

Grelha II – Interpretação Teórica / interpretação Crítica

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
Nível societal	Modelo /menus (infusão / Imposição)	Resultados: Avaliação Interna / avaliação externa	<p>“Este Agrupamento, ade ser, enfim um discurso repetido, e é bem verdade que é repetido, cada um tem a sua especificidade e as suas,...., o seu contexto, mas com maior, penso eu, com maior propriedade nós podemos aplicar essa máxima a este Agrupamento” (entrevista Ag05)</p>	
	Norma /Padrão / Valor	Estado educador / avaliador	<p>As escolas não podem fazer nada porque estão manietas superiormente, têm uma matriz, espera-se que cumpram um determinado papel, espera-se....., e de facto ele vai sendo cumprido. Umhas vezes com melhor resultado, fruto dos clientes que nos entram por aquela porta para dentro, outras vezes com resultados menos satisfatórios. Um olhar externo, depois também há a questão da avaliação interna e da avaliação externa. Os exames que vulgarmente até vemos na praça pública, nos órgãos de comunicação social, feitos por um grupo, por uma elite de iluminados que estão fechados num gabinete é uma coisa. E enfim, a avaliação interna feita com algum critério, com algum cuidados em relação aos conhecimentos que são considerados essenciais, que foram transmitidos neste local e dos quais se espera que os alunos apreendam os resultados ai são outros. (entrevista Ag05)</p>	
		Performatividade	<p>“Portanto por isso é que eu sublinho que estamos a falar em termos de resultados de exames nacionais, não estamos a falar de outro tipo de resultados. De qualquer forma em termos de resultados escolares, eu vejo resultados escolares não só em termos de avaliação final dos alunos (...). Quando nós estamos a falar em resultados, estamos só a falar neste caso em avaliação externa, exames do 9º ano,....(entrevista Ag01)</p>	
		Reflexividade	<p>“não gosto de falar em rankings, mas é sempre um ponto (.) que não se consegue contornar. Também relativamente ao Concelho e (.), é o único, a única medida que temos, não é?”(entrevista Ag06)</p>	

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
Infusão de valores			<p>“(...) estamos a falar dos exames nacionais do 9º ano, a partir de agora, talvez do 6º ano, podemos falar também do 6º, provas de aferição, mas relativamente aos exames nacionais, desde esse primeiro ano até agora, nós em 2010 tivemos “Bom” nos resultados no domínio dos resultados em termos da Avaliação Externa da Inspeção Geral de Educação, mas no ano seguinte, ficamos em segundo lugar do ranking, e eles passaram a ser comparáveis aos resultados internos e este ano último, ficamos no primeiro lugar dos resultados, temos vindo a melhorar os resultados dos exames nacionais...” (entrevista Ag01)</p> <p>“A própria avaliação (...), devo referir que nós fizemos uma avaliação externa, que é feita pelo “Programa AVES”, que é realizado pela Fundação Manuel Leão. Ainda este esta semana cá, um dos responsáveis por esses inquéritos, veio falar com alguns professores que queriam colocar-lhe algumas questões, e veio, portanto, fazer esse “feed-back”, fazer essa resposta.” (entrevista ES01)</p>	Programa de Avaliação Externa das Escolas como instituição que impõe e legitima valores e significados
	Valores Expectativa (normas) / outros valores que a escola infunde	Outros resultados “capital cultural” Aluno como “co-produtor	<p>“quando falamos em resultados, nós falamos nos académicos, mas também falamos nos outros. Cria-se um clube de patinagem, os alunos conseguem logo na primeira prova tirar um primeiro prémio duas vezes, mais um segundo, mais um terceiro. Isso é importante que se torne visível para os próprios pais, para os próprios alunos, é um sucesso.” (entrevista Ag01)</p> <p>“A nível de resultados, (...) é o que temos. Mas em termos de imagem da escola, do que faz, é uma escola que tem muitas iniciativas, muitas atividades, sistematicamente é mencionada na comunicação social, local (.) por causa das atividades que fazem. Eu sei que as pessoas olham este agrupamento como sendo uma referência. Eu tenho essa ideia, aliás as pessoas dizem-me isso.” (entrevista Ag06)</p> <p>“Esta escola, e o agrupamento, mas esta escola sobretudo, teve uma imagem muito negativa no passado, e é muito mais difícil combater algo negativo do que partir do zero, não é? Porque à exceção, demora muito mais tempo, e nunca se consegue esbater aquilo</p>	Imagem da escola

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>que é a imagem negativa seja do que for. Além de difícil, nunca é conseguido integralmente, mas a imagem que a escola tem neste momento, na comunidade, é muito positiva, sem dúvida nenhuma. Temos o feedback disso a muitos níveis. A nível dos pais, da preferência que têm pela escola, da vinda de alunos de colégios particulares, desde (.....) que vêm para aqui porque querem vir e escolhem esta escola” (entrevista Ag04)</p> <p>“Eu acho que nós temos algumas coisas, muito positivos, até alguns de encher o olho, não é, e fazem com que as pessoas tenham uma boa opinião acerca de nós, por exemplo, na (atividade concelhia) participamos com quatrocentos e tal alunos, como figurantes, parecendo que não, é uma atividade, essa ou outras que vamos realizando por ai, vai fazendo com que os pais, não falo só das atividades, mas falo também do tratamento, da deferência que os professores têm com os pais.” (entrevista Ag02)</p> <p>“Em termos de resultados, nós, como disse já anteriormente, estamos bem, temos que continuar bem e melhorar ainda mais. É para isso que estamos a trabalhar, mas realmente, os resultados têm a ver também com ..., estão interligados exatamente com esta imagem” (entrevista Ag04)</p>	
		Pais	<p>“Depois onde os pais, de um momento para o outro, porque também o contexto nacional se quisermos, as próprias políticas educativas, enfim forçou a abertura e portanto os pais, agora já estou eu a se calhar a exagerar um bocadinho, mas é a ideia que eu tenho, forçou a abertura das portas da escola aos pais e os pais por sua vez sentiram-se muito protegidos e passaram de uma de colaboradores quase a fiscais, ou a questionar tudo e todos não é? E neste momento penso que essa fase já passou e os pais vêm muito mais à escola, através dos seus movimentos representativos, como uma estrutura onde têm que dar as mãos e com têm que colaborar, do que têm que fiscalizar e que têm que criticar” (entrevista Ag05)</p>	Pais como atores que impõem normas na organização
		Medidas implementadas pela escola face à	<p>“No fundo o que aconteceu é que acabamos por ficar todos mais sobrecarregados. Note, que teve que haver uma redistribuição de cargos, havia pessoas que nós tínhamos crédito horário, e conseguimos que não desse determinada atividade letiva, para desempenhar</p>	Adequação da organização

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
		necessidade de melhoria dos resultados	<p>determinado cargo, e deixamos de poder fazer isso, pois não temos horas disponíveis. Acabou por sobrecarregar, e ter que mudar algumas pessoas que estavam com alguns cargos, e que estavam a ser bem desempenhados. Portanto, não foi uma questão de necessidade, propriamente de ajustar a pessoa, ou o cargo à pessoa, (...). Por outro lado a sobrecarga é maior, por exemplo, do ano passado para este ano, perdemos um adjunto, e perdemos horas de acessória. O que significa que todas as outras pessoas tem de estar mais disponíveis, mesmo com sobreposição de atividades, com sobrecarga mesmo de trabalho. É um facto, no fundo faz-se mais, cada um vai ter de fazer mais, porque há menos.” (entrevista ES01)</p> <p>“essa autonomia não trazia nenhuns problemas em termos de recursos e dava-nos mais liberdade em enquadrar a turma de acordo com questões pedagógicas e não só administrativas. Neste momento nós estamos muito limitados por normas administrativas e nós dentro da possibilidade, e isso é que impera, os normativos, quer dizer, é assim e depois vocês ficam outra autonomia, mas não temos muita autonomia.” (entrevista ES02)</p> <p>“Em termos legais eu penso que nos poderiam dar autonomia neste aspeto, as ordens que temos é que todos os horários têm de estar completos, o último é que pode estar incompleto. Porque é que não temos autonomia, desde que seja o mesmo número de horas atribuídos aquele grupo, gerimos aquele bolo, não é? Se temos 62 horas, porque é que aquele tem que ter 22, 22 e o outro o restante. Porque é que se afinal não vamos acrescentar custos, porque é que não temos autonomia de, se sabemos que aquele grupo tem aquelas horas...., porque aí era mais possível gerir melhor a distribuição. Porque aquele colega que às vezes ficou com um horário incompleto, dava-nos jeito 2 ou três com incompleto e ele com mais uma turma” (entrevista ES02)</p>	
Campo Organizacional			<p>Há 3 anos estávamos situados, no Concelho em 3º lugar” (entrevista Ag06)</p> <p>“Aliás em termos de contexto de escolas, contexto da região, nós, e considerando os rankings com todos os seus defeitos, que também têm, situam-nos, estes rankings, situam-nos num patamar à frente de todas as escolas cá de (...) [identificação localidade]</p>	<p>Carater simbólico dos <i>rankings</i></p> <p>Nível concelhio</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>e não só, mesmo a nível de distrito” (entrevista ES01)</p> <p>“Os nossos resultados em relação à média nacional, no caso dos intermédios à média NUT, porque sabemos, o GAVE dá-nos esse dado, também é trabalhado em relação à questão das metas. Os resultados é em relação às metas, às médias nacionais e tentamos estar dentro do contexto e que estamos, não é? Pesando sempre o contexto que (eehhh), não é. Essa meta que nós definimos da escola não pode ser muito ambiciosa. Provavelmente uma escola doutro contexto será mais ambiciosa” (entrevista ES02)</p> <p>“É preciso ter em atenção o número de alunos examinados, por que quando se faz referência ao [conservatório], só levam meia dúzia de alunos a exame, numa disciplina que é Português, portanto aí nem sequer é significativo, nem poderá ser comparável, não é, penso eu, e de facto também se faz essa referência que não é comparável quando estamos a falar de meia dúzia de alunos e numa disciplina e não de todo o resto” (entrevista ES01)</p>	<p>Publicação de <i>rankings</i> nacionais</p> <p>Variabilidade tempo / contexto socio-económico</p> <p>Nº de alunos público / privado</p>
		<p>“vetores de mercado”</p> <p>carácter compósito da organização escola” (Estevão ...já citado)</p> <p>“capital cultural” Aluno como “co-produtor”</p>	<p>A escola pública, tal como nós a vemos inscreve-se neste paradigma de ter que prestar um serviço público, de não poder seleccionar clientes, de ter que ter as portas abertas para todos, e depois fazemos o melhor que podemos. Há anos de "colheitas" excelentes, como foi esse ano anterior ao das mestas 2015, há anos que não são tão bons e há anos assim- assim. Tem havido um esforço de facto muito grande, isto parece que andamos todos a remar contra a maré, mesmo assim tem havido um esforço muito grande. (entrevista Ag05)</p> <p>“Eu todos os anos chego a setembro e digo assim, no ano passado tínhamos X alunos no primeiro ano, X alunos no pré-escolar, este ano temos X, e verifica-se o quê? No primeiro,</p>	<p>Redução do número de</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			no segundo, no terceiro ciclo, verifica-se que reduz sempre. Eu acho que aqui, mas isto é um problema demográfico, não tem a ver, e à dias quando o senhor Diretor regional nos chamou, que nos queria preparar (...), começou por introduzir,....., a dada altura referiu que daqui a sete ou oito anos temos menos 700000 alunos no sistema. Isto é preocupante.” (entrevista Ag02)	alunos
	Mecanismos isomórficos miméticos	Espaço de interdependência	<p>“aliás (neste concelho) (.) tem havido sempre uma colaboração muito próxima entre as direções, nós reunimos periodicamente tratamos alguns assuntos em comum” (entrevista Ag06)</p> <p>“os Diretores reúnem com alguma periodicidade, para fazer também a aferição em termos de procedimentos gerais e monitorização também do que são as praticas das várias escolas, porque era muito comum ouvir "ai na escola tal faz-se assim, na escola tal faz-se assado e na outra faz-se doutra maneira" e portanto nós combinamos entre todos e aferimos os procedimentos ara haver alguma homogeneização em termos do que é a escola A, B e C. depois claro, cada uma tem dinâmicas próprias e isso ai já tem a ver com a organização interna própria de cada uma, mas em termos globais há esta preocupação.” (entrevista Ag04)</p>	interdependência / colaboração Convicção / hipocrisia
Organização	Norma Nível societal Pilar cognitivo	Resultados Estado educador Emancipação	<p>“termos de valor acrescentado em relação a todo o ponto de partida que nós sabemos que temos com o diagnóstico que fazemos aos nossos alunos quando eles chegam aqui ao nosso agrupamento, desde o pré-escolar até ao 9º ano.” (entrevista Ag01)</p> <p>“que já não sei se estamos obrigados ou não a cingir-mo-nos a ele, nós continuamos a tê-lo como nossa orientação, das metas 2015, nós nesse ano, no ano terminal de 9º ano tínhamos níveis de insucesso de 3,5%, salvo erro. Recordo-me que foi talvez o ano de melhor “colheita” em termos de ano terminal de ciclo, em que tivemos um sucesso tremendo naquelas turmas do 9º ano. Mas como em educação, eu penso que estas coisas, enfim, não são tão mecânicas como outro tipo de aritméticas que temos que fazer.” (entrevista Ag05)</p>	“Valor acrescentado” “igualdade de oportunidades ...” Equidade Programa metas 2015

