



manuela lourenço - 2011 - dgidc

# RELATÓRIO **teip**

territórios  
educativos de  
intervenção  
prioritária

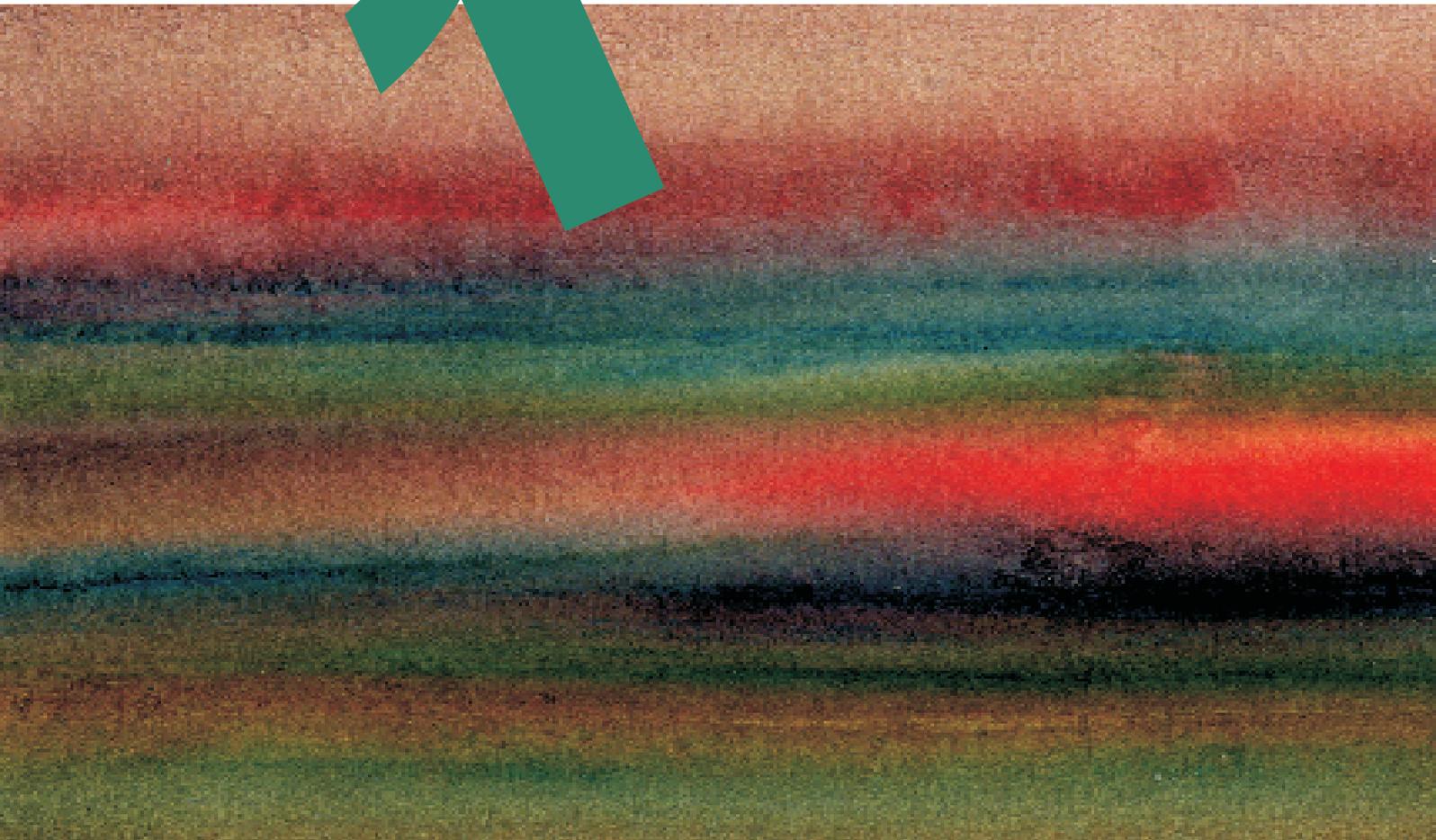
## 2009 2010

 **Ministério da  
Educação**  
**dgidc**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO / Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular

# Índice

<b>1. Sumário Executivo</b>	<b>5</b>
<b>2. Contexto e Prioridades</b>	<b>11</b>
2.1 Origem da Medida	13
2.2 Áreas Prioritárias de Intervenção e de resultados	13
<b>3. Desenvolvimento do Programa</b>	<b>15</b>
3.1 Fases e Alargamento do Programa	17
3.2 Cobertura Total: Alunos e Agrupamentos	17
3.3 Cobertura Total: Docentes e Técnicos	18
3.4 Factores de Inovação	20
3.4.1 A Regularidade - Temas-Chave	20
3.4.2 A Singularidade - A Rede de Peritos Externos	23
3.5 Execução Financeira	25
<b>4. Resultados do Programa TEIP no Ano Lectivo 2009/2010</b>	<b>27</b>
4.1 Interrupção Precoce do Percurso Escolar	29
4.2 Indisciplina	32
4.3 Absentismo	34
4.4 Insucesso Escolar	36
4.5. Avaliação Aferida	38
4.6. Balanço sobre os Resultados	40
<b>5. Lições Aprendidas - Áreas a Melhorar</b>	<b>41</b>
<b>6. Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade</b>	<b>45</b>
<b>7. Acompanhamento e Monitorização do Programa TEIP2</b>	<b>49</b>
<b>8. O TEIP em Números</b>	<b>53</b>



# **Sumário Executivo**

# Sumário

---

## Executivo

O presente relatório pretende dar a conhecer a execução do Programa TEIP na sua globalidade, sistematizar os principais impactos nos 105 agrupamentos de escolas no ano escolar de 2009-10, reter as regularidades e as singularidades do “efeito TEIP” e perspectivar linhas de futuro para o Programa.

As principais fontes de informação mobilizadas para a elaboração deste balanço foram os relatórios de avaliação apresentados pelos agrupamentos TEIP em Setembro de 2010, o dispositivo de acompanhamento e avaliação posto no terreno pela equipa da DGIDC e a informação estatística produzida pelos serviços do Ministério da Educação, através do MISI e do GAVE.

Uma das principais conclusões a retirar do Relatório é que o serviço educativo prestado pelos Agrupamentos envolvidos no Programa tem evoluído de forma muito positiva, ainda que a diferentes velocidades. São mais evidentes os avanços na promoção do sucesso educativo e no combate ao abandono e à indisciplina quando, ao esforço TEIP, se associam condições e capacidades já instaladas no agrupamento - liderança reconhecida, relativa estabilidade das equipas educativas, cultura reflexiva dos seus membros, abertura à inovação...Pelo contrário, quando estes elementos não existem, a dinâmica de projecto ressentem-se e os resultados são menos expressivos.

Mas não podemos ignorar que existe uma enorme tensão no que diz respeito aos resultados do Programa - por um lado a existência de impactos que justifiquem e fundamentem o investimento financeiro, por outro lado a dificuldade de, em séries de três ou menos anos, se apresentarem resultados consistentes. A esta dualidade importa ainda acrescentar uma certa prudência na análise dos dados, uma vez que é variável o tempo de maturação do projecto e a situação de partida nos vários Agrupamentos. Se é um facto que os Agrupamentos da 1ª fase (2006-2009) estão a implementar o seu segundo projecto educativo TEIP, não podemos deixar de considerar os indicadores internos e de contexto apresentados por estes Agrupamentos, que aconselham uma maior duração e intensidade na intervenção. Por outro lado, 44% dos Agrupamentos das 2ª e 3ª fases iniciaram a implementação efectiva dos projectos ao longo dos 2º e 3º períodos do ano em análise.

Importa, no entanto, sublinhar a importância do Programa TEIP na evolução dos percursos escolares dos alunos e o seu contributo para a transformação da organização escolar.

Quanto à primeira dimensão os progressos evidenciados em 2009/10 são bastante animadores – menos alunos desistiram de estudar, mais jovens obtiveram sucesso no final do ano lectivo, o ambiente escolar tornou-se mais seguro para todos. Para tal contribuíram a ampliação das ofertas educativas e formativas, as medidas cirúrgicas de combate aos problemas, a detecção precoce dos factores de insucesso, a criação de sistemas de prevenção da conflitualidade, o apoio, acompanhamento e a orientação dos alunos em formatos mais adaptados do que os tradicionais apoios educativos (grupos - turma flexíveis, tutorias, salas de estudo, espaços temáticos complementares de aprendizagem, trabalho autónomo, ...).

Quanto à segunda dimensão e como resposta à questão do valor acrescentado do Programa para o desenvolvimento das organizações escolares envolvidas, podemos afirmar que estes Agrupamentos não são hoje os mesmos. A autonomia dada para pensar e implementar um projecto com vista à melhoria dos resultados da organização, com impacto directo na vida do Agrupamento e nos resultados dos alunos, resultou, na sua maioria, num percurso bem sucedido. A aposta no trabalho colaborativo e reflexivo em torno de práticas pedagógicas e de soluções para o sucesso (co-docência, diferenciação, par

pedagógico, assessoria, interação docente/técnico...), conciliada com medidas flexíveis de gestão, tiveram efeitos significativos na estrutura organizacional e na cultura dos Agrupamentos TEIP.

Mas um dos maiores contributos do Programa consiste na criação e reforço de dispositivos de monitorização e avaliação que ajudam a pilotar as acções, a focar nos resultados e a sustentar, em tempo útil, mudanças de rumo. Responsáveis de acções e/ ou de eixos, equipas de auto-avaliação, coordenadores do projecto TEIP, estão hoje mais à vontade para enunciar e dar sentido, a metas, indicadores, resultados, evidências ou qualidade dos processos. Estes Agrupamentos transformaram-se em autênticos laboratórios onde se procuram e experimentam soluções de complexidade ainda variável. Em muitos casos, o garante da eficácia e sustentabilidade passa por acções em rede – vários intervenientes, vários recursos, vários níveis de articulação.

O perito externo, uma singularidade do Programa, apoia a implementação do projecto educativo TEIP e a sua avaliação sistemática; em alguns casos envolve-se na formação e na reflexão em torno de questões pedagógicas. A importância deste olhar que, sendo interessado, não provém do interior da instituição escolar nem do Ministério da Educação, merece um destaque pela potencialidade e carácter inovador da sua colaboração.

E no entanto, os impactos do Programa são muito diferentes e desiguais nos vários territórios que compõem os 105 agrupamentos TEIP. Convém ainda referir que a grande maioria revela fragilidades e avanços mais lentos em áreas como a relação da escola com a comunidade, a participação das famílias e a inovação da prática pedagógica em sala de aula. A análise em torno da execução do Programa em 2009-10 permite tecer as seguintes recomendações com reflexo

#### **na escola:**

- **dar coerência e consistência ao Projecto Educativo TEIP relacionando-o intimamente com o Projecto Educativo do Agrupamento;**
- **associar medidas de gestão à prática pedagógica;**
- **envolver no processo as estruturas intermédias, tais como, os coordenadores de departamento, os directores de turma e os coordenadores de ciclo;**
- **consolidar o eixo das aprendizagens através de um maior enfoque na sala de aula, tirando todas as consequências do trabalho cooperativo das equipas pedagógicas já constituídas;**
- **melhorar os dispositivos de monitorização e avaliação;**
- **ampliar as parcerias de qualidade e reforçar a participação dos pais e encarregados de educação na vida da escola.**

e na administração educativa:

- valorizar, aprofundar e articular o papel das Direcções Regionais e da DGIDC no acompanhamento e monitorização do Programa;
- discriminar positivamente os Agrupamentos TEIP no âmbito da intervenção do Ministério da Educação, nomeadamente no que diz respeito à rede escolar, às instalações e aos mecanismos de concurso dos docentes;
- dinamizar as redes de peritos de forma a potencializar um sistema de avaliação formativa;
- partilhar e difundir experiências bem sucedidas em encontros regionais e/ou nacionais;
- olhar de forma mais atenta e consequente as lideranças que colocam em perigo o investimento presente e futuro;
- aplicar um plano de acompanhamento à medida das necessidades dos Agrupamentos;
- equacionar o acompanhamento ao Programa TEIP tendo em conta os resultados da avaliação da IGE;
- vincular os projectos educativos TEIP ao Programa 2015;
- fomentar a articulação das medidas de promoção do sucesso implementadas pelo Ministério da Educação.

