

EQUIPAS EDUCATIVAS

Um estudo de caso

[Dissertação de Mestrado]

Ricardo Fernando Constâncio Santos

Trabalho realizado sob a orientação de

Doutora Clarinda Barata

Doutora Isabel Rebelo

Leiria, abril, 2026

Ciências da Educação - Gestão Escolar

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

AGRADECIMENTOS

Para conseguir levar este trabalho até ao fim não posso deixar de agradecer:

À minha esposa e aos meus filhos, pela força e o apoio que me foram dando, primeiro para embarcar nesta aventura, e depois, mesmo em momentos mais difíceis desde período, nunca me deixando desistir incentivando sempre para fazer mais e melhor.

Aos professores do IPLeiria, pela paciência que tiveram durante as aulas, mas também pela disponibilidade que sempre demonstraram para que conseguisse concluir com sucesso todas as cadeiras do curso.

Destes, devo destacar a Dr.^a Isabel Rebelo e a Dr.^a Clarinda Barata, que como orientadoras desta dissertação, foram incansáveis no apoio e nas indicações que foram sempre dando, para a melhoria e o aperfeiçoamento deste trabalho.

Quero também agradecer a todos os docentes e em particular ao Diretor do Agrupamento sobre o qual fiz este trabalho, que sempre colaboraram com tudo o que necessitei para este estudo.

E por fim, a toda a turma do Mestrado em Ciências da Educação - Gestão Escolar que comigo, e de forma bastante unida, trabalharam para fazer chegar este curso até ao fim.

A todos, o meu MUITO OBRIGADO!!

RESUMO

O trabalho que aqui se apresenta insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação - Gestão Escolar, tendo como tema as “Equipas Educativas” e por objeto de estudo a percepção que os docentes de um dado Agrupamento têm quanto à influência que estas estruturas organizativas têm no sucesso educativo dos seus alunos.

A pertinência deste tema resulta da implementação do Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho, no qual se promovem estratégias de *Autonomia e Flexibilidade Curricular* que permitam aos alunos não só adquirir os conhecimentos relativos às *Aprendizagens Essenciais* de cada disciplina, mas também as competências previstas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*.

Este diploma prevê a implementação de dinâmicas de trabalho pedagógico preferencialmente por Equipas Educativas, o que foi imediatamente posto em prática no Agrupamento em estudo.

No presente estudo desenvolveu-se uma investigação, por *Estudo de Caso*, focada no corpo docente do Agrupamento em estudo, onde se procura dar resposta à seguinte questão: **Que percepção têm os professores quanto às implicações que o modelo das Equipas Educativas implementado no Agrupamento de Escolas X têm relativamente ao sucesso dos alunos?** Desta forma pretende-se cumprir os seguintes objetivos: **Analisar as percepções dos professores quanto à eficácia das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos e também identificar aspetos facilitadores e oportunidades de melhoria do modelo de Equipas Educativas implementado neste Agrupamento.**

Este é um estudo qualitativo baseado em análise documental de documentos do próprio Agrupamento, como o Regulamento Interno e

o Projeto Educativo, e de onde se retiraram informações relativas à organização e estruturação do modelo de Equipas Educativas aqui implementado, assim como em entrevistas a docentes selecionados de acordo com as funções que exercem e a representatividade que têm face ao restante corpo docente, nas quais se procurou encontrar suporte para as respostas obtidas através de um questionário aplicado a todos os docentes do Agrupamento.

O estudo indicia que o modelo de Equipas Educativas implementado neste Agrupamento de Escolas é bem aceite pelos docentes como potenciador do trabalho colaborativo e de articulação interdisciplinar, mas não é por si só uma ferramenta com influência direta nos resultados escolares dos alunos.

Palavras chave

Autonomia e flexibilidade curricular, Equipas Educativas, Sucesso Educativo

ABSTRACT

The work presented here is part of the Master's degree in Educational Sciences – School Management, focusing on “Educational Teams” and studying the perception that teachers from a given school cluster have regarding the influence that these organizational structures have on their students' educational success.

The relevance of this topic stems from the implementation of Decree-Law No. 55/2018 of 6 July, which promotes strategies of *Autonomy and Curricular Flexibility* that enable students not only to acquire the knowledge related to the *Essential Learnings* of each subject, but also the competences set out in the *Profile of Students Leaving Compulsory Education*.

This legal framework provides for the implementation of pedagogical work dynamics preferably through Educational Teams, which was immediately put into practice in the school cluster under study.

In the present study, research was conducted through a Case Study, focused on the teaching staff of the school cluster under analysis, seeking to answer the following question: **What is teachers' perception regarding the implications of the Educational Teams model implemented in School Cluster X for student success?** In this way, the following objectives are pursued: **to analyse teachers' perceptions regarding the effectiveness of Educational Teams in promoting student success**, and to **identify facilitating factors and opportunities for improvement in the Educational Teams model implemented in this cluster**.

This is a qualitative study based on documentary analysis of the school cluster's own documents, such as the Internal Regulations and the Educational Project, from which information was obtained regarding the organisation and structuring of the Educational Teams model

implemented here, as well as on interviews with selected teachers according to the roles they perform and their representativeness within the teaching staff. These interviews sought to support the responses obtained through a questionnaire administered to all teachers in the cluster.

The study indicates that the Educational Teams model implemented in this school cluster is well accepted by teachers as a promoter of collaborative work and interdisciplinary articulation, but it is not, in itself, a tool with a direct influence on students' academic results.

Keywords

Curricular autonomy and flexibility, Educational Teams, Educational Success

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	III
Resumo	IV
Abstract.....	VI
Índice Geral	VIII
Índice de Gráficos.....	X
Índice de Tabelas.....	XI
Introdução.....	1
1 - A evolução do sistema educativo português dos anos 70 até aos dias de hoje: mudanças, reformas e dificuldades.....	4
1.1 - O sistema educativo em Portugal antes do Decreto – Lei n.º 55/2018	4
1.2 - O Decreto – Lei n.º 55/2018 de 6 de julho.....	7
1.3 - Equipas Educativas	12
2 - Equipas Educativas num Agrupamento da região Oeste	17
2.1 - Organização do modelo de Equipas Educativas implementado.....	18
2.2 - As Equipas Educativas e o sucesso dos alunos	22
3 – Metodologia.....	23
3.1 – Objetivos da investigação.....	23
3.2 – Natureza do estudo	23
3.3 - Participantes no estudo.....	24
3.4 - Métodos de recolha de dados	25
3.5 – Análise de dados.....	27
4 - Apresentação e discussão de resultados	35
4.1 - Caracterização dos Docentes.....	35
4.2 - Composição e constituição das Equipas Educativas	36
4.3 – Funcionamento das Equipas Educativas.....	39

4.4 – Impacto das Equipas Educativas no sucesso educativo dos alunos.....	52
5. Súmula dos principais resultados	63
6 - Considerações finais.....	66
Referências Bibliográficas.....	69
Apêndices	72
Apêndice 1: conteúdo do questionário inserido no Google forms	72
Apêndice 2 – Resultados do questionário.....	80
Caracterização do docente	80
Composição e constituição das Equipas Educativas	81
Funcionamento das Equipas Educativas.....	82
Impacto das Equipas Educativas na organização do Agrupamento de Escolas do XXX e no sucesso educativo dos alunos.....	85
Apêndice 3 - Guiões das entrevistas.....	88
Apêndice 4 – Transcrição das entrevistas realizadas.....	92
Entrevista ao Diretor do Agrupamento de Escolas do C.	92
Entrevista à Coordenadora das Equipas Educativas.....	101
Entrevista ao Coordenador do Departamento de Línguas	114
Entrevista ao Coordenador do Departamento de ciências Sociais e Humanas.....	119
Entrevista à Coordenadora do Departamento do 1.º Ciclo do Ensino Básico	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de docentes nas Equipas Educativas	37
Gráfico 2: Número de disciplinas e turmas nas Equipas Educativas.....	37
Gráfico 3: Critérios de constituição das Equipas Educativas	38
Gráfico 4: Missão e funções das Equipas Educativas.....	39
Gráfico 5: Número de níveis de ensino das Equipas Educativas.....	41
Gráfico 6: Tarefas atribuídas e as Equipas Educativas.....	41
Gráfico 7: Frequência das reuniões de Equipas Educativas	42
Gráfico 8: Duração das reuniões de Equipas Educativas	44
Gráfico 9: Modelo de coordenação das Equipas Educativas.....	45
Gráfico 10: As Equipas Educativas e a sua contribuição para o Projeto Educativo.....	46
Gráfico 11: As Equipas Educativas e a sua sobreposição com as funções de Direção de Turma.....	47
Gráfico 12: As Equipas Educativas e a sua articulação / complementaridade com a Direção de Turma	48
Gráfico 13: Grau de burocratização das Equipas Educativas.....	49
Gráfico 14: Contribuição das Equipas Educativas para a função docente	50
Gráfico 15: Contribuição das Equipas Educativas para a função de Diretor de Turma	50
Gráfico 16: Contribuição do trabalho das Equipas Educativas	55
Gráfico 17: A condução das reuniões e a sua eficácia na promoção do sucesso.....	58
Gráfico 18: Os técnicos especializados e a sua eficácia na promoção do sucesso	60
Gráfico 19: As Equipas Educativas como mais-valia pedagógica	61

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Contribuição das tarefas realizadas para o sucesso educativo	53
Tabela 2: Aspetos do sucesso educativo mais influenciados pelas EE.....	56
Tabela 3: Categoria profissional.....	80
Tabela 4: Idade.....	80
Tabela 5: Nível de ensino exercido no ano letivo 2024/2025.....	81
Tabela 6: Número de anos no Agrupamento	81
Tabela 7: Experiência de Equipas Educativas noutros Agrupamentos.....	81
Tabela 8: Número de docentes nas Equipas Educativas.....	81
Tabela 9: Número de disciplinas nas Equipas Educativas.....	82
Tabela 10: Critérios para a constituição das Equipas Educativas.....	82
Tabela 11: Funções das Equipas Educativas	82
Tabela 12: Número de níveis de ensino.....	82
Tabela 13: Atividades da distribuição de serviço	83
Tabela 14: Frequência das reuniões.....	83
Tabela 15: Duração das reuniões	83
Tabela 16: Modelo de coordenação.....	83
Tabela 17: Tarefas solicitadas.....	84
Tabela 18: Compatibilidade com os Conselhos de Turma	84
Tabela 19: Articulação com os Conselhos de Turma	84
Tabela 20: Grau de burocratização das Equipas Educativas	84
Tabela 21: Contribuição para a preparação das aulas.....	85
Tabela 22: Contribuição para as funções de diretor de turma	85
Tabela 23: Tarefas das EE que contribuem para o sucesso educativo.....	85

Tabela 24: Trabalho das EE que contribuem para o sucesso educativo	86
Tabela 25: Aspetos do sucesso educativo mais influenciados pelas EE.....	86
Tabela 26: Condução das EE e a sua eficácia.....	86
Tabela 27: Articulação com os técnicos especializados	87
Tabela 28: Mais-valias das EE para o sucesso educativo	87
Tabela 29: Aspetos positivos da implementação das EE.....	87
Tabela 30: Aspetos a melhorar da implementação das EE.....	88

INTRODUÇÃO

As Equipas Educativas são um dos modelos de organização do trabalho na escola que, apesar de preconizadas e estudadas já desde o início do século XXI, em Portugal, por exemplo, por autores como João Formosinho e Joaquim Machado (Formosinho & Machado, 2009), e aprofundadas por autores como Ilídia Cabral e José Matias Alves (Cabral & Alves, 2016), foram formalmente previstas no Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho, onde se espera desenvolver trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar na gestão do currículo.

Nestas estruturas, que devem acompanhar turmas ou grupos de alunos, que se espera que os docentes que as constituem consigam definir dinâmicas de trabalho pedagógico, de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar que promovam e rentabilizem o trabalho colaborativo docente, adequando-as às características de cada turma ou grupo de alunos (Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho do Ministério da Educação e Ciência, 2018, p. 2935).

Transpondo estas diretivas para Agrupamentos de escolas de menores dimensões, onde a implementação de Equipas Educativas pode implicar a alocação de recursos e de tempo, preciosos para os docentes, atendendo a todas as exigências pedagógicas e burocráticas com que se confrontam atualmente, torna-se pertinente analisar em que medida este modelo organizativo constitui uma mais-valia para o sucesso educativo dos alunos.

Em termos de gestão organizacional e de recursos humanos, é de extrema importância avaliar o impacto que estas mudanças têm no sucesso educativo dos alunos, e assim possibilitar a quem tem que conduzir o destino das escolas que sejam tomadas decisões de forma consciente e eficaz.

Apesar do enquadramento normativo que sustenta a implementação das Equipas Educativas, é fundamental que seja efetivamente explorada a forma como os docentes percecionam o contributo destas estruturas para a promoção do sucesso educativo dos

alunos, nos contextos específicos em que trabalham, de modo a poderem ser recolhidos dados para a melhoria dos modelos específicos do seu funcionamento e para informar as decisões organizacionais das estruturas de gestão. Assim sendo, este estudo irá incidir nas perceções que os docentes têm sobre o impacto das Equipas Educativas no sucesso dos alunos, uma vez que são os docentes que estão em contacto direto com os alunos, que os avaliam e que vivem no dia-a-dia as dificuldades e os anseios inerentes a esta profissão. O estudo irá igualmente incidir na perceção de gestores intermédios e de topo, que têm poder de decisão sobre as dimensões organizacionais relacionadas com a implementação das Equipas Educativas e sobre o modelo adotado para a sua constituição e funcionamento. Desta forma, pretende-se contribuir com informações que possam servir de base para futuras tomadas de decisão por parte de quem gere o Agrupamento, na procura constante do melhor para os alunos.

Este trabalho visa então dar resposta à seguinte questão de investigação: “Que perceções têm os professores quanto às implicações que o modelo das Equipas Educativas tem relativamente ao sucesso dos alunos?”

Pretende-se, assim, analisar as perceções dos professores quanto à eficácia das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos; identificar as suas perspetivas relativamente a aspetos facilitadores e oportunidades de melhoria no modelo de Equipas Educativas implementado neste Agrupamento.

O estudo configurou um *estudo de caso* de natureza predominantemente qualitativa, assente numa abordagem interpretativa dos dados recolhidos.

Para efeito da recolha de dados procedeu-se a uma análise documental de um corpus de documentos do Agrupamento, considerados relevantes, à elaboração e aplicação de um questionário a todos os docentes deste Agrupamento, e à realização de entrevistas ao Diretor do Agrupamento, à Coordenadora das Equipas Educativas e a três Coordenadores de Departamento.

A dissertação está dividida em duas grandes partes: Numa primeira parte, onde se começa por contextualizar de forma resumida a evolução do sistema educativo português, é feita a análise teórica e documental dessa mesma evolução, desde os anos 70 até aos dias de hoje, mas com especial enfoque no Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho e, em particular, nas Equipas Educativas.

Ainda nesta parte é feita a apresentação do Agrupamento em estudo, as suas características geográficas e socioeconómicas, que nos permitem caracterizar a tipologia principal de alunos que frequentam este Agrupamento.

Numa segunda parte são apresentadas as opções metodológicas que sustentaram o estudo, a metodologia seguida para a recolha dos dados por questionário em *Google Forms* e por entrevistas. É feita a análise das respostas às questões colocadas no referido questionário e nas entrevistas, são apresentadas as conclusões que é possível retirar da referida análise, e, por fim, são apresentadas considerações finais a este trabalho.

Como apêndices são apresentados os guiões do questionário que foi aplicado a todos os docentes deste Agrupamento e respetivas respostas, o guião das entrevistas efetuadas, bem como a transcrição das mesmas.

1 - A EVOLUÇÃO DO SISTEMA EDUCATIVO PORTUGUÊS DOS ANOS 70 ATÉ AOS DIAS DE HOJE: MUDANÇAS, REFORMAS E DIFICULDADES

1.1 - O SISTEMA EDUCATIVO EM PORTUGAL ANTES DO DECRETO – LEI N.º 55/2018

O sistema educativo português, e em particular os ensinos básico e secundário atuais, é o resultado de inúmeras transformações, que foram acompanhando a própria evolução da sociedade e da política portuguesas.

Para se conseguir apreender corretamente o espírito subjacente à publicação do Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, é importante contextualizar com a evolução da educação em Portugal, em particular nos últimos 50 anos.

No período após a 2.^a guerra mundial, o nosso sistema de educativo baseava-se num sistema de centralização e de controlo social, sendo o Estado Novo a assumir a faceta de Estado-educador a quem incumbia a educação nacional, cuja organização e controlo pertencia à administração central e passava pelo currículo académico, pelos modos de organização dos professores, dos alunos e do processo de ensino (Formosinho & Machado, 2013a, p. 27). Também o acesso ao sistema educativo era altamente centralizado e elitista, com acesso restrito a determinados grupos sociais, verificando-se na sociedade em geral baixas taxas de escolarização.

Em 1973 surge a chamada “Reforma Veiga Simão” (Lei n.º 5/73, de 25 de julho), que visa “a “democratização do ensino” e permite, no interior da escola, a ocupação, por parte de professores e alunos, de espaços de participação que cada vez tornam mais evidente a necessidade de “democratização da sociedade”, efeito não desejado pelo sistema político no seu todo” (Formosinho & Machado, 2013a, p. 28).

Com a revolução de abril de 1974 vão surgindo diversos movimentos populares e

assiste-se nas escolas a uma “tomada de poder das escolas pelas assembleias de estudantes e professores associada ao “saneamento” de reitores, diretores e professores acusados de (maior) conivência com o regime de Salazar-Caetano, e observa-se uma auto-organização da gestão escolar, a modos de “ensaio autogestionário”(Formosinho & Machado, 2013a, p. 28).

Assiste-se então aos primeiros ensaios de auto-organização da gestão escolar, escudados pela cobertura legal dada pela administração, nomeadamente com o Decreto-Lei n.º 221/74, de 27 de maio (que vem permitir que o Ministério da Educação confie a direção das escolas a comissões democraticamente eleitas e presididas por docentes) e legislação seguinte.

No período entre 1976 e 1986, as grandes evoluções do sistema educativo foram a regulamentação da intervenção nas escolas por parte das associações de pais e encarregados de educação e, em 1984, a transferência de competências para as autarquias em matérias de investimentos públicos nos domínios da educação e ensino, nomeadamente nas seguintes áreas: 1) Centros de educação pré-escolar; 2) Escolas dos níveis de ensino que constituem o ensino básico; 3) Residências e centros de alojamento para estudantes dos níveis de ensino referidos no número anterior; 4) Transportes escolares; 5) Outras atividades complementares da ação educativa na educação pré-escolar e no ensino básico, designadamente nos domínios da ação social escolar e da ocupação de tempos livres; 6) Equipamentos para educação de base de adultos (Formosinho & Machado, 2013a, p. 30).

É em 1986 que toda a estrutura e funcionamento do sistema educativo são finalmente regulamentados, com a publicação da Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) (Lei n.º 46/86 de 14 de outubro), que

estabelece os parâmetros orientadores da estrutura e funcionamento do sistema educativo, define os princípios a que deve obedecer a sua administração e gestão a nível central, regional autónomo, regional, local e de estabelecimento (nomeadamente os da democraticidade, da participação de todos os implicados no processo educativo e da interligação com a comunidade), determina a adoção de orgânicas e formas de descentralização e de desconcentração dos serviços e cria

departamentos regionais de educação com o objetivo de integrar, coordenar e acompanhar a ação educativa (Formosinho & Machado, 2013a, p. 31).

Esta Lei apresenta então como principais princípios gerais o direito que todos os portugueses têm à educação e à cultura, bem como a responsabilidade que o estado assume de promover a democratização do ensino, garantindo o direito a uma justa e efetiva igualdade de oportunidades no acesso e sucesso escolares (Ministério da Educação, 1986, p. 3070).

Uma das ferramentas utilizadas para a concretização destes princípios foi a implementação da escolaridade obrigatória de 9 anos. No entanto este processo de alargamento não foi fácil de executar em virtude de variados obstáculos que existiam e que foi necessário ultrapassar.

Por um lado, foi necessário combater o trabalho infantil, fortemente implantado na sociedade portuguesa, e para o qual se promoveram diversos programas especiais. Foi também necessário desenvolver a ação social escolar junto das famílias “não apenas para convencer e mobilizar a sociedade e as famílias, mas sobretudo para mitigar as dificuldades sociais e económicas que as famílias enfrentavam no esforço de educação das crianças” (Rodrigues, 2015, p. 20).

Por outro lado, as condições existentes para este alargamento não eram as suficientes para fazer face às novas exigências, uma vez que “não existiam professores em número suficiente nem com as qualificações adequadas, não havia programas nem currículos desenvolvidos para esse esforço de ensino, não havia manuais, não havia escolas suficientes” (Rodrigues, 2015, p. 20).

Estes grandes obstáculos só se consideraram ultrapassados em 1996, pois só então se garantiu que todos os jovens de 14 anos estivessem na escola. No entanto a taxa de escolarização atingida não era a ideal, com mais de 20% dos jovens a terminarem os 9 anos de escolaridade obrigatória sem a concluírem com o sucesso devido (Rodrigues, 2015, p. 21).

A LBSE constituiu-se assim como numa pedra basilar do sistema educativo, sempre muito ativo nas mudanças superficiais, ditadas, em parte, pela imediatividade de um clima de opinião, mas que evolui até 2000, tornando-se o ano de 2001 num marco de uma

revisão curricular dos ensinos básico e secundário, e ainda pelas mudanças ocorridas entre 2002 e 2015, numa sucessão de revisões e contrarrevisões, bem como numa não-promulgação da Lei de Bases de Educação (Pacheco & Sousa, 2016, p. 91).

Nesta fase deve ser ainda destacado o aumento da escolaridade obrigatória de 12 anos, que foi implementada com a Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto, que estabeleceu a obrigatoriedade da permanência no sistema educativo de todos os jovens até aos 18 anos ou até à conclusão do 12.º ano de escolaridade. Esta medida entrou em vigor no ano letivo de 2009/2010 e teve uma aplicação progressiva, tornando-se plenamente efetiva nos anos seguintes, abrindo caminho ao modelo de escolaridade atual.

Chegamos então a uma época em que, apesar de estar implementada a escolaridade de 12 anos, a escolarização alcançada ainda não era ainda a desejada, uma vez que muitos alunos continuam a abandonar o sistema educativo sem concluírem o ensino secundário, havendo dificuldades em garantir que todos os estudantes tivessem sucesso escolar, especialmente aqueles com dificuldades de aprendizagem ou em situação de vulnerabilidade socioeconómica. Por outro lado, havia ainda a necessidade de se implementar um ensino mais inclusivo e flexível. Para além disso era ainda necessário criar uma reformulação do currículo para responder às novas exigências da sociedade, que enfrentava permanentemente novos desafios, decorrentes de uma globalização e desenvolvimento tecnológico constantes.

1.2 - O DECRETO – LEI N.º 55/2018 DE 6 DE JULHO

O novo currículo para os ensinos básico e secundário em Portugal, estabelecido pelo Decreto-Lei n.º 55/2018, visa atualizar e modernizar o sistema educativo, levando em conta as seguintes necessidades:

- Promover de forma mais eficaz a escolaridade plena dos alunos, até aos 18 anos e com a conclusão do ensino secundário, prevenindo assim o abandono e fomentando a inclusão e o sucesso educativo dos mesmos.

- Acompanhar as transformações sociais e tecnológicas, requerendo novas habilidades e competências dos alunos.

- Incorporar os avanços das neurociências e da psicologia da aprendizagem, permitindo abordagens pedagógicas mais eficazes e personalizadas.
- Alinhar-se com as recomendações de organismos internacionais, como a OCDE, a fim de melhorar o desempenho dos alunos em avaliações globais.
- Conceder maior autonomia e flexibilidade às escolas, para que possam adaptar o currículo às suas particularidades e necessidades dos estudantes.
- Focar no desenvolvimento de competências essenciais para a vida pessoal e profissional, em vez de uma abordagem centrada apenas na transmissão de conteúdos.

Com esta legislação, o governo deu seguimento ao projeto de gestão flexível do currículo, iniciado em 1996 com o Despacho n.º 98-A/ME/96, de 26 de julho, através da designada “autonomia e flexibilidade curricular”, definida pelo Decreto-Lei n.º 55/2018, de 16 de julho, nos seguintes termos:

[...] a faculdade conferida à escola para gerir o currículo dos ensinos básico e secundário, partindo das matrizes curriculares-base, assente na possibilidade de enriquecimento do currículo com os conhecimentos, capacidades e atitudes que contribuam para alcançar as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (Ministério da Educação, 2018, p. 2930).

Esta concessão atribuída de forma generalizada a todos os Agrupamentos escolares e escolas não agrupadas, após um ano de ensaio com a implementação do *Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular* promovido pelo Despacho n.º 5908/2017 de 5 de julho, e no qual as escolas eram desafiadas a participar, pretende que as mesmas sejam capazes de uma apropriação plena da autonomia curricular. Pelo menos no plano das orientações para a ação, as escolas passaram a ser objeto de um desafio em termos de assunção plena da autonomia curricular, da flexibilidade, da capacidade de inovação e diferenciação pedagógicas (Lima, 2020, p. 174).

Com a implementação no Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, foi então conferida mais autonomia às Escolas para tomarem decisões que ajudem os alunos a alcançar as competências do *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO)*. Aquele normativo trouxe assim aos agentes educativos novos desafios: tornar a Escola um espaço culturalmente mais desafiante e significativo e educacionalmente mais

ambicioso e influente; operacionalizar possibilidades de ação de cada Escola, de acordo com as características dos seus alunos e dos recursos humanos e materiais; implementar a componente curricular de Cidadania e Desenvolvimento, operacionalizando a *Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania*; adotar diferentes formas de organização do trabalho escolar por Equipas Educativas; possibilitar a adoção de um percurso formativo próprio no ensino secundário, através da permuta de disciplinas (Alves et al., 2019, p. 348).

Os princípios orientadores que regem o novo currículo incluem a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, através de uma abordagem multinível das necessidades educativas dos alunos.

Esta abordagem inclui, entre outras medidas estruturantes, a definição de aprendizagens essenciais a adquirir pelos alunos nas diversas disciplinas (no ensino básico homologadas pelo Despacho n.º 6944-A/2018, de 19 de julho e no ensino secundário homologadas pelo Despacho n.º 8476-A/2018, de 31 de agosto), da implementação de ofertas educativas diversificadas e ofertas de dupla certificação, como por exemplo os cursos profissionais (regulamentados com a Portaria n.º 235-A/2018 de 23 de agosto), do reforço da autonomia das Escolas quanto a opções curriculares e do aumento do caráter formativo da avaliação, e a efetivação da educação inclusiva.

Além disso, o novo currículo também preconiza: a implementação da coautoria curricular e da responsabilidade partilhada na gestão do currículo, assumindo-se os professores como agentes de desenvolvimento curricular e garantindo o envolvimento de alunos e encarregados de educação; a gestão e lecionação interdisciplinar e articulada do currículo, através da dinamização de projetos que aglutinam aprendizagens das diferentes disciplinas, planeados, realizados e avaliados em conjunto; a natureza transdisciplinar das aprendizagens; a educação para a cidadania e para o desenvolvimento; a integração da avaliação na gestão do currículo, ao serviço do ensino e das aprendizagens, assegurando a complementaridade entre avaliação interna e externa (Alves et al., 2019, p. 349).

Pretende-se assim garantir a todos o direito à aprendizagem e ao sucesso educativo, aumentando a equidade e a inclusão, e melhorar a qualidade das aprendizagens, por via da adequação às especificidades do aluno e da Escola, da contextualização interdisciplinar dos conhecimentos, da valorização da aprendizagem centrada no aluno, da promoção de

aprendizagens ativas e significativas e do desenvolvimento de competências complexas: questionar saberes, integrar conhecimentos, comunicar eficientemente e resolver problemas.

O Decreto-Lei n.º 55/2018, de 06 de julho, dotou as escolas de ferramentas que estas poderão gerir, em função das respetivas comunidades estudantis, dos recursos humanos e materiais disponíveis, bem como das próprias características das comunidades em que estas escolas se inserem, de forma a alcançar a tão desejada equidade e melhoria da qualidade das aprendizagens.

Estas ferramentas incidem nos seguintes eixos:

- Prioridades e opções curriculares estruturantes (Artigo 19.º); centrando-se nas áreas de competências consignadas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, a escola, no contexto da sua comunidade educativa, estabelece prioridades no desenvolvimento do planeamento curricular, tomando opções que visam: a) A valorização das artes, das ciências, do desporto, das humanidades, das tecnologias de informação e comunicação, e do trabalho prático e experimental, bem como a integração das componentes de natureza regional e da comunidade local; b) A aquisição e desenvolvimento de competências de pesquisa, avaliação, reflexão, mobilização crítica e autónoma de informação, com vista à resolução de problemas e ao reforço da autoestima dos alunos; c) A promoção de experiências de comunicação e expressão em língua portuguesa e em línguas estrangeiras nas modalidades oral, escrita, visual e multimodal; d) O exercício da cidadania ativa, de participação social, em contextos de partilha e de colaboração e de confronto de ideias sobre matérias da atualidade; e) A implementação do trabalho de projeto como dinâmica centrada no papel dos alunos enquanto autores, proporcionando aprendizagens significativas (Ministério da Educação, 2018, p. 2935).

- Instrumentos de planeamento curricular (Artigo 20.º): O planeamento curricular ao nível da escola e da turma, concretizando os pressupostos do projeto educativo: a) Constitui uma apropriação contextualizada do currículo, adequada à consecução das aprendizagens e ao desenvolvimento integral dos alunos; b) Regista as opções relativas ao planeamento, à realização e à avaliação do ensino e das aprendizagens (Ministério da Educação, 2018, p. 2935).

- Dinâmicas pedagógicas (Artigo 21.º): Nas dinâmicas de trabalho pedagógico deve-se desenvolver trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar, operacionalizado preferencialmente por Equipas Educativas que acompanham turmas ou grupos de alunos (Ministério da Educação, 2018, p. 2935).

A implementação da Autonomia e Flexibilidade Curricular efetuada pelo Ministério da Educação nos Agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas pretende democratizar a educação em Portugal, sem, no entanto, o concretizar na plenitude. Isto acontece porque as grandes decisões de gestão são sempre tomadas pela tutela, cabendo às escolas a operacionalização das mesmas e, sobretudo, a descentralização de certas competências, embora estas sejam principalmente de carácter técnico, operacional e por vezes financeiro, e que são associadas a maior flexibilidade e capacidade de adaptação às diferenças das respetivas comunidades.

Esta divisão de competências (decisória e operacional) caracteriza-se, no entanto, por uma radicalização das dimensões de racionalização e formalização da educação escolar, ampliada pelo recurso intensivo e extensivo às tecnologias de informação e comunicação, bem como a radicalização da sua capacidade de controlo (re)centralizado e de automatização eletrónica de procedimentos administrativos (Lima, 2020, p. 182).

Com esta necessidade de controlo por parte da tutela sobre os diversos estabelecimentos de ensino multiplicam-se de forma abismal o número de plataformas e questionários digitais a que as direções têm que dar resposta ao longo de todo o ano letivo. Acresce ainda que a referida formalização é traduzida num conjunto de normativos, diretrizes e legislações diversas, que acabam por reduzir bastante o poder decisório das escolas.

Com esta separação de poderes (o decisório por parte da tutela e o operacional por parte das escolas), constata-se então uma desvirtualização do próprio conceito de Autonomia Curricular, que acaba por se transformar apenas em autonomia de gestão curricular, que se reflete principalmente na gestão flexível das matrizes curriculares-base, na gestão de até 25% da carga horária (limite este que pode ser alargado aquando da implementação de planos de inovação pelas escolas, previstos pela Portaria 181/2019 de 11 de junho), na organização interdisciplinar de conteúdos através de Domínios de Autonomia Curricular (DAC) ou a procura de metodologias ativas de aprendizagem baseada em projetos, tendo

sempre em vista o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. A primeira é uma autonomia também de concepção, em coautoria legítima com o poder central, implicando decisões substantivas relativamente aos fins e objetivos da educação escolar e, necessariamente, à avaliação. A segunda, ao invés, fixa-se sobretudo nos meios, na execução e operacionalização mais contextualizadas do currículo central, que agora ainda tende a coincidir com o currículo centralizado em termos de poder de decisão; daí a sua natureza técnico-instrumental, de execução subordinada e em busca da eficiência. Ambas são relevantes, mas a segunda é comandada pela primeira, não apenas em termos teóricos, mas também políticos (Lima, 2020, p. 187).

1.3 - EQUIPAS EDUCATIVAS

Um dos principais aspetos determinados no Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho, é referido no seu Artigo 21.º - Dinâmicas pedagógicas; – “Nas dinâmicas de trabalho pedagógico deve desenvolver-se trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar, operacionalizado preferencialmente por *Equipas Educativas* que acompanham turmas ou grupos de alunos”.