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	<p>“representação simbólica”</p> <p>Pilar normativo</p> <p>Metas como valor ou padrão a seguir</p>	<p>Valor simbólico da performatividade</p>	<p>“Porque havia efetivamente no tempo da senhora ministra Lurdes Rodrigues umas metas para 2015 que com esta nova política (.), para já ninguém nunca mais falou nas metas, e depois (.), nós na altura estabelecemos metas para 2015, e tínhamos isso tudo bem esquematizado, precisamos de fazer isto e aquilo, para que em 2015 atinjamos esses objetivos, que era uma melhoria de não sei quantos por cento e não sei que mais. Ora bem, com a mudança de política da educação, eu creio que estas metas já foram todas ao ar. Isso não há (.), aqui não há mais metas, e mais ainda, também não era possível cumpri-las com (.), até que pra já foram introduzidos dados novos, passa a haver exames no 6º ano, que não existia, ..., um dia deste passa a haver também no 4º e depois (.) o grau de exigência também, parece-me a mim, que vai ser maior. Portanto uma coisa é cumprir metas com determinado programa e outra coisa é cumprir as mesmas metas que já não tem nada a ver com aquilo. Para mim isso foi tudo esquematizado, tínhamos isso tudo preparado mas neste momento vamos ter que repensar tudo. As metas 2015, na minha opinião, já morreram” (entrevista Ag06)</p> <p>“A escola como todas as escolas, foram obrigadas a estabelecer metas, dentro do programa 20 / 15. Não sei se é assim que se chama já. Mas, e portanto tem essas metas estabelecidas. De qualquer modo essas metas estavam estabelecidas para uma determinada conjuntura, agora estamos numa conjuntura completamente diferente, pelo menos em termos do que são as orientações da tutela. A tutela ao introduzir agora exames no 6º ano, ao vir introduzir exames no 4º ano para o ano, está a dar sinais, e para além dos sinais que vai dando, seja nas reuniões informais sejam em entrevistas que se vão ouvindo, seja aquilo que começa a ser um pouco o sentimento sobre estas novas políticas, parece que estamos aqui numa fase em que é preciso exigir, exigir. Da outra fase anterior dizia-se que se exigia pouco, exigia pouco Portanto está a mudar a conjuntura, não sei se as metas propostas serão agora umas realistas para um novo modo de atuar, pelo menos da tutela. Mas como normalmente a tutela é que marca o ritmo, e tem de marcar, com certeza que as escolas vão ter de se ajustar. Portanto vamos ver se as metas estão estabelecidas no âmbito desse programa e desse projeto do "10/15", se estão adequadas, e este ano vai ser o primeiro sinal.” (entrevista Ag03)</p>	<p>Meta como valor normativo Dúvidas ??? pilar coercivo</p> <p>Para o pilar cognitivo</p> <p>Mudança de paradigma / performatividade</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
		Qualidade do serviço educativo	<p>“Eu creio que esta escola está bem vista, ou seja, independentemente (.), ou tirando os resultados escolares que nem sempre são os melhores, mas também devemos ter que ver a zona geográfica onde estamos inseridos, porque é muito mais difícil obter resultados com os nossos alunos do que numa escola do centro de (sede do concelho) onde tem pessoas, onde os pais têm outro tipo de formação.” (entrevista Ag06)</p> <p>Eu penso que a escola foi marcando o seu ritmo, foi marcando a sua presença através das suas dinâmicas no trabalho mais ou menos continuado, dentro destas lógicas de responsabilização, de partilha, de abertura ao meio, aos pais, à sociedade e poderei ter alguma vantagem ou estar a lavar em algum erro de facto. Quando as pessoas estão muitos anos no mesmo lugar, na mesma escola, pode ser uma virtude e pode ser um defeito. Posso estar iludido, posso estar a pensar que a escola tem uma dinâmica que é aceitável e que é bem vista ou razoavelmente aceite pelo meio, ou então enfim, posso estar a lavar em erro, a hibernar e enfim, como a avestruz com a cabeça enterrada na areia (entrevista Ag05)</p>	contrapor gerencialismo / pilar cognitivo.....ver Ag04
	Mecanismo isomórfico tipo de resposta institucional? Conversão institucional Mecanismo mimético		<p>“Atualmente nota-se um ajustamento, até talvez fruto de uma certa harmonização da forma como se aplica a avaliação, como se trata a avaliação entre o segundo e o terceiro ciclo, acho que foi feito aí um grande esforço para que não se transportem os problemas do 2º ciclo, e se chutem para debaixo do tapete para o 3º ciclo, e ao mesmo tempo o 3º ciclo assumir também que a avaliação faz parte também do processo de ensino/aprendizagem e que as encare também de outro modo” (entrevista Ag03)</p> <p>“podemos dizer que em termos de avaliação externa estamos talvez melhor que em avaliação interna, somos mais exigentes internamente que os exames”(entrevista Ag03)</p> <p>“Na avaliação externa estamos sempre muito melhor, talvez fruto por estarmos pior na avaliação interna, efetivamente não temos casos de situações abaixo das médias nacionais, temos casos de situações muito acima das médias nacionais nos exames do 9º ano, com exceção do ano passado. Foi o único ano em que, desde que há exames, em</p>	<p>Harmonização entre o referencial que são os resultados dos exames e a avaliação interna das disciplinas</p> <p>Articulação entre ciclos</p> <p>Uniformização de critérios</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>que nós tivemos ali, a nível da Língua Portuguesa, um problema que ainda não está muito bem explicado" (entrevista Ag03)</p> <p>"Relativamente aos dados da avaliação interna, eles têm vindo a melhorar nos últimos tempos, portanto das duas, uma, ou na avaliação interna tem havido aqui, de acordo com os critérios definidos, não tem havido tanta exigência, ou tem havido muita exigência nos resultados da avaliação externa" (entrevista Ag06)</p>	
	Hipocrisia institucional por	<p>Gerencialismo</p> <p>"Qualidade Total"</p> <p>"estratégia delineada a priori"</p>	<p>"foi quando vim para cá, vai fazer portanto 10 anos, e a evolução tem sido muito positiva. Os resultados eram realmente muito fracos, basta pensar nos exames em 2005, em que houve de facto uma razia muito grande relativamente aos resultados anteriores, que não havia avaliação externa, e que nesse ano foi o ano de prova, digamos assim. Depois disso, a aprendizagem dos alunos também se faz em termos de experiência, portanto, preparação para o exame, o crescimento de responsabilidade, a experiência nessa área também para os professores, já com os referentes externos, que foram trabalhados, que vieram ajudar, e os resultados têm vindo a subir. Sem dúvida nenhuma." (entrevista Ag04)</p> <p>"Se calhar vou dizer aqui uma coisa que é politicamente incorreta, eu não sei se é bom ou se é mau, aquela ideia de dizer que se definem determinadas normas a nível nacional e depois salve-se quem puder, e é normal que se criem tensões, às vezes com muito maus resultados, tensões internas ao nível da escola, nos próprios departamentos, em busca destas soluções, enfim, milagrosas que sinceramente não sei o que é que se ganha. A esse nível sou crítico, e não sei o que é que a escola ganha em ter 12 blocos para dividir por um Departamento das línguas, por exemplo, nem sei se estou a falar correto, estou a falar decore, e quando nos dizem que 6 tempos são obrigatoriamente para a Língua Portuguesa, porque é não se faz logo esse exercício para os "estudos sociais" e para o Inglês. Porque é que esta escola tem que ter ai hora a mais ou hora a menos e a escola de (agrupamento mais próximo), ou uma escola aqui em frente tem 1 hora a mais ou uma hora a menos, mas não é a todas as disciplinas, uma à cabeça está livre. Este comentário é válido para as tais "franjas" de liberdade que nos dão.</p>	<p>Preparação para o exame como fruto da experiência que se foi adquirindo</p> <p>Ver Scott p.25</p> <p>Discurso crítico quanto as normas e às franjas de autonomia</p> <p>Defesa do caráter gerencialista como forma de evitar tensões</p> <p>Eficácia e eficiência do</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	<p>parte do nível a que se situa o ministério quando se refere a autonomia</p> <p>Ou</p> <p>Forma de endoutrinamento</p>		<p>Supostamente abre-se a boca de autonomia, de autonomia, mas é uma autonomia envenenada. Eu sinceramente, ando à muitos anos nisto, não precisava dessa autonomia para nada. A escola não precisava dessa autonomia para nada. Nem é por ai que a escola, por ter mais 1 hora a Inglês, ou menos 1 a "estudos sociais", ou mais 1 hora a História no 3º ciclo e menos 1 hora a Geografia que os alunos vão ter mais sucesso ou que vão ser diferentes dos outros, não é. Isso, nem sei sequer se isso é autonomia, acho que isso não é autonomia. É uma forma de criarmos algum bulício, alguma inquietude aqui no interior da organização, de maus resultados, eu penso, que de maus resultados e se quisermos, de criarmos constrangimentos locais. É o caso de eu ter de levar um educando desta escola para aquela e chegar lá e ter um currículo um bocadinho diferente. Por que é disso que se fala, um bocadinho diferente, e um bocadinho não é autonomia nenhuma." (entrevista Ag05)</p> <p>"Portanto acho que é um discurso formal que depois na prática de esfuma e que não se traduz numa mais-valia notória para a escola, ai não vejo grandes virtuosidades nesta questão de fazermos um bocadinho diferente, porque é só um bocadinho. Acho que só teríamos a ganhar, em termos de acalmia, em termos de orientação, se quisermos até curricular e de prosseguimento de ações, se estas questões fossem decididas centralmente. Que houvesse depois uma componente técnica, ou tecnológica ou artística de oferta de raiz ou matriz local, muito bem, mas estamos a falar de uma alínea, apenas uma" (entrevista Ag05)</p>	<p>sistema</p> <p>Necessidade de acalmia para:</p> <p>Adaptação (rotinização) necessária dos esquemas cognitivos</p>
	<p>Legitimidade Institucional</p>	<p>Justificação dos resultados</p> <p>Escola Pública</p> <p>Lógicas de ação</p> <p>Lógicas internas</p> <p>Lógicas externas (ver Barroso et.</p>	<p>"temos um contexto ,(.) próprio que induz para anos melhores, para anos piores consoante a variável que resulta dos, enfim, do maior ou menor sucesso (...). Isto para chegar aquilo que lhe ia dizer, o que temos visto é, ou que temos assistido é anos de melhor "colheita" ou até de boa colheita, passo a expressão porque se calhar é um bocado forçada aplica-la aqui" (entrevista Ag05)</p> <p>"É por isso que eu dizia que há anos onde os resultados de facto são melhores, porque os alunos vêm melhor preparados, porque vêm de famílias com outro suporte, porque o</p>	<p>Contexto Organizacional (ver Melo [2009])</p> <p>Confrontação entre "Obrigação Social" e ..."contexto social e</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	<p>Pilar Normativo / Pilar cognitivo</p> <p>Atividade humana</p> <p>Conhecimento</p>	<p>al.</p> <p>Caracter compósito da organização escola” (Estevão ...já citado)</p> <p>“capital cultural”</p> <p>Aluno como “co-produtor”</p> <p>metas/ autonomia / professores</p>	<p>contexto social e económico é mais ou menos favorável, coisas do senso comum que não é preciso estar aqui a repetir. Mas quando dá por aqui a diferença, ou as razões da diferença que temos de um ano para o outro.” (entrevista Ag05)</p> <p>“Os resultados, não são aquilo que a gente quer, e estou tentado a dizer que não serão nunca o espelho de uma de uma reta ascendente no sentido da melhoria, porque efetivamente os alunos não são os mesmos todos os anos. E as famílias não são as mesmas, e portanto a escola não vai ter uma prestação em contínuo.” (Entrevista Ag05)</p> <p>“também é fácil estar a pedir os resultados, chegar à beira das direções das escolas e dizer assim: o senhor tem de ter aqui determinados resultados, se não tiver até vai ter menos crédito, até penalizado, não sei que mais. E depois nós temos que trabalhar com a matéria-prima, ..., com os professores que temos nas mãos” (entrevista Ag06)</p> <p>“Se temos consciência que os pais não têm dinheiro para pagar explicações, eles têm aqui esse apoio e vão-se preparando para os testes intermédios..... depois tem reflexo quer na avaliação interna quer na externa, quer nos testes intermédios e em tudo. Isso é uma das estratégias que nós adotamos e que vai contribuir para que os resultados melhorem.” (entrevista ES02)</p> <p>“os CEF's também deram uma ajuda diferenciada a conseguir resultados melhores nas turmas ditas de ensino regular” (entrevista Ag05)</p> <p>“Mas também procuramos encaminhar todos aqueles que não têm perfil, nem têm vocação para a escolaridade regular, vão para os CEF's, já chegamos a ter aqui PCA's” (entrevista Ag02)</p>	<p>económico”</p> <p>Confrontar com medidas organizacionais</p> <p>Cf. Medidas organizacionais</p> <p>Exclusão /inclusão</p>
	<p>Hipocrisia institucional</p> <p>“oportunista”</p> <p>“instrumental”</p>			

