagem potencia a inserção dos alunos no mercado de trabalho.

Ex: “As empresas valorizam a formação proporcionada pela Escola, ao integrarem os alunos estagiários nos seus quadros.” (Escola integradora)

Os processos de aprendizagem potenciam o prosseguimento dos estudos.

Ex: O conhecimento que existe é informal, sendo que a maioria dos alunos prosseguem estudos para o 10.º ano, quer para cursos científico - humanísticos quer para cursos tecnológicos e/ou profissionais.” (Escola deficitária)

# Organização e gestão escolar

## IV. Relatórios de avaliação externa

Luísa Veloso e Isabel Rufino

## 4b) Organização e gestão escolar

- **Modelos de organização e gestão escolar**

Opções e estratégias de gestão registadas atendendo a:

(i) Objectivos educativos;

(ii) Articulação com a comunidade educativa;

(iii) Dinâmicas dos actores (mecanismos de identificação e instrumentos estruturantes da dinâmica social).

- **Em aberto** : Que modelo(s) e que governação prevalece?

## 4b) Organização e gestão escolar

- **Principais categorias identificadas**

(a) Concepção e planificação da acção educativa

(b) Mecanismos e procedimentos inerentes à gestão dos recursos humanos

(c) Gestão das relações com a comunidade educativa

(d) Identidade e identificação dos alunos em relação à sua escola.

## 4b) Organização e gestão escolar

### (a) Concepção e planificação da acção educativa

Documentos estruturantes:

#### Projecto Educativo

**Principal função:** Orienta a acção educativa

Ex: “O PE delinea a missão e a visão da escola, define os objectivos e as estratégias e cria quatro programas destinados a operacionalizar essas mesmas estratégias.” (Escola integradora)

**Principal fraqueza:** Metas não avaliáveis

Ex: “Não integrou, todavia, indicadores e metas para a avaliação dos objectivos definidos.” (Escola agrupada integradora e diversificada)

## 4b) Organização e gestão escolar

### (a) Concepção e planificação da acção educativa

Documentos estruturantes:

#### Plano Anual de Actividades

**Principal função:** Operacionalização do Projecto Educativo

Ex: “O Plano Anual de Actividades é um documento de planeamento, elaborado a partir do PE, que define os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades e identifica os recursos envolvidos.” (Escola integradora)

**Principal fraqueza:** Propostas sectorizadas

Ex: “Apresenta alguns projectos e propostas provenientes da comunidade, mas a opção para os desenvolver depende do compromisso individual de alguns docentes e não decorre da acção concertada do Agrupamento.” (Escola deficitária)

## 4b) Organização e gestão escolar

### (a) Concepção e planificação da acção educativa

Documentos estruturantes:

#### Projecto curricular

**Principal função:** Orientações e objectivos para a acção educativa, gestão curricular ou para aspectos organizativos

Ex: “O Projecto Curricular de Escola contém princípios orientadores que operacionalizam as finalidades definidas no PE. ” (Escola integradora); “O Projecto Curricular de Agrupamento está concebido mais como instrumento regulador dos aspectos organizativos do Agrupamento” (Escola deficitária)

**Principal fraqueza:** Inexistência

Ex: “Não existe Projecto Curricular de Escola” (Escola integradora)

## 4b) Organização e gestão escolar

### (a) Concepção e planificação da acção educativa

Documentos estruturantes

A construção de documentos estruturantes, sobre os quais se formaliza (ou não) a participação da comunidade, possibilita a diferenciação dos perfis de escola.



Difere a forma de aceder a processos de participação da comunidade educativa com uso ou não de formas de escuta (*metodologias activas, inquéritos*) a professores, alunos, funcionários, autarquia e agentes locais (ex: IPSS, empresas).

## 4b) Organização e gestão escolar

### (a) Concepção e planificação da acção educativa

Documentos estruturantes

As escolas tendem a mostrar práticas de escutas da comunidade educativa ao nível dos documento estruturantes, sendo que:

**Escolas integradoras:** Maior % de escolas com referência a não participação formal dos alunos.

**Escolas deficitárias:** Maior % de escolas em que a comunidade educativa não participa na construção dos documentos estruturantes.