É precisamente sobre esta dinâmica que este trabalho se debruçará, pelo que é importante contextualizar no que é esta dinâmica, quais as suas competências na organização escolar, qual a sua abrangência e quais os resultados esperados.

Ora segundo o mesmo documento é indicado que “Cabe às Equipas Educativas e aos docentes que as constituem, no quadro da sua especialidade, definir as dinâmicas de trabalho pedagógico adequadas, tendo por referência as especificidades da turma ou grupo de alunos”.

Este modelo organizativo ganha ainda mais relevância aquando da aprovação do Plano 21|23 Escola +, em virtude do levantamento gradual da situação de confinamento que se viveu devido à pandemia de COVID-19, quando é mobilizado como forma de implementação de um plano integrado para a recuperação das aprendizagens dos alunos dos ensinos básico e secundário (Ministério da Educação, 2021, p. 46).

O modelo de Equipas Educativas vem aqui descrito como “Uma das medidas de maior eficácia desenvolvidas com os instrumentos de flexibilidade (...) as quais se consubstanciam na opção pela concentração, na distribuição de serviço docente, de conjuntos fixos de professores para um conjunto partilhado de turmas, maximizando a possibilidade de um mesmo professor assegurar, na mesma turma, mais do que uma disciplina” (Ministério da Educação, 2021b, p. 56) e é descrito no Plano Escola + 23|24 como permitindo a “Gestão integrada do currículo, no ano de escolaridade e ciclo de ensino/ciclo de formação, assegurando o acompanhamento de todos os alunos e fomentando o trabalho interdisciplinar no planeamento, realização e avaliação dos processos de ensino e aprendizagem, por forma a potenciar o trabalho colaborativo através da redução do número de docentes/formadores por grupo/turma” (Ministério da Educação, 2023).

O modelo de Equipas Educativas visa, portanto, a organização pedagógica de uma escola onde se verifica uma crescente “heterogeneidade dos alunos e que requer a liberdade institucional da constituição dos grupos de aprendizagem e da sua adequação às funções pedagógicas, onde sejam relevantes as decisões colegiais dos professores” (Formosinho & Machado, 2013b, p. 92).

Este modelo organizativo consiste então num grupo alargado de alunos (conjunto de 110 a 140 alunos, o que corresponde a cerca de 4 a 7 turmas), e que idealmente teriam todas a mesma equipa docente, com a possibilidade de diferentes disciplinas serem lecionada pelo mesmo professor (Formosinho & Machado, 2013b, p. 97), e cuja função passaria por definir as dinâmicas de trabalho pedagógico adequadas, tendo por referência as especificidades da turma ou grupo de alunos Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho do Ministério da Educação e Ciência, 2018, p. 2935).

Já em 2014 Esteves et al, ao referirem-se à criação de Equipas de Ano, no fundo com o mesmo espírito das Equipas Educativas mencionadas no Decreto-Lei 55/2018, defendiam que:

cada equipa educativa efetua, em conjunto, a planificação do currículo e organiza as atividades a realizar ao longo do ano de acordo com as metas definidas e os objetivos que se propõe atingir. As Equipas Educativas, além de criarem um forte sentido de missão, têm desenvolvido grande capacidade de decisão, defesa de

pontos de vista e capacidade de envolvimento de outros agentes educativos. No seio das Equipas Educativas têm emergido lideranças democráticas, lideranças que sabem escutar, apoiar, decidir e partilhar. A liderança partilhada em Equipas Educativas tem fomentado o envolvimento e a participação dos agentes educativos em torno de um projeto comum que assume as derivações e especificidades resultantes da dinâmica de apropriação que cada Equipa Educativa lhe imprime (Esteves et al., 2014, p. 121).

O modelo organizativo em causa tem a capacidade de se tornar um desafio de reestruturação da escola que se abre a respostas educativas contextualizadas, respeita o poder de discrição profissional dos professores, fortalece a sua capacidade de decisão e o seu aperfeiçoamento profissional contínuo em situação de trabalho, porquanto cria oportunidades para eles aprenderem uns com os outros, através da interação, da observação e da colaboração mútuas (Formosinho & Machado, 2013b, p. 103).

É o trabalho desenvolvido no interior de cada equipa que pode contribuir para a superação do isolamento dos professores, potenciar o trabalho colaborativo, permitir o desenvolvimento profissional e a construção de uma nova cultura profissional. Por isso, a inovação que as Equipas Educativas trazem para as escolas, quer em termos de organização, quer também no que respeita a novos métodos de trabalho por parte dos professores, requer por parte dos órgãos de gestão, das estruturas intermédias e na coordenação das próprias equipas uma liderança transformadora, capaz de gerar e alimentar as motivações dos membros da equipa e a sua vontade de aquisição de conhecimentos, habilidades e destrezas através da interação com os pares e do trabalho cooperativo desenvolvido com os alunos (Formosinho & Machado, 2013b, p. 103).

Esta abertura para a inovação organizativa e pedagógica das escolas está refletida na forma como cada Agrupamento interpreta e implementa na sua estrutura organizativa o espírito da lei, em relação ao que é referido no Decreto-Lei n.º 55/2018, e que é na verdade muito variável, já que cada estabelecimento tem a *liberdade* de fazer a leitura dos diversos aspetos referidos neste diploma à sua maneira e em função da sua realidade.

Na verdade, a diversidade de modelos e formas de implementação do modelo por “Equipas Educativas” depende de múltiplos fatores, nomeadamente da dimensão humana

da escola e das suas características físicas, das competências profissionais dos membros de cada Equipa Educativa e das modalidades de colaboração desenvolvidas, das atividades concretizadas e do tipo de articulação curricular ensaiada, da capacidade de liderança dos coordenadores de cada equipe e da vontade de participação de cada profissional, do estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior e do apoio específico e discriminado da Administração Educativa (Craveiro & Laranjeira, 2021, p. 86).

Para dar resposta ao que é preconizado no Decreto-Lei n.º 55/2028, cabe então às escolas decidir qual o melhor modelo a aplicar na sua estrutura, em detrimento de uma organização do processo de ensino que funcione por turmas independentes, e em função da realidade de cada escola. Este processo de decisão deverá começar pelo modelo base das Equipas que, segundo Formosinho e Machado (2009, 2013), poderá incidir sobre um de dois esquemas – base:

- Organização do processo de ensino por turmas contíguas – aqui é atribuído a um conjunto de professores o conjunto de turmas contíguas, de modo a fomentar o trabalho colaborativo para potenciar a gestão e desenvolvimento das atividades de diversificação curricular. A distribuição do serviço docente do núcleo duro de professores e a organização dos horários letivos deve maximizar a sincronização de ocupação do tempo desses professores e dos alunos das turmas contíguas para permitir atividades em conjunto.

Aqui a turma mantém-se ainda como a célula base da organização da escola, mas o centro de coordenação curricular e de tomada de decisão final sobre a aprovação dos alunos e sua progressão ao longo do percurso escolar passa a ser este bloco de turmas contíguas.

- Organização do processo de ensino por equipas docentes – nesta organização existe um grupo discente alargado (de 110 a 150 alunos, equivalente a 4 a 7 turmas), a cargo da mesma equipa docente. Esta equipa docente é o centro de coordenação curricular e de tomada de decisão final sobre a aprovação dos alunos e sua progressão ao longo do percurso escolar. No modelo de organização do processo do ensino por equipas docentes, a organização dos alunos em grupos educativos, procurando sempre refletir a heterogeneidade da escola, pode ser feita por uma de duas formas, conforme a opção da escola:

- Organização pela escola das turmas e constituição do grupo discente alargado a partir do Agrupamento de turmas;
- Criação do grupo discente alargado e sua atribuição a uma equipa docente que, de seguida, organizará as turmas para o desenvolvimento do currículo de base (Formosinho & Machado, 2013c, p. 96).

As implicações e o êxito de tal mudança na postura organizacional de uma escola passa muito pela recetividade que os professores e os alunos possam ter a este novo paradigma.

No que aos professores diz respeito, e atendendo que esta é uma classe profissional que ainda apresenta alguma tendência a trabalhar de forma isolada e alguma relutância em abrir a porta da sala de aula a terceiros, este tipo de modelos que potenciam o trabalho colaborativo só terá sucesso se for acompanhada por uma mudança de mentalidade, onde os professores são também elementos aprendentes, capazes de “encontrar respostas articuladas para os problemas e desafios com que se depara no trabalho que desenvolve para e com os alunos” (Formosinho & Machado, 2016, p. 21).

Alguns estudos, como por exemplo o de Formosinho e Machado (2016) demonstram que:

Os professores consideram que, com a implementação do modelo, na escola melhora o clima de sala de aula, o ambiente de trabalho dos professores no âmbito do grupo disciplinar, da equipa de turma e da Equipa de Ano, com reflexos evidentes na melhoria do clima de escola; apontam como principal ganho do modelo o facto de facilitar a tomada de decisão e a responsabilidade dos gestores pedagógicos intermédios, porquanto suscita o envolvimento dos professores e a cooperação dos diretores de turma (Formosinho & Machado, 2016, p. 29).

Mas para incorporar esta nova postura, é fundamental que a criação de condições propícias a um efetivo trabalho colaborativo, como demonstra por exemplo o estudo de Pinheiro e Alves (2023):

Em síntese, parece que os professores estão mentalmente disponíveis para a mudança relacionada aos modos de trabalhar, mas suas práticas nem sempre correspondem aos valores defendidos. Este constrangimento pode encontrar uma explicação no facto de a mudança pressupor a conjugação de tempos e espaços propícios ao trabalho comum e um alinhamento de atitudes interrelacionais dos

professores e do seu modo de existir profissionalmente, movida por uma alteração da estrutura e dinâmica da organização da escola, que parece ser muito ténue no Agrupamento (Pinheiro & Alves, 2023, p. 13).

2 - EQUIPAS EDUCATIVAS NUM AGRUPAMENTO DA REGIÃO OESTE

Este trabalho incide sobre a implementação da dinâmica de Equipas Educativas num Agrupamento de Escolas da região Oeste e em particular a perceção dos docentes acerca da eficácia desta estratégia em termos de sucesso dos alunos.

É, portanto, importante fazer uma breve contextualização da dimensão e do meio em que se situa este Agrupamento.

Este é um Agrupamento de média dimensão, com cerca de 180 docentes, 110 assistentes operacionais e assistentes técnicos, 10 técnicos especializados e aproximadamente 1500 alunos, distribuídos entre a educação pré-escolar e o ensino secundário. Tem ofertas de ensino de adultos, o Centro Qualifica e oferece ainda a valência de Português Língua de Acolhimento, destinada a adultos migrantes.

Esta Unidade Orgânica contempla 13 estabelecimentos (1 escola básica e secundária e 12 estabelecimentos de Jardim de Infância e/ou 1.º ciclo). Devido à grande dimensão do concelho a que pertence, constata-se que alguns dos estabelecimentos se encontram separados entre si por distâncias que podem chegar aos 20 km, o que coloca dificuldades acrescidas à realização de algumas atividades de articulação ou de gestão dos referidos estabelecimentos.

O próprio meio sociocultural do concelho é desfavorecido, com uma população principalmente dedicada à agricultura, conforme referido no próprio Projeto Educativo do Agrupamento, com baixas expectativas de futuro e, portanto, com uma visão face à escola pautada por algum desinteresse e desvalorização.

Apesar de tudo isto, este Agrupamento sempre primou por se manter atualizado no que respeita a práticas de dinâmicas pedagógicas que visem o sucesso e bem-estar dos seus alunos. Como tal, acabou por ser um processo natural a adesão às novas estratégias de

organização previstas no Decreto-Lei n.º 55/2018, e nomeadamente a implementação de Equipas Educativas.

2.1 - ORGANIZAÇÃO DO MODELO DE EQUIPAS EDUCATIVAS IMPLEMENTADO

Este estabelecimento começou então a implementar o modelo organizativo de Equipas Educativas logo no ano letivo seguinte à publicação do diploma, ou seja, no ano letivo de 2018/2019, embora continue até hoje ainda em fase de “aprendizagem”, sempre em busca da melhor forma de o implementar, face às características dos alunos e do corpo docente que o constituem, já que no fundo são quem o vai operacionalizar e usufruir das valências inerentes a esta forma de organização.

As Equipas Educativas, que aqui funcionam como equipas de ano, segundo o modelo organizativo de equipas docentes (Formosinho & Machado, 2013b, p. 97), são definidas aquando da distribuição de serviço docente, no início de cada ano letivo, e constituídas pelos docentes que lecionam as diversas disciplinas em cada nível de escolaridade, do 1.º ciclo (a este nível são constituídas por todos os docentes de cada ano, de cada uma das unidades orgânicas deste Agrupamento) ao ensino secundário.

Neste Agrupamento, as diversas Equipas Educativas reúnem periodicamente, sob a orientação dos respetivos coordenadores de equipa, nomeados pelo Diretor, e que por sua vez recebem as principais diretivas do coordenador das Equipas Educativas de todo o Agrupamento, também este nomeado pelo Diretor. Essa periodicidade é diferente no 1.º ciclo, uma vez que neste caso reúnem uma vez por mês. Também é diferente em termos da composição, pois estas equipas são constituídas por todos os professores de cada ano.

Estas estruturas obedecem ao que vem descrito no Artigo 45.º do Regulamento Interno deste Agrupamento (Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas do C, 2023, p. 40), e têm como principais funções sem, no entanto, deixarem de ter a sua própria autonomia para o que entenderem ser pertinente realizar, e sempre com vista ao sucesso dos alunos:

- A organização e implementação dos planeamentos curriculares de cada disciplina, que partindo de um documento base, são depois adaptadas a cada turma, em função das características específicas de cada turma ou grupo de alunos;

- A organização dos diversos momentos formais de avaliação e dos instrumentos de avaliação formativa e sumativa que deverão ser utilizados em cada turma, tendo em atenção as adaptações que porventura poderão vir a ser aplicadas;
- A análise constante dos resultados obtidos pelos alunos nas diferentes turmas e a definição de estratégias que melhor se adequem em cada situação;
- A promoção e execução de atividades de articulação interdisciplinar e DAC - Domínios de autonomia curricular (Ministério da Educação, 2018, p. 2930).

O facto de este Agrupamento ter sido um dos primeiros a assumir este modelo organizativo, sem que existissem previamente outros casos que pudessem servir de modelo de implementação, obrigou a que se tivesse que criar esta estrutura de raiz, com a constatação das dificuldades de implementação e de operacionalização a irem surgindo ao longo dos anos, manifestadas pelos docentes através das atas das reuniões das estruturas intermédias, como por exemplo reuniões de Grupo Disciplinar, de Departamento Curricular e de Conselho Pedagógico, bem como nos relatórios do Observatório da Qualidade do Agrupamento, obrigando a adaptações sucessivas do modelo.

Estas dificuldades, estavam relacionadas com diversos aspetos, sendo os mais relevantes os que vêm referidos abaixo, bem como algumas ações que têm vindo a ser implementadas para as melhorar:

- *A periodicidade das reuniões de equipa educativa*: inicialmente estas reuniões funcionavam semanalmente, tendo-se constatado que tal frequência era excessiva, uma vez que se esgotavam os temas a serem tratados cada reunião, para além de se ocupar tempo que poderia ser utilizado para outro tipo de tarefas e/ou reuniões, nomeadamente reuniões extraordinárias de conselho de turma ou tempos de trabalho colaborativo de cada grupo disciplinar. Passou posteriormente a ter periodicidade quinzenal até ao final do ano letivo de 2024/2025. Atualmente a periodicidade das reuniões neste Agrupamento é variável e em função das necessidades de cada Equipa.

- *A sobreposição de competências entre as Equipas Educativas e outras estruturas organizativas*: Apesar de as diversas competências inerentes a cada uma das diferentes estruturas intermédias, nomeadamente as Equipas Educativas, os Conselhos de Turma, os Departamentos Curriculares ou os Grupos Disciplinares, estarem definidas em

diversos atos legislativos assim como no próprio Regulamento Interno do Agrupamento, muito facilmente podem ocorrer sobreposição de funções entre as mesmas, muito devido ao facto de existirem temas a tratar que sejam transversais a diversas estruturas. Esta situação é muito difícil de resolver, já que por vezes é necessário avaliar caso a caso qual a estrutura mais adequada. Também por isso mesmo é muito difícil a criação de regulamentação para estas situações, devido precisamente a essa especificidade. A resolução deste problema acaba por passar por uma aprendizagem que vai sendo feita com o tempo pelos diversos coordenadores das estruturas intermédias e da própria estrutura diretiva.

- *O elevado número de docentes por equipa educativa:* Ao optar por equipas de ano, seriam membros das Equipas Educativas todos os docentes que lecionassem qualquer disciplina a qualquer uma das turmas de cada nível de ensino. Esta situação agravava-se no terceiro ciclo, em virtude do elevado número de disciplinas que constituem os currículos desses anos. A perceção dos professores e do corpo diretivo é que quando é excessivo o número de docentes, acaba por diminuir a eficácia pretendida desta estrutura, uma vez que se perde a objetividade e o espírito prático necessário na organização dos diversos procedimentos, atividades, etc.

Para tentar colmatar este problema, foi reformulado o processo de distribuição de serviço, com critérios aprovados em Conselho Pedagógico e mencionados nas respetivas atas, tentando que a cada docente fosse atribuído o mínimo de níveis de ensino possível, sendo que a situação ideal fosse que cada docente lecionasse apenas um nível, o que num Agrupamento relativamente pequeno como este se torna impossível, devido ao facto de não existirem turmas suficientes em cada ano para completar o horário dos docentes. Atualmente a distribuição de serviço docente contempla a lecionação de apenas dois níveis de ensino para cada docente, havendo, no entanto, alguns casos de docentes com três ou mesmo quatro níveis de ensino.

Neste panorama, ainda acontece o caso de dois ou mais professores do mesmo grupo disciplinar pertencerem à mesma equipa. Por outro lado, o mesmo docente deverá participar em mais do que uma equipa educativa, implicando uma sobrecarga de reuniões para os professores, que é contraproducente na qualidade do trabalho de cada docente. Foi então adotada a estratégia de apenas participar em cada equipa um só docente de cada grupo disciplinar, que será aquele que tiver a seu cargo o maior

número de turmas desse nível de ensino. Esta situação aumentou substancialmente a eficácia destas reuniões, do ponto de vista do trabalho realizado, e obrigam também a uma maior postura colaborativa entre os docentes que integram cada equipa educativa, na articulação curricular ou na organização de atividades com os alunos, segundo o que é mencionado nos memorandos de cada reunião de equipa educativa, e que é de todo desejável, mas que implica tempo útil para tal, o que se torna difícil, perante todas as exigências inerentes ao que hoje em dia são as diversas funções atribuídas aos professores.

- *Excesso de tarefas burocráticas*: A quantidade excessiva de burocracias, monitorizações ou tabelas a preencher, bem como todo o trabalho de secretaria que hoje em dia é exigido aos docentes, e que não raras vezes tem que ser realizado em sede de equipa educativa, acaba por desviar o foco daquilo que realmente deveria ser importante, ou seja, da planificação adequada, a implementação adequada de estratégias que abarquem todo o tipo de diferenciação pedagógica, a análise cuidada dos resultados obtidos e subsequente definição de estratégias de recuperação ou ainda a organização de atividades de articulação curricular e DACs, tal como previsto no Decreto-Lei n.º 55/2018, e que acabam normalmente por ser realizadas fora do tempo útil dessas reuniões, graças ao esforço e dedicação da grande maioria dos professores deste Agrupamento.

Todas estas dificuldades, referidas nos relatórios do Observatório da Qualidade e em diversas atas das estruturas intermédias, e perante as quais o Diretor deste Agrupamento se vai debatendo, ano após ano, obrigam a uma constante adaptação no processo organizativo desta estrutura, em busca do melhor e mais eficaz modelo, sempre com o objetivo primeiro que é o sucesso dos alunos.

O modelo de Equipas Educativas implementadas neste Agrupamento, como um dos pioneiros neste modelo organizativo, serviu de exemplo em inúmeras apresentações de divulgação e Webinars, promovidos pelo próprio Ministério da Educação e DGE, como é o caso do webinar “A Constituição de Equipas Educativas (DGE, 2021b).

2.2 - AS EQUIPAS EDUCATIVAS E O SUCESSO DOS ALUNOS

Estando esta modalidade inscrita no Decreto-Lei n.º 55/2018, que tem como um dos princípios orientadores “a promoção da melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem assente numa abordagem multinível, no reforço da intervenção curricular das escolas e no carácter formativo da avaliação, de modo que todos os alunos consigam adquirir os conhecimentos e desenvolver as competências, atitudes e valores previstos no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória” (Ministério da Educação, 2018, p. 2930), e reforçada pelo Plano 21|23 Escola +, na sua mensagem inicial, como sendo uma das “estratégias educativas diferenciadas dirigidas à promoção do sucesso escolar e, sobretudo, ao combate às desigualdades através da educação” (Ministério da Educação, 2021a), é importante avaliar o real impacto da sua implementação no sucesso alcançado pelos alunos deste Agrupamento, em virtude das características da sua comunidade educativa, assim como do meio sociocultural em que se enquadra, e que já foram abordados anteriormente.

3 – METODOLOGIA

Neste capítulo, será abordada a questão de investigação e os objetivos desta investigação, a explicitação da seleção dos participantes no estudo, a apresentação da natureza do mesmo e respetivos fundamentos metodológicos, bem como a definição das técnicas e instrumentos de recolha de dados e respetivos métodos de tratamento e análise dos mesmos.

3.1 – OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Neste trabalho pretende-se dar resposta à seguinte questão: “Que perceção têm os professores quanto à implicação que o modelo das Equipas Educativas tem relativamente ao sucesso dos alunos?”. Procura-se, por um lado, analisar a perceção dos professores quanto à eficácia das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos. Por outro lado, identificar as suas perspetivas relativamente a aspetos facilitadores e oportunidades de melhoria no modelo de Equipas Educativas implementado no Agrupamento alvo do estudo.

3.2 – NATUREZA DO ESTUDO

O objeto desta análise cinge-se a um Agrupamento de escolas da região Oeste, já com alguns anos de experiência de implementação deste modelo organizativo. A seleção deste Agrupamento resulta do conhecimento pessoal do seu funcionamento e da sua estrutura organizativa, da disponibilidade manifestada pelo Diretor para participar neste trabalho.

Tendo por base a questão de investigação e os objetivos da mesma, abordado optou-se pelo desenvolvimento de um *estudo de caso*, uma vez que este tipo de estudos “procura recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo, podendo essa unidade ser o indivíduo, a comunidade (...), tendo apenas como objetivo descrever de forma rigorosa a unidade de observação, que é o centro da atenção do investigador” (Santos & Lima, 2019, p. 36), uma vez que se pretende conhecer e compreender em profundidade esta realidade.

Este tipo de estudo enquadra-se principalmente no âmbito da análise qualitativa, embora não tenha que ser totalmente descritiva, assumindo um caráter analítico, cujos resultados

podem apresentar uma perspetiva interpretativa, segundo a qual se procura compreender o objeto de estudo do ponto de vista dos participantes, e utilizando técnicas de recolha de dados baseadas em entrevistas, a análise documental e questionários (Santos & Lima, 2019, p. 37).

3.3 - PARTICIPANTES NO ESTUDO

Sendo os objetivos deste estudo a análise da perceção dos professores quanto à eficácia das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos e a identificação de aspetos facilitadores e oportunidades de melhoria no modelo de Equipas Educativas implementado neste Agrupamento, faz sentido que o questionário seja aplicado a todos os docentes em funções neste mesmo Agrupamento, abarcando cerca de 200 docentes, com diferentes vínculos profissionais, níveis etários diversos e que lecionam todos os níveis de ensino, desde o ensino pré-escolar ao ensino secundário, o ensino profissional ou a educação para adultos, uma vez que praticamente todos os docentes estão direta o indiretamente envolvidos com as dinâmicas das Equipas Educativas através das diferentes competências que lhes são atribuídas aquando da distribuição de serviço.

Em relação às entrevistas, estas foram realizadas ao Diretor do Agrupamento, à Coordenadora das Equipas Educativas e a três Coordenadores de Departamento. Esta diversidade de entrevistados procura também abranger diferentes opiniões e perspetivas especificamente das pessoas com cargos de coordenação ao nível das lideranças intermédias e também com responsabilidade direta ao nível da conceção, organização e implementação das Equipas Educativas.

A seleção ao Diretor justifica-se pelo facto de ter sido quem organizou e implementou o modelo que considerou mais adequado a este Agrupamento, aquando da publicação do Decreto-Lei 55/2018.

A entrevista à Coordenadora das Equipas Educativas justifica-se com o facto de ser quem tem a responsabilidade de pôr em prática os princípios subjacentes a esta nova estrutura organizacional e de articular juntamente com os Coordenadores de cada Equipa Educativa de forma a otimizar o trabalho realizado em cada equipa. Desta forma, assume-se que poderá ter um melhor conhecimento dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria que o modelo implementado poderá ter.

Já quanto às entrevistas aos três Coordenadores de Departamento (1.º Ciclo, Ciências Sociais e Humanas e de Línguas), procurou-se obter as diferentes sensibilidades dos docentes perante este modelo organizativo. O facto de representarem três departamentos aos quais pertence no seu conjunto perto de metade do corpo docente do Agrupamento, e que trabalham de forma estreita com os respetivos Coordenadores de Grupo Disciplinar, como é possível verificar através das atas das reuniões de Grupo Disciplinar e de Departamento, conseguem ter uma ideia do que os restantes professores pensam acerca do tema em análise. Para além disso, o facto de se entrevistarem representantes de departamentos curriculares (e por inerência grupos disciplinares) revela-se pertinente, atendendo a que é nos grupos disciplinares que se começa por fazer a gestão do currículo (nomeadamente por via dos planeamentos curriculares ou na organização e preparação de atividades) que depois é aprofundada em sede de Equipas Educativas. Optou-se por entrevistar três dos seis Coordenadores de Departamento, por se considerar que este número permite uma representação dos diferentes grupos, departamentos e níveis de ensino.

3.4 - MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS

Para o processo de recolha de dados sujeitos a análise, optou-se pela aplicação de um questionário dirigido a todo o corpo docente. A aplicação deste instrumento em formato online permite alcançar um maior número de respondentes, contribuindo assim para uma maior fiabilidade dos resultados obtidos.

A recolha de dados foi também efetuada através de um conjunto de entrevistas realizadas ao Diretor, à Coordenadora das Equipas Educativas e aos Coordenadores dos Departamentos do 1.º Ciclo, de Línguas e de Ciências Sociais e Humanas. Estas entrevistas tiveram como objetivo fundamental, cruzar e aprofundar os resultados obtidos no questionário, integrando as observações e perspetivas destes cinco elementos da estrutura organizativa do Agrupamento.

O presente estudo recorreu a um processo misto de recolha de dados, combinando a aplicação de um questionário com a realização de entrevistas. Esta opção metodológica enquadra-se numa abordagem mista, utilizada na investigação em Educação, conforme refere Sá (2021). A utilização do questionário permite recolher dados de natureza quantitativa, permitindo uma caracterização mais ampla das perceções ou práticas dos

participantes. Por sua vez, as entrevistas permitem a obtenção de dados qualitativos, que favorecem uma compreensão mais aprofundada e interpretativa dos resultados inicialmente identificados. Deste modo, a articulação entre dados quantitativos e qualitativos permite complementar e enriquecer a análise, contribuindo para uma interpretação mais consistente do objeto de estudo.

O inquérito por questionário, sendo mais comum a sua utilização em estudos de grande escala, permite auscultar um número significativo de sujeitos face a um determinado fenómeno social pela possibilidade de quantificar os dados obtidos e de se proceder a inferências e a generalizações. Por sua vez, o inquérito por entrevista é muitas vezes associado a estudos de carácter interpretativo e a planos de investigação de natureza qualitativa na recolha e análise de dados ou informações, dado o carácter descritivo e pormenorizado dos mesmos.(Sá et al., 2021, p. 14).

O questionário (Apêndice 1), previamente autorizado pelo Diretor, foi aplicado via *Google Forms* durante os meses de junho e julho de 2025 por meio de um link enviado por email a todos os docentes do Agrupamento e com novo email no final de junho a relembrar o seu preenchimento.

Este, totalmente anónimo, era principalmente constituído por respostas fechadas, com as quais se pretendeu que os docentes se posicionassem relativamente a um conjunto de afirmações – numa exprimindo o seu grau de concordância numa escala de Lickert de 5 pontos (Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente). O questionário integrou ainda questões fechadas de resposta única organizadas em escalas ordinais de avaliação. Estas escalas permitiram recolher a perceção dos respondentes relativamente à adequação de determinados aspetos organizacionais.

Este questionário é composto por 4 secções:

- Secção 1 – Caracterização do docente;
- Secção 2 – Composição e constituição das Equipas Educativas;
- Secção 3 – Funcionamento das Equipas Educativas;
- Secção 4 – Impacto das Equipas Educativas na organização do Agrupamento de Escolas e no sucesso educativo dos alunos.

Recorreu-se também a entrevistas semiestruturadas, caracterizadas por um modelo intermédio entre a entrevista totalmente aberta e a entrevista estruturada, rígida e inflexível. Este tipo de entrevista segue um referencial de perguntas-guia abertas que orientam o desenvolvimento da conversa, sendo colocadas de forma flexível em função do discurso do entrevistado, com a finalidade de o encaminhar para os objetivos definidos para a entrevista (Santos & Lima, 2019, p. 85). A opção por este tipo de entrevista justifica-se pelas suas vantagens metodológicas, nomeadamente por permitir simultaneamente garantir alguma comparabilidade entre as respostas dos participantes e assegurar flexibilidade na exploração dos temas abordados.

A entrevista é assim a técnica utilizada para complementar os dados recolhidos pelo questionário, obtendo informações relativas aos diversos temas abordados no questionário e baseados na perceção dos entrevistados e da sua experiência profissional. Esta realizou-se de forma presencial, com recurso a registo áudio, a cinco elementos chave da estrutura organizativa deste Agrupamento (ver *Guião da entrevista* no Apêndice 3).

Pretendeu-se complementar a informação recolhida através do questionário, recolhendo as perspetivas particulares destes docentes, com cargos de liderança, sobre as Equipas Educativas e seu impacto no sucesso educativo dos alunos.

3.5 – ANÁLISE DE DADOS

Após a recolha dos dados, foi necessário proceder ao seu tratamento e análise, o qual foi desenvolvido em diferentes etapas que se complementam.

As respostas obtidas no questionário estruturado, apresentadas na forma de gráficos criados diretamente na aplicação *Google Forms*, foram sujeitas a uma análise de natureza predominantemente quantitativa, uma vez que se baseou no tratamento estatístico de dados provenientes do referido questionário, organizados em categorias previamente definidas. Não obstante, a interpretação desses resultados implicou uma componente interpretativa, transversal a qualquer processo de investigação, e à qual se procurou paralelismo nas entrevistas realizadas.

As entrevistas gravadas, por sua vez, foram sujeitas a transcrição recorrendo a uma plataforma de Inteligência Artificial – TurboScribe - (Whisper, 2025) e posterior

verificação, de forma a evitar possíveis erros de transcrição e interpretação daquilo que o entrevistado pretendeu realmente referir. Este procedimento permitiu assegurar a fidelidade das transcrições e reforçar a validade da análise dos dados qualitativos.

A análise das entrevistas foi realizada tendo por base os blocos temáticos definidos no guião base dos dois instrumentos de recolha de dados, os quais estavam relacionados com as categorias de análise decorrentes das secções do questionário. Essa relação está ilustrada nas tabelas seguintes:

Bloco temático	Questionário	Entrevistado	Questões da entrevista
Funcionamento / Composição e constituição das Equipas Educativas	6. Considera adequado o número de docentes que integram as Equipas Educativas para garantir o seu bom funcionamento. 7. Considera adequado o número de disciplinas e de turmas que estão representadas nas Equipas Educativas.	Diretor	4. Quais as condições organizativas e de distribuição de serviço que é necessário acautelar para o funcionamento das Equipas Educativas no modelo atual?
	8. Na sua opinião, os critérios utilizados para a constituição das Equipas Educativas são os adequados. 9. Considera que a missão e as funções atribuídas às Equipas Educativas estão devidamente clarificadas junto dos docentes que as constituem? 10. Considera que o número de níveis de ensino que leciona permitem-lhe dinamizar o trabalho colaborativo com os seus pares de forma eficaz?	Coordenador das Equipas Educativas Coordenadores de departamento	4. Como avalia a articulação que existe, de um modo geral, entre estas (equipas) e as outras estruturas da escola, designadamente os Conselhos de Turma (ou outras...)? 5. Que fatores considera essenciais para o bom funcionamento das equipas? 5.1. Como é feita a articulação entre os diferentes professores que compõem cada equipa? 5.2. Como avalia a colaboração entre os professores da sua equipa? 5.3. Como é feita a gestão dos conflitos ou divergências dentro das equipas?