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	Normas superiores Mudança de rotinas		Há um dado que não podemos retirar daqui e que penso que para o ano, enfim sem querer fazer futurologia, daremos um passinho atrás, que é a questão dos Percursos Alternativos ou dos Cursos de Educação e Formação de jovens, os CEF's. Para o ano já só vamos poder constituir essas turmas com alunos, com 15 anos de idade feitos e portanto isso vai-nos criar um problema terrível , que era o que se passava aqui à meia dúzia de anos atrás, que era de termos as turmas do 7º ano com um número significativo de repetentes, com um contributo forte para o agravamento do insucesso escolar, enquanto essas formações alternativas, embora prematuras, também tenho de reconhecer isso, um miúdo com 13 anos, alguns com 14, vai para uma padaria ou pastelaria sem ter os 15 anos legalmente exigidos, também reconheço que há aí algum constrangimento. Mas do ponto de vista da organização escolar e da apresentação dos resultados era facilitador, não tenho dúvidas nenhuma, era facilitador. Estou convencido que para o ano, a esse nível, vamos ter uns pauzinhos na engrenagem, vamos andar um bocadinho para trás. (entrevista Ag06)	CEF's e cumprimento de metas Práticas de anulação de fonte de maus resultados em risco Ex: CEF "vamos andar um bocadinho atrás"
	Pilar cognitivo Mudança Guião Isomorfismo Regras Rotinas	Abordagem dos resultados Nível formal / nível informal "Plano de ação"	"No que diz respeito a, nós temos uma equipa de autoavaliação que tem sempre esse domínio dos resultados e estudar todos os períodos, todos os anos, estudados trimestralmente." (entrevista ES02) "A equipa de autoavaliação compila todas essas ideias, quer dizer, nós também consultamos a associação de pais, porque na equipa estão professores, alunos, pais, e nós também muitas vezes em reuniões da equipa alargada, outras vezes através de "email", porque nem sempre podemos reunir todos estes elementos, fazemos chegar os resultados e pedimos sugestões" (entrevista ES02) Mas se há coisa que ninguém tem dúvidas e os inspetores não tiveram em atestar, e nós temos o histórico todo para prova-lo é a análise exaustiva que se faz aos resultados escolares, quer sejam de maior ou menor sucesso. Ao nível das estruturas principais e	""""?????nível? (talvez campo????) Análise ??? interpretação Resultados em bruto: Estruturas Conselho Geral Conselhos de turma,....

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
		<p><i>answearability</i></p>	<p>quando digo estruturas refiro nomeadamente o Conselho Pedagógico e o Conselho Geral, ou a antiga assembleia. (entrevista Ag05)</p> <p>“Eu normalmente disponibilizo, os dados do programa de alunos, eu tiro os dados objetivos, não os analiso. Às vezes questiono o Conselho Pedagógico, também quando há uma discrepância numa turma, para analisarem isso, também em sede de Departamento. São apresentados os resultados, é feita uma leitura geral dos resultados que eu tenho. Eu tenho estudo feito nos últimos 10 anos, eu comparo, não é que seja muito comparável mas tenho, porque é interessante vermos a oscilação às vezes, sei lá de 88/89 para 09/10, vermos esta oscilação de resultados. (entrevista Ag02)</p> <p>O Conselho Pedagógico tem ainda a, para além de fazer a análise dos resultados, também propõe eventuais medidas e estratégias para resolver eventuais problemas que a avaliação apresenta. (entrevista Ag03)</p> <p>Nós temos o cuidado de fazer, quando apresentamos o relatório no final, ao Conselho Geral, que é em julho, fazemos um resumo muito pormenorizado das situações de avaliação e dos resultados da avaliação. Esses resultados são tratados tanto a nível dos coordenadores dos Conselhos de Diretores de Turma, são abordados, é evidente que são abordados nos Conselhos de Turma, mas isso já é,....., são abordados nos Departamentos, na perspetivas das disciplinas que os integram e fazendo as pontes entre as disciplinas que os integram e outras disciplinas que são afins, outros Departamentos que são mais afins, ou seja que das disciplinas de uns Departamentos há dependência direta, quase, para outros. Posso falar concretamente de Língua Portuguesa e Ciências Sociais e Humanas, faz-se ali uma comparação entre os resultados obtidos num e noutra departamentos porque as disciplinas também acabam por ter influência umas nas outras, como é o caso da Língua Portuguesa, que tendo em todas, tem uma maior força de razão na, por exemplo, História. Portanto faz-se essa análise em termos de Departamentos e depois no Conselho Pedagógico e depois presta-se contas no Conselho Geral (entrevista Ag03)</p> <p>“em todas as estruturas educativas há essa análise estatística dos resultados que</p>	

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>obrigatoriamente fazem parte da ordem de trabalhos de todas as estruturas, que têm de se debruçar, analisar e apontar estratégias de melhoria. Não é só tomar conhecimento, é preciso que se apontem estratégias de melhoria e se uma estratégia que já foi implementada, não surtiu efeito, tentar arranjar outra estratégia” (entrevista ES02)</p> <p>“Todos os períodos são analisados os resultados escolares, nos grupos, nos departamentos, e no conselho pedagógico e mais tarde também vão ao conselho geral. Nós fazemos uma análise pormenorizada dos resultados escolares, dos alunos e depois pretende-se com isso que sejam tomadas medidas que de algumas forma retifiquem o que está menos bem relativamente aos resultados escolares. Mas são sempre analisadas ao nível da direção, começando de cima para baixo, departamentos e grupos disciplinares.” (entrevista Ag06)</p> <p>“embora a direção também faça às vezes (.) enfim (.) quando a situação é mais grave, tem tomado medidas no sentido de pedir às pessoas que façam (.) que apresentem estas melhorias,” entrevista Ag06)</p> <p>Também já chegamos a essa fase, pomos o dedo na ferida, já questionamos as pessoas, já queremos saber porque é que numa determinada disciplina um professor, por exemplo, destoa. Destoa quer dizer, sai da sintonia do, digamos, nível geral, ou o contrário, numa determinada turma os alunos são razoáveis numa disciplina e depois caem abruptamente noutra disciplina. Portanto nós já chegamos a esse nível de análise. Acho.... Que não fazemos mais do que a nossa obrigação, reconheço, porque já o disse que ando nisto há muitos anos, e a crítica que normalmente se fazia à organização escolar era do “porreirismo nacional”, não te toco a ti para tu não me tocares a mim, e a esse nível acho que posso dar um testemunho que, pelo menos nesta escola, as coisas estão a evoluir,, chegamos a tocar com o dedo na ferida, e vamos lá ver se há justificações, se não há, e temos casos de professores que tiveram que rever as suas práticas, nomeadamente ao nível da aplicação dos critérios de avaliação. (entrevista Ag05)</p> <p>“na ultima, a ultima exigência maior, foi exatamente começarmos a trabalhar muito mais</p>	<p>Identificados desfasamentos, prescrevem-se normas ou metas ao docente em que a melhoria dos resultados se impõe como obrigatória</p>
	Nível organizacional			
	Mecanismo isomórfico normativo			
	Imposição			
	Isomorfismo			