## 4b) Organização e gestão escolar

### (a) Concepção e planificação da acção educativa

Planeamento do ano lectivo

Destaca-se:

- as orientações gerais para o planeamento das actividades escolares e da acção educativa (ex: as necessidades dos alunos ou a estratégia do projecto educativo ou a gestão dos recursos disponíveis);
- as regras aplicadas para a gestão do tempo escolar.

# 4b) Organização e gestão escolar

## (b) Gestão de Recursos Humanos

Distribuição de serviço

Refere-se a adequação do perfil dos profissionais às funções atribuídas.  
Ex: “Na gestão dos recursos humanos, por norma, são tidas em conta as competências pessoais e profissionais.” (Escola integradora)

Para os cargos educativos são igualmente considerados critérios pedagógicos, como a continuidade educativa.

Ex: “A distribuição do serviço obedece a critérios definidos, prevalecendo o da continuidade pedagógica.” (Escola deficitária)

**Em aberto:** Que **dificuldades** e **soluções** associadas com o uso dos conceitos? Com que critérios e evidências?

# 4b) Organização e gestão escolar

## (b) Gestão de Recursos Humanos

### Formação dos Recursos Humanos

A maioria das escolas afirma realizar um levantamento das necessidades junto dos seus colaboradores.

Identifica-se principalmente referências sobre os conteúdos da **oferta formativa** e o **tipo de recursos mobilizados** para este fim:

- Formação maioritariamente anotada no pessoal não docente (informática, relações interpessoais, higiene e segurança...).
- Utilização de recursos internos (docentes) e externos (centros de formação associados).

## 4b) Organização e gestão escolar

### (c) Gestão das relações da comunidade educativa

Integração da escola na comunidade

**Articulação entre escolas:** Distribuição equitativa, algumas escolas mantêm outras não relações com ou outras escolas.

**Natureza da articulação:** Troca de experiências, intercâmbios, ocasionalmente partilha de técnicos.

**Diferenciação entre grupos:** (-) O Grupo 2 e a Região do Algarve com menor expressão de casos de articulação entre escolas.

(+) A região do Alentejo maior proporção de escolas em articulação.

## 4b) Organização e gestão escolar

### (c) Gestão das relações da comunidade educativa

Participação dos actores: os encarregados de educação

**Natureza:** adesão às actividades propostas e participação em órgãos de gestão escolar (Ex: “Tem havido uma clara intenção em atrair os pais e encarregados de educação à escola, envolvendo-os em várias iniciativas/projectos.”, Escola integradora; “A participação dos pais e de outros elementos da comunidade educativa resulta, essencialmente, da sua integração nos órgãos de administração e gestão escolar.”, Escola deficitária).

**Intensidade:** Fraca adesão sobretudo nas escolas deficitárias.

**Direccionamento:** através do director de turma, actividades escolares como encontros, projectos e festividades.

## 4b) Organização e gestão escolar

### (c) Gestão das relações da comunidade educativa

Participação dos actores: os alunos

**Natureza:** adesão às actividades propostas como projectos ou campanhas de solidariedade e articulação com os órgãos de gestão escolar. (Ex: “A participação dos alunos em actividades que favorecem o seu desenvolvimento cívico é impulsionada por iniciativas da ESM, como o «Parlamento Estudantil»”, Escola integradora; “Para o desenvolvimento da solidariedade, têm sido promovidas algumas iniciativas, sendo de realçar a organização do Cabaz de Natal”, Escola deficitária).

**Direccionamento:** a relação com o órgão de gestão escolar é assimétrica.

## 4b) Organização e gestão escolar

### (d) Cultura organizacional

Apontam referências a variações na motivação, satisfação e empenho (docentes e não docentes), qualidade das relações pessoais, formas de identificação com as escolas. Ex: “Os alunos identificam-se com a Escola e o seu sentido de pertença é perceptível na acuidade com que reconhecem as fragilidades, contribuindo para as corrigir.” (Escola integradora)