# 2



## **Contexto e Prioridades**

# Contexto e Prioridades

## 2.1

### Origem da Medida

Dando cumprimento à Estratégia de Lisboa e ao Programa de Governo, o Ministério da Educação lançou em 2008 o Programa TEIP<sup>1</sup> para dar resposta a *“contextos sociais potenciadores de risco de insucesso no âmbito do sistema educativo normal, verificando-se que em territórios social e economicamente degradados o sucesso educativo é muitas vezes mais reduzido do que a nível nacional, sendo a violência, a indisciplina, o abandono, o insucesso escolar e o trabalho infantil alguns exemplos da forma como essa degradação se manifesta”*. Este Programa surge na sequência de outras medidas de discriminação positiva entretanto implementadas e

concorre para melhorar a qualidade e a eficácia do sistema educativo e para criar condições geradoras de sucesso escolar e educativo dos alunos, duas das questões críticas que actualmente se colocam ao sistema educativo.

Os Agrupamentos de escolas foram incentivados a construir projectos orientados para a concretização dos objectivos do programa e adaptados à sua realidade; a administração educativa, através de um processo negocial, reforçou o financiamento destes Agrupamentos para as quais foram alocados recursos humanos e materiais adicionais.

## 2.2

### Áreas Prioritárias de Intervenção e de Resultados

Tendo em conta as directrizes do Programa TEIP e as especificidades dos contextos dos Agrupamentos, foram definidos eixos de intervenção que orientaram o plano de melhoria.

Na construção dos seus projectos, cada Agrupamento incluiu acções e actividades para dar resposta às necessidades específicas que diagnosticou e que, em geral, visavam a prossecução das seguintes finalidades:

- i) melhoria dos resultados escolares e a promoção da qualidade do percurso escolar dos alunos;
- ii) eliminação da interrupção precoce do percurso de educação e formação;
- iii) diminuição da indisciplina;
- iv) reforço do estabelecimento de relações com as famílias e a comunidade.

Para atingir as finalidades enunciadas foram definidos objectivos intermédios: alargamento das ofertas educativas e formativas, melhoria de competências sobretudo a Língua Portuguesa e Matemática, conclusão do ciclo de estudos no número de anos previsto, reforço do trabalho colaborativo entre os docentes, promoção do papel das lideranças intermédias e construção de dispositivos de monitorização e avaliação.

A melhoria dos resultados expressa em metas foi objecto de um compromisso por parte da direcção do agrupamento e aplicou-se, de acordo com o diagnóstico efectuado, a escolas, ciclos, anos, turmas e disciplinas em que a vulnerabilidade e o afastamento dos resultados nacionais eram mais evidentes. Para apoiar o processo, foram criadas equipas coordenadoras de projecto articuladas com equipas de monitorização e avaliação.

<sup>1</sup> Despacho Normativo nº55/2008, de 23 de Outubro, que substituiu o Despacho de 26 de Setembro 2006, alargando o Programa a mais agrupamentos de escolas.

3



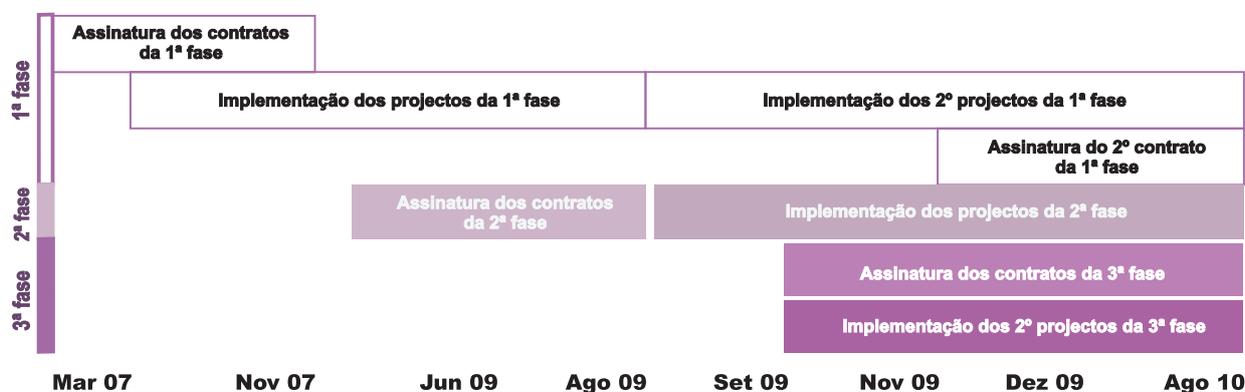
## **Desenvolvimento do Programa**

# Desenvolvimento do Programa

## 3.1 Fases e Alargamento do Programa

O Programa TEIP2 teve início no ano lectivo 2006/07, integrando 35 Agrupamentos que designámos por Agrupamentos de 1.ª fase. Em Setembro de 2009, iniciou-se a implementação da 2ª fase do Programa que envolveu mais 24 Agrupamentos (ditos de 2.ª fase). Em Novembro do mesmo ano, começaram a ser assinados os contratos-programa referentes aos projectos TEIP dos 46 Agrupamentos que integraram a 3ª fase do Programa, perfazendo um total de 105 Agrupamentos (vide Quadro 1).

### Cronograma de desenvolvimento dos Projectos TEIP



## 3.2 Cobertura Total: Alunos e Agrupamentos

Este Programa distribui-se por todo o território nacional, cobrindo cerca de 9% do total dos agrupamentos e 10,3% do total de alunos inscritos na rede pública.

O quadro nº2 representa a distribuição de agrupamentos e alunos, por Direcção Regional de Educação, e evidencia a grande concentração de Agrupamentos TEIP na área de influência das Direcções Regionais de Lisboa e Vale do Tejo (DRELVT) e do Norte (DREN).

### Quadro 2

Direcção Regional de Educação	A N.º de Agrupamentos/ Escolas Não Agrupadas no Programa TEIP2	B Peso dos agrupamentos/escolas TEIP face ao n.º total de TEIP (percentagem)	C N.º de alunos inscritos em agrupamentos TEIP	D Peso do n.º de alunos inscritos em agrupamentos/escolas TEIP (percentagem)
Norte	38	36,19%	55353	40,93%
Centro	9	8,57%	8718	6,45%
Lisboa e Vale do Tejo	43	40,95%	56201	41,56%
Alentejo	9	8,57%	9465	7,00%
Algarve	6	5,71%	5506	4,07%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>	<b>135243</b>	<b>100,00%</b>

#### Distribuição de Agrupamentos e Alunos

Distribuição de Agrupamentos/ escolas não agrupadas e alunos por Direcção Regional de Educação

Fonte: MISI - dados relativos ao ano lectivo 2009/2010

<sup>2</sup> Os Agrupamentos da 1ª fase viram o seu contrato prorrogado até à assinatura de um novo, com base num projecto reformulado.

A maior parte da população escolar dos Agrupamentos TEIP concentra-se no Ensino Básico, com forte incidência no 1º Ciclo (39,34%), seguida dos 2º (20,28%) e 3º Ciclos (19,07%). A Educação Pré-Escolar abrange 11,67% do total da população escolar dos TEIP, enquanto que no Ensino Secundário estão integrados 3,91% dos alunos. Em acções de formação de adultos contabilizam-se 2,34% do total de alunos/formandos dos Agrupamentos TEIP.

Quadro 3

Público-Alvo	Nível de Educação/ Ensino		N.º de alunos	% de alunos
Alunos	Pré -Escolar	Pré - Escolar	15784	11,67%
		<b>SubTotal</b>	<b>15784</b>	<b>11,67%</b>
	Básico	1.º Ciclo	53208	39,34%
		2.º Ciclo	27428	20,28%
		3.º Ciclo	25795	19,07%
		CEF	4084	3,02%
		PIEF	450	0,33%
		Artístico	39	0,03%
		<b>SubTotal</b>	<b>111004</b>	<b>82,08%</b>
	Secundário	Científico-Humanístico	3168	2,34%
		Profissional		1,49%
		Tecnológico	111	0,08%
		<b>SubTotal</b>	<b>5294</b>	<b>3,91%</b>
<b>SubTotal - Alunos</b>			<b>132082</b>	<b>97,66%</b>
Formandos Adultos	Básico	EFA	1835	1,36%
		EFA	1079	0,80%
	Secundário	Recorrente	247	0,18%
<b>SubTotal – Formandos Adultos</b>			<b>3161</b>	<b>2,34%</b>
<b>Total</b>			<b>135243</b>	<b>100%</b>

**Distribuição da População Escolar dos Agrupamentos TEIP**  
 Distribuição de população escolar dos Agrupamentos de Escolas TEIP por níveis de educação e ensino  
 Fonte: MISI - dados relativos ao ano lectivo 2009/2010

### 3.3

## Cobertura Total: Docentes e Técnicos

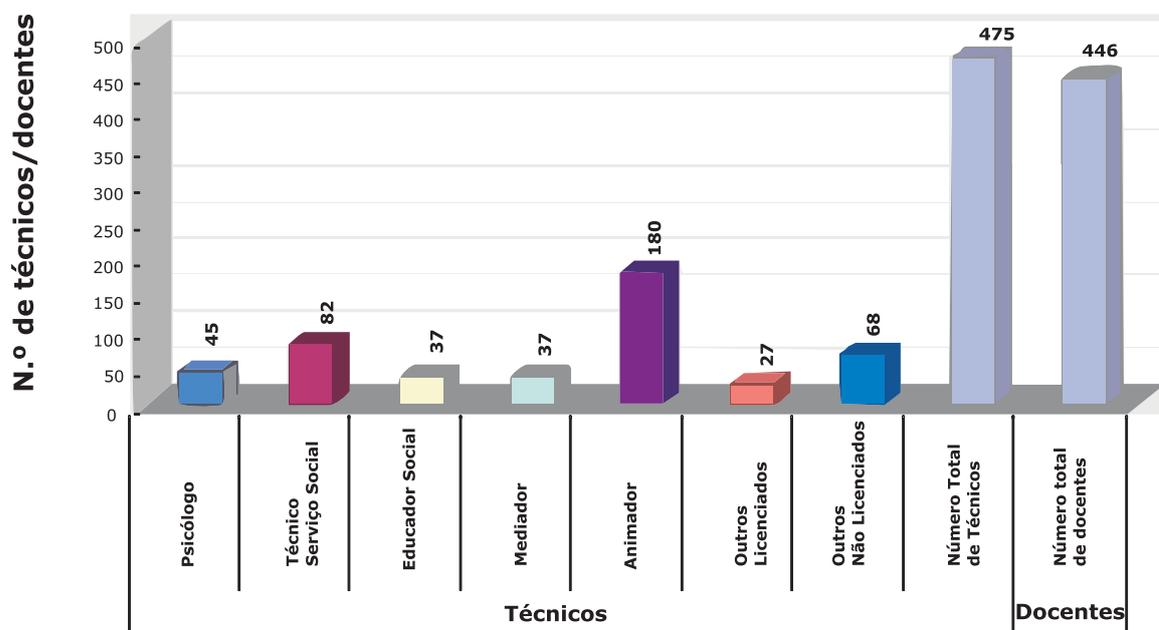
No período de 1 de Setembro de 2009 a 31 de Agosto de 2010, os Agrupamentos viram reforçados os meios humanos necessários ao cumprimento dos objectivos do seu projecto. Foram mobilizados pelo Programa 921 professores e técnicos, reforçando os recursos humanos dos Agrupamentos, quer quantitativamente, quer pela introdução de novas áreas de especialização. O gráfico seguinte apresenta a distribuição dos recursos humanos de acordo com a sua tipologia, sendo possível constatar que foram colocados mais técnicos (475) do que docentes (446). No grupo dos técnicos contratados verifica-se um número elevado de animadores licenciados (180), seguido dos técnicos de serviço social (82), dos psicólogos (45) e dos outros não licenciados (68). Este grupo de técnicos não licenciados é constituído maioritariamente por animadores e por mediadores, em que se incluem mediadores socioculturais de etnia cigana.