	11. Considera que o número de níveis de ensino, cargos, clubes, ou outras atividades atribuídas na distribuição de serviço, condiciona no trabalho que desenvolve em sede de Equipas Educativas?		5.4. Que tipo de atividades ou reuniões realiza habitualmente no âmbito da equipa educativa?
	12. Como avalia a frequência com que se realizam as reuniões de Equipas Educativas neste Agrupamento, em função dos objetivos a que se propõem	Coordenador das Equipas Educativas Coordenadores de departamento	6. Como avalia a frequência com que se realizam as reuniões de Equipas Educativas?
	13. Como avalia a duração definida para a realização das reuniões de Equipas Educativas neste Agrupamento 14. Considera adequado o modelo de coordenação das Equipas Educativas implementado neste Agrupamento — em que o coordenador geral organiza o trabalho a realizar com os Coordenador de cada equipa — para promover um trabalho eficaz das equipas? 15. As tarefas solicitadas pelos Coordenador das Equipas Educativas (como planeamentos curriculares, momentos de avaliação ou articulações interdisciplinares) contribuem de forma adequada para os objetivos e	-----	-----

	metas definidas no Projeto Educativo do Agrupamento?		
	16. Tendo em conta que, segundo o Regulamento Interno do Agrupamento (Art.º 45.º, n.º 7, alínea a)), compete às Equipas Educativas “Analisar a recolha de dados acerca dos alunos, da escola e do meio envolvente e, com base nessa análise, caracterizar necessidades e estabelecer prioridades relativamente às opções, estratégias e trabalho a realizar com cada turma/grupo de alunos”, considera que esta competência é compatível com as funções dos Conselhos de Turma, não havendo sobreposição de funções entre ambas as estruturas?	Diretor	5. Que feedback tem relativamente à articulação que existe, de um modo geral, entre estas (equipas) e as outras estruturas da escola, designadamente os Conselhos de Turma (ou outras...)?
	17. Existe uma articulação/complementaridade de eficaz entre as funções inerentes às Equipas Educativas e as dos Conselhos de Turma. 18. Como avalia o grau de burocratização do trabalho desenvolvido pelas Equipas Educativas? 19. Considera que o trabalho das Equipas Educativas contribui positivamente para	Coordenador das Equipas Educativas Coordenadores de departamento	4. Como avalia a articulação que existe, de um modo geral, entre estas (equipas) e as outras estruturas da escola, designadamente os Conselhos de Turma (ou outras...)?

	a preparação das aulas por parte dos docentes. 20. Considera que o trabalho desenvolvido nas Equipas Educativas é útil aos diretores de turma no desempenho das suas funções.		
--	---	--	--

Bloco temático	Questionário	Entrevistado	Questões da entrevista
Perceção da eficácia	21. Tendo em conta as principais tarefas desenvolvidas ao longo do ano letivo nas reuniões das Equipas Educativas, indique o grau de concordância com a contribuição que, na sua perceção, cada uma dessas tarefas tem para o sucesso dos alunos — nomeadamente ao nível das taxas de aprovação e da qualidade desse sucesso. 21.1. Elaboração de Planeamentos Curriculares 21.2. Calendarização de momentos avaliativos 21.3. Planeamento e organização de atividades 21.4. Planeamento de articulações interdisciplinares e domínios de autonomia curricular (DAC) 21.5. Fomentar a rentabilização eficiente dos recursos e oportunidades	Coordenador das Equipas Educativas Coordenadores de departamento	8. Qual é a sua perceção quanto ao impacto das Equipas Educativas no acompanhamento dos alunos, nomeadamente ao nível da gestão curricular e no tipo de experiências de aprendizagem a que os alunos são expostos?

	existentes na escola e na comunidade 21.6. Refletir sobre a adequação das ações estratégicas e proceder a ajustes, se necessário, em função da análise do desempenho e dos resultados obtidos pelos alunos nas respetivas avaliações 21.7. Monitorizar o trabalho desenvolvido		
	22. Considera que o trabalho desenvolvido no âmbito das Equipas Educativas contribui efetivamente para o sucesso educativo dos alunos. 23. Quais são, na sua opinião, os dois aspetos do sucesso educativo dos alunos mais influenciados pelo trabalho das Equipas Educativas? . Melhoria das classificações . Diminuição das retenções . Melhoria das relações interpessoais entre os alunos . Melhoria da autonomia dos alunos . Consecução dos objetivos da educação cívica . Desenvolvimento de conhecimentos no âmbito do Currículo Local . Consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 24. Considera que a forma como são conduzidas as	Diretor	7. Na sua opinião, de que forma o modelo das Equipas Educativas atualmente em uso contribui (ou não) para o sucesso dos alunos? 8. Existem evidências concretas (dados, feedback, resultados) que indiquem melhorias nos resultados académicos dos alunos? 9. Considera que as Equipas Educativas contribuem para a inclusão e equidade no contexto escolar? De que forma?

	reuniões das Equipas Educativas contribui para a eficácia destas estruturas na promoção do sucesso dos alunos? 25. A articulação implementada entre os técnicos especializados e as Equipas Educativas deste Agrupamento permite desenvolver intervenções ajustadas às necessidades dos seus alunos e suas famílias, promovendo o desenvolvimento de aprendizagens significativas, através da abordagem integrada dos saberes. 26. De um modo geral, considera que o modelo organizativo de Equipas Educativas é uma mais-valia pedagógica, para a promoção do sucesso educativo.		
--	--	--	--

Bloco temático	Questionário	Entrevistado	Questões da entrevista
Oportunidades de melhoria	27. Indique, de forma sucinta, até três aspetos que considere positivos na implementação das Equipas Educativas neste Agrupamento de Escolas	Diretor	10. De um modo geral quais são os pontos fortes ou vantagens que encontra na implementação das Equipas Educativas neste Agrupamento?
		Coordenador das Equipas Educativas	12. De um modo geral quais são os pontos fortes ou vantagens que encontra na implementação das Equipas Educativas neste Agrupamento?

		Coordenadores de departamento	
	28. Indique, de forma sucinta, até três aspetos que considere que poderiam ser melhorados na implementação das Equipas Educativas neste Agrupamento de Escolas com vista a potenciar o sucesso educativo dos alunos	Diretor	11. Que obstáculos ou limitações ao bom funcionamento destas estruturas é que têm sido identificados ao longo do tempo? 12. Que estratégias ou medidas têm sido adotadas para melhorar o funcionamento das Equipas Educativas? 13. Que ideias tem para otimizar este modelo no futuro?
		Coordenador das Equipas Educativas Coordenadores de departamento	13. Que aspetos considera que deveriam ser reforçados ou repensados neste modelo para melhorar a sua eficácia? 14. Que sugestões daria para reforçar o papel das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos?

Foi possível assim desenvolver uma articulação entre os dados obtidos através do questionário e as entrevistas, realizando assim um processo de triangulação de dados, o que contribuiu para uma compreensão mais aprofundada do fenómeno em estudo.

4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para se fazer a análise e discussão dos resultados obtidos, tomou-se como base as respostas obtidas no questionário, às quais foi feita uma análise quantitativa das mesmas. Os resultados obtidos foram então sujeitos a um processo de triangulação de dados por análise das respostas obtidas nas diversas entrevistas.

A análise dos resultados é apresentada seguindo os quatro grandes blocos temáticos em que se dividiu o questionário apresentado (Introdução / Caracterização do Docente; Funcionamento / Composição e constituição das Equipas Educativas; Perceção da eficácia; Oportunidades de melhoria) para uma melhor interpretação dos mesmos.

4.1 - CARACTERIZAÇÃO DOS DOCENTES

Dos 200 docentes a quem foi apresentado o questionário foram obtidas 85 respostas, o que corresponde a 42,5% dos docentes que exerciam funções no AE à data da recolha dos dados.

A maioria dos docentes que respondeu ao questionário pertencia ao quadro do Agrupamento (78,8%), 8,2% eram professores do Quadro de Zona Pedagógica e os restantes 12,9% eram professores contratados. Em relação às idades, constata-se que a maioria tinha 50 ou mais anos (57,6%), logo seguidos dos que tinham entre 40 e 49 anos (37,6%). Os restantes eram todos docentes com idades que variavam entre os 30 e 39 anos.

No que respeita ao principal nível de ensino lecionado em 2024/2025, a maioria dos respondentes lecionou o 3.º Ciclo do Ensino Básico (CEB) (34,1%) e o Ensino Secundário (23,5%), embora os docentes dos 1.º e 2.º ciclos estejam aqui representados, com 17,6% das respostas para cada um deles. As restantes respostas dividiram-se pela Educação Pré-escolar (4,6%) e outras modalidades, como o Ensino noturno ou EFA (2,4%).

Dos 85 respondentes, verifica-se que a maioria das respostas foi dada por docentes que exercem neste Agrupamento há menos de 3 anos (34,1%) e por aqueles que aqui trabalham há mais de 15 anos (32,9%), logo seguidos pelos que ali lecionam entre 3 e 5 anos (20,0%), ou seja, verifica-se que a maioria dos docentes que responderam a este questionário ingressaram neste Agrupamento já depois da implementação das Equipas

Educativas, não tendo por isso termo de comparação em relação ao facto de poder existir ou não alguma variação no sucesso educativo dos alunos face ao período pré Decreto-Lei n.º 55/2018.

Por fim, dos 85 respondentes a este questionário, 59 (ou seja 69,4%) afirmaram que nos Agrupamentos onde exerceram funções anteriormente, não existiam Equipas Educativas, não conhecendo, portanto, outras realidades da sua implementação.

No que respeita aos professores entrevistados, todos são docentes com longa experiência profissional.

- O Diretor tinha 27 anos de carreira como professor do 2.º CEB, encontra-se neste Agrupamento há 23 anos e era dirigente há mais de 12 anos, sendo os 5 últimos como Diretor;
- A Coordenadora das Equipas Educativas era professora do 3.º CEB há 29 anos, estava há 6 anos no Agrupamento e exercia o cargo há 4 anos;
- Quanto aos Coordenadores de Departamento, todos tinham mais de 20 anos de carreira, um estava no Agrupamento há 6 anos e lecionava no Ensino Secundário, enquanto os outros dois lecionavam, respetivamente, no 1.º CEB e no 3.º CEB neste Agrupamento há mais de 20 anos.

4.2 - COMPOSIÇÃO E CONSTITUIÇÃO DAS EQUIPAS EDUCATIVAS

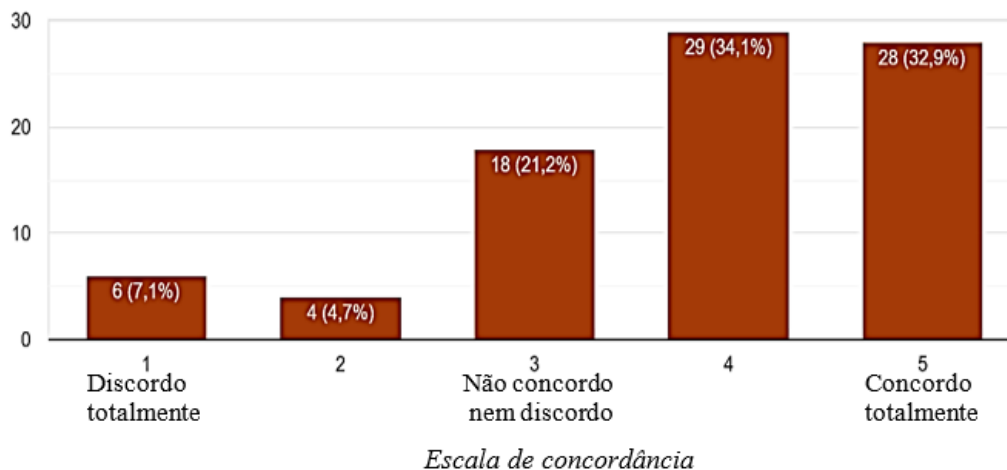
Integrado no bloco temático *Funcionamento / Composição e constituição das Equipas Educativas*, começamos precisamente por analisar os dados obtidos no questionário nas questões relativas à composição das Equipas Educativas, procurando articular estes mesmos resultados com respostas obtidas nas entrevistas.

No que respeita à constituição das Equipas Educativas, nomeadamente em termos de dimensão e composição, de um modo geral a maioria dos docentes considera adequado o modo como estas equipas são constituídas, como se pode constatar pelos gráficos 1 e 2 apresentados e analisados em seguida.

Gráfico 1

Número de docentes que integram as Equipas Educativas

85 respostas

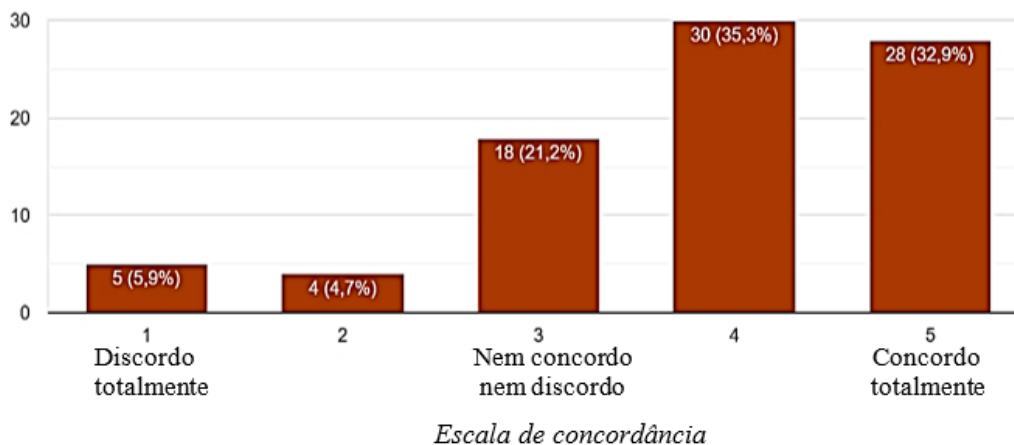


No gráfico 1, que nos dá o grau de concordância à questão “*Considera adequado o número de docentes que integram as Equipas Educativas para garantir o seu bom funcionamento?*” pode-se verificar que 67% concordam ou concordam totalmente com a questão proposta, por oposição aos 11,8% que discordam ou discordam totalmente. De salientar que 21,2% não concordam nem discordam, o que parece indiciar que para alguns docentes esta questão é-lhes indiferente, ou então não têm qualquer ligação a nenhuma Equipa Educativa.

Gráfico 2

Número de disciplinas e de turmas representadas nas Equipas Educativas.

85 respostas



Já no gráfico 2, quando se põe em questão o *número de disciplinas e de turmas que estão representadas nas Equipas Educativas*, o grau de concordância revelado pelos docentes que responderam ao questionário é um pouco maior. Novamente surge o mesmo número de respostas que não concordam nem discordam, provavelmente pelos motivos elencados anteriormente.

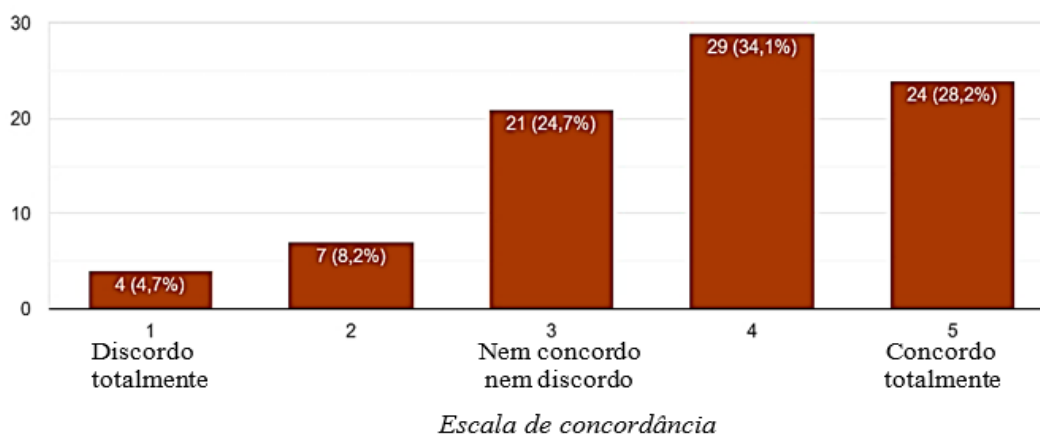
Este modelo de organização, nomeadamente no que respeita ao número de professores, de disciplinas e de turmas que integram estas Equipas, e que vai ao encontro do eixo 1.2.4 do *Plano 21|23 Escola+* (Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2021, 2021), parece assim ser bem entendido pela maioria dos professores, conforme se pode constatar pela análise do gráfico 3, onde os docentes foram questionados acerca dos critérios que foram utilizados para a constituição das Equipas, verificando-se que a maioria concorda ou concorda totalmente. Opinião bem diferente tem o Coordenador do Departamento de Línguas, quando afirma:

Primeiro, acho que o número extremamente exagerado de professores que compõem as Equipas Educativas por ano impossibilitam que haja um trabalho mais minucioso, mais produtivo, porque é uma grande quantidade de gente e mesmo direcionando bem os trabalhos é difícil conseguir produtividade (Coordenador do Departamento de Línguas).

Gráfico 3

CrITÉRIOS para a constituição das Equipas Educativas

85 respostas



Na verdade, a literatura apresentada por diversos autores, como por exemplo Formosinho & Machado (2013), vem corroborar o modelo utilizado no Agrupamento em estudo, pois é indicado como referência que as Equipas poderão funcionar como *equipas de ano*, ou seja, constituída por todos os docentes que lecionam um determinado ano de escolaridade, que é o modelo adotado neste Agrupamento (Regulamento Interno do Agrupamento em estudo, 2023, p. 41).

4.3 – FUNCIONAMENTO DAS EQUIPAS EDUCATIVAS

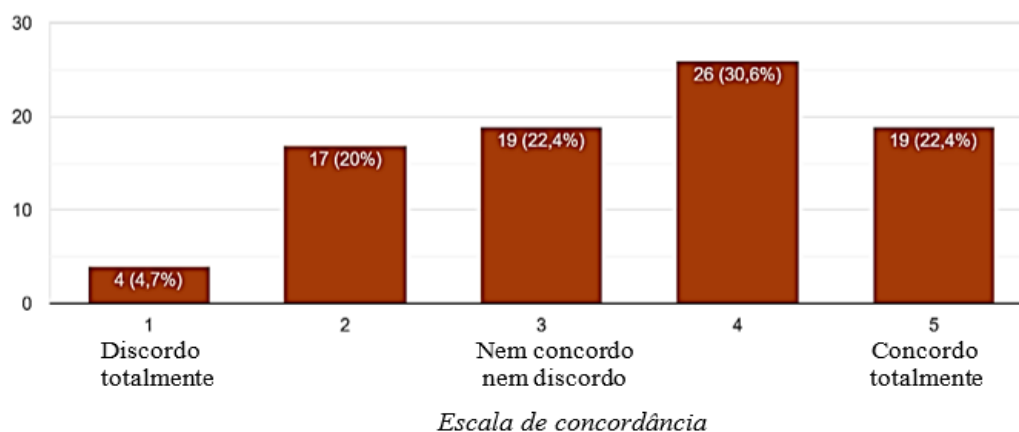
Em termos de funcionamento das Equipas Educativas, devemos começar por analisar a perspetiva dos docentes no que diz respeito à clarificação da missão e das funções atribuídas às Equipas Educativas, a opinião dos docentes que responderam ao questionário parece mostrar que estes conceitos não estão perfeitamente assimilados, de acordo com as respostas obtidas.

Quando se questionaram os professores se “*Considera que a missão e as funções atribuídas às Equipas Educativas estão devidamente clarificadas junto dos docentes que as constituem*” (gráfico 4) verificou-se que para a maioria dos respondentes estes objetivos são claros, pois 52,4% concordam ou concordam totalmente com esta afirmação. No entanto, 24,7% dos docentes consideram não ter assimilado de forma clara a missão e as funções das referidas Equipas. A juntar a estes ainda existem 22,4% dos docentes que não concordam nem discordam com esta afirmação.

Gráfico 4

Funções das Equipas Educativas

85 respostas



Ou seja, os esforços que têm sido feitos pela Coordenadora das Equipas Educativas, de transmitir a missão e as funções das Equipas Educativas aos docentes do Agrupamento, e que estão expressos no trecho da sua entrevista, mais abaixo, acabaram por ser bem-sucedidos, embora não totalmente, pois nem todos os professores assimilaram essas informações.

E quando assumi, a ideia era coordenar os coordenadores de ano, tentar implementar de forma mais ampla possível, chegar a mais gente possível as Equipas Educativas, o funcionamento das Equipas Educativas (Coordenadora das Equipas Educativas).

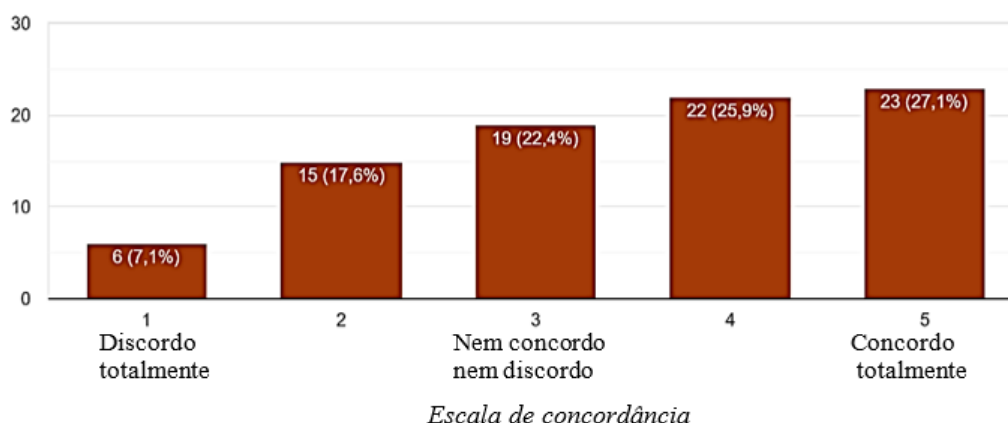
Em relação à distribuição de serviço, tal como é feita neste Agrupamento, e nomeadamente o número de níveis atribuídos aos docentes, na opinião dos respondentes não parece ser um fator que dificulte o trabalho colaborativo a realizar em sede de Equipas Educativas, quer seja no que respeita à gestão curricular das diferentes turmas ou na monitorização das aprendizagens efetuadas e dificuldades sentidas por cada aluno, como aliás já era referido por Formosinho e Machado (2009) ou mais tarde Cabral e Alves (2026). Já os diversos cargos a desempenhar ou todas as restantes atividades existentes neste Agrupamento, poderão ter alguma influência, como se pode constatar nos gráficos 5 e 6 analisados em seguida.

No que se refere à questão que relaciona o número de níveis de ensino lecionados pelos docentes que integram as Equipas Educativas e a eficácia do trabalho colaborativo aí realizado (gráfico 5), é possível constatar que 53% dos respondentes considera não existir qualquer interferência significativa entre estes dois aspetos. Em contrapartida, 24,7% entendem que o número de níveis lecionados pode interferir com a eficácia do trabalho colaborativo realizado. Estes dados parecem indicar que o facto de os docentes lecionarem um maior ou menor número de níveis de ensino não constitui, por si só, um fator determinante na eficácia do trabalho colaborativo desenvolvido. Regista-se ainda que 22,4% dos inquiridos selecionaram a opção “nem concordo nem discordo”, o que parece ser uma constante ao longo deste questionário, provavelmente associada aos motivos anteriormente referidos.

Gráfico 5

Número de níveis de ensino lecionados e a eficácia do trabalho colaborativo

85 respostas

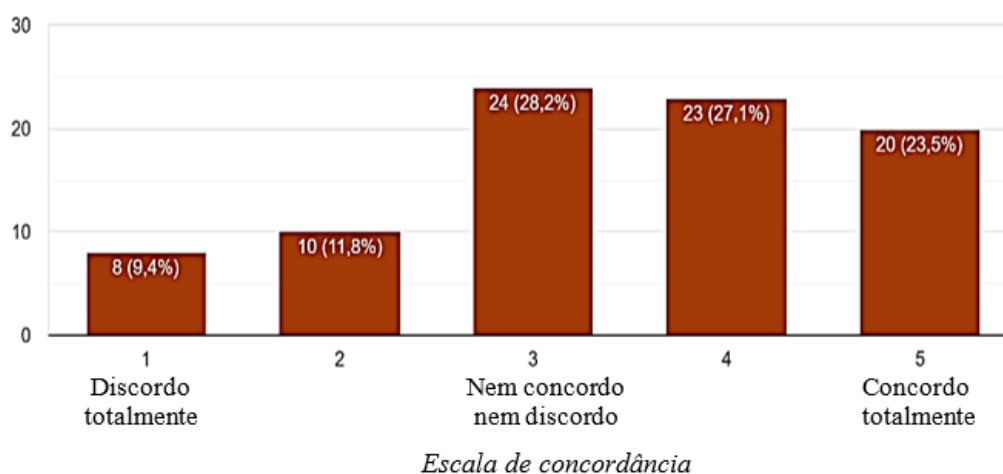


Observa-se uma tendência ligeiramente distinta quando a questão incide sobre outros cargos ou funções desempenhadas pelos docentes, designadamente clubes ou atividades atribuídas no âmbito da distribuição de serviço, e o seu possível impacto no trabalho desenvolvido nas Equipas Educativas. Como se evidencia no gráfico 6, 50,6% dos inquiridos concordam que estas responsabilidades condicionam esse trabalho, enquanto 21,2% manifestam discordância e 28,2% indicam não ter opinião sobre a questão.

Gráfico 6

Número de atividades atribuídas na distribuição de serviço e o trabalho das Equipas Educativas

85 respostas



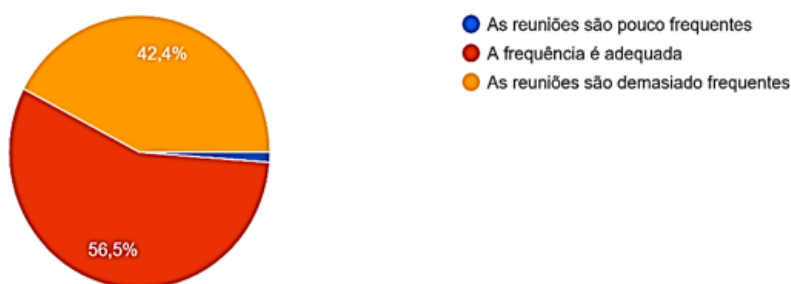
Uma possível explicação para esta perceção poderá relacionar-se com a multiplicidade de tarefas associadas à profissão docente, muitas delas de natureza administrativa ou burocrática, que podem limitar o tempo disponível para o desenvolvimento de trabalho colaborativo e pedagógico.

Quando se analisa a frequência com que reuniam estas equipas - quinzenal até ao ano letivo de 2024/2025 – constata-se que esta constituía já um aspeto gerador de alguma divergência entre os professores, tal como foi referido pelo Diretor na entrevista realizada cujo excerto se apresenta a seguir. Esta perceção é expressa através dos resultados apresentados no gráfico 7, no qual se questionava os professores acerca da adequação da periodicidade dessas reuniões. Verifica-se que 42,4% dos inquiridos consideravam essa frequência excessiva. Importa, contudo, esclarecer que, no momento da aplicação do questionário, a periodicidade das reuniões de Equipas Educativas neste Agrupamento era quinzenal. Todavia, à data das entrevistas, já no ano letivo de 2025/2026, a Direção tinha decidido proceder à alteração dessa periodicidade, facto que se encontra igualmente referido nos excertos das entrevistas apresentados mais adiante.

Gráfico 7

Frequência das reuniões de Equipas Educativas

85 respostas



Nós tínhamos marcado reuniões de equipa educativa sistematicamente de 15 em 15 dias, mas chegámos aqui a alguma perceção, ou pelo menos foi isso que nos foi transmitido, que havia algumas reuniões que eventualmente não faria tanto sentido serem realizadas sistematicamente de 15 em 15 dias. Então este ano pensámos dar espaço para que os coordenadores por sua iniciativa, junto dos colegas que integram as suas equipas, agendarem sempre que necessário, dentro

daquele tempo semanal que depois é gerido como uma bolsa de horas ao longo do ano letivo, espaço para poderem então marcar as reuniões que são necessárias.

É necessário reunirmos esta semana? Muito bem, reunimos. Se os assuntos não estão terminados para a semana faz sentido reunirmos? Reunimos. Se não faz sentido reunimos daqui a duas semanas, ou daqui a três, ou não fica agendada ainda a reunião... (Diretor do Agrupamento).

Esta perceção foi igualmente mencionada pelos diversos coordenadores entrevistados, sobretudo no que se refere ao ensino secundário. No entanto, no 1.º Ciclo do Ensino Básico tal não se verifica, facto que poderá estar relacionado com a menor frequência das reuniões nesse nível de ensino.

Eu acredito que no secundário, até porque os objetivos do secundário são um bocadinho diferentes, eu tenho essa noção plena, se calhar não é preciso uma frequência de 15 em 15 dias, não me choca.

Para o básico, depende, de facto o ritmo, o estarem no horário e serem quinzenal, nós estávamos habituados àquele ritmo, e programávamos as coisas para aquele dia, trabalharmos em conjunto. Também não me choca, por exemplo, se nós agora passarmos a ter mês a mês (Coordenadora das Equipas Educativas).

Este ano ainda não é possível fazer o balanço, não é, porque ainda estamos muito no início, mas em relação à periodicidade quinzenal, eu acho que era um bocadinho excessiva, porque havia algumas reuniões em que não se tratavam desses assuntos da articulação, que é para isso que servem as Equipas Educativas e tratavam-se de outros assuntos. Não quer dizer que esses assuntos não fossem importantes, mas se calhar não era o local ideal para tratar desses assuntos (Coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Quando elas eram semanais ou quinzenais, eu achava que eram em demasia. Havendo uma alternância com reuniões de grupo, considero que se elas se realizarem uma vez por mês e as reuniões de grupo intercaladamente, penso que o efeito será mais positivo. E seria muito mais ainda se, durante esse tempo efetivo, havendo menos professores envolvidos, haveria certamente um foco muito maior no trabalho a desenvolver (Coordenador do Departamento de Línguas).

Funcionam uma por mês. Temos liberdade para fazer mais, mas uma por mês é suficiente ali naquela, porque é por ano. Este ano temos no horário uma hora semanal e aí já permite as pessoas reunirem a nível da escola, também há muita articulação, às vezes até é mais necessário ainda do que a equipa educativa (Coordenadora do 1.º CEB).

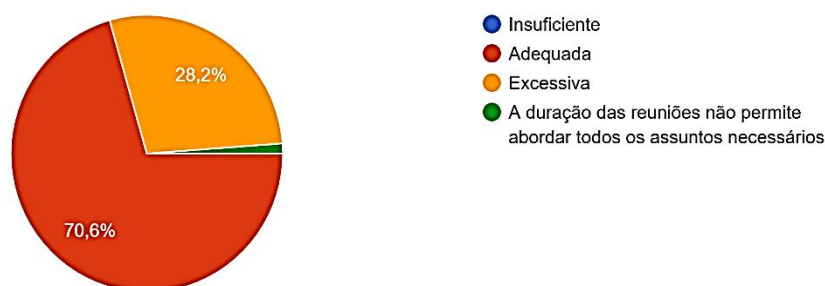
Ou seja, é possível verificar através destes diferentes trechos que a opinião dos diferentes coordenadores entrevistados varia, podendo-se aí inferir essa frequência é a adequada no 1.º CEB, segundo a respetiva coordenadora, pode-se tornar excessiva no 3.º CEB, em função do funcionamento de cada equipa, e excessiva para o secundário, conforme refere a coordenadora das equipas e corroborada pelos restantes coordenadores entrevistados.

Ainda em termos organizativos, quando se questiona os inquiridos sobre a duração das reuniões e o modelo de coordenação destas equipas ou mesmo da articulação com outras estruturas existentes, a opinião da maioria, é que as opções tomadas são bem aceites e compreendidas, como se reflete nos gráficos 8 (*Como avalia a duração definida para a realização das reuniões de Equipas Educativas neste Agrupamento*) e 9 (*Considera adequado o modelo de coordenação das Equipas Educativas implementado neste Agrupamento — em que o coordenador geral organiza o trabalho a realizar com os coordenadores de cada equipa — para promover um trabalho eficaz das equipas?*).