Apontam atributos identitários como propriedades físicas áreas de excelência, aspectos inovadores. Ex: “Existem áreas que o órgão de gestão tem definidas como sendo consideradas de excelência dentro do Agrupamento e pelas quais pretende que o mesmo seja conhecido e reconhecido, tanto interna como externamente.” (Escola agrupada integradora e diversificada)

# Práticas e estilos de liderança escolar

## IV. Relatórios de avaliação externa

Helena Quintas e José Gonçalves

## 4d) Práticas e estilos de liderança

- **Referencial usado nos relatórios:**  
Liderança em 4 factores

### (1) Visão e estratégia

Compreende os objectivos, metas e estratégias, a oferta educativa e formativa, as áreas de excelência, a capacidade de atracção e a visão estratégica de desenvolvimento.

### (2) Motivação e empenho

Aprecia as áreas de acção, estratégia e motivação, a articulação entre os órgãos de gestão (delegação de competências), as metas que foram traçadas, a mobilização dos actores e a monitorização da assiduidade e de incidentes críticos.

## 4d) Práticas e estilos de liderança

- **Referencial usado nos relatórios:**  
Liderança em 4 factores

### (3) Motivação e empenho

Aprecia as áreas de acção, estratégia e motivação, a articulação entre os órgãos de gestão (delegação de competências), as metas que foram traçadas, a mobilização dos actores e a monitorização da assiduidade e de incidentes críticos.

### (4) Abertura à inovação

Analisa as iniciativas inovadoras, com repercussão nas aprendizagens dos alunos e na adopção de soluções inovadoras.

## 4d) Práticas e estilos de liderança

### ■ Objectivos da análise

- Caracterizar a liderança exercida pelos diferentes órgãos de gestão escolar;
- Compreender como os diferentes órgãos se articulam entre si, ao nível da tomada de decisões;
- Identificar constantes de actuação (padrões) que permitam identificar estilos de liderança predominantes;
- Relacionar a inovação, enquanto face visível (e perceptível) da manifestação da liderança, com os estilos de liderança identificados.

## 4d) Práticas e estilos de liderança

- **Principais categorias identificadas**

- a) Visão

- b) Exercício da autoridade

- (Conselho Executivo; Lideranças Intermédias; Conselho Geral)

- c) Processos de tomada de decisão

- d) Partilha e circulação da informação

- e) Abertura à inovação

## 4d) Práticas e estilos de liderança

### (a) Visão

Foram agrupados os aspectos referentes aos planos, estratégias ou áreas de intervenção decididas pela liderança escolar;


Identificaram-se algumas estratégias mobilizadas, o modo como a oferta educativa é concebida ou percebida pelos órgãos de gestão e o modo como as escolas estão posicionadas face ao futuro;

A visão da liderança escolar parece ser caracterizada principalmente pela **forma como a oferta educativa é definida e pela visão prospectiva dos dirigentes.**

# 4d) Práticas e estilos de liderança

## (a) Visão

Quadro 4.1. Análise quantitativa de *Visão*

	Nº de unidades de texto	Nº de relatórios	Média de excertos por relatório
1. Áreas de intervenção	228	69	0,78
2. Estratégias	30	7	0,10
3. Oferta educativa	<b>600</b>	<b>157</b>	<b>2,05</b> 
4. Visão prospectiva	288	85	0,98

# 4d) Práticas e estilos de liderança

## (b) Exercício da autoridade

Distinguiram-se as referências sobre os conselhos executivos as lideranças intermédias e os conselhos gerais das escolas.

A nível quantitativo, destacaram-se as duas primeiras estruturas de autoridade.

