

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Recuperação de aprendizagens: Modelo estratégico de gestão numa escola pública**

Hugo Miguel Castelo Henriques Antunes Carrilho

Mestrado em Administração Escolar

Orientadora:

Doutora Generosa Gonçalves do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE - IUL - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**Recuperação de aprendizagens: Modelo estratégico de gestão numa escola pública**

Hugo Miguel Castelo Henriques Antunes Carrilho

Mestrado em Administração Escolar

Orientadora:

Doutora Generosa Gonçalves do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE - IUL - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

## **Agradecimentos**

E porque somos sempre algo mais quando não caminhamos sozinhos, não posso deixar de demonstrar a minha gratidão aos que me acompanharam nesta caminhada:

Com um carinho muito especial, um agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Generosa do Nascimento, por conseguir, dentro de todo o rigor, exigência, frontalidade e profissionalismo que caracterizam o seu trabalho académico, contagiar-nos com a sua alegria, simpatia e dinamismo, conseguindo sempre o melhor de nós. O meu muito obrigado.

À Professora Doutora Susana Martins, pela disponibilidade, empenho e proximidade com que, enquanto coordenadora do Mestrado em Administração Escolar e professora, nos brindou ao longo deste percurso.

Ao meu Diretor Professor Fernando Costa e aos meus colegas da coordenação da EB dos Castanheiros, Professora Isabel Martins e Professor João Contente, por toda a ajuda, colaboração e incentivo em todos os momentos.

À minha esposa Cláudia por ser o meu porto seguro, sempre capaz de ouvir e ajudar, responsável juntamente com os nossos filhos Leonor, Tiago e Laura pela felicidade e alegria com que irradiam os meus dias.

Aos meus Pais por estarem sempre presentes e prontos para motivar, incentivar e acompanhar a vida e os desafios da linda família que criaram.

## **Resumo**

A recuperação de aprendizagens e o desenvolvimento de um instrumento da gestão estratégica no Agrupamento de Escolas de Caneças, são os objetos centrais do estudo desenvolvido para a consecução deste trabalho de projeto. Pretende-se a clarificação de papéis dos vários atores envolvidos no processo de aprendizagem e recuperação de aprendizagens, bem como uma efetiva articulação e integração das ações com o projeto educativo do agrupamento, sob alçada de um sistema de feedback e aprendizagem na gestão estratégica da organização.

Este projeto resulta da procura por maiores índices de sucesso e melhoria de resultados escolares dos alunos, visando através de um processo de recuperação de aprendizagens dinâmico e adaptado às necessidades individuais dos alunos, impedir a acumulação de insucesso e um clima de desconexão com a escola, mantendo os alunos tal como a designação do projeto, “Sempre ON”.

Neste trabalho foram desenvolvidos instrumentos de suporte, nomeadamente um Balanced Scorecard e um modelo de implementação do processo de recuperação de aprendizagens como parte integrante do projeto “Sempre ON”.

Palavras-chave: Recuperação de Aprendizagens; Estratégia; Balanced Scorecard; Ensino Público.

Códigos JEL: I29, M19.

## **Abstract**

The central objectives of this research project are the recovery of learning and the development of a strategic management tool within the Caneças School Cluster. The aim of this project is to clarify the roles of the various stakeholders involved in the learning and learning recovery process. Additionally, it seeks to ensure effective coordination and integration of actions with the cluster's educational project, which fall under the responsibility of a feedback and learning system integrated into the organization's strategic management.

This project stems from the pursuit of higher success rates and improved academic outcomes for students. Through a dynamic learning recovery process, which is individually tailored to the student's needs, the project seeks to prevent the accumulation of failure and a sense of disconnection with the school, keeping students, as the project name suggests, "Always ON."

**Key-words:** Learning Recovery; Strategy; Balanced Scorecard; Public education.

**JEL Codes:** I29, M19.

## Índice

Introdução.....	1
1. Revisão de literatura.....	3
1.1. New Public Management e New Public Governance.....	3
1.2. Gestão estratégica.....	4
1.2.1. Balanced Scorecard.....	7
1.2.2. Balanced Scorecard na educação pública.....	9
1.3. A escola e as aprendizagens.....	11
1.3.1. Papel do professor.....	15
1.3.2. Papel do aluno.....	16
1.3.3. Papel da família.....	16
2. Metodologia.....	18
2.1. Método.....	18
2.2. Amostra.....	18
2.3. Técnicas de recolha de dados.....	18
2.4. Técnicas de tratamento de dados.....	19
3. Diagnóstico da Organização.....	20
4. Projeto de Intervenção.....	27
4.1. Caracterização do Projeto.....	27
4.2. Tema.....	27
4.3. Nome.....	27
4.4. Logótipo.....	27
4.5. Objetivos do Projeto.....	27
4.6. Operacionalização e monitorização do projeto.....	28
4.7. Riscos.....	32
4.8. Ações Mitigadoras.....	33
Conclusão.....	35

Referências bibliográficas .....	37
Anexos .....	43

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Elementos básicos do processo de gestão estratégica adaptado de Wheelen & Hunger (2012, p.15). .....	6
Figura 2 - Evolução Balanced Scorecard adaptado de Saraiva & Alves (2013). .....	8
Figura 3 - Perspetivas do BSC adaptado de Rompho (2020). .....	11
Figura 4 - As três dimensões da aprendizagem e desenvolvimento de competências adaptado de Illeris (2018). .....	14
Figura 5 - Dimensão formulação da estratégia – categorias de 2ª ordem.....	23
Figura 6 - Dimensão implementação da estratégia – categorias de 2ª ordem. ....	24
Figura 7 - Dimensão recuperação de aprendizagens – categorias de 2ª ordem. ....	24
Figura 8 - BSC Corporativo do AE Caneças.....	30
Figura 9 - BSC Operacional do AE Caneças.....	31

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Estabelecimentos de ensino do AE Caneças. ....	20
Quadro 2 - Dimensão profissional dos entrevistados (síntese). ....	21
Quadro 3 - Dimensão diagnóstico - pontos fortes e fracos do AE Caneças.....	22
Quadro 4 - Implementação e monitorização do projeto “Sempre ON”.....	32



## **Glossário de Siglas**

AE – Aprendizagens Essenciais

PASEO – Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória

BSC – Balanced Scorecard

AE Caneças – Agrupamento de Escolas de Caneças

NPM – New Public Management

NPG - New Public Governance

CDC – Coordenadores de Departamento Curricular

DC - Departamentos Curriculares

CEP – Coordenadores de Equipa Pedagógica

EP – Equipas Pedagógicas

PE – Projeto Educativo

PASET - Planos de Acompanhamento de Situações Especiais de Transição

DAC - Domínios de Autonomia Curricular

DT – Diretor de Turma

EE – Encarregado de Educação



## **Introdução**

A escola pública portuguesa, como parte de um todo onde tudo acontece mais rapidamente e com mais visibilidade, debate-se à semelhança da restante sociedade, com a necessidade de assumir um papel determinante no que respeita ao conhecimento e à sua importância face a grandes desafios, como a digitalização e a necessidade premente de uma população jovem cada vez mais desperta para questões como a sustentabilidade, a transparência, a diversidade e a inclusão.

As aprendizagens essenciais e o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória introduzidos em 2017, em linha com as políticas europeias de educação, representam um reforço do papel da escola, que se traduz em maiores responsabilidades na preparação dos alunos para os novos desafios e para a sua aprendizagem ao longo da vida. A escola, à semelhança de outras instituições públicas, tem vindo a tornar-se permeável à implementação de novas práticas de gestão, assumindo-se a gestão estratégica como um importante instrumento para a concretização da missão e visão a que escola se propõe, bem como na superação das dificuldades detetadas no âmbito dos vários quadros da avaliação externa.

A maior exigência face ao sucesso dos alunos, o clima de competitividade em que as escolas públicas já se encontram inseridas, partilhando o espaço com as instituições privadas, salientam a importância dos processos de recuperação de aprendizagens dos alunos e da conexão destes processos com a gestão estratégica da organização, visando este trabalho de projeto uma proposta de intervenção num eixo estratégico, conducente a mudanças e desenvolvimento organizacionais, que proporcionem maiores aprendizagens aos alunos.

O Agrupamento de Escolas de Caneças é formado por seis estabelecimentos de ensino, quatro deles dedicados ao pré-escolar e 1º ciclo, um dedicado ao 2º ciclo e 7º ano de escolaridade e a escola sede, que garante a cobertura do 8º ano ao 12º ano de escolaridade. Esta organização enfrenta os desafios resultantes de uma parte considerável da sua população escolar provir de um meio em que as baixas qualificações dos pais persistem e em que as expectativas relativamente ao sucesso escolar são baixas, procurando desenvolver estratégias que conduzam a uma inequívoca e gradual melhoria dos resultados dos alunos e a um posicionamento como escola de excelência no concelho de Odivelas. Uma parte da população escolar do Agrupamento, regista ao longo do seu

percurso escolar um acumular de lacunas nas suas aprendizagens que, de uma forma quase sistémica, se traduzem em insucesso ou em baixo desempenho escolar.

A questão de partida deste projeto, situa-se na identificação dos intervenientes (atores) no processo de recuperação de aprendizagens, que papéis desempenham e quais os impactos no projeto educativo.

Assim são objetivos deste projeto: 1- Conceber e desenvolver um instrumento de gestão estratégica para o Agrupamento de Escolas de Caneças; 2- Reformular o modelo de recuperação de aprendizagens entre o 5º e o 9º ano de escolaridade, promovendo a sua plena integração no projeto educativo.

A consecução deste trabalho assenta primeiramente numa revisão de literatura em duas vertentes fundamentais (a gestão estratégica nas escolas e as aprendizagens) e num eixo estratégico de ligação entre as duas vertentes, essencial para a consecução do projeto. Segue-se o diagnóstico da instituição, do seu funcionamento, da sua missão, do seu projeto educativo e da sua visão e valores; e um terceiro momento em que se constituirá o plano estratégico da instituição, determinante para a gestão estratégica da mesma.

Este projeto pretende garantir uma ligação, com altos índices de conectividade entre alunos, professores, equipas pedagógicas, departamentos curriculares, lideranças e encarregados de educação, e promover uma escolaridade em que os alunos não se desligam do processo de aprendizagem.

## **1. Revisão de literatura**

### **1.1. New Public Management e New Public Governance**

Após a década de 80, verificaram-se profundas alterações na gestão pública, assentes num novo conceito denominado New Public Management (NPM) - Nova Gestão Pública, que procurou contrariar a associação do sector público à ineficiência, burocracia e ineficácia (Almqvist *et al.*, 2012). Esta NPM, segundo Bao *et al.* (2013), objetivava tornar os serviços públicos mais eficientes para os cidadãos, recorrendo à aplicação das técnicas de gestão do sector privado, que traduziam um grande foco na concorrência, na satisfação do cliente e na medição de desempenho.

No entanto, a NPM apresentou limitações nesta transposição das técnicas de gestão do sector privado para o sector público nomeadamente, ao perspetivar o utente como cliente, ao utilizar uma abordagem financeira competitiva focada no mercado e no lucro, às diferenças na natureza do trabalho e na estrutura organizacional (Waheduzzaman, 2019), e ainda a tendência a usar abordagens administrativas para solucionar problemas essencialmente políticos (Bao *et al.*, 2013).

Estas limitações contribuíram para a emersão do conceito de New Public Governance (NPG) - Nova Governança Pública, centrada nos valores do sector público e numa perspetiva de redes de organizações, onde recursos, conhecimentos e diferentes competências são compartilhados promovendo a cooperação na prestação de serviços, exigindo novas ideias sobre a gestão de relações entre os atores e o uso e partilha de recursos (Almqvist *et al.*, 2012). Este autor salienta ainda que a função de informação de desempenho dentro das redes visa, maioritariamente, suportar os processos de debate e diálogo entre os parceiros com competências distintas, dependentes uns dos outros (mas não de forma hierárquica), gerando informações claras e acessíveis.

Osborne (2009, p. 6) salienta a preocupação da NPG “com as pressões ambientais institucionais e externas que permitem e restringem a implementação de políticas públicas e a prestação de serviços públicos” e cujo foco enquanto abordagem sistémica, se encontra “na coprodução de serviços públicos, relacionamentos interorganizacionais e governança de processos – enfatizando a eficácia dos serviços e os resultados”. O conceito de governança aliado à NPG, não configura uma alternativa ao governo, mas um sistema baseado em parcerias entre este, empresas e associações de cidadãos, sendo o destaque direcionado para as redes, parcerias e cooperação, em vez de competição ou hierarquias, visando uma prestação de serviços mais eficientes e flexíveis, capazes de

responder às necessidades de uma cidadania mais diversificada e aos stakeholders do sector público (Hyndman & Liguori, 2016).

Importa referir, no âmbito da governança na educação, que os alunos, professores, famílias, os demais atores, direta ou indiretamente envolvidos no processo educativo, as relações entre escolas e entre escolas e outras instituições, condicionadas ou amplificadas pelas características dos modelos educativos de governação, pelos níveis de autonomia (institucional, organizacional, didático e financeiro), bem como pelos mecanismos de encorajamento à colaboração (local e central), permitem através dos processos de gestão e liderança da escolas, catalisar as expectativas e empenho em torno do projeto educativo das mesmas (Paletta, 2012).

## **1.2. Gestão estratégica**

A competitividade das organizações escolares públicas, assume hoje um papel de maior relevo, traduzindo-se numa maior necessidade, por parte destas instituições, de processos que lhes permitam saber onde se encontram, para onde querem ir e qual o caminho para lá chegar (Santos, 2008), assumindo-se a gestão estratégica como um parceiro de destaque relevante.

A gestão estratégica pode ser considerada como a implementação do planeamento estratégico de uma forma continuada com o propósito de um melhor cumprimento da missão, da gestão de mandatos, de uma aprendizagem contínua e a da criação sustentada de valor público por parte da organização (Bryson, 2011), assegurando a ligação entre as ações de curto, médio e longo prazo e o caminho que devemos seguir. A sua prática, contempla o envolvimento em processos, caracterizados por uma variedade de rotinas, práticas de planeamento e recurso a ferramentas específicas, abrangendo diferentes tipos de atores (Jonhsen, 2015) e que, de acordo com Bryson (2020), são capacitados por um conjunto de arranjos, resultantes do sistema de gestão estratégica em que estão inseridos, influenciando o surgimento de determinados tipos de processos e de estratégias.

A gestão estratégica assume-se assim, de acordo com (Pereira & Melão, 2012), como um processo que envolve o planeamento, a organização, liderança e controle de um conjunto de decisões e ações que regulam e definem a direção da organização, e que segundo Estevão (1998) determina a sua performance, tendo em conta as oportunidades e as ameaças do ambiente, bem como as forças e fraquezas da própria.

Porter (1979) autor do modelo das cinco forças, realça a importância do posicionamento, em todo o processo que alimenta a definição da estratégia. As cinco

forças presentes no modelo são o poder de negociação das empresas fornecedoras; o poder de negociação dos clientes; a ameaça de novos concorrentes; a ameaça de novos produtos (substitutos); e a intensidade da rivalidade entre concorrentes. Esta visão, segundo Saadatmand *et al.* (2018), considera a estratégia como a capacidade de encontrar uma posição que proteja a vantagem competitiva das ações das cinco forças identificadas no modelo, embora se reconheça neste um caráter estático e pouco sensível às alterações do ambiente.

Por sua vez, Certo (2011) reforça a necessidade da compreensão de como os ambientes organizacionais são estruturados, estabelecendo três níveis para os mesmos: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno. Estes três níveis são fundamentais na definição da estratégia, sendo essencial perceber a influência de cada nível no desempenho da organização.

O ambiente geral, com amplas implicações no longo prazo, é constituído pelas seguintes componentes: sociais, jurídicas, económicas, políticas, tecnológicas e internacionais. É importante salientar a relevância destas componentes na elaboração de estratégia, considerando ao nível das organizações escolares a relevância da análise demográfica no âmbito da componente social, as políticas governamentais na componente política ou as inovações e necessidades tecnológicas, na esfera da componente tecnológica.

Segundo Certo (2011), o ambiente operacional integra as cinco forças descritas no modelo de Porter, devendo a definição da estratégia espelhar sensibilidade às relações resultantes do modelo de Porter. O ambiente interno reflete ações imediatas e de curto prazo para a organização, contemplando as ações de gestão mais específicas, onde podemos incluir o planeamento, a organização, a influência e o controle.

Wheelen & Hunger (2012), consideram fundamental para que se verifiquem efeitos positivos no desempenho da organização, uma conectividade com capacidade de se ajustar, entre o ambiente da mesma e a sua estratégia, estrutura e processos, sendo a gestão estratégica essencial para que estas organizações, com capacidade de aprenderem, “possam evitar a estagnação por meio de um contínuo autoexame e experimentação” (Wheelen & Hunger, 2012, p.14) em que pessoas de vários níveis da organização, participantes no processo de gestão estratégica sugerem “mudanças em estratégias e programas para tirar proveito das mudanças ambientais, e trabalhar com outras pessoas para melhorar continuamente os métodos de trabalho, procedimentos e avaliação” (Wheelen & Hunger, 2012, p.14).

No modelo proposto por estes autores (Figura 1), estão estabelecidas quatro fases fundamentais para a gestão estratégica da organização: o diagnóstico ambiental; a formulação da estratégia; a implementação da estratégia e por último a avaliação e controle. Este modelo propõe ainda um sistema de feedback e aprendizagem que acompanha todas as fases e que fornece informação que possibilita a adequação e melhoria em todos os momentos de operacionalização do modelo.

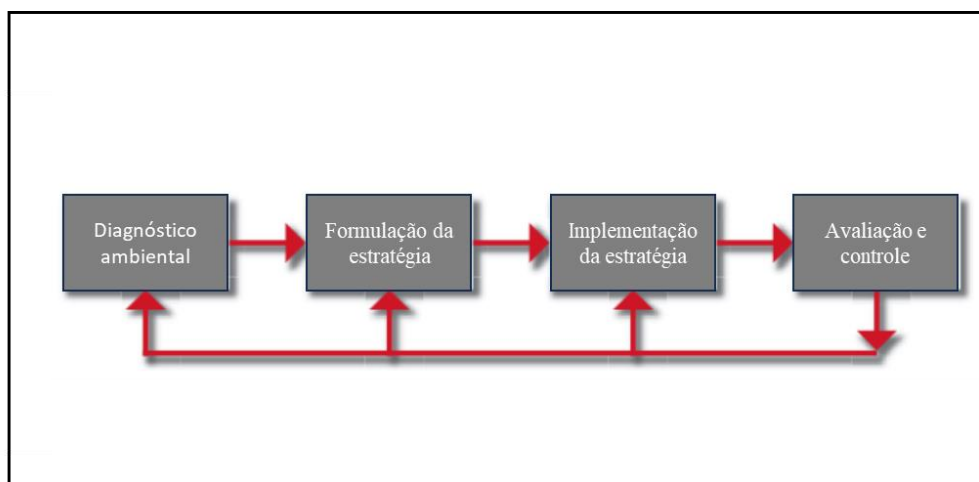


Figura 1 - Elementos básicos do processo de gestão estratégica adaptado de Wheelen & Hunger (2012, p.15).

O diagnóstico ambiental da organização visa a identificação de fatores estratégicos com influência no futuro da mesma, através da monitorização, avaliação e disseminação de informações, a nível do ambiente externo e do ambiente interno da organização. Uma forma simples de proceder à identificação destes fatores estratégicos é através da realização de uma análise SWOT, onde são identificadas as variáveis externas (oportunidades e ameaças) que formam o contexto em que se situa a organização e também as variáveis internas (forças e fraquezas) que caracterizam o contexto onde o trabalho é realizado.

A formulação da estratégia concretiza-se no desenvolvimento de planos de longo prazo que concretizem “a gestão eficaz de oportunidades e ameaças ambientais, à luz dos pontos fortes e fracos da organização” (Wheelen & Hunger, 2012, p.18) e que contempla: a missão, que traduz a razão de ser da organização, espelhando as expectativas compartilhadas pelos seus colaboradores e transmite uma imagem pública aos stakeholders; os objetivos, que devem ser um verbo de ação, refletindo o que deve ser realizado e até quando e em que medida dão cumprimento à missão da organização; a estratégia, que procura minimizar as desvantagens competitivas e maximizar as vantagens competitivas, estabelecendo o plano para que organização cumpra a sua missão e alcance



os seus objetivos; as políticas, responsáveis pelas orientações que regem a tomada de decisões e ações e que suportam a missão, objetivos, a estratégia e consequentemente conduzem à sua implementação.

A implementação da estratégia, constitui-se pelos programas, orçamentos e procedimentos, sendo alimentada por um processo de ação, em que os programas representam a passagem da estratégia para a ação através da definição de uma (ou várias) atividade(s)/etapa(s). Os orçamentos, embora não assumindo um papel determinante no aspeto do lucro no caso das entidades não lucrativas, podem ser determinantes no que respeita à viabilidade ou à sustentabilidade das ações. Os procedimentos, que consistem no detalhar dos passos e etapas essenciais para a consecução dos programas.

A avaliação e controle, consiste na comparação dos resultados obtidos com os resultados desejados. Embora constituindo o elemento final da gestão estratégica, esta fase, baseada nos resultados do desempenho, permite fazer ajustes na estratégia ou na sua implementação (ou em ambas) e estimular o reinício do processo ou de um novo ciclo.

### **1.2.1. Balanced Scorecard**

O processo de formulação da estratégia, embora sendo um processo de elevada complexidade, reúne o apoio e suporte de ferramentas e modelos como a SWOT, as Cinco Forças de Porter, o Modelo de Wheelen & Hunger, bem como, comparativamente com a implementação da estratégia, a utilização de um espaço temporal bastante mais curto. O balanced scorecard apresenta-se assim como um modelo capaz de apoiar a implementação da estratégia e promover o alinhamento estratégico da organização (Heinzen & Marinho, 2018), fornecendo ao mesmo tempo uma visão global da organização.

O Balanced Scorecard, um modelo proposto pelos autores Kaplan & Norton (1992), foi alvo de um processo de desenvolvimento promovido pelos seus autores, que ditou várias transformações e adaptações até ao ano de 2010, ultrapassando as limitações um modelo focado quase exclusivamente numa perspetiva financeira e abstraído das mudanças rápidas e contínuas no ambiente concorrente. Este processo, segundo Saraiva & Alves (2013), ditou a evolução do de acordo com a figura:

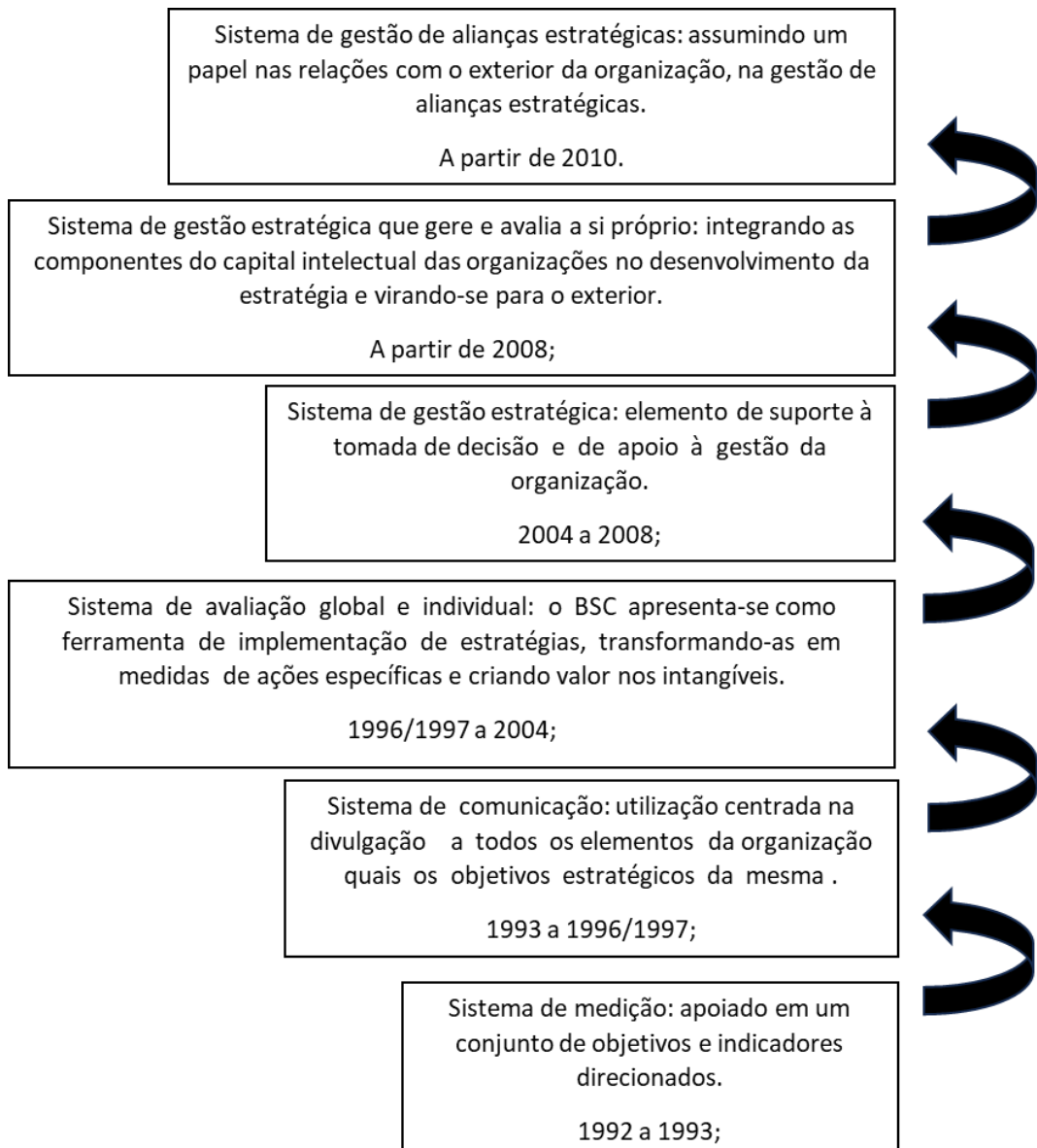


Figura 2 - Evolução Balanced Scorecard adaptado de Saraiva & Alves (2013).