Gráfico 8

Duração das reuniões de Equipas Educativas

85 respostas



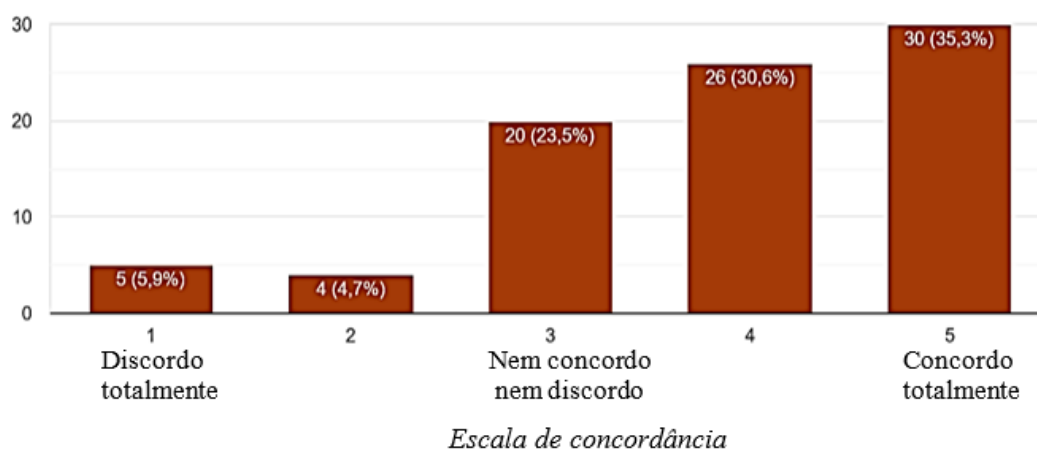
Através do gráfico 8, verifica-se que a maioria dos docentes concorda com a duração definida para as reuniões de Equipa Educativa, pese embora 28,2% as considerem com duração excessiva, face os temas previstos a abordar.

No que diz respeito à questão do modelo de coordenação adotado neste Agrupamento, descrito no seu Regulamento (Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas do C, 2023, p. 44), tal como se pode verificar no gráfico 9 65,9% dos respondentes concordam, e apenas 10,6% discordam com o mesmo. Mais uma vez se pode constatar que 23,5% dos professores respondentes não consegue ter uma opinião formada sobre o tema em questão, o que parece configurar uma tendência recorrente ao longo do questionário.

Gráfico 9

Modelo de coordenação das Equipas Educativas

85 respostas



Ao nível das entrevistas, a Coordenadora das Equipas Educativas faz referência ao modelo de coordenação das Equipas Educativas conforme se pode verificar:

Essa coordenação implicava, por exemplo, e eu tento fazer sempre, criar um guião. Agora este ano não está a ser assim, mas eu criava sempre um guiãozinho com os coordenadores do grupo ou não. Quando reuníamos, fazíamos juntos, se não, fazia eu.

Partilhava, havia aspetos comuns, tópicos comuns, e depois cada coordenador adaptava à sua equipa, de acordo com aquilo que estavam a trabalhar, os restantes tópicos (Coordenadora das Equipas Educativas).

Também no 1.º CEB, onde o modelo é ligeiramente diferente e orientado pela Coordenadora de Departamento, o feedback recebido pelos restantes professores parece ser positivo.

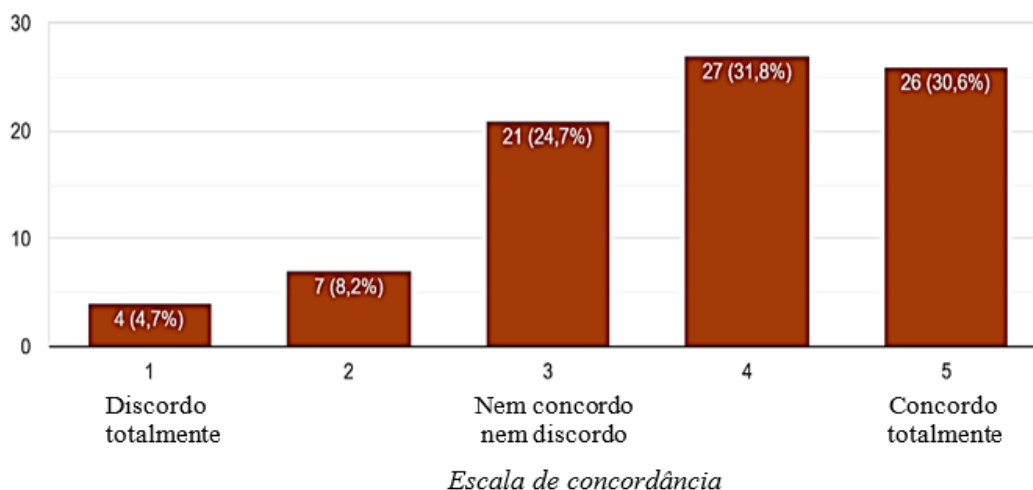
Eu preparo as reuniões das Equipas Educativas para as coordenadoras do meu departamento. Quando é necessário, reúno antes das equipas, mas no final de cada reunião, por vezes, também reúno para ver se há algum assunto que é necessário apurar. Outras vezes, faço o levantamento nos memorandos. (...) É, elas não discordam. Até dizem que tem corrido, assim, bem (Coordenadora do 1.º CEB).

No que se refere ao tipo de tarefas solicitadas pelos coordenadores das Equipas Educativas e ao seu contributo para o Projeto Educativo do Agrupamento não é um tema que cause grande divisão entre os docentes. Tal como se pode constatar pela análise dos dados apresentados pelo gráfico 10, onde 62,4% dos respondentes manifestam concordância relativamente à adequação dessas tarefas. Apenas 12,9% dos inquiridos discordam com o facto dessas tarefas contribuírem adequadamente para os objetivos e metas definidas no referido Projeto Educativo. Regista-se ainda a existência de 24,7% de respostas “*Nem concordo nem discordo*”, o que parece sugerir que alguns docentes ou não têm qualquer ligação às Equipas Educativas ou desconhecem os documentos orientadores do Agrupamento, não tendo, por isso, opinião formada sobre o assunto em questão.

Gráfico 10

Tarefas solicitadas pelos coordenadores das Equipas Educativas

85 respostas



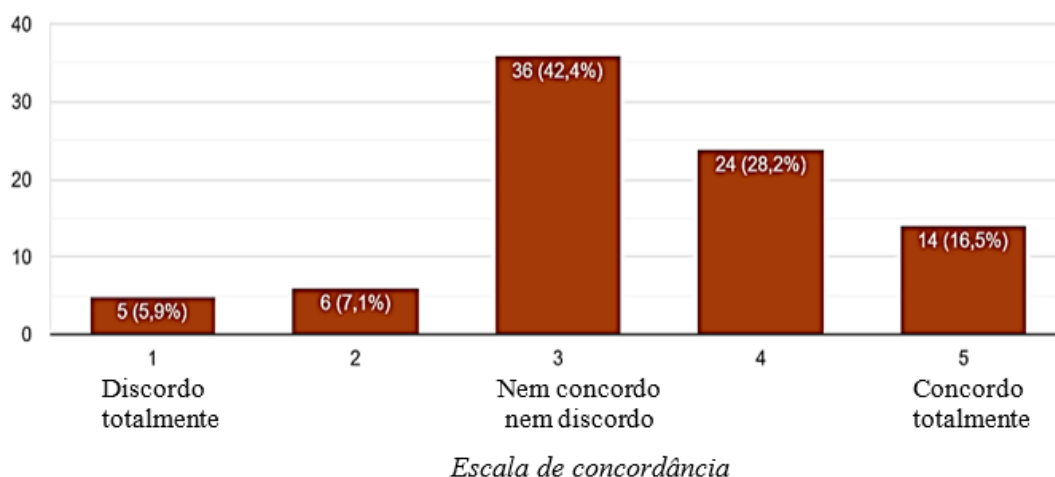
No entanto, e quando se analisa a compatibilidade entre as funções das Equipas Educativas e o trabalho desenvolvido nos Conselhos de Turma, verifica-se que, embora essa articulação não seja explicitamente negada pelos docentes, também não é confirmada de forma inequívoca. Deste modo, uma percentagem significativa de respondentes opta pela resposta “Nem concordo nem discordo”, correspondendo a 42,4% no gráfico 11 e a 31,8% no gráfico 12.

No gráfico 11 é colocada a questão “*Tendo em conta que, segundo o Regulamento Interno do Agrupamento (Art.º 45.º, n.º 7, alínea a)), compete às Equipas Educativas “Analisar a recolha de dados acerca dos alunos, da escola e do meio envolvente e, com base nessa análise, caracterizar necessidades e estabelecer prioridades relativamente às opções, estratégias e trabalho a realizar com cada turma/grupo de alunos”, considera que esta competência é compatível com as funções dos Conselhos de Turma, não havendo sobreposição de funções entre ambas as estruturas?”*. Neste caso, apesar de, como já foi anteriormente referido, 42,4% dos respondentes não apresentarem uma opinião formada — possivelmente por não exercerem funções de direção de turma — verifica-se que 13% consideram existir incompatibilidade entre as Equipas Educativas incompatíveis e as funções dos Conselhos de Turma, enquanto 44,7% discordarem com essa possibilidade de incompatibilidade.

Gráfico 11

Compatibilidade com as funções dos Conselhos de Turma

85 respostas

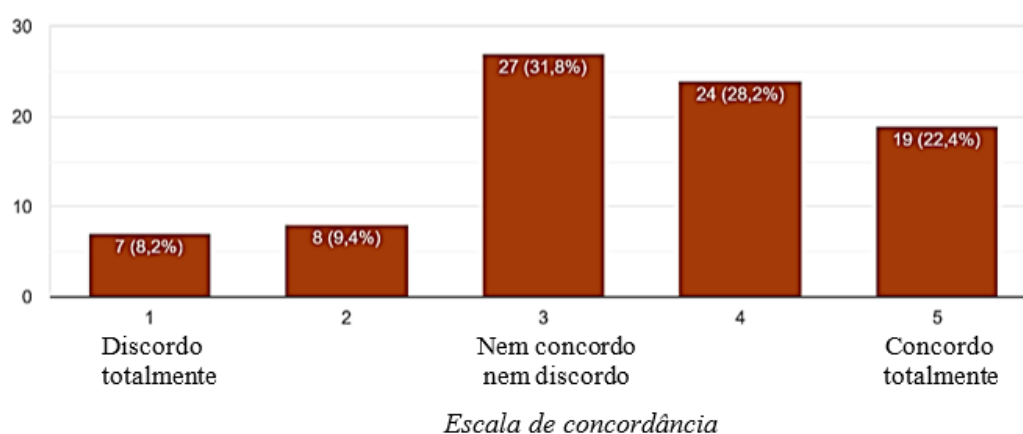


A situação é semelhante quando se questiona se “*Existe uma articulação/complementaridade eficaz entre as funções inerentes às Equipas Educativas e as dos Conselhos de Turma*” (gráfico 12). Também aqui se verifica uma percentagem relativamente elevada de docentes sem opinião formada (31,8%), talvez pelos motivos referidos anteriormente. Ainda assim, observa-se um ligeiro aumento de respostas afirmativas (50,6%), indiciando que se verifica um maior reconhecimento da existência da complementaridade entre estas duas estruturas organizacionais do Agrupamento.

Gráfico 12

Articulação com os Conselhos de Turma

85 respostas



De acordo com a perspetiva dos entrevistados, nomeadamente do Diretor e da Coordenadora das Equipas Educativas, verifica-se alguma ligação entre as duas estruturas em determinados aspetos do funcionamento organizacional, embora as competências de cada uma estejam bem definidas.

Pronto, aqui a ideia, os conselhos de turma têm mais um cariz, não só necessariamente mas um bocadinho mais com mais ênfase na questão das avaliações, porque há muitos assuntos que dizem respeito às turmas (...) no que vão sendo discutidas nas reuniões das Equipas Educativas, (...) há uma série de assuntos que vão sendo debatidos nas equipas que dizem respeito aos conselhos de turma, ou seja, no fundo também ficam na alçada dos conselhos de turma e portanto esses assuntos quando chegam às reuniões do conselho de turma a

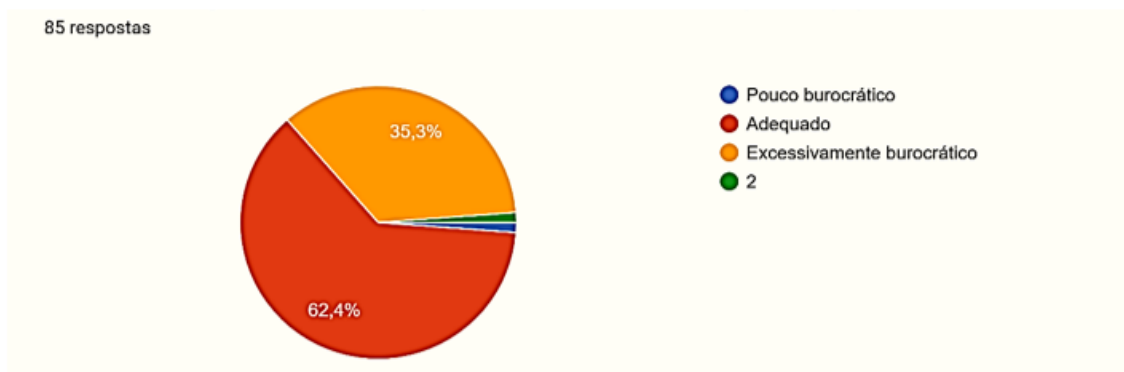
maioria deles já foi trabalhado, já foi debatido, já foi analisado e portanto o conselho de turma se cinge-se um bocadinho mais à questão da avaliação (Diretor).

E uma das coisas que nós fazemos é, se há uma situação que é necessário resolver sobre uma turma, um grupo de turma ou um aluno, tentar todos juntos pensar em estratégias que possam contribuir para ultrapassar essa dificuldade, por exemplo. E aí, como às vezes não havia reunião do conselho de turma, a equipa podia ajudar. Portanto, no fundo, a equipa ajuda um bocadinho nessa situação (Coordenadora das Equipas Educativas).

Ainda no que ao funcionamento das Equipas diz respeito, quando se aborda a questão da burocracia nas reuniões de Equipas Educativas, este não parece ser um problema para a maioria dos professores que responderam ao questionário. Conforme se observa no gráfico 13 62,4% dos inquiridos consideram o nível burocrático adequado, enquanto 35,3% entendem que existe um excesso de procedimentos burocráticos.

Gráfico 13

Burocratização das Equipas Educativas



No que se refere à perceção dos docentes relativamente ao contributo das Equipas Educativas para o desempenho das suas funções, quer enquanto professores quer enquanto diretores de turma, verifica-se uma maior dispersão de opiniões, como se pode observar nos gráficos 14 e 15.

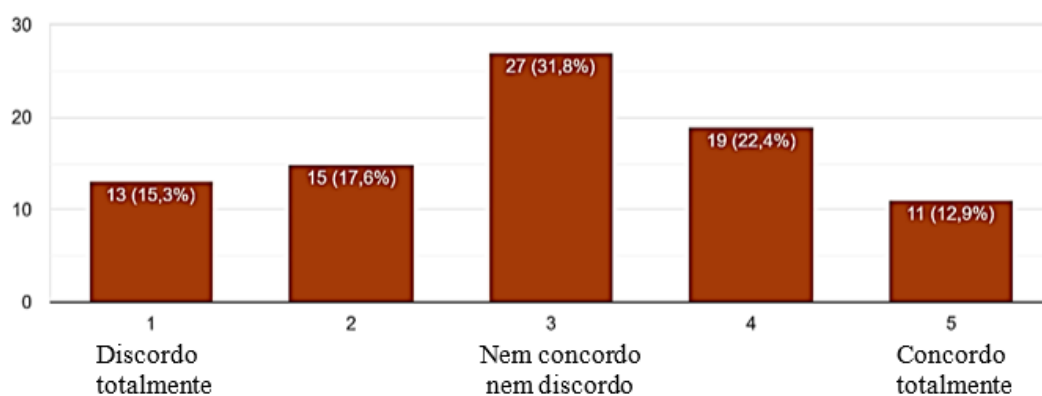
No gráfico 14 é possível verificar que 32,9% dos respondentes discordam da afirmação de que o trabalho desenvolvido pela Equipas Educativas contribui positivamente para o desempenho das suas funções como docentes, enquanto 35,3% concordam que exista essa contribuição. Por sua vez, 31,8% dos inquiridos selecionaram a opção “Nem concordo

nem discordo”, evidenciando a ausência de uma posição claramente definida sobre esta questão.

Gráfico 14

Contribuição para a preparação das aulas

85 respostas



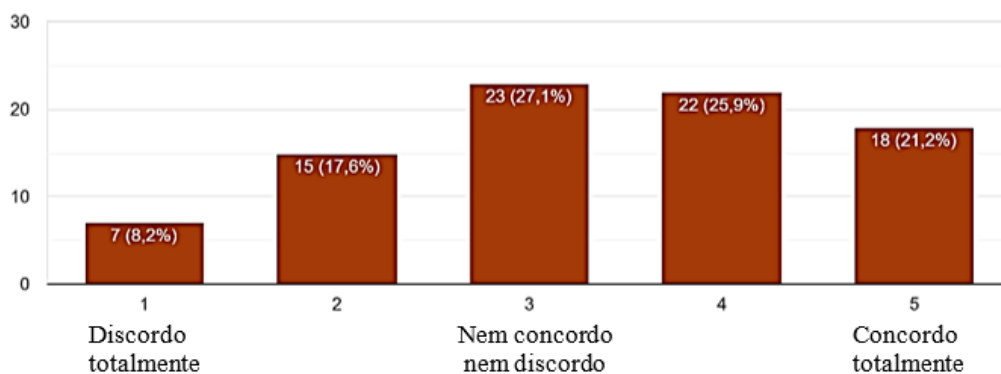
Escala de concordância

Relativamente ao gráfico 15, verifica-se que 47,1% dos professores que responderam ao questionário consideram que as Equipas Educativas contribuem positivamente para o desempenho das suas funções como diretores de turma, ao passo que 27,1% discordam com tal contribuição. Os restantes 27,1% não concordam nem discordam. Esta tendência encontra-se em linha com os resultados anteriormente discutidos na análise do gráfico 12, bem como com alguns dos excertos das entrevistas aí apresentados.

Gráfico 15

Contribuição para as funções de Direção de Turma

85 respostas



Escala de concordância

Apesar desta diversidade de posições, é reconhecido pela maioria dos professores que a existência de Equipas Educativas pode potenciar o desenvolvimento de Articulações Curriculares, entendidas como uma estratégia relevante para o desenvolvimento de competências por parte dos alunos, em consonância com o enquadramento previsto no Decreto-Lei n.º 55/2018. De acordo com este diploma, “*Nas dinâmicas de trabalho pedagógico deve desenvolver-se trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar, operacionalizado preferencialmente por Equipas Educativas que acompanham turmas ou grupos de alunos* (Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho do Ministério da Educação e Ciência, 2018, p. 2935). Tal reconhecimento pode ser igualmente constatado na análise da Tabela 1, cuja análise será feita mais à frente.

Este entendimento encontra também suporte nas declarações dos docentes entrevistados, que, de forma generalizada, destacam o papel das Equipas Educativas na promoção de dinâmicas de articulação pedagógica:

Em termos de articulação, a articulação é feita na equipa, não é necessário fazer no conselho de turma. E tem a vantagem de poder chegar a todos os alunos do mesmo ano, que é uma coisa que às vezes notava, e o nosso diretor falava muitas vezes nisso que era, por exemplo, haver quatro turmas, e porque há um professor que é mais dinâmico numa turma, por exemplo, aquela turma tinha atividades, os outros estavam a ser prejudicados. E dessa forma pode ser alargada a oportunidade a todos (Coordenadora das Equipas Educativas).

Sim existe, existe articulação entre os professores da equipa. Muitas vezes essa articulação é feita numa forma que costumamos dizer que é a horizontal, que é determinada a aprendizagem. É trabalhada por várias disciplinas, claro, com a perspetiva de cada disciplina ali a ser mais vincada, mas nem sempre na mesma na mesma altura do ano, o que por um lado é positivo (Coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Dou o exemplo, no meu grupo de português, há muitas iniciativas, muitas atividades, que são articuladas em equipa educativa, mas que depois envolvem as várias turmas do ano, e isso acaba por ser uma articulação horizontal, que acaba por ser proveitosa ao nível dos conselhos de turma (Coordenador do Departamento de Línguas).

Sim, funciona, mas no primeiro ciclo há mais articulação, é com o coordenador de estabelecimento, porque as coisas funcionam como escolas.

Há assuntos que são comuns a todo o departamento e a todos os anos, mas é mais a nível de escola também. (...) Ah sim, sim, sim, e depois temos pastas partilhadas mesmo para produzir instrumentos de avaliação e não só, outros recursos pedagógicos. Temos uma pastinha por anos e todos têm acesso, porque é para permitir o acesso, tipo os do primeiro ano, a pasta está acessível a todos os anos (Coordenadora do 1.º CEB).

Depois também parece muitíssimo interessante que as Equipas Educativas criem espaço para haver articulação curricular, planeamento de atividades, articulação de DACs, isto são também aspetos muito interessantes que resultam do trabalho colaborativo que é feito com os docentes, portanto (...) nós tradicionalmente ao longo dos anos fomos fechando profissionalmente dentro de uma sala com um grupo de alunos, e as Equipas Educativas permitiram abrir aqui estes horizontes para que houvesse aqui um ou outro tipo de entendimento sobre aquilo que nós podemos fazer, baseando-nos na experiência dos outros, na partilha que vamos ouvindo, também na nossa partilha, portanto isto é as equipas enriquecem muito profissionalmente os docentes e eu acho que isto valoriza tenho a certeza, não é? (Diretor).

4.4 – IMPACTO DAS EQUIPAS EDUCATIVAS NO SUCESSO EDUCATIVO DOS ALUNOS

Este bloco temático é destinado à análise da perceção dos professores inquiridos relativamente ao impacto que as Equipas Educativas têm no sucesso educativo dos alunos, considerando diferentes dimensões associadas ao funcionamento destas estruturas, nomeadamente as tarefas realizadas, os processos de coordenação e o impacto das suas dinâmicas no conjunto de fatores que contribuem para o sucesso educativo.

Tendo em consideração a diversidade de tarefas inerentes às competências das Equipas Educativas, importa aqui avaliar a perceção dos professores face ao impacto dessas tarefas no sucesso dos alunos, através da análise da tabela 1, onde a resposta 1 corresponde a *discordo totalmente* e a 5 a *concordo totalmente*:

Tabela 1*Contribuição das tarefas realizadas para o sucesso educativo*

	1	2	3	4	5
Elaboração de Planeamentos Curriculares	10	10	16	37	13
Calendarização de momentos avaliativos	6	10	15	34	20
Planeamento e organização de atividades	5	3	11	37	30
Planeamento de articulações interdisciplinares e domínios de autonomia curricular (DAC)	5	2	13	39	29
Fomentar a rentabilização eficiente dos recursos e oportunidades existentes na escola e na comunidade	5	12	11	41	17
Refletir sobre a adequação das ações estratégicas e proceder a ajustes, se necessário, em função da análise do desempenho e dos resultados obtidos pelos alunos nas respetivas avaliações	7	7	15	32	23
Monitorizar o trabalho desenvolvido	6	6	27	27	20

Nesta tabela é possível constatar que, na opinião dos professores, as tarefas que poderão contribuir de forma mais significativa para o sucesso educativo dos alunos são o “planeamento e organização de atividades” e o “planeamento de articulações interdisciplinares e domínios de autonomia curricular (DAC)”. Nestes casos as respostas de *concordo* e *concordo plenamente* atingem valores de 67% e 68%, respetivamente. Estes resultados parecem indiciar que os professores tendem a percecionar as Equipas Educativas mais como um mecanismo facilitador da organização de atividades pedagógicas e da articulação interdisciplinar, mais do que como um instrumento diretamente ligado ao planeamento da componente letiva, superando tarefas associadas à monitorização, reflexão ou gestão de estratégias adotadas em função dos resultados escolares dos alunos.

O desenvolvimento deste tipo de atividades implica que os professores abandonem o modelo individualista e compartimentado de trabalho a que estavam habituados, com a preparação de aulas como sendo um tipo de trabalho solitário e longe dos colegas, para adotarem uma lógica de colaboração mais alargada entre docentes, que permita uma gestão integrada e flexível do currículo, com impactos diretos nas aprendizagens dos alunos (Cabral & Alves, 2016, p. 84).

Ainda assim, a análise global dos resultados obtidos no questionário, não permite identificar uma associação direta e inequívoca entre a existência do modelo de Equipas Educativas e o sucesso educativo dos alunos, no seu sentido mais restrito, isto é, no que se refere às classificações obtidas. Esta tendência poderá ser igualmente observada na análise da Tabela 2, apresentada mais adiante.

No entanto, se entendermos o sucesso educativo num sentido mais lato, à luz do Decreto – Lei n.º 55/2018 de 6 de julho, como o alcançar das competências inscritas no *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*, que comportam não só saberes cognitivos, mas também capacidades, atitudes e valores que capacitam o aluno para a sua participação como cidadão ativo e responsável (DGE, 2021a), então este modelo organizativo já poderá ter algum impacto.

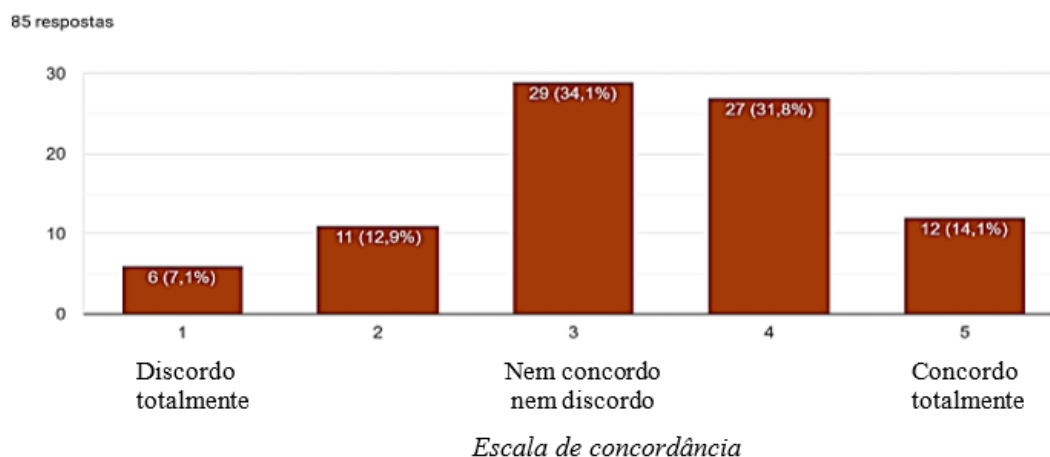
Neste contexto, as Equipas Educativas foram criadas precisamente com o intuito de facilitar o trabalho colaborativo entre professores e criar condições organizacionais que permitam potenciar o desenvolvimento dessas competências por parte dos alunos.

Não seguimos sempre o mesmo modelo todos os anos, vamos tentando adaptar, e aqui a ideia é potenciar o trabalho colaborativo e tentar que desse trabalho colaborativo entre os docentes resultem melhores aprendizagens para os alunos, portanto um maior envolvimento dos alunos na escola, que as aprendizagens façam mais sentido para eles, e que o nosso trabalho também possa ser utilizado de uma forma mais integrada, mais abrangente, com o envolvimento de todos (Diretor do Agrupamento).

A ideia de que o trabalho desenvolvido nas Equipas contribui para o sucesso educativo dos alunos, é sustentada por alguns dos Coordenadores entrevistados, bem como por cerca de 80% dos docentes inquiridos, conforme se pode verificar no gráfico 16, que apresenta as respostas à questão “*Considera que o trabalho desenvolvido no âmbito das Equipas Educativas contribui efetivamente para o sucesso educativo dos alunos*”. Ainda assim, essa contribuição parece ser percecionada como parcial, incidindo de forma diferenciada sobre várias dimensões do sucesso educativo.

Gráfico 16

Contribuição do trabalho das Equipas Educativas



Sim, eu aqui considero que o impacto é positivo, porque ao nível da articulação, ela é realmente feita e aprofundada. Ao nível das metodologias, também havendo tempo nas próprias equipas, é possível haver a troca de experiências entre os vários docentes das várias disciplinas do ano. E penso que poderá haver um impacto positivo se realmente o foco for esse. (...) Articulação e organização de atividades e de estratégias que permitam também a partilha e a cooperação entre os docentes. E aí penso que haverá eficácia (Coordenador do Departamento de Línguas).

Houve algumas articulações que foram feitas, algum trabalho que foi feito nas equipas em que, em que se nota que houve ali uma boa reação, uma boa adesão dos alunos e é capaz de ter algum impacto, mas de uma forma geral, não noto que haja assim grande impacto nem um estímulo para o estudo ou para ou para o conhecimento (Coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Essa variabilidade torna-se evidente na análise da Tabela 2, na qual se verifica que, na opinião dos professores, a *melhoria das classificações* e a *diminuição das retenções* são precisamente as áreas menos influenciadas pelo trabalho desenvolvido nas Equipas Educativas, com 24,7% e 12,9% das respostas respetivamente. Em contrapartida, são identificados impactos mais relevantes em aspetos como o *Desenvolvimento de conhecimentos no âmbito do Currículo Local* (41,2%), a *Melhoria da autonomia dos*

alunos (32,9%) ou a *Consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*, (32,9%). Estes resultados parecem indicar que os professores percecionam o trabalho das Equipas Educativas sobretudo como um contributo para o desenvolvimento de competências relacionadas com o conhecimento da realidade próxima e no desenvolvimento, pelos alunos, de competências de cidadania ativa e responsável, de autonomia e do âmbito da promoção do Desenvolvimento Sustentável.

Tabela 2

Aspetos do sucesso educativo mais influenciados pelas Equipas Educativas

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Melhoria das classificações	21	24,70%
Diminuição das retenções	11	12,90%
Melhoria das relações interpessoais entre os alunos	23	27,10%
Melhoria da autonomia dos alunos	28	32,90%
Consecução dos objetivos da educação cívica	24	28,20%
Desenvolvimento de conhecimentos no âmbito do Currículo Local	35	41,20%
Consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	28	32,90%

Esta perspetiva é igualmente partilhada pelos coordenadores entrevistados, assim como do Diretor, que reconhecem a existência de benefícios decorrentes das dinâmicas pedagógicas promovidas pelas Equipas Educativas, embora as mesmas não pareçam incidir sobre os resultados académicos alcançados pelos alunos.

Eu acho que há uma maior consciencialização para esta questão dos saberes articulados. Em termos de avaliação, eu não tenho a perceção toda, até porque nós tivemos resultados que não foram muito bons, não é? (...). E, de facto, nós tivemos muitas retenções no oitavo ano, e temos que pensar nelas, e temos de as repensar, se calhar, até houve um trabalho ao nível das articulações, mas não houve nada de avaliação, não é? E eu acho que um aspeto a melhorar, e eu falo isto já muitas vezes, é a parte da monitorização e da avaliação (Coordenadora das Equipas Educativas).

Houve algumas articulações que foram feitas, algum trabalho que foi feito nas equipas em que, em que se nota que houve ali uma boa reação, uma boa adesão dos alunos e é capaz de ter algum impacto, mas de uma forma geral, não noto que haja assim grande impacto nem um estímulo para o estudo ou para ou para o conhecimento (...). Eu não sei se esse é o fator primordial, a existência ou não de equipas, mas não se tem notado de uma melhoria no comportamento e nas aprendizagens dos alunos. (...) A vantagem é exatamente essa de poder proporcionar um trabalho comum, um trabalho em que várias pessoas estejam envolvidas, ver várias formas de trabalhar, não é? Várias modalidades de trabalho (Coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas).

Sim, eu aqui considero que o impacto é positivo, porque ao nível da articulação, ela é realmente feita e aprofundada. Ao nível das metodologias, também havendo tempo nas próprias equipas, é possível haver a troca de experiências entre os vários docentes das várias disciplinas do ano. E penso que poderá haver um impacto positivo se realmente o foco for esse. Articulação e organização de atividades e de estratégias que permitam também a partilha e a cooperação entre os docentes. E aí penso que haverá eficácia. (...) Não consigo, sinceramente, fazer uma associação óbvia e clara entre o facto de haver Equipas Educativas e o facto do aproveitamento e do sucesso e do rendimento dos alunos ser melhor. (Coordenador do Departamento de Línguas).

No 1.º Ciclo a opinião é semelhante:

Por causa das equipas? Não. Não. Eu acho que não. As equipas é mais um apoio à parte da organização do professor. Agora, o que ele faz em sala de aula acho que não se espelha ali nas equipas. Não. Porque depois cada professor é autónomo, nós não estamos lá atrás de cada um a ver se é eficaz ou não (Coordenadora do Departamento do 1.º CEB).

Também o Diretor destaca alguns aspetos positivos associados ao funcionamento das Equipas Educativas, nomeadamente ao nível da promoção e desenvolvimento de atividades de articulação curricular e do enriquecimento das experiências de aprendizagem dos alunos, embora refira a dificuldade em estabelecer uma relação direta entre essas dinâmicas e eventuais mudanças nos resultados obtidos.