## GRÁFICO 1

### Recursos Humanos financiados pelo Programa TEIP segundo tipologia

Número total de docentes e de técnicos colocados nos Agrupamentos/ escolas não agrupadas através do Programa TEIP. Número de técnicos por área profissional.

Fonte: Planos de custos dos Contratos-programa TEIP



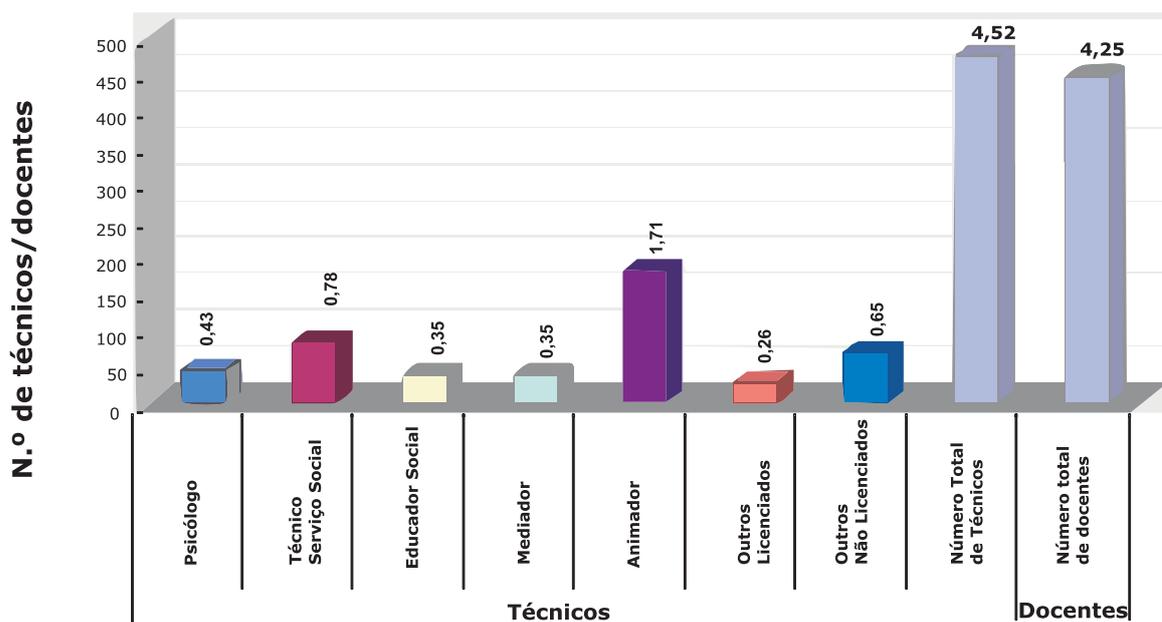
Em média, em cada Agrupamento TEIP, foram colocados 4 professores e 4 a 5 técnicos. Relativamente à distribuição dos técnicos por área profissional, em cada Agrupamento, existem, em média, 1 a 2 animadores, cerca de 1 técnico de serviço social e de 1 outro não licenciado.

## GRÁFICO 2

### Número médio de Recursos Humanos financiados pelo Programa TEIP, por Agrupamento

Número médio de recursos humanos colocados através do Programa TEIP nos Agrupamentos/escolas não agrupadas. Número médio de técnicos por área profissional.

Fonte: Planos de custos dos Contratos-programa TEIP



## 3.4

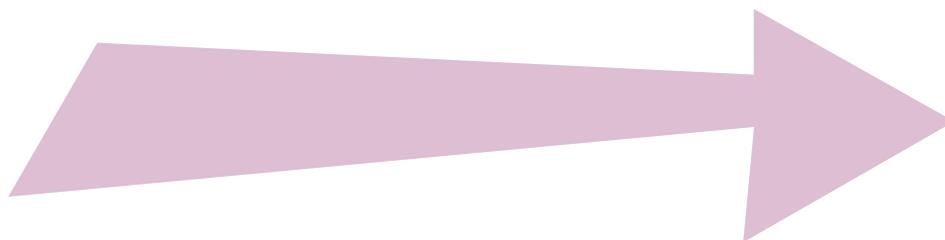
### Factores de Inovação

O Programa TEIP apresenta duas áreas fortes fundamentais para a sua concretização e que se traduzem por uma faceta de *regularidade* e por uma de maior *singularidade*. Podemos considerar regular a tipologia de acções que são desenvolvidas nos projectos TEIP que, sendo mais ou menos inovadoras, não são exclusivas dos Agrupamentos TEIP. No entanto, reconhecemos como singular o reforço dos dispositivos de monitorização e avaliação dos Agrupamentos e o papel desempenhado pelo perito externo no apoio à concepção, desenvolvimento e avaliação do projecto TEIP.

#### 3.4.1. A Regularidade – Temas-chave

Como forma de apoio à elaboração dos projectos TEIP e posteriormente à sua monitorização e avaliação, a DGIDC criou um quadro de referência que assenta na estruturação das acções e actividades, agregando-as em torno de 4 temas-chave, que introduziram uma dimensão de regularidade nos projectos.

O quadro 4, elaborado a partir dos Relatórios de Avaliação do universo dos Agrupamentos TEIP, sistematiza a frequência das acções-chave seleccionadas pelos próprios Agrupamentos, como as mais significativas.



A análise desta informação permitiu identificar as áreas de maior investimento dos Agrupamentos, bem como áreas ainda por aprofundar.

No que diz respeito ao tema Melhoria das Aprendizagens verificou-se uma tendência para a implementação de Assessorias, Coadjuvações, Pares Pedagógicos e Co-docências (76) enquanto dispositivos de ensino-aprendizagem. Estas acções implicaram uma articulação entre docentes na planificação e na condução de aulas, iniciando uma nova postura nas práticas pedagógicas e na gestão de sala de aula, passando da “receita” para a flexibilização e adequação dos recursos. Esta tendência foi ainda reforçada pelo número expressivo de ofertas diversificadas de organização de grupos-turma (37). Realça-se ainda a importância dada aos apoios às aprendizagens (50), reveladora do esforço empreendido pelos Agrupamentos face às dificuldades expressas pelos alunos.

No tema Intervenção no Risco realça-se a constituição de um número elevado de equipas multidisciplinares (86) que, agrupando diferentes valências técnicas (psicólogo, técnico de serviço social, animador, mediador, educador social, etc.) contribuíram para um outro olhar face às problemáticas sociais e comportamentais dos alunos.

A colocação de animadores (95) representou uma aposta forte e eficaz na resposta aos problemas de indisciplina fora da sala aula, através do trabalho específico de regulação e desenvolvimento de competências pessoais e sociais nos pátios, refeitórios e outros espaços da escola. Uma evidência de individualização das estratégias adoptadas foi a assinalável opção pelas tutorias (62) que, podendo ser comportamentais, pedagógicas ou mistas, permitem flexibilizar diferentes soluções de acordo com o perfil do aluno em questão e dos recursos disponíveis na escola.

**QUADRO 4**

Distribuição das acções TEIP pelos temas chave  
(n.º de agrupamentos que desenvolvem acções, por tipo).  
Fonte: Relatórios de avaliação.

<b>Temas-chave</b>	<b>Tipo de acções</b>	<b>Frequência</b>
<b>Grupo 1: Melhoria das aprendizagens</b>	<b>Assessorias / Coadjuvação / Pares pedagógicos / Codocências</b>	76
	<b>Apoios às Aprendizagens</b>	50
	<b>Ofertas diversificadas de organização de grupos-turma</b> (Turma Aberta, Turma Mais, Turma Rede, Grupos de Nível, Disciplina Mais (em LP, Mat, Inglês), Turma Piloto, Turma Ninho, desdobramento de turma)	37
	<b>Salas de Estudo</b>	31
	<b>Oficinas</b>	27
	<b>Ofertas Diversificadas</b> (PCA, CEF, PIEF...)	16
<b>Grupo 2: Intervenção no risco</b>	<b>Animação Socioeducativa e Cultural</b>	95
	<b>Gabinete de Apoio ao Aluno à Família</b>	86
	<b>Tutorias</b>	62
	<b>Gabinete de Orientação Disciplinar</b>	42
	<b>Práticas Educativas para a Cidadania</b> (Assembleias de Alunos/Turmas/Alunos no Conselhos de Turma, Atiturma, Escola de Regras, Turma Despertar, Sala de Apoio Cívico....)	10
<b>Grupo 3: Gestão e Organização</b>	<b>Articulação entre Departamentos</b>	33
	<b>Articulação entre Docentes de vários ciclos,</b>	32
	<b>Articulação com os vários programas do ME</b> (PNL, PAM, LPNM, PNEP, etc..)	12
	<b>Monitorização /Avaliação do Projecto TEIP</b>	82
	<b>Criação de tempos TEIP nos horários dos docentes</b>	28
	<b>Acções de Formação/ Sensibilização de docentes e não docentes</b>	20
	<b>Apoio informático facilitador da comunicação</b>	9
<b>Grupo 4: Participação da comunidade</b>	<b>Protocolos celebrados com parcerias locais</b>	40
	<b>Projectos de desenvolvimento de acções extensíveis às famílias;</b>	21
	<b>Acções de sensibilização/informação aos pais e Encarregados de Educação</b>	17
	<b>Qualificação dos Adultos</b> (EFA e Alfabetização, ...)	4

No tema Gestão e Organização regista-se a preocupação com a articulação entre departamentos e entre docentes dos vários ciclos, evidenciada pelo número de acções desenvolvidas neste âmbito (32 e 33). Em alguns casos, foram acompanhados de medidas de gestão facilitadoras destes processos, indiciando uma postura inovadora de trabalho colaborativo entre os vários actores educativos, promotora de uma gestão curricular mais eficaz.

Salienta-se ainda a representação expressiva das acções de Monitorização e Avaliação (82) que revelam uma maior preocupação com a condução estratégica dos processos que permitem sustentar as opções de carácter organizacional e pedagógico. Para a sua viabilização criaram-se equipas e organizaram-se tempos de trabalho conjunto (28) que traduzem diferentes opções de distribuição do serviço docente ou, ainda, agilizaram-se processos de comunicação (9).