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	Endoutrinamento institucional		<p>há noite. Ou seja se neste plano de ação, nesse plano de formação que eu participei era aumentar o envolvimento parental na escola, em casa, na escola e comunidade, nós tínhamos que fazer encontros à noite obrigatoriamente. É evidente que os campeonatos entre pais e filhos tinham que ser à noite. O sarau solidário tinha que ser à noite, as vindas á biblioteca, dos pais, têm que ser à noite.” (entrevista Ag01)</p> <p>“Eu sei, na primeira vez, disse ai à noite, mas pronto, é, uma onda que se cria e que depois de se criar já nunca mais ninguém pára, porque depois as pessoas veem, vêm que há sucesso, sentem-se,” (entrevista Ag01)</p>	<p>Trabalho em horário pós-laboral</p> <p>Influencia atores</p> <p>Programa Metas 2015</p>
	<p>Imposição normas</p> <p>Mecanismos isomórficos</p> <p>“hipocrisia” institucional</p>	<p>Medidas implementadas pela escola face à necessidade de melhoria dos resultados</p> <p><i>Answearability</i></p> <p>profissionalidade</p>	<p>“mas posso ter que distribuir serviço a um professor, digo eu, que não ofereça 100% de garantias que vai desempenhar um bom papel, ou que vai (.), com aqueles alunos. Eu até sei que ele se calhar vai faltar, é um professor pouco empenhado, há um que até é muito mais empenhado, mas o que é um facto é que eu não tenho autonomia para dizer, este professor não cumpre os requisitos mínimos para conseguir bons resultados com estes alunos mas, (.) e vai para outro lado não, tem que ficar cá na escola. Sempre que possível a gente tem isso em consideração, mas nós temos que trabalhar com os professores que temos, a questão é essa. Não há nada a fazer ali”(entrevista Ag06)</p> <p>“E a escola é a mesma, os professores são os mesmos, porque importa dizer que o quadro aqui é estável, as condições físicas não estarão para melhor, podem não estar muito melhor mas mesmo assim quase que apostava a dizer que estão para melhor porque nomeadamente nos os recursos,...., informáticos, os meios audiovisuais e não só a</p>	<p>Atores organizacionais</p> <p>Gestão dos recursos humanos</p> <p>Estabilidade do corpo docente</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>escola não se tem furtado a fugir daquilo que nos tem sido pedido, e portanto o que era suposto era que esta melhoria fosse em escalada. O que eu quero dizer (...), é para nós claríssimo que o papel da escola não depende só da ação da escola” (entrevista Ag05)</p> <p>“ideia que eu tenho do corpo docente, nomeadamente de um ou doutro colega que, esta escola tem um quadro muito estável, estamos quase todos a ir para a reforma e quase todos nos conhecemos, entra um ou outro novo em cada ao, mas tem um quadro muito estável, e isso leva a trocar ideias com outro que chega de novo” (entrevista Ag05)</p> <p>É assim, em relação à distribuição do serviço docente estamos um bocadito limitados em relação à legislação, nem sempre, quer dizer, temos princípios pedagógicos, não é? Mas que por vezes se esbarram em questões que ainda não temos autonomia em termos de distribuição. Aquele professor tem que ter 22 tempos e não há maneira de lhe tirara aquela turma para encaixar 22 (entrevista ES02)</p> <p>“Num processo, que também para quem já anda à muitos anos nisto, que não pode ser desligado desta temática, tem a ver com o fenómeno da articulação. Nós andamos muitos anos a trabalhar de costas voltadas uns para os outros, quer internamente na própria escola quer inter-ciclos, então ai é que era um descalabro. A questão desta lógica de funcionamento em agrupamento veio facilitar um bocadinho, penso eu, a questão da ..., digamos do apuramento ou do afinamento em relação aos resultados escolares, pode não ser ainda aquilo que nós queremos, também é uma realidade recente, termos um ciclo, teremos 4 anos, não sei, mas não temos muito tempo ainda desse trabalho de mãos dadas e de continuo e de saber que estamos todos a trabalhar, julgo, para o mesmo, mas as coisas vão melhorando, acho eu, estão a melhorar” (entrevista Ag05)</p>	<p>Autonomia</p> <p>articulação</p>
	Mudança organizacional rotina			

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>“Nomeadamente matemática, as condições melhoraram imenso, aumentou a carga curricular. Nós atribuíamos o Estudo Acompanhado, a Área de Projeto a Formação Cívica ao mesmo professor, e isto significava o quê? Que um professor sem essas horas teria por exemplo 5 turmas, passava a ter duas. Com as horas de Estudo Acompanhado, Área de Projeto, Formação Cívica e a disciplina, vamos imaginar de matemática, um professor com duas turmas tem condições excepcionais para melhorar os seus resultados, até porque fica com duas turmas a matemática, que é uma das duas disciplinas que é objeto de avaliação externa, e isso permite de facto fazer outro tipo de trabalho.” (entrevista Ag04)</p> <p>“Embora, eu reconheço que as escolas fizeram um esforço enorme, nos últimos anos para rever tudo o que diz respeito à aplicação de critérios de avaliação, a esmiuçar tudo isso, as práticas, os pesos em relação aos conhecimentos, aos trabalhos práticos, reveem isso tudo. Mesmo assim os alunos não são os mesmo e portanto ..., o contexto varia de ano para ano, e muito dificilmente uma escola pública, como ainda outro dia dizia, que tem, esta ou outra qualquer, que tem de ter aquela porta aberta, para meninos de etnia cigana, para meninos, enfim, que de um ano para outro não estão tão bem preparados, ou que vêm de famílias desestruturadas, meninos deficientes, não pode apresentar os mesmos resultados que apresenta o colégio (...) ou a (...) em (...), quando toda a gente sabe que selecionam à partida os clientes.” (entrevista Ag05)</p> <p>“Quando se aprova um projeto, alguns projetos, está sempre presente a melhoria dos resultados, se não, não valia a pena estar a fazê-los” (entrevista Ag06)</p> <p>“Quando falamos em medidas eu esqueci-me de uma coisa muito importante que foi, nós temos em funcionamento uma sala de estudo. É a sala, é a melhor sala da escola, e que era uma sala de Educação tecnológica. É uma sala que tem uma área mista de computadores, tem o dobro, mais do dobro desta sala,” (entrevista Ag02)</p> <p>“A participação é significativa, e os alunos podem ser encaminhados lá pelo Conselho de Turma, como medida que esteja no plano de recuperação deles, ou de acompanhamento, podem ser encaminhados, por mau comportamento, no caso de indisciplina. São</p>	<p>Horários</p> <p>Critérios de avaliação</p> <p>Sala de estudo</p>
	<p>Projetos como norma</p> <p>Legitimidade organizacional</p> <p>Mecanismos isomórficos miméticos</p>			