O BSC, de acordo com Kaplan & Norton (1996a, 1996b, 2006, 2008 e 2010), procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, que se desdobram em medidas, metas e iniciativas estratégicas numa relação causa e efeito entre as quatro perspetivas definidas para este modelo:

- A perspetiva financeira, concentrada no sucesso financeiro da organização, devendo os seus indicadores refletirem a estratégia adotada pela organização;
- A perspetiva do cliente, focada na forma como a organização pretende ser vista pelos seus clientes, preocupando-se com os fatores que contribuem para uma consolidação do relacionamento com o cliente e possibilitam à organização atingir os seus objetivos;
- A perspetiva dos processos internos, firmada nas operações que provocam satisfação dos clientes e melhores resultados financeiros, salientando a importância das atividades e

processos internos críticos, fundamentais para alcançar os objetivos das duas perspetivas anteriores;

- Por último, a perspetiva aprendizagem e crescimento com enfoque, na construção das capacidades de longo prazo da organização. A perspetiva de aprendizagem e crescimento impulsiona o processo interno, aumentando a satisfação do cliente e resultando em sucesso financeiro, sendo responsável pela infraestrutura que suporta e consubstancia estas três perspetivas.

Dentro de cada perspetiva existem quatro elementos a serem considerados, sendo na relação entre eles, utilizada uma ferramenta que torna a estratégia mais transparente e tangível, contribuindo simultaneamente para a promoção entre os gestores de uma maior clareza na perceção da estratégia da organização, e que se denomina por mapa estratégico.

Segundo Adeinat (2019) o uso dos mapas estratégicos promove também a compreensão dos funcionários sobre as estratégias de sua organização, permitindo, envolver toda a organização na perseguição e suporte dos objetivos estratégicos da mesma.

Assim, de acordo com Rompho (2020), dentro de cada perspetiva e devidamente explanado no mapa estratégico, os dois primeiros elementos são a definição dos objetivos estratégicos e das metas (medidas), sendo o facto de estas serem mensuráveis, condição fundamental para os objetivos poderem ser acionados. O terceiro elemento é o valor alvo atribuído a cada medida, que se pretende que seja atingido pela organização. O elemento final, as iniciativas estratégicas, prendem-se com o direccionar das estratégias para a ação, concretizando a organização as atividades necessárias para atingir os objetivos presentes no mapa estratégico.

### **1.2.2. Balanced Scorecard na educação pública**

A crescente exigência em torno do crescimento das qualificações da população portuguesa, da melhoria do serviço público de educação e da qualidade do ensino privado, alimenta um clima de competitividade no qual a escola pública inevitavelmente terá que ser parte ativa, pese embora, "...as pressões competitivas possam estar relacionadas com a criação de algumas inovações, elas tendem a ser mais em termos de fatores organizacionais, como administração e governança, marketing "... em vez de melhorias ao nível de sala de aula" Lubienski & Perry (2019). A aplicação do BSC em escolas públicas em Portugal não é comum, sendo a gestão estratégica, mesmo num clima de maior exigência e escrutínio da escola pública, uma prática inexistente e por vezes

desconhecida. Importa salientar que no BSC usado para organizações que visam o lucro, a perspetiva financeira assume uma posição relevante, no entanto e no que respeita às instituições sem fins lucrativos, onde se integra a escola pública portuguesa, esta perspetiva não se assume como a mais relevante.

Assim, Níven (2008) no sentido de adaptar o BSC à especificidade das organizações sem fins lucrativos, alterou a sua estrutura, colocando a missão no topo e elevando a perspetiva do cliente, em detrimento da perspetiva financeira. Importa salientar, ainda segundo este autor, que as organizações não podem operar sem recursos financeiros e que estes preconizam um papel habilitador ou inibidor do sucesso da perspetiva do cliente e da consagração da missão, que inevitavelmente deverá contemplar a capacitação dos alunos, a obtenção de bons resultados escolares e a formação de cidadãos responsáveis dotados de competências para a aprendizagem ao longo da vida.

Os autores Pereira & Melão (2012) na análise de vários estudos sobre a implementação do BSC em instituições de ensino público, mencionam a inconsistência de alguns resultados, salientando a necessidade de mais estudos empíricos nas escolas públicas, pois “... embora alguns estudos apresentem certos benefícios, obstáculos e desafios, outros estudos apenas os confirmam parcialmente ou sugerem aspetos diferentes” Pereira & Melão (2012, p. 8).

Rompho (2020) publicou um estudo empírico realizado na Tailândia numa amostra de 3351 escolas, sendo este “um dos primeiros a testar empiricamente as relações entre perspetivas no modelo balanced scorecard para escolas públicas” Pelayo *et al.* (2021, p. 4), tendo sido aplicado num contexto de mudança na escola pública Tailandesa, em que segundo Rompho (2020) importa munir as escolas de ferramentas, que lhes permitam definir estratégias dentro da autonomia permitida pelo sistema, em função da especificidade de cada estabelecimento de ensino.

Estudos como o de Fredin *et al.* (2015) promovem a alteração das perspetivas do BSC com vista a uma melhor adequação às estratégias da organização. Na mesma linha, Rompho (2020) no modelo de BSC utilizado no estudo realizado nas escolas da Tailândia, alterou a perspetiva do cliente, para perspetiva do aluno e a perspetiva financeira para perspetiva de recursos. Estas alterações, segundo Rompho (2020) significam, do ponto de vista da perspetiva do aluno, responder à necessidade de gerar alunos com altas qualificações e criar cidadãos responsáveis e, do ponto de vista da perspetiva de recursos, uma adequação ao facto de a escola não ser geradora de receitas, mas sim dependente de um orçamento aprovado pela tutela. O modelo usado por este autor (Figura 3) foca-se no

ensino e aprendizagem, assente em dois objetivos principais dentro da perspectiva do aluno: o processo para a excelência académica e o processo para o bom comportamento.

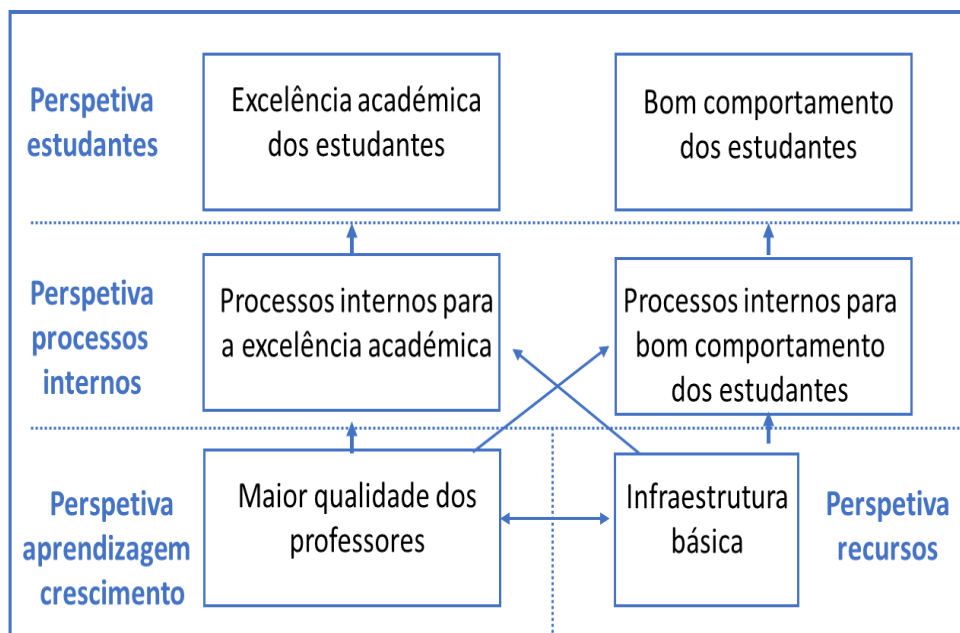


Figura 3 - Perspetivas do BSC adaptado de Rompho (2020).

No entanto, é importante referir que estes dois processos se concentram mais nas atividades de aprendizagem e ensino dentro de cada escola, representado uma limitação deste estudo, direcionado para a qualidade de ensino e não para a gestão geral da escola e que, segundo Adeinat (2019), não devem ser ignoradas as relações causais entre as quatro perspetivas.

### 1.3. A escola e as aprendizagens

O processo de democratização e massificação das escolas, ocorrido após o 25 de Abril de 1974, conduziu segundo Martins (2014), a um ajuste das políticas educativas fundamentadas em critérios apoiados na racionalidade técnica, promovendo uma organização escolar direcionada para um alargamento do sistema educativo, caracterizado por um aumento do número de estabelecimentos educativos bem como do número de professores, capaz de responder ao crescimento do número de alunos. Esta massificação do sistema educativo, foi acompanhada pela implementação de uma escolaridade obrigatória de 6 anos, sendo posteriormente, com a aprovação da lei de bases do sistema educativo em 1986, aumentada para 9 anos (Martins, 2014) e por último durante o ano de 2009, verificou-se um novo alargamento da escolaridade obrigatória para 12 anos de escolaridade.

A primeira década deste século nas escolas portuguesas, segundo Marinho *et al.* (2019), caracterizou-se por ambientes profissionais e organizacionais orientados por subculturas do cumprimento dos programas curriculares, acompanhadas de um conjunto de práticas curriculares com elevada padronização e direcionadas para o treino e sucesso nas avaliações, especialmente nas avaliações de caráter externo, revelando -se de acordo Formosinho & Machado (2008), uma escola uniforme pautada por um currículo standard em que conteúdos, horários, ritmos de implementação condicionados, cargas horárias disciplinares iguais, que a definem como uma escola que revela dificuldades em responder aos diferentes interesses, necessidades e aptidões, experiência escolar e rendimento o académico das crianças.

Num contexto em que a autonomia das escolas é caracterizada ainda por sérios condicionalismos no âmbito da gestão curricular, na contratação e seleção de pessoal docente e não docente, na distribuição de serviço, num contexto de alterações na liderança e equipa do governo da república, deu-se a aprovação do despacho normativo n.º 5908/2017, de 5 de julho, diploma que concretiza as linhas do projeto de autonomia e flexibilidade curricular, fazendo este referência a que “ sabendo-se que a diferenciação pedagógica é um dos principais instrumentos para garantir melhores aprendizagens é fundamental que as escolas tenham à sua disposição instrumentos que lhes permitam gerir o currículo de forma a integrar estratégias para promover melhores aprendizagens em contextos específicos e perante as necessidades de diferentes alunos.” A par desta legislação foram também aprovados documentos de orientação curricular, designados por aprendizagens essenciais (homologadas pelo Despacho n.º 6944-A/2018, de 19 de julho) e uma referência importante para aprendizagem ao longo da vida em alinhamento com as políticas europeias, o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória (homologado pelo Despacho n.º 6478/2017) que define um conjunto de áreas de competências a desenvolver até ao final da escolaridade.

Estas alterações legislativas, além do desenvolvimento das áreas de competências que alavancam a aprendizagem ao longo da vida, pretendem igualmente manter Portugal na trajetória ascendente nos resultados do PISA e que se verifica desde o ano 2000, visando “fomentar aprendizagens efetivas e significativas, com conhecimentos consolidados, que são mobilizados em situações concretas, favorecendo o desenvolvimento de competências de nível elevado” (Despacho n.º 6944-A/2018, preâmbulo).

Além das alterações legislativas no seio da política educativa da escola, a interpretação do seu papel na comunidade, o seu relevo no processo e no tempo de

aprendizagem dos alunos são fatores igualmente determinantes, pelo que Bloom (1974) salienta a importância do tempo necessário para a aprendizagem e do modo como este é limitado pelos recursos disponíveis, pela distribuição segmentada dos mesmos e pela forma como a escola o utiliza.

As aprendizagens dos alunos configuram uma vertente fundamental da escola, não podendo, no entanto, serem concebidas como uma mera aquisição de um programa ou de um currículo, colocando-se o desafio no desenvolvimento de um conceito de aprendizagens que potencie a aquisição de todo o leque de diferentes competências (Illeris, 2003) claramente definidas no PASEO e fundamentais para a aprendizagem ao longo da vida.

James (2006) identifica três categorias de teorias de aprendizagens:

- As teorias behavioristas da aprendizagem, que permaneceram dominantes na década de 60 e 70, e que a encaravam como a resposta condicionada a estímulos externos, sendo o ambiente para a aprendizagem visto como o fator determinante. O conhecimento é desconstruído e dividido em pequenos elementos, ocorrendo a aprendizagem através da acumulação consecutiva e hierarquizada desses elementos, de preferência em grupos/turmas homogêneas de acordo com o nível do aluno, que assume neste processo o papel de recetor e em que a sua aprendizagem se centra nos saberes;
- As teorias construtivistas da aprendizagem, com um crescimento acentuado a partir da década de 60, acompanhado e reagindo ao behaviorismo, nas quais é determinante para a aprendizagem um envolvimento ativo dos alunos, constituindo um processo de construção individual e em que o conhecimento prévio é considerado determinante para as novas aquisições dos alunos. A metacognição e as suas duas componentes, o autocontrolo e a autorregulação das aprendizagens, assumem-se como dimensões importantes da aprendizagem, consubstanciada num processo em que o principal objetivo é garantir e promover o desenvolvimento de competências;
- As teorias socioculturais da aprendizagem são muitas vezes vistas como um novo desenvolvimento, embora as suas origens intelectuais remetam para o início do século XX até à conjugação da psicologia funcional e do pragmatismo filosófico. Na interação entre o indivíduo e meio social ocorre a aprendizagem, sendo esta, por definição, uma atividade social e colaborativa onde as pessoas desenvolvem o seu pensamento junto e através do trabalho em grupo. Esta interação promove o desenvolvimento de identidades, fruto de uma relação entre o aluno e a comunidade de prática em que ambos moldam e são moldados.

Illeris (2003) no âmbito do seu conceito de natureza social construtivista e que adotaremos no presente estudo, salienta a importância de dois processos fundamentais na aprendizagem, “um processo de interação externa entre o aluno e seu ambiente social, cultural ou material, e um processo psicológico interno de aquisição e elaboração” (Illeris, 2003, p. 398), embora reconhecendo que muitas teorias de aprendizagem contemplam apenas um destes processos, considera que, para ocorrer aprendizagem, ambos os processos devem estar ativamente envolvidos. Segundo Illeris (2018) existem três dimensões fundamentais para a aprendizagem, a dimensão do conteúdo, relacionada com os aspetos cognitivos, a dimensão incentivo, caracterizada pelo engajamento, interesse e motivação (sendo principalmente emocional) e a dimensão da interação que é social e afetada por um multinível de camadas (imediate, local, institucional, ambiental, entre outras).

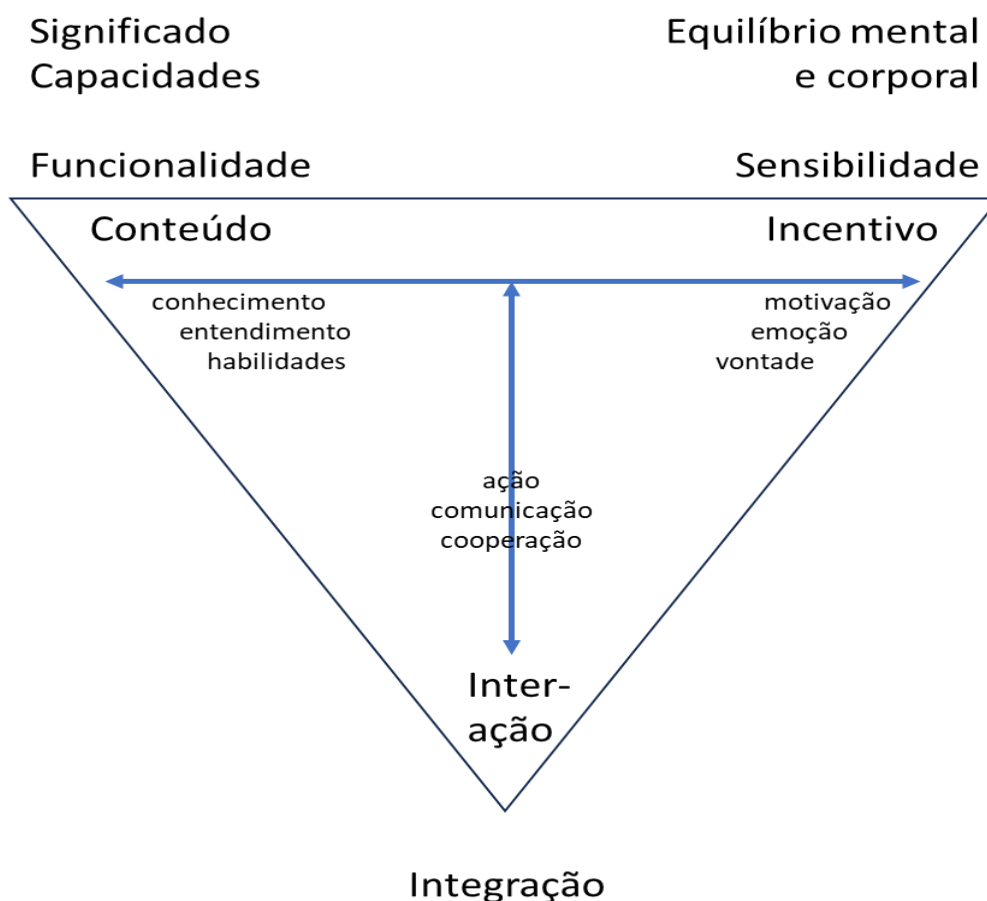


Figura 4 - As três dimensões da aprendizagem e desenvolvimento de competências adaptado de Illeris (2018).

As diferentes teorias de aprendizagem condicionam e determinam diferentes interações na relação professor aluno, afetando inevitavelmente o processo de feedback.



Segundo Thurlings *et al.* (2013, p.11) “o feedback eficaz orienta os alunos para a realidade interna, facilitando a construção do conhecimento, ajudando a construir símbolos, sendo dado no contexto da experiência humana e fornecendo 'kits de ferramentas' gerais de construção mental, em que o significado da mensagem de feedback é determinado pela compreensão interna”.

O estudo efetuado por Thurlings *et al.* (2013, p.12 ) salienta a eficácia , no âmbito da teoria de aprendizagem social construtivista, num feedback direcionado para “a tarefa e/ou objetivo, focado no processo de aprendizagem, específico, no tempo e frequente, positivo, imparcial, sem julgamento, construtivo, contendo elaborações e/ou justificativas, e incentivador do diálogo”, embora considere também que o feedback é influenciado por vários aspetos como: os alunos, as tarefas em mãos, os professores, a mensagem de feedback, o contexto em que o feedback é dado e a própria interação entre esses aspetos.

### **1.3.1. Papel do professor**

A heterogeneidade das populações escolares, nomeadamente na periferia da capital portuguesa, associada à necessidade de uma escola inclusiva e de um ensino que efetivamente promova o uso de práticas inclusivas, reforçam o foco na importância do papel do professor no processo de aprendizagem dos alunos.

Donohoo & Katz (2017) salientam a relevância das atribuições dos sucessos e fracassos dos alunos a fatores internos que são passíveis de ser controlados, tais como estratégias de ensino, feedback eficaz ou sistemas de intervenção, e a criação de um sentimento de confiança em que as ações do professor podem influenciar o desempenho dos alunos, realçando um papel menor neste capítulo, para as atribuições externas como o número de alunos por turma, o acompanhamento da vida escolar pela família ou até o papel do próprio aluno.

Neste processo de valorização da importância dos fatores internos, pela própria essência do estudo, é premente considerar que segundo Markova *et al.* (2016) a competência do professor é tida como um requisito para a implementação bem-sucedida das práticas inclusivas, em que níveis mais altos de competência dos professores (conectados geralmente a atitudes mais positivas por parte dos professores), se associam a melhores resultados de desempenho dos alunos.

Ariffin *et al.* (2018) consideram que a estrutura dos papéis e responsabilidades de um excelente professor abrange cinco temas principais: Ensinar com desempenho

instrucional de alta qualidade, preparando cuidadosamente as suas aulas e recorrendo a estratégias e abordagens inovadoras, envolvendo e informando simultaneamente os pais sobre o desempenho do aluno; Ser especialista em conteúdo, esperando-se o uso de materiais inovadores e criativos facilitadores das aprendizagens, podendo assumir um papel de ajuda a outros professores na própria escola ou para além do ambiente da escola; Ser facilitador, estando envolvido na formação de professores, podendo liderar a implementação de alterações curriculares e promover ações de melhoria; Assumir o papel de mentor, contribuindo para a integração de novos docentes e em uma melhor adaptação destes à sala de aula; Estar envolvido em pesquisa e inovação, participando em empreendimentos científicos que contribuam para uma melhoria das práticas de ensino.

### **1.3.2. Papel do aluno**

As referências em termos de currículo e desenvolvimento de áreas de competências, centradas nas AE e no PASEO, remetem para o aluno como sujeito ativo do seu processo de aprendizagem. Paolini (2015) salienta que os alunos quando responsabilizados pelo seu papel na própria aprendizagem adotam um papel ativo no processo, o que resulta num maior envolvimento nas suas tarefas, nas atividades da turma e nos projetos e programas em que está inserido.

Este autor salienta também o papel estimulante e potenciador das aulas que incentivam feedback e opiniões dos alunos e que assim, contribuem para um aumento do sentimento de autoeficácia e autoestima dos alunos.

Segundo Heitink *et al.* (2016) uma atitude positiva e um papel ativo dos alunos é fundamental relativamente ao seu processo de aprendizagem, bem como à promoção da autonomia e responsabilidade para com o mesmo, aumentando simultaneamente a capacidade e eficácia no uso do feedback fornecido pelos professores.

O clima de sala de aula, a preocupação, empatia e relacionamento com o professor condicionam obviamente a relação com os alunos e a sua motivação, sendo segundo Paolini (2015) e Heitink *et al.* (2016) o envolvimento e o engajamento as componentes principais na criação de um sentimento de responsabilidade essencial para a sua própria aprendizagem.

### **1.3.3. Papel da família**

A relação escola/família caracterizou-se durante muito tempo, por um processo de comunicação apenas se tornava ativo quando havia um registo ou uma ocorrência

negativa por parte do aluno, permanecendo a escola como uma instituição fechada e pessoa singular no processo de instrução dos alunos. A necessidade constante de investimento numa relação, no processo de formação global dos cidadãos de amanhã, que se traduza num modelo mais aberto, com canais de comunicação diversificados e pautado por relações de confiança mútua, que fomentem pais atentos e com uma envolvimento positiva na vida escolar dos filhos, é evidente de acordo com De Sousa & Sarmento (2010).