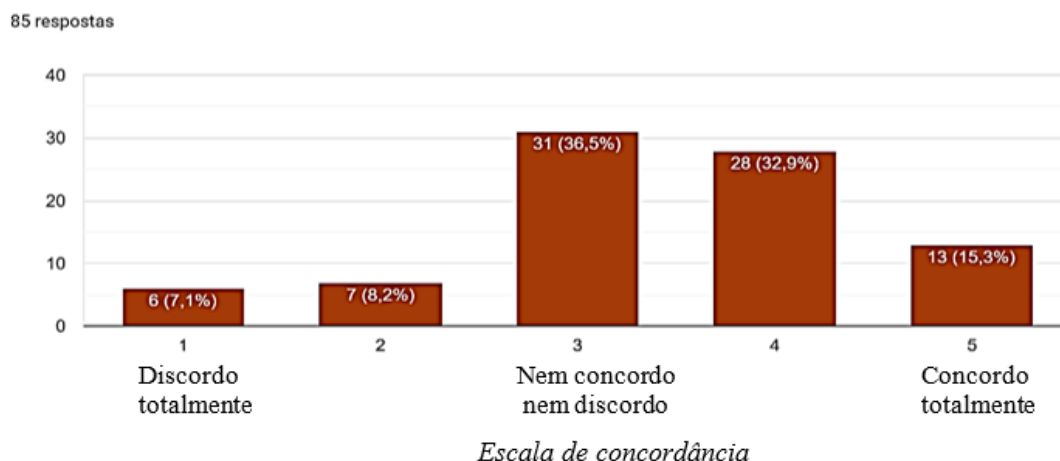
Sim, nós conseguimos visualizar isso, o impacto das equipas quando eles são mais pequenos, mas a verdade é que mesmo nos anos mais à frente, nos anos mais avançados, eu creio que se o trabalho de facto for bem construído e bem agilizado eu acho que isso tem impacto positivo, tem que ter impacto positivo nas aprendizagens dos alunos. (...) (*Mas evidências concretas, dados, feedback, resultados?*) Precisávamos ter um termo comparativo, termos umas turmas ou uns anos sem haver trabalho em Equipas Educativas e outras a trabalhar em Equipas Educativas. A percepção que nós temos é dos anos anteriores onde não se trabalhava em Equipas Educativas, mas a verdade é que o contexto social também mudou muito, muito, e se calhar agora comparar um tempo antes da Covid e outro depois da Covid será difícil ter este termo de comparação com rigor (Diretor do Agrupamento).

A análise do excerto das entrevistas permite, assim, inferir que os docentes tendem a percecionar o impacto das Equipas Educativas sobretudo ao nível da promoção de articulações interdisciplinares e o desenvolvimento de atividades do que sobre a avaliação propriamente dita.

Por outro lado, o facto de as Equipas Educativas não serem percecionadas como tendo um impacto direto nos resultados escolares dos alunos, não parece estar associado ao modo como decorrem as respetivas reuniões (gráfico 17).

Gráfico 17

A condução das reuniões e a sua eficácia na promoção do sucesso



Como é possível verificar, quando lhes é questionado “*Considera que a forma como são conduzidas as reuniões das Equipas Educativas contribui para a eficácia destas estruturas na promoção do sucesso dos alunos?*” 48,2% dos respondentes concordam com essa afirmação. Regista-se, contudo, uma percentagem significativa de professores que não apresentam uma posição definida, possivelmente devido à dificuldade em estabelecer uma relação direta entre a condução das reuniões e os resultados obtidos pelos alunos. Apenas 15,3% dos inquiridos manifestam discordância relativamente a essa contribuição. Desta forma, é possível concluir que, de acordo com a perceção dos professores, o modo de condução das Equipas Educativas neste Agrupamento é o adequado e não será por este fator que as mesmas não poderão atingir os propósitos para que foram criadas, ou seja, promover o sucesso educativo dos alunos.

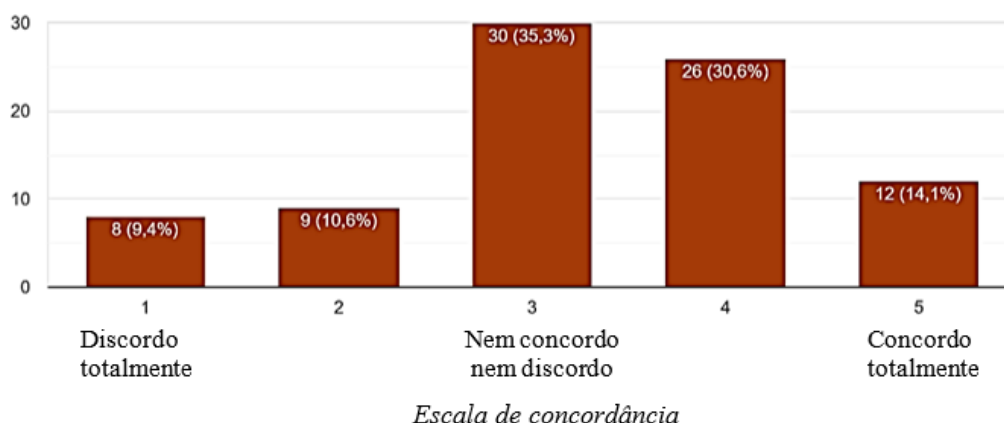
No que respeita à ação dos técnicos especializados, 44,7% dos respondentes considera que esta é positiva e promove as ações necessárias e ajustadas às necessidades dos alunos, no sentido do desenvolvimento das aprendizagens significativas. É, no entanto, de salientar que esta não é uma opinião unânime, já que 20% discorda desta afirmação, conforme se pode verificar no gráfico 18 apresentado abaixo, que aborda precisamente a questão da articulação entre estes técnicos especializados e as Equipas Educativas, com o objetivo de “*desenvolver intervenções ajustadas às necessidades dos seus alunos e suas famílias, promovendo o desenvolvimento de aprendizagens significativas, através da abordagem integrada dos saberes*”.

Importa ainda destacar que 35,3% dos respondentes não apresentam uma posição definida relativamente a esta questão. As razões subjacentes a esta ausência de opinião poderão ser diversas, podendo estar relacionadas, por exemplo, com o facto de alguns docentes não exercerem funções de direção de turma ou não terem contacto direto com as famílias e com as intervenções desenvolvidas por estes técnicos.

Gráfico 18

Os técnicos especializados e a sua eficácia na promoção do sucesso

85 respostas



Perante esta perceção de que as Equipas Educativas não têm um impacto direto nos resultados escolares dos alunos, é natural que os mesmos não manifestem de forma clara e inequívoca a sua concordância quanto ao papel que as Equipas Educativas têm no sucesso educativo dos alunos, e que o mesmo se encontra espelhado no gráfico 19 (apresentado abaixo), até porque o entendimento do que é mais importante no sucesso dos alunos vai variando ao longo dos vários ciclos de ensino, tal como é reconhecido pelo Diretor.

Se isso tem impacto, eu creio que tem impacto positivo não será em alguns anos, nomeadamente aqui no 8º ano e no 9º ano anos assim um bocadinho mais, até porque a idade dos miúdos também potencia isso, são anos um bocadinho mais agitados, mas a verdade... (*Se calhar em idades mais precoces...*) Sim, nós conseguimos visualizar isso, o impacto das equipas quando eles são mais pequenos, mas a verdade é que mesmo nos anos mais à frente, nos anos mais avançados, eu creio que se o trabalho de facto for bem construído e bem agilizado eu acho que isso tem impacto positivo, tem que ter impacto positivo nas aprendizagens dos alunos (Diretor do Agrupamento).

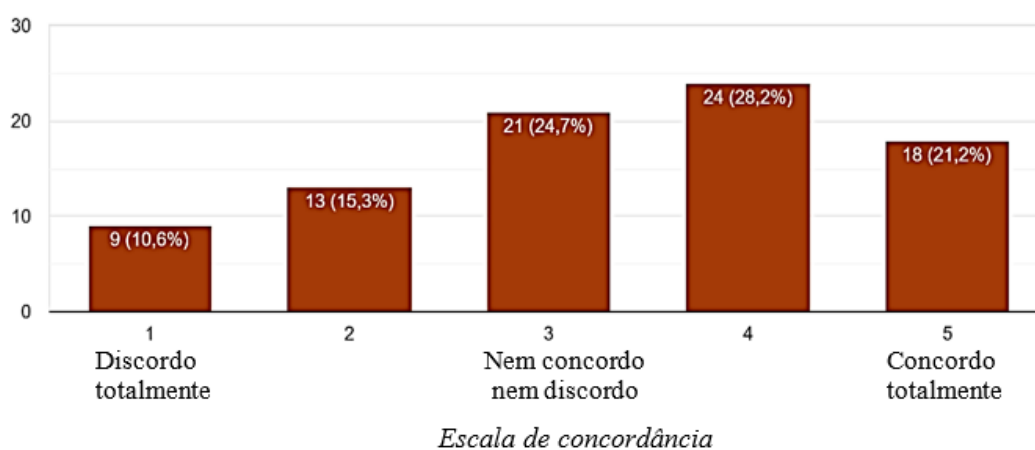
Neste gráfico 19, onde se perguntou se os professores consideravam que as Equipas Educativas eram uma mais valia pedagógica para a promoção do sucesso educativo, é possível verificar uma maior dispersão nas respostas, com 25,9% a discordarem com esta

afirmação, 49,4% a concordarem com a mesma, e ainda 24,7% que responderam “*Nem concordo nem discordo*”. Ou seja, é possível verificar uma divisão de opiniões entre os professores respondentes no que concerne à mais-valia das Equipas Educativas como instrumento de promoção do sucesso dos alunos.

Gráfico 19

Equipas Educativas como mais-valia pedagógica

85 respostas



No último bloco temático desta investigação, dedicado às *Oportunidades de Melhoria*, foi solicitado aos professores que indicassem até três pontos fortes relativos à implementação deste modelo organizativo. Atendendo a que não era uma resposta obrigatória, 24,65% dos professores inquiridos optou por não responder. Dos restantes, salientam-se de seguida algumas dessas potencialidades, referidas com maior frequência, tanto pelos professores inquiridos como pelos entrevistados, logo entendidas como as mais importantes (ver Tabela 29, apêndice 2):

- Articulação Interdisciplinar (20,42%)
- Trabalho colaborativo (18,31%)
- Mudança e implementação de novas estratégias de acordo com as necessidades (11,97%)
- Organização de atividades e visitas de estudo (7,75%)

Novamente se constata que para os professores as Equipas Educativas são muito mais importantes na implementação de articulações interdisciplinares e trabalho colaborativo do que na reflexão e avaliação dos resultados obtidos, que nessa mesma tabela surge apenas com uma percentagem de 5,63% das respostas.

Foi também solicitado que apresentassem três áreas de melhoria, que poderiam promover o aumento da eficácia das Equipas Educativas. Também não era uma resposta obrigatória, e assim 38,68% dos professores optou novamente por não responder. Na análise a esta questão, verificou-se uma grande dispersão de temas abordados nestas respostas, o que explica a baixa percentagem na frequência com que cada resposta surge, mas das quais se destacam aquelas que surgiram ainda assim em maior frequência, portanto mais importantes para estes professores, de acordo com os professores inquiridos (ver Tabela 30, apêndice 2):

- frequência excessiva das reuniões de equipa educativa (11,32%)
- Composição das equipas (8,49%)
- Trabalho colaborativo e articulação insuficiente (5,66%)
- Definição de estratégias para melhorar o comportamento e aproveitamento insuficiente (4,72%)

Surge então novamente a frequência excessiva com que ocorriam as reuniões de Equipas Educativas (até ao ano letivo de 2024/2025, aquando do lançamento deste questionário, e que, entretanto, foi alterada pelo Diretor no ano letivo de 2025/2026), logo seguida da questão relativa à composição das Equipas. De resto, é difícil de retirar grandes elações das respostas obtidas, devido precisamente à baixa frequência com que cada tema surge, pelo que não devo considerar como representativos da opinião dos docentes deste Agrupamento.

5. SÚMULA DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Em primeiro lugar importa salientar que em praticamente todas as questões se verificaram 20 a 30% de respostas “*Nem concordo nem discordo*”. Esta situação pode ter origem em diversos fatores, desde o facto de se tratar de professores novos na carreira docente e/ou neste Agrupamento, não tendo, portanto, a experiência suficiente para poder ter uma opinião que considerem válida, como também pode ter origem no facto de alguns destes docentes, pelos cargos ou serviços que lhes tenham sido atribuídos, não estarem ligados de algum modo às Equipas Educativas, o que poderá limitar a formulação de uma posição fundamentada.

Os resultados deste estudo apontam que os docentes deste Agrupamento de Escolas consideram importante a existência de uma estrutura de coordenação como as Equipas Educativas, mas destacam essa importância principalmente sob dois aspetos principais:

- *A nível organizativo*: A estrutura das Equipas Educativas, tal como está organizada neste Agrupamento, sendo bem enquadrada com a restante distribuição de serviço atribuída pelo Diretor, com estruturas de coordenação que parecem desempenhar bem o seu papel organizador das funções a realizar.

O facto de, na preparação do ano letivo de 2025 / 2026, o Diretor e o Conselho Pedagógico terem decidido marcar no horário dos professores os tempos destinados às reuniões das Equipas Educativas, assim como diminuir a frequência com que estas reuniões se realizavam, vai ao encontro de um dos principais fatores apontado pela maioria dos docentes, parecendo ser, portanto, uma medida positiva.

- *A nível colaborativo*: É aceite por uma boa parte dos professores de que a existência de Equipas Educativas é um fator facilitador da criação de momentos de articulação interdisciplinar, de trabalho colaborativo e de partilha entre professores.

Com essa articulação, torna-se possível adquirir um melhor conhecimento sobre os alunos, abrindo caminho a trocas de experiências e de metodologias pedagógicas entre os professores, no sentido de despertar o interesse e favorecer as dinâmicas de sala de aula.

Cria-se assim um contexto favorável para a organização de atividades de *Articulação Interdisciplinar* ou *Domínios de Autonomia Curricular (DACs)*, o que facilita a “valorização do trabalho colaborativo e interdisciplinar no planeamento, na realização e na avaliação do ensino e das aprendizagens” (Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho do Ministério da Educação e Ciência, 2018, p. 2931).

Apesar dos docentes reconhecerem a relevância das Equipas Educativas, os resultados indicam que nem sempre existe uma compreensão clara das suas funções e competências, o que poderá limitar o seu potencial de atuação, como evidenciado nos resultados obtidos.

Outro problema que se constatou neste trabalho, e em especial através das entrevistas realizadas, é que, para que uma dada Equipa Educativa funcione corretamente, e daí consiga obter resultados positivos, é fundamental a vontade e o empenho dos professores em trabalhar em conjunto para o mesmo objetivo. Essa mesma aptidão para se conseguir obter um trabalho produtivo e em conjunto, por vezes, choca precisamente com o número de professores que constituem as Equipas que se for excessivo pode ser contraproducente. Por isso mesmo só 67% dos professores inquiridos *concorda* ou *concorda totalmente* com o número de pessoas que integram as Equipas (ver gráfico 1).

Para além disso, e talvez devido à carga burocrática atualmente associada à profissão docente, os professores não conseguem ver que o funcionamento das Equipas Educativas possa contribuir de forma efetiva para o seu trabalho diário de preparação de aulas ou para as funções de direção de turma, como evidenciado nos resultados obtidos.

Relativamente ao impacto das Equipas Educativas no sucesso educativo dos alunos, os resultados evidenciam perceções distintas entre os docentes. É importante recordar que o sucesso educativo dos alunos não está relacionado apenas com os resultados académicos, mas também contempla aspetos relacionados com a autonomia dos alunos, o *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO)*, a *Cidadania*, o conhecimento associado ao *Currículo Local* ou aos *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável*. Se por um lado são reconhecidas vantagens, em especial nas faixas etárias mais novas, no que respeita à autonomia dos alunos, conhecimentos no âmbito da *Cidadania*, do *Currículo Local* ou dos *Objetivos do Desenvolvimento Sustentável*, por outro lado não se consegue encontrar um paralelismo evidente entre a existência de Equipas Educativas e a melhoria

das classificações ou a diminuição das retenções dos alunos, que sem dúvida está relacionada precisamente com o *PASEO*.

Parece assim existir uma diferença de entendimento entre os docentes acerca do que é mais importante no sucesso educativo, e que pode ser o motivo pelo qual não se verifica uma posição consonante entre a maioria dos docentes questionados acerca da contribuição que as Equipas Educativas podem dar ou se estas se poderão constituir como uma mais-valia pedagógica para os alunos.

Em resumo, a perceção dos professores deste Agrupamento de Escolas face à implementação das Equipas Educativas é que este é um modelo organizativo parece potenciar o trabalho colaborativo e de articulação entre os professores. No que respeita ao impacto no sucesso educativo dos alunos, este é muito relativo e de difícil quantificação, mas que, de acordo com as entrevistas, os resultados obtidos, parece potenciar mais as competências associadas à autonomia dos alunos, os conhecimentos relativos ao Currículo Local ou à consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do que propriamente à melhoria das classificações obtidas ou à diminuição das retenções, apresentando portanto mais vantagens para os níveis de ensino mais baixos do que para níveis como o 3.º ciclo ou o ensino secundário, onde os objetivos são manifestamente diferentes, como aliás foi referido nas entrevistas realizadas ao Diretor ou à Coordenadora das Equipas Educativas.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola há muito que deixou de ser aquela que nós conhecíamos dos nossos tempos de estudantes e está com um ritmo de mudança que começa a ser difícil de acompanhar para os professores de hoje em dia. Esta mudança, a par com a própria sociedade em que nós vivemos, exige constantes adaptações e alterações de paradigma do que é e como é hoje ser professor.

A evolução tecnológica que atualmente faz parte do dia a dia dos alunos, com tudo o que de bom e de mau (e que poderia ser objeto de outra discussão), causa nos alunos uma procura por estímulos imediatos e demasiado voláteis, que não se coadunam com um estilo de ensino e de escola “à moda antiga”. Os alunos facilmente perdem o interesse pelas aulas e por aquilo que lhes está a ser transmitido.

Por este motivo a instituição - escola é forçada a se reinventar, a mudar e a descobrir novas formas de estar, de ensinar e, principalmente, de cativar os alunos.

Esta mudança, já anteriormente referida por diversos autores e por algumas vezes abordada a nível legislativo, acaba por ser definitivamente implementada com a publicação do Decreto – Lei 55/2018 de 6 de julho, e é neste diploma que são instituídas definitivamente as Equipas Educativas.

Todo este novo paradigma, não só legislativo, mas também social e consequentemente estudantil obriga, portanto, as direções das escolas a fazer novas escolhas, na tentativa de procurar soluções para os problemas que a escola enfrenta e para os quais não estava preparada.

Algumas destas escolhas passam precisamente pela implementação das Equipas Educativas, com modelos diversos, e cujos resultados práticos ainda não estavam clarificados.

Esta fase passa, portanto, por uma aprendizagem da própria escola, na busca das melhores soluções organizativas, e cujo objetivo não era outro que o sucesso escolar dos alunos.

É neste contexto de aprendizagem que um estudo como este faz sentido, pois procura dar pistas a quem dirige um estabelecimento de ensino para poder tomar as melhores decisões, em consciência e com conhecimento das situações.

Com a realização deste estudo procurou-se avaliar a perceção que os professores têm face ao impacto das Equipas Educativas nos alunos deste Agrupamento, considerando o mesmo como um todo e sem distinções entre níveis de ensino. No entanto, ficou patente, principalmente em algumas das entrevistas realizadas, que a perceção que os professores têm quanto a esta temática varia entre níveis de ensino. Teria sido interessante, portanto, que os questionários fossem direccionados e adaptados a cada nível de ensino. Dessa forma seria mais fácil e mais clara essa diferença, pois estaria plasmada nos resultados obtidos nesses mesmos questionários.

Outra questão que poderia ter sido posta aos professores e que poderia ajudar a explicar alguns dos resultados obtidos é a questão do sucesso educativo propriamente dito. Em termos teóricos está definido o conceito de sucesso educativo, mas seria interessante perceber o que é realmente este conceito para cada um dos professores inquiridos, pois este conceito poderá não ser exatamente o mesmo para todos, podendo inclusivamente variar entre níveis de ensino, indo assim ao encontro do que foi referido anteriormente.

Estes dois pontos poderiam assim sustentar novos estudos, os quais poderiam mesmo ter um âmbito mais alargado. Seria interessante, por exemplo, alargar o universo de estudo a outros agrupamentos, de modo a tentar perceber se a perceção que os professores têm e que foi alvo deste trabalho se repete noutros agrupamentos, com realidades diferentes. Seria também interessante realizar um trabalho mais alargado, com mais alunos e com mais docentes, e aí tentar criar grupos de aluno que funcionassem como grupos de controlo, cujos professores não estivessem organizados segundo este modelo e tentar fazer a comparação dos resultados obtidos. Claro que para este tipo de trabalho o tempo de duração deste estudo teria de ser mais alargado para garantir uma maior fiabilidade de resultados.

Sendo praticamente impossível aferir até que ponto a implementação da modalidade de Equipas Educativas afeta o sucesso educativo dos alunos, pelo menos num estudo com esta dimensão e características, este trabalho serviu para avaliar a perspectiva daqueles que

lidam diretamente com os alunos, com as famílias, com as suas ansiedades e receios no que ao seu futuro escolar diz respeito.

Foi um trabalho extremamente gratificante e para o qual contei com a colaboração e o interesse do Diretor e dos docentes do Agrupamento de Escolas que estudei, e aos quais devo a minha gratidão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, S., Madanelo, O., & Martins, M. (2019). Autonomia e flexibilidade curricular: caminhos e desafios na ação educativa. *Gestão e Desenvolvimento*, (27), 337–362. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.387>
- Cabral, I., & Alves, J. M. (2016). Um modelo integrado de promoção do sucesso escolar (MIPSE) - A voz dos alunos. Em *Revista Portuguesa de Investigação Educacional* (Vol. 16).
- Craveiro, C., & Laranjeira, C. (2021). Perfil de Competências de um supervisor: um Estudo de Caso em Equipas Educativas. *Fael Revista Vol.07 Art-Separados 09*.
- Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho do Ministério da Educação e Ciência*. (2018). Diário da República n.º 129/2018, Série I de 2018-07-06.
- DGE. (2021a). *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. <https://www.dge.mec.pt/perfil-dos-alunos?>
- DGE. (2021b, novembro 25). *A Constituição de Equipas Educativas (Plano 21/23 Escola+ / Eixo Ensinar e Aprender)* [Video recording]. Video. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=vkQYho-k-C4>
- Esteves, Z., Formosinho, J., & Machado, J. (2014). Equipas Educativas: autonomia da escola e colaboração docente. *Atas do XII congresso da SPCE*.
- Formosinho, J., & Machado, J. (2013a). A regulação da educação em Portugal-do Estado Novo à democracia. *Educação: Temas e Problemas*, 12 e 13, 12(13), 27–40.
- Formosinho, J., & Machado, J. (2013b). As equipas educativas e o desenvolvimento das escolas e dos professores. *Melhorar a escola*, 91–105.
- Formosinho, J., & Machado, J. (2013c). As Equipas Educativas e o desenvolvimento das escolas e dos professores. *Melhorar a escola*, 96–99.

- Formosinho, J., & Machado, J. (2016). Equipas educativas e comunidades de aprendizagem. Em *Revista Portuguesa de Investigação Educacional* (Vol. 16).
- Lei n.º 46/86 de 14 de outubro do Ministério da Educação e Ciência (LBSE)* (Número Lei de Bases do Sistema Educativo). (1986). Diário da República n.º 237/1986, Série I de 1986-10-14.
- Lima, L. C. (2020). Autonomia e flexibilidade curricular: quando as escolas são desafiadas pelo governo. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, n.º especial, 172–192. <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.8505>
- Ministério da Educação. (2021). *21/23 escola +*. <https://escolamais.dge.mec.pt/>
- Ministério da Educação. (2023, julho 18). *2.4 Constituição de equipas educativas / Escola+*. <https://escolamais.dge.medu.pt/acoes-especificas/24-constituicao-de-equipas-educativas>
- Pacheco, J. A., & Sousa, J. (2016). *Revista Elo*, n. 23, pp. 89-98. *Lei de Bases do Sistema Educativo: do passado a um futuro olhar curricular*.
- Pinheiro, G. P. S. V., & Alves, J. M. (2023). Culturas colaborativas e lideranças pedagógicas: constrangimentos organizacionais, culturais e horizontes de possibilidades. *Educação e Pesquisa*, 49. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202349250989>
- Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas do XXXX (2023).
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2021*. (2021). Diário da República n.º 130/2021, Série I de 2021-07-07.
- Rodrigues, M. de L. (2015). *Alargamento da Escolaridade Obrigatória: Contextos e Desafios*. www.cnedu.pt
- Sá, P., Pedro Costa, A., & Moreira, A. (2021). *Reflexões em torno de recolha de dados Metodologias de Investigação* (Vol. 2). Universidade de Aveiro.

Santos, L., & Lima, J. (2019, janeiro). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação. *Cadernos do IUM, 8.: Instituto Universitário Militar, 2.^a edição.*

Whisper. (2025). *TurboScribe*. <https://turboscribe.ai/pt/>.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: CONTEÚDO DO QUESTIONÁRIO INSERIDO NO GOOGLE FORMS

Inquérito por Questionário

Este questionário insere-se no âmbito de um trabalho de investigação de mestrado subordinado ao tema "A dinâmica das Equipas Educativas e o seu impacto no sucesso educativo dos alunos", desenvolvido no contexto do Agrupamento de Escolas do C..Com o presente questionário pretende-se recolher dados junto dos professores do AEC no sentido de analisar a perceção dos mesmos quanto à eficácia das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos, assim como identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria no modelo de Equipas Educativas implementado neste Agrupamento. A implementação deste questionário foi devidamente autorizada pelo Diretor do Agrupamento de Escolas do C. e os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente como objeto de investigação académica.

A sua colaboração é fundamental para o rigor e relevância desta investigação. Por isso, solicito que responda com sinceridade e de forma refletida a cada questão. O tempo estimado para o preenchimento é de cerca de 10 a 15 minutos.

O questionário é completamente anónimo e o seu preenchimento por parte dos docentes implica o seu consentimento informado da utilização das suas respostas neste estudo.

Agradeço a sua colaboração!

Ricardo Santos

Secção 1 – Caracterização do Docente

- Categoria profissional
 - Professor do QA
 - Professor do QZP
 - Professor contratado

- Idade
 - Entre 20 e 29
 - Entre 30 e 39
 - Entre 40 e 49
 - 50 ou mais

- Nível de ensino em que exerce maioritariamente a sua atividade no presente ano letivo
 - Educação Pré-escolar
 - 1.º ciclo do ensino básico
 - 2.º ciclo do ensino básico
 - 3.º ciclo do ensino básico
 - Ensino secundário
 - Outro (ensino noturno, EFA, etc.)

- Há quantos anos leciona neste Agrupamento?
 - Mais de 15 anos
 - Entre 10 e 15 anos
 - Entre 6 e 9 anos
 - Entre 3 e 5 anos
 - Menos de 3 anos

- Num ou em mais Agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas onde lecionou anteriormente existiam Equipas Educativas? E em caso afirmativo esteve integrado nas mesmas?
 - Existiam Equipas Educativas, tendo estado integrado/a nas mesmas
 - Existiam Equipas Educativas, mas não estive integrado/a nas mesmas
 - Não existiam Equipas Educativas
 - Nunca lecionei noutra AE/ENA

Secção 2 – Composição e constituição das Equipas Educativas

Nesta secção pretende-se recolher a percepção dos docentes quanto à composição das Equipas Educativas no Agrupamento de Escolas, nomeadamente no que respeita ao número de elementos envolvidos e aos critérios de constituição dessas equipas. Os principais objetivos desta secção são:

- 1. Avaliação do número de docentes que constituem as Equipas Educativas;**
 - 2. Avaliação face ao modo de seleção dos docentes para cada Equipa Educativa.**
- **Considera adequado o número de docentes que integram as Equipas Educativas garantir o seu bom funcionamento?**
 - **Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente**
 - **Considera adequado o número de disciplinas e de turmas que estão representadas nas Equipas Educativas?**
 - **Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente**
 - **Na sua opinião, os critérios utilizados para a constituição das Equipas Educativas são adequados?**
 - **Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente**

Secção 3 – Funcionamento das Equipas Educativas

Esta secção tem como objetivo recolher a percepção dos docentes quanto ao funcionamento das Equipas Educativas estão a funcionar neste Agrupamento de Escolas, com especial enfoque nas suas práticas, organização e coordenação. Serão focados os seguintes aspetos:

- 1. Avaliação da forma como as Equipas Educativas são organizadas, em função de todas as outras estruturas existentes no Agrupamento;**
- 2. Avaliação da forma de condução e coordenação dos trabalhos no seio das Equipas Educativas.**

- Considera que a missão e as funções atribuídas às Equipas Educativas estão devidamente clarificadas junto dos docentes que as constituem?
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo – Concordo totalmente
- Considera que o número de níveis de ensino que leciona permite dinamizar trabalho colaborativo com os seus pares de forma eficaz?
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo – Concordo totalmente
- Considera que o número de níveis de ensino, cargos, clubes, ou outras atividades atribuídas na distribuição de serviço condiciona no trabalho que desenvolve em sede de Equipas Educativas?
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo – Concordo totalmente
- Como avalia a frequência com que se realizam as reuniões de Equipas Educativas neste Agrupamento, em função dos objetivos a que se propõem:
 - As reuniões são demasiado frequentes
 - A frequência é adequada
 - As reuniões deviam ocorrer com maior frequência
- Como avalia a duração definida para a realização das reuniões de Equipas Educativas neste Agrupamento:
 - Insuficiente
 - Adequada
 - Excessiva

- Considera adequado o modelo de coordenação das Equipas Educativas implementado neste Agrupamento – em que o coordenador geral das equipas organiza o trabalho a realizar com os coordenadores de cada equipa - para promover um trabalho eficaz das equipas?
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente

- As tarefas solicitadas pelos coordenadores das Equipas Educativas (como planeamentos curriculares, momentos de avaliação ou articulações interdisciplinares) contribuem de forma adequada para os objetivos e metas definidas no Projeto Educativo do Agrupamento?
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente

- Tendo em conta que, segundo o Regulamento Interno do Agrupamento (Art.º 45.º, n.º 7, alínea a)), compete às Equipas Educativas “Analisar a recolha de dados acerca dos alunos, da escola e do meio envolvente e, com base nessa análise, caracterizar necessidades e estabelecer prioridades relativamente às opções, estratégias e trabalho a realizar com cada turma/grupo de alunos”, considera que esta competência é compatível com as funções dos Conselhos de Turma, não havendo sobreposição de funções entre ambas as estruturas?
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente

- Existe uma articulação/complementaridade eficaz entre as funções inerentes às Equipas Educativas e as dos conselhos de turma
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente

- Como avalia o grau de burocratização do trabalho desenvolvido pelas Equipas Educativas?
 - Pouco burocrático
 - Adequado

- Excessivamente burocrático
- Considera que o trabalho das Equipas Educativas contribui positivamente para a preparação das aulas por parte dos docentes.
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo – Concordo totalmente
- Considera que o trabalho desenvolvido nas Equipas Educativas é útil os diretores de turma no desempenho das suas funções
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo – Concordo totalmente

Secção 4 – Impacto das Equipas Educativas na organização do Agrupamento de Escolas e no sucesso educativo dos alunos

Esta secção tem como finalidade recolher a percepção dos docentes relativamente ao impacto que as Equipas Educativas exercem tanto na organização pedagógica do Agrupamento como no sucesso educativo dos alunos.

Os objetivos a atingir nesta seção são:

- 1. Avaliação da pertinência das funções desenvolvidas na potenciação do sucesso educativo dos alunos;**
- 2. Avaliação da percepção dos professores quanto ao impacto que estas estruturas têm no sucesso dos alunos;**
- 3. Identificar aspetos positivos, constrangimentos e oportunidades de melhoria na implementação e funcionamentos destas estruturas com vista ao reforço da sua eficácia.**

Considerando as principais tarefas realizadas ao longo do ano letivo nas reuniões de Equipas Educativas, indique a sua concordância face à contribuição que cada uma delas tem, segundo a sua percepção, para o sucesso dos alunos, nomeadamente ao nível de taxa de aprovações e qualidade do sucesso.

- Elaboração de Planeamentos curricular
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente
- Calendarização de momentos avaliativos
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente
- Planeamento e organização de atividades
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente
- Planeamento de articulações interdisciplinares e domínios de autonomia curricular (DAC)
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente
- Fomentar a rentabilização eficiente dos recursos e oportunidades existentes na escola e na comunidade
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente
- Refletir sobre a adequação das ações estratégicas e proceder a ajustes, se necessário, em função da análise do desempenho e dos resultados obtidos pelos alunos nas respetivas avaliações
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente
- Monitorizar o trabalho desenvolvido
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente

- Considera que o trabalho desenvolvido no âmbito das Equipas Educativas contribui efetivamente para o sucesso educativo dos alunos
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo – Concordo totalmente

- Quais são, na sua opinião, os dois aspetos do sucesso educativo dos alunos mais influenciados pelo trabalho das Equipas Educativas?
 - Melhoria das classificações
 - Diminuição das retenções
 - Melhoria das relações interpessoais entre os alunos
 - Melhoria da autonomia dos alunos
 - Consecução dos objetivos da educação cívica
 - Desenvolvimento de conhecimentos no âmbito do Currículo Local
 - Consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

- Considera que a forma como são conduzidas as reuniões das Equipas Educativas estão conduzidas contribui para a eficácia destas estruturas na promoção do sucesso dos alunos?
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente

- A articulação implementada entre os técnicos especializados e as Equipas Educativas deste Agrupamento permite desenvolver intervenções ajustadas às necessidades dos seus alunos e suas famílias, promovendo o desenvolvimento de aprendizagens significativas, através da abordagem integrada dos saberes.
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente

- De um modo geral, considera que o modelo organizativo de Equipas Educativas é uma mais-valia pedagógica, para a promoção do sucesso educativo?
 - Discordo totalmente – Discordo – Não concordo nem discordo – Concordo - Concordo totalmente

- Indique, de forma sucinta, até três aspetos que considere positivos na implementação das Equipas Educativas neste Agrupamento de Escolas
 - *Resposta aberta*
- Indique, de forma sucinta, até três aspetos que considere que poderiam ser melhorados na implementação das Equipas Educativas neste Agrupamento de Escolas com vista a potenciar o sucesso educativo dos alunos
 - *Resposta aberta*

APÊNDICE 2 – RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Apresentam-se de seguida um conjunto de tabelas que representam os resultados obtidos no questionário realizado ao corpo docente deste Agrupamento, divididos por secções.

