

“Estratégias de Promoção do Sucesso escolar no 5.º ano”
O papel da Administração Escolar na Promoção do Sucesso Escolar

Ivone Margarida Marques da Silva Patrício

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientadora:
Professora Doutora Susana da Cruz Martins, Professora Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2019

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

“Estratégias de Promoção do Sucesso escolar no 5.º ano”
O papel da Administração Escolar na Promoção do Sucesso Escolar

Ivone Margarida Marques da Silva Patrício

Trabalho de Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientadora:
Professora Doutora Susana da Cruz Martins, Professora Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2019

AGRADECIMENTOS

Durante a realização desta investigação foram muitos os momentos de dúvida, de esforço pessoal e familiar, de desmotivação, mas a vontade de concretizar mais um objetivo individual fez com que tudo se concretizasse com a entrega deste trabalho.

A todos os que estiveram comigo neste percurso um muito obrigado pela paciência nos períodos difíceis e pelo apoio e motivação nos períodos mais produtivos desta investigação. Aproveito, contudo, para salientar algumas pessoas:

A minha Orientadora, Professor Doutora Susana Martins, que neste percurso de avanços e recuos contribuiu sempre com o seu apoio e orientação, não desistindo nunca de mim.

A Mafalda Sâágua, o Rui Santos e a Prudência Valente, fiéis amigos e colegas, que comigo dividiram as angústias deste percurso, que me deram apoio e me ouviram nos momentos difíceis, mas também nos bons momentos. Ganhei três amigos para a Vida!

Por fim, a minha Família: marido e filhos, pai e mãe que durante este percurso me foram apoiando, motivando e compreendendo as fases menos boas, vivendo as minhas angústias e medos, os momentos de impasse e de dificuldades que fui passando.

A todos vós o meu muito obrigado por não me terem deixado desistir.

Débora, Pedro e Gonçalo, meus filhos, sei que não estive a 100% durante este percurso, mas sei que deixei uma mensagem de que o esforço compensa e que devem sempre lutar pelos vossos sonhos!

RESUMO

A transição de ciclos, do 1.º para o 2.º ciclo, é uma das fases mais complicadas para os alunos que comporta mudanças diversas, como a alteração do espaço físico, a constante mudança de salas, o horário, vários professores para as disciplinas em vez de apenas um, entre outras mudanças, verificando-se uma redução nos resultados escolares.

Numa Escola que enfrenta todos os dias desafios diários e constantes, onde as mudanças nas políticas educativas, exigem uma escola de qualidade que dê resposta a uma sociedade em permanente mudança, faz do papel de Diretor, dos mais relevantes e importantes de um Agrupamento.

Neste Projeto, pretendeu-se criar um Guião orientador para a elaboração de um Projeto de Promoção do Sucesso Escolar, num agrupamento de escolas de Sintra, a aplicar aos alunos do 5.º ano de escolaridade, dado que é nesse ano que se verifica um decréscimo nos resultados escolares que podem condicionar as pretensões futuras destes alunos, a quem a escola deve conseguir dar resposta através de Programas de Promoção do Sucesso escolar.

Trata-se de um guião pensado para este agrupamento, que será apresentado à Direção do mesmo para colocação em prática e posterior estudo dos resultados, e que não tem a pretensão de generalização pois cada realidade escolar é única e distinta.

Palavras Chave

Administração Escolar; Sucesso Escolar; Promoção do Sucesso; Resultados Escolares

ABSTRACT

The transition from 1st to 2nd cycle is one of the most complicated stages for students and involves several changes, such as changes in the physical space, constantly changing classrooms, the schedule, different teachers for the subjects instead of just one, among other changes, with a decrease in school results.

In a school that faces daily and constant challenges every day. Where changes in educational policies require a quality school that responds to a constantly changing society, the role of Director is one of the most relevant and important of a school.

In this project, it was intended to create guidelines for the creation of a Project of Promotion of the School Success, in a school in Sintra, to be applied to the students of the 5th grade, since in this grade there is a decrease in school outcomes that may constrain the future aspirations of these students, whom the school should be able to respond to through School Success Promotion Programs.

This is a script designed for this school, which will be presented to the Board for its implementation and subsequent study of the results, and which does not claim to be generalized because each school reality is different from the others.

Key words

School administration; School success; Promotion of Success; School Outcomes

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	1
RESUMO.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE TABELAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS.....	7
GLOSSÁRIO DE SIGLAS.....	8
INTRODUÇÃO	9
PARTE I – DIAGNÓSTICO.....	10
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-ANALÍTICO E LEGAL.....	10
1.1 POLÍTICAS EDUCATIVAS DE PROMOÇÃO DO SUCESSO ESCOLAR	11
1.2 MEDIDAS DE PROMOÇÃO DO SUCESSO EDUCATIVO.....	11
CAPÍTULO II – A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR.....	13
2.1. LIDERANÇA, CULTURA E CLIMA ESCOLAR.....	14
2.2. TRANSIÇÃO DE CICLOS – A MUDANÇA DO 1.º PARA O 2.º CICLO.....	15
2.3. MOTIVAÇÃO E O SUCESSO ESCOLAR.....	16
CAPÍTULO III - CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO	17
3.1. CARACTERIZAÇÃO DOS INDICADORES DE SUCESSO NO AGRUPAMENTO	18
CAPÍTULO IV – METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS NO QUADRO DA DEFINIÇÃO DE PROJETO	29
4.1. – ENTREVISTAS	30

4.2. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	31
PARTE II – O PROJETO.....	35
CONCLUSÕES	41
BIBLIOGRAFIA	42
FONTES INFORMATIVAS.....	46
ANEXOS.....	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução do desempenho escolar dos alunos inscritos, na UO, pela 1.^a vez no 1.^o ano de escolaridade

Tabela 2 – Taxas de Retenção por Insucesso Escolar no 1.^o ciclo

Tabela 3 - Taxa de Retenção por Insucesso Escolar no 2.^o ciclo

Tabela 4 - Avaliação Interna - Português e Matemática

Tabela 5 - Avaliação Interna - N.^o de alunos que obtiveram classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares – por anos de escolaridade

Tabela 6 - Avaliação Interna - N.^o de alunos que obtiveram classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares – por ciclos

Tabela 7- Dados dos entrevistados

Tabela 8 - Dificuldades identificadas nos alunos pelos docentes

Tabela 9 - Propostas para um novo modelo de Promoção do Sucesso Escolar.

Tabela 10 - Proposta de Guião de Projeto de Promoção do Sucesso Escolar

ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do Agrupamento (1.º ciclo), 2013/14 a 2016/17 (%)

Figura 2 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do Agrupamento (2.º ciclo)

Figura 3 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do Concelho de Sintra (2.º ciclo)

Figura 4 – Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o 1.º ciclo em quatro anos. – “Percurso direto de sucesso”

Figura 5 – Percentagem de alunos da escola que concluem o 2.º ciclo em dois anos – “percurso direto de sucesso”

Figura 6 – Percentagem de alunos da região que concluem o 2.º ciclo em dois anos – “percurso direto de sucesso”

Figura 7 - Teoria da Mudança

Quadro 1 - MAXQDA – Sistema de códigos

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

CAA - Centro de Apoio à Aprendizagem

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PCA – Percurso Curricular Alternativo

PEPT - Programa de Educação para Todos

PIPSE - Programa Interministerial de Promoção do Sucesso Educativo

PNPSE - Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar

NEE - Necessidades Educativas Especiais

SMART - Specific/Measurable/Attainable/Relevant/Timed

TEIP - Territórios Educativos de Intervenção Prioritária

TQE - Total Quality Management in Education

TQM - Total Quality Management

UO – Unidade Orgânica

INTRODUÇÃO

Pretende-se apresentar como resultado final um projeto de Promoção do Sucesso Escolar num Agrupamento de Escolas do Concelho de Sintra, constituído por três escolas: a sede de Agrupamento, uma escola de 2.º e 3.ºs ciclos, e duas escolas do Primeiro Ciclo com Jardim de Infância, com um total de aproximadamente 1500 alunos.

São metas deste Projeto a criação de uma estrutura de implementação de um programa, com base no pretendido pela Ministério da Educação, para as aulas Apoio ao Estudo (Decreto-Lei n.º 139/2012), e que, à luz dos novos despachos da Flexibilização Curricular, oriente a prática educativa dos Docentes, no sentido de melhorar os resultados dos alunos na área da Matemática e, simultaneamente, possibilite a criação de hábitos de estudo nos alunos do 5º ano do 2.º ciclo.

PARTE I – DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-ANALÍTICO E LEGAL

A Escola enfrenta nos nossos dias desafios diários e constantes. As mudanças nas políticas educativas, as exigências de uma escola de qualidade que dê resposta a uma sociedade em permanente mudança, a discussão sobre que competências desenvolver nos nossos alunos num Mundo cada vez mais virado para as *soft skills*, fazem do desafio que se coloca a quem ocupa o lugar de Diretor, dos mais relevantes e importantes de um Agrupamento.

Ao longo dos tempos, temos assistido a um alargamento das competências e responsabilidades esperadas da escola, o que se traduziu num aumento dessa mesma responsabilidade, dado que os alunos veem a escola como uma oportunidade de melhoria da sua qualidade de vida futura e como local potenciador das suas capacidades.

A Escola necessita de estar em constante mudança e adaptação, de forma a poder dar uma resposta de qualidade a todos os *Stakeholders* da Comunidade Educativa. Deve ser um espaço de respeito, de solidariedade e partilha. Num clima de aprendizagem, reflexão, corresponsabilização e tolerância através do rigor, da equidade e da valorização. É importante, por isso, humanizar os serviços prestados, através do respeito mútuo e do reconhecimento do que cada elemento traz e faz para a melhoria da Escola.

Nesse sentido, o Ministério da Educação tem apostado em programas para a Promoção do Sucesso Educativo nas escolas, tais como os Territórios de Intervenção Prioritária, a metodologia Turma Mais e Fénix, projetos piloto de Inovação Pedagógica, o Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE), e mais recentemente com o Projeto de Autonomia e Flexibilização Curricular.

As escolas precisam, por isso, de diagnosticar quais as áreas mais fragilizadas e onde devem apostar, desenvolvendo projetos que potenciem as aprendizagens dos seus alunos e melhorem os seus resultados. É nessa vertente que surge este projeto, onde não se pretende dar receitas a seguir, mas sim desenvolver orientações e estratégias que permitam ajudar na identificação das fragilidades e criar possíveis respostas para solucionar as mesmas.

A transição de ciclos, principalmente do 1.º para o 2.º ciclo, é uma das fases mais complexas na vida de um aluno, dado que há um sem número de mudanças que ocorrem, desde a passagem da monodocência para a pluridocência, à alteração do espaço físico (uma escola diferente e maior) que implica mudanças de sala, horários diferentes e até mesmo a todas as

questões ligadas à entrada na pré-adolescência, à motivação e autoestima (Santos & Peixoto, 2017:A1-245)

Este estudo foi realizado num agrupamento de escolas do concelho de Sintra, e as suas conclusões e propostas servem apenas este agrupamento, não se pretendendo uma generalização do mesmo a outros estabelecimentos escolares, este projeto pode ser uma ilustração para inspirar práticas e orientações de promoção do sucesso escolar noutras realidades escolares.

1.1 Políticas educativas de Promoção do Sucesso Escolar

O ensino português está associado a um modelo de organização do trabalho escolar que incide sobre alunos distribuídos pelas escolas do território, com uma duração do ano escolar que é fixada anualmente pela tutela, com regras de entrada no sistema iguais para todos, e um percurso obrigatório até aos 12 anos de escolaridade, numa sequencialidade estipulada pelos normativos (Decreto-Lei n.º 6/2001; Lei n.º 85/2009; Decreto-Lei n.º 176/2012; Decreto-Lei n.º 139/2012). Na sala de aula, todos seguem o mesmo programa e espera-se que consigam acompanhar o desenvolvimento do currículo em ritmos idênticos, embora se verifiquem algumas adaptações para alunos com necessidade educativas especiais. A tutela defende, em diversos documentos, o ensino diferenciado, o respeito pelo ritmo de cada aluno, o respeito pela diversidade (Despacho n.º 9590/99; Decreto-Lei n.º 6/2001; Despacho Normativo n.º 50/2005).

Nesse sentido, no que se refere às medidas políticas adotadas para as áreas curricular e pedagógica, há uma intenção clara de se investir na recuperação e acompanhamento de alunos e outras medidas de promoção do sucesso escolar (Resolução do Conselho de Ministros n.º 23/2016; Decreto-Lei n.º 55/2018), mas compete às Direções dos agrupamentos o investimento em projetos que vão ao encontro destas medidas.

1.2 Medidas De Promoção do Sucesso Educativo

Desde a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro), muitas foram as alterações realizadas no sistema educativo, quer ao nível de programas, quer ao nível da avaliação, e até mesmo, ao nível da administração escolar.

No que se refere à promoção do sucesso escolar, estávamos em 1987 quando surgiu o “Programa Interministerial de Promoção do Sucesso Educativo” (PIPSE), que se propunha

combater o abandono e o insucesso escolares, com incidência em escolas situadas em áreas desfavorecidas. Mais tarde, o “Programa de Educação para Todos” (PEPT) tinha como objetivo reduzir a exclusão social, assegurando a escolaridade para todos até ao 9.º ano.

Mas seria em 1996 que seriam criados os “Territórios Educativos de Intervenção Prioritária” (TEIP), atualmente na sua terceira geração, que pretende, nas escolas situadas em áreas desfavorecidas e/ou com resultados escolares baixos, atuar sobre a melhoria da qualidade das aprendizagens, promover a redução do abandono escolar, do absentismo e da indisciplina, através de medidas que cada escola cria dentro do programa, em articulação com instituições parceiras e de apoio, como os centros de formação de docentes, as Câmaras Municipais, as Uniões de freguesia e a própria tutela.