Numa relação condicionada pela localização geográfica da escola e pela população que abrange, pela atitude dos pais face à escola, pela incapacidade de colaborar nos trabalhos da escola, pela pobreza, pela falta de tempo, entre outros, importa salientar que apesar destas barreiras, segundo Jaiswal (2017) o interesse e os incentivos dos pais podem afetar a atitude dos alunos em relação à escola, conduta em sala de aula e autoestima.

Esta participação desenvolve-se em “primeiro lugar, pela criação de um ambiente familiar incentivador e modelo de vivências culturalmente ricas, de um acompanhamento otimista face aos resultados da criança, bem como de uma atitude de aprendizagem por parte dos pais; em segundo lugar pela criação de um ambiente escolar onde se pratique mais o incentivo do que a crítica e onde os professores funcionem como modelos e, por fim, o acesso a contextos culturais e literários na comunidade” De Sousa & Sarmento (2010, p.153). Ingram *et al.* (2007) refere também a necessidade de os pais concentrarem esforços na construção de condições positivas em casa que apoiem a aprendizagem do aluno, abrangendo as necessidades básicas da criança como: saúde, segurança, alimentação, higiene, roupas, abrigo, material escolar e um local destinado ao trabalho escolar.

## **2. Metodologia**

### **2.1. Método**

A presente investigação, visando uma melhor compreensão dos atores envolvidos no processo de recuperação das aprendizagens dos alunos e dos seus papéis nesse processo, utiliza uma abordagem de natureza qualitativa, assente nas premissas de um estudo de caso. O estudo de caso caracteriza-se pelo seu caráter holístico, compreensivo e aprofundado (Cardoso & Rego, 2017), sendo pertinente, quando o investigador tem em mãos questões do tipo “como” e “porquê”, possui pouco controlo sobre os eventos e o foco da sua investigação aponta para fenómenos contemporâneos em contexto da vida real, contribuindo este, de forma ímpar, para a compreensão que gera dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2010).

### **2.2. Amostra**

Este estudo elegeu como palco o Agrupamento de Escolas de Caneças (agrupamento de escolas situado no concelho de Odivelas na periferia da cidade de Lisboa), sendo a amostra constituída por: Diretor do Agrupamento; Subdiretora do Agrupamento; Coordenadores dos Departamentos (5) de História, Português, Matemática, Ciências e Educação Física; Coordenadores de equipa pedagógica do 6º ano (1) e 8º ano (2); Professores dos Departamentos selecionados (por método de saturação do 2º ciclo e do 3º ciclo); alunos do 6º ano (10 alunos com percursos escolares distintos – sucesso e insucesso) e alunos 8º ano (10 alunos com percursos escolares distintos – sucesso e insucesso) e representantes de encarregados de educação do 6º ano e 8º ano (num total de 12).

### **2.3. Técnicas de recolha de dados**

No âmbito da recolha de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, entrevistas de grupos focais e análise documental. Relativamente às entrevistas semiestruturadas foi elaborado um guião (anexos A, B, C e D) pautado pela temática do estudo, identificada de forma consistente e sistemática, visando a obtenção de respostas mais elaboradas e dirigidas para os tópicos e questões sobre as quais se pretende aprender (Qu & Dumay, 2011). Foram aplicadas ao Diretor, Subdiretora, Coordenadores de Departamento, Coordenadores de Equipa Pedagógica e Professores, de acordo com a amostra deste estudo.

No que concerne às entrevistas a grupos focais, foi igualmente aplicado um guião de entrevista (anexos E e F), refletindo a adequação às características da população-alvo,

atendendo às premissas do estudo de Adler *et al.* (2019), nomeadamente na simplificação da linguagem a utilizar nos grupos focais dos alunos, na constituição dos grupos (pais e alunos), na elaboração do próprio guião e na condução da entrevista.

Procedeu-se também à análise documental, tendo esta um papel fundamental na corroboração e validação das evidências oriundas de outras fontes (Yin, 2010), nomeadamente em documentos provenientes da organização escolar (projeto educativo, autoavaliação, avaliação externa, atas de departamento curricular) e da revisão de literatura.

#### **2.4. Técnicas de tratamento de dados**

De acordo com caráter qualitativo deste estudo, como técnica de análise de dados recorre-se à análise de conteúdo. O estabelecimento de procedimentos sistemáticos (Bardin, 2016; Berg & Lune, 2017) e de características objetivas, assumem um caráter relevante na descrição do conteúdo das mensagens e dos significados que a constituem (Bardin, 2016).

Na sequência dos instrumentos utilizados na recolha de dados (entrevistas semiestruturadas, entrevistas grupos focais e análise documental), e na concessão dos procedimentos que reforçam o rigor qualitativo, pretende-se que a apresentação dos resultados da pesquisa explane as conexões entre os dados, os conceitos emergentes e o resultado fundamentado da teoria (Gioia *et al.*, 2013).

Para o efeito optou-se pela metodologia de Gioia para o tratamento de dados.

### 3. Diagnóstico da Organização

Na consecução deste projeto de mestrado, de acordo com os objetivos concebidos (1- Conceber e desenvolver um instrumento de gestão estratégica, 2- Reformular o modelo de recuperação de aprendizagens entre o 5º e o 9º ano de escolaridade, promovendo a sua plena integração no projeto educativo) e tendo como objeto o Agrupamento de Escolas de Caneças, promoveu-se o diagnóstico desta instituição, parte integrante da rede de escolas públicas do Sistema de Ensino Português.

O AE Caneças, na sua atual configuração, resultante da junção do anterior Agrupamento de Escolas de Caneças, com a Escola Secundária de Caneças (atual escola sede do Agrupamento) no ano letivo 2014/2015, contempla uma oferta educativa que inclui as valências de Pré-Escolar, 1º Ciclo, 2º Ciclo, Ensino Secundário, Ensino Profissional e Educação de Adultos (Centro Qualifica), distribuídos pelos vários estabelecimentos de ensino que o compõem (Quadro 1).

Quadro 1 - Estabelecimentos de ensino do AE Caneças.

<b>Escolas</b>	<b>Turmas</b>	<b>Total de alunos</b>
EB Artur Alves Cardoso; EB Cesário Verde; EB Prof. <sup>a</sup> Maria Costa; EB Fontes de Caneças; EB Francisco Vieira Caldas	36 – II + 1º Ciclo	812
Escola Básica dos Castanheiros	22– 2º Ciclo + 7º	576
Escola Secundária de Caneças	46- 8º e 9º + Sec.	1298
	C. Qualifica Noturno	1185

No processo de diagnóstico do AE Caneças, foram efetuadas um total de 22 entrevistas a 12 professores, 5 coordenadores de departamento (Português, Educação Física, Ciências, Matemática e História), 3 coordenadores de equipa pedagógica (6º e 8º anos de escolaridade), ao Diretor e à Subdiretora do Agrupamento. Foram realizadas três entrevistas em grupos focais, a alunos do 6º ano, a alunos de 8º ano e a encarregados de educação de alunos do 6º e 8º anos de escolaridade (com os encarregados de educação inseridos todos no mesmo grupo focal).

Relativamente à dimensão pessoal dos entrevistados 4 são do sexo masculino e 18 do sexo feminino, com uma média de idades de 51 anos e com uma média de tempo de lecionação no AE Caneças de 15 anos. Relativamente aos grupos focais, no grupo de 6º

ano, 5 dos entrevistados são do sexo masculino, 4 do sexo feminino, com uma média de idades de 11 anos, no grupo de 8º ano, 3 dos entrevistados são do sexo masculino, 6 do sexo feminino, com uma média de idades de 14 anos e no grupo focal de encarregados de educação, 2 dos entrevistados são do sexo masculino, 7 do sexo feminino e os seus educandos frequentam o Agrupamento em média há mais de 3 anos.

Com base na análise de entrevistas e nos grupos focais efetuados (anexos G a J), relativamente à dimensão profissional dos entrevistados, salientam-se os aspetos enunciados no resumo (Quadro 2), como os mais relevantes:

Quadro 2 - Dimensão profissional dos entrevistados (síntese).

<b>Entrevistados</b>	<b>Características relevantes para a função</b>	<b>Papel da escola</b>	<b>Aspetos relacionais</b>
<b>Professores</b>	Conhecimento científico/pedagógico. Aspectos motivacionais. Aspectos relacionais pares e alunos.	Papel relevante na vida do professor.	Relação positiva, baseada no respeito e exigência.
<b>Coordenador de Equipa Pedagógica</b>	Importância dos pilares do trabalho de equipa. Aspectos relacionais.	Papel relevante na vida dos alunos.	Relação positiva. Relação de consenso e partilha.
<b>Coordenador de Departamento</b>	Conhecimento científico/pedagógico. Aspectos motivacionais. Aspectos relacionais.		Boas relações com os pares. Disponibilidade para ajudar e ouvir.
<b>Diretor e Subdiretora</b>	Importância dos pilares da liderança e trabalho de equipa. Conhecimento dos paradigmas e inovação na educação.		Relação positiva.

No âmbito da dimensão diagnóstico (anexos G a N) entre os vários grupos de entrevistados e grupos focais, elaborou-se a tabela (Quadro 3) referente aos pontos fortes e pontos fracos do AE Caneças.

Quadro 3 - Dimensão diagnóstico - pontos fortes e fracos do AE Caneças.

<b>Pontos fortes</b>	
<b>Entrevistas</b>	<b>Grupos Focais</b>
<p>- O Diretor (a que todos se referem habitualmente como direção): elemento agregador das lideranças intermédias; fio condutor comum a todas as estruturas; permeável e aberto a novas propostas e à inovação; articulação entre níveis de ensino e equipas; relacionamento saudável.</p> <p>-Trabalho colaborativo e cooperativo entre os professores. -Número de pais e encarregados de educação empenhados e envolvidos na vida escolar dos filhos. -Clima relacional no AE Caneças entre as equipas/professores. - Estabilidade do corpo docente no agrupamento.</p> <p>- Capacidade de acolher novos elementos.</p>	<p>-Bom ambiente que existe nas escolas. -Relação entre alunos, professores e assistentes operacionais. -Disponibilidade dos professores para ajudar e motivar. -Facilidade de comunicação com os encarregados de educação. - Continuidade pedagógica.</p>
<b>Pontos Fracos</b>	
<b>Entrevistas</b>	<b>Grupos Focais</b>
<p>-Forma como a comunicação se realiza. -Ausência de articulação entre departamentos e equipas pedagógicas. -Tempo para realizar e número de tarefas. -Horários dos docentes e alunos (8º e 9º ano): prejudiciais para o trabalho dos alunos e trabalho colaborativo. -Fracas participação de alguns encarregados de educação na vida escolar dos seus educandos. -Turmas demasiado grandes. -Falta de professores. - Qualidade dos edifícios e da tecnologia na escola. -Falta de formação gratuita para professores.</p>	<p>-Agressividade de algumas assistentes operacionais. – N.º de aulas de apoio. -Duração dos blocos de 90 min (6º ano). - Edifício da escola sec -Relação entre alguns alunos. -Horários do 8º ano. -Informação insuficiente sobre avaliação por domínios.</p>

Ainda dentro desta dimensão e de acordo com os mesmos anexos o diretor e subdiretora, não identificam pontos fracos, referem como área de melhoria a relação da escola com os pais e salientam o “sentimento de desencanto de alguns professores com a profissão”, causa de algumas resistências à mudança. O AE Caneças é sujeito a um processo de autoavaliação, com recurso a uma entidade externa desde 2009, com aplicação do modelo CAF educação onde foram identificadas áreas de melhoria, nomeadamente: aprofundar práticas de avaliação formativa numa perspetiva de melhoria do ensino e da aprendizagem; aprofundar a gestão articulada do currículo e das práticas perspetivando o desenvolvimento integral do aluno; promover a participação cívica e



democrática dos alunos assente no respeito pelo outro (Agrupamento de escolas de Caneças - Plano de Ações de Melhoria Inicial, 2021).

Ao nível da dimensão formulação da estratégia, de acordo com os anexos (G a L) no âmbito da análise das entrevistas foram identificadas as categorias de 2ª ordem elencadas na Figura 5. Os vários grupos de entrevistados encontram-se alinhados no que respeita a algumas das prioridades do AE Caneças, nomeadamente: o sucesso dos alunos/melhoria dos resultados escolares; o desenvolvimento de estratégias que permitam superar dificuldades e melhorar a qualidade de ensino; o envolvimento das famílias na participação e acompanhamento da vida escolar e ainda a melhoria das condições de trabalho dos professores. De acordo com os anexos acima mencionados existem diferenças no alinhamento com o PE, considerando diretor/subdiretora existir um alinhamento dos docentes e comunidade educativa com o PE do agrupamento, embora entre os restantes grupos de entrevistados, apesar da assunção do conhecimento deste e da sua disponibilidade física para consulta, não é tácito que o envolvimento com o PE influencie o desenvolvimento das suas ações, processo com igual expressão dentro do grupo focal dos pais.

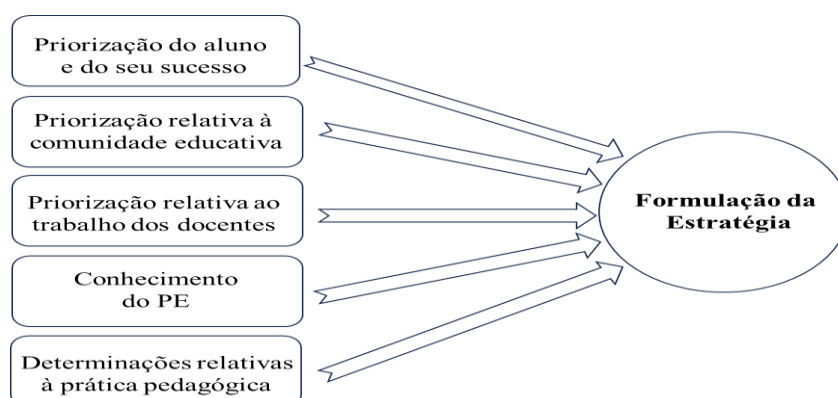


Figura 5 - Dimensão formulação da estratégia – categorias de 2ª ordem.

Na dimensão da implementação da estratégia, emergem as categorias de 2ª ordem patentes na Figura 6. De acordo com os anexos (G a L) é assumido pela direção o investimento realizado para que a comunicação seja clara, facto reconhecido pelos restantes grupos de entrevistados, embora por vezes exista a necessidade das várias estruturas “descodificarem alguma da informação”.

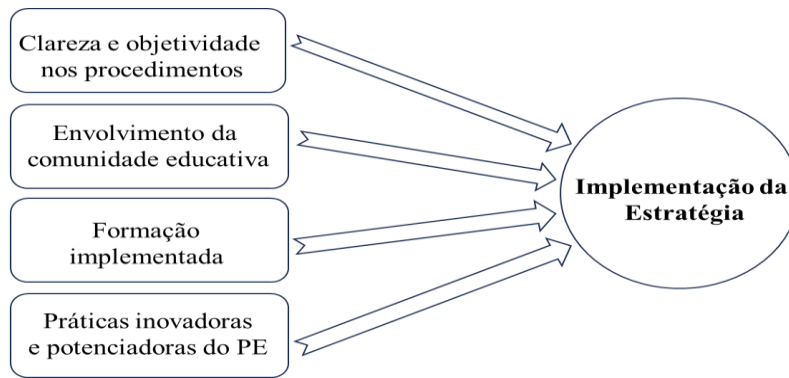


Figura 6 - Dimensão implementação da estratégia – categorias de 2ª ordem.

A implementação do plano de atividades, construído com base no PE permite à direção, através da auscultação de Associações de Pais, dos representantes de pais e alunos e da avaliação do plano de atividades, medir a participação da comunidade educativa. A formação implementada no AE Canecas, teve como foco o uso das TIC e generalização da plataforma TEAMS, processo acelerado durante a pandemia, persistindo entre alguns docentes “a falta de resposta” para necessidades de formação mais específicas. No âmbito da implementação de práticas inovadoras, considera a direção, ter introduzido mudanças importantes, nomeadamente na adesão ao projeto de autonomia e flexibilização curricular, no desenvolvimento das DAC (domínios de autonomia curricular) como facilitadores “da aquisição de competências e aprendizagens”, no “uso da metodologia de trabalho em projeto” e na “flexibilidade proporcionada aos cargos intermédios e que possibilitam uma entidade própria” de cada estabelecimento de ensino, sob a referência do PE do AE Canecas.

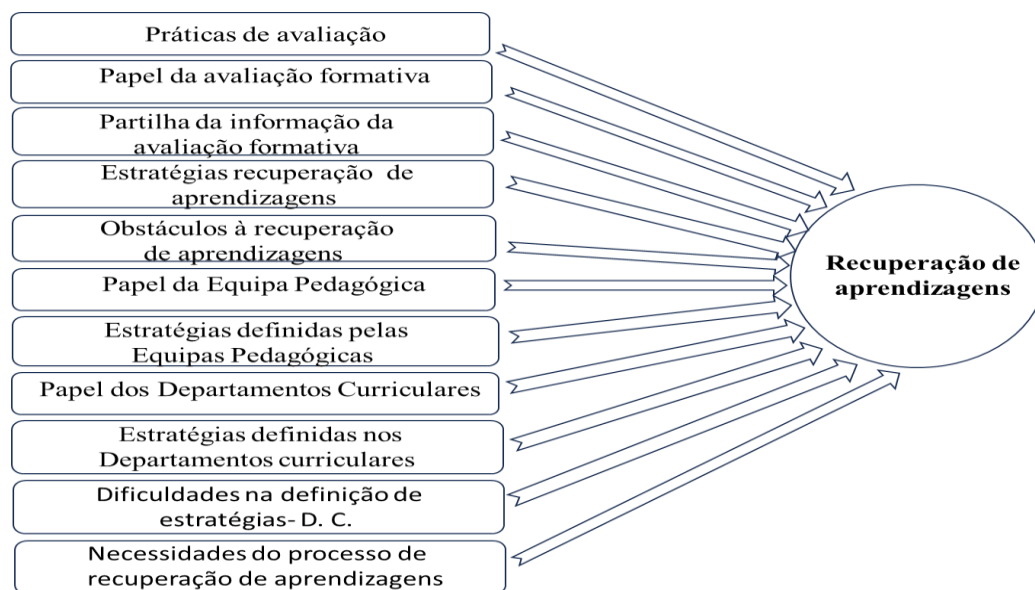


Figura 7 - Dimensão recuperação de aprendizagens – categorias de 2ª ordem.

Na dimensão recuperação de aprendizagens, no âmbito da análise das entrevistas (anexos G a N) foram mapeadas as categorias de segunda ordem patentes na Figura 7. De acordo com esta análise, foram salientadas pela maioria dos entrevistados as mudanças recentes no campo da avaliação (introdução da avaliação por domínios em todas as disciplinas), considerando as práticas de avaliação do AE Caneças adequadas, embora reconhecendo que existe a necessidade de acompanhar a implementação. Os alunos assumem as práticas de avaliação como importantes, mas por vezes sentem que “os professores estão mais focados em cumprir o programa do que nas suas aprendizagens”. O grupo focal dos pais considera a avaliação por domínios “confusa”, especialmente por não transmitirem de forma direta uma nota quantificável.

É consensual entre os entrevistados a relevância da avaliação formativa no processo ensino/aprendizagem, quer para o aluno, quer para o professor, no entanto os CDC salientam a necessidade de uma mais frequente aplicação em sala de aula, embora condicionada, de acordo com os professores, pelo “elevado número de alunos e turmas” e de acordo com os CEP, pelos diferentes usos da mesma entre os vários departamentos curriculares, que vão “desde do muito uso ao quase não uso”. A direção entende existir a necessidade de introduzir melhorias no processo de avaliação formativa, sendo um dos objetivos patentes na Plano de Ações Melhorias Iniciais e na participação do AE Caneças no projeto MAIA. O grupo focal de alunos do 8º ano considera a mesma “insuficiente e mais direcionada para os bons alunos”, com exceção feita nos momentos formais de avaliação (intercalar 1º e 2º semestre e avaliação de final do 1º semestre) em que é prestada informação sobre as suas aprendizagens, facto igualmente reconhecido pelo grupo focal dos pais.

Ainda nesta dimensão e no que respeita às estratégias desenvolvidas em sala de aula para a recuperação de aprendizagens, de acordo com os anexos G a O, verifica-se uma grande diversidade, sendo que professores e CDC identificam um conjunto de obstáculos à recuperação de aprendizagens, que reportam essencialmente a fatores externos à sua atividade, como “falta de tempo”, impreparação dos alunos, obrigações com “cumprimento de programas”.

Embora no contexto da recuperação de aprendizagens as EP assumam um papel mais relevante que os DC, é de frisar que a ação destas duas estruturas regula em parte a atividade dos professores com os alunos. As estratégias dos DC para a recuperação de aprendizagens assentam, em grande medida, na oferta de apoios (que variam entre apoios generalistas ou apoios dirigidos às dificuldades específicas de cada aluno, em função do

departamento) e num conjunto de estratégias que, com regularidade, o professor aplica dentro da sua liberdade pedagógica, mas que colidem com dificuldades na identificação das necessidades dos alunos e da avaliação do trabalho efetuado. Por sua vez, as EP acompanham os grupos durante 2 anos (2º ciclo) e 3 anos (3º ciclo), desenvolvendo um conjunto de estratégias que visam a recuperação de aprendizagens para um determinado grupo de alunos, ou turma, em função do conhecimento que a equipa tem dos alunos com quem trabalha, onde se destacam os PASET (planos de acompanhamento de situações especiais de transição), a sala de estudo orientado, o diário de turma, as DAC e as reuniões regulares de planeamento do trabalho em projeto com as turmas.

Importa referir que não existe articulação direta entre CEP e CDC, com exceção de alguns conselhos pedagógicos em que os CEP são convidados a estar presentes, ou quando a articulação acontece informalmente nos departamentos curriculares dos quais estes fazem parte.

## **4. Projeto de Intervenção**

### **4.1. Caracterização do Projeto**

A concretização deste projeto, como parte fundamental da implementação da estratégia, vem concretizar a passagem para a ação suportada na definição das etapas e procedimentos, que irão alavancar o processo de recuperação de aprendizagens no AE Caneças, promovendo a participação ativa de três dimensões fundamentais para o processo de aprendizagem, com destaque na conjugação dos processos cognitivos, dos processos de engajamento, interesse e motivação e dos processos de interação social que caracterizam as respetivas dimensões.

É pretensão deste projeto possibilitar respostas e intervir no âmbito da recuperação de aprendizagens dos alunos, envolvendo de forma determinante e efetiva nesse processo toda a comunidade educativa, garantido um conjunto de práticas e de sistematização de processos que estrategicamente, permitam proporcionar aos alunos uma ação nas suas necessidades específicas e na recuperação de aprendizagens estruturantes em falta, investindo na clarificação e desenvolvimento dos papéis dos vários intervenientes neste processo, onde se destacam a escola, os professores, os alunos e os pais.

### **4.2. Tema**

Recuperação de aprendizagens: Modelo estratégico de gestão numa escola pública.

### **4.3. Nome**

O projeto designar-se-á “Sempre ON” pois aposta na melhoria do processo ensino/aprendizagem e no desenvolvimento de ações que promovam a aptidão dos alunos para acompanhar as aprendizagens em curso.

### **4.4. Logótipo**

A criação deste logótipo visa proporcionar uma identificação positiva e abrangente com os intervenientes do projeto. Procurou-se a utilização de um logotipo que traduza um processo dinâmico e promotor da integração e da inclusão (anexo P).

### **4.5. Objetivos do Projeto**

Usufruindo do conhecimento, da experiência, da diversidade de estratégias implementadas no AE Caneças, propomos um projeto que visa a melhoria do processo de recuperação de aprendizagens dos alunos, em que todos os atores são envolvidos, dentro de um panorama de desenvolvimento da gestão estratégica do agrupamento.

São objetivos deste projeto: 1- Conceber e desenvolver um instrumento de gestão estratégica para o Agrupamento de Escolas de Caneças, com base na utilização de um BSC corporativo e operacional; 2- Reformular o modelo de recuperação de aprendizagens entre o 5º e o 9º ano de escolaridade, promovendo a sua plena integração no projeto educativo; 3- Promover a recuperação de aprendizagens estruturantes em atraso e a melhoria de resultados escolares.