CARACTERIZAÇÃO DO DOCENTE

Categoria profissional

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Professor do QA	67	78,80%
Professor do QZP	11	12,90%
Professor contratado	7	8,20%

Tabela 3: Categoria profissional

Idade

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Entre 20 e 29	0	0%
Entre 30 e 39	4	4,70%
Entre 40 e 49	32	37,60%
50 ou mais	49	57,60%

Tabela 4: Idade

Nível de ensino em que exerceu maioritariamente a sua atividade no ano letivo 2024/2025

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Educação Pré-escolar	4	4,70%
1.º ciclo do ensino básico	15	17,60%
2.º ciclo do ensino básico	15	17,60%
3.º ciclo do ensino básico	29	34,10%
Ensino secundário	20	23,50%
Outro (Ens. noturno, EFA, etc)	2	2,40%

Tabela 5: Nível de ensino exercidos no ano letivo 2024/2025

Há quantos anos leciona neste Agrupamento?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Menos de 3 anos	29	34,10%
Entre 3 e 5 anos	17	20,00%
Entre 6 e 9 anos	7	8,20%
Entre 10 e 15 anos	4	4,70%
Mais de 15 anos	28	32,90%

Tabela 6: Número de anos no Agrupamento

Em algum AE/ENA onde lecionou anteriormente existiam Equipas Educativas? E em caso afirmativo esteve integrado nas mesmas?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Existiam Equipas educativas, tendo estado integrado/a nas mesmas	23	27,10%
Existiam Equipas educativas, mas não estive integrado/a nas mesmas	0	0%
Não existiam Equipas Educativas	59	69,40%
Nunca lectionei noutra AE/ENA	3	3,50%

Tabela 7: Experiência de Equipas Educativas noutros Agrupamentos

COMPOSIÇÃO E CONSTITUIÇÃO DAS EQUIPAS EDUCATIVAS

Considera adequado o número de docentes que integram as Equipas Educativas para garantir o seu bom funcionamento

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	6	7,10%
Discordo	4	4,70%
Não concordo nem discordo	18	21,20%
Concordo	29	34,10%
Concordo Totalmente	28	32,90%

Tabela 8: Número de docentes nas EE

Considera adequado o número de disciplinas e de turmas que estão representadas nas Equipas Educativas

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	5	5,90%
Discordo	4	4,70%
Não concordo nem discordo	18	21,20%
Concordo	30	35,30%
Concordo Totalmente	28	32,90%

Tabela 9: Número de disciplinas nas EE

Na sua opinião, os critérios utilizados para a constituição das equipas educativas são os adequados

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	4	4,70%
Discordo	7	8,20%
Não concordo nem discordo	21	24,70%
Concordo	29	34,10%
Concordo Totalmente	24	28,20%

Tabela 10: Critérios para a constituição das EE

FUNCIONAMENTO DAS EQUIPAS EDUCATIVAS

Considera que a missão e as funções atribuídas às Equipas Educativas estão devidamente clarificadas junto dos docentes que as constituem?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	4	4,70%
Discordo	17	20,00%
Não concordo nem discordo	19	22,40%
Concordo	26	30,60%
Concordo Totalmente	19	22,40%

Tabela 11: Funções das EE

Considera que o número de níveis de ensino que leciona permitem-lhe dinamizar o trabalho colaborativo com os seus pares de forma eficaz?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	6	7,10%
Discordo	15	17,60%
Não concordo nem discordo	19	22,40%
Concordo	22	25,90%
Concordo Totalmente	23	27,10%

Tabela 12: Número de níveis de ensino

Considera que o número de níveis de ensino, cargos, clubes, ou outras atividades atribuídas na distribuição de serviço, condiciona no trabalho que desenvolve em sede de Equipas Educativas?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	8	9,40%
Discordo	10	11,80%
Não concordo nem discordo	24	28,20%
Concordo	23	27,10%
Concordo Totalmente	20	23,50%

Tabela 13: Atividades da distribuição de serviço

Como avalia a frequência com que se realizam as reuniões de Equipas Educativas neste Agrupamento, em função dos objetivos a que se propõem:

	Número de respostas obtidas	Percentagem
As reuniões são pouco frequentes	1	1,20%
A frequência é adequada	48	56,50%
As reuniões são demasiado frequentes	36	42,40%

Tabela 14: Frequência das reuniões

Como avalia a duração definida para a realização das reuniões de Equipas Educativas neste Agrupamento:

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Insuficiente	0	0,00%
Adequada	60	70,60%
Excessiva	24	28,20%
A duração das reuniões não permite abordar todos os assuntos necessários	1	1,20%

Tabela 15: Duração das reuniões

Considera adequado o modelo de coordenação das Equipas Educativas implementado neste Agrupamento — em que o coordenador geral organiza o trabalho a realizar com os coordenadores de cada equipa — para promover um trabalho eficaz das equipas?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	5	5,90%
Discordo	4	4,70%
Não concordo nem discordo	20	23,50%
Concordo	26	30,60%
Concordo Totalmente	30	35,30%

Tabela 16: Modelo de coordenação

As tarefas solicitadas pelos coordenadores das Equipas Educativas (como planeamentos curriculares, momentos de avaliação ou articulações interdisciplinares) contribuem de forma adequada para os objetivos e metas definidas no Projeto Educativo do Agrupamento?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	4	4,70%
Discordo	7	8,20%
Não concordo nem discordo	21	24,70%
Concordo	27	31,80%
Concordo Totalmente	26	30,60%

Tabela 17: Tarefas solicitadas

Tendo em conta que, segundo o Regulamento Interno do Agrupamento (Art.º 45.º, n.º 7, alínea a)), compete às Equipas Educativas “Analisar a recolha de dados acerca dos alunos, da escola e do meio envolvente e, com base nessa análise, caracterizar necessidades e estabelecer prioridades relativamente às opções, estratégias e trabalho a realizar com cada turma/grupo de alunos”, considera que esta competência é compatível com as funções dos Conselhos de Turma, não havendo sobreposição de funções entre ambas as estruturas?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	5	5,90%
Discordo	6	7,10%
Não concordo nem discordo	36	42,40%
Concordo	24	28,20%
Concordo Totalmente	14	16,50%

Tabela 18: Compatibilidade com os Conselhos de Turma

Existe uma articulação/complementaridade eficaz entre as funções inerentes às Equipas Educativas e as dos Conselhos de Turma.

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	7	8,20%
Discordo	8	9,40%
Não concordo nem discordo	27	31,80%
Concordo	24	28,20%
Concordo Totalmente	19	22,40%

Tabela 19: Articulação com os Conselhos de Turma

Como avalia o grau de burocratização do trabalho desenvolvido pelas Equipas Educativas?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Pouco burocrático	2	2,40%
Adequado	53	62,40%
Excessivamente burocrático	30	35,30%

Tabela 20: Grau de burocratização das EE

Considera que o trabalho das Equipas Educativas contribui positivamente para a preparação das aulas por parte dos docentes.

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	13	17,60%
Discordo	15	17,60%
Não concordo nem discordo	27	31,80%
Concordo	19	22,40%
Concordo Totalmente	11	12,90%

Tabela 21: Contribuição para a preparação das aulas

Considera que o trabalho desenvolvido nas Equipas Educativas é útil aos diretores de turma no desempenho das suas funções.

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	7	8,20%
Discordo	15	17,60%
Não concordo nem discordo	23	27,10%
Concordo	22	25,90%
Concordo Totalmente	18	21,20%

Tabela 22: Contribuição para as funções de diretor de turma

IMPACTO DAS EQUIPAS EDUCATIVAS NA ORGANIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO XXXX E NO SUCESSO EDUCATIVO DOS ALUNOS

Tendo em conta as principais tarefas desenvolvidas ao longo do ano letivo nas reuniões das Equipas Educativas, indique o grau de concordância com a contribuição que, na sua perceção, cada uma dessas tarefas tem para o sucesso dos alunos – nomeadamente ao nível das taxas de aprovação e da qualidade desse sucesso.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	concordo	concordo totalmente
Elaboração de Planeamentos Curriculares	10	10	16	37	13
Calendarização de momentos avaliativos	6	10	15	34	20
Planeamento e organização de atividades	5	3	11	37	30
Planeamento de articulações interdisciplinares e domínios de autonomia curricular (DAC)	5	2	13	39	29
Fomentar a rentabilização eficiente dos recursos e oportunidades existentes na escola e na comunidade	5	12	11	41	17
Refletir sobre a adequação das ações estratégicas e proceder a ajustes, se necessário, em função da análise do desempenho e dos resultados obtidos pelos alunos nas respetivas avaliações	7	7	15	32	23
Monitorizar o trabalho desenvolvido	6	6	27	27	20

Tabela 23: Tarefas das EE que contribuem para o sucesso educativo

Considera que o trabalho desenvolvido no âmbito das Equipas Educativas contribui efetivamente para o sucesso educativo dos alunos.

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	6	7,10%
Discordo	11	12,90%
Não concordo nem discordo	29	34,10%
Concordo	27	31,80%
Concordo Totalmente	12	14,10%

Tabela 24: Trabalho das EE contribui para o sucesso dos alunos

Quais são, na sua opinião, os dois aspetos do sucesso educativo dos alunos mais influenciados pelo trabalho das Equipas Educativas?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Melhoria das classificações	21	24,70%
Diminuição das retenções	11	12,90%
Melhoria das relações interpessoais entre os alunos	23	27,10%
Melhoria da autonomia dos alunos	28	32,90%
Consecução dos objetivos da educação cívica	24	28,20%
Desenvolvimento de conhecimentos no âmbito do Currículo Local	35	41,20%
Consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	28	32,90%

Tabela 25: Aspetos do sucesso educativo mais influenciados pelas EE

Considera que a forma como são conduzidas as reuniões das Equipas Educativas contribui para a eficácia destas estruturas na promoção do sucesso dos alunos?

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	6	7,10%
Discordo	7	8,20%
Não concordo nem discordo	31	36,50%
Concordo	28	32,90%
Concordo Totalmente	13	15,30%

Tabela 26: Condução das EE e a sua eficácia

A articulação implementada entre os técnicos especializados e as Equipas Educativas deste Agrupamento permite desenvolver intervenções ajustadas às necessidades dos seus alunos e suas famílias, promovendo o desenvolvimento de aprendizagens significativas, através da abordagem integrada dos saberes.

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	8	9,40%
Discordo	9	10,60%
Não concordo nem discordo	30	35,30%
Concordo	26	30,60%
Concordo Totalmente	12	14,10%

Tabela 27: Articulação com os técnicos especializados

De um modo geral, considera que o modelo organizativo de Equipas Educativas é uma mais-valia pedagógica, para a promoção do sucesso educativo.

	Número de respostas obtidas	Percentagem
Discordo totalmente	9	10,60%
Discordo	13	15,30%
Não concordo nem discordo	21	24,70%
Concordo	24	28,20%
Concordo Totalmente	18	21,20%

Tabela 28: Mais-valia das EE para o sucesso educativo

Indique, de forma sucinta, até três aspetos que considere positivos na implementação das Equipas Educativas neste Agrupamento de Escolas (resposta não obrigatória)

Tema da resposta	Frequência	Percentagem
Nada a referir / Não respondeu	35	24,65%
Articulação interdisciplinar	29	20,42%
Trabalho colaborativo	26	18,31%
Mudança e implementação de novas estratégias de acordo com as necess	17	11,97%
Organização de atividades e visitas de estudo	11	7,75%
Articular os momentos de avaliação	9	6,34%
Reflexão e avaliação periódica dos resultados obtidos	8	5,63%
Rentabilização de recursos	3	2,11%
Ocupação de tempos não letivos	1	0,70%
Convívio entre docentes	1	0,70%
Promoção do sucesso escolar	1	0,70%
Igualdade de oportunidades das turmas	1	0,70%

Tabela 29: Aspetos positivos da implementação de Equipas Educativas

Indique, de forma sucinta, até três aspetos que considere que poderiam ser melhorados na implementação das Equipas Educativas neste Agrupamento de Escolas com vista a potenciar o sucesso educativo dos alunos

Tema da resposta	Frequência	Percentagem
Nada a referir / Não respondeu / respostas distintas do tema	41	38,68%
frequência excessiva das reuniões de equipa educativa	12	11,32%
Composição das equipas	9	8,49%
Trabalho colaborativo e articulação	6	5,66%
Definição de estratégias para melhorar o comportamento e aproveitamento	5	4,72%
Condução das reuniões de equipa	5	4,72%
Excesso de burocracia	4	3,77%
Nem todos os docentes / grupos disciplinares podem estar representados nas	4	3,77%
Elaboração conjunta e sistemática de documentos e planeamentos	4	3,77%
Não deviam existir	3	2,83%
Falta de autonomia das equipas para gerir os seus trabalhos	2	1,89%
Planificação de projetos interdisciplinares gerindo de forma integrada o currículo	2	1,89%
Reflexão insuficiente dos resultados obtidos pelos alunos	2	1,89%
Empenho dos professores	2	1,89%
Equipas mistas no 1.º ciclo	1	0,94%
Clarificação dos critérios de avaliação	1	0,94%
Reflexão relativa ao excesso de atividades que se verifica	1	0,94%
Maior articulação com os técnicos especializados (terapeutas, psicólogos)	1	0,94%
Duração das equipas	1	0,94%

Tabela 30: Aspetos a melhorar da implementação de Equipas Educativas

APÊNDICE 3 - GUIÕES DAS ENTREVISTAS

Foram realizadas 5 entrevistas, cujo objetivo é sustentar a análise feita aos resultados e conclusões obtidas com o questionário realizado.

Entrevista ao Diretor do Agrupamento:

Objetivo de investigação	Bloco temático	Questão do guião de entrevista
Introdução	Introdução	1. Pode descrever brevemente o seu percurso profissional e a sua função atual no Agrupamento 2. Como surgiu a decisão de implementar (ou reforçar) o modelo de Equipas Educativas neste Agrupamento?

		3. Quais foram os principais objetivos delineados no momento da implementação deste modelo?
Analisar a percepção dos professores quanto à eficácia das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos	Funcionamento	4. Quais considera serem os fatores que mais facilitam o bom funcionamento das Equipas Educativas? 5. Que feedback tem relativamente à articulação que existe, de um modo geral, entre os docentes das diversas Equipas Educativas 6. Que fatores considera essenciais para o bom funcionamento da equipa?
	Perceção da eficácia	7. Na sua opinião, de que forma o modelo das Equipas Educativas contribui (ou não) para o sucesso dos alunos? 8. Existem evidências concretas (dados, feedback, resultados) que indiquem melhorias nos resultados dos alunos? 9. Considera que as Equipas Educativas contribuem para a inclusão e equidade no contexto escolar? De que forma?
identificar aspetos facilitadores e oportunidades de melhoria no modelo de Equipas Educativas implementado neste Agrupamento.	Oportunidades de melhoria	10. Que obstáculos ou limitações têm sido identificados ao longo do tempo? 11. Que estratégias ou medidas têm sido adotadas para melhorar o funcionamento das Equipas Educativas? 12. Que ideias tem para otimizar este modelo no futuro?

Entrevista à Coordenadora das Equipas Educativas

Objetivo de investigação	Bloco temático	Questão do guião de entrevista
Introdução	Introdução	1. Pode descrever brevemente o seu percurso profissional e a sua função atual no Agrupamento? 2. Há quanto tempo está envolvido com o modelo de Equipas Educativas neste Agrupamento?
Analisar a perceção dos professores quanto à eficácia das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos	Funcionamento	3. Como é feita a articulação entre os diferentes professores que compõem cada equipa? 4. Como avalia a colaboração entre os professores da sua equipa? 5. Como é feita a gestão dos conflitos ou divergências dentro das equipas? 6. Que tipo de atividades ou reuniões realiza habitualmente no âmbito da equipa educativa? 7. Como avalia a frequência com que se realizam as reuniões de Equipas Educativas? 8. Que fatores considera essenciais para o bom funcionamento da equipa?
	Perceção da eficácia	9. Qual é a sua perceção quanto ao impacto das Equipas Educativas no acompanhamento dos alunos? 10. Que mudanças ou melhorias tem observado ao nível da aprendizagem e do comportamento dos alunos? 11. Considera que as Equipas Educativas contribuem para a inclusão e equidade no contexto escolar? De que forma? 12. Acha que o trabalho desenvolvido pelas Equipas Educativas tem efeitos a longo prazo no desempenho dos alunos? Porquê?
identificar aspetos facilitadores e oportunidades de melhoria no	Oportunidades de melhoria	13. Que aspetos considera que deveriam ser reforçados ou repensados neste modelo? 14. Que sugestões daria para reforçar o papel das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos?

modelo de Equipas Educativas implementado neste Agrupamento.		
--	--	--

Entrevista aos Coordenadores dos Departamentos de Línguas, de Ciências Sociais e Humanas e do 1.º CEB

Objetivo de investigação	Bloco temático	Questão do guião de entrevista
Introdução	Introdução	1. Pode descrever brevemente o seu percurso profissional e a sua função atual no Agrupamento? 2. Há quanto tempo está envolvido com o modelo de Equipas Educativas neste Agrupamento?
Analisar a perceção dos professores quanto à eficácia das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos	Funcionamento	3. Como é feita a articulação entre os diferentes professores que compõem cada equipa? 4. Que tipo de atividades ou reuniões realiza habitualmente no âmbito da equipa educativa? 7. Como avalia a frequência com que se realizam as reuniões de Equipas Educativas? 5. Como avalia a colaboração entre os professores da sua equipa? 6. Que fatores considera essenciais para o bom funcionamento da equipa?
	Perceção da eficácia	7. Qual é a sua perceção quanto ao impacto das Equipas Educativas no acompanhamento dos alunos? 8. Que mudanças ou melhorias tem observado ao nível da aprendizagem e do comportamento dos alunos? 9. Considera que as Equipas Educativas contribuem para a inclusão e equidade no contexto escolar? De que forma?

		10. Acha que o trabalho desenvolvido pelas Equipas Educativas tem efeitos a longo prazo no desempenho dos alunos? Porquê?
identificar aspetos facilitadores e oportunidades de melhoria no modelo de Equipas Educativas implementado neste Agrupamento	Oportunidades de melhoria	11. Que aspetos do modelo atual considera que deveriam ser repensados ou melhorados? 12. Que sugestões daria para reforçar o papel das Equipas Educativas na promoção do sucesso dos alunos?

APÊNDICE 4 – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

ENTREVISTA AO DIRETOR DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DO C.

Ricardo Santos (RS) - Entrevista com o P.H, diretor do Agrupamento de Escolas do C.

Em primeiro lugar, podes descrever brevemente o teu percurso profissional?

(PH) - Sim, fui professor no segundo ciclo de Educação Musical, só com habilitações do conservatório, e nesse ano descobri que eventualmente teria alguma vocação para o ensino. E, portanto, fui fazer primeiro bacharelado de educação pré-escolar e depois fiz a licenciatura em professores do ensino básico variante de educação musical.

E, portanto, o primeiro ano que trabalhei foi na Atouguia da Baleia, como professor de educação musical, e já lá vão 27 ou 28 anos, estando aqui no C. há 23.

E, pronto, como dirigente, já com mais 12 ou 15 anos, enquanto já passei um bocadinho por tudo, desde assessor, coordenador de estabelecimento, adjunto do diretor, subdiretor,

e agora há cinco anos e meio de diretor. Portanto, é nessa condição que eu estou aqui hoje e sirvo o Agrupamento Escolas do C.

(RS) - Como é que surgiu a decisão de implementar o modelo de Equipas Educativas aqui no Agrupamento?

(PH) - Resulta da publicação dos Decretos-Leis 54 e 55. Na altura fazia-se ênfase no trabalho de Equipas Educativas, do ponto de vista normativo estava enunciado, mas não sabíamos exatamente como é que devíamos implementá-las. E depois tínhamos aqui um modelo que nos pareceu que fazia algum sentido, que era as equipas de ano, e, portanto, temos feito este caminho de Equipas Educativas, ou às vezes andamos para a frente, outras vezes andamos dois passos para trás para poder avançar mais um pouco.

Não seguimos sempre o mesmo modelo todos os anos, vamos tentando adaptar, e aqui a ideia é potenciar o trabalho colaborativo e tentar que desse trabalho colaborativo entre os docentes resultem melhores aprendizagens para os alunos, portanto um maior envolvimento dos alunos na escola, que as aprendizagens façam mais sentido para eles, e que o nosso trabalho também possa ser utilizado de uma forma mais integrada, mais abrangente, com o envolvimento de todos.

(RS) - No fundo já me estás a responder à 3ª pergunta, que era quais os principais objetivos a serem delineados.

(PH) - Pois é um bocadinho nesse propósito.

Melhores aprendizagens, trabalho em que os professores se viam uns aos outros, possam também evoluir, porque o ensino sempre foi muito desafiante, mas neste mundo que anda sempre a 300 à hora, com tantas novidades, nós vamos ter de nos apoiar uns aos outros, e uns sabem uma coisa e partilham, e outros sabem outras coisas e partilham, e em conjunto talvez, e eu acredito, não é talvez, eu acredito mesmo que seja mais fácil e que o nosso trabalho seja mais consequente. É isso.

(RS) - Quanto ao funcionamento, quais são as condições organizativas e distribuição de serviços que é necessário cautelar para o funcionamento dessas Equipas Educativas no modelo que está a funcionar atualmente?

(PH) - Olha, também já tivemos aqui várias formas de pensar isto.

Este ano aquilo que foi pensado foi deixar manchado, ou não manchado, digamos assim, mas salvaguardado no horário de cada professor um tempo semanal que permitisse que as pessoas, e que os coordenadores das equipas, pudessem sempre que necessário agendar reuniões. E porque é que nós tomámos essa decisão este ano, só para fazer aqui um traço com os dois últimos anos? Nós tínhamos marcado reuniões de equipa educativa sistematicamente de 15 em 15 dias, mas chegámos aqui a alguma perceção, ou pelo menos foi isso que nos foi transmitido, que havia algumas reuniões que eventualmente não faria tanto sentido serem realizadas sistematicamente de 15 em 15 dias. Então este ano pensámos dar espaço para que os coordenadores por sua iniciativa, junto dos colegas que integram as suas equipas, agendarem sempre que necessário, dentro daquele tempo semanal que depois é gerido como uma bolsa de horas ao longo do ano letivo, espaço para poderem então marcar as reuniões que são necessárias.

É necessário reunirmos esta semana? Muito bem, reunimos. Se os assuntos não estão terminados para a semana faz sentido reunirmos? Reunimos. Se não faz sentido reunimos daqui a duas semanas, ou daqui a três, ou não fica agendada ainda a reunião, mas, portanto, a ideia é responsabilizar também um bocadinho as próprias equipas e o coordenador da equipa de maneira que ele sentindo, estando no terreno perceçione se a equipa tem necessidade mais ou menos de reunir. Há equipas que já reuniram três ou quatro vezes e há outras que reuniram uma vez ou duas, portanto estamos a iniciar um ano letivo, também é normal que no início do ano haja aqui alguma necessidade de tentar afinar algumas coisas para arrancarmos quando estivermos em velocidade do cruzeiro penso que as coisas eventualmente poderão ficar mais equilibradas desde o ponto de vista da marcação das reuniões.

(RS) - E que feedback é que existe relativamente à articulação entre as Equipas Educativas e as outras estruturas, por exemplo os conselhos de turma?

(PH) - Olha a perceção que eu tenho, eu percebo um bocadinho o fundo da tua questão, nas Equipas Educativas vamos pensar num determinado ano, no oitavo estão todos os professores dos conselhos de turma do oitavo ano, Ok? Pronto, aqui a ideia, os conselhos de turma têm mais um cariz, não só necessariamente mas um bocadinho mais com mais ênfase na questão das avaliações, porque há muitos assuntos que dizem respeito às turmas do oitavo ano que vão sendo discutidas nas reuniões das Equipas Educativas, pelo menos é esta a perceção que eu tenho dos outros anos, este ano é verdade que ainda não tenho

grande feedback sobre isso, mas nos outros anos há uma série de assuntos que vão sendo debatidos nas equipas que dizem respeito aos conselhos de turma, ou seja, no fundo também ficam na alçada dos conselhos de turma e portanto esses assuntos quando chegam às reuniões do conselho de turma a maioria deles já foi trabalhado, já foi debatido, já foi analisado e portanto o conselho de turma se cinge-se um bocadinho mais à questão da avaliação.

(RS) - E que fatores é que consideras essenciais para um bom funcionamento das equipas?

(PH) - Eu penso que é como tudo na vida as pessoas precisam de se envolver, é preciso as pessoas também estarem motivadas, gostarem de trabalhar com os outros, gostarem de partilhar, sentirem-se à vontade para fazer esta... para concretizar esta dinâmica. Portanto eu acho que do ponto de vista daquilo que está pensado para o funcionamento das equipas, enquanto questões organizativas eu penso que elas estarão razoavelmente salvaguardadas.

Depois, do ponto de vista do envolvimento das pessoas é certo que nós fazemos aqui um bocado de algum pressing positivo para as pessoas se envolverem, mas as pessoas têm que sentir também de facto que as Equipas Educativas é uma boa ferramenta, é um bom instrumento para a prática até individual de cada docente. Não estamos já a falar aqui no conjunto, o docente também tem que sentir que aquilo valoriza que o trabalho que é feito em equipa educativa valoriza o seu próprio trabalho e enriquece o seu próprio trabalho ok?

(RS) - Agora, quanto à perceção da eficácia: na tua opinião, de que forma é que o modelo de Equipas Educativas atualmente em uso contribui ou não para o sucesso dos alunos?

(PH) - Olha é assim, é uma questão que não tem uma resposta linear, porque algumas Equipas Educativas funcionam muitíssimo bem, de forma muito estruturada organizada, as pessoas colaboram consegue haver bom entendimento entre as equipas, há cedências quando temos que ceder, umas vezes uns cedem, a dinâmica é muito forte e portanto há aqui uma série de perceções individuais pronto, há aqui umas vezes cedo eu, outras vezes cedes tu outras vezes vamos fazer como tu achas que consideras melhor outras vezes até o meu modelo é aquele que é o escolhido. Portanto, depois do ponto de vista dos resultados, os resultados no nosso Agrupamento não são tão bons, os resultados académicos, embora tenhamos alunos excecionais, mas assim de uma maneira geral não são tão bons como aquilo que eu gostaria. É certo que vivemos num território que tem as

suas particularidades, há aqui um... por vezes em algumas famílias, em alguns miúdos, isso passa para os miúdos, a valorização do papel da escola e da aprendizagem não é valorizada, não há aqui este entusiasmo por aprender, por perceber que a aprendizagem, de facto a aprendizagem que afeta quando se é criança e adolescente tem um impacto para o resto da vida e isso também limita um bocadinho aquilo que é o nosso sucesso. Agora eu acredito que trabalhando as equipas de forma bem articulada e haja entendimento entre as pessoas, as coisas sejam estruturadas, os alunos quando um professor tem mais dificuldade o outro partilha quais são as estratégias que está a adotar, portanto acho que é muito positivo o trabalho que pode ser feito nas equipas. Se isso tem impacto, eu creio que tem impacto positivo não será em alguns anos, nomeadamente aqui no 8º ano e no 9º ano anos assim um bocadinho mais, até porque a idade dos miúdos também potencia isso, são anos um bocadinho mais agitados, mas a verdade...

(RS) - Se calhar em idades mais precoces...

(PH) - Sim, nós conseguimos visualizar isso, o impacto das equipas quando eles são mais pequenos, mas a verdade é que mesmo nos anos mais à frente, nos anos mais avançados, eu creio que se o trabalho de facto for bem construído e bem agilizado eu acho que isso tem impacto positivo, tem que ter impacto positivo nas aprendizagens dos alunos. Aliás temos alguns alunos que até participaram em partilha daquilo que é a sua perceção sobre esta dinâmica e eles próprios dizem que o conhecimento faz mais sentido porque eu estou a trabalhar em geografia uma determinada matéria e simultaneamente essa matéria está a ser também trabalhada em matemática, por exemplo ou noutra área.

(RS) - Mas evidências concretas, dados, feedback, resultados?

(PH) - Precisávamos ter um termo comparativo, termos umas turmas ou uns anos sem haver trabalho em Equipas Educativas e outras a trabalhar em Equipas Educativas. A perceção que nós temos é dos anos anteriores onde não se trabalhava em Equipas Educativas, mas a verdade é que o contexto social também mudou muito, muito, e se calhar agora comparar um tempo antes da Covid e outro depois da Covid será difícil ter este termo de comparação com rigor.

(RS) - E no respeito à inclusão, achas que as Equipas Educativas contribuem para a inclusão e a equidade em contexto escolar? De que forma?

(PH) - Eu acredito que nós somos uma escola que por natureza recebemos muito bem e queremos integrar, queremos integrar todos. O trabalho das Equipas Educativas certamente que vai também nesse sentido, mas eu vejo aqui a inclusão e a equidade como um desígnio do Agrupamento, quer houvesse equipas quer não houvesse, eu acho que tem isto a ver com o nosso sentir pessoal até, mas nós estamos num contexto, para já os docentes são muito, a grande maioria é o que eu penso, estão muito despertos a receber e a integrar, ok? Quando falamos aqui de equidade e de inclusão, eu entendo isto mais até de integrarmos, integrá-los bem, de maneira que todos façam parte do nosso contexto e que explorem o seu potencial o máximo possível, não é? As Equipas Educativas falando também dos alunos também é uma forma de os conhecer melhor, porque um professor tem uma perceção sobre um aluno ou sobre uma turma e há esta partilha entre os professores, e eu acho que isto é benéfico também para que haja uma maior inclusão, ou neste caso como eu costumo dizer, uma maior integração, integrar todos de maneira que se sintam bem, que sintam as condições que têm para aprender, que estejam felizes neste espaço escolar, e eu acho que nós fazemos aqui um trabalho muitíssimo interessante, e não só nos conselhos de turma, já agora, mas temos também uma equipa de técnicos especializados, nomeadamente psicólogos, assistentes sociais, que são pessoas que têm ao longo deste ano, ao longo destes anos todos, têm dado provas que vão também no sentido de ajudar os professores no trabalho diário, portanto tem sido também uma mais-valia nesta questão da inclusão. E as próprias equipas, por vezes também beneficiam e há aqui uma interligação com os técnicos do SPO, portanto que acabam também por ser uma dinâmica conjunta. Exatamente, é um trabalho conjunto alargado, sim.

(RS) - Do modo geral, quais são os pontos fortes ou vantagens destas Equipas Educativas no Agrupamento?

(PH) - Olha, eu acredito muito no trabalho colaborativo as nossas salas e as nossas experiências pessoais, quando são partilhadas, nós temos agora aqui uma dinâmica, vamos lá ver se eu consigo explicar: a sala fechada deixou de existir aqui na escola e isto vem também muito das partilhas e da quebra de receios que em muitos de nós existia de abrir a porta da sala aos outros, partilhar aquilo que eu faço, de dizer que “olha eu até tenho dificuldades nesta turma”, “olha eu até consigo trabalhar com os miúdos utilizando estas estratégias”, isto é um aspeto positivo que resulta das Equipas Educativas, portanto há aqui partilha de experiências, troca de opiniões, parece-me que esse é um dos aspetos fundamentais. Depois também parece muitíssimo interessante que as Equipas Educativas

criem espaço para haver articulação curricular, planeamento de atividades, articulação de DACs, isto são também aspetos muito interessantes que resultam do trabalho colaborativo que é feito com os docentes, portanto... nós tradicionalmente ao longo dos anos fomos fechando profissionalmente dentro de uma sala com um grupo de alunos, e as Equipas Educativas permitiram abrir aqui estes horizontes para que houvesse aqui um ou outro tipo de entendimento sobre aquilo que nós podemos fazer, baseando-nos na experiência dos outros, na partilha que vamos ouvindo, também na nossa partilha, portanto isto é as equipas enriquecem muito profissionalmente os docentes e eu acho que isto valoriza tenho a certeza, não é? valoriza o trabalho de cada um e esse trabalho, se é valorizado terá certamente impacto naquilo que são as práticas do ensino e também as aprendizagens dos alunos portanto aqui parece-me como pontos fortes é isso, não é?