Teríamos de esperar até 2009, para observar mais políticas públicas dirigidas à promoção do sucesso escolar que procurassem este sucesso através da criação de projetos nas escolas, algo que o “Programa Mais Sucesso Escolar” veio proporcionar, nomeadamente através do já aprendido com os Projetos “Turma Mais” e “Fénix”. E validando práticas pedagógicas como as que o Movimento da Escola Moderna implementa há cinquenta anos, e que tem na Escola da Ponte a sua maior prova de aplicabilidade e sucesso.

Há cerca de três anos, foi criado o Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, na resolução de ministros que criou este programa podemos ler que:

“o Governo entende promover a criação do Programa Nacional de promoção do Sucesso Escolar assente no princípio de que são as comunidades educativas quem melhor conhece os seus contextos, as dificuldades e potencialidades, sendo, por isso, quem está melhor preparado para encontrar soluções locais e conceber planos de ação estratégica, pensados ao nível de cada escola, com o objetivo de melhorar as práticas educativas e as aprendizagens dos alunos.”
(resolução de conselho de ministros n.º 23/2016)

Este programa veio proporcionar a criação de variadíssimas respostas ao insucesso, absentismo/abandono escolar e à indisciplina, onde cada escola procurou a melhor resposta para o problema/dificuldade encontrada, legitimando o que muitas escolas já faziam na promoção do sucesso escolar dos seus alunos.

Com o Decreto-Lei n.º 55/2018, a Flexibilização Curricular passa a fazer parte da vida de todas as escolas, sendo da responsabilidade dos elementos da Administração

Escolar/Direção, a sua aplicabilidade não esquecendo que todos os elementos da comunidade educativa devem fazer parte deste processo.

CAPÍTULO II – A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

Cada vez mais se tem consolidado o movimento de transferências de responsabilidade da administração central para as administrações escolares no sentido da melhoria das práticas e dos resultados escolares. Hoje em dia, um Diretor tem de ser capaz de gerir recursos humanos, físicos e económicos de forma a colocar à disposição dos seus alunos uma escola melhor.

A diferente legislação criada para a promoção do sucesso escolar refere a importância do papel do Diretor no planeamento e na execução das medidas que deseja implementar. Mas, esta execução, depende da capacidade e habilidade que cada Diretor tem de envolver a sua equipa na execução da sua visão e da missão que tem para a escola. Depende da cultura e do clima que conseguiu criar no seu agrupamento e que levam a sua equipa a segui-lo.

Bolivar (2013:109) chama a atenção para o facto de que legislar não chega para melhorar os resultados, mas é necessário um entendimento das escolas como organizações, e respetivas lideranças, sejam capazes de desenvolver estratégias de promoção de capacitação dos intervenientes no processo de ensino e aprendizagem, na procura do sucesso escolar. Este autor afirma igualmente que após décadas de alterações legislativas para tentar promover a inovação nas escolas, se verifica que esta tarefa é complexa e, algumas vezes, conflituosa e que se depara com a necessidade de condições específicas para a sua implementação que não existem em todas as escolas, como seja a falta de computadores nas salas ou mesmo a inexistência de internet nas escolas, e que acabam por ser determinantes na dificuldade de execução das medidas legisladas.

Esta visão de que a escola deve ser vista como uma organização é também referida por Mintzberg (1995), que se refere à escola como uma organização especial. A escola é “uma organização social, mas como um tipo específico de organização, com finalidades, valores, normas, comportamentos, perceções e sentimentos próprios, com uma territorialidade espacial, psicológica, social e cultural específica.” (Graça, J.:2013:20)

Também Veloso, Rufino e Craveiro (2010:13) chamam à atenção da definição de organização de Mintzberg, onde referem a escola como sendo uma burocracia profissional,

onde se assiste a uma gestão financeira e material, bem como a uma coordenação das estruturas de apoio aos docentes e se verifica uma menor atuação na coordenação dos docentes.

2.1. Liderança, Cultura e Clima Escolar

Todas as organizações precisam de uma liderança forte e envolvente, que faça chegar aos elementos da mesma a sua visão para a organização e os envolva na missão que idealizou para ela através de um processo social (Hoy & Miskel, 2012:427). Através da identificação com a liderança da organização, os elementos da mesma criam uma cultura e um clima organizacional. Segundo Gomes (2005:297) “Utilizando uma linguagem metafórica, que constitui aproximação tosca da realidade, depois de abertas as camadas da escola, da turma e do professor, teríamos esta parte central, cujas últimas camadas a escola deve atravessar para chegar ao aluno. (...) Ao contrário da verdadeira cebola, esta parte central e mais íntima não é a mais tenra e, sim, a mais dura e difícil de ser atingida.”

A Administração escolar tem de ser potenciadora de novas práticas, gerindo de forma eficaz as competências dos elementos da sua escola, motivando a melhoria do seu desempenho e, conseqüentemente, do desempenho dos alunos e da melhoria do serviço prestado. Para que essa melhoria aconteça, a escola necessita de uma liderança forte e autêntica, com o foco numa aprendizagem sustentável (Vicente, 2004; Sergiovanni, 2004; Ferraz, 2014)

A investigação sobre o impacto da liderança no desempenho escolar dos alunos e na motivação dos profissionais que trabalham na escola tem procurado estabelecer relações diretas ou indiretas entre a Liderança e o desempenho dos alunos e dos docentes (Hallinger and Heck, 2014; OCDE, 2008; Graça & Martins, 2015; Pina, Cabral & Alves, 2015). Num relatório sobre a melhoria das aprendizagens, a Comissão Europeia (2012: 43) refere que pode existir um maior impacto da liderança na motivação dos docentes e na melhoria da qualidade do seu trabalho, traduzindo-se num maior desempenho escolar, em escolas onde há um maior grau de autonomia (e.g. contratação de docentes pela escola; ajuste do currículo). O mesmo relatório menciona, tendo em conta as condições referidas, que a administração escolar tem um papel fundamental na promoção das condições ideais para a melhoria do ensino e das aprendizagens influenciando desta forma a motivação, a capacidade e as condições de trabalho dos docentes, e conseqüentemente, as práticas de sala de aula e as aprendizagens dos alunos. (p.19)

Assim, a administração escolar e o seu papel passaram a ser uma prioridade na OCDE e nos países que a compõem. Uma administração escolar eficaz é ponto essencial na promoção

da qualidade e da eficiência da escola. As políticas educativas nestes países variam entre a descentralização e autonomia e o surgimento de novas formas ensino e aprendizagem, causando alterações na liderança, que pode não se concentrar na administração escolar da escola, mas sim nas lideranças intermédias da mesma. (OCDE, 2012, p.32)

No caso português, e com a publicação do Decreto-Lei n.º 75/2008, e a posterior republicação no Decreto-Lei n.º 137/2012, surge a figura do Diretor, que desempenha funções pedagógicas e de gestão, com poderes reforçados para que possa dar resposta às necessidades da sua escola, mas ao mesmo tempo, vê-se confrontado com as exigências ministeriais que surgem sob a forma de inspeções, avaliações e outras formas de controlo, e que criam na organização críticas, pois o diretor escolar acaba por dar preferência à gestão da organização. (Saleiro, 2013:17)

2.2. Transição de ciclos – A mudança do 1.º para o 2.º ciclo

O Ensino Básico Português, que vai do 1.º ao 9.º ano de escolaridade, encontra-se dividido em três ciclos distintos: o primeiro ciclo que é composto por quatro anos de escolaridade e funciona em monodocência; o segundo ciclo que apenas tem dois anos de escolaridade; e, o terceiro ciclo que compreende três anos de escolaridade, funcionando os dois últimos ciclos em regime de pluridocência.

A transição de ciclos tem sido objeto de estudo por alguns investigadores (Bento, 2007; Abrantes, 2009; Pereira & Mendonça, 2005; Ribeiro, Almeida e Gomes, 2006; Carvalho & Gomes, 2007), uns focados nas transições e em alguns dos seus obstáculos, outros mais focados num só aspeto da transição como o stress ou sobre os conhecimentos prévios dos alunos e a sua importância para o sucesso escolar. Abrantes (2009), refere na sua investigação que uma explicação possível para a redução do sucesso escolar nesta fase de transição possa estar associada à “passagem de um contexto primário mais familiar, protetor e seguro, para um contexto secundário, mais despersonalizado, burocrático/académico e competitivo.” (p. 6)

Carvalho e Gomes (2007) referem que esta transição acaba por ser mais tranquila em crianças com maior autonomia, considerando que as crianças mais expostas aos efeitos desta transição são as crianças mais reservadas e com menor nível de autoestima e autoconfiança. Estes autores alertam para o facto de ser, por isso, essencial que no início do 2.º ciclo se dedique maior atenção a estes aspetos que possam ser visíveis em alguns alunos para que consigam “intervir atempadamente e com mais eficácia, colmatando o mal-estar que poderá ter a sua

origem no medo do desconhecido e de experiências novas, contribuindo para o aparecimento de sintomas de ansiedade e de evitamento em relação à escola.” (Coelho, 2010, p. 29)

Santos & Peixoto (2017) num estudo que teve como objetivo investigar o impacto da transição do 1.º para o 2.º ciclo do Ensino Básico na motivação, no autoconceito e na autoestima dos alunos, referem as diferenças entre o funcionamento e organização dos dois ciclos, o aspeto afetivo das relações professor/aluno e aluno/colegas que não são num ambiente de tanta proximidade e nas questões relacionadas com a articulação entre ciclos, podem ser fatores potenciadores ou não do sucesso dos alunos.(A1-246)

2.3. Motivação e o Sucesso Escolar

Veríssimo (2013) num artigo sobre a motivação dos alunos e dos professores, refere a importância que a motivação tem na mobilização de recursos que conduzem ao envolvimento do aluno na aprendizagem. Os alunos mais motivados são alunos autónomos, demonstram interesse, tomam a iniciativa, refletem sobre os seus desempenhos, e obtêm melhores resultados, pois “a motivação é um fator absolutamente crucial, promotor da aprendizagem, do rendimento escolar e do sucesso educativo em geral” (p. 74)

Nesse artigo, o autor aborda as razões da desmotivação dos alunos e aponta a dificuldade em aprender, o julgar que a aprendizagem não tem utilidade e o fato de os alunos considerarem que aprender é algo pouco agradável, como algumas das questões que conduzem à desmotivação. Veríssimo (2013) aponta como possíveis soluções para a melhoria da motivação nos alunos: *a)* a construção de uma relação forte entre professor e aluno, que permita ao aluno com dificuldades sentir que o professor está ali para o ajudar e que o entende; *b)* o fornecimento de *feedback* claro e objetivo, que possibilite ao aluno a reflexão sobre os seus desempenhos, através da correção e da melhoria dos seus trabalhos, sempre com o reforço do que de positivo foi conseguido; *c)* promover a autorregulação, de forma a que o aluno assuma alguma responsabilidade sobre o seu processo de ensino e aprendizagem; *d)* reconhecer e corrigir emoções negativas associadas a vivências anteriores, através de reforços positivos; *e)* valorizar sempre o esforço e dar ênfase à qualidade do trabalho, pois cada progresso deve ser evidenciado e enaltecido; *f)* não fazer comparações entre alunos, cada aluno tem as suas características e as suas capacidades e o foco da comparação deve ser realizado sobre a evolução de cada um; *g)* evitar o desânimo, através da priorização dos alunos com estas características, investindo tempo na melhoria da motivação dos mesmos, incentivando em permanência ao trabalho desenvolvido e ao que já conquistou para reforço da autoestima; *h)* aplicar tarefas/atividades relevantes,

estabelecendo ligações com a vida do dia a dia, através da resolução de problemas reais (e.g.); *i*) chamar à atenção da importância dos temas trabalhados e das suas utilizações futuras; *j*) estimular a autonomia e a iniciativa nos alunos; *k*) definir objetivos SMART (Specific/Measurable/Attainable/Relevant/Timed); *l*) fazer projetos de futuro, quem querem eles ser na vida adulta, quais os sonhos que têm; *m*) estabelecer contactos frequentes com todos os envolvidos no processo de ensino e de aprendizagem; *n*) não passar a imagem da escola como algo que nem todos os alunos podem usufruir e que deve ser vista como um privilégio; *o*) criar um ambiente motivador em cada sala de aula; *p*) promover a curiosidade; *q*) executar atividades cooperativas e variadas; *r*) o professor também deverá demonstrar interesse nas atividades que propõe, passando esse entusiasmo para os alunos; *s*) promover a discussão sobre as tarefas escolares e sobre a atratividade de umas em detrimento de outras. (p.81-88)

Nesta linha, também os trabalhos de Crahay (2007), Azevedo (2012) e Fernandes (2009) referem a importância do *feedback* fornecido pelos docentes aos alunos, como uma medida essencial, de apoio na regulação das suas aprendizagens. As tarefas atribuídas aos alunos devem ser desafiantes e adequadas e após o feedback, estes podem rever o seu trabalho e melhorar os aspetos assinalados pelo docente, sem a negatividade associada a uma nota final atribuída.

CAPÍTULO III - CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

O Agrupamento de Escolas onde se realizou a pesquisa, que serve de base a este projeto, localiza-se numa freguesia do concelho de Sintra, distrito de Lisboa. É constituído por três estabelecimentos de educação e ensino, a sede, na Escola Básica 2,3, e duas Escolas Básicas de 1.º ciclo com Jardim de Infância. Integra o Programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP) desde 2009-2010.