#### **4.6. Operacionalização e monitorização do projeto**

A operacionalização do projeto envolve o desenvolvimento de uma linha de atuação que permita um efetivo trabalho entre as equipas pedagógicas e os departamentos curriculares, criando sinergias conducentes à potencialização das atividades previstas e um maior envolvimento de alunos e famílias.

Em termos conceptuais, a EP de cada ano, define o projeto para o próximo ano letivo, sob alçada do PE, bem como a distribuição de serviço (juntamente com a Direção) para a concretização das DAC (domínios de autonomia curricular), do estudo acompanhado, da tutoria do diretor de turma e da implementação de mentorias.

Na preparação do ano letivo serão realizadas reuniões entre coordenadores de equipa e os coordenadores de departamento para a apresentação do projeto e das linhas orientadoras deste, para posteriormente, ao nível do departamento curricular, serem delineadas estratégias/atividades, adaptadas à realidade de cada equipa e às necessidades já diagnosticadas em termos de recuperação de aprendizagens, que permitam responder de forma direcionada aos problemas existentes.

No decorrer do ano letivo, nomeadamente após a 1ª avaliação intercalar e avaliação do 1º semestre, em função do diagnóstico de novas necessidades na recuperação de aprendizagens, em sede de departamento curricular, procede-se ao delinear de medidas, que posteriormente, no âmbito das reuniões quinzenais das EP, se devem refletir no plano de recuperação do aluno, onde irão constar as informações das necessidades do aluno, as medidas aplicar e a avaliação das mesmas, sendo a informação registada através do programa Inovar. Nos momentos de avaliação do AE Caneças (avaliações intercalares e de final dos semestres) enfatiza-se o papel fundamental dos conselhos de turma na avaliação das medidas de recuperação a implementar, na avaliação das medidas já implementadas, na necessidade de adequação das mesmas e na sinalização de novos alunos com necessidades de recuperação, bem como no processo de transmissão da informação aos alunos e encarregados de educação.

Importa salientar o papel do professor e a relevância do uso da avaliação diagnóstica, da avaliação formativa, bem como da avaliação por domínios, na identificação das dificuldades ou lacunas no processo de aprendizagem do aluno, permitindo a identificação das aprendizagens não adquiridas no decorrer do ano letivo em curso ou necessidades que resultem de aprendizagens estruturantes não adquiridas em anos ou ciclos anteriores.

Paralelamente a todo o processo de preparação da implementação do projeto, no âmbito do reforço da estratégia de comunicação do AE Caneças, importa continuar a promover através de formação, a generalização do uso plataforma teams como elemento principal da comunicação interna, nomeadamente entre professores, EP, DC e alunos. Desenvolver a implementação de uma newsletter da Direção que reforce a implementação das atividades e a importância do PE na cultura da organização e de uma newsletter dos alunos envolvidos no projeto, realizada com o apoio das EP, que fortaleça o engajamento e empenho dos alunos nas atividades de recuperação, bem como a comunicação com a família e a promoção de uma participação ativa desta.

No final de cada ano letivo, no âmbito dos conselhos de turma, é realizada a avaliação das medidas implementadas aos alunos envolvidos no projeto, ficando definidos os alunos a integrar o projeto no ano letivo seguinte (em continuidade ou novas sinalizações). Posteriormente, DC e EP procedem à avaliação das medidas implementadas durante o ano letivo, introduzindo, caso se revele pertinente, alterações nas medidas e estratégias usadas no decorrer do projeto.

No sentido de promover o alinhamento estratégico do AE Caneças e a consecução dos instrumentos da gestão estratégica, foram elaborados o BSC corporativo (Figura 7) e o BSC operacional (Figura 8), que traduzem a missão, visão e a estratégia do AE Caneças e que configuram a essência neste processo de feedback e constante aprendizagem onde pretendemos que a organização se inclua.

O quadro 4 esquematiza o processo de operacionalização e monitorização do projeto Sempre ON, assinalando os momentos destinados à preparação e implementação do projeto, bem como os momentos de reflexão e avaliação das medidas e estratégias desenvolvidas com os alunos, com vista a uma constante adequação das mesmas às reais necessidades dos alunos.

### Missão:

O AE Caneças assume como sua missão a promoção e o desenvolvimento integral dos alunos enquanto cidadãos do século XXI, respeitando o seu direito ao sucesso educativo e possibilitando a valorização do Ensino Básico como pedra basilar dos percursos académicos subsequentes.

# BALANCED SCORECARD CORPORATIVO – AE CANEÇAS

### Visão:

O AE Caneças visa, num prazo de quatro anos, uma melhoria organizacional com vista a um serviço educativo de qualidade, que valorize o crescimento da individualidade e dê primazia à disseminação de práticas de excelência. Com as suas raízes na comunidade, e pretendendo por esta ser reconhecida, promoverá o respeito pelos princípios de rigor, criatividade, inovação e flexibilidade.

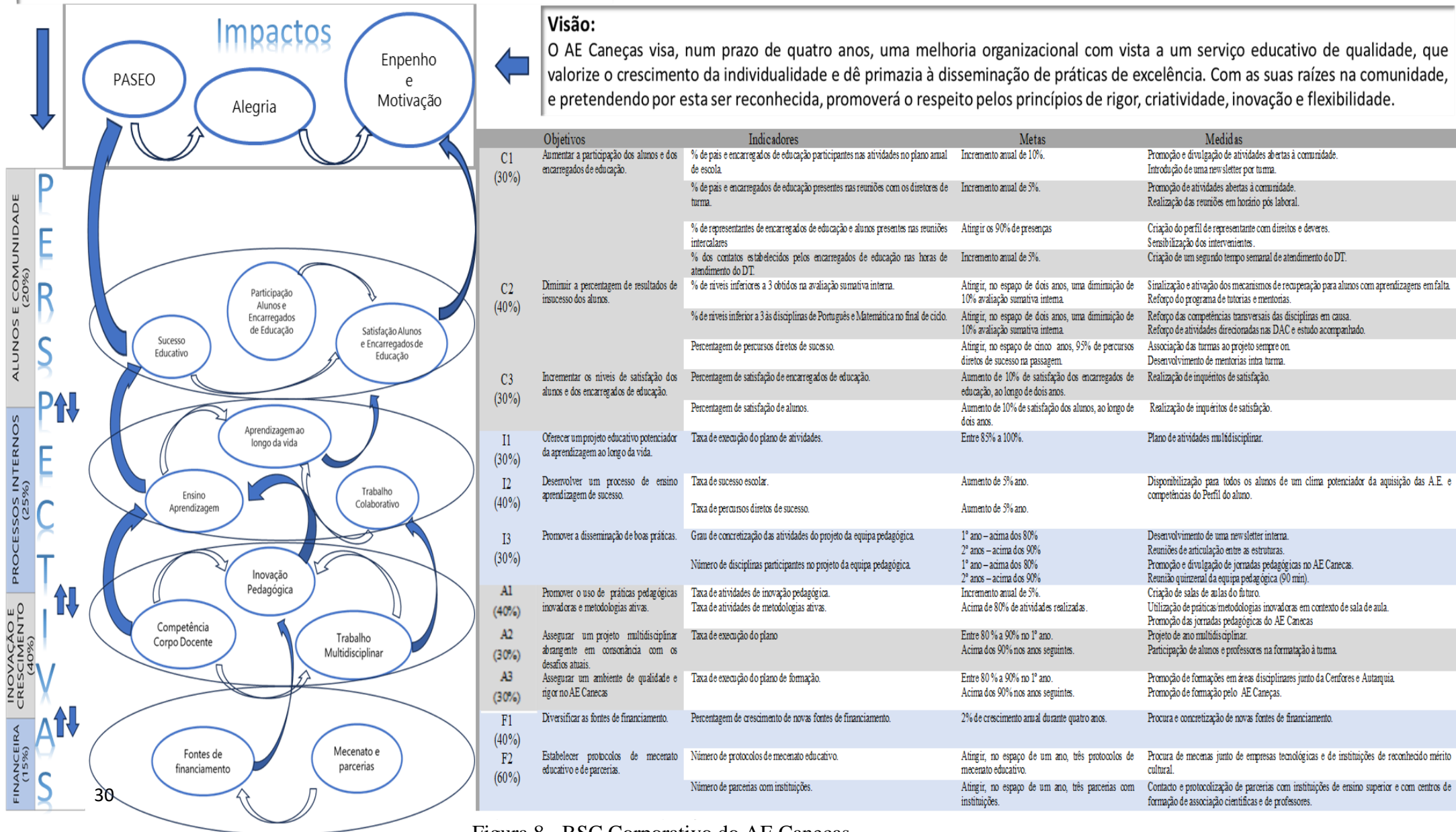


Figura 8 - BSC Corporativo do AE Caneças



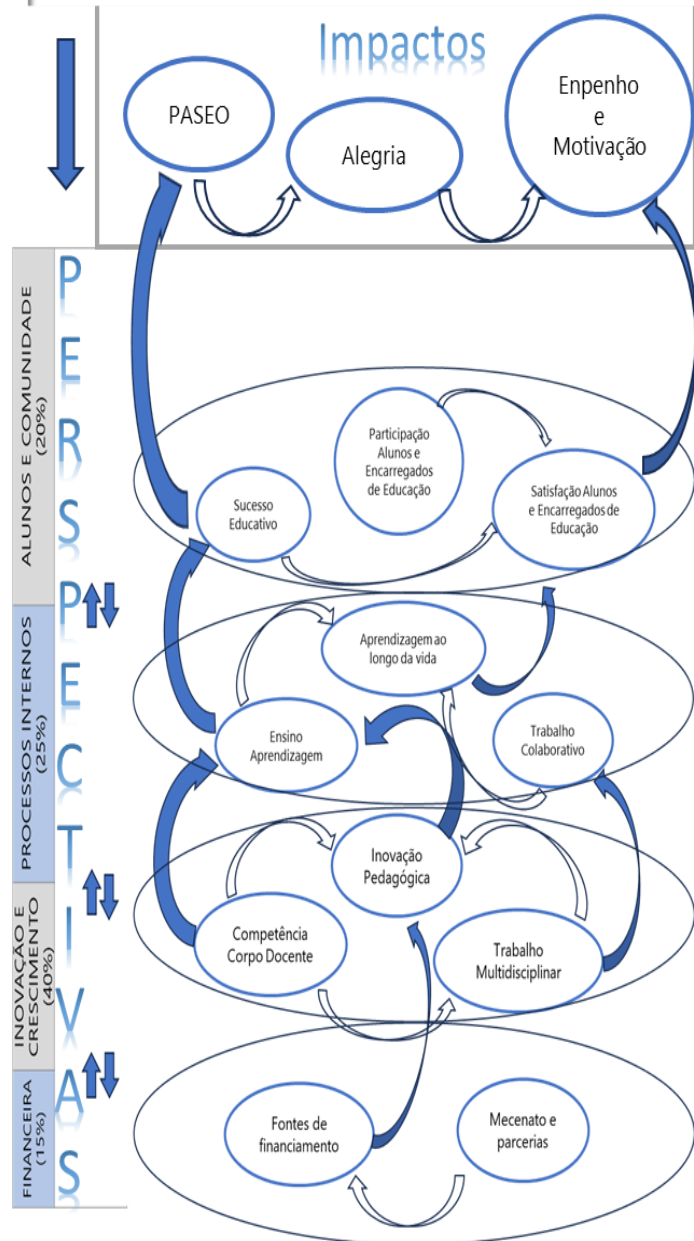
### Missão:

O AE Caneças assume como sua missão a promoção e o desenvolvimento integral dos alunos enquanto cidadãos do século XXI, respeitando o seu direito ao sucesso educativo e possibilitando a valorização do Ensino Básico como pedra basilar dos percursos académicos subsequentes.

# BALANCED SCORECARD OPERACIONAL – AE CANEÇAS

### Visão:

O AE Caneças visa, num prazo de quatro anos, uma melhoria organizacional com vista a um serviço educativo de qualidade, que valorize o crescimento da individualidade e dê primazia à disseminação de práticas de excelência. Com as suas raízes na comunidade, e pretendendo por esta ser reconhecida, promoverá o respeito pelos princípios de rigor, criatividade, inovação e flexibilidade.



Objetivos	Indicadores	Metas	Cálculo	Estrutura responsável	Fonte	
C1 (30%)	Aumentar a participação dos alunos e dos encarregados de educação.	% de pais e encarregados de educação participantes nas atividades no plano anual de escola.	Incremento anual de 10%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alunos participantes}}{\text{N}^\circ \text{ de EE's}}$	Dinamizador e Avaliador da atividade.	Dinamizador da atividade. Inovar PAA.
		% de pais e encarregados de educação presentes nas reuniões com os diretores de turma.	Incremento anual de 5%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alunos da turma}}{\text{N}^\circ \text{ de EE's presentes}}$	EP, Direção	Folha de presenças -Atas.
		% de representantes de encarregados de educação e alunos presentes nas reuniões intercalares	Attingir os 90% de presenças	Presença dos representantes dos EE.	EP, Direção.	Folha de presenças -Atas.
		% dos contactos estabelecidos pelos encarregados de educação nas horas de atendimento do DT	Incremento anual de 5%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alunos da turma}}{\text{N}^\circ \text{ de EE's em contacto}}$	EP, Direção.	Registos de comunicação dos DT's.
C2 (40%)	Diminuir a percentagem de resultados de insucesso dos alunos.	% de níveis inferiores a 3 obtidos na avaliação sumativa interna.	Attingir, no espaço de dois anos, uma diminuição de 10% avaliação sumativa interna.	Classificações 1º e 2º semestre.	EP, Direção.	Pautas - Programa Inovar.
		% de níveis inferior a 3 às disciplinas de Português e Matemática no final de ciclo.	Attingir, no espaço de dois anos, uma diminuição de 10% avaliação sumativa interna.	Classificações 2º semestre.	EP, Direção.	Pautas - Programa Inovar.
		Percentagem de percursos diretos de sucesso.	Attingir, no espaço de cinco anos, 95% de percursos diretos de sucesso na passagem.	% de aprovações no 2º e 3º ciclos.	Direção.	Pautas - Programa Inovar.
		Percentagem de satisfação de encarregados de educação.	Aumento de 10% de satisfação dos encarregados de educação, ao longo de dois anos.	Resultados dos inquéritos.	Direção.	Google forms – inquéritos.
C3 (30%)	Incrementar os níveis de satisfação dos alunos e dos encarregados de educação.	Percentagem de satisfação de alunos.	Aumento de 10% de satisfação dos alunos, ao longo de dois anos.	Resultados dos inquéritos.	Direção.	Google forms – inquéritos.
		Percentagem de satisfação de encarregados de educação.	Aumento de 10% de satisfação dos encarregados de educação, ao longo de dois anos.	Resultados dos inquéritos.	Direção.	Google forms – inquéritos.
I1 (30%)	Oferecer um projeto educativo potenciador da aprendizagem ao longo da vida.	Taxa de execução do plano de atividades.	Entre 85% a 100%.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de atividades propostas}}{\text{r}^\circ \text{ de atividades realizadas}}$	Direção.	Inovar PAA.
I2 (40%)	Desenvolver um processo de ensino aprendizagem de sucesso.	Taxa de sucesso escolar.	Aumento de 5% ano.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alunos aprovados ou que transitam}}{\text{N}^\circ \text{ de alunos sem retenções}}$	Direção.	Pautas - Programa Inovar.
		Taxa de percursos diretos de sucesso.	Aumento de 5% ano.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de percursos diretos de sucesso}}{\text{N}^\circ \text{ de percursos totais}}$	Direção.	Pautas - Programa Inovar.
I3 (30%)	Promover a disseminação de boas práticas.	Grau de concretização das atividades do projeto da equipa pedagógica.	1º ano – acima dos 80% 2º anos – acima dos 90%.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de atividades propostas}}{\text{N}^\circ \text{ de atividades realizadas}}$	EP, Direção.	Inovar PAA.
		Número de disciplinas participantes no projeto da equipa pedagógica.	1º ano – acima dos 80% 2º anos – acima dos 90%.	$\frac{\text{Disciplinas do CT}}{\text{vs. Disciplinas participantes}}$	EP, CDC, Direção.	Inovar PAA.
A1 (40%)	Promover o uso de práticas pedagógicas inovadoras e metodologias ativas.	Taxa de atividades de inovação pedagógica.	Incremento anual de 5%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de atividades inovação pedagógica}}{\text{r}^\circ \text{ total de atividades}}$	EP, CDC, Direção.	Planificação DC e EP.
		Taxa de atividades de metodologias ativas.	Acima de 80% de atividades realizadas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de atividades metodologia ativa}}{\text{r}^\circ \text{ total de atividades}}$	EP, CDC, Direção.	Planificação DC e EP.
A2 (30%)	Assegurar um projeto multidisciplinar abrangente em consonância com os desafios atuais.	Taxa de execução do plano.	Entre 80% a 90% no 1º ano. Acima dos 90% nos anos seguintes.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de atividades propostas}}{\text{r}^\circ \text{ de atividades realizadas}}$	EP, CDC.	Planificação DC e EP.
A3 (30%)	Assegurar um ambiente de qualidade e rigor no AE Caneças	Taxa de execução do plano de formação.	Entre 80% a 90% no 1º ano. Acima dos 90% nos anos seguintes.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de formações propostas}}{\text{r}^\circ \text{ de formações realizadas}}$	Direção.	CENFORES, Direção.
F1 (40%)	Diversificar as fontes de financiamento.	Percentagem de crescimento de novas fontes de financiamento.	2% de crescimento anual durante quatro anos.	Ganhos	Direção.	Relatório de Contas do AE Caneças.
		Número de protocolos de mecenato educativo e de parcerias.	Attingir, no espaço de um ano, três protocolos de mecenato educativo.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de protocolos estabelecidos}}{\text{N}^\circ \text{ de protocolos estabelecidos}}$	Direção.	Relatório de Contas do AE Caneças/Plano anual.
F2 (60%)	Estabelecer protocolos de mecenato educativo e de parcerias.	Número de parcerias com instituições.	Attingir, no espaço de um ano, três parcerias com instituições.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de protocolos estabelecidos}}{\text{N}^\circ \text{ de protocolos estabelecidos}}$	Direção.	Relatório de Contas do AE Caneças/Plano anual.

Figura 9 - BSC Operacional do AE Caneças.

Quadro 4 - Implementação e monitorização do projeto “Sempre ON”.

Ações	Implementação	Ações	Monitorização
Mês		Mês	
Jun.	Reuniões entre EP e DC.	Out./ nov.	EP – acompanhamento da implementação das medidas. DC – Análise das medidas em curso / Introdução de novas medidas.
Jul.	EP – sinalização de alunos (análise de avaliações de final de ano letivo). DC – Discussão e propostas de medidas de recuperação.	Fev.	EP – acompanhamento da implementação das medidas / resultados dos alunos. DC – Análise das medidas em curso.
Set.	Formalização do acompanhamento dos alunos (DT, EE e alunos). Reunião EP – implementação de medidas dentro e fora da sala de aula.	Abr./ mai.	EP – acompanhamento da implementação das medidas / resultados dos alunos. DC – Análise das medidas em curso.
Out./n ov.	CT – avaliação intercalar – avaliação das medidas e sinalização de novos alunos.	Jun./ jul.	EP e DC – análise de resultados do projeto / balanço.
Jan./fe v.	CT – avaliação 1º semestre – avaliação das medidas e sinalização de novos alunos.		
Abr./ mai.	CT – avaliação intercalar – avaliação das medidas e sinalização de novos alunos.		
Jun.	CT – avaliação 2º semestre – avaliação das medidas e sinalização de alunos para o próximo ano letivo.		
Jul.	EP e DC – Avaliação Projeto / reuniões preparatórias do ano letivo seguinte.		

#### 4.7. Riscos

A implementação do projeto no AE Caneças não é isenta de riscos, visto que à semelhança dos outros estabelecimentos de ensino público, estão dependentes do Ministério da Educação na atribuição e regulação do crédito horário disponível e também no processo de colocação de professores, variáveis estas que podem condicionar as necessidades das atividades de recuperação de aprendizagens, dentro e fora da sala de aula. A limitação

dos recursos humanos, dos espaços e os constrangimentos dos horários podem igualmente revelar-se condicionantes ao sucesso do projeto.

Outro risco com que nos deparamos é a heterogeneidade do corpo docente e a liberdade pedagógica existente, que pode ditar diferenças relevantes na aplicação das medidas de recuperação das aprendizagens, bem como os aspetos de relação entre docentes e os alunos. Ainda relacionado com estes aspetos relacionais salienta-se a influência em todo o processo de comunicação escola/família da figura do DT.

Podem verificar-se também como condicionantes ao sucesso do projeto, as alterações/dificuldades no seio familiar do aluno, colocando barreiras na relação com a escola, no empenho dos alunos na sua recuperação e no acompanhamento da vida escolar do aluno.

#### **4.8. Ações Mitigadoras**

A existência de um corpo docente com alguma antiguidade (fenómeno transversal às várias escolas) permite a utilização de horas do artigo 79 (horas não letivas) para realizar trabalho com pequenos grupos, privilegiando o Centro de Aprendizagem e a Biblioteca Escolar como espaços para a realização de atividades de recuperação de aprendizagem fora da sala de aula, ou como complemento desta. A inexistência de professores para completar horários em falta (horários completos sem colocação de professor) pode ser combatida, dividindo esses horários em horários menores, permitindo a professores de outras escolas acumularem funções, reduzindo assim a falta de professores na escola e os constrangimentos daí resultantes.

As reuniões frequentes e a monitorização do projeto, visam em sede de EP e de DC, fazer um acompanhamento das medidas de recuperação aplicadas pelos docentes, da adequação e dos resultados das mesmas e simultaneamente, promover a partilha e implementação das boas práticas identificadas, nomeadamente na realização das jornadas pedagógicas do AE Caneças. No âmbito da avaliação do projeto, conceber um manual das boas práticas de recuperação de aprendizagens que possa servir como um guia nas edições futuras do projeto.

O reforço da comunicação entre escola e família, pode ser complementado com a realização de uma newsletter concebida pelos alunos envolvidos no projeto, em que se realçam as estratégias desenvolvidas e se promove o envolvimento da família no processo, permitindo que a informação aconteça sem estar sujeita a limitações relacionais ou empáticas.

No âmbito do trabalho do conselho de turma no acompanhamento dos alunos do projeto “Sempre ON”, no sentido de mitigar algumas das questões sociais e relacionais, envolver sempre que necessário a equipa dos Serviços de psicologia e orientação e equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva, com vista a um acompanhamento mais próximo do aluno e da relação com a família, bem como do exercício de responsabilização e participação na vida escolar dos seus educandos.

## **Conclusão**

A recuperação de aprendizagens dos alunos pode ser encarada como um fator determinante para permitir reverter percursos escolares caracterizados pelo insucesso, no entanto, não se apresenta como uma meta facilmente superável, pois a diversidade de atores e papéis e o tempo necessário para produzir resultados, complementam a complexidade da tarefa. A escolha do AE Caneças como escola alvo desta ação-investigação, justificou-se pela sua dimensão, heterogeneidade e permeabilidade à mudança e inovação.

O AE Caneças desenvolve no âmbito da sua organização várias ações de elevado valor, quer do ponto de vista organizacional, quer do ponto de vista científico/pedagógico, embora por vezes careçam de uma aplicação mais direcionada para os problemas de cada aluno, de cada família, de cada professor ou até de cada departamento curricular. Contudo, os processos de evolução na avaliação por domínios, na avaliação formativa, na importância da utilização do feedback, na criação dos DAC, do estudo acompanhado, das metodologias de trabalho em projeto, entre outros, constituem uma mais-valia na forma de atuar do agrupamento e na concretização da sua Missão e Visão.

A conceção de um instrumento de gestão estratégica para o agrupamento, visa introduzir uma maior capacidade de feedback e aprendizagem na própria organização, fornecendo as ferramentas necessárias para que, de uma forma agregada, as mais-valias associadas ao processo de ensino-aprendizagem ao nível das atividades e metodologias, aos professores, às equipas pedagógicas, aos departamentos curriculares, tenham como resultado uma maior conectividade com os alunos e suas necessidades e simultaneamente com as suas famílias. O BSC gerado para o AE Caneças persegue um maior foco no acompanhamento do sucesso dos alunos e nas ações que o determinam, envolvendo de forma determinante todos os intervenientes no processo e, conjuntamente com o Projeto Sempre ON, contribuir para a monitorização e avaliação das ações, promovendo a sua adequação e reajustamento às necessidades dos alunos e, numa escala mais alargada, às necessidades da própria organização.