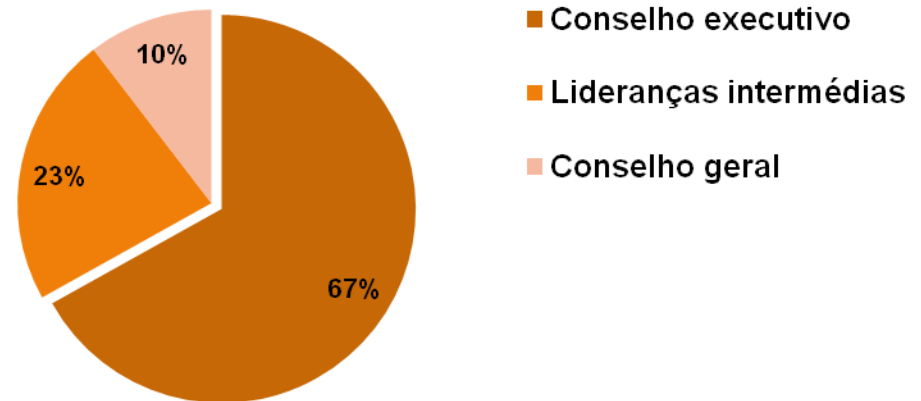


Figura 2 – Análise quantitativa de *Exercício da autoridade*

## 4d) Práticas e estilos de liderança

### (c) Processos de tomada de decisão

Os processos de tomada de decisão não são abordados de forma sistemática nos relatórios analisados: são poucos os relatórios onde se pode encontrar referências claras sobre o modo como as decisões são realizadas.

As referências existentes descrevem, principalmente, a **forma como os actores são envolvidos e integrados nos processos de decisão.**

## 4d) Práticas e estilos de liderança

### ■ Processos de tomada de decisão

Destaques em processos de tomada de decisão

“A consulta dos actores educativos e o seu envolvimento na tomada de decisão implica-os mais no cumprimento das metas traçadas.” (Escolas integradoras)

“Numa estratégia de gerir a Escola com todas as estruturas de gestão pedagógica, o Conselho Executivo promove e incentiva lideranças intermédias de modo a que os diferentes órgãos sejam efectivos níveis de decisão, nomeadamente o Conselho Pedagógico e o Conselho de Directores de Turma.” (Escolas deficitárias)

## 4d) Práticas e estilos de liderança

### (d) Partilha e circulação de informação

As formas de utilização, partilha e circulação de informação são apresentadas ao nível da comunicação interna na escola, da partilha de informação com a restante comunidade educativa e dos aspectos condicionantes.

Neste domínio, destacam-se as referências sobre os **processos e vias de partilha de informação entre a escola, as famílias e a comunidade em geral**, como são os sites das escolas, a caderneta dos alunos, os endereços electrónicos, os telefones, ou as reuniões de acompanhamento dos alunos.

## 4d) Práticas e estilos de liderança

### (e) Abertura à inovação

A abertura à inovação da liderança escolar é caracterizada pelo investimento no uso de tecnologias e outro tipo de referências (dinamização de projectos e actividades de carácter inovador, práticas educativas, oferta educativa curricular e extracurricular ou parcerias estabelecidas com a escola)

Em termos quantitativos, detectou-se a relevância do **investimento da escola na tecnologia**, nomeadamente ao nível de equipamentos educativos e de plataformas de comunicação e a **adesão a projectos, clubes ou actividades inovadoras**.

# 4d) Práticas e estilos de liderança

## (e) Abertura à inovação

Quadro 4.2. Análise quantitativa de *Abertura à inovação*

	Nº de unidades de texto	Nº de relatórios	Nº de relatórios
1. Abertura à inovação	72	21	0,25
2. Investimento/uso de novas tecnologias	159	48	0,54
3. Modernização administrativa	282	73	0,96
4. Equipamentos educativos	<b>471</b>	<b>113</b>	<b>1,61</b> ←
5. Plataformas de comunicação	<b>879</b>	<b>193</b>	<b>3</b> ←
6. BE/CRE, projectos e clubes	<b>849</b>	<b>205</b>	<b>2,90</b> ←
7. Formação profissional/práticas educativas	249	69	0,85
8. Oferta educativa e extracurricular	438	120	1,49
9. Parcerias e abertura à comunidade	165	49	0,56
10. Outros	246	68	0,84
11. Constrangimentos	288	72	0,98
12. Dificuldades no uso das TIC	213	56	0,73

# Conclusão

- **Próximas etapas:**

- a) **Relatórios de Avaliação:**

- Análise e sistematização da informação dos relatórios de avaliação externa.

- b) **Estudos de caso:**

- Sistematização e integração da informação resultante dos estudos de caso (caracterização dos diferentes contextos institucionais, medidas implementadas para combater o insucesso e o abandono escolares, etc.).