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	<p>Conformidade legal</p> <p>Mudança</p>	<p><i>Answearability</i></p>	<p>encaminhados, levam uma tarefa. E depois tem a frequência livre, espontânea, e naquela sala têm sempre uma bolsa de professores,” (entrevista Ag02)</p> <p>“Temos a substituição de ano, o que permite que um professor da mesma disciplina, ou do mesmo ano possa dar a aula que o colega ia dar, mas que não está presente. Isto evita também, é uma satisfação para os professores, porque evita que o professor do 5º ano tenha que ir substituir no 9º. O professor do 5º substitui sós no 5ºano. Tem as duas horas por semana para substituição de ano e o que não gastam numa semana, podem gastar 6 na semana seguinte, portanto são 2 horas que são marcadas e que só são concretizadas quando há realmente necessidade. Mas o professor está incondicionalmente disponível para fazer a substituição, e portanto isto dá como resultado, que os alunos não têm professores estranhos, porque todos os professores conhecem todos os alunos, o que é bom, podem ter a aula da disciplina que o professor está a substituir, seja ela matemática, ciências, história, geografia ou química, e isto por outro lado também tem a vantagem de um satisfeito, rende mais do que um professor contrariado.” (entrevista Ag04)</p> <p>“normalmente quase todas as turmas beneficiam desse apoio educativo a Português, Matemática e Língua Estrangeira, é uma coisa que nós temos assumido.” (entrevista Ag02)</p> <p>“O apoio educativo normalmente é supervisionado pelo próprio departamento, portanto é, há prestação de contas, nos conselhos de turma, são apresentados relatórios, são constituídos grupos de alunos que são identificados pelo próprio professor que dá o apoio, que poderá ser dado pelo docente.” (entrevista Ag02)</p> <p>“Este ano andamos mais por ai porque de facto, assistimos a um reforço acentuado nas áreas que normalmente dão mais para o insucesso, que é o português e a matemática, e chegamos à conclusão que organizar mais apoios e cima de 6 horas, ou 6 tempos letivos por semana não seria solução e que não seria por isso que alunos têm sucesso, dedicamo-nos muito mais a outro tipo de iniciativas e de atividades” (entrevista Ag05)</p>	<p>Substituição de ano</p> <p>Como medida inovadora</p> <p>Apoios educativos / reforço curricular / preparação para o exame</p> <p>Referencia à biblioteca</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	População organizacional	“teach to the text”	<p>“havia faltas, só que eles não, não comprometemos os pais com isso e eles só começaram a aparecer muito próximo do exame. No ano seguinte, nós, isto não funciona, está ali o professor com 2 ou 3 alunos, então no ano seguinte foi comunicado aos pais que havia esse apoio e os próprios pais disseram-nos que não sabiam que no ano anterior o filho não correspondeu ao facto de ter apoio. Implicamos o pais nesse compromisso e impusemos um limite de faltas, portanto a partir da 3ª falta ficas fora do apoio, para os obrigar a vir todo o ano. Este ano nós tivemos colegas a queixarem-se do inverso, que temos de criar mais equipas porque estavam muitos alunos nas salas. Nós tínhamos colegas com 28 alunos nas aulas de apoio para exame. Lá está, nós criamos os mesmos grupos pensando que adesão iria aumentar, mas não tanto” (entrevista ES02)</p> <p>“um apoio educativo, mas específico, vocacionado só para aquilo. Porque nós sabemos que os apoios pedagógicos acrescidos, como se chamavam, não funcionam sempre bem se for, se não forem muito direcionados e muito bem com determinado diagnostico e com um fim à vista, com um objetivo facilmente alcançável. Os alunos assim sabem que durante um mês, 4 ou 5 aulas de noventa vão aprender a fazer equações, e no fim todos conseguem aprender a fazer as equações.” (entrevista Ag02)</p> <p>“terminando as aulas também do 6º e do 9º ano os pais já estão informados, e estão sensibilizados para isso. Porque era uma coisa que não acontecia há uns anos atrás. Os professore disponibilizavam-se mas não apareciam alunos, portanto os alunos já interiorizaram essa responsabilidade, essa necessidade, e os pais interiorizaram também essa obrigatoriedade de fazer com que os filhos venham para a escola durante estes dias terem aquelas aulas de preparação para os exames.” (entrevista Ag02)</p> <p>“Os nosso projetos não têm nome nenhum especial, mas o que é que nós fazemos..., fazemos com que alunos em que se diagnosticaram dificuldades específicas, por exemplo na matemática um aluno não sabe fazer equações, há um conjunto de alunos que não sabe fazer equações, como nós temos assessorias a algumas turmas, o grupo da matemática gere as assessorias de acordo com as necessidades dos alunos dos diferentes ciclos. Há um grupo de alunos que tem dificuldades em resolver equações, então eles apresentam uma proposta de alteração de horário, e durante um mês, por</p>	<p>Envolvimento parental</p> <p>Aulas de preparação para o exame</p> <p>Partilha na prestação de contas</p> <p>Apoio específico para as disciplinas sujeitas a exame</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>exemplo, os alunos vão trabalhar equações à terça ou à quinta durante um mês. (...) os professores que estão em assessoria saem da assessoria e fazem esse trabalho. Ao fim de um mês aqueles alunos já sabem trabalhar com equações. Relativamente ao projeto "Fénix", é mais tempo não é ao mesmo tempo, e os alunos voltam na mesma aparta aquele grupo." (entrevista Ag02)</p> <p>"Nós tentamos que os horários sejam horários em que esteja presente equidade, portanto, que sejam justo também para a comunidade, e não é para os professores. Normalmente fazia-se os horários na perspetiva dos professores, antigamente, à muito que deixou de ser assim, mas na perspetiva dos alunos e uma das coisas que nós, um dos critérios que nós temos, aqui já à três ou quatro anos a esta parte" (entrevista Ag03)</p> <p>"usamos os que tinham avaliação final, nós privilegiamos em termos de horário, se se entender isto como um privilégio, que é ter os turnos da manhã. O 6º ano e o 9º ano têm os turnos da manhã. Porque isto tem duas, ..., é importante por duas vertentes. Primeiro, por as turmas que têm exames, o ano ou os anos que têm exames finais, eu estou a dar as mesmas condições a todos os alunos, daquele ano. Ou seja se é bom ter aulas de manhã, é bom para todos, se é mau, é mau para todos, portanto há ali alguma equidade. Como também há a perceção de que de manhã é melhor, então como eles também tinham um trabalho mais exigente, o 9º ano e o 6º ano, então esses têm aulas de manhã, portanto há ali 6 turmas do 6º ano e 9 turmas do 9º ano que têm aulas de manhã porque têm provas finais" (entrevista Ag03)</p> <p>"No caso dos alunos das turmas do ensino secundário, por um lado a primeira diferença é em termos de opções, portanto os alunos são arrumados, passe a expressão pelas opções que pretendem, até ao nível da língua, etc. A seguir será também pelos grupos dos amigos, que vêm da escola e que gostariam de ficar com x ou com y e Z. Se dentro do possível, nós satisfazemos sempre esse pedido" (entrevista ES01)</p> <p>"Por outro lado tentamos também misturar os alunos. Isto é, não é princípio da escola, embora muitas vezes parece que passa essa expressão lá para fora, mas não é, os grupos de nível ou as turmas serem feitas por notas. Não são, não pretendemos isso,</p>	<p>Horários das disciplinas sujeitas a exame</p> <p>Constituição de Turmas turmas /continuidade pedagógica / autonomia</p> <p>recusa das turmas de nível</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>pretendemos, acho que se valoriza mais a mistura dos alunos em termos de resultados. Havia em tempos, aquela ideia que nós tentamos combater, de que os "A" e os "B" é que eram os de topo, e depois ia o resto." (entrevista ES01)</p> <p>"E depois nós temos uma diversidade muito grande de apoios educativos (...), por exemplo no caso da matemática, nós fazemos, já deves ter ouvido falar no projeto "Fénix", da "turma mais" (...). De certa maneira é (...) tipo um ninho em que uns saem das aulas normais para um outro lugar para colmatar certo tipo de dificuldade, ao mesmo tempo que estão, ao mesmo tempo que uns estão mal, (...)" (entrevista Ag02)</p> <p>"Portanto nas tutorias entre professores, aqueles alunos, não é só por causa dos resultados académicos, por problemas sociais que têm reflexos nos resultados académicos. Então há um professor tutor que acompanha aquele aluno, porque o aluno não tem só problemas académicos, às vezes é preciso alguém que o acompanhe e que tem que ver. Às vezes eles até escondem problemas económicos que o tuto consegue descobrir e que nós, há casos em que a escola passou a dar-lhes o pequeno-almoço, a dar-lhes um lanche ao meio da manhã porque o tutor descobriu e, no grupo turma o aluno não revela e o tutor consegue ir descobrindo os problemas e ajuda" (entrevista ES02)</p> <p>"Mas este ano então implementamos essa estratégia dos pares que era, começamos, numa forma experimental com alunos do 12º e do 7º, perguntamos aos alunos do 12º e também consultamos sempre o Diretor de Turma se aquele aluno tinha perfil para ser tutor, porque isto de ser tutor também é arriscado, é preciso analisar o perfil. Os alunos que se disponibilizaram e os alunos do 7º que aceitavam o tutor, e os encarregados de educação, portanto há ali um contrato em que todos assinam. E esse acompanhamento dos alunos do 12º aos alunos do 7º, foi assim...., uma alteração de comportamento e de avaliação, que disparou, porque eles também não largavam os miúdos, e os miúdos contavam coisas ao tutor que às vezes nem aos pais. Houve ai um problema de um aluno que a mãe disse: ele nem a mim me conta, a tutora é que sabe, e os tutores não os</p>	<p>Projetos considerados inovadores</p> <p>Tutorias</p> <p>"obrigação social da escola"</p> <p>Tutorias entre pares</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>largavam. Eles tiveram subidas, eram alunos de tipo de 2 e para passar para 4. Também é diferente, o aluno consegue às vezes mais do que o professor, e também é um apoio mais individualizado saber dificuldades e como chegar lá. Portanto eles obrigavam-nos a estudar, procuravam-nos, vais ter teste, queriam saber: mostra-me se fizeste os trabalhos de casa, então não fizeste vais-te sentar comigo. Foi realmente uma estratégia que surtiu muito efeito, experimentamos este ano 12º / 7º e foi muito bom. Vamos tentando, realmente estamos a trabalhar, mas às vezes também os recursos (.) são escassos” (entrevista ES02)</p> <p>“....., fomos a todas as turmas do 3º ciclo, aos alunos, identificamos através dos Conselhos de Turma, alunos com perfil que nós entendíamos que era interessante e questionamos se eles queriam ajudar os colegas, dando apoio aos colegas nas diversas disciplinas. Identificamos os alunos, identificamos as disciplinas em que eles estavam mais à vontade, ou que queriam efetivamente prestar esse apoio, contactamos os encarregados de educação, identificamos as horas em que eles podiam prestar esse apoio. Depois comunicamos aos alunos que naquelas horas estavam os alunos X ou Y, ali para lhes dar apoio. A coisa ainda anda assim um bocadinho titubeante, mas fazemos conta de implementar isto com mais consistência. Há sempre a supervisão de professores. Tanto na biblioteca como na sala de estudo, há sempre um professor, e os alunos estão lá” (entrevista Ag03)</p> <p>“Nós funcionamos em Conselho de Ano, funcionamos por ano de escolaridade, desde o 1º até ao 9º.” (entrevista Ag04)</p> <p>“Em cada ano há um coordenador, em reunião com os diretores de turma daquele ano, definem os objetivos a atingir naquele Conselho de Ano, à disciplina de Língua Portuguesa, de História, de Ciências, e esses objetivos definem exatamente o que é que pretendem melhorar em relação à aprendizagem dos alunos, em termos disciplinares, portanto fixam objetivos a atingir naquele ano, e isso é objeto de avaliação periódica, no 1º período, no 2º e no 3º, e depois no final. São momentos de avaliação que permitem também aferir se os resultados que estão a ter estão de acordo com aquilo que pretendem atingir. Isto tem ajudado também a fazer uma monitorização sequencial</p>	<p>Escassez de recursos</p> <p>Participação alunos</p> <p>Conselho de ano</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	<p>Pilar cognitivo</p> <p>Mecanismos isomórficos</p> <p>Rotinas</p> <p>Negociação</p>	<p>“Gramática da escola”</p>	<p>preocupação é mudar a forma de pensar e de sentir dos alunos e simultaneamente dos pais, no sentido de que eles sintam que os seus filhos, e os próprios filhos sintam que conseguem alcançar outros resultados que não aqueles dramáticos resultados para que estão calhados os alunos de zonas rurais.” (entrevista Ag02)</p> <p>eu defendo que quanto mais os pais conhecerem a escola, se ela for boa evidentemente, porque de uma maneira geral os pais desconhecem o trabalho dos professores, o trabalho dos alunos, a dinâmica e quando eles vêm mais à escola, eles tornam-se nossos parceiros. Aliás, é por isso que a ????? "Escola, Família, juntos pela educação". Eu penso que hoje a imagem da escola é uma imagem boa (entrevista Ag01)</p> <p>...., trabalhamos precisamente o referencial família e um dos aspetos que nós identificamos é que ainda havia de se trabalhar mais nessa aproximação dos encarregados de educação. Portanto um encarregado de educação que venha à escola, deixa de ver a escola do lado de fora, deixa de conversar sobre a escola na mesa do café especulando, muitas vezes inventando, porque vai-se alimentando a conversa. E as conversas informais têm de ser alimentadas sempre com qualquer coisa, qualquer novidade. E estando dentro da escola não, assim conhecem a realidade, podem participar, podem dar conselhos. Eles podem ser aceites ou não, depende da qualidade dos conselhos dados, e portanto é sempre mais interessante estar cá dentro (entrevista Ag03)</p> <p>“começa principalmente no 3º ciclo. Começa-se a perceber um pouco que os pais começam a interiorizar que o resultado vai ser importante para o secundário,, e há algumas abordagens de pressionar mesmo os resultados das avaliação e questionar, pelo menos de questionar as avaliações. Há sempre alguns recursos nos finais dos anos, às vezes até aparecem algumas investidas a meio do ano relativamente às avaliações do 1º e 2º período, poucas. Mas no final do ano há sempre” (entrevista Ag03)</p> <p>“Tensões há sempre. Basta pensarmos que os pais têm um foco de ação, e um conjunto de interesses e a escola tem outros, naturalmente pela função de cada um. Portanto é à direção que compete um bocadinho diminuir essa diferença de intensões e de interesses,</p>	<p>Conhecimento não só da linguagem mas também do trabalho dos professores</p> <p>Envolvimento das famílias na “população organizacional”</p> <p>Tensões Sistema de valores e crenças distinto</p>
	Níveis de Análise	Escola Socialização dos pais		

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>ainda que com o mesmo objetivo, que é o sucesso dos alunos. Os pais querem o melhor para os seus filhos e a escola também quer o melhor para os seus alunos. Apesar de tudo há sempre motivos de tensão, é evidente, e algum desagrado que resulte de ações menos positivas do ponto de vista dos pais.” (entrevista Ag04)</p> <p>“por exemplo, em relação aos testes intermédios, os professores pretendem que eles sejam para avaliação sumativa com 100%, os alunos concordam, primeiro queriam só para avaliação formativa, que não contassem para avaliação sumativa. Tentou-se chegar a um consenso, e os pais também estavam do lado dos alunos. Então chegou-se a um consenso que era, depois os alunos cederam um pouco, mesmo em reunião de Delegados de Turma em que sim senhor para avaliação sumativa, porque os professores também fizeram sentir que se não fosse para avaliação sumativa, provavelmente o empenho deles não seria significativo e não teriam os resultados que nós pretendemos. É que eles já se já estivessem preparados na altura do exame nacional e que sentissem o contexto, que vivessem esse contexto de viver uma prova durante o ano, (pausa) que se fossem preparando. Não investiriam tanto se soubessem que não contava para a avaliação sumativa. Os pais compreenderam, os alunos ..., mas também consideraram que é injusto, como não é um projeto de todas as escolas são obrigadas a aderir, e podem aderir para avaliação sumativa ou formativa, e como eles concorrem todos a nível nacional numa mesma bolsa, seria injusto nós (pausa), que o peso fosse 100%. Então sugeriram que o peso fosse outro, portanto fomos dialogando até chegar a um consenso, foi-se cedendo de parte a parte, mexendo conforme se foi ouvindo as partes. Neste momento mantem-se os 100% em termos de avaliação sumativa mas com o compromisso do grupo disciplinar, se realmente os resultados do teste intermédio forem negativos, o professor imediatamente, ou o grupo disciplinar elabora um teste intermédio de escola que vai substituir aquele. Tentou-se chegar a esse consenso e agora já não tem havido tantos problemas. Eles já compreenderam que é importante que aderiram ao projeto. (entrevista ES02)</p>	<p>Pais como atores da organização mesmo ao nível da decisão</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	Resposta institucional	“vetores de mercado”	<p>“Tínhamos sempre o número mínimo de 24 alunos. Isto também para dar margem a que outros alunos que vinham transferidos a meio do ano tivessem também lugar, porque temos de ter sempre essa margem.” (entrevista Ag04)</p> <p>“É deste problema, porque eu acho que é um problema que estamos a falar, é fazermos uma prova igual para os meninos do Colégio (...), para não falar do Externato (...) ou de outro colégio qualquer de Lisboa, que não conheço e que pode apresentar resultados excelentes e depois juntam-nos todos. Sai à praça pública com os "rankings", sai tudo, ou duma escola que tem 30% de meninos de etnia cigana, por exemplo. Em relação à avaliação externa, não sei se havia outra forma de a conseguir, agora o peso que pode ser, ou com que deve ser considerado, é que eu acho que devia ser relativizado.” (entrevista Ag05)</p> <p>“Nos últimos anos, um dois últimos anos, fomos ultrapassados em termos de, e claro, considerando o número elevado de exames que temos, fomos ultrapassados pelo Colégio [...], um entidade de ensino particular” (entrevista ES01)</p>	<p>Condicionalismo da população organizacional:</p> <p>Etnias</p> <p>Público / privado</p>
	Mudança organizacional		<p>“Ao nível do secundário não temos sentido que tenha diminuído, não. Até que com a introdução dos cursos profissionais, nós temos um número significativo de cursos profissionais, temos 15 turmas, com uma escola profissional, que existe aqui à mais anos do que a secundária, acho que é louvável nós conseguirmos ter 15 turmas. A nível do básico temos perdido mas é natural, se os alunos frequentam, o 2º ciclo numa determinada escola é natural que queiram continuar lá até ao 9º. Nós só recebemos aqueles alunos do básico que não têm ainda neste momento lugar nessa escola. Quando essa escola, por causa do número de alunos, que realmente tem vindo a reduzir, conseguir ficar com o básico, provavelmente nós vamos deixar de receber alunos. Nós aqui já chegamos a ter, penso que 40 turmas só do básico e neste momento estamos com 5. Portanto o número de alunos nesta escola tem diminuído por causa da diminuição</p>	<p>Não admitir mercado</p> <p>Mas</p>
	Necessidade			Fazem-se referências à sobrevivência da escola
	Alterar rotinas Scripts			Ensino profissional como