Ainda neste âmbito, o número de acções registadas no item Formação (20) mostra, por um lado, a preocupação com a capacitação dos actores da escola e, por outro lado, um maior enfoque nas problemáticas do Agrupamento.

No tema Participação da Comunidade salienta-se, por um lado, a aposta em melhorar a eficácia da relação com as

parcerias já existentes e, por outro, o aumento do espectro de protocolos realizados (40). Regista-se ainda a preocupação em trazer a família a participar no percurso escolar do aluno e nas actividades da escola (21). A escola assume-se também como agente promotor de desenvolvimento comunitário, realizando formação/sensibilização para Encarregados de Educação (17).

Analisado o conteúdo dos relatórios de avaliação apresentados pelos TEIP, verifica-se que 53,3% dos Agrupamentos TEIP<sup>3</sup> destacam a importância das parcerias estabelecidas.

Como seria de esperar, se atendermos às características das populações escolares abrangidas pelo Programa TEIP2, a Comissão de Protecção de Crianças e Jovens (CPCJ) é a instituição mais vezes referida, seguida dos Centros de Saúde, cuja parceria é estratégica na resolução de problemas nomeadamente nas áreas da alimentação, cuidados primários ou educação sexual.

Um número não negligenciável de Agrupamentos TEIP assinalam as parcerias estabelecidas com estabelecimentos do ensino superior, nomeadamente na implementação dos seus planos de formação.

## QUADRO 5

Percentagem de TEIP que estabeleceram parcerias com a comunidade<sup>4</sup>.

Fonte: Relatórios de avaliação apresentados pelos TEIP – Setembro 2010.

Instituições	Percentagem de TEIP que estabeleceram parcerias
CPCJ	83,93%
Centros de Saúde	76,79%
Autarquias	73,21%
Associações	64,29%
Segurança Social	62,50%
Forças de Segurança	48,21%
ONG	35,71%
Outras	35,71%
Associações de Pais	32,14%
Empresas	32,14%
IPSS	30,36%

<sup>3</sup> Em 56 relatórios de avaliação apresentados pelos TEIP há referência a parcerias estabelecidas com a comunidade.

<sup>4</sup> Sendo NRP = n.º de relatórios onde vem assinalada uma parceria com determinada instituição, NTR = n.º total de relatórios onde há referências a parcerias, Percentagem de TEIP que estabeleceram parcerias com a comunidade =  $\text{NRP} \times 100 / \text{NTR}$

### 3.4.2. A Singularidade – A Rede de Peritos Externos

O acompanhamento e avaliação dos Projectos Educativos TEIP são condições fundamentais ponderadas no modelo de intervenção do Programa TEIP2, em particular a partir da publicação do Despacho Normativo 55/2008, de 20 de Outubro. Neste diploma prevê-se, explicitamente, a existência de um perito externo de acompanhamento aos projectos, considerando a complexidade decorrente dos processos de mudança/melhoria nos Agrupamentos, sendo que há evidências de que um elemento externo se constitui, nomeadamente nestas condições, num apoio privilegiado.

Esta função de perito externo foi encarada na aceção de “amigo crítico”, conceito que encerra em si mesmo uma “tensão”: é um recurso exterior à escola com uma posição, à partida, de apoio incondicional (é amigo), mas não abdica, contudo, de um olhar mais acutilante que desafia práticas e concepções instaladas (é crítico), para além de contribuir com conhecimentos técnicos e experiência na área.

O seu perfil de competências-chave posiciona-o como conselheiro científico, organizador, motivador, facilitador, elemento externo e membro de uma rede mais ampla, facetas que se acredita concorrem para a promoção da melhoria metodológica na concepção, implementação e avaliação sistemática dos Projectos TEIP.

Pelo carácter inovador e importância estratégica para o desenvolvimento do Programa, optou-se por analisar com algum detalhe as questões apreciadas pelos Agrupamentos neste campo - o tipo de actividade desenvolvida pelo agrupamento com o perito, o número de reuniões realizadas e a sua periodicidade.

Desde logo verifica-se que um número elevado de agrupamentos (47) não aborda, no seu relatório, o trabalho realizado com o perito externo, podendo ter contribuído para esta frequência o facto de os peritos terem iniciado a sua actividade nos Agrupamentos em fases muito diversas, e por vezes tardias, de desenvolvimento dos projectos. Será, porventura, também um sinal de que este recurso ainda não estará a ser suficientemente rentabilizado ou, pelo menos, devidamente valorizado pelos Agrupamentos.

De entre este universo, apenas um número residual (3) explicita claramente a inexistência de apoio por parte do

perito externo ou a ausência de um trabalho consistente e continuado.

O apoio à formulação/reformulação dos projectos aparece referido apenas em 7 relatórios, o que novamente poderá ser explicado pelo facto de, no universo em análise, poucos terem sido os agrupamentos que podiam dispor do contributo dos consultores no momento da concepção do projecto TEIP, dado que nem sempre foi possível colocar no terreno, desde o início dos projectos, os recursos humanos em questão.

O apoio à elaboração dos relatórios semestrais e anuais é assinalado em 9 situações, o que se considera ser uma expressão relativamente reduzida dado ser uma das áreas de intervenção prevista no Despacho de criação do Programa TEIP 2 e devidamente considerada nos termos dos Protocolos celebrados.

A actividade ligada à formação tem uma representação idêntica (9) havendo que assinalar que, quando explicitada, se situa em vertentes de indiscutível pertinência no âmbito do Projecto Educativo TEIP, como seja as áreas da diferenciação pedagógica, desenvolvimento curricular e avaliação de projectos.

O tipo de actividades desenvolvidas com o perito externo que se apresenta com uma maior expressão (48) situa-se na área do apoio à monitorização e avaliação, indo ao encontro do que se perspectivava como função primordial destes especialistas. Neste conjunto, englobaram-se as referências que, de forma mais directa, aí se incluíam, como seja, a construção de instrumentos de recolha e tratamento da informação, construção de instrumentos de avaliação, acompanhamento da monitorização, etc. (29) mas também as alusões à reflexão sobre as acções implementadas e estratégias a melhorar (10), reflexão e reformulação de objectivos e metas (4), reflexão sobre resultados (4) e observação de aulas em que decorriam assessorias (1).

Do ponto de vista das estruturas da escola em que é assinalada a participação dos peritos refiram-se as reuniões do conselho pedagógico (4), da equipa de autoavaliação da escola (2), dos conselhos de turma (2), reuniões gerais de professores (1) e reuniões plenárias da escola (1).

A informação acerca do número de reuniões realizadas com o perito externo é fornecida em 42 relatórios, permitindo apurar que, no ano lectivo 2009/10, em 32 agrupamentos, se efectuaram entre 1 a 5 sessões de trabalho e em 5 entre 5 a 9. Somente 5 agrupamentos realizaram 10 ou mais reuniões, situando-se no quadro das condições de prestação do serviço previstas nos termos do Protocolo assinado entre a escola e a instituição de origem do perito (10 a 12 sessões de trabalho por ano).

A periodicidade de realização destas sessões de trabalho distribui-se entre os extremos de anual até quinzenal, passando pela mensal ou trimestral, registando-se casos que poderemos classificar como exemplares - “formalmente mensal, na prática quase diário”, “de acordo com as necessidades do agrupamento” ou “apoio regular e informal” – e que se enquadram no que é considerado como um dos critérios para o sucesso do envolvimento do perito externo com a escola.

A rede de peritos externos atingiu, no ano lectivo de 2009-2010, uma cobertura de 97% dos 105 Agrupamentos TEIP - 84 peritos que acompanham, em alguns casos, mais do que um agrupamento. Esta cobertura foi o resultado de um trabalho sistemático de sensibilização aos Agrupamentos para que sugerissem especialistas com perfil adequado para esta função e, por outro lado, do envolvimento de instituições de ensino superior, no sentido de gerar disponibilidades para esta colaboração.

Realce-se a diversidade de instituições de formação e investigação envolvidas, das quais se destacam - pelo número mais significativo de Agrupamentos a que prestam apoio - a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto (16), a Universidade Católica Portuguesa (14) o Instituto da Educação da Universidade de Lisboa (9), as Escolas Superiores de Educação de Lisboa (9) e de Setúbal (9), a Fundação Aga Khan Portugal (8), a Escola Superior de Educação de Portalegre (5) e a Universidade do Minho (5)<sup>5</sup>.

Algumas destas instituições – normalmente as que envolveram neste trabalho um número mais significativo de recursos – organizaram-se em grupos de reflexão e troca de experiências e, por vezes, nessa continuidade,

efectuaram Encontros para troca de experiências e apresentação de boas práticas entre agrupamentos TEIP e entre peritos – casos da Universidade Católica do Porto e das Escolas Superiores de Educação de Setúbal e de Portalegre.

Potenciado por esta ligação estreita entre o Programa TEIP e o conjunto de instituições de ensino superior assinaladas, há a registar o movimento tendencialmente crescente de investigação e produção de conhecimento científico no âmbito dos TEIP, traduzido na apresentação de comunicações em diversos encontros nacionais e internacionais bem como no desenvolvimento de teses de mestrado e doutoramento que se debruçam sobre esta temática.

O acompanhamento sistemático desta rede de peritos é um aspecto crítico que poderá ser considerado factor determinante para o sucesso do Programa TEIP. Neste sentido, a equipa técnica da DGIDC assumiu o desafio de iniciar a promoção do trabalho em rede dos peritos externos e instituições respectivas e já realizou, seis (6) reuniões com as equipas da Universidade Católica do Porto, da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, da ESE de Lisboa, ESE de Portalegre, ESE de Setúbal e Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.

---

<sup>5</sup> Para além destas, partilham entre si o apoio aos restantes agrupamentos as Universidades do Algarve (2), Aveiro (1), Coimbra (1), Trás-os-Montes (1) e Fernando Pessoa (1), Escolas Superiores de Educação do Porto (2), Beja (2), Viseu (2), Leiria (2), Coimbra (1) e Castelo Branco (2), Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Setúbal (1), Instituto de Apoio à Criança (1), o Instituto da Droga e Toxicodependência (IDT) (1), o Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES) (1), a Associação Profissional de Professores Formadores e Consultores da Educação (1), Associação de Escolas de Real (Braga) (1), Associação Gondomar Cultural (1) e a CONFAP (1).

## 3.5

### Execução Financeira

No ano lectivo 2009-10, o financiamento atribuído aos 105 Agrupamentos/Escolas não Agrupadas, no âmbito dos contratos-programa TEIP, destinou-se maioritariamente a despesas com vencimentos de pessoal docente e técnico (82,5% do volume de investimento), sendo o restante alocado a aquisição de bens e serviços<sup>6</sup>.

Para efectuar o balanço da execução financeira dos projectos TEIP, optou-se por fazer uma análise baseada nos planos de custos aprovados nas datas de assinatura dos contratos e no conhecimento que a equipa da DGIDC tem sobre a implementação dos projectos, uma vez que alguns agrupamentos se atrasaram no envio da componente financeira, parte integrante do relatório de avaliação.

O quadro 4 corresponde à previsão de despesas relativa ao ano lectivo 2009/2010, estimada por excesso, uma vez que nem todos os docentes e técnicos foram colocados no início do ano escolar.