Este agrupamento, foi criado em 2007, na altura apenas com duas escolas, a atual sede de Agrupamento e uma das escolas de 1.º ciclo e Jardim de Infância. Durante o primeiro ano deste Agrupamento, foi iniciada a construção da outra escola de 1.º ciclo e Jardim de Infância, que foi inaugurada em outubro desse ano. As escolas do Agrupamento são bastante próximas entre si.

Uma das escolas é constituída por quatro edifícios, dois de plano centenário, um P3 e um edifício novo, construído para possibilitar a existência do horário normal para todos os alunos da escola e com um Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA) para os alunos autistas e de Necessidades Educativas Especiais (Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho).

Com cerca de 549 alunos do 1.º ciclo, distribuídos por 25 turmas e 175 alunos do Pré-escolar que estão organizados em 8 grupos. A outra escola do agrupamento, tem um único edifício, onde funciona o Pré-escolar e o 1.º ciclo e um CAA. Frequentam esta escola 180 alunos do 1.º ciclo (8 turmas) e 41 alunos do Pré-escolar (2 grupos). A escola sede do agrupamento, é constituída por três edifícios ligados entre si, um pavilhão desportivo e um edifício de madeira, onde funcionam o 2.º e 3.º ciclo e dois PCA's (8.º e 9.º anos). Os 637 alunos estão divididos por 29 turmas (incluindo os 2 PCA's).

Os alunos que frequentam este agrupamento residem, na sua maioria, na zona circundante às escolas do agrupamento. Para além destes alunos, o agrupamento tem também alunos oriundos de diversos países europeus, dos PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) e outros (Países de Leste, Brasil, Inglaterra, etc.), sendo possível verificar uma grande diversidade cultural, o que coloca desafios constantes ao processo de ensino aprendizagem. No que se refere ao nível socioeconómico, a maioria destes alunos vem de estratos sociais baixos, vão e vêm sozinhos para a escola, e têm pouco acompanhamento por parte dos seus Encarregados de Educação, que precisam de trabalhar, muitas vezes, em mais do que um local para providenciarem os bens essenciais para a sua família.

O corpo docente é maioritariamente constituído por elementos do sexo feminino e pode ser considerado estável, já que a maioria pertence ao quadro de nomeação definitiva. Existem no Agrupamento 147 docentes (Professores e Educadores), sendo que 96 destes docentes trabalham na escola sede e 41 nas escolas do primeiro ciclo e jardim de infância.

Quanto aos trabalhadores não docentes, com vínculo à Câmara Municipal de Sintra, são 48 assistentes operacionais, sete assistentes técnicos e uma técnica superior (psicóloga). Acrescem três técnicas especializadas (uma educadora social, uma técnica do serviço social e um mediador social) colocadas ao abrigo do Programa TEIP.

3.1. Caracterização dos Indicadores de Sucesso no Agrupamento

A transição de ciclos pode ser uma etapa complicada e desafiante para estes alunos, desde a mudança de escola, até à existência de diferentes docentes com formas distintas de trabalhar em sala de aula, e os resultados escolares, por vezes, sofrem uma diminuição do sucesso, nesta transição. Nessa medida, far-se-á uma breve análise dos resultados dos dois ciclos, embora o enfoque seja no 2.º ciclo.

É necessária uma análise dos indicadores estatísticos do sucesso no agrupamento de forma a melhor o caracterizar e, também, para enquadrar a implementação do projeto. Para esta análise foram recolhidos os seguintes documentos: Relatório TEIP do agrupamento, cedido pela Direção da escola; dados do site Infoescolas, do Ministério da Educação e Ciência, como os que constam na Base de dados por escola (até dezembro de 2017) e na Base de dados por município (até dezembro de 2017), por forma a tentar estabelecer uma comparação entre os resultados obtidos internamente, e enquadrar esses resultados com os resultados obtidos a nível do Concelho de Sintra.

Com os dados do relatório TEIP e do Infoescolas, pretende-se aferir a tendência dos resultados escolares dos últimos três anos letivos, incidindo na variação nas taxas de sucesso na passagem do primeiro para o segundo ciclo, nas áreas de Matemática e Português e a nível do sucesso global.

O Agrupamento de Escolas em análise tem uma diversidade cultural acentuada, com alunos de diversos países (PALOPS, países de Leste, Chineses, Brasileiros, entre outros.), conforme já foi referido anteriormente. Na tabela 1 podemos observar o crescimento de alunos estrangeiros desde o ano letivo de 2016/17, número que continua a crescer. A variedade socioeconómica também está presente com agregados familiares com bastantes dificuldades económicas e outros com alguma estabilidade.

Numa primeira fase, apresentam-se os dados do relatório TEIP do agrupamento de escolas em estudo, referente ao ano letivo de 2017/2018.

Tabela 1 - Evolução do desempenho escolar dos alunos inscritos, na UO, pela 1.ª vez no 1.º ano de escolaridade

	Alunos inscritos na UO, pela 1.ª vez no 1.º ano de escolaridade, em 2015/16										Alunos inscritos na UO, pela 1.ª vez no 1.º ano de escolaridade, em 2016/17					
	N.º de Alunos inscritos, na UO, pela 1.ª vez no 1.º ano		Em 2016/17, quantos destes alunos ...				Em 2017/18, quantos destes alunos ...				N.º de Alunos inscritos, na UO, pela 1.ª vez no 1.º ano		Em 2017/18, quantos destes alunos ...			
			... estiveram inscritos, na UO, no 2.º ano de escolaridade transitaram para o 3.º ano de escolaridade estiveram inscritos, na UO, no 3.º ano de escolaridade transitaram para o 4.º ano de escolaridade estiveram inscritos, na UO, no 2.º ano de escolaridade transitaram para o 3.º ano de escolaridade ...	
N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	
Total	179		168	93,85%	139	82,74%	139	77,65%	137	98,56%	112		114	101,79%	111	97,37%
... sem frequência no pré-escolar	26	14,53%	26	100,00%	15	57,69%	15	57,69%	14	93,33%	17	15,18%	20	117,65%	18	90,00%
... com frequência de apenas 1 ano no pré-escolar	153	85,47%	142	92,81%	124	87,32%	124	81,05%	123	99,19%	71	63,39%	69	97,18%	68	98,55%
... com frequência de 2 ou mais anos no pré-escolar	0		0		0		0		0		24	21,43%	25	104,17%	25	100,00%
... de forma condicional	31	17,32%	31	100,00%	16	51,61%	16	51,61%	15	93,75%	20	17,86%	28	140,00%	28	100,00%
... que no ano letivo anterior estiveram inscritos noutra	38	21,23%	28	73,68%	24	85,71%	24	63,16%	23	95,83%	12	10,71%	39	325,00%	39	100,00%
... estrangeiros	17	9,50%	10	58,82%	10	100,00%	10	58,82%	10	100,00%	19	16,96%	29	152,63%	27	93,10%

Na tabela 1 é possível verificar a evolução do sucesso neste agrupamento desde o ano letivo de 2015/2016 no primeiro ciclo. Temos dados importantes relativos a este ciclo, onde

podemos observar uma taxa de retenção elevada no 2º ano. O sucesso é construído desde os anos iniciais e é, por isso, importante a análise da frequência de Pré-escolar dos alunos deste agrupamento e dos seus resultados ao longo do percurso escolar. No ano letivo 2016/2017, principalmente, no caso dos alunos sem frequência do Pré-escolar, a transição do primeiro para o segundo ano é de apenas 57,69%. Já quando a frequência é de um ano de Pré-escolar o sucesso aumenta, passando para uma taxa de 87,32%. Outro dado relevante é dos alunos condicionais, ou seja, que fazem os seis anos após quinze de setembro até trinta e um de dezembro que apresentam uma taxa de transição de 51,61%, uma discussão atual sobre o ingresso antecipado e os seus efeitos no percurso escolar destes alunos.

São visíveis, a partir do ano letivo 2016/2017, os efeitos da política de investimento na educação pré-escolar, com o aumento do número de valências que permitiram o ingresso de alunos com quatro anos neste nível de ensino desde ano letivo de 2014/2015. Se observarmos a Tabela 1, podemos observar que os alunos que puderam frequentar dois anos de Pré-escolar conseguem uma taxa de 100% de sucesso do segundo para o terceiro ano de escolaridade. É, igualmente, possível verificar uma redução da taxa de insucesso nos alunos com um ano de Pré-escolar que também atingem quase os 100% e uma franca melhoria nos resultados dos alunos sem frequência de Pré-escolar. Outro dado importante de observar é o aumento de alunos inscritos no ano letivo de 2017/2018 no segundo ano de escolaridade, nomeadamente do número de alunos de outras unidades orgânicas e do estrangeiro.

Quando analisamos as taxas de retenção por insucesso podemos observar que no 1.º ciclo a taxa de retenção tem vindo a diminuir desde o ano letivo 2012/2013, embora com uma ligeira subida no ano letivo de 2014/2015.

Tabela 2 – Taxas de Retenção por Insucesso Escolar no 1.º ciclo

Taxas de Retenção por Insucesso Escolar no 1.º ciclo			
		N.º Alunos (1.º ciclo)	
		Inscritos (exceto os transferidos)	Retidos por Insucesso
Ano Letivo	N.º	N.º	%
2012/2013	677	63	9,3%
2013/2014	737	31	4,2%
2014/2015	708	48	6,8%
2015/2016	718	37	5,2%
2016/2017	703	25	3,6%
2017/2018	701	7	1,0%

Tabela 3 - Taxa de Retenção por Insucesso Escolar no 2.º ciclo

Taxa de Retenção por Insucesso Escolar no 2.º ciclo			
	N.º Alunos (2.º ciclo)		
	Inscritos (exceto os transferidos)	Retidos por Insucesso	
Ano Letivo	N.º	N.º	%
2012/2013	496	83	16,7%
2013/2014	325	76	23,4%
2014/2015	293	60	20,5%
2015/2016	283	43	15,2%
2016/2017	301	36	12,0%
2017/2018	267	21	7,9%
PCA – 2.º CICLO			
2016/2017	16	0	0,0%
2017/2018	13	4	30,8%
CURSOS VOCACIONAIS			
2013/2014	18	0	0,0%
2014/2015	17	1	5,9%
2015/2016	25	0	0,0%
Total 2017/2018	280	25	8,9%

Ao analisarmos a tabela do Insucesso por Retenção do 2.º ciclo, podemos observar uma subida na taxa no ano letivo de 2013/2014 que reduz, ligeiramente, no ano letivo seguinte, iniciando uma fase de decréscimo até ao ano letivo de 2017/2018 com 7,9% para o Ensino Regular e de 8,9% de retenção global (incluindo o PCA – Percurso Curricular Alternativo e os Cursos Vocacionais).

Algo que também é visível nesta tabela é a redução de alunos ao longo destes anos letivos, passando de 496 alunos inscritos no Ensino Regular em 2012/2013 para 267 alunos em 2017/2018, atingindo os 280 alunos quando incluídos os PCA's e os Cursos Vocacionais.

Numa análise sobre o sucesso do 1º ao 6.º ano de escolaridade (Tabela 4), nas áreas de Português e da Matemática, nos anos letivos em estudo, é possível observar uma taxa de sucesso que varia entre os 83% e os 94%, sendo que se regista uma descida no ano letivo de 2016/2017 para o primeiro ano. Nos segundo e terceiro anos, a descida registada é no ano letivo de 2014/2015. É também neste ano letivo que se verifica uma descida na Matemática para o quarto ano de escolaridade, que já havia sofrido uma descida no ano letivo anterior. Em 2017/2018 registam-se taxas entre os 81% e os 92%, a Português e Matemática, no primeiro ciclo.

Tabela 4 - Avaliação Interna - Português e Matemática

Avaliação Interna - Português e Matemática																																	
Ano de escolaridade	2012/13					2013/14					2014/15					2015/16					2016/17					2017/18							
	Nº total de alunos avaliados	Alunos com níveis positivos				Nº total de alunos avaliados	Alunos com níveis positivos				Nº total de alunos avaliados	Alunos com níveis positivos				Português ¹		Matemática			Português ¹		Matemática			Português ¹		Matemática					
		Português		Matemática			Português		Matemática			Português		Matemática		Nº total de alunos avaliados ₁	Níveis positivos ₂	Nº total de alunos avaliados	Níveis positivos ₂	Nº total de alunos avaliados ₁	Níveis positivos ₂	Nº total de alunos avaliados	Níveis positivos ₂	Nº total de alunos avaliados ₁	Níveis positivos ₂	Nº total de alunos avaliados	Níveis positivos ₂	Nº total de alunos avaliados ₁	Níveis positivos ₂	Nº total de alunos avaliados	Níveis positivos ₂		
		N.º	%	N.º	%		N.º	%	N.º	%		N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
1º ano	159	132	83,02 %	132	83,02 %	169	145	85,80 %	148	87,57 %	168	165	98,21 %	137	81,55 %	173	163	94,22 %	179	170	94,97 %	148	116	78,38 %	148	109	73,65 %	171	147	85,96 %	173	158	91,33 %
2º ano	158	128	81,01 %	129	81,65 %	189	152	80,42 %	140	74,07 %	208	154	74,04 %	142	68,27 %	163	155	95,09 %	177	151	85,31 %	199	175	87,94 %	199	176	88,44 %	156	129	82,69 %	160	130	81,25 %
3º ano	180	152	84,44 %	146	81,11 %	176	159	90,34 %	135	76,70 %	192	125	65,10 %	132	68,75 %	168	161	95,83 %	180	176	97,78 %	176	161	91,48 %	176	145	82,39 %	186	164	88,17 %	194	159	81,96 %
4º ano	166	143	86,14 %	128	77,11 %	173	160	92,49 %	149	86,13 %	198	162	81,82 %	154	77,78 %	173	169	97,69 %	181	155	85,64 %	180	170	94,44 %	180	155	86,11 %	172	166	96,51 %	174	161	92,53 %
5º ano	175	113	64,57 %	127	72,57 %	149	120	80,54 %	85	57,05 %	169	88	52,07 %	79	46,75 %	129	105	81,40 %	151	94	62,25 %	102	90	88,24 %	119	67	56,30 %	120	103	85,83 %	135	73	54,07 %
6º ano	250	192	76,80 %	159	63,60 %	176	125	71,02 %	93	52,84 %	180	114	63,33 %	61	33,89 %	110	92	83,64 %	114	75	65,79 %	125	107	85,60 %	147	97	65,99 %	110	96	87,27 %	125	86	68,80 %

Quando nos dedicamos aos resultados do segundo ciclo, podemos observar uma descida das taxas de sucesso para valores entre os 46% e os 88%, sendo que se verifica uma variação desta taxa a matemática, no 5.º ano, com uma descida em 2013/2014 que se mantém em 2014/2015, mantendo-se depois em valores entre os 50% e os 60% nos anos subsequentes. No entanto, não se verifica um crescimento, mas sim um decréscimo de 2015/2016 até 2017/2018. A Português, as melhorias são registadas desde 2015/2016 com taxas que se fixam pelos 80%.