Eu também tenho esta ideia, tenho aqui 3 ou 4 pilares que me sustentam enquanto diretor também o trabalho colaborativo, a partilha, estarmos juntos, termos os mesmos propósitos, as mesmas preocupações, lutarmos pelos mesmos ideais no nosso projeto educativo, concretizando o projeto educativo, portanto estamos aqui envolvidos neste espírito que é o espírito do Agrupamento. Falaste também em termos de fraquezas, não é?

(RS) - Ia perguntar a seguir, obstáculos ou limitações ao bom funcionamento

(PH) - Pois, eu acho que aqui, eventualmente não me desresponsalizando como Diretor de algumas eventuais coisas que poderiam ser melhoradas, e estamos sempre disponíveis para melhorar, mas eu acho essencialmente que as Equipas Educativas exigem aqui um determinado espírito que, até por força daquilo que é o nosso trabalho muitíssimo desgastante, e cada vez parece-me que é mais cada vez mais exigente estar na sala com os alunos, cativar-lhes a atenção, motivá-los, cada vez isso é mais difícil porque o mundo lá fora passa todo a correr e nós aqui dentro da sala precisamos de tempos de concentração, de silêncio, de espaço para reflexão, de os levar a pensar isso, cada vez é mais difícil e isto exige muito os professores e os professores, continuamos as Equipas Educativas, não é a essência do ensino, certo? A essência do ensino está na sala de aula e a verdade é que quando nós ou quando os professores, por este desgaste, se levam às vezes ao limite, quando chega a altura de se transcenderem um pouco e trabalhar em equipa educativa é precisa que há alguma motivação, que há alguma transcendência, eu compreendo que às vezes a motivação para trabalhar e ouvir o outro e partilhar aquilo que

eu sinto às vezes não é, não é não existir, não será ideal e se calhar isso é que será o maior handicap porque eu acredito que todas as pessoas acredito mesmo que quem está no ensino está cá porque gosta agora de facto trabalhar com os outros é um acrescento àquele trabalho que eu já, como eu referi que às vezes é muito desgastante nomeadamente naquelas turmas que são mais que têm algumas características que as tornam um bocado mais... mais exigentes do ponto de vista profissional para o professor e quando depois chega a altura de trabalharmos em equipa educativa em que é preciso também ali estar concentrado e partilhar, e dar de si às vezes a motivação e o entusiasmo não é como tu disseste o ideal parece-me que é o maior handicap, é a saturação, é mais uma coisa que eu tenho que fazer, embora como eu digo, os tempos da equipa educativa estão no horário do professor nós não estamos a sobrecarregar o professor com mais tempo mas a verdade é que para às vezes nós conseguirmos algumas mudanças o professor tem que se transcender um pouco, e depois começamos a entrar aqui no espaço de o professor tem que preparar aulas, tem que corrigir testes e estas questões de ter que articular, ter que preparar aulas, ter que preparar atividades, ter que ouvir, é mais uma coisa adicional e alguns professores sentem isso como um peso acrescido, pronto, não quero dizer que isto é uma questão generalizada que não é, mas em determinados momentos às vezes dava-me jeito de estar um bocadinho tranquilo um bocadinho isolados e não temos que estar a partilhar, mas eu acho que o bem maior ou seja, o bem é bem maior do que eventualmente algum transtorno que possa existir da existência e do trabalho que é necessário fazer na equipa educativa, portanto aquilo que se ganha muito mais do que aquilo que eventualmente individualmente se perde porque o que se ganha é coletivo ganha-se pessoal e ganha-se coletivo e ao longo do tempo.

(RS) - Que estratégias é que têm vindo a ser adotadas para melhorar o funcionamento destas equipas?

(PH) - Olha, eu como Diretor, ouço muito, às vezes até me acusam de ouvir demais mas eu também não consigo mudar aqui o jeito de ser, eu gosto de ouvir, gosto de pessoas entusiasmadas, gosto de pessoas que me apresentam dificuldades ou constrangimentos, mas que me deixam espaço para haver solução, tenho muita dificuldade em alguém que me diz “estou cansado disto” ou “estou farto daquilo” como às vezes já têm dito ou se estou saturado e farto, nunca ninguém me disse mas estou saturado, estou cansado disto ou daquilo, mas não me arranjam uma solução, agora nós temos tentado ser flexíveis por exemplo este ano abdicámos, numa tentativa de tentar perceber se resultava ou não,

vamos ver se resulta ou não abdicámos da questão de sermos rígidos em marcar reuniões de 15 em 15 dias para dar espaço a cada coordenador e cada equipa perceçione o que é que precisa se é preciso reunir 3 semanas seguidas reunimos 3 semanas seguidas, se é preciso reunir este mês uma vez e não reunimos mais só reunimos no mês seguinte, porque só aí é que faz sentido voltar a reunir, então reunimos, damos espaço para que isto pudesse acontecer agora, é preciso que depois as pessoas assumam que o trabalho na equipa continua a ser necessário de ser feito e de articular, eu acredito que vai resultar, até porque houve algumas pessoas não tão entusiastas das Equipas Educativas nomeadamente no secundário, porque falamos sempre da necessidade de haver aqui um espaço para preparar convenientemente os alunos para aquilo que depois é o percurso deles a seguir para os exames, que também tem peso, eu não posso dizer que isto não tem peso e não é importante, é muito importante, isto é bastante importante mas, como eu ia dizer algumas pessoas, alguns colegas não tão entusiastas das Equipas Educativas, neste ano temos Equipas Educativas no secundário, e aquilo que eu já percebi do trabalho que foi feito nas Equipas Educativas do secundário, para mim deixa-me muito feliz, porque eu vejo que as pessoas estão a procurar, dentro deste novo enquadramento trabalhar colaborativamente e a organizar aprendizagens, a organizar atividades a implementar estratégias e, portanto, há aqui interesse dessas pessoas que não eram tão entusiastas como eu disse e, portanto, estão também motivadas para dizer, olha, “afinal isto vamos funcionar de outra maneira, mas isto eventualmente também vai resultar”, pronto, é a perceção que eu tenho, há aqui três ou quatro dinâmicas que estão a ser implementadas no secundário, muitíssimo interessantes, muitíssimo interessantes.

(RS) - E em termos de futuro, existem ideias para otimizar ainda mais este modelo?

(PH) - Nós caminhamos um passo de cada vez, vamos ver como é que vai ocorrer agora no primeiro período, vamos fazer um balanço do número de reuniões que foram feitas, que trabalho é que foi desenvolvido, vamos se calhar eventualmente reunir com os coordenadores das equipas tentar fazer aqui um balanço, perceber como é que as pessoas estão envolvidas nesta nova dinâmica, se está a funcionar, se não está a funcionar, ninguém tem que fazer igual ao outro, cada equipa é uma equipa e tem autonomia para dentro de uma determinada matriz que existe, certo, determinado guião, determinados procedimentos que existem poder virar mais à esquerda ou mais à direita, ir mais devagar, ir mais rápido, dar dois ou três passos atrás para depois seguir num outro caminho, eu acho que em termos de futuro, eu enquanto diretor gostaria de, porque eu acredito mesmo

no trabalho colaborativo, nós na equipa educativa também trabalhamos muito em partilha acreditamos muitos nos outros, quando há dificuldades partilhamos as nossas dificuldades tentamos nos apoiar, às vezes também quando temos que ralhar, ralhamos, é normal, para o futuro temos que fazer um balanço agora no final do ano, no meio do ano, e depois vamos ajeitar, vamos tentar afinar de maneira que resulta sempre melhor formação, melhor profissionalismo, um aumento de competências dos professores e melhores aprendizagens também para os nossos alunos, esse é o objetivo principal, a escola só existe porque existem alunos e eles estão cá para aprender, pronto, a essência da escola é isso a escola hoje é muito mais coisas, mas a escola existe para que o processo de ensino a aprendizagem se faça, portanto eles têm muitas maneiras de aprender, mas a escola ainda continua a ser o resto o principal.

(RS) - Obrigado

(PH) - Desejo-te sucesso na tese, corra tudo bem.

ENTREVISTA À COORDENADORA DAS EQUIPAS EDUCATIVAS

Ricardo Santos (RS) - Brevemente, podes descrever o teu percurso profissional e a tua função atual no Agrupamento?

(AP) - Só aqui no Agrupamento?

(RS) - Sim, e o teu percurso?

(AP) - Porque eu já sou professora há 29 anos, sou professora de português e gosto muito do que faço.

Sou professora por opção e tento também manifestar isso juntos com os meus alunos, que eles percebam que eu gosto do que faço, que tento ser o mais profissional possível, que é para depois vir passar isso a eles. Estou no Agrupamento de Escolas do C. há nove anos e gosto muito de estar cá.

(RS) - Há quanto tempo é que estás envolvida com o modelo de Equipas Educativas neste Agrupamento como coordenadora de equipas?

(AP) - Como coordenadora estou há quatro anos. Mas já estou desde 2018, desde que começou. Portanto, estou envolvida desde 2018 e como coordenadora estou há quatro anos.

(RS) - E qual foi a missão que deram quando te nomearam como coordenadora de equipes? Quais foram os objetivos que deram para essa função?

(AP) - Quando assumi, a ideia era coordenar os coordenadores de ano, tentar implementar de forma mais ampla possível, chegar a mais gente possível as Equipes Educativas, o funcionamento das Equipes Educativas.

Essa coordenação implicava, por exemplo, e eu tento fazer sempre, criar um guia. Agora este ano não está a ser assim, mas eu criava sempre um guiãozinho com os coordenadores do grupo ou não. Quando reuníamos, fazíamos juntos, se não, fazia eu.

Partilhava, havia aspetos comuns, tópicos comuns, e depois cada coordenador adaptava à sua equipa, de acordo com aquilo que estavam a trabalhar, os restantes tópicos.

(RS) - Em termos de funcionamento das equipas?

(AP) - Outra coisa que eu não disse. Outra coisa é, sempre que a escola é convocada para falar de equipas, costumo ser eu que vou, e já fui muito, a falar sobre o funcionamento das equipas e como é que elas funcionam aqui no XXXX.

(RS) - Ora, em termos do funcionamento, precisamente, como é que avalia a articulação que existe entre as equipas e outras estruturas da escola, por exemplo, os conselhos de turma?

(AP) - É assim, aquilo, a experiência que eu tenho tido, nos anos onde eu tenho estado, há coisas que são da responsabilidade do conselho de turma e que nós não podemos fazer. Mas, como nós tínhamos uma frequência de equipas maior do que a frequência do conselho de turma, ajudava, por exemplo, nós, quando identificávamos alguma situação em relação a algum aluno, porque os professores do oitavo ano são professores de todos os oitavos, digamos assim, a ideia que subjaz à equipa é um bocadinho essa. Ou seja, eu posso, pode haver seis oitavos anos, eu dou aulas a quatro, não dou às outras duas, mas há aqui uma responsabilidade enquanto elemento da equipa.

E uma das coisas que nós fazemos é, se há uma situação que é necessário resolver sobre uma turma, um grupo de turma ou um aluno, tentar todos juntos pensar em estratégias que possam contribuir para ultrapassar essa dificuldade, por exemplo. E aí, como às vezes não havia reunião do conselho de turma, a equipa podia ajudar. Portanto, no fundo, a equipa ajuda um bocadinho nessa situação.

Em termos de articulação, a articulação é feita na equipa, não é necessário fazer no conselho de turma. E tem a vantagem de poder chegar a todos os alunos do mesmo ano, que é uma coisa que às vezes notava, e o nosso diretor falava muitas vezes nisso que era, por exemplo, haver quatro turmas, e porque há um professor que é mais dinâmico numa turma, por exemplo, aquela turma tinha atividades, os outros estavam a ser prejudicados. E dessa forma pode ser alargada a oportunidade a todos.

(RS) - Como é que achas que é feita a articulação entre os diversos professores que compõem cada equipa? Como é que eles funcionam?

(AP) - Depende das equipas, mas pode ser de várias formas. Pode ser um professor traz do grupo uma sugestão de atividade, por exemplo, temos falado de uma atividade, mas já vamos falar de conteúdos também, mas traz uma sugestão de uma atividade e diz, “olha, nós na disciplina de português pensámos que era bom os alunos do sétimo ano irem ver o teatro de Leandro, Rei da Helíria, e mais ou menos em abril, em finais de abril. Quem é que quer que o disciplina, é que faz sentido, por exemplo, ir a Lisboa, ver algo que tenha a ver com os conteúdos da disciplina e que possa articular.”

E o professor de História diz, “olha, eu por acaso estou a trabalhar a civilização romana e vai haver uma exposição na Fundação Calouste Gulbenkian que é importante os alunos verem”. E aí, essa visita de estudo vai ser um trabalho de articulação entre as duas disciplinas. Pode ser de outra forma, que é, estamos na reunião, nós fizemos um mapeamento, cada professor tem o seu planeamento inicial, que foi feito em grupo, e sabe quais são os temas ou os domínios a abordar naquele ano de escolaridade.

E diz, “olha, este ano, em Ciências, por exemplo, nós vamos trabalhar as plantas”. E depois alguém diz, “olha, então eu posso...”

Então, o professor da Educação Visual diz “olha, eu vou trabalhar as formas, então podemos fazer aqui uma articulação, eles estão a falar de determinados tipos de árvores

e eu posso pô-los a trabalhar as técnicas que têm que aplicar na aula de Educação Visual e eles vão fazer, criar uma pintura que tenha a ver com as formas das árvores”. Depois a professora portuguesa diz, “olha, e eu tenho que... eles vão trabalhar a descrição, então eles depois podem fazer a descrição dessa pintura que criaram”.

A professora de Inglês diz, “olhem, comigo podem depois fazer o texto em inglês”. Portanto, pode surgir assim, a partir ou de uma atividade que já vem, ou a partir dos conteúdos a serem trabalhados nas disciplinas. Esta é a experiência que eu tenho.

(RS) - Certo, e é isso que eu quero.

(AP) - Esta é a experiência que eu tenho.

(RS) - E achas que a colaboração entre os professores das equipas, como é que tem sido? Como é que costuma ser?

(AP) - É assim, desde que eu comecei aqui, há professores que interiorizaram o espírito da equipa e a questão de... o trabalho de equipa educativa é essencialmente promover a articulação do currículo entre as disciplinas, é trabalhar colaborativamente para que os alunos não estejam em história a falar dos descobrimentos e a professora portuguesa até precisa falar dos descobrimentos e vai repetir o que o professor de História esteve a dizer.

E até pode ser de forma diferente, os alunos fiquem confundidos. Se eu souber que ele vai falar dos descobrimentos e eu preciso, eu digo, olhe, então vais falar deste aspeto e digo, “olha, lembrem-se do que o professor de História disse, então vem a propósito que estamos a fazer agora”. Agora perdi-me, qual era a parte?

E, de facto, eu noto destes anos, de 2018 até agora, já são uns anos, eu noto que houve pessoas, houve professores que interiorizaram isto e que tentam sempre, de alguma forma, estabelecer esta articulação. E, de facto, nós temos apercebido que os alunos gostam, começam a perceber, “afinal isto está relacionado, mas eu tenho matemática, falámos aqui das medidas, mas isto também é importante para a geografia”. E isto é importante para que eles depois percebam que no futuro vai ser assim, eles não vão só fazer contas.

Há sempre pessoas que, ou porque têm medo de falhar, ou porque não gostam de arriscar, estão confortáveis na sua forma de trabalhar, têm mais dificuldade. Mas, que a pouco e

pouco, “olha, eu vou experimentar”. Eu digo, “olha, nem quero experimentar, se correr bem, corre, depois logo se vê, vamos tentar”.

Sim, e depois há aquelas pessoas que não querem fazer, que gostam, consideram que têm a sua disciplina, gostam de fazer assim e eu, ao princípio, ficava um bocado frustrada, até arreliada e pensava assim, “mas eu não consigo coordenar a equipa”, porque o meu papel é conseguir que todos... E comecei a perceber que também é importante respeitar a maneira de cada um. Não participam todos, há pessoas que participam sempre, há pessoas que participam quando dá, depois também há essa questão, há assuntos que dão mais para uns, para outros. E há aqueles que têm mais dificuldade, mas isso eu penso que é em qualquer forma de trabalhar, não é?

(RS) - E nessas situações, quando ocorrem conflitos ou divergências, como é que isso normalmente é resolvido?

(AP) - Eu nunca tive uma situação em que houvesse divergência em termos de estabelecimento das articulações e ver como é que se faz.

Por exemplo, eu no ano passado, nós no oitavo ano tivemos muitas atividades. O oitavo ano passado teve muitas atividades, não era ano terminal, não havia assim grandes conflitos e tivemos muitas atividades. E nós conseguimos, por acaso foi uma coisa boa que aconteceu, foi... tínhamos uma visita de estudo e havia um colega, eu dizia, “olha, quem é que pode acompanhar os alunos?” E um professor dizia, “olha, eu tenho uma turma de secundário, não posso ir nesta data”.

“Ok, então não vais”. “Olha, eu tenho profissional”, “então não vais”. E nós, quando o diretor de turma, normalmente os diretores de turma vão, não é? Quando o diretor de turma não pedia por alguma razão, conseguimos sempre que alguém fosse, sem ir contrariado, e os alunos tiveram sempre acompanhamento.

Sei que noutras equipas não foi fácil, sei que houve uma equipa no ano passado, que houve ali, se calhar, porque eu sei que não houve uma reunião, nós tivemos que anular numa das semanas, não pudemos fazer reunião, por haver uma atividade, qualquer coisa, que eu já não lembro o que foi. Ah, já sei, havia reuniões intercalares, havia muita coisa, e eu aconselhei o diretor a anular as reuniões daquela semana. E ele, vi que as pessoas

estavam muito assoberbadas, e o Diretor anulou, e depois aquela reunião fez falta para aquele ano letivo, e sei que foi difícil de arranjar professores.

Portanto, às vezes, há isto, a situação resolveu-se, e aqui o coordenador tem um papel muito importante, tem que tentar que não haja conflito, tem que tentar resolver da melhor forma possível, e aqui às vezes tem que se ir ter com aqueles professores que são mais recetivos, e esses depois ajudam. Sei que às vezes pode haver, eu nunca tive assim uma situação de conflito, não, mas pode haver. Pode acontecer.

(RS) - Pode acontecer. Que tipo de atividades ou reuniões é que se realiza normalmente no âmbito das Equipas Educativas?

(AP) - O que é que a gente faz?

(RS) - Sim, atividades, reuniões à parte das ditas normais, chamemos-lhe assim.

(AP) - Das Equipas Educativas, o que nós fazemos é, nós no ano passado, há dois anos, às vezes até gastávamos um bocadinho com os alunos, mas depois começámos a perceber que essa parte tinha que ser mais rápida e focarmos mais na articulação.

E eu penso que foi positivo, e este ano a ideia também é essa, que é, vamos ver de que modo é que podemos articular, vamos ver o que é que podemos fazer em benefício destes alunos. Penso que, em termos de avaliação formativa, ainda estamos um bocadinho aquém, e daí, e agora estamos a tomar estas medidas. Nem sempre é fácil, não é? Porque nós, lá está, cada um tem o seu ritmo, cada um tem a sua forma de trabalhar, e nós às vezes temos dificuldade de sair da nossa zona de conforto, não são todos, mas algumas pessoas têm, e lá está, temos que respeitar.

Mas, a ideia essencial das equipas é preparar atividades que façam sentido ser realizadas, não é, “olha, agora vamos fazer uma visita de estudo só porque sim”, não. Nós este ano, por exemplo, para o oitavo ano, estamos a pensar, para o oitavo, este ano estou com o oitavo, o que é que é importante estes alunos irem fazer? Não há uma peça de teatro este ano para o oitavo ano, há uma, mas é pesada, e nós não a vamos trabalhar, foi uma opção. Mas é bom eles verem o teatro.

Então, andamos a tentar, por exemplo, em História, há uma fragata no lado lá de Tejo, do Museu da Marinha, e eles fazem uma representação, então andamos a ver se conseguimos

agendar essa visita à fragata, porque ela vai ter História, vai ter Teatro, vai ter a tal articulação. Portanto, a essência da equipa educativa é planificar em conjunto, realizar as atividades, fazer com que elas aconteçam, avaliá-las, envolver os alunos sempre que possível, o que é que vos parece que é importante fazermos? E depois monitorizar, correu bem, correu mal, valeu a pena, não valeu a pena, mas deve ser sempre atividades em prol do sucesso dos alunos, sempre que façam sentido.

(RS) - Como é que avalia a frequência e como se realizam as reuniões, sabendo que este ano a estratégia mudou?

(AP) - Eu acredito que no secundário, até porque os objetivos do secundário são um bocadinho diferentes, eu tenho essa noção plena, se calhar não é preciso uma frequência de 15 em 15 dias, não me choca.

Para o básico, depende, de facto o ritmo, o estarem no horário e serem quinzenal, nós estávamos habituados àquele ritmo, e programávamos as coisas para aquele dia, trabalharmos em conjunto. Também não me choca, por exemplo, se nós agora passarmos a ter mês a mês, e tivermos as de grupo, portanto, numa outra 15, e se nós ali trabalharmos as coisas muito bem de um lado e do outro, e se aproveitarmos muito bem o tempo, se calhar também é produtivo, portanto, o ritmo quinzenal para o básico era bom, eu penso que era bom, porque nós tínhamos uma coisa que era, quando não havia, acabávamos os assuntos, faltava meia hora, então cada professor podia, olha, então vou trabalhar no planeamento, vou trabalhar no plano de turma, vou estar só, olha, vamos realizar esta atividade, então vamos estar só com os três a conversar, os outros vão fazer outro trabalho, porque isto é que é trabalho colaborativo, e o quinzenal tinha essa vantagem, agora o que vai acontecer é que nós temos que rentabilizar muito, ainda melhor o tempo, para que na reunião de grupo se faça o que tem que ser mesmo feito, e ali também só o essencial, mas o trabalho colaborativo é muito, muito importante para depois não haver tanto trabalho de casa, por isso o ritmo quinzenal favorecia isso.

(RS) - Do modo geral, que fatores é que achas essenciais para que um bom funcionamento na equipa?

(AP) - Rentabilização do tempo, irmos para ali, vai um guião feito e seguir o guião, não haver ali dispersões, não pode haver, a pergunta era o que é que é bom para correr bem, certo?

(RS) - Fatores essenciais.

(AP) - É respeitar a ordem que está estabelecida, tratar os assuntos só que são necessários, não haver dispersões, todos termos noção qual é o objetivo daquele encontro, não é? É para isto, para isto, para isto, é isto que é para fazer, e o respeitar o tempo, é muito importante não ultrapassar o tempo, para as pessoas estarem satisfeitas, e outra coisa muito importante é todos colaborarem ao máximo de colaboração possível entre as pessoas, e depois tem outra vantagem que é, se nós colaborarmos uns com os outros, sentimos também bem, também aqui a questão de, olha, eu estou a ajudar outro a aprender, eu estou a aprender com ele, e todos os alunos têm sempre a beneficiar com isto, porque no ano passado fui ver uma aula, e eu, “olha que aspeto importante, que eu nunca tinha pensado nele”, houve professores que vieram ver aulas minhas, “olha, isto sim, olha, isto aqui não esteve muito bem”, eu por acaso apercebi-me que, há tempo, ao ir ver uma aula, que estava muito do mesmo lado da sala, é errado, eu tenho que ir ao outro lado, a partir daí passei a estar está mais, portanto, esta questão do trabalho é muito importante, o trabalho em colaboração é fundamental.

(RS) - Vamos à perceção da eficácia, qual é a tua perceção quanto ao impacto que as Equipas Educativas têm no acompanhamento dos alunos, nomeadamente ao nível da gestão curricular e o tipo de experiências de aprendizagem a que os alunos são expostos?

(AP) - É assim, o que é que eu noto, por exemplo, quando nós estamos a desenvolver os DACs, ou as articulações, e se nós mostrarmos aos alunos o que é que estamos a fazer, diz, “olha, nós agora vamos trabalhar um domínio da autonomia curricular, por exemplo, vamos trabalhar assim, assim, para que chegarmos ali a tal sítio, é este o nosso objetivo, vamos tentar que todos consigam participar, para todos terem sucesso”, se nós explicarmos as coisas muito bem aos alunos, todos trabalharmos para o mesmo, se todos pensarmos o que é que se quer, se os objetivos estiverem muito bem estabelecidos, e se todos trabalharmos em colaboração, para os miúdos é muito bom, eles gostam. Eu lembro-me quando nós trabalhámos o Cavaleiro da Dinamarca, que nós fizemos, que os miúdos fizeram o teatro, não foi agora, já foi outra vez, mas os miúdos diziam, eu lembro-me deles dizer isso, “oh, professora, nós percebemos que na mesma aula estamos a trabalhar diferentes disciplinas”, eu lembro-me de um miúdo que foi entrevistado, quando veio cá a DGE, e eu só disse ao miúdo, vocês, eu digo sempre miúdos, não é com maldade, eu disse “vocês dizem aquilo que vocês pensam, não é aquilo que o professor quer, é o

que vocês pensam”, e os miúdos estiveram a falar, sem qualquer preparação, ninguém disse o que é que eles disseram, e eu lembro-me de um dizer assim, “na mesma aula nós estávamos a trabalhar várias disciplinas, e isso foi bom”, eu lembro-me perfeitamente, eles fazerem o teatro, dá trabalho, dá, mas eles nunca mais se esquecem do Cavaleiro da Dinamarca, eles nunca mais se esquecem da questão das estações da físico-química, eles nunca mais se esquecem daquelas cidades, que o Cavaleiro passa por elas, eles falam em Itália, eles nunca mais se esquecem, portanto, dá algum trabalho, mas todos colaborarmos, isso é bom.

(RS) - Que mudanças ou melhorias é que tens observado ao nível das aprendizagens e do comportamento dos alunos? E se há essas mudanças, em que aspetos é que essa melhoria é mais notável?

(AP) - Eu acho que há uma maior consciencialização para esta questão dos saberes articulados. Em termos de avaliação, eu não tenho a perceção toda, até porque nós tivemos resultados que não foram muito bons, não é? Ao nível do oitavo e do nono ano. Eu também sei que a equipa do ano passado, do oitavo ano, não era uma equipa fácil de trabalhar, não é? Porque eu tinha esse feedback da parte da coordenadora, era uma equipa, era difícil, pronto, lá está, são as tais dificuldades que surgem. E, de facto, nós tivemos muitas retenções no oitavo ano, e temos que pensar nelas, e temos que as repensar, se calhar, até houve um trabalho ao nível das articulações, mas não houve nada de avaliação, não é? E eu acho que um aspeto a melhorar, e eu falo isto já muitas vezes, é a parte da monitorização e da avaliação.

Esta parte é muito importante. Não correu bem? Então vamos fazer diferente. E isto, para mim, também é uma aprendizagem.

Eu, esta semana, não sei se foi, pronto, eu estava a falar com uma turma, e disse, “vamos fazer um trabalho diferente deste ano a nível da escrita”. Vamos fazer, eu não sei se já te disse como é que eu vou fazer. E eu acho que vai funcionar, foi uma formação que eu fiz, tem a ver com a avaliação formativa, que é, os alunos fizeram um texto no início da avaliação diagnóstica, e eu, este ano resolvi que não o ia corrigir.

E está aguardado. E agora estamos a começar a trabalhar o texto de opinião. Eles estão a ler um texto de opinião, vamos analisar, vamos ver como é que é feito um texto de opinião, eles vão identificar como é que é este texto feito.

E eu, a seguir, vou agarrar no texto que eu tenho lá, vou dizer assim “então agora, se vocês tivessem que fazer o texto outra vez, como é que o fariam?” E eles vão fazer um novo texto. E vão agraphar àquele. E depois eu vou dar aos colegas da turma, eles vão trocar, os outros vão ler, e por baixo vão escrever, o que é que sugerem para melhorar o texto? Isto vai pôr os miúdos a pensarem, vão buscar aqui os conhecimentos deles, e depois são as sugestões dos colegas.

Depois eles vão pegar no texto, vão ver as sugestões e vão escrever outra versão do texto. A seguir é a professora que vai fazer as sugestões. E no final o aluno vai fazer o texto, vai passar ao limpo e vai entregá-lo e ele vai ser avaliado.

E eles todos vão ter uma nota positiva no teste. E isto é a avaliação formativa. E eu tenho a certeza, e eu acredito plenamente, que eles todos vão conseguir.

A não ser que o aluno não queira fazer. Se recuse. E este é um aspeto que a gente tem que melhorar.

É a avaliação formativa. Portanto, vem mesmo a calhar o que vamos fazer agora.

(RS) - Consideras que as Equipas Educativas contribuem para a inclusão e a equidade no contexto escolar?

(AP) - Não tenho dúvida nenhuma.

(RS) - E de que forma?

(AP) - Digo-te já. Eu, quando os miúdos fazem... Eu adoro teatro. Toda a gente deve ter percebido.

Eu adoro representação, adoro arte. Quando eu ponho alunos... Este ano passado os alunos fizeram fantoches. Criaram fantoches.

Alguns nunca tinham feito fantoches. Eu fiz as minhas opções no ano passado. Eu sabia que ia ser professora deles. E eu pensei, olha, eu não vou dar estes conteúdos de gramática porque eu pronto vou retomá-los novamente e eles vão fazer fantoches. Foi uma alegria. Naquelas salas lá. Os miúdos... Alguns, claro. Uns têm mais jeito. Não interessa, eu disse.

Todos têm... Eu tive alunos de medidas adicionais. E de medidas... Ninguém sabia que eles eram alunos de medidas adicionais.

Ajudarem os colegas a fazerem. E no fim, todos apareceram que fossem fantoches. Estiveram lá todos.

Aqueles alunos não sentem. E eles sentem. Nós sabemos que os alunos de medidas coletivas e medidas adicionais às vezes sentem um bocadinho.

Eles sentem as diferenças. E eles não sentiram. Quando fizemos a representação de Cavaleiro e Dinamarca, eu também tinha alunos de medidas adicionais.

E o meu Henrique, parece que estou a ver o meu Henrique. E ele fez tal e qual como os outros. Fizemos outra representação.

Fizemos uma articulação com os meninos do Painhos, da Paula Melo. E eu disse assim à minha turma, “queridos, os meninos vêm cá, o que é que vamos fazer para eles?” “Professora, vamos fazer um teatro”. E eu disse, “uma semana não temos tempo de fazer teatro.”

E eles, “professora, fazemos tipo uma narração e vamos fazer dramatização”. E eu disse ok. E eles fizeram.

E o Henrique, eu penso no Henrique que era um menino de medidas adicionais que não sabia ler nem escrever. E o Henrique, no seu papel de trabalhador, aparece-me com um coletezinho, com uma camisa e uma boininha na cabeça. E quando foi a parte dele, se eu não tinha dito nada, ele sai do elétrico e diz “está na minha hora, tenho que sair”.

E surpreendeu toda a gente. Portanto, eu acredito plenamente que é o mais inclusivo possível.

(RS) - Achas que o trabalho desenvolvido nas equipas vai ter efeitos a longo prazo no desempenho dos alunos?

(AP) - Espero bem que sim.

Se calhar não vai ser em todos. Mas alguns, um dia, se calhar vão... há coisas que nós vamos ensinando que nós não vemos que estamos a ensinar. E um dia, se calhar na vida

deles, eles vão lembrar o que é... Quando eu encontro um aluno, que já foi meu aluno, e me diz, professora, e quando a gente fez aquilo assim e assim? Portanto aquilo está lá.

Se calhar não em todos. O trabalho do professor tem esta... Nós damos, recebemos deles, não sabemos se... Mas eu quero acreditar que sim, não é?

(RS) - Quanto a oportunidades de melhoria, de um modo geral, quais são os pontos fortes ou vantagens que encontras na implementação das equipas neste Agrupamento?

(AP) - Vantagens? Para mim é logo o trabalho colaborativo. Isso é muito importante.

O trabalho... há pessoas que nós, quando trabalhamos juntos, acabamos por estreitar laços. E eu sou uma pessoa muito afetiva. A gente se apercebe disso.

Gosto de abraços, gosto de... E isso aproxima o professor e a pessoa. A parte profissional e a parte pessoal. Isso é o que mais valia numa escola.

E a nossa escola tem essa questão de acolher, de receber bem, de entreajuda. Esse é um aspeto positivo. Outro aspeto positivo é estarmos, em conjunto, a procurar um caminho para levar os nossos alunos ao sucesso.

Às vezes não conseguimos, mas estamos ali todos, olha, dispostos. Outro aspeto positivo é o trabalho das diferentes áreas em conjunto, para eles perceberem que na vida também é assim. Eles, quando forem profissionais, têm que saber, independentemente da profissão, eles vão ter que juntar as diferentes áreas. Eles não vão trabalhar só uma área de cada vez. E isso aqui, com o trabalho colaborativo e com a articulação, eles percebem isso. Os saberes estão relacionados.