#### QUADRO 6

**Previsão de Despesas**  
Previsão de Despesas para  
o ano lectivo 2009/2010  
Fonte: Planos de custos  
dos Contratos-Programa TEIP

Despesas	Montante
A - Vencimento Bruto de Pessoal Docente	7.185.558,08 €
B - Vencimento Bruto de Técnicos	6.393.954,57 €
<b>C - Total de Vencimento Bruto (A+B)</b>	<b>13.579.512,65 €</b>
D - Despesas Correntes	2.494.056,42 €
E - Despesas de Capital	380.510,05 €
F - Total de Despesas com Aquisição de Bens e Serviços (D+E)	2.874.566,47 €
<b>G - Total (C+F)</b>	<b>16.454.079,12 €</b>

<sup>6</sup> Para efectuar o balanço da execução financeira dos projectos TEIP, optou-se por fazer uma análise baseada nos planos de custos aprovados nos contratos-programa assinados com as escolas e no conhecimento que a DGIDC tem sobre a execução dos projectos, uma vez que alguns agrupamentos se atrasaram no envio da componente financeira, parte integrante do relatório de avaliação. No cálculo das despesas com vencimentos nos TEIP da 1.ª fase foram tidos em conta os seguintes critérios:

- Entre 1 de Setembro de 2009 e o mês seguinte à data de assinatura do 2.º contrato utilizaram-se os valores constantes das prorrogações do 1.º contrato;
- Nos restantes meses (até 31 de Agosto de 2010) utilizaram-se os valores constantes dos planos de custos referentes ao 2.º contrato.

Em relação aos TEIP da 2.ª fase utilizaram-se os valores inscritos nos respectivos planos de custos para o ano lectivo 2009/2010.

Relativamente aos TEIP da 3.ª fase o cálculo das despesas com vencimentos foi baseado no período de tempo que decorreu entre o mês seguinte à assinatura do contrato e 31 de Agosto de 2010. Neste caso há a considerar duas excepções: nos casos em que a assinatura se verificou a partir de Maio de 2010 não ocorreram contratações; no caso dos TEIP pertencentes à Direcção Regional do Norte, à excepção de 1 agrupamento, foram contabilizados os vencimentos do pessoal docente a partir de Outubro de 2009 uma vez que foi autorizada a sua contratação antes da assinatura dos contratos.

As despesas com aquisição de bens e serviços foram estimadas com base nos valores desagregados que constam dos planos de custos para 2009 e 8/12 dos valores que constam para 2010 (correspondentes a 8 meses de execução) - no caso dos contratos assinados a partir de Maio não se contabilizaram quaisquer valores.



**4**

**Resultados do  
Programa TEIP  
no Ano Lectivo 2009/2010**

# Resultados do Programa TEIP

---

## no Ano Lectivo 2009/2010

Para a análise dos resultados do ano lectivo 2009/10, apresentam-se os dados a partir do ano lectivo de 2006-07, ano de início do Programa, o que permitiu construir uma série evolutiva com dados correspondentes a 3 anos lectivos. No entanto, a análise efectuada aos dados dos Agrupamentos englobados no Programa TEIP na 1ª fase e na 2ª e 3ª fases tem que ser distinta, porque o tempo de implementação dos projectos é também diferente. Considerou-se assim que, em termos de impacto do projecto TEIP (nos gráficos corresponde à área não sombreada), a referência de partida, para os Agrupamentos da 1ª fase, é o ano lectivo de 2006-07. Em relação aos TEIP das 2ª e 3ª fases, a referência de partida, em termos do impacto do Projecto TEIP, é o ano lectivo de 2008-09, sendo que:

- no universo da 2ª fase todos os Agrupamentos implementaram o projecto a partir do início do ano lectivo 2009-10;
- no universo da 3ª fase a maioria dos agrupamentos apenas iniciou o desenvolvimento do projecto nos dois últimos períodos lectivos do referido ano.

Os dados apresentados não abrangem os resultados do ensino secundário, dos CEF e dos cursos profissionais, por se tratarem de ofertas residuais no universo dos Agrupamentos TEIP.

A informação relativa à indisciplina, ao absentismo e à avaliação aferida, baseia-se nos dados compilados a partir dos relatórios de avaliação – Setembro de 2010 - dos 105 Agrupamentos/escolas não agrupadas inseridos no Programa.

### 4.1

---

#### Interrupção Precoce do Percurso Escolar

A informação apresentada compara os níveis de interrupção precoce do percurso escolar<sup>8</sup> dos alunos dos Agrupamentos TEIP com os dos alunos dos outros Agrupamentos não integradas no Programa. Incluem-se nesta designação (IP) os indicadores de abandono, anulação de matrícula, exclusão por faltas e retenção por excesso de faltas.

---

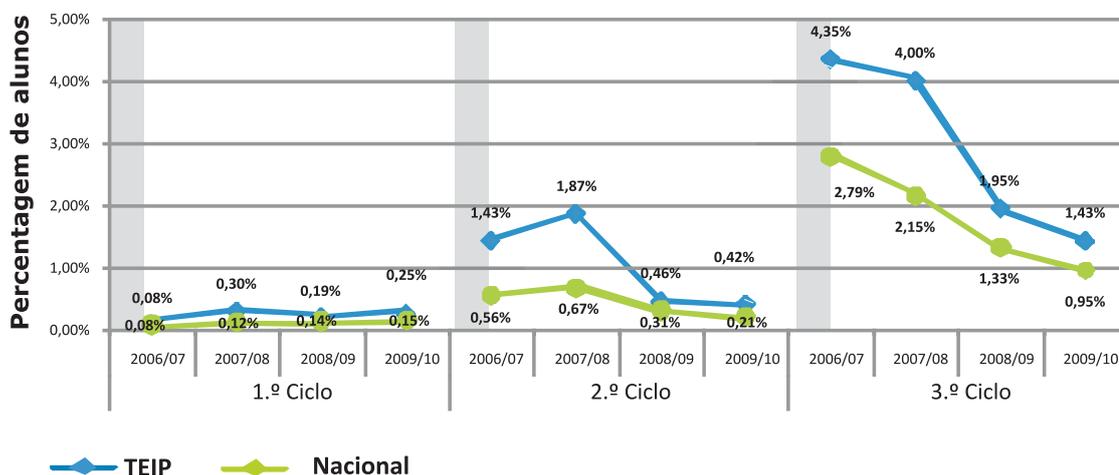
<sup>8</sup> O indicador de interrupção precoce (IP) foi calculado do seguinte modo:  $IP = n^{\circ}$  de abandonos +  $n^{\circ}$  de anulações de matrícula +  $n^{\circ}$  de exclusões +  $n^{\circ}$  de retenções por excesso de faltas sobre o  $n^{\circ}$  total de alunos.

**GRÁFICO 3**

**Interrupção precoce do percurso escolar - 1ª Fase**

Interrupção precoce do percurso escolar nos TEIP da 1.ª fase por ciclo face à média nacional

Fonte: MISI, 2010



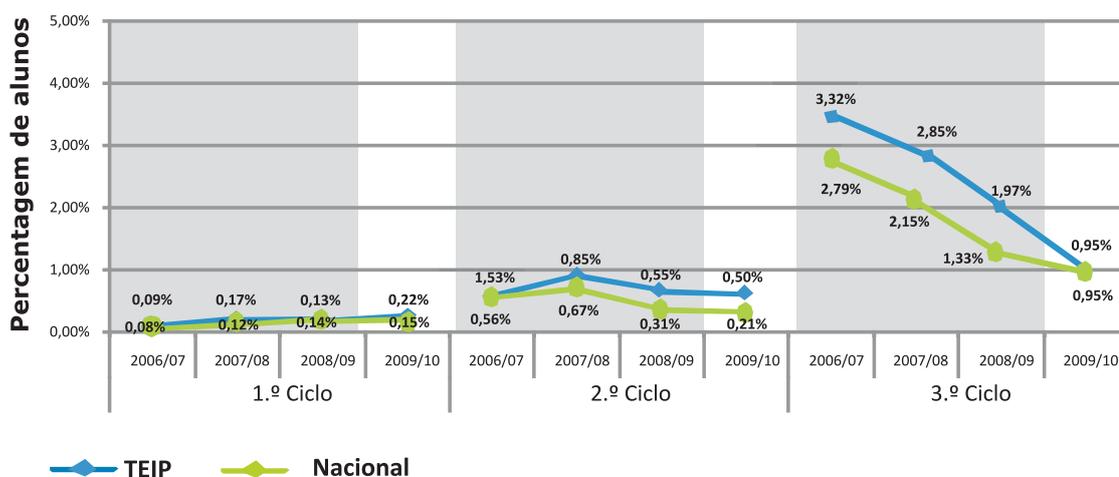
Relativamente aos Agrupamentos da 1ª fase (35) observa-se uma descida considerável da percentagem de alunos que interrompem o seu percurso escolar nos 2º e 3º ciclos, que são precisamente aqueles em que o fenómeno era mais expressivo, com uma clara tendência de aproximação aos valores verificados a nível nacional.

**GRÁFICO 4**

**Interrupção precoce do percurso escolar - 2ª Fase**

Interrupção precoce do percurso escolar nos TEIP da 2.ª fase por ciclo face à média nacional

Fonte: MISI, 2010



<sup>8</sup> O indicador de interrupção precoce (IP) foi calculado do seguinte modo: IP = nº de abandonos + nº de anulações de matrícula + nº de exclusões + nº de retenções por excesso de faltas sobre o nº total de alunos.

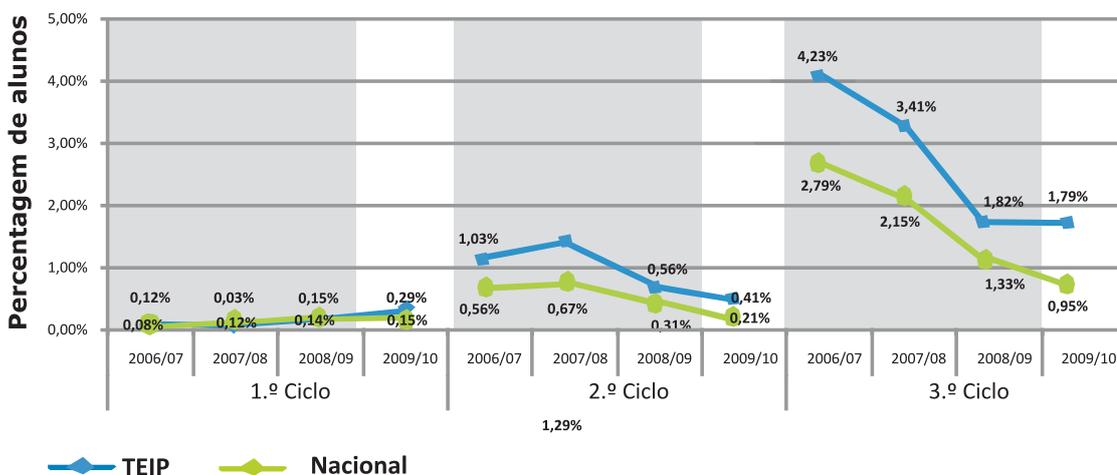
Em relação aos Agrupamentos da 2ª fase (24) constata-se, nos 2º e 3º ciclos, uma diminuição da percentagem de alunos que interrompem o percurso escolar, atingindo-se, no 3º ciclo, o valor verificado a nível nacional.