No 6.º ano, a taxa varia entre os 33% e os 87%, verificando-se uma descida acentuada a matemática de 2012/2013 até 2014/2015, com ligeira subida e posterior manutenção nos anos seguintes entre os 60%. A Português a descida coincide com a da Matemática, embora seja uma descida ligeira, que sobe para valores perto dos 80% após 2014/2015.

É importante analisar as taxas de sucesso, mas é tão ou mais importante analisar a qualidade desse sucesso. Numa altura em que cada vez mais se exige da escola pública um serviço de qualidade, esta análise não poderia deixar de ser feita.

Quando falamos em qualidade, e se perguntarmos a diferentes pessoas, iremos obter diferentes definições. Isto acontece porque cada um de nós afere a qualidade de forma diferente do outro, embora alguns pontos possam ser comuns. Deming refere:

“Na realidade, para além de estarmos a pretender caracterizar em poucas palavras algo complexo e multifacetado que pode e deve ser encarado sob diversas perspetivas, a própria filosofia da qualidade adota uma posição de não existência de absolutos, bem expressa na afirmação de Deming «há coisas que não são conhecidas nem passíveis de ser conhecidas»” (Rosa, Teixeira, & António, 2016)

Existem, no entanto, inúmeras definições para qualidade desde a definição de Abbot, de Juran, de Deming, de Shewhart, entre outros (Rosa, Teixeira, & António, 2016). Cada uma dessas definições tem focos diferentes: no produto, na produção, no valor ou no utilizador.

E na escola? Como se afere a qualidade? Será através dos resultados que os alunos daquela escola atingem nos exames ou provas nacionais? E os contextos onde elas se inserem? E o estrato socioeconómico da comunidade que frequenta aquela escola? Será tudo isto tido em consideração, por exemplo, quando se emitem listas de rankings? As aprendizagens têm uma longa história de avaliação, mas muito caminho falta percorrer para avaliar a qualidade da escola no seu todo, ou de aspetos mais específicos da escola. As escolas devem realizar a sua

autoavaliação, mas será que quando o fazem procuram verificar a qualidade da educação, ou seja, a qualidade do serviço prestado?

O modelo de TQE (Total Quality Management in Education), que tem a sua base no Total Quality Management (TQM) de Deming, foi desenhado para, através de grupos de professores/investigadores, identificar, analisar e resolver questões educacionais que afetem o “cliente”. Harris & Wiedmer (1997), referem que nas escolas que implementem o TQE, alunos, pais, professores, membros da comunidade, pessoal auxiliar e técnicos, entre outros, são os clientes do ambiente educativo e parceiros no processo educativo. Todos definem qualidade e concordam em aplicar a definição encontrada em conjunto, sem exceções.

Quando observamos a Tabela 5, é visível uma maior estabilidade no número de alunos que obtém positiva a todas as disciplinas no 1.º ciclo, enquanto que no que se refere ao 2.º ciclo, o número de alunos com positiva a todas as disciplinas desce abruptamente, para valores abaixo dos 50%. Neste ciclo, na linha de tempo em análise, podemos verificar que em apenas duas situações se verifica uma percentagem positiva de alunos com sucesso a todas as disciplinas, sendo em 2016/2017 no 5.º ano, e em 2017/2018 no sexto (presume-se que sejam os mesmos alunos que transitam de um ano para o outro), com valores de 52% e 53,62%, respetivamente.

Continuando a análise, e observando agora a Tabela 6, que agrupa todos os anos de cada ciclo, constatamos, mais uma vez, que é no 2.º ciclo que as taxas de sucesso, bem como da qualidade do sucesso, estão mais baixas, registando apenas em 2017/2018 valor positivo (51.43%). Já no 1.º ciclo, continuamos a verificar uma maior estabilidade dos resultados escolares dos alunos. Como já havia sido observado na Tabela 2, também aqui podemos constatar um decréscimo no número de alunos inscritos neste Agrupamento desde o ano letivo de 2012/2013, com 425 alunos no 2.º ciclo até 2017/2018, onde apenas 280 alunos frequentaram este Agrupamento. Esta situação não se verifica no 1.º ciclo onde o número de alunos ronda os 700.

Tabela 5 - Avaliação Interna - N.º de alunos que obtiveram classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares – por anos de escolaridade

Avaliação Interna - N.º de alunos que obtiveram classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares – por anos de escolaridade																		
Ano de escolaridade	2012/13			2013/14			2014/15			2015/16			2016/17			2017/18		
	Nº total de alunos avaliados ¹	Alunos com classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares		Nº total de alunos avaliados ¹	Alunos com classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares		Nº total de alunos avaliados ¹	Alunos com classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares		Nº total de alunos avaliados ¹	Alunos com classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares		Nº total de alunos avaliados ¹	Alunos com classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares		Nº total de alunos avaliados ¹	Alunos com classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares	
		N.º	%		N.º	%		N.º	%		N.º	%		N.º	%		N.º	%
1º ano	159	124	77,99%	169	132	78,11%	168	123	73,21%	179	155	86,59%	148	114	77,03%	173	152	87,86%
2º ano	158	121	76,58%	189	131	69,31%	208	133	63,94%	177	140	79,10%	199	170	85,43%	160	122	76,25%
3º ano	180	141	78,33%	176	131	74,43%	192	132	68,75%	180	168	93,33%	176	144	81,82%	194	146	75,26%
4º ano	166	126	75,90%	173	143	82,66%	198	148	74,75%	181	142	78,45%	180	169	93,89%	174	147	84,48%
5º ano	175	70	40,00%	149	62	41,61%	169	55	32,54%	155	71	45,81%	125	65	52,00%	142	70	49,30%
6º ano	250	109	43,60%	176	58	32,95%	180	64	35,56%	129	64	49,61%	140	54	38,57%	138	74	53,62%

Tabela 6 - Avaliação Interna - N.º de alunos que obtiveram classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares – por ciclos

Avaliação Interna - N.º de alunos que obtiveram classificação positiva a todas as disciplinas / áreas disciplinares – por ciclos																		
Ciclo	2012/13			2013/14			2014/15			2015/16			2016/17			2017/18		
	Nº total de alunos avaliados ¹	Nº alunos aval. pos. todas disciplinas	%	Nº total de alunos avaliados ¹	Nº alunos aval. pos. todas disciplinas	%	Nº total de alunos avaliados ¹	Nº alunos aval. pos. todas disciplinas	%	Nº total de alunos avaliados ¹	Nº alunos aval. pos. todas disciplinas	%	Nº total de alunos avaliados ¹	Nº alunos aval. pos. todas disciplinas	%	Nº total de alunos avaliados ¹	Nº alunos aval. pos. todas disciplinas	%
1º Ciclo	663	512	77,22	707	537	75,95	766	536	69,97	717	605	84,38	703	597	84,92	701	567	80,88
2º Ciclo	425	179	42,12	325	120	36,92	349	119	34,10	284	135	47,54	265	119	44,91	280	144	51,43

Em seguida, procede-se à análise dos dados obtidos através do Infoescolas. Nesta amostra de dados, é apenas possível observar os anos letivos de 2013/2014 até 2016/2017, não existindo dados do último ano.

Na Figura 1, confirmamos os dados já analisados anteriormente, em que se verifica uma taxa elevada de retenção no ano letivo 2014/2015, comparativamente com o ano anterior, mas que, nos anos subsequentes, mostra uma melhoria. Tendo ficado com valores entre os 5% e os 7%.

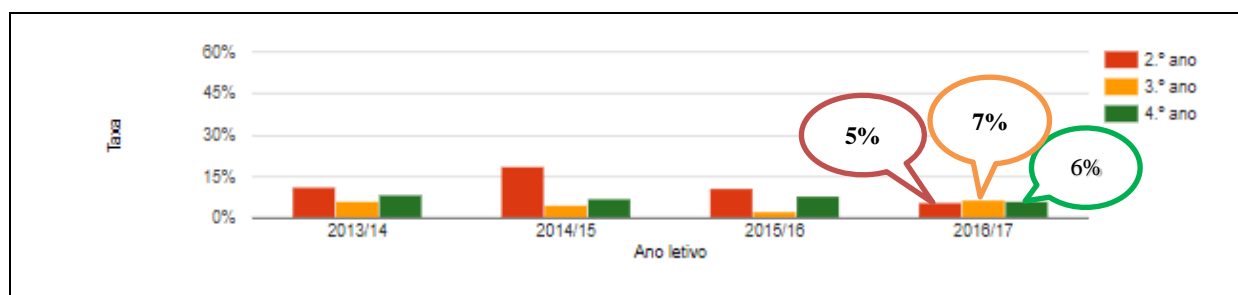


Figura 1- Taxa de retenção ou desistência dos alunos do Agrupamento (1.º ciclo), 2013/14 a 2016/17 (%)

Fonte: Dados InfoEscolas

A mesma situação para o 2.º ciclo, com uma subida da taxa de retenção no ano letivo de 2014/2015, tendo vindo a descer nos anos seguintes, para registar valores de 21% e 17% de retenção.

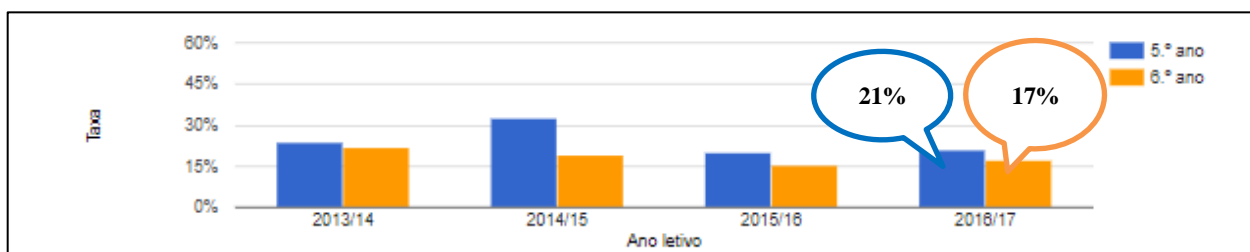


Figura 2 - Taxa de retenção ou desistência dos alunos do Agrupamento (2.º ciclo)

Fonte: Dados InfoEscolas

Quando analisamos esta taxa dentro do Concelho de Sintra verificamos que os valores têm descido desde o ano letivo 2014/2015, situando-se sempre abaixo dos 15% e tendo atingido os 8% e 7% para o 5.º e 6.º anos, respetivamente, em 2016/2017.

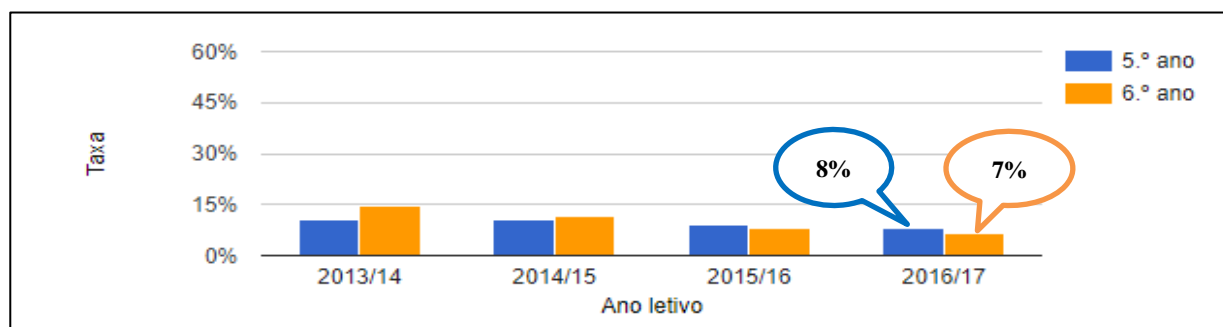


Figura 3- Taxa de retenção ou desistência dos alunos do Concelho de Sintra (2.º ciclo)

Fonte: Dados InfoEscolas

O sucesso tem diferentes formas de ser avaliado, neste trabalho o foco é a análise dos resultados académicos. Mas, como próprio Secretário de Estado, João Costa, referiu em declarações sobre os novos indicadores da Avaliação Externa, que inicia este ano letivo um novo ciclo, “Uma escola é muito mais do que o resultado dos exames, (...) não basta aprender, é preciso que todos aprendam (...) que as aprendizagens sejam reais” (Público, 2019)

Um dos novos indicadores referidos são os percursos diretos de sucesso, que pretende substituir a anterior forma de rankings das escolas, permitindo identificar quais as escolas que têm maior número de alunos que concluem a escolaridade dentro do período normal de conclusão e obtêm resultados positivos nos exames nacionais.