Quando eu digo, olha, vocês na história falaram disto. “Agora vamos buscar esse conhecimento para...” E eles começam a perceber. mais valias: Poder-se resolver, às vezes, questões que eu sozinha não sou capaz de resolver numa turma.

Há um aluno mais desafiante. Olhem, eu estou a ter dificuldade em trabalhar com este aluno. Quem é que me pode ajudar? E alguém pode ajudar.

E eu vou aplicar e aquele aluno pode ser ajudado. Porque o objetivo é sempre o aluno. Nós não podemos perder isso de... deixa-me me ver assim, outros aspetos que eu acho que são importantes, que eu às vezes até me esqueço, mas...

(RS) - É mais a tua opinião, precisamente.

(AP) - Isto é a minha opinião. As vantagens... Ah, e depois é a questão de nós podermos também pôr os miúdos a trabalhar em projeto. Criar coisas. Isto fomenta o empreendedorismo nelas. Eu penso que esse aspeto é muito importante para o futuro.

(RS) - Por outro lado, que aspetos é que consideras que deveriam ser reforçados ou repensados neste modelo para melhorar a eficácia?

(AP) - Não pode... sei lá. A questão da avaliação, para mim, é um aspeto que tem que melhorar muito. Ainda.

A estratégia formativa da avaliação ainda tem que ser bem trabalhada. Trabalharmos melhor essa questão. Agora... A interiorização de cada um de nós. No ano passado, quando fui falar de Equipas Educativas ao IPL, disse quais eram as coisas que eu considerava que estavam a correr menos bem. E eu falei. Nem todos estamos predispostos a... E eu, quando não estou predisposta, sem querer, posso estar a prejudicar os meus alunos.

Sem querer. Pode não ser intencional. Mas, efetivamente, eu posso estar a prejudicar os meus alunos. Ou não contribuir para que eles possam ter experiências que de outra forma nós temos. A escola tem o papel de proporcionar aos alunos experiências que eles não têm lá fora e que a sociedade tende a pôr de parte para ver se eles não as fazem. E nós, se não fomentarmos o espírito crítico dos nossos alunos, eles mais tarde vão sofrer.

Nós já estamos a ver as consequências sociais do nosso país. Portanto, eles têm que ter o espírito crítico trabalhado. E eu, professor, tenho que ter esta noção da minha missão perante aquele universo de gente nova que vão ser os adultos do futuro.

Portanto, eu tenho que consciencializar. E, se eu não estou a participar, eu também posso estar a impedir o outro de... Portanto, eu penso que é esta consciencialização maior. “Ah, eu também vou fazer. Ah, vou experimentar. Porquê não? Porquê que eu tenho que ser sempre contra?” Mas temos de trabalhar muito a avaliação. Isso aí não tenho dúvida nenhuma.

(RS) - Que sugestões é que darias para reforçar o papel das equipas da promoção do sucesso?

(AP) - Já tens a resposta. Temos de trabalhar muito nisso. E, de facto, há pessoas na nossa escola que já sabem, que já fazem muito bem a avaliação formativa.

E temos que aproveitar. Eu vou sempre por lá perguntar. “Olha, como é que fizeste isto assim assim?” Depois aprendo e vou respondendo em prática.

E nós temos de ter... Temos que fazer formação naquilo que é essencial. Naquilo que eu sei que é importante para os meus alunos. O nosso foco tem de ser ele, se não podemos ser nós.

(RS) - Obrigado pela entrevista, foi muito bom.

ENTREVISTA AO COORDENADOR DO DEPARTAMENTO DE LÍNGUAS

Ricardo Santos (RS) - Entrevista com o L.D. , coordenador de departamento de Línguas.

Quanto à introdução, podes descrever brevemente o teu percurso profissional e a função atual no Agrupamento?

(LD) - O meu percurso profissional começou há 30 anos, já passei por várias escolas do país, já tive inúmeras funções aqui no Agrupamento, muitas delas de coordenação, e neste momento sou coordenador de grupo e departamento há cerca de um ano e meio, entre outras funções que também desempenho noutras equipas.

(RS) - Estás ou já estiveste envolvido num modelo de Equipas Educativas neste Agrupamento?

(LD) - Sim, já estive, mas com grande brevidade. Estive quando elas estavam implementadas no ensino secundário, durante um ano inteiro, depois voltei a estar momentaneamente numa equipa do nono ano do terceiro ciclo, da qual me retirei para ir lecionar a preparação de exames, por isso acabei por não ter grande experiência nessa equipa.

Estive um ano inteiro na equipa do secundário.

(RS) - Como coordenador de departamento, recebes algum feedback acerca das Equipas Educativas por parte dos professores do departamento?

(LD) - Sim, vou recebendo, e é um feedback muito heterogêneo, porque uns consideram que são uma mais-valia, e que é uma forma muito boa de haver articulação interdisciplinar entre os vários professores envolvidos nos vários conselhos de turma do ano. Outros não veem as equipas como uma mais-valia e consideram que não seriam necessárias, ou que a sua periodicidade deveria ser reduzida.

(RS) - Qual a tua perceção, ou feedback, é que recebes acerca da articulação que existe, de um modo geral, entre estas equipas e outras estruturas da escola, por exemplo, os conselhos de turma?

(LD) - O feedback é positivo, porque me parece que se fazes um verdadeiro trabalho de articulação dentro das equipas de ano, e isso acaba por se refletir depois no desenvolvimento, por exemplo, das atividades, no próprio PAA (Plano Anual de Atividades), e depois isso acaba por se refletir nos conselhos de turma. Dou o exemplo, no meu grupo de português, há muitas iniciativas, muitas atividades, que são articuladas em equipa educativa, mas que depois envolvem as várias turmas do ano, e isso acaba por ser uma articulação horizontal, que acaba por ser proveitosa ao nível dos conselhos de turma.

(RS) - Como é que é feita essa articulação entre os diferentes professores da equipa? Como é que costuma funcionar?

(LD) - Eu penso que a articulação dentro da equipa é feita no espaço próprio, não é, semanal ou quinzenal, que existe muito através da partilha dos conteúdos lecionados, ou das aprendizagens essenciais a atingir. Entre as equipas e os conselhos de turma, penso que será precisamente através dos professores que fazem parte das equipas e dos conselhos de turma que, repetindo-se, acabam por fazer a articulação automaticamente entre si.

(RS) - E achas que há uma boa colaboração entre os professores das equipas?

(LD) - Esse é um aspeto negativo que eu acho que existe relativamente às Equipas Educativas. Primeiro, acho que o número extremamente exagerado de professores que compõem as Equipas Educativas por ano impossibilitam que haja um trabalho mais

minucioso, mais produtivo, porque é uma grande quantidade de gente e mesmo direcionando bem os trabalhos é difícil conseguir produtividade.

Esse é um problema. E muitas vezes isso provoca a dispersão e o foco. Mesmo havendo uma ordem de trabalhos, que há, e havendo pontos a desenvolver, muitas vezes a grande quantidade de docentes acaba por levar à dispersão dos trabalhos e muitas vezes perde-se a produtividade.

(RS) - Que tipo de atividades ou reuniões é que são realizadas no âmbito das Equipas Educativas normalmente? O que é que costumam fazer nas equipas?

(LD) - Nas Equipas Educativas, a perceção que eu tenho de quando participo nelas e do feedback que vou recolhendo é sobretudo a articulação. A articulação multidisciplinar, a articulação horizontal, a articulação de ano com as várias turmas daquele ano. É sobretudo esse o trabalho se calhar mais visível que depois resulta também na visibilidade do próprio plano anual de atividades.

(RS) - E como é que avalia a frequência com que se realizam as reuniões, sabendo que este ano as regras mudaram um pouco?

(LD) - Quando elas eram semanais ou quinzenais, eu achava que eram em demasia. Havendo uma alternância com reuniões de grupo, considero que se elas se realizarem uma vez por mês e as reuniões de grupo intercaladamente, penso que o efeito será mais positivo. E seria muito mais ainda se, durante esse tempo efetivo, havendo menos professores envolvidos, haveria certamente um foco muito maior no trabalho a desenvolver.

(RS) - Que fatores é que consideras essenciais para um bom funcionamento numa equipe educativa?

(LD) - Primeiro, o número de professores envolvidos. Depois, haver uma metodologia de trabalho, sempre em ordens de trabalho muito específicas, que promovam a produtividade e não permitam a dispersão. E se a periodicidade também for mensal, havendo trabalho a desenvolver, se calhar o foco também será maior, não pensando “o que não se fez hoje, poder-se já fazer daqui a 15 dias”. Sobre tudo isso.

(RS) - Vamos à perceção quanto à eficácia.

Qual é a tua perceção quanto ao impacto que as Equipas Educativas têm no acompanhamento dos alunos, nomeadamente ao nível da gestão curricular e tipo de experiências de aprendizagem, em que eles são expostos?

(LD) - Sim, eu aqui considero que o impacto é positivo, porque ao nível da articulação, ela é realmente feita e aprofundada. Ao nível das metodologias, também havendo tempo nas próprias equipas, é possível haver a troca de experiências entre os vários docentes das várias disciplinas do ano. E penso que poderá haver um impacto positivo se realmente o foco for esse.

Articulação e organização de atividades e de estratégias que permitam também a partilha e a cooperação entre os docentes. E aí penso que haverá eficácia.

(RS) - Tens observado algumas melhorias ao nível da aprendizagem ou do comportamento dos alunos?

(LD) - Pois essa monitorização eu não consigo fazer.

(RS) - Mas assim no dia-a-dia, tens de ter alguma ideia que possas associar?

(LD) - Não consigo, sinceramente, fazer uma associação óbvia e clara entre o facto de haver Equipas Educativas e o facto do aproveitamento e do sucesso e do rendimento dos alunos ser melhor. Talvez ao nível da organização haja uma maior eficácia porque a articulação existe e as atividades acabam por ser de alguma forma, e algumas metodologias também articuladas. E acredito que isso terá algum impacto positivo junto dos alunos.

Agora, não consigo quantificar nem monitorizar essa eficácia.

(RS) - Consideras que as Equipas Educativas contribuem para a inclusão e a equidade no contexto escolar?

(LD) - Sim, a partir do momento em que são equipas de ano, a partir do momento em que englobam todas as turmas, a partir do momento em que todas as disciplinas estão representadas, penso que sim. E todos os casos de todos os alunos poderão de alguma forma ser discutidos em sede de equipa educativa encontrando estratégias adequadas a esses alunos. Por isso, penso que sim.

(RS) - Então, dessa forma, achas que o trabalho desenvolvido nas Equipas Educativas poderá ter efeitos a longo prazo no desempenho dos alunos?

(LD) - Eu penso que sim. Eu penso que se o trabalho desenvolvido for produtivo, for focado em pontos-chave, em pontos essenciais, se as ordens de trabalho forem também elas focadas na procura da eficácia, se se desenvolver trabalho efetivo nas horas de reunião destinadas a essas equipas. Eu penso que sim. Podem-se encontrar metodologias, atividades, estratégias que podem ajudar os alunos a melhorar. Eu penso que sim.

(RS) - Quanto a oportunidades de melhoria, de um modo geral, quais são os pontos fortes ou vantagens que encontras na implementação das equipas neste Agrupamento?

(LD) - Como já disse, a articulação. A articulação quer ao nível interdisciplinar, de atividades, metodologias, troca de experiências. É uma oportunidade que os professores daquele ano, das várias disciplinas, têm para ter um tempo em comum em que podem desenvolver estratégias e atividades de acordo com as turmas específicas que existem naquele ano.

Eu acho que pode haver muito aproveitamento e que podem ser produtivas.

(RS) - E pelo oposto, que aspetos achas que deviam ser repensados ou melhorados no modelo atual de equipas?

(LD) - Sem dúvida, como já disse, o número de professores, de professores envolvidos, que é sempre em demasia e que acaba por não contribuir de forma alguma para que o trabalho seja produtivo. E depois, já aconteceu este ano, era a redução do número de reuniões mensais.

A periodicidade, que se calhar vai fazer com que o foco naquela reunião mensal seja maior e que a ordem de trabalhos seja muito específica e ambiciosa, de maneira que se faça naquela reunião o que se calhar se fazia em duas ou três.

(RS) - E para concluir, a par disso tudo, que sugestões é que darias para reforçar o papel das equipas na promoção do sucesso?

(LD) - Talvez uma maior discussão e partilha ao nível das metodologias utilizadas e que sejam metodologias de sucesso, certo? Porque alguns docentes, algumas disciplinas em

algumas turmas em alguns anos têm sucesso e se calhar fazer essa partilha com colegas que não encontram esse sucesso naquele ano, na sua disciplina, se calhar a discussão de estratégias e metodologias pode potenciar o trabalho das equipas e o sucesso dos alunos.

(RS) - Obrigado por este bocadinho, foi bastante proveitoso. Obrigado.

ENTREVISTA AO COORDENADOR DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

Ricardo Santos (RS) - Entrevista a A. E., coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas.

(AE) - Exatamente concordo.

(RS) - Pode descrever brevemente o seu percurso profissional e a sua função atual neste Agrupamento.

(AE) - Brevemente o percurso profissional, então o meu percurso profissional, vamos lá ver, eu comecei a dar aulas em 1986. Foi uma experiência assim que eu não estava mesmo à espera. Na altura tinha 20 anos. Experimentei e gostei. Mas, entretanto, as coisas mudaram bastante. Depois, entretanto, estive em muitas escolas, em 3 escolas, salvo erro, antes de antes de vir aqui para o C. e passei por várias escolas dos arredores de Lisboa. Pontinha. Pontinha ainda é mesmo de Lisboa? Loures, Caneças, estive também em Malveira e Mafra, assim um bocadinho mais afastado, até que depois vim aqui para o Oeste. Aqui no Oeste estive em São Martinho do Porto, estive em Rio Maior no Oeste, aqui próximo e atualmente encontro-me aqui no C. há 23 anos. Neste momento, estou com função de coordenador de departamento e de grupo. E essas funções, o que é que nós temos que temos que fazer? Temos que tentar homogeneizar os documentos do departamento, ver se está tudo em condições, ver como é que o trabalho está a ser feito, não é? E não tem sido uma tarefa nada fácil, porque muitas, muitas das coisas são para ser feitas quase como praxe e não para facilitar o trabalho. Por exemplo, eu não uso o planeamento curricular. Quando eu, quando eu em tive uma disciplina que era Organização e Desenvolvimento Curricular, os planeamentos serviam para orientar o professor, que era para a pessoa ter uma orientação e neste caso eu nem sequer utilizo o

planeamento curricular, nem olho para ele. Eu tenho a minha própria planificação. Portanto, acho que não devia ser uma coisa estabelecida, não devia, não devia ter uma matriz comum, devia ser conforme a pessoa acha que lhe dá mais jeito, porque, para saber aquilo que é dado, os conteúdos ou as aprendizagens, já estão definidas a nível nacional. Era só pôr lá uma data em que aquilo seria lecionado ou não.

(RS) - Atualmente está ou já esteve envolvido com o modelo de Equipas Educativas neste Agrupamento?

(AE) - Neste momento, sim, estou, mas este ano só houve uma sessão. Estive também há 2 anos atrás, em 2 equipas, era a equipa do oitavo ano e a equipa do 12º.

(RS) - Como coordenador do Departamento, recebe algum feedback acerca das Equipas Educativas por parte dos outros professores do departamento?

(AE) - Não, não tenho ideia que haja algum feedback.

(RS) - Uma opinião, o que é que eles acham? às vezes em conversa...?

(AE) - Como coordenador do departamento não, como integrante das Equipas Educativas sim, e também como estou no pedagógico, também há algum feedback, embora relativamente pouco, relativamente pouco feedback em relação ao trabalho que é feito das equipas.

(RS) - E esse feedback, O que é?

(AE) - É diverso

(RS) - Varia.

(AE) - Sim. Nuns casos é positivo, ou seja, é para reforçar e noutros nem por isso, é que se faz muito trabalho que não devia ser feito nas Equipas Educativas, nomeadamente trabalho que é de conselhos de tudo.

(RS) - OK. Qual é a perceção ou o tal feedback acerca da articulação que existe de um modo geral entre estas equipas e as outras estruturas da escola, por exemplo, os conselhos de turma? Que articulação é que há entre as equipas?

(AE) - Neste momento, não tenho bem a noção, porque este ano, só houve uma sessão.

(RS) - Sim, mas pela experiência?

(AE) - Não, no ano anterior, não, não tinha porque só lecionava o secundário aqui. Há 2 anos fazia-se um trabalho proveitoso, mas complementar. De articulação também, mas não era só de articulação que se fazia. Se fosse só de articulação até acho que até poderia fazer mais. Em relação a esse assunto tenho uma ideia, dantes já se fazia articulação, mas como era praticamente como voluntariado era mais bem aproveitado, e até acabava se por se articular melhor, porque agora parece que uma pessoa é obrigada a ter que fazer articulação e depois aquilo é um bocadinho forçado.

(RS) - Dentro dos professores da própria equipa existe articulação? Como é que ela é feita a articulação entre os professores da equipa?

(AE) - Sim existe, existe articulação entre os professores da equipa. Muitas vezes essa articulação é feita numa forma que costumamos dizer que é a horizontal, que é determinada a aprendizagem. É trabalhada por várias disciplinas, claro, com a perspetiva de cada disciplina ali a ser mais vincada, mas nem sempre na mesma na mesma altura do ano, o que por um lado é positivo.

(RS) - Mas por outro.

(AE) - Por outro, também é negativo.

(RS) - Porquê?

(AE) - Pode dificultar, sim pode dificultar. Por exemplo, quando estamos a ver as personalidades, estou-me a lembrar de um assunto deste ano. Os alunos do 7.º ano não têm professor de matemática, mas. eu estive a ver a questão das escalas do mapa e era interessante que eles tivessem também em matemática a ver as aprendizagens, tal como em física química deveria ver se era mais positivo eles estarem na mesma altura a ver o assunto. Se calhar era mas depois também rapidamente também se esqueciam e iam relembrar noutra disciplina também mais tarde, não seria de mais.

(RS) - Dentro das equipas, achas que os professores colaboram entre si na realização de tarefas ou é mais cada um por si?

(AE) - Sim há colaboração. Existe colaboração, há documentos partilhados, cada um preenche dentro da sua área aquilo que e procura-se que o trabalho seja feito por todos e em colaboração e não.

(RS) - Só não há uma separação.

(AE) - Também há, mas não.

(RS) - Não é vincada?

(AE) - Não, não é isso que predomina.

(RS) - Que tipos de atividades ou reuniões é que são normalmente realizadas em Equipas Educativas.

(AE) - Há reuniões. No ano anterior eram quinzenais e anteriormente também. este ano já não há essa obrigatoriedade de serem quinzenais, portanto, fazem, fazem se reuniões de trabalho e em que depois muitas vezes ou lá na nas próprias reuniões, o trabalho não é elaborado, mas é distribuído para cada um fazer a sua parte.

(RS) - Como é que tu avalias a frequência com que se realizam as reuniões de Equipas Educativas? Sabendo que antigamente era de 15 em 15 dias, pois este ano é que essa modalidade mudou.

(AE) - Este ano ainda não é possível fazer o balanço, não é, porque ainda estamos muito no início, mas em relação à periodicidade quinzenal, eu acho que era um bocadinho excessiva, porque havia algumas reuniões em que não se tratavam desses assuntos da articulação, que é para isso que servem as Equipas Educativas e tratavam se de outros assuntos. Não quer dizer que esses assuntos não fossem importantes, mas se calhar não era o local ideal para tratar desses assuntos.

(RS) - Quem é que consideras que seja essencial para o bom funcionamento da equipa educativa?

(AE) - Essencial para o bom funcionamento da equipa é as pessoas quando vão para o trabalho, saberem qual é que é o assunto que vão tratar, aquilo que é preciso fazer para, para já irem preparadas para já irem municiadas com algumas, com algumas situações que vão trabalhar para ser mais rápido mais eficaz.

(RS) - Agora, quanto à tua perceção, no geral, qual é a perceção quanto ao impacto que as Equipas Educativas têm no acompanhamento dos alunos, nomeadamente ao nível da gestão curricular e no tipo de experiências de aprendizagem a que hoje os alunos são expostos? Qual é a tua opinião, a tua perceção, o que é que tu sentes sobre isso?

(AE) - Houve algumas articulações que foram feitas, algum trabalho que foi feito nas equipas em que, em que se nota que houve ali uma boa reação, uma boa adesão do dos alunos e é capaz de ter algum impacto, mas de uma forma geral, não noto que haja assim grande impacto nem um estímulo para o estudo ou para ou para o conhecimento.

(RS) - Tens observado mudanças ou melhorias ao nível das aprendizagens e do comportamento dos alunos? E se sim, em que aspetos é que essa melhoria é mais notável?

(AE) - Eu não sei se esse é o fator primordial, a existência ou não de equipas, mas não se tem notado de uma melhoria no comportamento e nas aprendizagens do dos alunos.

(RS) - Consideras que as Equipas Educativas contribuem para a inclusão e equidade no contexto escolar? E de que forma?

(AE) - É difícil, é uma questão um bocadinho difícil. Inclusão? Se fazem inclusão? até agora que eu me lembre, não há, não tem havido assim muitas articulações ou muitos domínios de autonomia curricular nesse tenham contribuído para a inclusão. Não me recordo nenhuma, mas e dessa forma, não terão contribuído.

(RS) - Achas que o trabalho desenvolvido nas equipas tem efeitos a longo prazo no desempenho dos alunos?

(AE) - Isso acho que sim, acho que deverá ter.

(RS) - Sim. Porquê?

(AE) - Acho que poderá ter algum impacto quando esse trabalho é feito, porque os alunos poderão ter a perceção de que as disciplinas não são estanques. As coisas que se tratam numa disciplina também são utilizadas noutras disciplinas e que o conhecimento que eles adquirem nas disciplinas é importante, por exemplo, porque é que nós estamos a aprender isto?

(RS) - Onde é que poderá ser aplicado? Para que é que isto serve?

(AE) - Para que é que isto serve. E depois vão ver mesmo na vida ativa que que esses conhecimentos poderão ser aplicados.

(RS) - Mas isso só devido às articulações?

(AE) - Devido às articulações. Quando há articulações, eles começam a ver que há que há relação.

(RS) - E as equipas favorecem isso.

(AE) - Esse ambiente para elas.

(RS) - Quanto a oportunidades de melhoria de um modo geral, quais são os pontos Fortes ou vantagens que encontra na implementação das Equipas Educativas neste Agrupamento?

(AE) - A vantagem é exatamente essa de poder proporcionar um trabalho comum, um trabalho em que várias pessoas estejam envolvidas, ver várias formas de trabalhar, não é? Várias modalidades de trabalho.

(RS) - Então, e que é que achas que aspetos do modo como está implementado cá poderiam ser repensados ou melhorados para melhorar a eficácia?

(AE) - Já foi pensado. Pensou se e bem em que se calhar o facto de ser quinzenal seria excessivo.

(RS) - Portanto, a frequência?

(AE) - A frequência. A frequência com que é feito e, portanto, agora há um modelo mais flexível de reuniões. Muitas vezes havia pessoas que estavam nas equipas e não estavam bem ali. Só estavam a cumprir calendário. Não faziam parte do daquele projeto ou não tinham nada a ver com aquilo.

(RS) - Então e que sugestões é que podias dar para reforçar o papel das equipas na promoção do sucesso.

(AE) - Ah isso aqui ainda não pensei muito nisso. O papel das equipas na produção do sucesso. O papel é mesmo é mesmo esse, fazer as articulações no sentido de proporcionar mais experiências e de um modo diferente. Que os alunos tenham, mas para além disso?

(RS) - Em termos de sugestões, que poderia funcionar de uma maneira ou de outra, não, não tens ideia?

(AE) - Para a promoção do sucesso.

(RS) - Sim.

(AE) - Não tenho ideia de como é que poderia funcionar. Se tivesse se tivesse a colaboração dos alunos, assim ...

(RS) - Preciso que eles trabalhassem mais.

(AE) - Era preciso que eles trabalhassem e que acompanhassem também aqueles trabalhos das Equipas Educativas, se calhar, para estarem mais vinculados, para estarem mais recetivos para estarem mais vinculados e estimulados para desenvolver aquele trabalho.

(RS) - Obrigado.

(AE) - Obrigado.

ENTREVISTA À COORDENADORA DO DEPARTAMENTO DO 1.º CICLO DO ENSINO BÁSICO

Ricardo Santos (RS) - Entrevista a V. M., Coordenadora do Departamento do 1º Ciclo. Podes descrever brevemente o teu percurso profissional e a função atual no Agrupamento?

(VM) - Eu trabalho há 23 anos, sou professora do 1º ciclo. No Agrupamento estou desde 2004, pela primeira vez. Depois estive ali uma pausa de um ano e regressei. Tive turmas cá durante 10 anos. Depois, ao fim dos 10 anos, fiquei coordenadora do departamento.

Ainda tive dois anos, turma à mesma. E depois fiquei só no apoio educativo durante mais um ano. E, a seguir, fiquei a coordenar a escola e o departamento, pronto, já há seis anos.

(RS) - Estás, ou já estiveste, envolvida em modelos de Equipas Educativas neste Agrupamento?

(VM) - Sim, nós temos quatro Equipas Educativas. As Equipas Educativas estão organizadas por ano de escolaridade do 1º ciclo.

(RS) - Como Coordenadora do Departamento, recebes algum feedback acerca das Equipas Educativas por parte dos professores?

(VM) - Sim, reúno. Eu preparo as reuniões das Equipas Educativas para as coordenadoras do meu departamento. Quando é necessário, reúno antes das equipas, mas no final de cada reunião, por vezes, também reúno para ver se há algum assunto que é necessário apurar. Outras vezes, faço o levantamento nos memorandos.

(RS) - E qual é a opinião delas acerca deste sistema?

(VM) - É, elas não discordam. Até dizem que tem corrido, assim, bem.

(RS) - Quanto ao funcionamento, qual a tua perceção, ou que feedback é que recebes, acerca da articulação que existe, de um modo geral, entre estas equipas e outras estruturas do Agrupamento? Ou seja, turma, no teu caso, não se aplica, mas...

(VM) - Há articulação entre o departamento.

(RS) - Parece funcionar bem.

(VM) - Sim, sim. Às vezes, as colegas queixam-se é que, imagina, a seguir a cada pedagógico, nós temos informações. E eu costumava, às vezes punha no memorando da equipa educativa, punha assuntos do pedagógico, só informações. Queixavam-se que passavam muito tempo a receber informações.

E então, o que é que eu tenho feito no último ano? Já fiz, faço a síntese data do pedagógico, envio e esses assuntos depois já não vão para...

(RS) - Para os memorandos.

(VM) - Sim, já não vai para a equipa educativa e as pessoas já receberam antes de ir para lá.

(RS) - Como é que é feita a articulação entre os diferentes professores que constituem cada equipa?

(VM) - Entre cada equipa?

(RS) - Dentro de cada equipa.

(VM) - Dentro da equipa? É feita com o coordenador da equipa, depois tem uns grupinhos também no WhatsApp e... É por anos, mas só os professores que trabalham aqui no XXXX é que têm só um ano. Agora todos os outros estão na equipa do primeiro ano, mas têm primeiro e segundo ano.

(VM) - Pronto, é tudo assim. E depois também é articulado a nível de escola.

(RS) - E costuma funcionar bem essa articulação? Do modo geral?

(VM) - Sim, funciona, mas no primeiro ciclo há mais articulação, é com o coordenador de estabelecimento, porque as coisas funcionam como escolas.

Há assuntos que são comuns a todo o departamento e a todos os anos, mas é mais a nível de escola também.

(RS) - Mas os professores costumam colaborar bem entre si?

(VM) - Ah sim, sim, sim, e depois temos pastas partilhadas mesmo para produzir instrumentos de avaliação e não só, outros recursos pedagógicos. Temos uma pastinha por anos e todos têm acesso, porque é para permitir o acesso, tipo os do primeiro ano, a pasta está acessível a todos os anos.

(RS) - Que tipo de atividades ou reuniões é que são realizadas nessas Equipas Educativas, no âmbito das equipas, quer dizer, que sejam as próprias reuniões?

(VM) - A ordem de trabalhos, o que é que fazemos?

(RS) - Pronto, o que é que costuma fazer mais ou menos, do modo geral?

(VM) - Olha, análise de avaliação, agora foi análise da moda, planeamento de atividades também, instrumentos de avaliação, e os recursos, a partilha de estratégias, também se discute casos de alunos e estratégias como ultrapassar determinadas dificuldades. Pronto, há um bocadinho, há muita partilha e trabalho colaborativo.

(RS) - Como é que avalia a frequência com que se realizam essas reuniões de equipas?

(VM) - É funcionam uma por mês. Temos liberdade para fazer mais, mas uma por mês é suficiente ali naquela, porque é por ano. Este ano temos no horário uma hora semanal e aí já permite as pessoas reunirem a nível da escola, também há muita articulação, às vezes até é mais necessário ainda do que a equipa educativa.

(RS) - Que fatores é que achas essenciais para que uma equipa funcione como deve ser, para um bom funcionamento da equipa?

(VM) - Olha, é partilha, o espírito de entreajuda e as pessoas serem objetivas e participativas todas, acho que, e valorizar a participação de cada um e aprendemos sempre uns com os outros.

(RS) - Agora quanto à eficácia, ou à perceção da eficácia, qual a tua perceção quanto ao impacto que as Equipas Educativas têm no acompanhamento dos alunos, nomeadamente ao nível da gestão curricular e no tipo de experiências de aprendizagem que os alunos são expostos.

(VM) - Isso aí... a gestão curricular, pronto, é assim, cada pessoa tem a sua planificação, é livre de alterar aquela base da planificação, as ações estratégicas. Ali em equipa, às vezes surgem ideias, agora...

(RS) - E será que isso tem algum impacto?

(VM) - O quê? Na melhoria da ação educativa? Talvez. Se forem coisas assim muito boas, sim, às vezes pode surgir.

(RS) - Então, precisamente, tens observado mudanças ou melhorias ao nível da aprendizagem e do comportamento dos alunos?

(VM) - Por causa das equipas? Não. Não. Eu acho que não. As equipas é mais um apoio à parte da organização do professor. Agora, o que ele faz em sala de aula acho que não se espelha ali nas equipas. Não.

Porque depois cada professor é autónomo, nós não estamos lá atrás de cada um a ver se é eficaz ou não.

(RS) - Consideras que as Equipas Educativas contribuem para a inclusão e a equidade no contexto escolar?

(VM) - Acho que não. Não considero.

(RS) - Não?

(VM) - Não. Acho que é um momento de partilha e as pessoas têm necessidade de conversar e de partilhar estratégias, recursos.

(RS) - É basicamente sobre isso?

(VM) - É, eu acho que sim. Porque toda a documentação já foi toda elaborada ali. Pronto, é para debater isto, aquilo. É para as pessoas conversarem mais em pequeno grupo. Chegar às vezes a conclusões. Agora, inclusão acho que não.

(RS) - Portanto, para a conclusão, achas que o trabalho desenvolvido poderá ter efeitos a longo prazo no desempenho dos alunos?

(VM) - Se calhar para haver um bocadinho de harmonização a nível de instrumentos, de avaliação, isso aí acho que sim, é uma forma. As equipas podem ajudar nisso. Agora, de resto, acho que não. Acho que é mais um instrumento para o professor do que para o aluno. É o que eu sinto.

(RS) - Oportunidades de melhoria: De um modo geral, quais são os pontos fortes ou vantagens que encontras na implementação deste modelo no Agrupamento?

(VM) - A vantagem é... Porque o nosso departamento é muito grande, dos maiores, e a vantagem é fazer em pequeno grupo. Assim as pessoas têm mais oportunidade de estar ali de uma forma mais quase informal, para debater os assuntos. É mais pela dimensão.

(RS) - Pela dimensão e isso colabora.

(VM) - Sim, é diferente.

(RS) - Que aspetos, então, no modelo atual é que tu achas que podiam ser repensados ou melhorados? O que é que achas que podia melhorar?

(VM) - Ai, não sei. Tenho que pensar. Tenho que pensar. Agora, o que eu queria melhorar nas equipas?

(RS) - Ou que sugestões é que poderias dar também? Estou já a juntar com a outra pergunta. Para reforçar o papel das equipas.

(VM) - Olha, haver produção de instrumentos de avaliação iguais por anos de escolaridade. Acho que isso era muito importante. Até para aferir o desempenho dos alunos por cada ano. Porque há uns anos fazíamos isso. Agora já não se faz. Agora estamos a começar outra vez. Porque achamos necessário. É para avaliarmos todos, pelo menos da mesma forma. Haver ali... depois tem as provas nacionais, não é? Mas tem que estar preparado.

(RS) - E então, essas sugestões eram sugestões para reforçar o papel das equipas?

(VM) - Eu acho que sim.

(RS) - Era basicamente isso?

(VM) - É a parte dos instrumentos de avaliação. Acho que é muito importante. Já estamos a iniciar.

(RS) - Obrigado.

(VM) - De nada.