**GRÁFICO 5**

**Interrupção precoce do percurso escolar - 3ª Fase**

Interrupção precoce do percurso escolar nos TEIP da 3.ª fase por ciclo face à média nacional

Fonte: MISI, 2010



Nos Agrupamentos da 3ª fase (46), a evolução dos resultados verificados acompanha a tendência registada a nível nacional, apesar de no último ano lectivo se ter registado algum afastamento no 3º ciclo. A estes dados convém acrescentar que nalguns casos:

*“As taxas de abandono apresentadas em ambos os ciclos, são inflacionadas pelos alunos aos quais foi renovada a sua matrícula, por se encontrarem dentro da escolaridade obrigatória, não se encontram no entanto, a frequentar as aulas sendo do nosso conhecimento que se encontram a residir no estrangeiro com os respectivos Encarregados de Educação, sem que actualizassem a sua situação do ponto de vista administrativo”.*

(Domingos Jardo, Relatório de Avaliação 2010).

*“Da análise dos resultados relativos à EB1 Santa Maria dos Olivais (n.º 175) conclui-se: a taxa de insucesso diminuiu todos os anos de escolaridade quando comparada com os valores do ano lectivo anterior (2008/2009); não houve abandono escolar; diminuição da percentagem de alunos que ultrapassaram o limite de faltas injustificadas”.*

(Piscinas, Relatório de Avaliação 2010)

## 4.2

### Indisciplina

Para caracterizar esta problemática analisaram-se o volume de ocorrências, a percentagem de alunos alvo de medidas correctivas e de medidas disciplinares sancionatórias, calculados relativamente ao número total de alunos inscritos. Não foi possível comparar estes rácios com a média nacional.

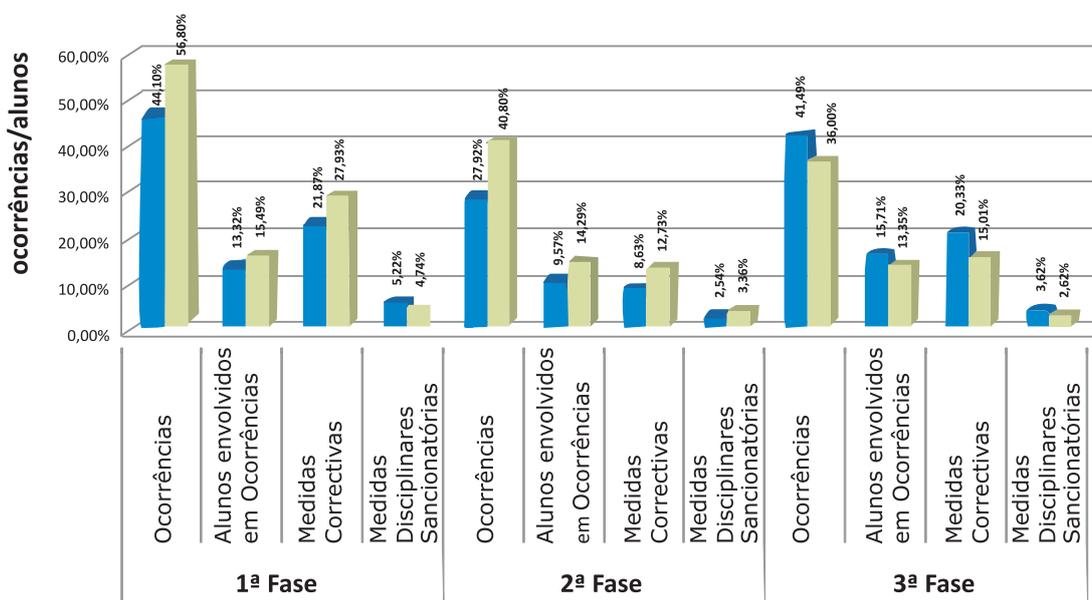
#### GRÁFICO 6

■ 2008 / 2009  
■ 2009 / 2010

#### Indisciplina

Valores registados nos anos lectivos de 2008/2009 e 2009/2010 relativos à percentagem de: ocorrências, alunos envolvidos em ocorrências, medidas correctivas (MC) e de medidas disciplinares sancionatórias (MDS) – calculados relativamente ao número total de alunos inscritos, distribuídos por fase do Programa.

Fonte: Relatórios de avaliação 2009/2010



Analisados os dados verifica-se que, do ano lectivo 2008/2009 para o ano lectivo 2009/2010, com excepção da 3ª fase, registou-se um aumento dos valores dos rácios de ocorrências e de alunos envolvidos.

Atendendo à informação prestada pelos Agrupamentos constata-se que, em resultado das exigências decorrentes da implementação de sistemas de monitorização das acções TEIP, os agrupamentos melhoraram os seus registos relativos às questões da indisciplina. Consequentemente, em muitos casos, as variações registadas poderão não corresponder a variações efectivas, mas sim a uma melhoria da capacidade de registo das situações de indisciplina.

*“Comparado com os números do diagnóstico de partida referentes aos anos anteriores, estes valores poderão parecer muito elevados, facto que acreditamos dever-se ao novo rigor nos registos efectuados ao nível das ocorrências/medidas correctivas (nomeadamente a ordem de saída de sala de aula) que o Gabinete de Mediação de Conflitos (GMC) veio introduzir.”*

(D. Pedro I, Relatório de Avaliação, 2009/2010)

Faz-se notar que, em resultado da melhoria dos sistemas de registo e monitorização dos projectos, bem como da introdução de estruturas de prevenção e regulação disciplinar, seria de esperar um aumento das medidas correctivas, só verificável nas 1ª e 2ª fases.

Por outro lado, a redução da aplicação de medidas disciplinares sancionatórias verificada na maioria dos TEIP e de medidas correctivas nos TEIP de 3ª fase estão geralmente associadas a uma diminuição da gravidade

das situações de indisciplina, assim como a uma maior aposta na prevenção deste fenómeno.

Em resumo, a introdução de estruturas de prevenção e regulação disciplinar associada à melhoria dos sistemas de registo e monitorização dos projectos, tem permitido uma melhor caracterização e conseqüente compreensão do fenómeno da indisciplina, resultando na adopção de medidas de prevenção mais eficazes e medidas disciplinares menos punitivas.

***“A problemática é preocupante e levou à criação de dispositivos de conhecimento e controlo até agora inexistentes (...). Existe, actualmente, um maior conhecimento sobre a realidade dos episódios de violência/ indisciplina – o que irá permitir a adopção de outras estratégias para a minorar.”***

(Cercó, Relatório de Avaliação, 2009/2010)

Centrando-nos exclusivamente nos dados referentes ao ano lectivo 2009/2010, constatamos que os níveis de indisciplina são mais elevados nos Agrupamentos que foram integrados na 1ª fase do Programa TEIP2. De referir que estes Agrupamentos foram identificados, em primeiro lugar, como Territórios Educativos de Intervenção Prioritária, pela gravidade dos indicadores de insucesso, abandono e indisciplina que demonstraram, aliada ao facto de se encontrarem integrados em comunidades educativas que apresentam problemas

sociais graves (delinquência juvenil, criminalidade, famílias desestruturadas, ...).

Será de salientar que o trabalho em rede de diferentes tipos de estruturas e actores, internos e externos à escola, bem como a aposta na formação em áreas como “Gestão e Mediação de Conflitos” ou outras acções relacionadas com a “Indisciplina”, são realçadas como estratégias facilitadoras da melhoria do clima de escola.

***(...) a Escola contou com a disponibilização de outros modos de regulação de conflitos – OPTE (Ocupação Plena dos Tempos Escolares), Mediação de Conflitos, SPO (Serviço de Psicologia e Orientação), PES (Projecto de Educação para a Saúde), Tutorias e a intervenção dos Directores de Turma – que de forma integrada e transversal proporcionaram a melhoria dos comportamentos e atitudes dos alunos em contexto escolar.***

(Cercó, Relatório de Avaliação, 2009/2010)

## 4.3

### Absentismo

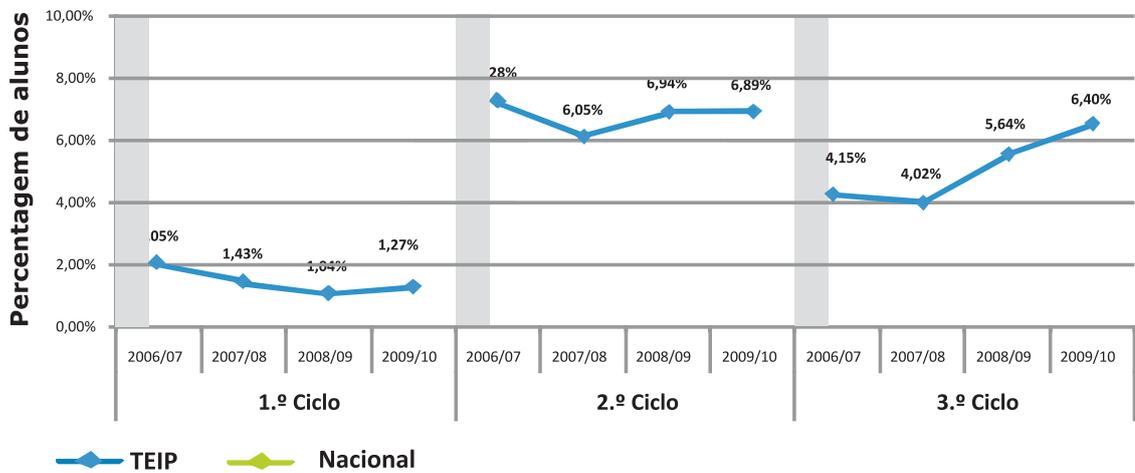
Para a análise da evolução dos valores do absentismo utilizou-se como indicador a percentagem total de alunos que ultrapassaram o limite de faltas injustificadas. Não foi possível comparar estes rácios com a média nacional.

#### GRÁFICO 7A

##### Absentismo - 1ª Fase

Absentismo verificado nos TEIP da 1.ª fase.

Fonte: Relatórios de avaliação apresentados pelos TEIP – Setembro 2010.

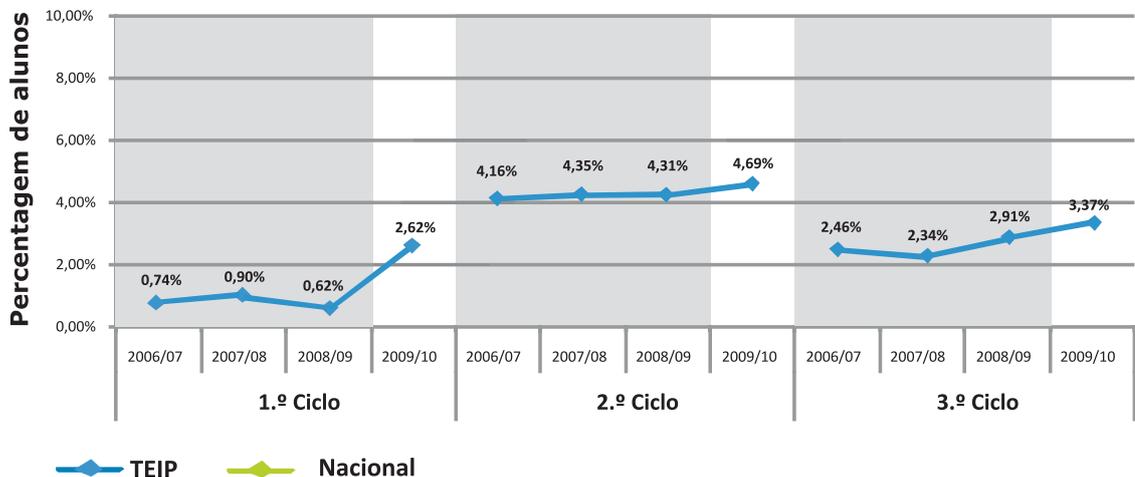


#### GRÁFICO 7B

##### Absentismo - 2ª Fase

Absentismo verificado nos TEIP da 2.ª fase.