Podemos ver nas figuras 4 e 5, o número de alunos com “percursos diretos de sucesso”, no 1.º e 2.º ciclo, respetivamente, no Agrupamento em análise.

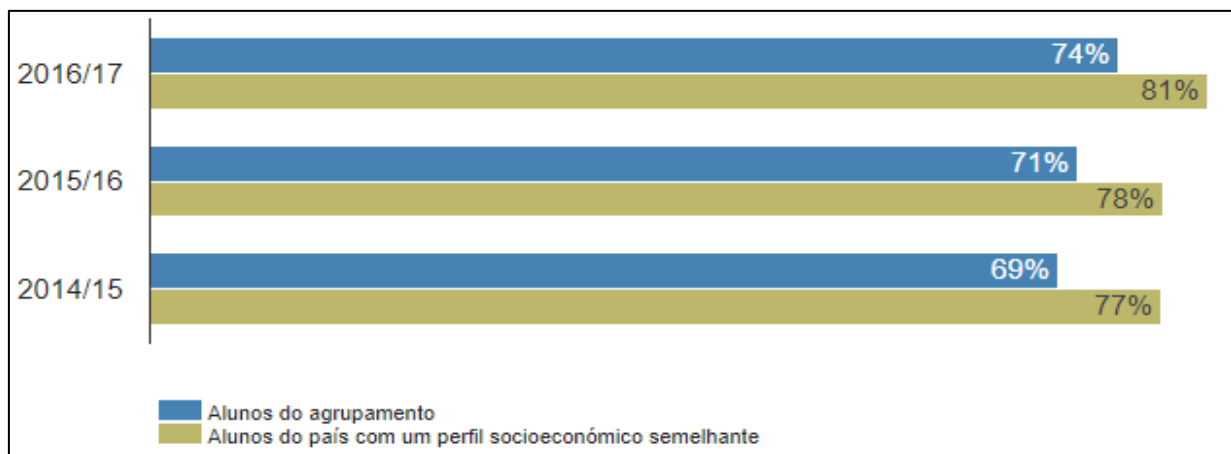


Figura 4 – Percentagem de alunos do agrupamento que concluem o 1.º ciclo em quatro anos. – “Percurso direto de sucesso”

Fonte: Dados InfoEscolas

Observando os dados de 2014/2015 a 2016/2017, podemos verificar que tem existido um crescimento nos resultados internos do Agrupamento, mas como existe, igualmente, um crescimento a nível Nacional, o Agrupamento tem mantido um crescimento estável com uma distância de sete a oito pontos percentuais da média Nacional.

No caso do 2.º ciclo (Figura 5), os dados apresentados evidenciam uma redução do número de alunos que obteve um “percurso direto de sucesso” durante o ano letivo de 2015/2016. No entanto, verifica-se um aumento desse valor no ano seguinte. Na comparação com os resultados Nacionais, a distância entre os resultados internos e externos é de cerca de doze pontos percentuais nos anos 2014/15 e 2016/17 e de dezassete pontos percentuais no ano de 2015/2016.

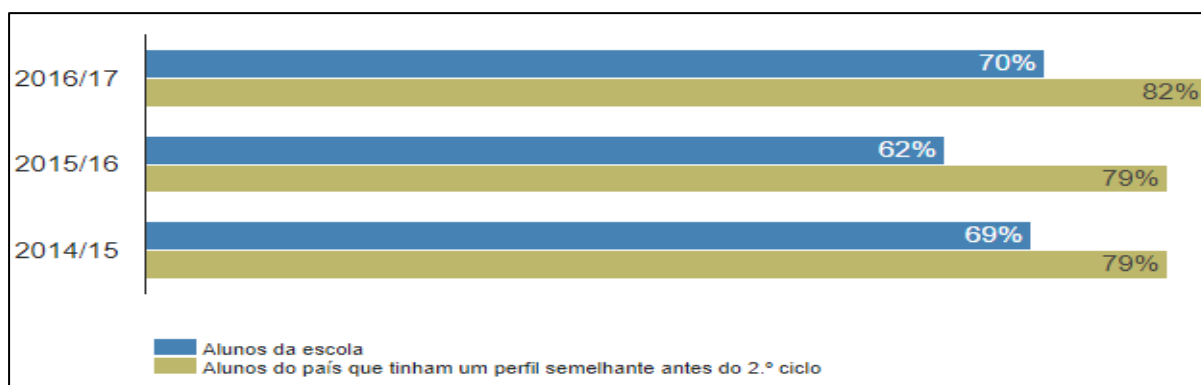


Figura 5 – Percentagem de alunos da escola que concluem o 2.º ciclo em dois anos – “percurso direto de sucesso”

Fonte: Dados InfoEscolas

Também aqui podemos verificar que os resultados obtidos pelo Agrupamento, no 2.º ciclo, são menos positivos do que os obtidos pelo 1.º ciclo.

Na análise dos resultados do Concelho de Sintra neste novo indicador, podemos observar que a distância entre os resultados do Concelho e do País é de três pontos percentuais, nos três anos apresentados.

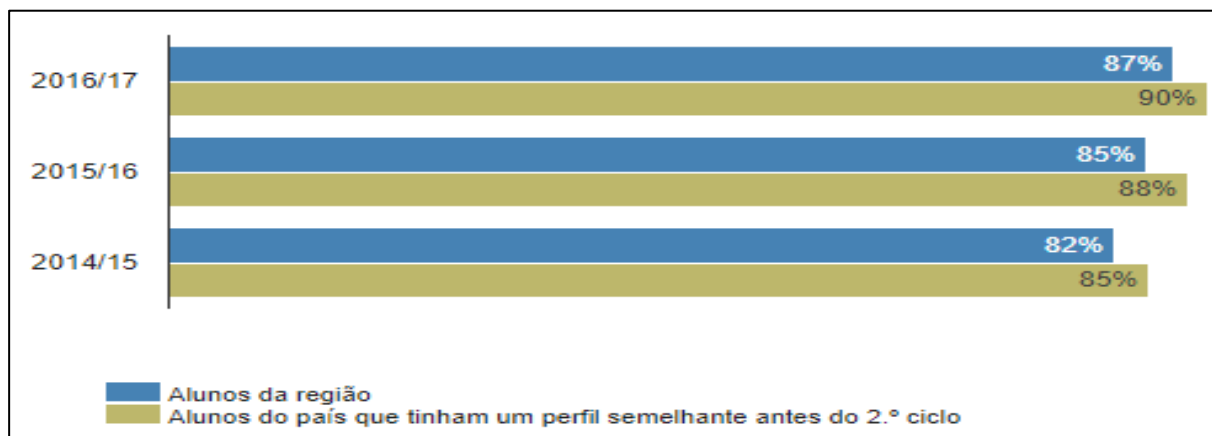


Figura 6 – Percentagem de alunos da região que concluem o 2.º ciclo em dois anos – “percurso direto de sucesso”

Fonte: Dados InfoEscolas

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA E RECOLHA DE DADOS NO QUADRO DA DEFINIÇÃO DE PROJETO

Segundo Merriam (1988), a investigação qualitativa, com ênfase na descoberta, no conhecimento profundo e na compreensão das perspectivas dos que são estudados, pode trazer contributos significativos ao conhecimento base e à prática da educação.

Na elaboração de um projeto, o investigador deve realizar um diagnóstico objetivo e claro, que forneça justificação da pertinência da investigação e oriente o curso da mesma. Para a recolha da informação o investigador recorre a técnicas de recolha como, por exemplo, a entrevista, a análise de dados estatísticos e a análise de conteúdo. Como refere Capucha (2008), “as metodologias de investigação- ação desenvolveram técnicas de participação dos agentes na produção de diagnósticos que nos fornecem elementos de grande importância para uma perceção mais fina das realidades em que se atua.” (p. 19)

Estudos variados apontam para as melhorias conseguidas em escolas onde se promovem Projetos de Investigação colaborativa entre docentes, não só ao nível das aprendizagens, mas também ao nível dos testes externos, pois há uma mudança que se verifica na cultura da escola e que surge da colaboração e reflexão das práticas entre docentes (Love, 2009; Donohoo, 2011).

É sobre essa dinâmica, assente na partilha, na reflexão e na colaboração entre docentes, para uma construção partilhada do sucesso, que surge a elaboração de um desenho de um projeto de promoção do sucesso no 5.º ano do ensino básico num agrupamento de escolas de Sintra. A existência destes projetos nas escolas faz todo o sentido e revela-se como sendo uma ferramenta de grande importância no desenvolvimento profissional dos docentes, já que reconhece a importância dos mesmos no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem. No caso concreto da escola onde decorreu esta investigação, podemos dizer que é de extrema importância o surgimento de um olhar crítico e reflexivo sobre os resultados escolares, principalmente a Matemática, conforme demonstrado no capítulo anterior.

Mas a implementação deste tipo de projetos nem sempre consegue ser bem-sucedida, nomeadamente no que diz respeito à mudança que se pretende implementar na organização/escola. No entanto, as organizações dos nossos dias, deparam-se com um ambiente de competitividade e evolução tecnológica que exigem adaptações constantes na gestão e desempenho. As organizações são constituídas por forças diferentes que mantêm um equilíbrio, até ao momento em que uma dessas forças supera a outra e a mudança ocorre. A resistência à mudança é a luta entre estas forças quando se procura de novo a estabilidade (Lewin, 1947).

Num estudo sobre processos de mudança, Simão (2005) refere a importância da existência de uma cultura de escola colaborativa associada a uma liderança partilhada, que promova a reflexão, a discussão e o desenvolvimento de novas práticas, sempre de uma forma democrática e colaborativa.

No caso concreto desta investigação, optou-se por uma metodologia de projeto, com recurso às entrevistas e à análise de conteúdo. Yin (2001) refere que as entrevistas são uma fonte importante de evidências, pois trata de questões humanas e pode fornecer pistas para novas evidências ou interpretações relevantes de uma determinada situação.

4.1. – Entrevistas

Inicialmente, pretendia-se realizar entrevistas aos docentes de Matemática, Português e Inglês do agrupamento em estudo, bem como aos coordenadores/subcoordenadores de disciplina, e uma entrevista à Diretora do agrupamento.

Com o decorrer da investigação e devido à análise dos indicadores apresentados anteriormente neste estudo, foi possível perceber que não existiam dados sobre a disciplina de Inglês e, por isso, o foco da investigação ficou centrado nas disciplinas de Matemática e Português.

As entrevistas foram sujeitas à aprovação do Ministério da Educação, através da plataforma MIME, após aprovação em Conselho Pedagógico do Agrupamento, à realização desta investigação.

Foi solicitado à Diretora do agrupamento os nomes dos docentes que nos anos letivos 2016/2017 e 2017/2018, lecionaram a disciplina de Apoio ao Estudo nas áreas de Matemática e Português, uma das estratégias de promoção do sucesso escolar existentes neste agrupamento. Após o envio destes dados e iniciando o contacto com os docentes para a entrevista, constatou-se que o universo de docentes da disciplina de Português que ainda se encontravam a lecionar na escola era de apenas duas docentes, pelo que se considerou que este número seria insuficiente para manter a análise dos dados com enfoque nessa disciplina. Desta forma, as entrevistas realizadas foram apenas aos docentes de Matemática, área que revela menores resultados nas provas externas, bem como no sucesso global do agrupamento.

Assim, foram realizadas quatro entrevistas, semiestruturadas, aos docentes de Matemática, permitindo obter informações sobre a experiência, ambiente e práticas nas aulas

de apoio ao estudo, numa perspetiva de reflexão sobre a experiência adquirida e o sentido que esta tem para si (Seidman, 1991).

Seidman (1991) afirma:

“De forma a poderem fornecer detalhes da sua experiência no princípio, meio e fim, as pessoas devem refletir sobre a sua experiência. É este processo de escolha de detalhes constituintes da sua experiência, refletir sobre eles, dar-lhes uma ordem, e assim fazer sentido deles que faz com que o contar de uma história seja uma experiência significativa.” (p.1)

Realizou-se também uma entrevista à Diretora do agrupamento em estudo. Dois dos docentes entrevistados acumularam a função de subcoordenador da disciplina nos anos em análise, por isso no decorrer da entrevista foram colocadas questões na vertente de docente e na vertente de subcoordenador.

4.2. Análise das Entrevistas

Para o tratamento e a análise da informação proveniente das entrevistas usou-se o programa MAXQDA. Estabeleceram-se as categorias de análise com base nas perguntas realizadas aos entrevistados, relativas às estratégias utilizadas nas aulas de Apoio ao Estudo e no que os docentes consideram ter funcionado noutros anos e que deveria ser recuperado ou mantido quando se pretende criar um Guião de implementação de um projeto de Promoção do Sucesso Escolar.

Tabela 7- Dados dos entrevistados

Entrevistados	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Anos de serviço
Docente DM	Feminino	58	Mestrado	Professora e Subcoordenadora	Mais de 30 anos
Docente DN	Feminino	43	Licenciatura	Professora	Cerca de 20 anos
Docente J	Masculino	63	Licenciatura	Professor e Ex Subcoordenador	Mais de 30 anos
Docente R	Masculino	39	Mestrado	Professor	Cerca de 20 anos

Os docentes entrevistados têm entre 39 e 63 anos de idade, e todos lecionam há mais de 20 anos. A representatividade de género é igual, temos dois professores e duas professoras. No que se refere à idade e aos anos de serviço, 2 dos docentes tem menos de 45 anos de idade e cerca de 20 a 22 anos de serviço, e os outros dois têm mais de 50 anos de idade e têm mais de 30 anos de serviço. Já todos desempenharam cargos de relevância no agrupamento, desde

subcoordenadores de disciplina, Direção de Turma, coordenadores dos Diretores de Turma ou cargos de direção, sendo reconhecidos como elementos chave no agrupamento.