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>do ensino básico. Por causa do aumento de escolas com 2º e 3º ciclo no concelho." (entrevista ES02)</p> <p>"as escolas cada vez mais, com a dimensão do público escolar, e se quisermos numa lógica de mercado, com a diminuição de clientes, vão ter que trabalhar e procurar o seu suporte e portanto vão procurar, se calhar públicos diferenciados, e eu acho bem, porque vão cumprindo uma missão interessante, com certeza, pois se ela existe é porque é interessante, se houver clientes é porque não é só o meio, e é porque vai marcando território." (entrevista Ag05)</p> <p>"escolas cada vez têm de procurar mais novas formas de estar na sociedade e novas modalidades de formação. Também não podemos inventar muito, mas algumas de facto estão ai, estão ao nosso alcance, e depois depende das necessidades do meio, da forma como a mensagem é passada, da imagem que é criada para os cursos, esta escola em particular teve algum cuidado desde o início, e penso foi isso que foi dando alguma seriedade aos cursos, em afetar a este ensino noturno, professores dos quadros que se voluntariaram e que se disponibilizaram" (entrevista Ag05)</p> <p>"Aconteceu em tempos com os curso de educação e formação, andavam ai a tentar ver quem é que ,....., mas era mais entre as escolas profissionais e os agrupamentos. Entre os agrupamentos não creio que para já, nem por parte dos pais nem por parte" (entrevista Ag06)</p> <p>Existe sim, existem até de fora da área da cidade e de outros concelhos, nós temos alunos que vêm todos os dias de fora, de Barcelos, Vieira do Minho. Já é uma referência. Temos cursos que não têm em outro lado(entrevista ES01)</p> <p>"Não tenho falta de alunos, tenho falta mas é de espaço. Mas ai nem temos mérito nenhum, nós estamos é na zona mais populosa do concelho, e temos a sede do concelho, estamos na sede do concelho e portanto, somos o maior agrupamento do concelho, temos quase 2000 alunos, não chega a 2000 mas perto disso. Nem sequer</p>	<p>fator de legitimação e sobrevivência</p> <p>Contexto social e económico</p> <p>interdependencia / concorrência</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
		promoção	<p>temos muitas freguesias, temos dez freguesias das quais só nove é que têm escolas e portanto falta de alunos não temos contudo, isso mérito nosso. A nossa área pedagógica tem os alunos e nós temos de os receber.” (entrevista Ag03)</p> <p>“Alguma, mas não é assim nada de importante. Em tempos foi mais, que os alunos punham sempre esta escola em primeiro lugar, e depois muitas vezes as outras escolas estavam à espera que nós fechássemos as turmas para receberem alunos. Agora já se distribuem mais e não há assim grandes problemas” (entrevista ES01)</p> <p>Há efetivamente é do ensino público para o ensino privado, e ai é outra coisa que deveria ser resolvida, porque é assim, nós estamos no mesmo segmento de mercado, mas temos condições de trabalho diferentes. Portanto os colégios ou as escolas particulares, que até têm melhores resultados, não é por acaso, (.) porque podem escolher os professores, porque podem escolher os alunos, na maior parte das vezes. Têm outras condições, não tem nada a ver com isto. É lamentável que efetivamente, escolas de (outro concelho adjacente) venham roubar alunos ao concelho de (sede do conselho da escola) para escolas particulares. Isto, em abono da verdade, também é um bocado (.), e vai ser cada vez mais, a política dos governos (.) mais à direita, portanto (.) quando se fala em ensino privado, a vontade, na minha opinião, é privatizar cada vez mais (.) há interesse, de facto, que haja esta saída, e há, para (entrevista Ag06)</p> <p>“há alguma flutuação de alunos ao longo do ano, mas nunca vi um aluno sair por questões de qualidade de serviço prestado, foi sempre alunos por mudança de residência. Não tenho memória de ter acontecido alguém que sair zangado com a escola, ou então porque o projeto da escola não vá de encontro aquilo que são os objetivos e as expetativas dos encarregados de educação e dos alunos. Não tenho conhecimento, digo sinceramente, com toda a humildade, mas, pronto é a realidade.” (entrevista Ag03)</p>	<p>interdependencia /publico – privado</p> <p>resultados c/ instituição mecanismo de pressão sobre a organização</p> <p>imposição</p> <p>docentes</p> <p>meio de coerção</p> <p>lógica de ação dos diretores (ver rascunho p.34)</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	<p>Mudança de valores e símbolos com os níveis superiores</p> <p>Formas de conversão (endoutrinamento)</p> <p>Níveis Societal</p> <p>Campo</p> <p>Organização</p> <p>Pilar cognitivo</p>		<p>“Ai isso fazemos. Ainda hoje, por exemplo, estão para uma escola básica para fazer a promoção, por são convidados, dos cursos. Ainda ontem estiveram também, no dia anterior” (entrevista ES01)</p> <p>“E tentamos também divulgar isso através de parcerias que temos com os meios de comunicação social aqui da região. Temos uma coluna num dos jornais aqui do concelho, temos uma página no outro, temos publicações num jornal do distrito, e tivemos até um suplemento nesse jornal de distrito. Porque é assim, para que a opinião pública saiba o que aqui se passa, temos de divulgar, não podemos ficar fechados aqui” (entrevista ES02)</p> <p>Claro que há uma certa pressão de alguns alunos (.) uma atração pela cidade, é diferente, também sentimos que temos que ter essa luta. Nós temos de ter estratégias muito mais motivadoras do que uma escola da cidade, porque é natural que um jovem adolescente prefira estar na cidade. E para conseguir termos aqui bons alunos, temos realmente de [ter] um esforço maior. Penso que temos conseguido, temos tido alunos ai com muitos prémios nacionais e internacionais, temos publicitado. Uma aluna do curso de turismo teve um prémio a nível nacional. (.) tivemos o (.), temos alunos integrados no projeto eco escolas, com prémios, tivemos muito bons resultados no "eco mat", alunos que ficaram até ao 3º lugar a nível nacional e tudo isto é que vai fazendo passar (.), nós fazemos passar esta imagem. Porque eu penso que aqui à uns anos atrás havia aquela imagem de que ficar aqui era um meio para alunos médios ou fracos. Nós tínhamos que passar a imagem que também é bom para alunos bons. Penso que temos conseguido muito bons alunos com bons resultados e, com prémios nacionais (entrevista ES02)</p> <p>Ainda este ano nós recebemos cá os alunos todos do 9º ano do concelho, deslocamo-nos a todas as escolas, os alunos tiveram a oportunidade de conhecer a escola que eventualmente poderão frequentar, aqui fizeram uma visita guiada, contactaram com</p>	<p>Promoção</p> <p>Centro/periferia</p> <p>Divulgar o valor da escola na procura de novas formas de legitimação</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>colegas, os guias foram colegas deles do curso de turismo. Há essa interação, a esse nível e outros, e atividades de (silêncio) sei lá, este ano por exemplo, as olimpíadas concelhias de Português, e aí interagiram todas as escolas e, outras atividades que se vão implementado que impliquem todas as escolas (entrevista ES02)</p> <p>Das ofertas, da oferta formativa e do ensino secundário, e vamos depois fazer ao nível dos jornais e da imprensa local (entrevista ES01)</p> <p>Em relação a outros cursos tem a ver exatamente com a tradição que esta escola tem mantido, de áreas técnicas, por isso é que os nossos cursos profissionais são essencialmente de áreas técnicas tradicionais da escola, e tradicionais também na cidade, e portanto, nós temos esses recursos que continuaram a ser contabilizados a nível das mudanças da escola, nomeadamente com as obras da "Parque Escolar" e pelo facto de também termos professores dessas áreas, (...), da área da mecânica, da eletrónica, do design, é e continua a ser uma tradição da escola. (entrevista ES01)</p>	Ensino profissional como tradição
Atores da organização		Resultados	<p>“Os resultados têm vindo a melhorar e isso também tem a ver com os professores, sem dúvida nenhuma, tem a ver com dinâmicas que os professores têm.” (entrevista Ag04)</p> <p>“O órgão de gestão e a direção pode ter alguma influência em termos de organização, sem dúvida nenhuma, mas é na sala de aula que as coisas acontecem. É o professor que faz a escola, não é a direção ou algum professores individualmente, é o coletivo, portanto é tudo em conjunto que torna de facto as condições à melhoria das aprendizagens. E as condições que são dadas, também têm um certo peso, não é. E depois sobretudo as dinâmicas que as pessoas têm, isso tem realmente vindo aqui a melhorar os resultados, muito, muito mesmo.” (entrevista Ag04)</p> <p>“E também normalmente procuro dizer aos colegas que a responsabilidade do sucesso, é....., é de nós todos.” (entrevista Ag02)</p>	<p>Melhoria como significado da:</p> <p>Dinâmica dos professores</p> <p>Órgão de gestão</p> <p>Responsabilidade docente</p>
		docentes	Mas de facto ao nível da prestação docente, e dos resultados escolares , tem sido	