Reconhecemos, no entanto, que apesar da introdução de um instrumento de gestão estratégica, a recuperação de aprendizagens está sujeita a variáveis nem sempre passíveis de serem controladas pela escola, especialmente as relacionadas com os aspetos socioeconómicos e funcionais (ou disfuncionais) das famílias e que podem influenciar e condicionar todo o processo de ensino-aprendizagem. Igualmente importante e assumindo expressões crescentes, a falta de professores, à qual as escolas tentam parecer

imunes, mas que inevitavelmente lhes proporcionam novos desafios, como a ausência de formação adequada a nível científico-pedagógico dos “novos” docentes e um esperado regresso ao “passado”, que certamente irá trazer efeitos nefastos para as aprendizagens dos alunos e que vem contrariar um longo período de melhoria das qualificações dos professores do sistema de ensino do nosso país.

Estas dificuldades reforçam o propósito e a essência do Projeto Sempre ON, que visa o envolvimento de todos os atores nas dificuldades específicas de cada aluno, no entendimento das necessidades que estão por trás dessas mesmas dificuldades e na adequação do processo de recuperação de aprendizagens, reforçando os papéis e responsabilidades de cada um neste processo, onde se inclui o aluno e a sua família.

Todavia, e com consciência da responsabilidade do AE Caneças na formação dos seus alunos e no almejar de alunos plenamente integrados no PASEO, não se pretende neste estudo apontar para um único caminho, pois segundo Moran (2017) existe uma combinação de caminhos e metodologias de ensino e aprendizagem, que exortam o protagonismo, a participação, as produções individuais e de grupo e as sistematizações progressivas do aluno.

Simultaneamente, promove-se o reforço da capacidade da organização AE Caneças garantir, por via da gestão estratégica, os necessários processos de feedback para a sua constante aprendizagem e transformação.

## Referências bibliográficas

- Adeinat, I. (2019). Mediating effects between perspectives in strategy maps. *Administrative Sciences*, 9(1) doi:<http://dx.doi.org/10.3390/admsci9010014>
- Adler, K., Salanterä, S., & Zumstein-Shaha, M. (2019). Focus Group Interviews in Child, Youth, and Parent Research: An Integrative Literature Review. *International Journal of Qualitative Methods*. <https://doi.org/10.1177/1609406919887274>
- Agrupamento de Escolas de Caneças. (2019). Projeto Educativo. Caneças.
- Agrupamento de Escolas de Caneças. (2021). Plano de Ações de Melhoria Inicial. Caneças.
- Almqvist, R., Grossi, G., Van Helden, G. J., & Reichard, C. (2012). Public sector governance and accountability. In *Critical Perspectives on Accounting* (Vol. 24, No. 7-8, pp. 479-487).
- Ariffin, T. F. T., Bush, T., & Nordin, H. (2018). Framing the roles and responsibilities of excellent teachers: Evidence from Malaysia. *Teaching and Teacher Education*, 73, 14-23.
- Bao, G., Wang, X., Morgan, D. F. & Larsen, G. L. (2013). Beyond New Public Governance: A Value- Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration & Society*, 45 (4), 443 – 467
- Bardin, L., (2016) *Análise de Conteúdo*. Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences* (9th ed.). Pearson Education.
- Bloom, B. S. (1974). Time and learning. *American psychologist*, 29(9), 682.
- Bryson, J. & George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. In *Oxford Encyclopedia of Public Administration*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>.
- Bryson, J. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, San Francisco, Jossey-Bass.

- Cardoso, A. P., & Rego, B. (2017). Metodologias de investigação na formação de professores: A investigação-ação e o estudo de caso. In L. Menezes et al. (Eds), olhares sobre a Educação: Em torno da formação de professores (pp. 21-33). Viseu: Escola Superior de Educação de Viseu. ISBN:978-989-96261 (E-book).
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2011). *Modern Management: Concepts and Skills* (12th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- De Sousa, M. M., & Sarmiento, T. (2010). Escola-família-comunidade: uma relação para o sucesso educativo. *Gestão e Desenvolvimento*, (17-18), 141-156.
- Despacho n.º 5908/2017 de 5 de julho de 2017. Diário da República N.º 128, 2.ª Série - 5 de julho de 2017. Projeto de autonomia e flexibilidade curricular.
- Despacho n.º 6478/2017 de 26 de julho de 2017. Diário da República N.º 143, 2.ª Série - 26 de julho de 2017. Homologa o perfil do aluno à saída da escolaridade obrigatória.
- Despacho 6944-A/2018 de 19 de julho de 2018. Diário da República, N.º 138, 2.ª série - 19 de julho de 2018. Homologa as Aprendizagens Essenciais referentes ao Ensino Básico.
- Donohoo, J., & Katz, S. (2017). When teachers believe, students achieve. *The Learning Professional*, 38(6), 20-27.
- Estevão, C. (1998). *Gestão estratégica nas escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Formosinho, João & Machado, Joaquim. (2008). Currículo e Organização: As equipas educativas como modelo de organização pedagógica. *Currículo sem Fronteiras*. v.8, n.1, pp.5-16, Jan/Jun.
- Fredin, A., Fuchsteiner, P., & Portz, K. (2015). Working toward more engaged and successful accounting students: A balanced scorecard approach. *American Journal of Business Education* (Online), 8(1), 49. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/working-toward-more-engaged-successful-accounting/docview/1646154173/se-2?accountid=38384>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>



- Heinzen, D. A. de M., & Marinho, S. V. (2018). A construção de cenários para o alinhamento entre formulação e implementação da estratégia. *Revista de Ciências da Administração*, 20(50), 24-43.
- Heitink, M. C., Van der Kleij, F. M., Veldkamp, B. P., Schildkamp, K., & Kippers, W. B. (2016). A systematic review of prerequisites for implementing assessment for learning in classroom practice. *Educational research review*, 17, 50-62.
- Hyndman, N., & Liguori, M. (2016). Public sector reforms: changing contours on an NPM landscape. *Financial Accountability & Management*, 32(1), 5-32.
- Lei n. °46/86, de 14 de outubro. Diário da República n. °237, 1.ª Série - 14 de outubro de 1986. Lei de Bases do Sistema Educativo.
- Illeris, K. (2003). Towards a contemporary and comprehensive theory of learning. *International journal of lifelong education*, 22(4), 396-406.
- Illeris, K. (2018). An overview of the history of learning theory. *European Journal of Education*, 53(1), 86-101.
- Ingram, M., Wolfe, R. B., & Lieberman, J. M. (2007). The role of parents in high-achieving schools serving low-income, at-risk populations. *Education and urban society*, 39(4), 479-497.
- Jaiswal, S. K. (2017). Role of parental involvement and some strategies that promote parental involvement. *Journal of International Academic Research for Multidisciplinary*, 5(2), 95-104.
- James, M. (2006). Assessment, Teaching and Theories of Learning In J. Gardner (Ed). *Assessment and Learning*. (pp. 47-60). London: SAGE Publications.
- Johnsen, A. (2015). Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons? *Financial Accountability & Management*, 31(3), August 2015, 0267-4424.
- Kaplan, Robert e David Norton (1992), “The balanced scorecard: measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 71-79
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, 74 (1), pp. 75-85.

- Kaplan, R. & Norton, D. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston, Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2006), *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008), "Mastering the management system", *Harvard Business Review*, 86 (1), pp. 62-77.
- Kaplan, R. (2010), "Conceptual foundations of the balanced scorecard" (online), Harvard Business School Working Papers: 10-074, Disponível em: <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>.
- Lubienski, C., & L. Perry. (2019). "The third sector and innovation: competitive strategies, incentives, and impediments to change." *Journal of Educational Administration* 57 (4): 329–344.
- Marinho, P.,Leite, C.,Fernandes, P.,(2019).“GERM INFECCIOSO” NAS CULTURAS ESCOLARES –possibilidades e limites da política de autonomia e flexibilização curricular em Portugal. *Currículos sem Fronteiras*, v. 19, n. 3, p. 923-943, set. /dez.
- Markova, M., Pit-Ten Cate, I., Krolak-Schwerdt, S., & Glock, S. (2016). Preservice teachers' attitudes toward inclusion and toward students with special educational needs from different ethnic backgrounds. *The Journal of Experimental Education*, 84(3), 554-578.
- Martins, S. (2014). 40 anos de políticas de educação em Portugal, *Conhecimento, Atores e Recursos. Políticas Educativas Europeias: Divergir e Convergir num Espaço Comum*. Vol. I, Edições Almedina.
- Moran, J. M. (2017). *Educação 3.0: novas perspectivas para o Ensino*. Porto Alegre, Sinepe/RS/Unisinos.
- Niven, P. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken. John Wiley & Sons.
- Osborne, S. P. (2009). Debate: Delivering public services: Are we asking the right questions? *Public Money & Management*, 29(1), 5-7.
- Paletta, A. (2012). Public Governance and School Performance. *Public Management Review*, 14(8), 1125-1151.

- Paolini, A. (2015). Enhancing Teaching Effectiveness and Student Learning Outcomes. *Journal of effective teaching*, 15(1), 20-33.
- Pelayo, R., Capili, C.K.P., & Aguinaldo, E.B. (2021). Assessing the Relevance and Adequacy of the Performance Indicators to the School Strategic Goals and Evaluation Report in A K -12 School. *Academy of Educational Leadership Journal*. 25(S4), 1-17.
- Pereira, M. & Melão, N. (2012). The implementation of the balanced scorecard in a school district: lessons from an action research study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61 (8), pp. 919-939.
- Porter, M. E. (1979). "How Competitive Forces Shape Strategy," *Harvard Business Review*, vol. 57, no.2, pp. 137–45, 1979.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(3), 238-264.  
<http://dx.doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Rompho, N. (2020). The balanced scorecard for school management: Case study of Thai public schools. *Measuring Business Excellence*.
- Saadatmand, M., M. Dabab, and C. Weber 2018. "Dynamics of Competition and Strategy: A Literature Review of Strategic Management Models and Frameworks." 2018 Proceedings of PICMET '18: Technology Management for Interconnected World, Honolulu, HI, August 2018.
- Santos, A. R. (2008). *Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa, Escolar Editora.
- Saraiva, H., & Alves, M. (2013). Balanced Scorecard em Portugal: sua difusão, evolução e consequências da sua utilização. *Revista Del Instituto de Costos*, 11, 1–20.
- Thurlings, M., Vermeulen, M., Bastiaens, T., & Stijnen, S. (2013). Understanding feedback: A learning theory perspective. *Educational Research Review*, 9, 1-15.
- Waheduzzaman, W. (2019). Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context. *International Journal of Public Sector Management*.

Wheelen, T. & Hunger, D. (2012), *Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson.

Yin, R.K. (2010). *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Press. New York.

## **Anexos**

## **Anexo A**

### **Guião de entrevista Diretor**

#### **Tema principal:**

Intervenientes e papéis na recuperação de aprendizagens.

#### **Temas relacionados:**

- Gestão estratégica;
- Decisões diferenciação curricular/pedagógica;
- Processos de melhoria atividade do docente;
- Alinhamento da gestão estratégica com a atividade dos docentes.

#### **Motivação das entrevistas:**

- Obtenção de informações de natureza qualitativa sobre o tema;
- Possibilidade de acesso à informação;
- Contributo para o estudo de caso.

#### **Propósito da informação recolhida:**

- Recolher informação pertinente para o processo de investigação em curso;
- Suportar e orientar a elaboração de um projeto de recuperação de aprendizagens.

#### **Procedimentos:**

- Preparação do guião de entrevista adaptado à necessidade de informação deste estudo de caso;
- pedido e marcação da entrevista;
- Formulário de consentimento informado e sua assinatura;
- Pedido de autorização para gravar a entrevista;
- Realização das entrevistas;
- Transcrição das entrevistas e confronto com os entrevistados;
- Análise de conteúdo das entrevistas, bem como de outros critérios: linguagem corporal, manifestação de emoções, implícitos no discurso.

Temas	Dimensões	Questões	Objetivos
Legitimação da entrevista		Prestar informação sobre o âmbito do trabalho e seus objetivos.	Legitimar a entrevista Motivar os entrevistados
		Solicitar a colaboração e agradecer a disponibilidade.	
		Fornecer garantias de confidencialidade e anonimato da entrevista.	
		Solicitar autorização para proceder à gravação da entrevista (áudio).	
Dados Gerais acerca da dimensão pessoal e profissional	Dimensão pessoal do entrevistado	Que idade tem?	Conhecer a dimensão pessoal do entrevistado.
		Há quanto tempo faz parte deste Agrupamento? Há quanto tempo é Diretor do Agrupamento?	
		Que características salienta em si enquanto Diretor?	
	Dimensão profissional do entrevistado	Que características considera relevantes para o cargo de Diretor? De que forma?	Conhecer a dimensão profissional do entrevistado.
		Que sentido tem a escola para si? (o que representa para si?)	
		Como percebe a sua relação com os restantes membros da comunidade educativa?	
Gestão Estratégica	Diagnóstico	Como parte da comunidade educativa do Agrupamento, que pontos fortes identifica neste?	Obter informação sobre os pontos fortes e fracos.
		Na mesma sequência, mas na direção oposta, que pontos fracos lhe atribui?	
	Formulação da estratégia	Que processos se têm desenvolvido no agrupamento no âmbito da sua avaliação? Com que instrumentos e com que periodicidade?	Obter informação sobre os procedimentos de avaliação do trabalho desenvolvido.
		O que definiria como as principais prioridades do agrupamento? Qual o envolvimento da comunidade educativa nas mesmas?	Compreender o envolvimento na estratégia do Agrupamento.
		Considera que os docentes do agrupamento são conhecedores da missão, da visão e dos objetivos do agrupamento?	Obter informação sobre o envolvimento dos docentes com o PE.
		De que forma o PE do agrupamento, se reflete na prática dos docentes?	Compreender a influência do PE na prática pedagógica.
		Ainda relativamente ao PE do agrupamento, de que forma a restante comunidade educativa se encontra envolvida com a missão, visão e objetivos deste?	Compreender e obter informação sobre o envolvimento da comunidade educativa com o PE.
		No que respeita à comunicação do agrupamento com os encarregados de educação, considera-a adequada? Que procedimentos caracterizam este processo?	Compreender de que forma se processa o envolvimento dos encarregados de educação com o PE.

	Implementação da estratégia	Existe clareza e objetividade nos procedimentos a realizar no Agrupamento?	Compreender as ações de implementação da estratégia do Agrupamento.
		Através de que ações consegue identificar o envolvimento da comunidade educativa, de acordo com os papéis de cada um, nas iniciativas do agrupamento?	Identificar as ações de implementação da estratégia do Agrupamento.
		Considera que a formação implementada está de acordo com o que se espera do trabalho dos docentes?	Identificar possíveis melhorias no desempenho dos docentes/práticas pedagógicas.
		No âmbito da gestão do agrupamento, que práticas implementadas realça como sendo inovadoras e com um carácter potenciador relativamente ao PE?	Identificar ações inovadoras de implementação da estratégia do Agrupamento.
Intervenientes no processo de aprendizagens	Recuperação de aprendizagens	Sendo a avaliação um tema sempre em discussão e em evolução considera que as práticas do Agrupamento são adequadas? Em que medida?	Compreender e identificar o papel da avaliação no Agrupamento.
		A avaliação formativa é uma prática corrente? De que forma as relaciona com as aprendizagens dos alunos?	Compreender a relação da avaliação formativa nas aprendizagens dos alunos.
		Que práticas na sala de aula, estão associadas à recuperação de aprendizagens? E em que medida afetam os alunos?	Compreender e identificar as práticas pedagógicas, na sala de aula, associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		Relativamente à recuperação de aprendizagens, reconhecendo a necessidade de um trabalho conjunto entre escola, aluno e família: Que ações promovidas no âmbito do agrupamento entre os profissionais lhe parecem ser determinantes para o sucesso dos alunos?	Compreender e identificar que mecanismos de articulação entre professores, técnicos, equipas pedagógicas e departamentos curriculares, estão associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		Que ações promovidas no âmbito da família e do aluno lhe parecem ser determinantes para o sucesso dos alunos?	Compreender e identificar que mecanismos no âmbito da esfera da família e do aluno, estão associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		A introdução das aprendizagens essenciais e o estabelecimento de um conjunto comum de conhecimentos para todos os alunos, provocou alterações significativas na escola? Em que sentido?	Obter informação sobre alterações nos procedimentos associados às aprendizagens dos alunos.



## **Anexo B**

### **Guião de entrevista Professor**

#### **Tema principal:**

Intervenientes e papéis na recuperação de aprendizagens.

#### **Temas relacionados:**

- Gestão estratégica;
- Decisões diferenciação curricular/pedagógica;
- Processos de melhoria atividade do docente;
- Alinhamento da gestão estratégica com a atividade dos docentes.

#### **Motivação das entrevistas:**

- Obtenção de informações de natureza qualitativa sobre o tema;
- Possibilidade de acesso à informação;
- Contributo para o estudo de caso.

#### **Propósito da informação recolhida:**

- Recolher informação pertinente para o processo de investigação em curso;
- Suportar e orientar a elaboração de um projeto de recuperação de aprendizagens.

#### **Procedimentos:**

- Preparação do guião de entrevista adaptado à necessidade de informação deste estudo de caso;
- pedido e marcação da entrevista;
- Formulário de consentimento informado e sua assinatura;
- Pedido de autorização para gravar a entrevista;
- Realização das entrevistas;
- Transcrição das entrevistas e confronto com os entrevistados;
- Análise de conteúdo das entrevistas, bem como de outros critérios: linguagem corporal, manifestação de emoções, implícitos no discurso.

Temas	Dimensões	Questões	Objetivos
Legitimação da entrevista		Prestar informação sobre o âmbito do trabalho e seus objetivos.	Legitimar a entrevista Motivar os entrevistados
		Solicitar a colaboração e agradecer a disponibilidade.	
		Fornecer garantias de confidencialidade e anonimato da entrevista.	
		Solicitar autorização para proceder à gravação da entrevista (áudio).	
Dados Gerais acerca da dimensão pessoal e profissional	Dimensão pessoal do entrevistado	Que idade tem?	Conhecer a dimensão pessoal do entrevistado.
		Há quanto tempo leciona nesta escola?	
		O que leciona? Que níveis leciona?	
	Dimensão profissional do entrevistado	Que características considera relevantes para o seu desempenho profissional/prática pedagógica? De que forma?	Conhecer a dimensão profissional do entrevistado.
		Que sentido tem a escola para si? (o que representa para si?)	
		Como percebe a sua relação com os alunos?	
Gestão Estratégica	Diagnóstico	Como parte da comunidade educativa do Agrupamento, que pontos fortes identifica neste?	Obter informação sobre os pontos fortes e fracos.
		Na mesma sequência, mas na direção oposta, que pontos fracos lhe atribui?	
	Formulação da estratégia	Como membro da comunidade educativa, consegue identificar as principais prioridades do agrupamento?	Compreender o envolvimento na estratégia do Agrupamento.
		A missão, a visão e os objetivos do agrupamento são conhecidos por todo o pessoal docente?	Obter informação sobre o envolvimento com o PE.
		Existem determinações, por parte do Agrupamento, relativamente à prática pedagógica?	Compreender a influência do PE na prática pedagógica.
	Implementação da estratégia	Existe clareza e objetividade nos procedimentos a realizar no Agrupamento?	Compreender as ações de implementação da estratégia do Agrupamento.
		Considera que a formação implementada está de acordo com o que se espera do trabalho dos docentes?	Identificar possíveis melhorias no desempenho dos docentes/práticas pedagógicas.
			Sendo a avaliação um tema sempre em discussão e em evolução considera que as práticas do Agrupamento são adequadas? Em que medida?
A avaliação formativa é uma prática corrente? Em que medida se relaciona com as aprendizagens dos alunos?			Compreender a relação da avaliação formativa nas aprendizagens dos alunos.

Intervenientes no processo de aprendizagens	Recuperação de aprendizagens	Que práticas na sala de aula, estão associadas à recuperação de aprendizagens? E em que medida afetam os alunos?	Compreender e identificar as práticas pedagógicas, na sala de aula, associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		No âmbito das equipas pedagógicas de ano e da sua ação, que processos são dirigidos à recuperação de aprendizagens dos alunos?	Compreender e identificar que mecanismos no âmbito das equipas pedagógicas, estão associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		No âmbito do departamento curricular e dos seus professores, que ações são promovidas para a recuperação de aprendizagens dos alunos?	Compreender e identificar que mecanismos no âmbito dos DC, estão associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		O que lhe parece importante que aconteça para responder aos alunos que se fazem acompanhar de uma lacuna nas aprendizagens que se esperam como adquiridas?	Identificar processos que conduzam ao sucesso dos alunos e melhoria das aprendizagens. Processos de diferenciação pedagógica.
		A introdução das aprendizagens essenciais e o estabelecimento de um conjunto comum de conhecimentos para todos os alunos, provocou alterações significativas na escola? Em que sentido?	Obter informação sobre alterações nos procedimentos associados às aprendizagens dos alunos.

## **Anexo C**

### **Guião de entrevista Coordenadores de Equipa Pedagógica**

#### **Tema principal:**

Intervenientes e papéis na recuperação de aprendizagens.

#### **Temas relacionados:**

- Gestão estratégica;
- Decisões diferenciação curricular/pedagógica;
- Processos de melhoria atividade do docente;
- Alinhamento da gestão estratégica com a atividade dos docentes.

#### **Motivação das entrevistas:**

- Obtenção de informações de natureza qualitativa sobre o tema;
- Possibilidade de acesso à informação;
- Contributo para o estudo de caso.

#### **Propósito da informação recolhida:**

- Recolher informação pertinente para o processo de investigação em curso;
- Suportar e orientar a elaboração de um projeto de recuperação de aprendizagens.

#### **Procedimentos:**

- Preparação do guião de entrevista adaptado à necessidade de informação deste estudo de caso;
- pedido e marcação da entrevista;
- Formulário de consentimento informado e sua assinatura;
- Pedido de autorização para gravar a entrevista;
- Realização das entrevistas;
- Transcrição das entrevistas e confronto com os entrevistados;
- Análise de conteúdo das entrevistas, bem como de outros critérios: linguagem corporal, manifestação de emoções, implícitos no discurso.

Temas	Dimensões	Questões	Objetivos
Legitimação da entrevista		Prestar informação sobre o âmbito do trabalho e seus objetivos.	Legitimar a entrevista Motivar os entrevistados
		Solicitar a colaboração e agradecer a disponibilidade.	
		Fornecer garantias de confidencialidade e anonimato da entrevista.	
		Solicitar autorização para proceder à gravação da entrevista (áudio).	
Dados Gerais acerca da dimensão pessoal e profissional	Dimensão pessoal do entrevistado	Que idade tem?	Conhecer a dimensão pessoal do entrevistado.
		Há quanto tempo leciona nesta escola? Há quanto tempo é coordenador de equipa pedagógica?	
		Qual o ano de escolaridade que coordena?	
	Dimensão profissional do entrevistado	Que características considera relevantes para o seu desempenho profissional/prática pedagógica? De que forma?	Conhecer a dimensão profissional do entrevistado.
		Que sentido tem a escola para si? (o que representa para si?)	
		Como percebe a sua relação com os docentes da sua equipa pedagógica?	
Gestão Estratégica	Diagnóstico	Como parte da comunidade educativa do Agrupamento, que pontos fortes identifica neste?	Obter informação sobre os pontos fortes e fracos.
		Na mesma sequência, mas na direção oposta, que pontos fracos lhe atribui?	
	Formulação da estratégia	Como membro da comunidade educativa, consegue identificar as principais prioridades do agrupamento?	Compreender o envolvimento na estratégia do Agrupamento.
		A missão, a visão e os objetivos do agrupamento são conhecidos por todo o pessoal docente?	Obter informação sobre o envolvimento com o PE.
		Existem determinações, por parte do Agrupamento, relativamente à prática pedagógica das equipas?	Compreender a influência do PE na prática pedagógica.
	Implementação da estratégia	Existe clareza e objetividade nos procedimentos a realizar no Agrupamento?	Compreender as ações de implementação da estratégia do Agrupamento.
		Considera que a formação implementada está de acordo com o que se espera do trabalho dos docentes?	Identificar possíveis melhorias no desempenho dos docentes/práticas pedagógicas.
			Sendo a avaliação um tema sempre em discussão e em evolução considera que as práticas do

Intervenientes no processo de aprendizagens	Recuperação de aprendizagens	Agrupamento são adequadas? Em que medida?	
		A avaliação formativa é uma prática corrente? Em que medida se relaciona com as aprendizagens dos alunos?	Compreender a relação da avaliação formativa nas aprendizagens dos alunos.
		Que práticas na sala de aula, estão associadas à recuperação de aprendizagens? E em que medida afetam os alunos?	Compreender e identificar as práticas pedagógicas, na sala de aula, associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		No âmbito das equipas pedagógicas de ano e da sua ação, que processos são dirigidos à recuperação de aprendizagens dos alunos?	Compreender e identificar que mecanismos no âmbito das equipas pedagógicas, estão associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		Que ações são promovidas para a recuperação de aprendizagens dos alunos, que resultem da articulação entre as equipas pedagógicas e os departamentos curriculares?	Compreender e identificar que mecanismos de articulação entre equipas pedagógicas e departamentos curriculares, estão associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		O que lhe parece importante que aconteça, no âmbito da equipa pedagógica, para responder aos alunos que se fazem acompanhar de uma lacuna nas aprendizagens que se esperam como adquiridas?	Identificar processos que conduzam ao sucesso dos alunos e melhoria das aprendizagens. Processos de diferenciação pedagógica promovidos no âmbito das equipas pedagógicas.
		A introdução das aprendizagens essenciais e o estabelecimento de um conjunto comum de conhecimentos para todos os alunos, provocou alterações significativas na escola? Em que sentido?	Obter informação sobre alterações nos procedimentos associados às aprendizagens dos alunos.