Podemos, igualmente, observar que existe um trabalho coeso entre estes docentes, que pertencem ao grupo 230 do agrupamento, as formas como organizam o seu trabalho são similares, as preocupações com os alunos e os seus desempenhos e a consciência que é preciso mudar para obter melhores resultados está presente em todas as entrevistas. Evidência deste facto são as declarações da subcoordenadora da disciplina, a docente DM:

“(...) é um grupo que funciona muito bem é um grupo q não tem problemas em pedir ajuda um ao outro. É um grupo q trabalha não é de uma maneira cooperativa, é mesmo colaborativa estamos sempre disponíveis para ajudarmo-nos uns aos outros e é assim que tem de ser é essa a filosofia para q aja sucesso escolar.”¹

Na análise das entrevistas criaram-se os seguintes códigos e subcódigos de análise:

1 Identificação e Percurso Profissional
2 sucesso
2.1 qualidade do sucesso
2.2 perceção do sucesso
3 funcionamento do Apoio ao Estudo
3.1 Atividades
4 Dificuldades mais frequentes
5 Papel do docente do Apoio ao estudo
6 Atuação do Administração Escolar
7 Novo modelo de Promoção do Sucesso
7.1 Continuidade
7.2 Novas propostas
7.3 limitações

Quadro 1- MAXQDA – Sistema de códigos

Ao estabelecer estes códigos, pretendia-se obter dados sobre a identificação e o percurso profissional dos entrevistados; sobre as suas perceções acerca do sucesso e da sua qualidade; o funcionamento do Apoio ao Estudo e dos procedimentos de sinalização, bem como o tipo de práticas utilizadas no apoio ao estudo pelos docentes; quais as dificuldades mais frequentes

¹ Excerto retirado da entrevista à Subcoordenadora da disciplina, a docente DM, sobre propostas de um novo modelo e a necessidade de se estar disponível para a mudança.

registadas pelos docentes, e que poderão orientar para um novo modelo de promoção do sucesso escolar; o papel do docente do Apoio ao estudo e a sua postura nestas aulas, e a forma como vê a sua atuação nas mesmas, o que poderá influenciar o atingir dos objetivos previstos; informações sobre a Direção e a sua atuação no que se refere à promoção do sucesso escolar, abertura para novos modelos sugeridos pelos docentes, ou situações onde se poderia melhorar; e, finalmente, que novo modelo de Promoção do Sucesso poderá surgir? Este código surge para obter dos docentes feedback sobre as suas experiências e sugestões para promover o sucesso dos alunos. Aferir que limitações o modelo atual possui, que vantagens tem e o que se poderá manter, e que novas propostas ou outras formas de apoio que já funcionaram propõem. O mesmo sistema de códigos foi aplicado à entrevista da Diretora.

Ao longo das entrevistas podemos constatar que os docentes aplicam nas suas aulas algumas das recomendações de Crahay (2007), Azevedo (2012) e Fernandes (2009), nomeadamente no que se refere ao *feedback*:

“O papel do professor de apoio ao estudo passa por dar a conhecer aos alunos quais as suas dificuldades e começar por aí, (...) Primeiro chegar às verdadeiras dificuldades e depois a partir daí ir eliminando. (...) trazer fichas de reforço para eles fazerem em casa e voltar à escola, com feedback”²

As dificuldades identificadas nos alunos pelos docentes, são bastante similares, sendo que a interpretação de problemas e consequente resolução dos mesmos foi referida por todos os docentes. Ou porque os alunos revelam não conseguir interpretar o que leem, ou porque são oriundos dos países dos PALOP ou de Leste, e as suas dificuldades estão interligadas com o não domínio do Português. No quadro seguinte, explanam-se as dificuldades referidas nas entrevistas.

² Excerto retirado da entrevista à docente DN, sobre o papel do docente das aulas de apoio ao estudo.

Tabela 8 - Dificuldades identificadas nos alunos pelos docentes

		Dificuldades identificadas nos alunos
Entrevistados	DM	- não dominarem os procedimentos e os conceitos básicos - não dominam a tabuada, não dominam as operações básicas - dificuldade em ler um problema e conseguir interpretar o problema para o conseguirem resolver - raciocínio - Português língua Não materna – é a língua oficial eles não a dominam
	DN	- resolução de problemas... a interpretação dos problemas, do que se lê. - geometria, (abstração)
	J	- na resolução de problemas interpretar os enunciados - chegam a ter dificuldades porque as têm a Português - PALOP - geometria -na análise de esquemas e desenhos
	R	- Cálculo - Resolução de problemas

Os docentes também apresentaram propostas que poderiam constar num novo modelo de Promoção do Sucesso Escolar. Nestas propostas, sobressaem a Sala de Estudo, o S.O.S. Matemática e uma sala de aula com materiais manipuláveis que pudesse ser utilizada de forma rotativa por todas as turmas. A Sala de Estudo e o S.O.S. Matemática já foram recursos utilizados neste agrupamento na altura do Plano da Matemática, e surtiram efeitos positivos tanto na motivação de estudar esta disciplina, presa a um estigma negativo, como nos resultados escolares obtidos, segundo os entrevistados. São identificadas limitações no que se refere aos tempos das aulas de apoio e de recursos humanos para concretizar as propostas.

Tabela 9 - Propostas para um novo modelo de Promoção do Sucesso Escolar.

		Propostas
Entrevistados	DM	Os apoios deveriam estar um bocadinho vocacionados para esse desenvolvimento de competências. Por exemplo, se tivéssemos um espaço em que as crianças pudessem ser convencidas a ir lá, por exemplo um laboratório onde eles manipulassem materiais, conhecessem jogos e com esses materiais ... com jogos ... com divertimento, poderíamos desenvolver competências.
	DN	Eu acho que o modelo que a escola tinha o ano passado, dependendo dos recursos que a escola tem para canalizar os professores é o mínimo, ou seja, temos ali um apoio base nas 3 áreas, e aquelas 2 horas que serviam de reforço ao estudo para as outras disciplinas. O que poderia ser melhor nesta proposta que apresentei, se calhar se tivéssemos mais recursos a nível de ... a sala de estudo, um SOS matemática, que já houve há anos e foi um sucesso, nós tínhamos meninos que chegavam há hora de abertura à tarde e só saíam

	<p>qdo acabava. E queriam sempre fazer exercícius. E nesse ano foi um sucesso porque tínhamos alunos que conseguiram mesmo ... faltam esses clubes...</p> <p>Para os alunos que querem outros patamares, o apoio ao estudo não chama por eles. Só se regressarem essas 2h extra pois eles podem aprender para além das aulas.</p> <p>Seria uma experiência, também depende de aluno para aluno, voluntário... No SOS se não tivéssemos recursos para ter sempre um professor podíamos dinamizar esses espaços com os alunos „de outros patamares“ era interessante.</p> <p>Outra coisa que também se pensou há muito anos nesta escola, era um laboratório de materiais concretos e eu desde há muitos anos me debato que as salas devem estar dispostas em grupos de trabalho, nem que fosse uma vez por semana. Uma sala onde estivessem os materiais, as mesas em grupo e naquela sala aquela turma sabia que ia trabalhar em grupo e com manipulação de materiais..."</p>
J	<p>Aumentar o número de horas para estas aulas e deixar um intervalo entre elas, dia sim dia não, por exemplo...</p> <p>Por exemplo apoios em grupo com dificuldades similares, de turmas diferentes, criar até um estudo com a ideias das tutorias, mas tudo isto depende dos professores que vão aplicar... umas coisas funcionam com uns ... outras não... poderia formar-se grupos com alunos sem dificuldades no sentido de promover uma maior evolução nestes alunos.</p>
R	<p>O ideal era os apoios serem atribuídos na componente letiva dos professores, como já foi feito anteriormente, desta maneira todas as turmas iriam beneficiar de apoio</p> <p>Podem ser implementados outros tipos de apoio, como por exemplo Atividades de compensação; Atividades de enriquecimento; Aulas de recuperação; Programas de Tutoria e sala de estudo.</p> <p>Atribuir o apoio ao estudo ao professor que leciona a disciplina.</p> <p>Além dos professores podia-se recorrer a alunos com bom desempenho e sucesso escolar que ajudavam outros alunos na superação das suas dificuldades (Tutorias)."</p>

PARTE II – O PROJETO

CAPÍTULO V – OBJETIVOS DO PROJETO

Pretende-se implementar este projeto num Agrupamento de Escolas do Concelho de Sintra, constituído por três escolas: a sede de Agrupamento, uma escola de 2.º e 3.ºs ciclos, e duas escolas do Primeiro Ciclo com Jardim de Infância, com um total de aproximadamente 1500 alunos.

São metas deste Projeto a criação do design de um programa para as aulas de Apoio ao Estudo, no sentido de melhorar os resultados dos alunos na área da Matemática, e que, simultaneamente, possibilite a criação de hábitos de estudo nos alunos do 5.º ano do 2.º ciclo.

Pretende-se, igualmente, promover a reflexão das práticas nos docentes do agrupamento, através de formações e/ou sessões de discussão e apresentação de estratégias por outros docentes, com o intuito de modificar/melhorar práticas de sala de aula.

Uma outra área que se pretende trabalhar é a articulação casa-escola, nomeadamente no que diz respeito aos Encarregados de Educação que revelam dificuldades em acompanhar os seus filhos, seja porque têm baixos níveis de escolaridade, seja devido a programas que se modificaram imenso desde que frequentaram o ensino, seja porque não conseguem acompanhar os seus educandos devido aos horários e responsabilidades na sua atividade laboral.

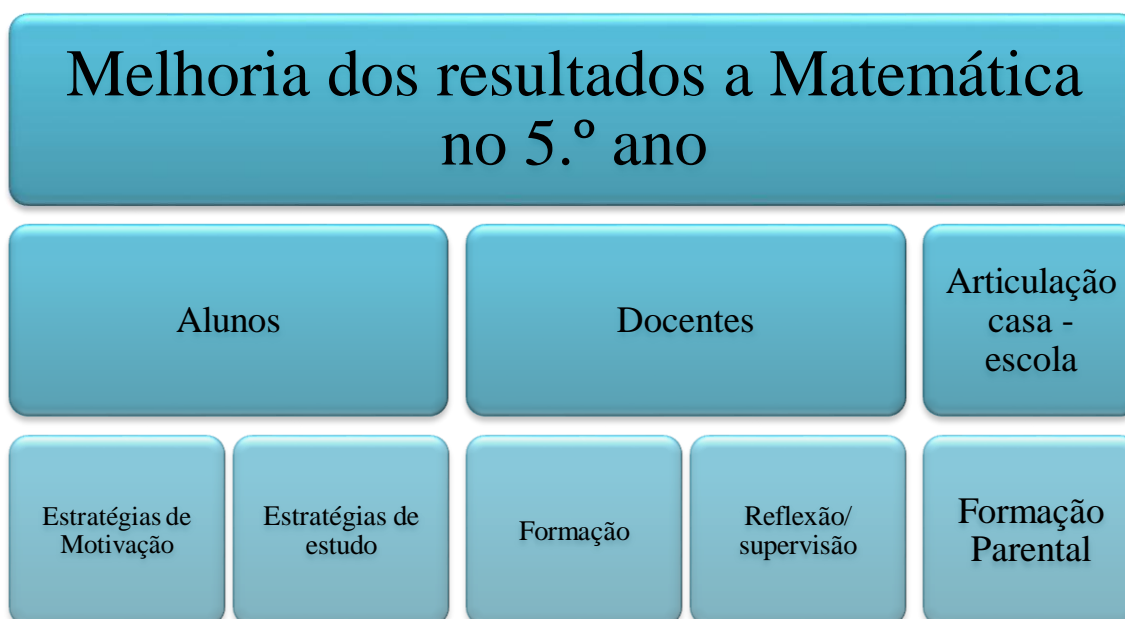


Figura 7- Teoria da Mudança

CAPÍTULO VI – DEFINIÇÃO DO PROJETO

Na procura da melhoria dos resultados e após a análise das entrevistas o desenho que se propõe como base para um Projeto de Promoção do Sucesso Escolar a implementar neste agrupamento parte da recuperação do que os docentes entrevistados declararam como algo que já funcionou, mas que pode ser melhorado, as aulas de apoio ou estudo.

Nesta proposta de Projeto, considera-se importante incidir em três vertentes: alunos, docentes e família (relação casa/escola). Na vertente do aluno, apostar no desenvolvimento de estratégias de motivação e de estudo, que promovam a autorreflexão. Crahay (2007), Azevedo (2012) e Fernandes (2009) todos referem que a devolução aos alunos dos trabalhos com *feedback*, orienta a regulação, por parte do aluno, do processo de ensino e aprendizagem. E se

o aluno verificar que está a fazer evoluções no seu percurso, de certo irá investir mais na escola. No que se refere aos docentes, desenvolver grupos de trabalho e partilha entre docentes, com o intuito reflexivo das práticas através da supervisão entre pares, apostando na formação nas áreas da avaliação e da supervisão, como parte da efetivação do papel e do impacto da administração escolar na melhoria dos resultados (Vicente, 2004; Sergiovanni, 2004; Ferraz, 2014; Comissão Europeia, 2012). E, na vertente família, promover a articulação casa-escola, através de formação parental como sessões de ajuda ao apoio escolar, sobre a importância do envolvimento na vida escolar, a importância da motivação do aluno, entre outros temas que se considerem pertinentes ir desenvolvendo nestas sessões.