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	Mudança organizacional		<p>daquelas temáticas, se quisermos que não tem passado em claro na análise periódica que se faz em cada ano escolar. Ao ponto de identificar turmas e naturalmente que não precisamos de dizer os nomes porque todos nós sabemos quem são os professores daquelas turmas. Nós aqui já estamos nessa fase, à 2 anos a esta parte que pomos o dedo na ferida, envolvemos os coordenadores, os coordenadores por sua vez já vão preparados para....., já sabem o que a casa gasta, já tentam ir com desculpas mais ou menos, e acho que isso posso dizer porque é a impressão que eu tenho e julgo que corresponde à verdade, nós enquanto docentes, enfim, não estou a fazer juízo de valor, estou a constatar, já são aquelas desculpas mais ou menos standard, já sabem que vão ser questionados e já tentam rebater ou tentar rebater ou justificar os resultados através de determinada justificação padrão que de resto agora também é enfeitado no Conselho Pedagógico. (entrevista Ag05)</p> <p>“Nós temos, na minha opinião (.). um coordenador de projetos, uma equipa de projetos que estão a fazer um trabalho excelente. Tanto a nível da biblioteca escolar, acho que o trabalho desenvolvido na biblioteca que é um trabalho de excelência, os alunos frequentam a biblioteca, vão à biblioteca, requisitam livros.” (entrevista Ag06)</p> <p>“Depois tem uma outra coisa, como os critérios também dizem que o professor deve seguir o ciclo com os seus alunos, o professor também está obrigado à rotatividade das turmas, ou seja, há professores que num ano têm horários de manhã, e os mesmos professores no ano seguinte vão ter horários de tarde. Portanto também se estabelece aqui alguma justiça, alguma equidade desta distribuição de horários, ..., temos essa convicção de que estamos também a trabalhar para os resultados quando trabalhamos assim.” (entrevista Ag03)</p> <p>“Às vezes, às vezes, um bocadinho, claro que muitas vezes, o professor acaba por ter de marcar numa hora que não lhe dá muito jeito, mas não pode sobrepor a marcação às atividades letivas dos alunos, noutra disciplina.” (entrevista ES01)</p> <p>“nós chegamos a mudar até ao último período, um horário dum professor, porque (pausa), muitos colegas, imagine que tinha predominantemente de manhã, o apoio não</p>	<p>Revisão das práticas dos docentes</p> <p>Projetos</p> <p>horários</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	Mecanismo isomórfico coercivo Resistências		<p>encaixa porque turma também está de manhã, então o professor, (...) embora com algumas resistências terão de passar a vir à tarde por causa do apoio. As aulas de apoio para exame são sempre só à tarde, porque, por exemplo, no 12º só poderiam ser à tarde, porque os alunos tinham a manhã ocupada em aulas." (entrevista ES02)</p> <p>"(...) E ninguém fica contrariado e a pessoa até aceita como um desafio e normalmente as coisas correm melhor. De maneira que na matemática nós tivemos ais vários, ... E depois há, ..., porque nos conhecemos todos muito bem, há também aquela sensibilidade de um dos colegas dizer assim - ah, mas fulana tem um bebé pequeno, agora como é que vem dar aulas à noite, deixa estar, eu fico com essa turma, ou aquele fica com aquela turma. Depois quando é preciso também, o ano passado foi preciso dividir uma turma para depois ao constituir as turmas do 8º, ..., organizar só duas em vez de três, não..., é evidente que isso normalmente, eu não chamo só o diretor de turma, chamo do diretor de turma e mais professores. E eles conhecem bem os alunos, quer dizer, não há assim uma distribuição cega dos alunos, e... prontos.... É uma coisa que é fácil acontecer num agrupamento de dimensões mais pequenas," (entrevista Ag01)</p> <p>"Quer dizer, porque essa questão de dizer, é "pedagogicamente melhor que haja acompanhamento", cada caso é um caso, e só analisando os resultados é que vemos e aí nessa distribuição temos esse cuidado. Este professor não vai lecionar esta disciplina porque a diferença entre a média interna e de exame tem sido sistematicamente muito grande, ou porque os alunos dizem que não estão preparados por aquele professor. Agora, não podemos tirar o professor, então tentamos que ele fique só num ano, ou então atribuímos a esse professor, disciplinas não sujeitas a exame. (entrevista ES02)"</p> <p>"depende um bocadinho também da liderança dos processos, não é?, e da própria organização. E quando eu falo da liderança dos processos, falo da minha, mas falo também da coordenador do projeto do plano da matemática, dos coordenadores de departamento e depois dos próprios diretores de turma em fazerem perceber aos alunos que eles precisam de uma outra,, " (entrevista Ag01)</p> <p>"também foi necessário fazer ver aos colegas que, as coisas, os interesses de um grupo</p>	

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	Endoutrinamento Conversão / anulação Pilar normativo “moralmente governado” “Espectativas vinculadas” Legitimação da ação		<p>de professores têm que se sacrificar aos interesses da escola.” (entrevista Ag02)</p> <p>“Neste momento, perante o modelo que estamos a por em prática não criou resistência por parte dos professores, porque veio corresponder exatamente aquilo que era a vontade deles. Não digo que seja 100%, porque há pessoas que têm formas de ser e de estar diferentes. Não estamos numa unanimidade entre nós. Mas a grande maioria, e porque foram eles que propuseram o modelo, porque o estudaram, porque o idealizaram bem, e porque lhes dá autonomia de decisão. Porque tudo o que acontece a nível de coordenação de ano eu também não interfiro absolutamente nada. Quem tem autonomia para decidir como se aplicam as horas, quem é que vai substituir, a elaboração dos mapas, a determinação dos conselhos, as ordens de trabalhos, tudo isso são decisões a nível dos coordenadores de ano.” (entrevista Ag04)</p> <p>“Isso é bom porque as pessoas envolvem-se muito mais porque são as pessoas a decidir em conformidade com aquilo que são as expectativas do seu grupo docente, portanto, estão a coordenar um grupo de docentes que ultrapassa e que é transversal, ultrapassa a Direção de Turma, ultrapassa o Grupo Disciplinar, ultrapassa o Departamento, é um ano. E todos os professores, que são muito poucos, é o equivalente a um Conselho de Turma, estão ali com aquele conjunto de objetivos, que são eles a traçar, que são eles a querer cumprir e que são eles a prestar contas, é evidente. Portanto isto não gera na parte dos professores qualquer tipo de resistência, nem ao modelo organizacional que está neste momento a ser implementado nem da parte da dinâmica, porque são eles que estão a comandar, e que são eles que estão de fato a gerir as suas próprias atividades letivas e não letivas.” (entrevista Ag04)</p> <p>“nós não devemos querer mudar o que não conseguimos mudar por razões externas e que não conseguimos alterar. Nós devemos querer mudar aquilo que está ao nosso alcance mudar, por pouco que seja. Porque nós podemos sempre muito, mesmo por pouco que seja.” (entrevista Ag01)</p> <p>“Isto possivelmente (...) isto é uma provocação, na organização se nós pudessemos</p>	<p>profissionalismo</p> <p>participação dos docentes na tomada de decisão como forma de os vincular a um objetivo</p> <p>autonomia organizacional</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
	Forma de anulação		<p>escolher as pessoas com quem (.), se calhar, outros dirão se pudéssemos escolher o diretor, seria diferente, mas o diretor é escolhido de alguma forma, mas os professores não. Efetivamente, eu acho que não sendo possível, era desejável que de alguma forma as direções, que são as que assumem as responsabilidades pelos resultados, pudessem de alguma forma, também fazer algum tipo de seleção das pessoas com quem trabalham. Isso resolvia metade dos problemas, (.) digo eu.” (entrevista Ag06)</p> <p>nós à partida temos alguma dificuldade, quando estamos a distribuir o serviço, em ver como é que a turma se pode adequar mais ou menos aquele professor embora haja às vezes, e principalmente isso vê-se a nível dos CEF's, há professores que trabalham muito bem com turmas CEF, e há professores que trabalham muito mal com turma CEF. E isso, nessa perspetiva, sem dúvida que há uma seleção (entrevista Ag03)</p>	<p>ver rascunho</p> <p>Distribuição de serviço docente / equidade</p>
		<p>Pais e Encarregados de Educação</p> <p>Nível formal</p> <p>Plano da acção</p>	<p>“Os pais intervêm (.) nos órgãos onde estão representados que é o conselho pedagógico e o conselho geral, e também estão representados nos conselhos (.) e nas reuniões com os diretores de turma. Pelo menos os representantes da turma. Se tem havido algum tipo de pressão? Não tem havido sequer apresentação de recursos, portanto creio que esse tipo de ação não tem existido.” (entrevista Ag06)</p> <p>“Os nossos pais são pais que querem o sucesso dos filhos, mas são pais muito heterogéneos. Nós temos todos os alunos, e nós queremos todos. (...) Não há cá seriação de alunos. É uma escola de massas (...) e todos os nossos alunos são nossos alunos com todo o gosto. De maneira que há pais mais exigentes e pais menos exigentes, e nós queremos é que os menos exigentes passem a ser mais exigentes. Os pais exigentes por sua vez também colaboram mais e portanto, aquela ideia que o pai possa ficar Não há hipótese que um pai possa ficar surpreendido com, por exemplo, um insucesso dum aluno no final do ano, porque esse contacto, essa avaliação vai sendo, de tal modo feita</p>	<p>Pais como atores da população organizacional</p> <p>Confrontar Envolvimento das famílias na “população organizacional”</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>ao longo do ano que às vezes até é o próprio pai a concordar e a sentir que será mais benéfico." (...) (entrevista Ag02)</p> <p>"O distanciamento entre pais e professores tem diminuído, sem dúvida. Também felizmente temos uma associação de pais ativa, interessada, participativa, que não fica apenas ao nível do financiamento de algumas atividades, mas participa efetivamente nas atividades da escola, e tem interesse em que a escola tenha também o melhor sucesso" (entrevista Ag04)</p> <p>"Havia alguma ideia, ainda há dias, logo no início do ano letivo, uma mãe que até faz parte da associação de pais que me disse assim, "o meu filho está muito aflito, tem medo". Disse-lhe, "não tem que ter medo", os alunos foram todos perante aquela ideia de que os "A" e "B" seriam os alunos dos vintes. Nada disso. Os alunos estão misturados, foram, depois a letra, ... foram feitos grupos de boletins de matrícula a que foram atribuídos, letras não tivemos essa preocupação, exatamente para não serem rotulados os alunos. E portanto eles vêm que têm todos a mesma oportunidades, e por outro lado, nas turmas depois, embora haja por coincidência turmas que têm um nível mais alto, ou têm alunos com notas mais altas do que outros, mas não houve essa preocupação. Aliás nos últimos anos tem-se verificado que os melhores alunos da escola são exatamente de turmas do meio, a turma G, a turma F, a turma I, portanto não.. Exatamente para se tentar tirar esse tipo de conotação aqueles onde estão os com aquela ideia" (entrevista ES01)</p> <p>"É muito boa, aliás, temos uma associação de pais muito dedicada, muito ..., não são todos, mas há um núcleo duro que está em tudo o que pedimos, e às vezes são eles próprios que avançam com propostas para se fazerem atividades ou se tomarem determinadas iniciativas, até no âmbito da solidariedade. Atualmente nós fazemos aqui uma das atividades interessante que nós fazemos que é a "feira de solidariedade" que já fazemos à 2 anos em que a associação de pais, e os pais em geral têm ali uma participação muito significativa." (entrevista Ag03)</p>	<p>Ritual da turma A</p> <p>Outros serviços educativos / colaboração dos pais</p>
	<p>Pilar cognitivo</p> <p>Entendimento partilhado</p> <p>Mudança</p> <p>Conversão</p>			