## **Anexo D**

### **Guião de entrevista Coordenadores de Departamento Curricular**

#### **Tema principal:**

Intervenientes e papéis na recuperação de aprendizagens.

#### **Temas relacionados:**

- Gestão estratégica;
- Decisões diferenciação curricular/pedagógica;
- Processos de melhoria atividade do docente;
- Alinhamento da gestão estratégica com a atividade dos docentes.

#### **Motivação das entrevistas:**

- Obtenção de informações de natureza qualitativa sobre o tema;
- Possibilidade de acesso à informação;
- Contributo para o estudo de caso.

#### **Propósito da informação recolhida:**

- Recolher informação pertinente para o processo de investigação em curso;
- Suportar e orientar a elaboração de um projeto de recuperação de aprendizagens.

#### **Procedimentos:**

- Preparação do guião de entrevista adaptado à necessidade de informação deste estudo de caso;
- pedido e marcação da entrevista;
- Formulário de consentimento informado e sua assinatura;
- Pedido de autorização para gravar a entrevista;
- Realização das entrevistas;
- Transcrição das entrevistas e confronto com os entrevistados;
- Análise de conteúdo das entrevistas, bem como de outros critérios: linguagem corporal, manifestação de emoções, implícitos no discurso.

Temas	Dimensões	Questões	Objetivos
Legitimação da entrevista		Prestar informação sobre o âmbito do trabalho e seus objetivos.	Legitimar a entrevista Motivar os entrevistados
		Solicitar a colaboração e agradecer a disponibilidade.	
		Fornecer garantias de confidencialidade e anonimato da entrevista.	
		Solicitar autorização para proceder à gravação da entrevista (áudio).	
Dados Gerais acerca da dimensão pessoal e profissional	Dimensão pessoal do entrevistado	Que idade tem?	Conhecer a dimensão pessoal do entrevistado.
		Há quanto tempo leciona nesta escola? Há quanto tempo é coordenador de departamento?	
		Que disciplinas estão incluídas no departamento que coordena?	
	Dimensão profissional do entrevistado	Que características considera relevantes para o seu desempenho profissional/prática pedagógica? De que forma?	Conhecer a dimensão profissional do entrevistado.
		Que sentido tem a escola para si? (o que representa para si?)	
		Como percebe a sua relação com os docentes do seu departamento?	
Gestão Estratégica	Diagnóstico	Como parte da comunidade educativa do Agrupamento, que pontos fortes identifica neste?	Obter informação sobre os pontos fortes e fracos.
		Na mesma sequência, mas na direção oposta, que pontos fracos lhe atribui?	
	Formulação da estratégia	Como membro da comunidade educativa, consegue identificar as principais prioridades do agrupamento?	Compreender o envolvimento na estratégia do Agrupamento.
		A missão, a visão e os objetivos do agrupamento são conhecidos por todo o pessoal docente?	Obter informação sobre o envolvimento com o PE.
		Existem determinações, por parte do Agrupamento, relativamente à prática dos departamentos curriculares?	Compreender a influência do PE na prática pedagógica.
	Implementação da estratégia	Existe clareza e objetividade nos procedimentos a realizar no Agrupamento?	Compreender as ações de implementação da estratégia do Agrupamento.
		Considera que a formação implementada está de acordo com o que se espera do trabalho dos docentes?	Identificar possíveis melhorias no desempenho dos docentes/práticas pedagógicas.
			Sendo a avaliação um tema sempre em discussão e em evolução considera que as práticas do



Intervenientes no processo de aprendizagens	Recuperação de aprendizagens	Agrupamento são adequadas? Em que medida?	
		A avaliação formativa é uma prática corrente? Em que medida se relaciona com as aprendizagens dos alunos?	Compreender a relação da avaliação formativa nas aprendizagens dos alunos.
		Que práticas na sala de aula, estão associadas à recuperação de aprendizagens? E em que medida afetam os alunos?	Compreender e identificar as práticas pedagógicas, na sala de aula, associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		No âmbito do seu departamento e da sua ação, que processos influenciam a recuperação de aprendizagens dos alunos?	Compreender e identificar que mecanismos no âmbito dos departamentos curriculares estão associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		Que ações são promovidas para a recuperação de aprendizagens dos alunos, que resultem da articulação entre os departamentos curriculares e as equipas pedagógicas?	Compreender e identificar que mecanismos de articulação entre departamentos curriculares e equipas pedagógicas, estão associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		O que lhe parece importante que aconteça, no do seu departamento curricular, para responder aos alunos que se fazem acompanhar de uma lacuna nas aprendizagens que se esperam como adquiridas?	Identificar processos que conduzam ao sucesso dos alunos e melhoria das aprendizagens. Processos de diferenciação pedagógica promovidos no âmbito dos departamentos curriculares.
		A introdução das aprendizagens essenciais e o estabelecimento de um conjunto comum de conhecimentos para todos os alunos, provocou alterações significativas na escola? Em que sentido?	Obter informação sobre alterações nos procedimentos associados às aprendizagens dos alunos.

## **Anexo E**

### **Guião de Grupo Focal alunos**

#### **Tema principal:**

Intervenientes e papéis na recuperação de aprendizagens.

#### **Temas relacionados:**

- Feedback;
- Avaliação formativa
- Diferenciação curricular/pedagógica;
- Metodologia/estratégias dos docentes.

#### **Motivação das entrevistas:**

- Obtenção de informações de natureza qualitativa sobre o tema;
- Possibilidade de acesso à informação;
- Contributo para o estudo de caso.

#### **Propósito da informação recolhida:**

- Recolher informação pertinente para o processo de investigação em curso;
- Suportar e orientar a elaboração de um projeto de recuperação de aprendizagens.

#### **Procedimentos:**

- Preparação do guião de entrevista adaptado à necessidade de informação deste estudo de caso;
- Adaptação da linguagem da entrevista à idade dos alunos do grupo focal;
- pedido e marcação da entrevista;
- Formulário de consentimento informado e sua assinatura;
- Pedido de autorização para gravar a entrevista;
- Realização das entrevistas;
- Transcrição das entrevistas e confronto com os entrevistados;
- Análise de conteúdo das entrevistas, bem como de outros critérios: linguagem corporal, manifestação de emoções, implícitos no discurso.

Temas	Dimensões	Questões	Objetivos
Legitimação da entrevista		Prestar informação sobre o âmbito do trabalho e seus objetivos.	Legitimar a entrevista Motivar os entrevistados
		Solicitar a colaboração e agradecer a disponibilidade.	
		Fornecer garantias de confidencialidade e anonimato da entrevista.	
		Solicitar autorização para proceder à gravação da entrevista (áudio).	
Dados Gerais acerca da dimensão pessoal e académica	Dimensão pessoal do entrevistados	Nome? Turma?	Conhecer a dimensão pessoal dos entrevistados.
		Que idade têm?	
		Como costumam ocupar o vosso tempo depois das aulas terminarem?	
	Dimensão académica dos entrevistados	Gostas da escola de andar na escola?	Conhecer a dimensão académica dos entrevistados.
		O que mais te motiva a vires para a escola?	
		Achas importante frequentar a escola? Porquê?	
Gestão Estratégica	Diagnóstico	Na tua escola menciona o que achas ser mais positivo.	Obter informação sobre os pontos fortes e fracos.
		E o que achas ser mais negativo?	
Intervenientes no processo de aprendizagens	Recuperação de aprendizagens	Durante as aulas tens vários momentos de avaliação, achas que são importantes para ti? Porquê?	Compreender e identificar o papel da avaliação no Agrupamento.
		Os professores transmitem-te informação sobre o que precisas melhorar? De que forma?	Compreender a relação da avaliação formativa nas aprendizagens dos alunos.
		Quando não consegues perceber uma matéria, ou precisas de ajuda em algo em que tens dificuldade, o que costuma acontecer na sala de aula?	Compreender e identificar as práticas pedagógicas, na sala de aula, associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		Quando tens dificuldades em determinada matéria, sugerem-te exercícios, tarefas, trabalhos para que possas melhorar onde tens mais dificuldades (fora da sala de aula)?	Compreender e identificar que práticas pedagógicas, fora sala de aula, associadas à recuperação das aprendizagens dos alunos.
		O teu encarregado de educação/pais estão acompanham o teu percurso escolar e a realização das tarefas de uma forma próxima?	Compreender a envolvência da família no processo de aprendizagem.
		Quando apresentas alguma dificuldade em alguma matéria/área eles são informados? Por quem?	Identificar os processos de comunicação entre escola e família relativamente à aprendizagem dos alunos.
		Quais as metodologias/estratégias que achas mais interessantes/gostas (trabalho de grupo, pesquisa na internet, debate, projetos entre várias disciplinas)?	Obter informação sobre que metodologias/estratégias se revelam mais apelativas para os alunos.

## **Anexo F**

### **Guião de Grupo Focal Pais/Encarregados de Educação**

#### **Tema principal:**

Intervenientes e papéis na recuperação de aprendizagens.

#### **Temas relacionados:**

- Gestão estratégica;
- Envolvimento com o projeto educativo;
- Decisões diferenciação curricular/pedagógica;
- Envolvimento no processo de aprendizagem dos seus educandos.

#### **Motivação das entrevistas:**

- Obtenção de informações de natureza qualitativa sobre o tema;
- Possibilidade de acesso à informação;
- Contributo para o estudo de caso.

#### **Propósito da informação recolhida:**

- Recolher informação pertinente para o processo de investigação em curso;
- Suportar e orientar a elaboração de um projeto de recuperação de aprendizagens.

#### **Procedimentos:**

- Preparação do guião de entrevista adaptado à necessidade de informação deste estudo de caso;
- pedido e marcação da entrevista;
- Formulário de consentimento informado e sua assinatura;
- Pedido de autorização para gravar a entrevista;
- Realização das entrevistas;
- Transcrição das entrevistas e confronto com os entrevistados;
- Análise de conteúdo das entrevistas, bem como de outros critérios: linguagem corporal, manifestação de emoções, implícitos no discurso.

Temas	Dimensões	Questões	Objetivos
Legitimação da entrevista		Prestar informação sobre o âmbito do trabalho e seus objetivos.	Legitimar a entrevista Motivar os entrevistados
		Solicitar a colaboração e agradecer a disponibilidade.	
		Fornecer garantias de confidencialidade e anonimato da entrevista.	
		Solicitar autorização para proceder à gravação da entrevista (áudio).	
Dados Gerais acerca da dimensão pessoal e profissional	Dimensão pessoal do entrevistado	Como se chama?	Conhecer a dimensão pessoal do entrevistado.
		Há quanto tempo os seus filhos frequentam este agrupamento?	
	Dimensão relacional do entrevistado com o agrupamento	Costuma contatar a escola por sua iniciativa?	Conhecer a dimensão relacional do entrevistado com o agrupamento.
		Quando comunica com a escola, a quem se dirige habitualmente?	
É difícil para si comunicar com a escola? Porquê?			
Gestão Estratégica	Diagnóstico	Como parte da comunidade educativa do Agrupamento, que pontos fortes identifica neste?	Obter informação sobre os pontos fortes e fracos.
		Na mesma sequência, mas na direção oposta, que pontos fracos lhe atribui?	
	Formulação da estratégia	Como membro da comunidade educativa está familiarizado com o PE?	Obter informação sobre o envolvimento com o PE.
		Sente-se familiarizado com a visão e missão do Agrupamento? Em que medida?	Compreender o envolvimento na estratégia do Agrupamento.
	Implementação da estratégia	Os procedimentos a realizar no Agrupamento são partilhados com os pais com clareza e objetividade? De que forma?	Compreender as ações de implementação da estratégia do Agrupamento.
		Considera que os EE's se encontram envolvidos na obtenção de resultados e concretização de objetivos do PE do agrupamento?	Compreender as ações de implementação da estratégia do Agrupamento.
Intervenientes no processo de aprendizagens	Recuperação de aprendizagens	Sendo a avaliação um tema sempre em discussão e em evolução considera que as práticas do Agrupamento são partilhadas com os EE's?	Compreender e identificar de que forma as práticas de avaliação no Agrupamento, são partilhadas com os EE's.
		No que respeita à avaliação formativa e a sua importância no processo ensino-aprendizagem, como descreve a partilha da informação resultante desta com os EE's ?	Compreender o envolvimento da família nos resultados da avaliação formativa e nas necessidades de aprendizagem dos alunos.
		Quando são identificadas dificuldades em aprendizagens,	Identificar e compreender o uso de diferentes metodologias e

		perceciona da parte da escola a utilização de diferentes estratégias / metodologias relativamente ao seu educando. De que forma?	estratégias e do envolvimento da família com estas.
		Considera difícil conciliar a vida profissional dos EE's com o apoio aos seus educandos face a solicitações da escola? Quais são as principais dificuldades?	Compreender e identificar dificuldades no apoio aos educandos em função da conciliação do apoio familiar com as responsabilidades profissionais.
		Quando o aluno revela dificuldades em alguma disciplina ou matéria, qual deve ser o papel da família?	Identificar e compreender o papel da família relativamente a dificuldades de aprendizagem dos alunos.
		Relativamente ao que conhece da escola e as atividades/aulas/projetos/eventos destacaria positivamente algum? Porquê?	Obter informação sobre que metodologias/estratégias/projetos que os mais consideram mais relevantes

## Anexo G

### Análise das entrevistas – Diretor e Subdiretora

#### Dimensão pessoal do entrevistado

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
Conseguir identificar características de liderança nas pessoas	Característicos pessoais importantes	Dimensão pessoal do entrevistado
Permitiu construir equipas nas lideranças intermedias, com as quais me identifico		
A valorização do trabalho de equipa		
Considerar as opiniões da equipa na tomada de decisão		

#### Dimensão profissional do entrevistado

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
Saber trabalhar em equipa	Importância dos pilares da liderança e trabalho de equipa.	Dimensão profissional do entrevistado
Saber delegar tarefas e autonomia, permitindo tirar o melhor das pessoas		
O espírito de equipa e saber ouvir	Conhecimento dos paradigmas e inovação na educação.	
Não ter receio de tomar decisões		
Estar atualizado		
Estar informado sobre os paradigmas do ensino	Papel relevante da escola na vida dos alunos.	
Preparar os jovens para a continuação dos estudos, dando lhes competências para enfrentarem o futuro		
A escola faz parte da vida das crianças		
A escola basicamente é a minha vida profissional	Papel relevante da escola na vida do professor.	
É uma parte de mim		
É uma relação positiva, franca, transparente	Relação com a Comunidade Educativa	
É uma boa relação com respeito mútuo		

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
A própria relação com a comunidade educativa	Pontos fortes-	
A escola é um polo de desenvolvimento da comunidade		
Existe facilidade de comunicação dos pais com a escola e estes identificam-se com o projeto educativo		
Espírito de responsabilidade partilhada na equipa		
A liderança partilhada na direção e nas estruturas intermedias		

O estar ao atento ao que acontece na sala de aula e ao envolvimento dos pais		Pontos Fracos	Diagnóstico do Agrupamento
Não identifico pontos fracos, mas áreas de melhoria			
Aproximar mais os pais da escola, mas numa proximidade controlada			
Existe algum “desencanto” com a profissão o que provoca algumas resistências		Processos de avaliação do agrupamento	
É feita a autoavaliação, com recurso a uma entidade exterior (empresa) e com a regularidade adequado ao ciclo			
É preciso analisar os resultados, identificar áreas de melhoria, promover alterações e dar tempo para que estas produzam efeitos			
Desde 2009 que ocorre, aplicando a CAF educação			
Engloba o processo de monitorização e de proposta de ações de melhoria			
Ocorre de 2 em 2 anos ou de 4 em 4 anos, dependendo da concretização das ações de melhoria			

#### Dimensão Formulação da estratégia

#### Dimensão diagnóstico do Agrupamento

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
é melhorar o sucesso dos alunos	Priorização do aluno e do seu sucesso	Dimensão Formulação da estratégia
Melhorar ao nível dos conhecimentos e na aquisição de competências		
Identificar as áreas de aprendizagens em que nos devemos focar, para permitir uma recuperação das mesmas.	Priorização relativa ao trabalho dos docentes	
O envolvimento dos professores é fundamental		
Opção pelas equipas pedagógicas, criando grupos mais pequenos e funcionais		
Monitorizar a implementação da avaliação por domínios	Priorização relativa à comunidade educativa	
Maior foco na avaliação formativa e processos de feedback		
Um dos focos é promover alterações no processo de avaliação		
Outro foco é a articulação vertical do currículo		
Tem que existir uma linha hierarquia para que tudo funcione		



Relativamente aos pais, é assegurar o ser envolvimento através dos contatos, das reuniões, das atividades.			
Sim, embora o envolvimento dos professores também seja importante neste processo.		Conhecimento do PE	
Sim, penso que a maioria das pessoas se encontra identificada			
Não existe outra forma de trabalhar com os alunos, sem estar envolvido com o PE		Reflexos do PE na prática docente	
O trabalho na sala de aula tem que estar relacionado com os objetivos do projeto educativo			
Não consigo afirmar que o desempenho dos docentes resulta diretamente do seu envolvimento com o projeto educativo.			
Todo o trabalho do agrupamento segue a linha do projeto educativo			
O trabalho dos docentes é influenciado por este.			
Através das atividades realizadas o envolvimento da comunidade educativa com este é grande		Envolvimento da comunidade educativa com o PE	
Esse envolvimento resulta da participação em atividades projetos e em parcerias sob a alçada do PE			
Estamos sempre a tentar melhorá-la			
Passo importante com a introdução do inovar consulta		comunicação com os encarregados de educação	
Passa muito pelo contato privilegiado com o diretor de turma			
Tem que ser uma comunicação cordial			
Não deve ser demasiado informal, devendo ter os papéis bem definidos			
Penso que está melhor no que respeita aos meios			
No que respeita ao conteúdo, penso haver espaço para melhorar			
Uma maior utilização da página web			

### Dimensão implementação da estratégia

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
Sim tem que, pois a sua ausência dá origem a confusões e ações desajustadas		
Os professores recentes elogiam isso		
Espero que sim. Essa preocupação existe		
Não é isenta de falhas, mas tentamos que seja a mais clara e objetiva possível	clareza e objetividade nos procedimentos	Implementação da estratégia
Um plano de atividades corretamente definido		

A avaliação das atividades permite ter essa percepção	Identificação do envolvimento da comunidade educativa		
Também através dos questionários			
Uma das formas é a adesão às iniciativas			
Auscultação dos DT's, APais, etc			
	formação implementada	Dificuldades na implementação da formação	
Temos que estar atentos às necessidades da escola e dos seus professores			
É feita a articulação com o Cenfores para dar resposta às necessidades			
É feita a articulação com o Cenfores no âmbito da escola digital			
A direção define as equipas que vão à formação, apostando em pessoas que a possam replicar mais tarde			
Tem havido formação interna no que concerne ao digital			
Existe muita coisa a acontecer ao mesmo tempo e pouco tempo para os professores assimilarem, e isso é mau.			
Gostava de ter mais pessoas envolvidas no projeto MAIA			
O principal obstáculo é o tempo			
Está muito ligada à tutela, nomeadamente as relacionados processo da formação na área digital.			
	práticas inovadoras e potenciadoras do PE		
Os cargos intermédios e a sua articulação como um fator fundamental no sucesso do agrupamento			
As escolas podem ter uma identidade própria, dentro da identidade do agrupamento.			
Existem círculos de hierarquia, de tomada de decisão e de participação de tomada de decisão que funcionam			
Práticas muito ligadas ao projeto de autonomia e flexibilização curricular			
As equipas educativas na organização e desenvolvimento das práticas			
A metodologia de trabalho de projeto			
Criação de áreas das DAC, das oficinas são praticas facilitadores da aquisição de competências e aprendizagens.			

#### Dimensão Recuperação de aprendizagens

Conceitos 1ª ordem		Categorias 2ª ordem	Dimensões
Depois de ouvidos os alunos existem práticas adequadas e outras menos adequadas			
Para se introduzirem novas dinâmicas, é preciso dar tempo			

São adequadas embora continuem a necessitar ajustes e melhorias	Avaliação por domínios	Recuperação de aprendizagens	
Os ajustes são necessários na implementação da avaliação por domínios			
Especialmente na diversificação de instrumentos de avaliação			
Há a necessidade de um maior acompanhamento das práticas de avaliação na sala de aula			
Espero que seja uma prática corrente			Papel da avaliação formativa
É cada vez mais uma prática corrente			
Deve ser vista na dupla perspetiva de regulação do trabalho dos alunos e dos professores			
Tem seguramente implicações nas aprendizagens dos alunos			
Importa investir na melhoria da sua qualidade			Estratégias recuperação de aprendizagens em sala de aula
É muito assente na avaliação formativa			
Devem ser fornecidas as pistas que permitem superar as dificuldades			
É necessário fomentar as coadjuvações e trabalho colaborativo na sala de aula			
Espera-se que os professores estejam a trabalhar aprendizagens estruturantes não adquiridas			
Os alunos que transitaram em situações especiais, têm um plano de acompanhamento			
Através das oficinas de estudo, nos DAC, nas oficinas de escrita			
O projeto PASET, promove um compromisso de superação de dificuldades, envolvendo escola, pais e alunos	recuperação de aprendizagens ações promotoras do envolvimento da família		
A ligação entre o EE e o DT é fundamental			
O feedback dos professores, nomeadamente nos momentos formais de avaliação			
Os planos de acompanhamento são uma forma de formalizar uma responsabilização conjunto			
Este trabalho de recuperação de aprendizagens requer também uma responsabilização das famílias		ações promovidas no âmbito da família e do aluno promotoras de sucesso	
Não estar a par da vida escolar dos filhos não ajuda a recuperação dos alunos			
Compromisso entre a escola e a família q é necessário, podendo por vezes envolver entidades ou parceiros externos			
Às vezes é necessário ajudar a própria família a ser família			
Permitiu um maior foco dos professores no trabalho a realizar com os alunos			
No entanto os programas são demasiados extensos e complexos			

Embora com diferenças entre as concessões nas várias disciplinas, são importantes e constituem uma melhoria		alterações promovidas pela introdução das aprendizagens essenciais		
A organização das aprendizagens essenciais é muito diferente entre as várias disciplinas				
Não são muito coesas				
As AE não proporcionaram grandes alterações.				