Nesta medida, para implementar um Projeto de Promoção do Sucesso Escolar, a Administração Escolar deve realizar um diagnóstico que permita identificar: os recursos humanos necessários, os espaços escolares a utilizar, as horas de crédito horário necessárias para esta implementação, que formadores internos podem ser requisitados para formar docentes e para as sessões parentais, serão precisos formadores externos, que alunos serão selecionados para integrar o projeto, como se fará essa seleção, como se avaliará os resultados obtidos para aferir a eficácia do projeto. Cronologicamente, é importante estabelecer etapas e é, igualmente, importante definir parceiros de implementação do Projeto.

Em seguida, esquematiza-se um modelo que poderá servir de base a esta implementação. Um Projeto desta natureza necessita de um planeamento cuidado e atempado, para que decorra da melhor forma possível. Na proposta que se apresenta, o planeamento deve ser iniciado antes do final do ano letivo anterior, tendo por base os dados desse ano letivo, de forma a permitir que a formação docente possa ocorrer antes do início do ano seguinte, tendo impacto na preparação do mesmo. Os dados finais sobre o número de alunos que beneficiará do Projeto podem ser reajustados quando o novo ano letivo se iniciar.

Tabela 10 - Proposta de Guião de Projeto de Promoção do Sucesso Escolar

Guião de implementação de um Projeto de Promoção do Sucesso Escolar	
Etapa 0	Definir o projeto a implementar (aulas de apoio; sala de estudo; SOS matemática; Apoio ao estudo): o que pretendemos atingir com este projeto
Etapa 1 (Maio 2020)	Identificação do número de alunos que poderá integrar o Projeto; Identificação dos recursos humanos (docentes) e materiais (salas) necessários à implementação do Projeto
Etapa 2 (Junho 2020)	Análise da distribuição de serviço (capacidade de resposta para todos os alunos); Reajuste dos alunos a integrar o Projeto em caso de falta de capacidade de resposta, com a criação de critérios de seleção em Conselho Pedagógico; Tutorias entre alunos – Viabilidade e enquadramento pedagógico; S.O.S. Matemática com recurso a alunos e docentes – análise de viabilidade
Etapa 3 (Junho/Julho 2020)	Identificação dos recursos internos para Formação em Avaliação e Supervisão Pedagógica; Identificação de Parceiros para as Sessões Parentais e Formação Docente (CFAE); Consulta aos Departamentos e aos Encarregados de Educação sobre os possíveis temas das Sessões Parentais;
Etapa 4 (Julho 2020)	Criação dos objetivos do Projeto nas diferentes áreas (Apoio ao Estudo; sala de estudo: SOS matemática; Relação casa/escola; Investimento nos Docentes); Definição dos momentos monitorização (balanço e possível reajuste) e de avaliação do Projeto; Inclusão do Projeto no Plano de Melhorias e nas ações do TEIP

Etapa 5 (Julho e setembro 2020)	Formação Docente: antes do início do projeto e durante o desenvolvimento do projeto (para permitir reestruturação se necessário)
Etapa 6 (Setembro 2020)	Planeamento das Sessões Parentais; Planeamento dos Momentos de Partilha entre docentes
Etapa 7 (Setembro 2020 a Junho 2021)	Implementação do Projeto Monitorização do Projeto (conforme definido na etapa 5)
Etapa 8 (Junho 2021)	Avaliação Final do Projeto

Com o Decreto-Lei n.º 55/2018, as escolas podem flexibilizar o seu currículo em 25%, o que permite a criação de uma nova disciplina (gestão de 25% do currículo), bem como a implementação de estratégias várias de promoção do sucesso escolar. Nos anos letivos que foram analisados nesta investigação, existia no currículo do 2.º ciclo do ensino básico, a disciplina de Apoio ao Estudo, onde alunos que eram identificados pelos docentes das diferentes disciplinas como tendo dificuldades de aprendizagem nas mesmas, integravam esta aula para superarem essas dificuldades.

Nesta investigação, e perante as declarações dos docentes entrevistados, podemos verificar que um modelo similar, mas onde fosse possível aumentar o tempo de realização destas aulas, complementado com outras formas de apoio que já funcionaram no agrupamento e que foram descontinuadas por estarem ligadas a projetos do Ministério da Educação, como o Plano da Matemática, ou então, por opção da Direção e da sua gestão de recursos, seriam exequíveis.

Como refere a docente DN “se calhar se tivéssemos mais recursos a nível de ... a sala de estudo, um SOS matemática, que já houve há anos e foi um sucesso, nós tínhamos meninos que chegavam há hora de abertura à tarde e só saíam quando acabava. E queriam sempre fazer exercícios. E nesse ano foi um sucesso porque tivemos alunos que conseguiram mesmo o sucesso. (...) Outra coisa que também se pensou há muito anos nesta escola, era um laboratório de materiais concretos.”. Esta proposta foi sugerida pela docente DM na sua entrevista “por exemplo, se tivéssemos um espaço em que as crianças pudessem ser convencidas a ir lá, por

exemplo um laboratório onde eles manipulassem materiais, conhecessem jogos e com esses materiais ... com jogos ... com divertimento, poderíamos desenvolver competências.”.

Os docentes entrevistados referem que a continuidade do modelo de apoios às três disciplinas (Matemática, Português e Inglês), com um outro bloco de apoio geral, que abranja as outras disciplinas e o reforço da Sala de Estudo e do S.O.S Matemática, seria um modelo mais completo de Promoção do sucesso (Tabela 9).

CONCLUSÕES

Pretendia-se com este trabalho, criar um guião de um modelo de Promoção do Sucesso num Agrupamento de escolas na zona de Sintra. O ano de escolaridade selecionado para esta implementação foi o 5.º ano, dado que os resultados escolares sofrem uma diminuição na fase transitória do 1.º para o 2.º ciclo, nas áreas da Matemática, do Português e do Inglês.

Ao longo da investigação e devido à análise dos indicadores apresentados anteriormente neste estudo, constatou-se que não existiam dados sobre a disciplina de Inglês tendo o foco da investigação ficado centrado nas disciplinas de Matemática e Português. Mais tarde, após o contacto com os docentes para a entrevista, constatou-se que o universo de docentes da disciplina de Português era reduzido, pelo que se considerou que seria insuficiente para manter a análise dos dados com enfoque nessa disciplina. Desta forma, a investigação concentrou-se apenas na área da Matemática, sendo esta uma limitação deste estudo. Outra limitação foi o facto de não se ter conseguido implementar o projeto no agrupamento, dado que decorria no mesmo um processo de eleição para Diretor e, sendo a investigadora uma das candidatas, considerou-se que poderia existir algum conflito de interesses, tendo sido tomada a opção de elaborar apenas uma proposta de guião que orientasse o trabalho a desenvolver.

Foram entrevistados quatro docentes e a Diretora do agrupamento. Embora seja um número limitado, dando um caráter mais exploratório, a informação é muito rica. Dois desses docentes acumulavam o cargo de subcoordenador, nos anos letivos em estudo. Na análise das entrevistas recorreu-se ao programa MAXQDA, para o qual se estabeleceram códigos de análise ligados ao sucesso, ao funcionamento do Apoio ao Estudo, ao papel do docente dessas aulas, o papel da Direção e novas propostas de modelos de Promoção do sucesso escolar. Com estes códigos pretendia-se obter informações que pudessem orientar a elaboração do nosso guião.

Assim sendo, a Proposta de Guião elenca as etapas a seguir para a construção de um modelo que teve por base as propostas dos docentes e que poderá ser implementado no agrupamento em análise, após apresentação do mesmo à Direção do Agrupamento para análise em Conselho Pedagógico. Caso venha a ser implementado, poderia ser acompanhado pela investigadora para posterior escrita de artigo, com as conclusões dos resultados obtidos. Este artigo poderá contribuir para a melhoria do conhecimento, no que às práticas docentes diz respeito.

BIBLIOGRAFIA

Abrantes, Pedro (2009), “Perder-se e encontrar-se à entrada da escola: Transições e desigualdades na educação básica” *Sociologia, problemas e práticas*, 60, pp 33-52.

Azevedo, Joaquim (2012). *Como se tece o (in) sucesso escolar: o papel crucial dos professores*, Cidade, Editora. In Ciclo de Seminários de Aprofundamento em Administração e Organização Escolar: Sucesso Escolar, Indisciplina, Motivação, Direção de Escolas e Políticas Educativas, 2.º, Porto, Portugal, 25 Janeiro – 16 Maio, 2012. (Seminário “Promoção do sucesso escolar”).

Bento, António V. (2007). Efeitos das transições de ciclo e mudanças de escola: Perspectivas dos alunos do 5º ano (2º ciclo). *A escola sob suspeita*, 375-384 em J. Sousa & C. Fino (Org.), *A escola sob suspeita* (375-384). Porto: Edições Asa. Bettencourt, A. M. (2009), “A Acção da Escola na promoção das aprendizagens de todos os alunos” *Noesis*, 78, pp 26-31.

Bolívar, António (2012), *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*, Vila Nova de Gaia, Fundação Manuel Leão.

Capucha, Luís (2008), *Planeamento e avaliação de projectos—Guião prático*, Lisboa, Ministério da Educação.

Coelho, Maria Teresa de Oliveira (2010). *A transição do 1º para o 2º ciclo do ensino básico: um contributo para o estudo de um problema num agrupamento de escolas do litoral alentejano* (Tese de Doutoramento).

Crahay, Marcel (2007), “Qual pedagogia para aos alunos em dificuldade escolar?”, *Cadernos de Pesquisa*, 37(130), pp 181-208.

Pereira, Ana Isabel de Freitas, & Mendonça, Denisa (2005), “O Stresse Escolar na transição de escolas do 1º para o 2º ciclo do Ensino Básico: a versão portuguesa do Questionário de Avaliação do Stresse Escolar” *Colégio Internato Dos Carvalhos*, 9 (1), 89-107.

Pina, Raul Manuel Tavares, Cabral, Ilídia, & Alves, José Matias (2015). Da liderança do diretor aos resultados escolares dos alunos. em I Seminário Internacional “Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano”, Porto, Portugal, 23-24 Julho 2015. Machado, Joaquim (coord.) - *Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano: Atas do I Seminário Internacional*. Porto: Universidade Católica Portuguesa. Faculdade de Educação e Psicologia, 2015. Vol. II – Comunicações Livres. p. 415-421

Donohoo, Jenni (2011), *Collaborative Inquiry a Facilitator's Guide*. Ontario, Learning Forward.

Yin, Robert K. (2001), *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, Porto Alegre, Bookman.

European Commission (EC). (2012). Supporting the teaching professions for better learning outcomes. Accompanying the document Communication from the Commission Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes, Strasbourg, SWD 374 final

Fernandes, Domingos (2009), O papel dos professores no desenvolvimento da avaliação para as aprendizagens, em *VIII Congresso Internacional de Educação*, Cidade, Sapiens: Centro de Formação e Pesquisa (pp. 41-45).

Ferraz, Sónia Margarida Carlos de Oliveira Merino (2014). *O novo papel do Director de Agrupamento*, Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas do ISCTE-IUL, Lisboa (Tese de Doutoramento).

Gomes, Candido Alberto (2005), “A escola de qualidade para todos: abrindo as camadas da cebola”, *Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação*, 13(48), 281-306.

Gomes, Maria Antónia Valério Marques Mineiro (2007), *Auto-conceito/Auto-estima e rendimento escolar em alunos do 2.º e 3.º ciclo do ensino básico. Contributos para melhorar a comunicação e o bem-estar em contexto escolar*, Universidade Aberta, Lisboa. (Dissertação de Mestrado).

Gomes, Filipe & Carvalho, Renato Gomes (2007). Começar bem... do 4.º para o 5.º ano! A experiência de um projeto de apoio à transição do 1.º para o 2.º ciclo do ensino básico. *IX Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação – Educação para o Sucesso: Políticas e Atores*.

Graça, José Lourenço (2013). *As percepções dos professores de um agrupamento de escolas sobre a influência da liderança de topo no seu clima e cultura organizacional*, Instituto de Educação, Universidade Lusófona, Porto (Tese de Mestrado).

Graça, José Lourenço, & Martins, Alcina Manuela de Oliveira (2015). Desafios da Liderança em Contexto de Agrupamento Escolar, Atas do I Seminário Internacional Educação, Territórios e Desenvolvimento Humano. *Porto: Universidade Católica*, 2.

Heck, Ronald H., & Hallinger, Philip (2014) “Modeling the longitudinal effects of school leadership on teaching and learning” *Journal of Educational Administration*, 52(5), 653-681.

Hernandez, José Mauro da Costa & Caldas, Miguel (2001), “Resistência à mudança: uma revisão crítica”, *Revista de administração de Empresas*, 41(2), pp. 31-45.

Lewin, Kurt (1947), “Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change”, *Human relations*, 1(1), 5-41.

Love, Nancy (2009). *Using Data to Improve Learning for All: A Collaborative Inquiry Approach*. California.: Corwin Press, Thousand Oaks.

Merriam, Sharan B. (1988), *Case Study Research in Education: A qualitative approach*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Miskel, Cecil G., & Hoy, Wayne K. (2012), “*Educational administration: Theory, research, and practice 7th ed*”. McGraw-Hill: New York, NY

OECD (2012), *Education at a Glance 2012: Highlights*, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/eag_highlights-2012-en

Pont, Beatriz, Nusche, Deborah, & Moorman, Hunter (2008). Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice. *Australia: OECD Publications*. <https://www.oecd.org/edu/school/44374889.pdf>

Ribeiro, Iolanda S., Almeida, Leandro S., & Gomes, Carlos (2006). Conhecimentos prévios, sucesso escolar e trajetórias de aprendizagem: Do 1o para o 2o ciclo do ensino básico. *Avaliação psicológica*, 5(2), 127-133.