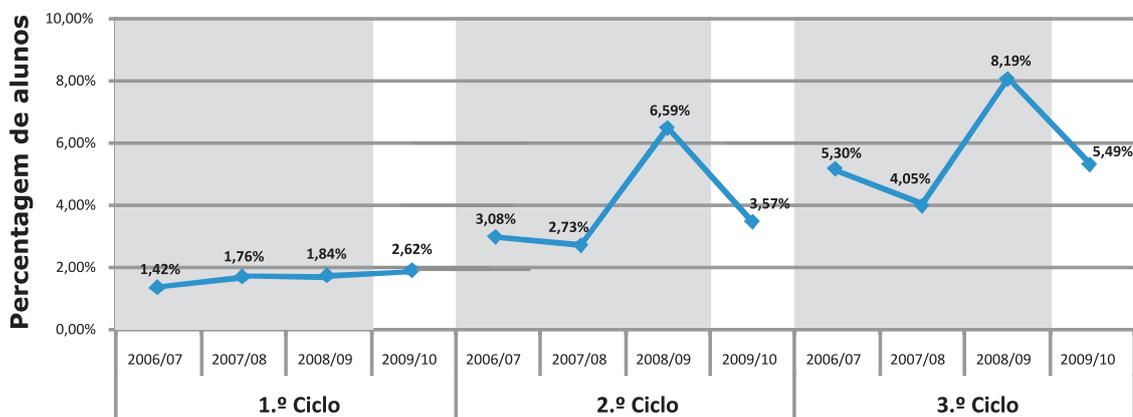
Fonte: Relatórios de avaliação apresentados pelos TEIP – Setembro 2010.



**Absentismo - 3ª Fase**

Absentismo verificado nos TEIP da 3.ª fase.

Fonte: Relatórios de avaliação 2009/2010



Constata-se que, em qualquer uma das fases, o problema do absentismo centra-se sobretudo nos 2.º e 3.º ciclos, verificando-se que o fenómeno apresenta uma maior expressão nos Agrupamentos da 1ª fase. Se cruzarmos com a informação disponível sobre os valores da indisciplina, não é de estranhar esta evolução, uma vez que geralmente os fenómenos de indisciplina se repercutem nos índices de absentismo – basta recordar que a maioria das medidas disciplinares sancionatórias se baseou na suspensão da escola até 10 dias úteis.

Por outro lado, existe uma percepção generalizada nos Agrupamentos de que os esforços feitos através das actividades de mediação e de tutoria, entre outras, se traduzem na redução do número de alunos com excesso de faltas e no volume total de faltas.

Será também legítimo referir que nos casos dos agrupamentos em que se verifica um ligeiro aumento dos níveis de absentismo, este não traduz necessariamente um resultado negativo, uma vez que é acompanhado pela redução da interrupção precoce do percurso escolar.

***“A taxa de absentismo não desceu à meta estabelecida, tendo até aumentado de 3,7% no ano lectivo anterior para 5% no presente ano lectivo. No entanto, consideramos o aumento da taxa de absentismo um resultado que traduz a redução da taxa de abandono, e que significa a inversão do afastamento definitivo dos alunos em relação à escola.”***

(S. Pedro da Cova, Relatório de Avaliação, 2009/2010)

## 4.4

### Insucesso Escolar

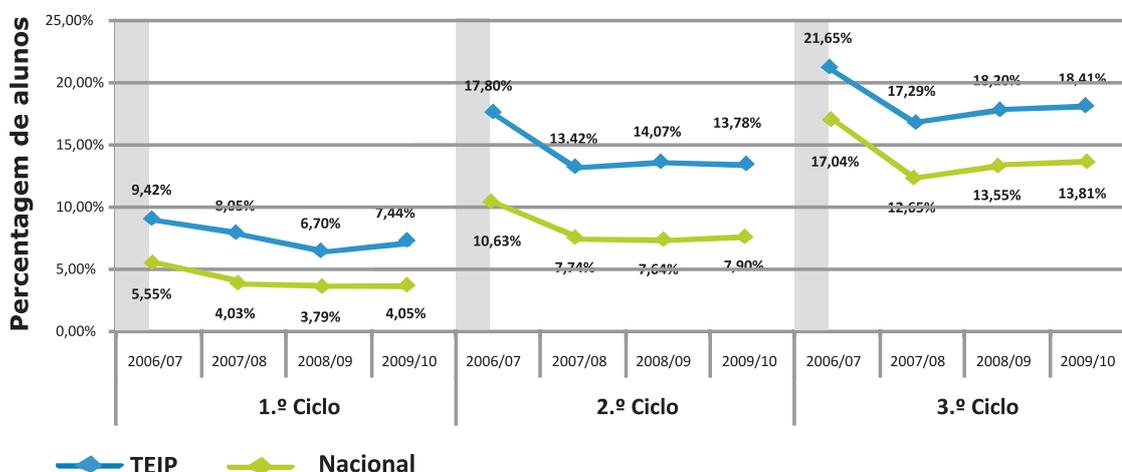
Para avaliar o insucesso escolar utilizou-se como indicador a percentagem de alunos que não transitaram de ano ou não concluíram o ciclo como resultado das avaliações realizadas no final de cada ano lectivo<sup>10</sup>.

#### GRÁFICO 8

##### Insucesso (retenção/não conclusão) - 1ª Fase

Percentagens de alunos que não transitaram/concluíram em cada ciclo nos TEIP da 1.ª fase.

Fonte: MISI, 2010



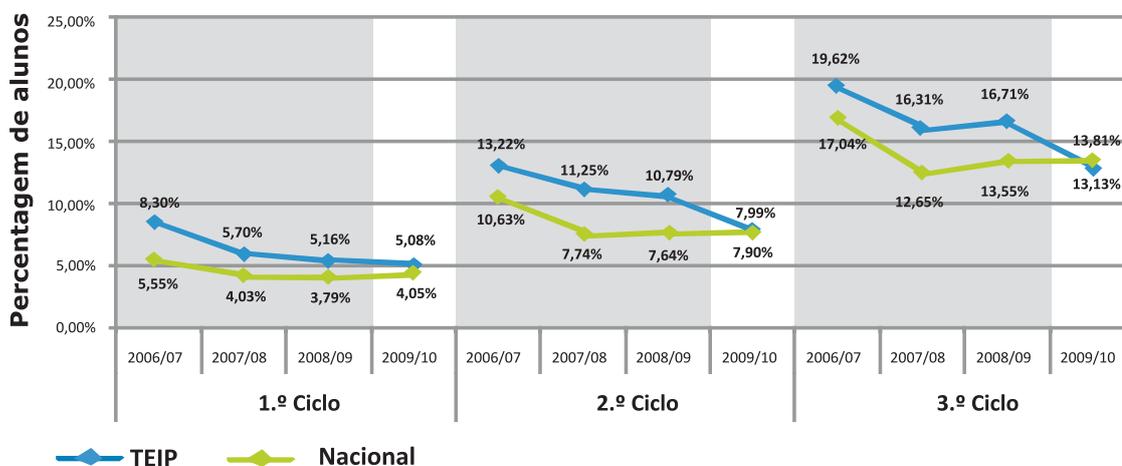
Em relação aos TEIP da 1ª fase, observa-se que a evolução da percentagem de insucesso acompanha a registada a nível nacional, aproximando-se progressivamente desta. De notar que a taxa de redução nos 1º e 2º ciclos é superior à verificada a nível nacional.

#### GRÁFICO 9

##### Insucesso (retenção/não conclusão) - 2ª Fase

Percentagens de alunos que não transitaram/concluíram em cada ciclo nos TEIP da 2.ª fase.

Fonte: MISI, 2010



<sup>10</sup> Trata-se de um indicador composto uma vez que a percentagem foi calculada em relação ao n.º total de alunos inscritos em cada ano lectivo (excluindo os alunos transferidos)

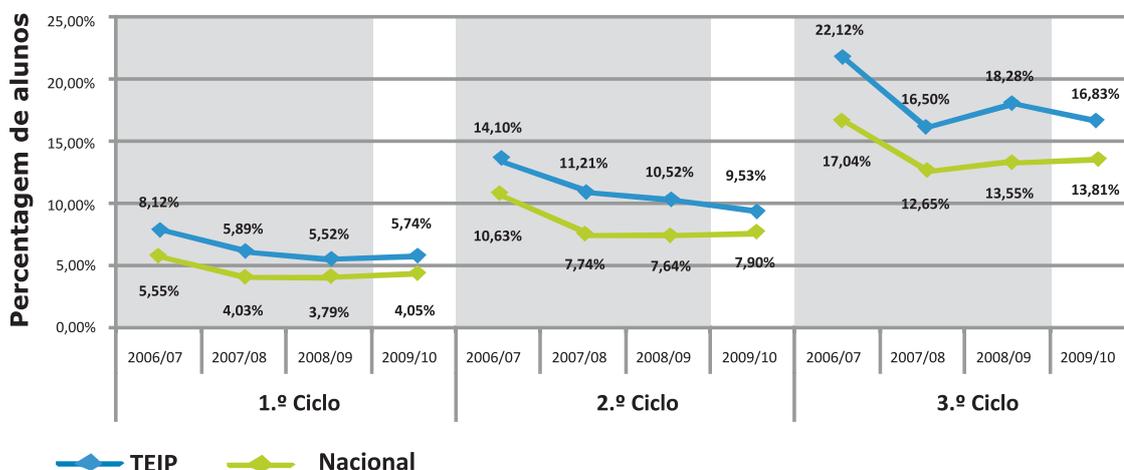
Relativamente aos TEIP da 2ª fase, contrariamente ao verificado a nível nacional, ocorreu uma forte redução do insucesso no ano lectivo 2009/10 traduzida numa aproximação muito significativa aos valores registados a nível nacional. É de salientar que no 2º ciclo os valores são, hoje, praticamente coincidentes e no 3º ciclo a percentagem de insucesso nos Agrupamentos TEIP é já inferior à registada a nível nacional.

GRÁFICO 10

**Insucesso (retenção/não conclusão) - 3ª Fase**

Percentagens de alunos que não transitaram/concluíram em cada ciclo nos TEIP da 3ª fase.

Fonte: MISI, 2010



Para os TEIP da 3ª fase, e em linha com a fase anterior, a percentagem de insucesso, no último ano, evidencia uma aproximação aos valores registados a nível nacional, sendo esta mais significativa nos 2º e 3º ciclos.

Em suma, ao nível do insucesso verifica-se uma evolução muito positiva dos resultados. Tendo partido de uma situação de clara desvantagem, os TEIP apresentam hoje percentagens de insucesso mais próximas das nacionais, registando taxas de redução superiores às nacionais. A par da preocupação com a obtenção de resultados escolares positivos, em muitos casos, há também um enfoque na qualidade desses resultados.