## Anexo H

### Análise das entrevistas - Professores

#### Dimensão profissional do entrevistado

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
Ter conhecimento científico	Conhecimento científico/pedagógico do professor	Dimensão profissional do entrevistado
Atualização de conhecimentos do professor		
Usar a experiência pedagógica adquirida		
Ter boas condições de trabalho	Aspetos motivacionais	
Boa camaradagem na equipa de trabalho		
Estar motivado		
Predisposição para ensinar		
Muita energia, pois os alunos são muito exigentes	Relação com os alunos	
Espírito de trabalho colaborativo		
Gosto de trabalhar em equipa		
Capacidade de se adaptar às diferentes turmas		
Boa relação com os alunos e pares	Significado da escola	
O saber ouvir, ter alguma paciência		
Criar laços com os alunos		
A escola é um dos pilares da minha vida		
Significa poder ajudar		
Contribuir para a formação de cidadãos		
A escola é fundamental na aquisição de conhecimentos		
Tem o papel de educar e de apoiar emocionalmente		
Representa a minha segunda família		
Não me vejo a fazer outra coisa		
Essencial na aprendizagem, no saber ser e saber estar	Relação Professor/aluno	
É o pilar da sociedade		
Gosto daquilo que faço e sinto-me bem cá		
A nível pessoal é a minha boia de salvação		
O contexto da escola é espetacular		
É uma relação excelente		
É gratificante e tem evoluído		
Ultrapassei as dificuldades com a indisciplina		
Crio situações de diversificação das estratégias		
Procuro explicar-lhes as coisas		
Boa relação com os meus alunos, com exigência		
É importante saber escutá-los para os ajudar a melhorar		
É uma relação intensa		
Os alunos gostam de mim e eu gosto muito dos alunos		
Criamos uma relação forte		

É uma relação de respeito, mas é uma relação boa				
Talvez devesse ser um pouco mais autoritária				
Falta de trabalho e de brio pode gerar conflitos				
Os alunos confiam em mim				
Consigo o envolvimento dos alunos no trabalho em aula				
Se os alunos estiverem bem o trabalho corre melhor				

### Dimensão Diagnóstico do Agrupamento

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
A direção é muito estruturada e organizada	Pontos fortes- Direção	Diagnóstico do Agrupamento
Uma excelente organização		
Envolve muito os professores e alunos no trabalho colaborativo		
Uma boa equipa de supervisão, ao nível dos coordenadores		
As opções da direção são tomadas a pensar no melhor para os alunos		
Escolas funcionam muito bem em termos de ambiente e organização		
Excelentes condições de trabalho e equipamento	Pontos fortes- pares	
Existe uma linha de ação, nomeadamente através das equipas pedagógicas		
Articulação entre os vários níveis de ensino no agrupamento		
Boa relação com os colegas e acolhimento		
As equipas pedagógicas e a organização em equipas		
As equipas pedagógicas são uma mais-valia no trabalho colaborativo		
Trabalho de cooperação com os colegas	Pontos fortes- Comunidade educativa	
Um grupo coeso de professores com bastante entreajuda		
As características dos alunos são facilitadoras.		
Atividades diferenciadas, promotoras do envolvimento de toda a comunidade educativa		
Grupo de pais muito próximos no acompanhar da vida escolar		
Os alunos são interessados e revelante vontade em aprender		
Pouca transparência ao nível da avaliação dos professores	Pontos Fracos- Direção	
O agrupamento está mais virado para o ensino secundário, mesmo a nível dos departamentos		
Por vezes a comunicação não circula devidamente ou em tempo útil		
Demasiadas tarefas o que por vezes resulta em falhas		
Os horários do básico são maus		
Falta de RH		

É necessária formação em avaliação por especialistas das várias disciplinas	Pontos Fracos-Tutela		
As turmas são demasiado grandes			
A internet e alguns equipamentos informáticos	Pontos Fracos-Comunidade educativa		
Faltam mais encontros informais entre as pessoas, pois favorecem iniciativas conjuntas			
Pais que estão desligados da vida escolar dos filhos			
A influencia da pandemia no trabalho colaborativo			
Os departamentos discutem pouco as práticas pedagógicas			
Falta de comunicação de alguns colegas			

### Dimensão Formulação da estratégia

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
O sucesso dos alunos e o bem-estar	Priorização do aluno e do seu sucesso	Dimensão Formulação da estratégia
A formação de alunos para que possam ser adultos responsáveis		
Penso que a prioridade é não deixar ninguém para trás		
Adequar o ensino às dificuldades dos alunos		
A preocupação pelos alunos e pelas suas aprendizagens		
Procurar estratégias diferenciadas para os alunos com dificuldades		
O saber ser e saber estar e os conhecimentos dos alunos		
A aprendizagem das aprendizagens essenciais		
Os alunos sentirem -se bem no ambiente em que estão		
A preocupação é com o aluno no seu todo		
Perceber o aluno e adaptar as respostas às suas dificuldades		
Apoiar os alunos, inclusive para além da sala de aula		
A inclusão		
A preocupação em relação à língua portuguesa		
Esforço de adaptação da escola à comunidade educativa que temos		
O envolvimento dos pais		
A participação das famílias		
O bem estar emocional dos alunos e docentes		
A melhoria das instalações e a das condições de trabalho para os professores		
Articulação entre o primeiro e o segundo ciclo	Priorização relativa ao trabalho dos docentes	
Incentivo e divulgação da formação para os docentes		
Só não são por aqueles que não querem conhecer		
Nem todos os docentes conhecem o PE		
Sim, só não são por aqueles que não querem		
Conheço o PE, embora não é algo que estejamos todos em contato		

Acho que sim, não ao pormenor, mas está ao alcance de todos	Conhecimento do PE	Determinações relativas à prática pedagógica		
São conhecidos por uma parte				
Sim, logo no início do ano letivo				
Sim, são documentos trabalhados em departamento				
Sim, com liberdade para aplicação de estratégias no âmbito da nossa disciplina				
Não sei. Acho que há sempre a ideia que devemos evitar as retenções				
Sim, a inclusão das TIC e aulas mais diversificadas recorrendo ao Ava. Form.				
Sim, mas com fragilidades no trabalho dos departamentos				
Existe liberdade para a criatividade pedagógica, com orientações e linhas a seguir				
As estruturas existentes regulam o trabalho para que este siga a linha orientadora comum				
Privilegiam o sucesso dos alunos				
Recorrendo a estratégias de recuperação e motivação dos alunos				
Sim, é importante existir uma linha orientadora que todos possam seguir				
Não propriamente determinações, mas o que se pretende com o projeto que desenvolvemos				

#### Dimensão Implementação da estratégia

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
Sim, exceto na avaliação dos professores	clareza e objetividade nos procedimentos	Implementação da estratégia
Por vezes sim outras não		
Algumas dúvidas no uso e procedimentos do INOVAR e da EMAEI		
Sim, quando existem duvidas, as várias estruturas permitem superá-las		
Sim, não estamos desamparados, sendo o diálogo frequente		
Sim, informação é transmitida e partilhada		
A nossa opinião é ouvida		
Tem correspondido em pontos chaves	formação implementada	
Na flexibilização do currículo, na transição para o digital, foi muito útil		
A formação implementada está de acordo com o que se espera dos docentes.		
As expectativas dos docentes relativas à formação podem ser diferentes da direção		
Falta de tempo para realizar formação		
Houve uma preocupação com o digital, para dar resposta às questões relacionadas com a pandemia		



Sim, é de salientar a rapidez com que se introduziu o uso das plataformas digitais.				
A formação mais relevante foi a na área digital durante pandemia				
A formação promovida é adequada				
Sim, embora a maior parte dos docentes faça formação fora				

### Dimensão Recuperação de Aprendizagens

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
Existe uma uniformização dos critérios entre as várias disciplinas	Avaliação por domínios	Recuperação de aprendizagens
Não é um processo fechado e encerrado		
As alterações na avaliação (por domínios) foram positivas		
Estamos a avaliar de outra forma		
Para termos iguais existem entendimentos diferentes		
O modelo atual não está ainda perfeitamente implementado		
Acompanham aquilo que resulta da investigação e das práticas consideradas corretas		
Estamos em constante atualização		
Alteração feita ao nível dos critérios de avaliação foi positiva		
Estamos numa fase de adaptação a novos critérios		
Avaliação por domínios faz sentido, mas necessita ser ajustada.	Avaliação orientada para o sucesso	Recuperação de aprendizagens
Sucesso de acordo com as aprendizagens essenciais		
Procura-se avaliar as várias vertentes, não se centrando apenas na avaliação sumativa		
É positivo uma avaliação não baseada apenas nos instrumentos de avaliação		
São adequadas, é fomentada a diversificação da avaliação de acordo com o aluno		
Através dela adotar estratégias para chegar às aprendizagens essenciais		
É maioritariamente formativa, dando feedback para os alunos melhorarem		
Estão muito centradas na avaliação formativa		
Avaliação constante e formativa que se afastou daqueles momentos muito formais e pesados da sumativa.		
Sim são adequadas e direcionadas para fomentar o sucesso dos alunos		
Avaliação formativa é fundamental e a base de toda avaliação	Papel da avaliação formativa	Recuperação de aprendizagens
Avaliação formativa é prática corrente		
A avaliação formativa é usada no dia a dia nas aulas		
Permite o conhecimento da situação do aluno, quer para o professor quer para o aluno		

Permite transmitir o feedback necessário às melhorias das aprendizagens		Dificuldades na Avaliação formativa		
É essencial para direcionar os alunos para as suas necessidades				
É inerente ao processo de lecionação				
Forneco aos alunos a informação do percurso e caminho a seguir				
Permite através do feedback que o aluno melhore				
A avaliação formativa é aquilo que nos acompanha todos os dias				
Permite dar um feedback mais ativo				
É importante para o professor perceber se as estratégias que está a usar são as adequadas				
O aluno tem menos pressão e maior consciência da sua aprendizagem				
As melhorias do aluno nem sempre se espelham na sua avaliação				
O nº de horas por turma e nº de turmas, condiciona o uso A.F.				
Voltar atrás se verificar que existem aprendizagens não efetuadas		Estratégias recuperação de aprendizagens em sala de aula		
Atividades diferenciadas adequadas às dificuldades do aluno				
O posicionamento dos alunos, o colega como reforço positivo				
Exigências diferentes e em função das necessidades dos alunos				
O professor deverá fazer um permanente diagnóstico da turma				
Valorização do contributo do aluno para a sua avaliação				
Revisões, recurso às novas tecnologias				
Avaliação diagnóstico para perceber se existem lacunas				
Estímulos adaptados às necessidades em sala de aula, no trabalho suplementar, nas medidas de promoção do sucesso				
No início de um novo conteúdo, fazemos as revisões				
Fazer a diferenciação pedagógica e reforçar o que está em falta				
A utilização de plataformas e parte interativa dos manuais				
Utilização da tutoria do DT				
Se for transversal a muitos alunos, impõe-se um ritmo mais lento da turma				
O espaço da aula deve funcionar como um espaço de ajuda, de trabalho, de recuperação				
Um registo de vocabulário, um glossário, tentar contextualizar o aluno				
Maior insistência em exercícios de leitura e interpretação				
Sinto que por vezes os alunos não estão aptos para aprender				
Temos pouco tempo para isso, apenas 45 min				

Por vezes o trabalho na sala de aula não é suficiente		Obstáculos à recuperação de aprendizagens		
As dificuldades na língua materna e no cálculo condicionam a recuperação e as aprendizagens				
Na comunicação e na escrita há uma grande dificuldade				
Dificuldade de entender o que está a ser questionado				
Conteúdos não encadeados, logo não há necessidade de recuperar				
Existe necessidade de recuperação na leitura e outras competências transversais				
Covid prejudicou hábitos de estudos e o trabalho em aula				
É crucial um papel ativo dos alunos que nem sempre se verifica				
A E.P. é muito importante na coordenação de atividades, na passagem das informações e materiais		Papel da Equipa Pedagógica		
São necessários professores com aptidão e vontade				
As reuniões conselho de turma permitem definir estratégias importantes para a recuperação dos alunos				
A ajuda prestada aos diretores de turma				
A organização de visitas de estudo				
A equipa acompanha as aquisições dos alunos				
Existe planeamento e discussão sobre as aprendizagens a recuperar e da adequação das estratégias				
Faz-se o levantamento das aprendizagens em que existem lacunas e definem se estratégias				
O fornecimento de materiais de apoio para colmatar as dificuldades dos alunos				
A implementação dos PASET's (planos de acompanhamento) para os alunos em condições especiais de transição.				Estratégias definidas pelas Equipas pedagógicas
Os planos de acompanhamento são importantes para a recuperação de aprendizagens				
A criação de uma sala “estudo orientado” foram importantes para a recuperação de aprendizagens				
A “oficina dos saberes” onde se promove a melhoria da escrita e da oralidade				
Existe um trabalho a pares 1 vez por semana para recuperação de aprendizagens, comprovado por feedback de pais e alunos				
A aposta no projeto das mentorias dentro da turma é benéfica para quem ajuda e para quem está a ser ajudado				
As tutorias dos diretores de turma com vista a ajudar os alunos a combater as dificuldades				
O trabalho feito na recuperação das dificuldades a português, acaba por ser benéfica para todas as disciplinas.				
O desenvolvimento do diário de turma é importante para os alunos				
É sempre feito um balanço, para o departamento orientar a sua prática				

Partilha de ideias para tentar chegar a estratégias diversificadas	Papel dos Departamentos curriculares		
Existe passagem de informação a nível vertical			
Temos bastante liberdade para fazer trabalho de recuperação dos alunos			
Foi falado no departamento para se recuperarem essas aprendizagens			
Procuramos criar tarefas, fichas de trabalho que permitam responder	Estratégias definidas nos Departamentos curriculares		
A diferenciação pedagógica, a utilização dos melhores alunos como agentes de ensino.			
A partilha informal com os outros colegas			
Os apoios dirigidos às dificuldades dos alunos			
Estão disponíveis apoios dirigidos às dificuldades dos alunos	Dificuldades na definição de estratégias- Departamentos Curriculares		
A recuperação das competências transversais, nomeadamente na leitura e compreensão de textos			
Foi criado um banco de materiais para ajudar os alunos			
O departamento tem dificuldades em reunir			
O departamento é muito grande	Necessidades inerentes à recuperação de aprendizagens		
Não temos trabalhado muito nesse sentido			
Nenhuma estratégia profunda por parte do departamento			
Este trabalho é mais evidente na E.P.			
Promover o reforço positivo			
Proporcionar um ensino mais diversificado			
Permitir aos alunos destaque em áreas em que são melhores			
Não pensarmos que o aluno já tem os conhecimentos todos			
É importante voltar atrás, fazer revisões de outros anos			
Tutorias e apoios podem ajudar			
Disponibilidade do aluno			
Superar a falta de vontade, de confiança (do aluno)			
Os apoios são muito importantes			
O apoio mais personalizado e alguns trabalhos extra			
Promover um maior envolvimento dos pais			
Na EF é imperativo um maior tempo de prática			
Apostar forte em determinadas áreas, em detrimento de outras			
Horas extra para trabalhar os conteúdos anteriores			
Promover os hábitos de leitura			
Suscitar a curiosidade dos alunos para que eles queiram mais			
A avaliação inicial é fundamental			
Haver um maior acompanhamento dos alunos			
Construir as aprendizagens a partir do que alunos sabem			
Mais tempo de aula pois os grupos são muito heterogéneo			
Focam-se no que é essencial	Alterações resultantes das		
Pretende -se que os alunos atinjam essas aprendizagens			
Focam-se mais no processo e menos no resultado final			

São mais adaptadas aos alunos	aprendizagens essenciais		
Promovem a gestão curricular pelo professor			
Ao nível da equipa pedagógica existe cuidado nessa matéria			
Trago sempre na mala as aprendizagens essenciais			
Acho que nos obrigou a ser mais objetivos			
Consegue-se arranjar forma de ir um pouco mais longe			
Estabelecem pontos de partida iguais para todos			
São um ponto de referencia as aprendizagens essenciais			
Existe uma referência para o que é essencial os alunos saberem			
A escola procura diferentes meios para os alunos atingirem os objetivos			
É importante a sua ligação com o perfil do aluno			
Na EF não, pois correspondem aos anteriores programas			
Os manuais nem sempre estão de acordo com estas			

## Anexo I

### Análise das entrevistas – Coordenadores de Departamento

#### Dimensão profissional do entrevistado

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões	
O conhecimento científico e muita atualização	Conhecimento científico/pedagógico do professor	Dimensão profissional do entrevistado	
Ter conhecimentos científicos e pedagógicos			
Perceber a dinâmica da sala de aula			
Estar preparado para os diferentes interesses dos alunos			
Ter formação académica na área da supervisão			
Uma atitude proativa com o todo			
É importante ter motivação dedicação e empenho			Aspetos motivacionais
Gerir as pessoas e os conflitos			
Apresentar soluções e permitir à pessoa ser parte da solução			Relação com os professores do departamento
Sentido de responsabilidade			
Saber ouvir			
Conseguir passar algumas mensagens			
Respeito na relação			
A empatia			
Uma boa relação com os colegas do departamento	Significado da escola -professor		
Representa tudo, nunca me vi a fazer outra coisa			
Assusta-me a reforma			
Representa a minha vida			
Adoro ensinar			
Um local onde tenho amigos e uma parte afetiva da minha vida			
A nossa escola é especial, sente-se a afetividade			
Sinto que estou a fazer algo positivo para a escola e para os pais			
É aqui as pessoas se preparam para a vida			
A escola pode ser determinante para a vida futura dos alunos			
É uma relação muito boa	Significado da escola -aluno		
Melhorou com a passagem para coordenadora			
É uma relação direta e aberta, não conflituosa			
É uma relação cordial, uma boa relação			
Tenho disponibilidade total para falar e ajudar os colegas			
A mancha horária dificulta o contato com os colegas			
	Relação no departamento		

### Dimensão Diagnóstico do Agrupamento

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
A direção visto que consegue trabalhar e organizar as várias escolas	Pontos fortes-Direção	Diagnóstico do Agrupamento
A direção como elemento agregador das várias estruturas, das lideranças intermedias		
Desde a base até ao topo, sendo a direção a responsável por esse relacionamento	Pontos fortes-Aprendizagens	
A liderança tanto primária como as intermédias		
A qualidade da aprendizagem a nível vertical		
Muita preocupação com os alunos, não só pelo sucesso como pela pessoa em si		
Uma estreita relação com os encarregados de educação	Pontos fortes- aspetos relacionais	
A empatia entre as pessoas		
A capacidade de receber as pessoas novas		
O relacionamento muito saudável que existe entre todos		
Podia haver mais trabalho colaborativo, não só intra departamento.	Pontos Fracos- Organização	
Alguma falta de comunicação por vezes		
A falta das reuniões presenciais		
Projetos importantes, nem sempre devidamente divulgados junto da comunidade		
A forma como a comunicação passa de umas estruturas para as outras não é melhor	Pontos Fracos- Tutela	
Os horários dos professores deviam possibilitar a partilha efetiva, atualmente são um óbice		
A qualidade da internet da escola secundária é um ponto fraco		
O calendário do ME nem sempre possibilita tempo para análise e discussão		
Temos alguns problemas ao nível do edifício		
A falta de professores condiciona o desenvolvimento de alguns projetos		
A falta de empenho de muitos alunos é algo difícil de combater	Pontos Fracos- Comunidade educativa	
Por vezes não lhes conseguimos chegar		
Os professores estão direcionados para o que fazíamos antigamente		
Muitos professores limitam-se a aproveitar aquilo que está já feito, isto é transversal aos vários agrupamentos		

### Dimensão Formulação da estratégia

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
A principal é o sucesso dos alunos	Priorização do aluno e do seu sucesso	Dimensão Formulação da estratégia
O aluno enquanto pessoa.		
A integração dos alunos na sociedade		
Proporcionar aos alunos valores e competências que sejam facilitadoras		
Ir ao encontro das necessidades dos alunos, nessa perspetiva formativa		
Uso da avaliação formativa dado a sua importância no desenvolvimento de competências		
A prioridade é atualizar o parque informático	Priorização relativa ao trabalho dos docentes	
Divulgação dos projetos desenvolvidos		
Uma das prioridades é a gestão dos professores	Conhecimento do PE	
Tempo para a supervisão dos professores e do seu desempenho		
Sim, está na plataforma para consulta de todos	Determinações relativas à prática pedagógica	
Sim, se quiserem sim		
Sai bastante informação para os professores nesse sentido		
Eu diria que não, mesmo eu tenho alguma dificuldade		
Sim a informação necessário chega aos locais certos		
Há diretrizes comuns a todos os departamentos		
São trabalhadas de acordo com a especificidade de cada departamento		
Sim existem orientações globais, sendo a gestão feita entre o coordenador e os professores		
Não e sim, não existem determinações diretas		
Existem orientações, sabemos quais são os objetivos		
Sim, estão definidas no regulamento e por parte da direção		

#### Dimensão Implementação da estratégia

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
Normalmente as coisas são explícitas e claras	clareza e objetividade nos procedimentos	Implementação da estratégia
Por vezes tem que ser trabalhadas		
Sim existe clareza		
Sim a comunicação é boa		
Não há muita clareza, por vezes a comunicação não funciona		
Por vezes por falta de tempo para realizar os procedimentos		
Por vezes as pessoas não leem o que é necessário		
Podíamos ter mais formação, embora exista pouco tempo		
Faz falta alguma formação e equacionada com mais tempo		
Eu acho que sim, embora pense que se pode fazer mais		



O trabalho dos docentes é extremamente diversificado		formação implementada		
A que tem sido feita tem sido útil na área digital, mas podia ser feita mais				
Acho que tem havido uma preocupação obvia em colmatar dificuldades na área digital especialmente				

### Dimensão Recuperação de Aprendizagens

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
Avaliar é sobretudo medir, estão adequadas ao que se pretende	Avaliação por domínios	Recuperação de aprendizagens
Serve perfeitamente os propósitos das disciplinas		
Parte de nós criarmos novas estruturas para que ela possa evoluir		
São adequadas, estamos a implementar um novo modelo		
Continua a haver um foco excessivo na avaliação sumativa, embora a avaliação por domínios esteja já em pleno uso		
O que é dito para fazer é correto , é o caminho, acho que nem todas as pessoas a fazem		
A questão da avaliação não está resolvida ainda, nem todos se adaptaram ainda ao uso da avaliação formativa		
Foi um exercício rigoroso que visa não só melhorar as aprendizagens como também as competências		
É muito corrente, sendo usada na maioria das aulas	Papel da avaliação formativa	
Serve para dar noção aos alunos do que sabem e não sabem	Dificuldades na Avaliação formativa	
Os alunos para chegarem ao sucesso precisam ter noção do seu percurso		
Não sei se é recorrente, mas é feita		
Ajuda os alunos a regular a sua aprendizagem		
Permite identificar as aprendizagens que não foram adquiridas		
É corrente e é a base da evolução dos alunos		
É essencial na nossa disciplina		
É uma prática corrente, os alunos para terem sucesso precisam de ter avaliação formativa		
Situa o aluno ao nível das aprendizagens e competências		
É importante que seja feita e com mais frequência		
Qualquer prática afeta aos alunos		
Nunca começo uma aula sem recuperar as aprendizagens necessárias para a continuidade		
Trabalho por grupos passando mais tempos em tarefas destinadas a melhorar as aprendizagens em falta		
As práticas são todas muito diversificadas		

Recuperar uma aprendizagem pode ser feita das mais variadas formas	Estratégias recuperação de aprendizagens em sala de aula	Obstáculos à recuperação de aprendizagens	
Quando há aprendizagens em falta o aluno pode ser indicado para um apoio			
Quando é generalizado o professor aborda esse conteúdo em aula			
Quando é dirigido a pequenos grupos, são fornecidos ferramentas e materiais			
Outros aspetos como a gramática, pela sua complexidade, são reforçados ao longo do ano letivo			
Os professores sentem dificuldade em recuperar aprendizagens e cumprir as aprendizagens essenciais ao mesmo tempo			
A nossa disciplina é difícil e que a pandemia veio agravar os problemas existentes			
O plano 21/23 de recuperação das aprendizagens, não acrescenta mais recursos para os agrupamentos (ME)			
As práticas referidas atrás são práticas do departamento	Papel dos Departamentos curriculares	Estratégias definidas nos Departamentos curriculares	Dificuldades na definição de estratégias-
Dentro do departamento procura-se entre os vários docentes os melhores caminhos e as melhores abordagens			
Aposta no desenvolvimento de competências que são transversais às várias disciplinas			
Os apoios e vídeos destinados a melhorar as aprendizagens			
O trabalho em parceria entre os professores, por vezes dinamizado entre pares			
Primeiro fazer um diagnóstico dos alunos, depois atuar			
Os alunos por vezes têm a aprendizagem, mas não têm competências para trabalhar com elas,			
Não há uma avaliação rigorosa do que é feita, a disciplina passa a vida a ser sujeita a novas orientações por parte do ME			
Não existe grande necessidade de recuperação de aprendizagens no meu departamento			
A pressão da avaliação externa sob a disciplina é grande			
Não há continuidade das aprendizagens entre os ciclos			
Converso bastante com as coordenadoras de ano (que são do departamento), e acertamos agulhas			
Com as coordenadoras que são de outros departamentos não			
Tenho conhecimento do trabalho feito nas reuniões de equipa			
Chega ao departamento pelos professores do departamento que fazem parte das equipas			
A recuperação das aprendizagens não é igual em todas as turmas			
A equipa é importante, mas devem ser feitas reuniões mais parcelares			
O trabalho da equipa pedagógica tem que ser repensado			
Não há uma ligação com os coordenadores de equipa			
Falta tempo para essa articulação			