Rosa, Álvaro, Teixeira, António, & António, Nelson Santos (2016). *Gestão da Qualidade, De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. - 2ª Edição. Edições Sílabo.

Saleiro, Helena Isabel Palma Garcia Monteiro (2013). *Diretores e lideranças: Perfis em contexto escolar*, Departamento de Sociologia do ISCTE-IUL, Lisboa (Tese de Doutoramento).

Santos, Edite Mendes e Peixoto, Francisco (2017), “Impacto da transição de ciclo no autoconceito, autoestima e motivação” *Revista de estudios e investigación en psicología y educación*, (1), A- 245-249.

Seidman, Irving E. (1991), *Interviewing as qualitative research*. New York: Teachers College Press.

Sergiovanni, Thomas J. (2004), *O mundo da liderança*. (Phala, Trad) Porto: Edições Asa.

Simão, Ana Margarida, Caetano, Ana Paula e Flores, Maria Assunção (2005), “Contextos e processos de mudança dos professores: uma proposta de modelo”, *Educação e Sociedade*, 26(90), pp. 173-188.

Veloso, Luísa, Isabel Rufino e Daniela Craveiro (2010). “Organização e gestão escolar: entre o centralismo formal e a apropriação informal”, em Luísa Veloso (Coord.), *Escolas. Um olhar a partir dos relatórios da avaliação externa (Relatório de investigação)*, CIES-IUL.

Veríssimo, Lurdes - Motivar os alunos, motivar os professores: Faces de uma mesma moeda. In Machado, Joaquim; Alves, José Matias (org.) - Melhorar a Escola- Sucesso Escolar, Disciplina, Motivação, Direcção de Escolas e Políticas Educativas. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa, Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano (CEDH) & Serviço de Apoio a Melhoria das Escolas (SAME), 2013. p. 73-90

Vicente, Nuno Augusto Lopes (2004), *Guia do Gestor escolar*. Porto: Edições Asa.

FONTES DE INFORMAÇÃO

Lei de Bases do Sistema Educativo - Lei n.º 46/86. (1986)

Despacho n.º 9590/99

Decreto-Lei n.º 6/2001

Despacho Normativo n.º 50/2005

Decreto-Lei n.º 75/2008

Lei n.º 85/2009

Decreto-Lei n.º 176/2012

Decreto-Lei n.º 139/2012

Decreto-Lei n.º 137/2012

Resolução do Conselho de Ministros n.º 23/2016

Decreto-Lei n.º 54/2018

Decreto-Lei n.º 55/2018

InfoEscolas

Relatório TEIP 2017/2018 Agrupamento Ruy Belo.

Público. (16 de 01 de 2019). *Jornal online Público*. Obtido de www.publico.pt:

<https://www.publico.pt/2019/01/16/sociedade/noticia/inclusao-vai-medida-principal-avaliacao-escolas-1858167>

ANEXOS

ANEXO 1 - Declaração do orientador para submissão à Plataforma MIME

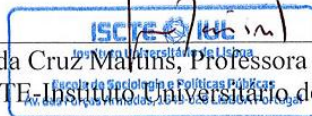
Declaração do Orientador

Para os devidos efeitos se declara que Ivone Margarida Marques da Silva Patrício, se encontra a frequentar o 2.º ano do Mestrado em Administração Escolar do ISCTE-IUL, e está a realizar um trabalho de investigação no âmbito do Projeto/dissertação para a obtenção do grau de Mestre, com o Tema “Estratégias de Promoção do Sucesso escolar no 5.º ano” - O papel da Administração Escolar na Promoção do Sucesso Escolar, sob orientação da Professora Doutora Susana da Cruz Martins.

Para o desenvolvimento desta investigação será necessário a realização de entrevistas a Docentes do 5.º ano de escolaridade e respetivos Coordenadores de Departamento e Diretora do estabelecimento escolar, cujos guiões foram por analisados e que obtiveram o meu parecer favorável.

A Orientadora

(Doutora Susana da Cruz Martins, Professora Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa)



A sua participação é completamente voluntária e a decisão de não participar, total ou parcialmente, não lhe trará qualquer prejuízo. Poderá desistir a qualquer momento e, se preferir, a informação já recolhida poderá ser imediatamente destruída.

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaro que:

- i) Recebi uma cópia deste documento;
- ii) Li e compreendi a informação que consta neste documento e que fui devidamente informado/a e esclarecido/a acerca dos objetivos e das condições de participação neste estudo;
- iii) Tive oportunidade de realizar perguntas e de ser esclarecido/a acerca de outros aspetos;
- iv) E que, como tal, aceito participar voluntariamente neste estudo.

Data: ____/____/____

O/a participante: _____

A investigadora: _____

Gostaria de ter acesso/conhecimento dos resultados deste estudo? Sim Não

Agradeço a sua participação.

ANEXO 3 – Guiões das Entrevistas realizadas

Professores do 2º ciclo do Ensino Básico

Blocos de Informação		Objetivos Específicos		
Bloco I	Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer o contexto em que surge a entrevista. • Garantir o anonimato do inquirido e a confidencialidade das informações prestadas. • Agradecer e referir a importância da participação. • Disponibilizar os resultados em estudo. 		
	Blocos de Informação	Objetivos específicos	Tópicos	Formulário de Questões
Bloco II	Caracterização geral do entrevistado e contextualização no agrupamento	Conhecer brevemente o percurso profissional do entrevistado.	Idade Formação Percurso Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Que idade tem? - Qual é a sua formação de base? - Qual é o seu percurso profissional? - Há quantos anos leciona neste agrupamento?
Bloco III	Caracterização do sucesso escolar do agrupamento e da qualidade desse sucesso	Identificar o nível de informação sobre o sucesso escolar e sobre os níveis de qualidade do mesmo.	Sucesso escolar Qualidade do sucesso escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Como percebe o sucesso escolar da sua disciplina no agrupamento? - E o sucesso global? - Que qualidade vê refletida nos resultados obtidos?
Bloco IV	Procedimentos para sinalizar alunos para as aulas de apoio	Conhecer processos de identificação de dificuldades; nomeação de alunos para apoio;	Sinalização de alunos Tipo de dificuldades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - Como são os procedimentos de sinalização dos alunos para as aulas de apoio ao estudo? - Os alunos que demonstraram dificuldades já no 1.º ciclo, são sinalizados durante a transição ao 2.º ciclo? - Que tipo de dificuldades são mais frequentes?
Bloco V	Práticas/estratégias na sala de apoio e Papel do Professor de Apoio	Conhecer as práticas/estratégias da aula de apoio que o docente utiliza	Estratégias de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Como funcionam as aulas de apoio? - Que tipo de atividades são desenvolvidas nessas aulas? - Quais as que considera mais eficazes? - Que análise faz da eficácia destas aulas? - Qual considera ser o Papel do Professor de Apoio ao Estudo? - Se verifica que as dificuldades se mantêm, como atua?
Bloco VI	Importância do papel da Administração Escolar na Promoção do Sucesso	Conhecer que relações estabelece o docente entre a Administração escolar e o programa de apoios em vigor no agrupamento; Conhecer visões /ideias para novas formas de funcionamento destes programas.	Visão da Administração Escolar Sugestões para melhorar – novo desenho dos apoios	<ul style="list-style-type: none"> - Como vê a atuação da Administração Escolar do Agrupamento na implementação deste modelo de apoios? - O que acha que poderia ser modificado? - Tem sugestões de um novo desenho do modelo de apoios? - Que recursos, humanos e materiais, utilizaria?

Coordenadores do 2º ciclo do Ensino Básico

	Blocos de Informação	Objetivos Específicos
Bloco I	Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer o contexto em que surge a entrevista. • Garantir o anonimato do inquirido e a confidencialidade das informações prestadas. • Agradecer e referir a importância da participação. • Disponibilizar os resultados em estudo.

	Blocos de Informação	Objetivos específicos	Tópicos	Formulário de Questões
Bloco II	Caracterização geral do entrevistado e contextualização no agrupamento	Conhecer brevemente o percurso profissional do entrevistado.	Idade Formação Percurso Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Que idade tem? - Qual é a sua formação de base? - Qual é o seu percurso profissional? - Há quantos anos leciona neste agrupamento? - Há quanto tempo desempenha a função de Coordenador da sua disciplina? - Que outros cargos já exerceu neste agrupamento? E noutros agrupamentos?
Bloco III	Caracterização do sucesso escolar do agrupamento e da qualidade desse sucesso	Identificar o nível de informação sobre o sucesso escolar e sobre os níveis de qualidade do mesmo.	Sucesso escolar Qualidade do sucesso escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Como perceciona o sucesso escolar da disciplina que coordena no agrupamento? - E o sucesso global? - Que qualidade vê refletida nos resultados obtidos?
Bloco IV	Procedimentos para sinalizar alunos para as aulas de apoio	Conhecer processos de identificação de dificuldades; nomeação de alunos para apoio;	Sinalização de alunos Tipo de dificuldades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - Como são os procedimentos de sinalização dos alunos para as aulas de Apoio ao Estudo? - Os alunos que demonstraram dificuldades já no 1.º ciclo, são sinalizados durante a transição ao 2.º ciclo? - Que tipo de dificuldades são mais frequentes?
Bloco V	Práticas/estratégias na sala de apoio e Papel do Professor de Apoio	Conhecer as práticas/estratégias da aula de apoio que o docente utiliza	Estratégias de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Como funcionam as aulas de apoio? - Tem a perceção de que tipo de atividades são desenvolvidas nessas aulas? - Os colegas fazem referência à eficácia dessas atividades? - Que análise faz dos efeitos das aulas de Apoio ao Estudo? - Qual considera ser o Papel do Professor de Apoio ao Estudo? - Que definição daria a estes apoios tendo conta o 2º ciclo e atendendo às suas especificidades?
Bloco VI	Importância do papel da Administração Escolar na Promoção do Sucesso	Conhecer que relações estabelece o docente entre a Administração escolar e o programa de apoios em vigor no agrupamento; Conhecer visões /ideias para novas formas de funcionamento destes programas.	Visão da Administração Escolar Sugestões para melhorar – novo desenho dos apoios	<ul style="list-style-type: none"> - Como vê a atuação da Administração Escolar do Agrupamento na implementação deste modelo de apoios? - Acha que algo poderia ser modificado? - Tem sugestões de um novo desenho do modelo de Apoio ao Estudo? - Que recursos, humanos e materiais, utilizaria?

Guião da Entrevista ao Diretor

	Blocos de Informação	Objetivos Específicos
Bloco I	Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conhecer o contexto em que surge a entrevista. • Garantir o anonimato do inquirido e a confidencialidade das informações prestadas. • Agradecer e referir a importância da participação. • Disponibilizar os resultados em estudo.

	Blocos de Informação	Objetivos específicos	Tópicos	Formulário de Questões
Bloco II	Caracterização geral do entrevistado e contextualização no agrupamento	Conhecer brevemente o percurso profissional do entrevistado.	Idade Formação Percurso Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Que idade tem? - Qual é a sua formação de base? - Qual é o seu percurso profissional? - Há quantos anos leciona neste agrupamento? - Há quanto tempo é Diretor(a) neste agrupamento? - Que outros cargos já exerceu neste agrupamento? E noutros agrupamentos?
Bloco III	Caracterização do sucesso escolar do agrupamento e da qualidade desse sucesso	Identificar o nível de informação sobre o sucesso escolar e sobre os níveis de qualidade do mesmo.	Sucesso escolar Qualidade do sucesso escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Como perceciona o sucesso escolar das disciplinas de Matemática, Português e Inglês de 2.º ciclo neste agrupamento? - E o sucesso global? - Que evolução viu acontecer durante o seu mandato? - Que qualidade vê refletida nos resultados obtidos?
Bloco IV	Procedimentos para sinalizar alunos para as aulas de apoio	Conhecer processos de identificação de dificuldades; nomeação de alunos para apoio;	Sinalização de alunos Tipo de dificuldades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> - Como são os procedimentos de sinalização dos alunos para as aulas de Apoio ao Estudo? - Os alunos que demonstraram dificuldades já no 1.º ciclo, são sinalizados durante a transição ao 2.º ciclo? - Como é feita a transição/articulação destas informações entre ciclos? - Tem a perceção de quais as dificuldades mais frequentemente identificadas pelos docentes?
Bloco V	Práticas/estratégias na sala de apoio e Papel do Professor de Apoio	Conhecer as práticas/estratégias da aula de Apoio ao Estudo utilizadas no agrupamento	Estratégias de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Como funcionam as aulas de apoio? - Que tipo de atividades pretende que sejam desenvolvidas nessas aulas? - Tem a perceção da aplicabilidade por parte dos docentes, do pretendido pela Administração Escolar e Coordenação de Departamento? - Os colegas fazem referência à eficácia dessas atividades? - Que análise faz da eficácia desta medida de Promoção do Sucesso Escolar? - Qual considera ser o Papel do Professor de Apoio ao Estudo?

Bloco VI	Importância do papel da Administração Escolar na Promoção do Sucesso	Conhecer que relações estabelece a Administração escolar com as intenções da Tutela na Promoção do Sucesso Escolar através das aulas de Apoio ao Estudo; Conhecer visões /ideias para novas formas de funcionamento dos programas de Promoção do Sucesso Escolar.	Visão da Administração Escolar Sugestões para melhorar – novo desenho dos apoios	<ul style="list-style-type: none"> - Como vê a colaboração da Tutela na articulação com os agrupamentos para a implementação de medidas de Promoção do Sucesso Escolar? - Se pudesse modificar esta medida (Apoio ao Estudo), o que considera que a escola precisaria para implementar algo diferente? - E que tipo de medida aplicaria? - Que recursos humanos e materiais utilizaria?
----------	--	--	---	---