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>“Por exemplo nós damos um serviço durante as férias, das férias agora de final de ano, que é pormos a escola à disposição da comunidade e, principalmente os encarregados de educação, se bem que já temos tido doutros, até doutros agrupamentos, em que são criadas aqui um conjunto de atividades, e é uma parceria entre a escola, a escola dá os equipamentos, dá os espaços, dá tudo o que a escola tiver em termos de equipamentos e de espaços e de espaço físico e a associação de pais promove e reúne recursos humanos para estar com as crianças. Então forma-se aqui como se fosse um campo de férias, que dá muito apoio aos encarregados de educação. Porque há encarregados de educação que trabalham durante a semana, não podem estar, não têm ninguém que esteja com as crianças. Há aqui mais de 100 crianças que frequentam este espaço durante as férias. Há esta ligação muito próxima entre os encarregados e a escola, acho eu.” (entrevista Ag03)</p> <p>“O ATL da Associação de pais é uma mais-valia, tem técnicos e assim a trabalhar connosco. Temos aqui um ATL que também é uma resposta para...” (entrevista Ag02)</p> <p>“A nossa Associação de pais é uma, eu acho que é caso único, pelo menos do que conheço no distrito é caso único, porque, além de ser uma IPSS, é por isso que o presidente já lá está há bastante tempo, tem cinco postos de trabalho. Não é neste momento, já tem à uns anos a esta parte. Trabalho permanente no ano inteiro. Isso significa que é uma, ..., pequena empresa, não é, de serviço aos pais e às famílias, aos alunos, e mais, a própria Associação de pais, ..., oferece o serviço de refeições na interrupção de natal, no Carnaval, na Pascoa e nas chamadas férias grandes.” (entrevista Ag02)</p> <p>“na ultima, a ultima exigência maior, foi exatamente começarmos a trabalhar muito mais há noite. Ou seja se neste plano de ação, nesse plano de formação que eu participei era aumentar o envolvimento parental na escola, em casa, na escola e comunidade, nós tínhamos que fazer encontros à noite obrigatoriamente. É evidente que os campeonatos entre pais e filhos tinham que ser à noite. O sarau solidário tinha que ser à noite, as vindas á biblioteca, dos pais, têm que ser à noite.” (entrevista Ag01)</p>	<p>Campo de férias</p> <p>Atividades em horário pós-laboral</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>“porque eu acho que para mim não pode haver nada de mais entusiasmante que uma escola aberta à noite com os pais e os filhos a jogarem entre si. É assim, é um momento em que uma pessoa se sente feliz porque finalmente há uma sintonia de interesses. E estão aqui os professores, e estão aqui os pais, estão aqui os alunos. Eles estão a aprender, e os filhos a discutir - estás a ver pai, ganhei-te, eu dizia-te que era assim. São momentos que depois acabam por trazer satisfação aos próprios docentes que numa outra oportunidade estarão disponíveis para voltar a repetir. Agora, tem que haver alguma flexibilidade mental para estas coisas todas, porque dá mais trabalho” (entrevista Ag01)</p> <p>Outra coisa que me preocupa também muito é agora a Educação e Formação de Adultos, porque nós temos dois cursos de EFA, à noite, claro que é à noite, de 9º ano e secundário, e que muitos deles são encarregados de educação de alunos de dia. (...) É bom mas vai acabar, não é? (.) E isto também, ao contrário do que as pessoas possam pensar, estas ações, estes cursos à noite, e muitas ações de formação para eles, para além das aulas, e muitas visitas de estudo, são experiências diferentes, ajudam muito a melhorar os resultados dos alunos de dia também. (entrevista Ag01)</p> <p>“Por exemplo na história no 2º ciclo, a construção de castelos, não é uma atividade para os alunos, é uma atividade para as famílias e portanto os alunos em casa constroem castelos com os pais. E depois os pais vêm cá colocar os castelos. Os presépios, o "ler mais em família", tanto levando para casa como os pais vindo ler à escola, o campeonato dos jogos matemáticos, ações de formação sobre alimentação equilibrada, sobre como navegar na internet, apresentações de livros de escritores (...). Além da participação nos órgãos, onde são muito respeitados, pois podem falar tudo o que eles quiserem, mesmo.” (entrevista Ag01)</p>	<p>Efa com estratégia de envolvimento dos pais através da qualificação e formação</p> <p>Participação dos pais como fator de qualidade</p>
		Medidas implementadas pela escola face à	a escola tem (.), também numa das estratégias o incentivo ao mérito e ao empreendedorismo. O incentivo ao mérito é, aqueles alunos que aderem a projetos nacionais ou internacionais poderão ter até mais 2 valores na disciplina que estiver	

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
		necessidade de melhoria dos resultados meritocracia	<p>implicada no projeto. Mas também é assim, no ano passado podiam todos, mas nós pensamos assim, se é para valorizar, tivemos de estabelecer uma meta, tem que ser com qualidade. Então estabelecemos que só a partir de 15 valores é que poderiam aderir ao incentivo ao mérito. Os alunos com média de 15 poderiam aderir a um projeto nacional e internacional acompanhado por professores de determinadas disciplinas que também estavam envolvidas no projeto e dependendo da qualidade desse projeto, que o aluno atingiu, poderia ter mais 2 valores nessa disciplina. Claro que o aluno se empenhou porque havia a possibilidade de ter mais 2 valores e também acaba por ter reflexos na aprendizagem dele, porque a aprendizagem também não são só aqueles conteúdos disciplinares, desenvolvem várias competências. (entrevista ES02)</p> <p>tentei fazer isso numa turma, e depois porque há um que já tem outra atividade lá fora prevista, e portanto não consegue fazer essa alteração, e depois é outro que não sei quê, ... já fizemos essa tentativa numa turma que consideramos que era necessário e desistimos.</p> <p>Porque no fundo o que nos estamos a verificar é que muitas vezes os alunos estão mais condicionados em termos de horário lá fora, do que os professores. O problemas não eram os professores, o problemas eram os alunos (entrevista ES01)</p> <p>Mas tentamos fazer essa alteração, mas os que vinham às aulas de apoio não aceitaram porque tinham outras atividades lá fora e que estavam a condicionar essa mudança. Estavam já adaptados aquele horário. Portanto muitas vezes, o problema não é a escola, mas será a atividade que o aluno terá lá fora. Os extras, digamos assim....(entrevista ES01)</p>	<p>Diferenciação</p> <p>Incentivo ao mérito</p> <p>Descriminação contraria a equidade do mandato educacional ao favorecer os melhores</p> <p>resistência Alunos</p> <p>Outras atividades Escola do centro Recusa em falar de explicações</p>
			“Em termos de turmas assim sinceramente, acho que não. Acho que esta escola, como estava tentado a dizer, como todas as escolas públicas, e não vou ser injusto ao ponto de	<p>gestão de casos específicos”</p> <p>Resposta da escola para com</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>dizer que nenhuma particular ou privada conseguiria dar, pode uma ou outra, mas regra geral isto aplica-se às escolas públicas, somos confrontados com estes casos de, ou individuais, de alunos portadores de comportamentos desviantes, necessidades educativas especiais, ou até o caso de grupos turma que merecem uma atenção, um cuidado especial e aí o que podemos fazer é aquilo o que fazemos por exemplo em relação às turmas PIEF." (entrevista Ag05)</p> <p>Nós temos tido, eu ia dizer a sorte, mas nestas coisas não há sorte, temos tido de facto um olhar justo por parte da Direção Regional, que perante o nosso apelo e a forma como ele é feito, nos tem facultado a colaboração de uma psicóloga neste agrupamento, e portanto, isto para dizer que, esses casos de facto que merecem tratamento, atendimento, uma análise, um adaptação curricular são, acho que posso arriscar a dizer que são devidamente amadurecidos, são conhecidos, é uma das vantagens de estarmos em agrupamento, temos esses casos sinalizados desde o Pré-escolar, e portanto mesmo não estando a psicóloga ao serviço desses níveis de ensino, ela está ao serviço do agrupamento e portanto presta-se a esse serviço. Ela sabe qual é a missão do cargo que tem cá dentro, e nós temos os casos sinalizados e diagnosticados desde o pré-escolar. Para cada aluno que necessita de um tratamento especial, nós tentamos encontra-lo. (entrevista Ag05)</p> <p>"De facto temos uma franja de população com características muito próprias, temos alunos de etnia cigana, que felizmente nos últimos anos tem sido encaminhados para vias de formação diferenciadas, como é o caso dos PIEF's. Vamos formar a candidatura à 3ª turma PIEF, já, não só para ciganos, mas predominantemente para elementos de etnia cigana. Temos uma escola do 1º ciclo onde só frequentam, ou só vão frequentar para o ano, miúdos de etnia cigana. Penso que este problema será resolvido com a construção do centro escolar que está em fase de acabamento, porque é difícil remar contra esta tendência que os pais têm de não se reverem, os pais da nossa "raça" não se reverem e até temerem a integração dos alunos da nossa "raça" numa escola onde predominam os meninos ciganos."(entrevista Ag05)</p> <p>"Outros alunos que deixaram de vir à escola com problemas graves,....., que se isolavam,</p>	os alunos com maior dificuldades e/ou piores resultados.

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>tentamos fazer um componente aqui na escola e outra componente com parceiros. Por exemplo uma que estava mais vocacionado para a área da gestão desportiva, está a fazer umas horas na (Empresa Municipal com espaços de Lazer e desportivos, nomeadamente Piscinas) e uma parte da componente teórica aqui. Outro aluno está a fazer aqui a parte da componente teórica e está a fazer outras horas no (hipermercado local). Que por acaso a colega que orientou, sabia de uma funcionária que trabalhava lá que tinha alguma formação e que poderia acompanhar. O (hipermercado) aceitou e está a fazer porque foi a maneira de ele sair de casa. Ele não conseguia vir à escola e agora está-se a integrar, o objetivo mais do que ele transitar é que ele saia e que se integre" (entrevista ES02)</p> <p>"As dificuldades dos alunos às vezes são determinadas áreas, não são em todas as áreas, e não há coisa melhor para um aluno quando se identifica a área em que ele não tem problemas, e que acaba por ser a polarizadora e a área que lhe vai trazer a autoestima suficiente para ele vencer algumas dificuldades e então há esse cuidado de se encaminhar os alunos para determinados clubes, que sejam, o teatro, ..., eu falo até neste em concreto porque é um clube que acaba por dar aos alunos talvez algumas competências que são as competências bloqueadoras dos alunos no processo de ensino / aprendizagem. Como o saber intervir, o saber estar, o saberem dirigir-se. Como têm de decorar os textos, também de certo modo há ali um trabalho em que eles vêm utilidade, e então também trabalham a interpretação dos textos, os significados" (entrevista Ag03)</p>	<p>missão"</p> <p>Papel que só a escola pública consegue desempenhar</p> <p>equidade</p>
	<p>Valor legitimado »»»</p> <p>Pilar cognitivo</p> <p>conversão</p>		<p>"Como diretor, a mim é de alguma forma dramático saber que nós temos excelentes projetos, que temos grandes iniciativas, estamos no projeto a ler mais, fomos convidados para fazer uma apresentação em Lisboa, no dia 3, sobre o projeto a LER+, veio cá a televisão, ou veio cá a televisão para falarmos do nosso "leva, lê-me e devolve-me", o projeto dos livros, e depois (...), portanto tudo isso é muito bom agora é dramático ver que na prática os resultados não descolam, pelo menos os da avaliação externa." (entrevista Ag06)</p> <p>"Agora talvez a gente não tenha aquilo que desejaria mas estamos em (...), numa escola dos arredores da cidade, não estamos numa área onde os miúdos tenham outro tipo de</p>	<p>Diretor e qualidade</p>

Dimensões teóricas de Análise		Temas / Padrões Chave	Citações	Comentários (Interpretação Crítica e reflexão)
Níveis de Análise	Perspetiva neo-institucional			
			<p>possibilidades e estão integrados noutra realidade socioeconómica que permita outro tipo de resultados. Mas acho que acima de tudo formamos bons alunos, boas pessoas e muitos deles, muitos alunos nossos que atualmente são altos quadros, no âmbito da medicina, ligados à Universidade (...)” (entrevista Ag02)</p> <p>“Tem projetos inovadores, quer para alunos bons quer para alunos menos bons. Portanto nós temos atividades e projetos que são agarrados pelos bons, que não nos podemos esquecer deles. As escolas também não podem trabalhar só para o aluno médio ou fraco. Temos de ter estratégias que motivem os alunos para os manter aqui. E temos a tal estratégia que lhe disse, do empreendedorismo, do incentivo ao mérito, da excelência, e para que os alunos sintam que se esforçarem são premiados e que vão apenas estar aqui, não é preciso os pais estarem a investir numa escola longe do concelho (.), com custos mais elevados, que aqui conseguem e podem ter boas médias se ficarem aqui. Tanto acompanhamos os alunos bons como os alunos médios” (entrevista ES02)</p> <p>“agrupamento inclusivo, é de referência a nível da Unidade de Multideficiência que temos no 4º ano de escolaridade na escola EB1, e ao nível do Agrupamento, aqui da escola sede, do 2º e 3º ciclo. Temos alunos da multideficiência a frequentar o ensino regular. Isto significa que efetivamente nós conseguimos, nos nossos resultados, melhorar os resultados dos alunos com dificuldades e ter alunos excelentes, também. Acho que a prestação de serviço educativo passa por isso também. De facto atender à diferença e à individualidade dos alunos que recebemos. Portanto acho que estamos bem.” (entrevista Ag04)</p>	