As equipas de ano propõem apoios para os alunos					
Tentamos ter uma maior proximidade na sala de aula		Mecanismos da recuperação de aprendizagens			
Ajudar com outros materiais, com outras ferramentas					
Podermos ter coadjuvações na sala de aula					
Uma ajuda mais próxima aos alunos com mais dificuldades					
É importante retomar o trabalho de base que a EF estava a fazer no 1º ciclo					
Através de uma atividade mais prática					
Ir ao encontro dos interesses dos alunos					
Acho que é basilar a articulação entre vários ciclos, que permita perceber o que é importante dar maior relevo					
Os alunos que não apresentam grandes expectativas e interesse					
Existe uma pressão muito grande sobre o professor			Dificuldades inerentes à recuperação de aprendizagens		
É difícil lidar com alunos que oferecem resistência à ajuda					
Gostaríamos de ter mais horas para trabalhar com esses alunos					
Não me parece que tenham provocado alterações			Alterações resultantes das aprendizagens essenciais		
Queremos que os alunos tenham as aprendizagens essenciais, claro outros vão mais além					
Deixamos de ter um programa, mas a nível de mudança estratégica não					
Não considero que a construção das mesmas esteja correta					
As diferenças entre as várias disciplinas dificultam o trabalho					
Não provocou grandes diferenças na disciplina do português					
Não há grandes diferenças com os programas					
Nós já trabalhávamos com as aprendizagens essenciais					
É importante que os alunos sintam que o objetivo é comum e que todos o podem atingir					

## Anexo J

### Análise das entrevistas – Coordenador de Equipa Pedagógica

#### Dimensão profissional do entrevistado

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
Ser gerador de consensos	Características do coordenador de equipa	Dimensão profissional do entrevistado
Ter capacidade de liderança		
Ser motivador de pessoas		
Disponibilidade para apoiar		
Estar preparada para ajudar a equipa e esclarecer dúvidas		
Ter a humildade de procurar a resposta para retirar duvidas		
Ter criatividade		
Procurar formas de trabalhar alternativas visando a rentabilização de recursos		
Saber trabalhar em equipa		
Ter um bom relacionamento		
Facilidade em criar empatia		
<hr/>		
A escola para mim não é um trabalho.	Aspectos relacionais	
É um espaço onde me sinto realizada		
Acho que represento uma mais valia na vida dos meus alunos, porque faço-os um bocadinho melhores	Significado da escola	
A escola é a base de tudo, é o que nos dá a matriz		
É fundamental para aquisição de conhecimento		
É um palco paralelo à própria família		
É onde podemos estar com os alunos e transmitir-lhes saber.		
É uma boa relação		
Por vezes é exigente		
As vezes exijo um pouco demais de quem tem ritmos diferentes do meu	Relação Equipa professor	
É uma relação feita na base do consenso e partilha		
Mas é necessário liderar, senão as coisas não fluem		

#### Dimensão Diagnóstico do Agrupamento

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
Boa abertura e boa compreensão por parte da direção	Pontos fortes- Direção	
Existe um enorme apoio da parte da liderança		
A direção está sempre disponível para receber e apoiar as nossas ideias		
A possibilidade de podermos ter ideias, somos estimulados a proporcionar coisas novas		

Temos um núcleo de professores que se mantém e que permite um suporte importante	Pontos fortes- equipa/ professores	Diagnóstico do Agrupamento
O bom ambiente entre as várias equipas, relação e partilha que existe entre elas		
Há boa articulação de trabalho entre os colegas		
É necessário fazer um esforço na definição de funções, nomeadamente no que respeita aos coordenadores	Pontos Fracos- Liderança/ ME	
O papel dos coordenadores de equipa por vezes cruza-se com os coordenadores de departamento		
A configuração dos horários do 8º e 9º ano não é benéfica para a aprendizagem dos alunos		
Eu acho que é a falta de formação para os professores	Pontos Fracos- Comunidade educativa	
Por vezes os pais têm uma ação na escola que não é positiva		
Não se trata de não participar, mas participar de forma errada		
São necessárias novas formas de melhorar essa participação		

#### Dimensão Formulação da estratégia

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
O sucesso dos alunos obviamente	Priorização do aluno e do seu sucesso	Dimensão Formulação da estratégia
A principal é o sucesso dos alunos, embora não a qualquer custo		
Que a escola constitua um espaço onde aprendam e sejam felizes		
A melhoria dos resultados escolares	Conhecimento do PE	
Estimular os alunos para o entendimento do mundo de uma forma global e para a curiosidade em aprender		
No geral acho que todos conhecem		
Eu julgo que nem todos conhecem	Determinações relativas à prática pedagógica	
Eu julgo que não, mas acho que é uma coisa que se sente mais do que se diz		
Sim existem, mas a enquanto coordenadores sentimos alguma liberdade para fazermos o nosso trabalho		
Sim existem no sentido de orientar as equipas		
Não propriamente de imposição		
Sim, mas são genéricas		
São referências de acordo com a visão do diretor, que é muito partilhada		

#### Dimensão Implementação da estratégia

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
--------------------	---------------------	-----------

A grande parte das vezes sim	clareza e objetividade nos procedimentos	Implementação da estratégia
Existindo apoio para esclarecer quando as mesmas existem		
Em algumas coisas não	formação implementada	
Recai sob a coordenação da equipa a clarificação dos professores, alunos e pais		
Sim acho que está de acordo com o que tem sido necessário		
Foi importante a iniciativa na formação para o funcionamento do ensino à distância		
Permitiu um funcionamento com sucesso durante a pandemia		
Sim, especialmente a nível das componentes digitais		
Talvez seja necessária mais formação na área pedagógica, nomeadamente no trabalho em projeto		

### Dimensão Recuperação de Aprendizagens

Conceitos 1ª ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões
São adequadas, a avaliação é usada em benefício do aluno	Avaliação por domínios	Recuperação de aprendizagens
Não são todas adequadas certamente		
Porque somos muitos e não funcionamos todos de forma igual		
Penso que existe muito trabalho a fazer nesta matéria		
Temos muitas práticas retrogradadas e bastante dificuldade em aceitar mudanças nos procedimentos		
É importante o uso de plataformas que facilitem o trabalho dos professores	Papel da avaliação formativa	
O que vem do ME não ajuda, carece ser descodificada		
Permite a perceção das aprendizagens e fornecer feedback ao aluno		
É cada vez mais frequente, sendo uma maior preocupação	Dificuldades na Avaliação formativa	
A AF é fundamental para o aluno, é ela que baliza o percurso do aluno		
É uma prática corrente		
O seu uso difere de departamento para departamento, desde muito uso, ao quase não uso		
Mesmo dentro dos departamentos existem diferenças	Estratégias recuperação de aprendizagens em sala de aula	
Nem todos entendem que a utilidade da avaliação não passa por ter um peso na avaliação sumativa		
Sobretudo a incidência sobre a interpretação oral		
Recurso a ferramentas digitais para recuperar aprendizagens anteriores		
Acesso a recursos que possibilitem aos alunos irem atrás, nomeadamente através do teams		
Cada disciplina identifica as dificuldades do aluno		
Define estratégias de recuperação dos alunos, na sala de aula ou fora dela		

Os alunos estão envolvidos no processo de recuperação das aprendizagens essenciais			
Sempre que recupera uma aprendizagem recebe carta verde			
Cada equipa tem liberdade para definir as suas estratégias			
Tentamos passar aos colegas a necessidade da recuperação das aprendizagens		Papel das equipas pedagógicas	
Para os alunos que não cumpriram as aprendizagens do ano anterior mas que transitam é o plano de acompanhamento		Estratégias definidas pelas equipas pedagógicas	
Este plano prevê um acompanhamento das aprendizagens e a verificação se as mesmas estão a ser adquiridas			
Uma maior responsabilização do EE			
A oficina dos saberes onde são recuperadas aprendizagens de várias disciplinas			
Os planos de acompanhamento são também muito importantes nessa verificação			
O diário de turma é muito importante no trabalho transversal na recuperação das aprendizagens a português			
Criámos a oficina de escrita para recuperação de aprendizagens no português			
Dentro da turma foram criados alunos mentores e os professores acompanham e apoiam o trabalho destes			
Não existe uma articulação direta das equipas com os Coordenadores de Dep.		Articulação com os departamentos curriculares	
Não existe uma articulação formal com os departamentos			
A equipa articula com os vários professores de cada departamento e que fazem parte das equipas			
Acontece naturalmente pela presença dos professores nas equipas			
Maior capacidade de persuasão para aqueles que ainda não vêm isso como uma necessidade		Necessidades inerentes à recuperação de aprendizagens	
Os alunos devem ter a possibilidade de recuperar, independentemente do seu contexto familiar			
A articulação com os vários professores, para que na oficina dos saberes possam ser trabalhados conteúdos da sua disciplina			
São criados mini projetos envolvendo os professores para fortalecimento de determinadas áreas			
Uma maior articulação entre os professores seria importante, embora o tempo disponível seja um problema			
Sim, permite ao professor trabalhar com aluno numa perspetiva de atingir as aprendizagens essenciais		Alterações resultantes das aprendizagens essenciais	
Foi importante para escola perceber que aquelas aprendizagens têm que ser aprendidas			
Provocou e espero que continue a provocar, são muito importantes			
Continua a haver alunos que não as adquirem sem resulte daí uma ação imediata			

Algumas estão mal definidas				
Existem grandes disparidades na sua construção e na forma como estão construídas				



## Anexo L

### Análise entrevista focal - Encarregados de Educação

conceitos de 1ª Ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões agregadas
A grande parte dos contatos são feitos pela escola. Quando surge algo em que temos dúvidas, fazemos o contato com o diretor de turma.	Iniciativa dos contatos com a escola	Dimensão relacional do entrevistado com o agrupamento
Normalmente ao diretor de turma.	Interlocutor preferencial dos contatos (escola)	
Não é difícil contactar com a escola. Por vezes o diretor de turma não pode atender, deixamos o contato e a chamada é retribuída.	Facilidade de contactar com a escola.	
O maior ponto forte é a disponibilidade e facilidade de comunicação. Há uma grande ligação com os pais. É um meio muito familiar. A continuidade pedagógica e estabilidade dos professores, bem como relativamente às assistentes operacionais; Horários do 2º ciclo.	Aspetos positivos do agrupamento.	Dimensão diagnóstico do agrupamento
Proporcionar mais formações dirigidas aos pais, na forma de lidar com as crianças, nomeadamente aquelas que têm maiores dificuldades. Mais apoios para os alunos que apresentam défices de atenção. Após a pandemia é importante retomar as aulas em salas de aula específicas. Devia haver apoios nas disciplinas em que os alunos apresentem maiores dificuldades. A escola secundária tem poucas janelas. Alguns professores não explicam bem a avaliação. Horários do 8º ano são maus, os alunos saem demasiado tarde.	Aspetos negativos do agrupamento.	
Sabemos que está na internet, mas não temos conhecimento dele. Ninguém lê.	Envolvimento dos EE's com o PE	Dimensão Formulação da estratégia
Não temos conhecimento. A resposta é semelhante à pergunta anterior.	Envolvimento dos EE's com a missão e visão do Agrup.	
Sim são partilhados com clareza. Os diretores de turma fornecem muita informação. O inovar consulta foi bastante positivo	Clareza e objetividade dos procedimentos adotados no agrupamento	Dimensão Implementação da estratégia
Estamos envolvidos com as atividades, agora se fazem parte do PE???	Envolvimento na concretização do projeto educativo	

<p>Sim de certa forma sim;          Não gosto muito desta nova forma de avaliar (por domínios). Sinto a falta de uma nota global;          Temos conhecimento dos critérios, os diretores de turma ajudam a perceber;          A nova avaliação é bastante confusa;</p>	<p>Partilha das práticas de avaliação por parte do agrupamento</p>	<p>Dimensão Recuperação de aprendizagens</p>
<p>Há professores que fazem e outros não fazem;          No fim do semestre e nas avaliações intercalares há essa informação;          Os testes por vezes trazem também informações;</p>	<p>Partilha da informação da avaliação formativa com os EE's</p>	
<p>Depende dos professores;          Terem 2 professores em sala ao mesmo tempo;          Não tenho conhecimento;</p>	<p>Utilização de diferentes estratégias/metodologias</p>	
<p>É difícil corresponder aos pedidos que envolvem trabalhos manuais;          Por vezes não havia tempo para ajudar nos trabalhos de casa e em outros trabalhos pedidos;          Quando trabalhava por turnos era muito difícil ajudar;          Por vezes tenho alguma dificuldade em ajudar, pois já estudei à muito tempo;          É importante que os alunos tenham autonomia, os pais não devem fazer os trabalhos dos alunos, devem acompanhar;          Os horários dos alunos do 8º ano também não ajudam, pois, os alunos saem muito tarde;</p>	<p>Conciliação da vida profissional dos EE com as solicitações da escola</p>	
<p>Deve ajudar ou pedir ajuda;          Articular com a escola e com o diretor de turma;          Recorre ao irmão mais velho;</p>	<p>papel da família relativamente às dificuldades de aprendizagem</p>	
<p>O projeto eco escolas;          O desporto escolar funciona muito bem;          A atividade St Pratick day.</p>	<p>metodologias/estratégias/ projetos que consideram mais relevantes</p>	

## Anexo M

### Análise entrevista focal – Alunos 6º ano

conceitos de 1ª Ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões agregadas
Jogar, dormir, fazer os tpc's; estudar, estudar quando há testes próximo, brincar e jogar quando não há, fazer exercício. Ler, ajudar os pais nas tarefas domésticas.	Rotinas após o término da escola	Dimensão pessoal do entrevistados
A aprendizagem é importante e é uma forma de socializarmos.	Gosto e empatia na frequência escolar	Dimensão acadêmica dos entrevistados
Aprender coisas novas, ir às aulas, estar com os amigos, fazer algumas atividades, conhecer melhor os professores.	Fatores causadores de motivação	
É importante para o nosso futuro, a escola prepara-nos para a faculdade,	Importância da escola e da sua frequência	
Aprender, estar com os colegas, sermos ajudados nas dificuldades, conhecer novas pessoas.	Aspetos positivos da escola	Dimensão diagnóstico do agrupamento
Os blocos de 90 min são muito tempo seguido; a forma como algumas assistentes operacionais falam com os alunos.	Aspetos negativos da escola	
Permite aos professores verem em que parte da matéria estou mais à vontade .	Importância da avaliação	Dimensão recuperação de aprendizagens
Ajudarem onde estou menos á vontade.		
Os professores ajudam nos quando nós temos dificuldades, diretamente e por vezes explicando para a turma toda. Às vezes os professores acham as dúvidas um bocado estupidas, mas ajudam na mesma.	Feedback dos professores	
São frequentes as ajudas dos professores	Frequência dos feedbacks	
Os professores explicam várias vezes, por vezes vão ao pé de nós e ajudam-nos.	Estratégias recuperação de aprendizagens (sala de aula)	
Fornecem-nos materiais através do teams e na aula seguinte o professor verifica se ainda mantemos dificuldades.		
Os professores usam alguns “truques” para nos ajudar, dando “dicas “ para nunca mais esquecermos.		
Por vezes alguns apoios no teams , mas não é muito comum.	Estratégias recuperação de aprendizagens fora da sala de aula	
Os pais acompanham a nossa vida escolar.	Envolvência da família	
Ajudam a fazer os tpc's.		
Normalmente não, apenas nos momentos de avaliação (final do semestre e avaliação intercalar).	Comunicação escola família relativa às aprendizagens	
Os projetos de cidadania (trabalho em projeto). As apresentações orais.	Metodologias mais relevantes em sala de aula	
As aulas mais práticas com mais liberdade.		
Os dias em que há atividades		

## Anexo N

### Análise entrevista focal – Alunos 8º ano

conceitos de 1ª Ordem	Categorias 2ª ordem	Dimensões agregadas
<p>Vou ao ginásio .  Vou à dança.  Depende do dia, por vocês jogo computador com os meus amigos, outros dias vou fazer exercício.  Vou estudar.  Ajudar os pais nas tarefas domésticas.</p>	Rotinas após o término da escola	Dimensão pessoal do entrevistados
<p>Não vou dizer que a escola é aquela coisa que adoramos estar, mas é onde aprendemos para o nosso futuro.  Eu não gosto da escola, mas ela é importante para o nosso futuro e há coisas que eu gosto de aprender.  Eu gosto de andar na escola, embora pense que não usar o que aprendo. Mas gosto de aprender.</p>	Gosto e empatia na frequência escolar	Dimensão académica dos entrevistados
<p>O estar com os amigos e estar na sala de aula a aprender e divertir-nos.  O que mais motiva é as oportunidades que a escola nos vai dar.</p>	Fatores causadores de motivação	
<p>É importante para o nosso futuro.  É importante para podermos lidar com as dificuldades e responsabilidades.  É importante mantermos uma rotina.  É importante para nos organizarmos.</p>	Importância da escola e da sua frequência	
<p>Existem professores que apoiam os alunos a continuar na escola.  Acho que é o ambiente todo, os colegas dos outros anos, professores e assistentes operacionais. É um ambiente bom.  Os professores preocupam-se em ajudar e motivar os alunos e o ensino também é bom.</p>	Aspetos positivos da escola	Dimensão diagnóstico do agrupamento
<p>Há alunos que desvalorizam as pessoas, quando elas não têm amigos.  O que gosto menos é ser tudo da mesma cor, o ambiente da escola.  O desconforto, não é fácil de explicar.</p>	Aspetos negativos da escola	
<p>Os testes são importantes, não faz sentido fazer testes de 5 páginas, existem outras formas de avaliar.  Existem muitos professores que se focam naquilo que têm de fazer e não no que estamos a aprender.  Não se devia avançar quando a matéria não está bem consolidada.</p>	Importância da avaliação	Dimensão recuperação de aprendizagens
<p>Nem todos, a maior parte entrega os testes, mas não fala das notas.</p>	Feedback dos professores	

<p>Devia haver mais feedback nas aulas para corrigirmos os nossos erros.  Por vezes os alunos com mais dificuldades são esquecidos.  O feedback para fazermos correções por vezes só contactamos com ele nas informações do final do semestre.</p>		
<p>Por vezes precisamos de ajuda e os professores dizem que devíamos estar com mais atenção.  Eu tenho muitas dificuldades e por vezes evito pedir ajuda porque nem sempre fico a perceber a melhor.  Os professores ajudam mais os melhores alunos que os alunos mais fracos.  Existem professores que ajudam todos os alunos, vão ao nosso lugar e ajudam-nos.  Há professores que explicam as vezes que forem necessárias e diferentes formas até nos percebermos.  Há professores que ensinam utilizando palavras diferentes, de uma forma mais alegre e isso ajuda-nos.  Nós temos um programa de apoio que nos dá trabalhos e informações para nós recuperarmos as aprendizagens em que não estamos bem.</p>	<p>Estratégias recuperação de aprendizagens (sala de aula)</p>	
<p>Colocam tarefas no teams que nos ajudam.  Sugerem a realização de exercícios no caderno de atividades.</p>	<p>Estratégias recuperação de aprendizagens fora da sala de aula</p>	
<p>Os pais acompanham a nossa vida escolar;  Anda sempre em cima de mim.  Exigem bastante de mim.</p> <p>Acompanha e ajuda muito.  Não me conseguem ajudar pois não têm muitas competências, mas acompanham.  Acompanha especialmente na época dos testes.  O meu pai exige mais de mim que a minha mãe.  A minha irmã é que me acompanha.</p>	<p>Envolvência da família</p>	
<p>Normalmente não.  Eu própria informo os meus pais das minhas dificuldades.  Após os momentos de avaliação (semestre e intercalares) há transmissão de informação.</p>	<p>Comunicação escola família relativa às aprendizagens</p>	
<p>Gosto dos trabalhos que fazemos usando as ferramentas digitais.  Os trabalhos de grupo são muito interessantes.  Gosto de trabalhar em grupo. Ensina-nos a trabalhar em equipa.  Temos uma pasta onde recebemos vários trabalhos simples e que nos ajudam a melhorar.</p>	<p>Metodologias mais relevantes em sala de aula</p>	

## Anexo O

### Quadro comparativo / Estratégias de recuperação desenvolvidas / obstáculos

ENTREVISTADOS	Estratégias desenvolvidas	Obstáculos sentidos
PROFESSORES	<p>Verificar se existem aprendizagens não efetuadas (revisões); O posicionamento dos alunos; O colega como reforço positivo; Valorização do contributo do aluno para a sua avaliação; Avaliação diagnóstico; Diferenciação pedagógica; A utilização de plataformas e parte interativa dos manuais; O espaço da aula como espaço de ajuda, de trabalho, de recuperação; Insistência em exercícios de leitura e interpretação; Conteúdos não encadeados, não há necessidade de recuperar.</p>	<p>Por vezes os alunos não estão aptos para aprender; Pouco tempo disponível; O trabalho na sala de aula não é suficiente; Dificuldades na língua materna e no cálculo condicionam a recuperação; Pandemia prejudicou hábitos de estudos e o trabalho em aula; É crucial um papel ativo dos alunos.</p>
CEP.	<p>Incidência sobre a interpretação oral; Recurso a ferramentas digitais; Cada disciplina identifica as dificuldades do aluno; Envolver os alunos no processo de recuperação das aprendizagens essenciais; Cada equipa tem liberdade para definir as suas estratégias.</p>	
CDC	<p>Qualquer prática afeta aos alunos; Revisões das aprendizagens necessárias para a continuidade; Trabalho por grupos com foco em tarefas destinadas à recuperação; As práticas são todas muito diversificadas; Quando é generalizado o professor aborda esse conteúdo em aula, em pequenos grupos, são fornecidas ferramentas e materiais; Na gramática, pela sua complexidade, são reforçados ao longo do ano letivo.</p>	<p>Os professores sentem dificuldade em recuperar aprendizagens e cumprir as aprendizagens essenciais ao mesmo tempo; O plano 21/23 de recuperação das aprendizagens, não acrescenta mais recursos para os agrupamentos (ME).</p>
DIREÇÃO	<p>É muito assente na avaliação formativa; Devem ser fornecidas as pistas que permitem superar as dificuldades; É necessário fomentar as coadjuvações e trabalho colaborativo na sala de aula; Espera-se que os professores estejam a trabalhar aprendizagens estruturantes não adquiridas; Os alunos que transitaram em situações especiais, têm um plano de</p>	

	acompanhamento; Através das oficinas de estudo, nos DAC, nas oficinas de escrita.	
GRUPOS FOCAIS ALUNOS	Os professores explicam várias vezes, por vezes vão ao pé de nós e ajudam-nos; Fornecem-nos materiais através do teams e na aula seguinte o professor verifica se ainda mantemos dificuldades; Os professores usam alguns “truques” para nos ajudar, dando “dicas “para nunca mais esquecermos; Há professores que explicam as vezes que forem necessárias e diferentes formas até nos percebermos; Existe um programa de apoio que nos dá trabalhos e informações para nós recuperarmos as aprendizagens .	Por vezes precisamos de ajuda e os professores dizem que devíamos estar com mais atenção.; Os professores ajudam mais os melhores alunos que os alunos mais fracos.  Por vezes evito pedir ajuda por que nem sempre fico a perceber a melhor.
GRUPO FOCAL PAIS	Terem 2 professores em sala ao mesmo tempo.	Depende dos professores.

**Anexo P**

**Logótipo Projeto Sempre ON**