*“No 7º ano, apesar de ainda não se ter atingido a meta estabelecida no Projecto TEIP, verificou-se uma melhoria em termos de sucesso e de qualidade de aprendizagens, traduzida no aumento de níveis 4 e 5. Neste âmbito, as metas traçadas foram ultrapassadas em todas as disciplinas alvo de intervenção, nomeadamente Língua Portuguesa, Inglês, Francês e Matemática. “*

(Flávio Pinto Resende, Relatório de Avaliação 2009/2010)

## 4.5

### Avaliação Aferida

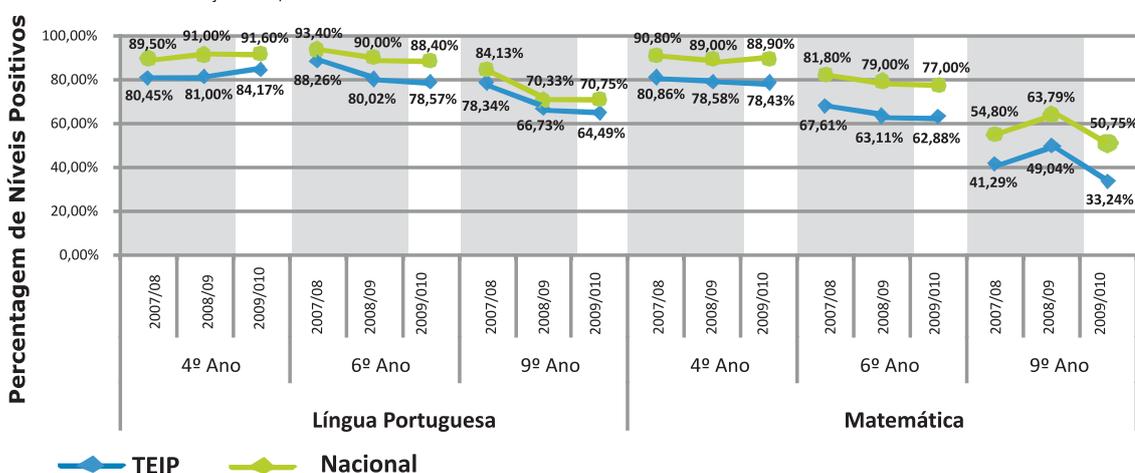
Entendem-se como resultados da avaliação aferida os que resultam da realização de provas de aferição nos 4º e 6º anos de escolaridade e exames nacionais no 9º ano de escolaridade, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Como indicador de sucesso utilizou-se a percentagem total de alunos que obtiveram níveis positivos nas provas/exames relativamente ao número total de alunos avaliados.

GRÁFICO 11A

#### Avaliação Aferida - 1ª Fase

Percentagem de alunos que obtiveram nível positivo nas provas de aferição e exames nacionais de Língua Portuguesa e Matemática, a nível nacional e a nível dos TEIP da 1.ª fase, entre os anos lectivos 2007/08 e 2009/10.

Fonte: Relatórios de avaliação 2009/2010



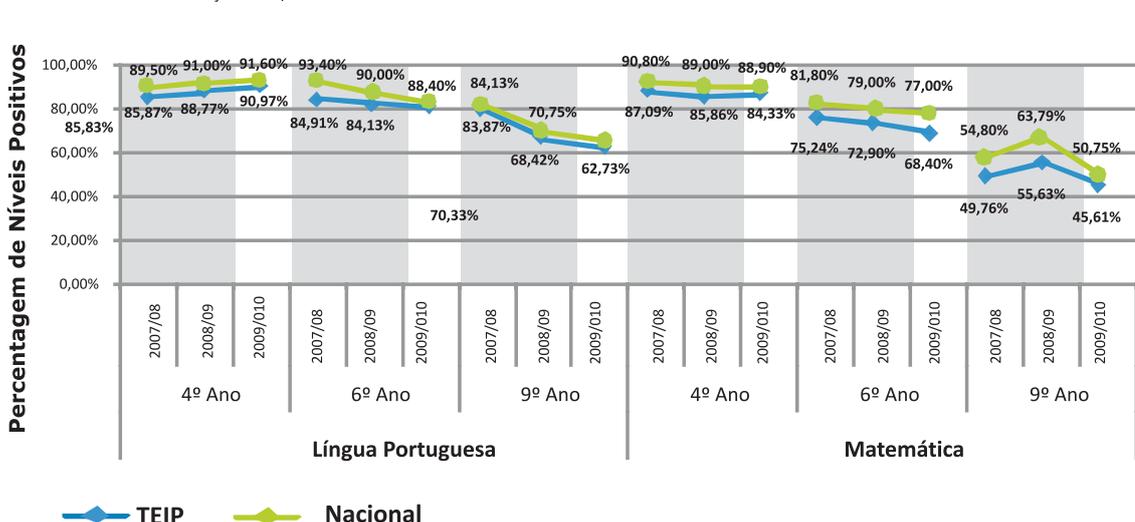
No que diz respeito aos resultados alcançados pelos TEIP da 1ª fase nas provas de aferição e nos exames nacionais, a evolução acompanha a registada a nível nacional. Destaca-se a melhoria que se tem registado nas provas de aferição de 4º ano, de Língua Portuguesa, verificando-se no último ano uma maior aproximação aos valores nacionais.

GRÁFICO 11B

#### Avaliação Aferida - 2ª Fase

Percentagem de alunos que obtiveram nível positivo nas provas de aferição e exames nacionais de Língua Portuguesa e Matemática, a nível nacional e a nível dos TEIP da 2.ª fase, entre os anos lectivos 2007/08 e 2009/10.

Fonte: Relatórios de avaliação 2009/2010

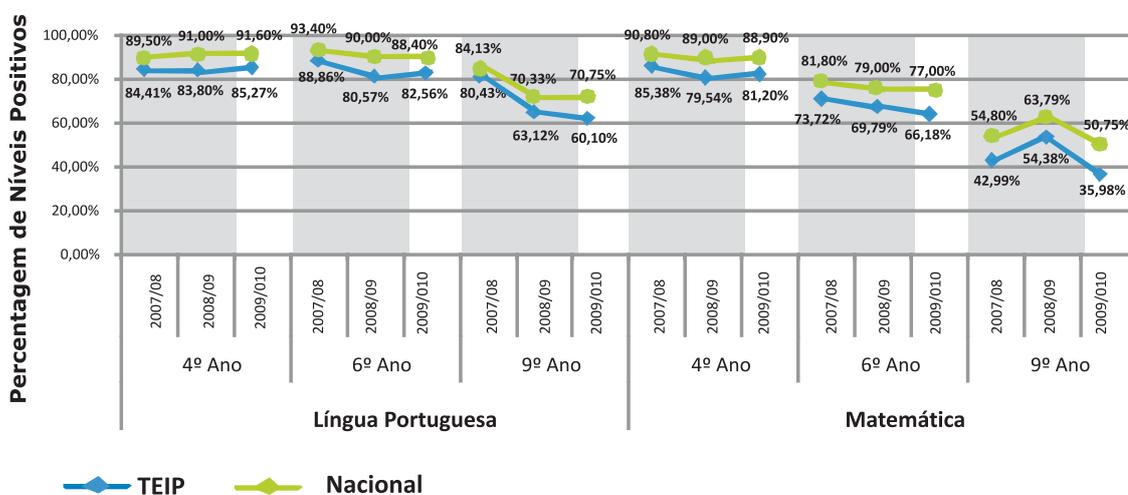


Tal como no caso anterior, a evolução dos resultados alcançados pelos TEIP da 2ª fase acompanha a registada a nível nacional. De referir que, no último ano lectivo, se verificou uma diminuição da distância para a percentagem obtida a nível nacional nos 4º e 6º anos de escolaridade a Língua Portuguesa e nos 4º e 9º anos de escolaridade a Matemática.

**GRÁFICO 11C**

**Avaliação Aferida - 3ª Fase**

Percentagem de alunos que obtiveram nível positivo nas provas de aferição e exames nacionais de Língua Portuguesa e Matemática, a nível nacional e a nível dos TEIP da 3ª fase, entre os anos lectivos 2007/08 e 2009/10.  
Fonte: Relatórios de avaliação 2009/2010



Em relação aos TEIP da 3ª fase, no caso da Língua Portuguesa, no 6º ano de escolaridade, no ano lectivo 2009/10, estes Agrupamentos evoluem em contra-ciclo, melhorando os seus resultados quando os valores registados a nível nacional descem ligeiramente.

Há ainda a referir a diminuição da distância relativamente à percentagem obtida a nível nacional, no 4º ano de escolaridade, em Língua Portuguesa e em Matemática.

Podemos concluir que os resultados alcançados nas provas de Aferição do 4º ano<sup>10</sup> acompanham a tendência registada a nível nacional e revelam mesmo um crescimento superior.

No que respeita aos resultados alcançados em ambas as provas no 6.º ano, genericamente os TEIP também acompanham a evolução registada a nível nacional.

A evolução dos resultados alcançados nos Exames Nacionais<sup>11</sup> do 9º ano acompanha a evolução registada a nível nacional, embora no último ano se registre um afastamento relativamente aos valores nacionais.

<sup>10</sup> Os resultados alcançados pelos TEIP foram compilados a partir da informação que consta dos respectivos relatórios de avaliação – Setembro de 2010. Os resultados a nível nacional constam da informação publicada na página da internet do GAVE.

<sup>11</sup> Os resultados alcançados pelos TEIP foram compilados a partir da informação que consta dos respectivos relatórios de avaliação 2009/2010. Os resultados a nível nacional foram compilados a partir da informação disponibilizada na página da internet do Júri Nacional de Exames. Nos cálculos realizados foram considerados apenas os alunos internos.

## 4.6

### Balanço sobre os Resultados

Em forma de balanço poder-se-á afirmar que o efeito TEIP se traduziu nos seguintes resultados:

- a interrupção precoce do percurso escolar é, hoje, residual nos Agrupamentos TEIP uma vez que apenas 0,60% dos alunos inscritos no ensino básico regular no ano lectivo de 2009/10 interromperam os seus percursos escolares. Fazendo uma análise da evolução dos valores registados nos últimos 4 anos lectivos, em termos globais, verifica-se uma diminuição progressiva deste indicador;
- o absentismo registado nos TEIP diminuiu face ao ano de partida, ainda que de forma pouco significativa, fixando-se nos 3,69%. Desde o início do Programa TEIP2 até ao final do ano lectivo 2009/2010 registou-se uma diminuição de 0,06% na percentagem de alunos que ultrapassaram o limite legal de faltas. Este resultado está intimamente relacionado com os efeitos da progressiva inclusão de alunos em situação de abandono escolar;
- a introdução de estruturas de prevenção e regulação da indisciplina e conseqüente melhoria no registo e caracterização destas situações tiveram um impacto positivo expresso na diminuição de medidas disciplinares sancionatórias;
- no final do ano lectivo 2009/10, a percentagem total de alunos que ficaram retidos / não concluíram o ensino básico foi de 9,80%, menos 1,54% que no ano de partida e apenas 1,79% acima da percentagem média verificada a nível nacional. Os TEIP da 1ª fase estão entre os que mais contribuíram para estes resultados tendo passado de 14,65% de insucesso no ano de partida para 11,79% no ano de 2009/10, o que se pode explicar pelo maior tempo de implementação dos projectos. A tendência de diminuição do insucesso escolar verificou-se nos três ciclos do ensino básico, sendo mais acentuada no 3º ciclo, em que se registaram menos 2,63% casos de insucesso que no ano de partida. A expressividade dos resultados no 3º ciclo pode ser explicada pela alta taxa de insucesso apresentada no início do Programa e conseqüente maior margem de evolução;
- os níveis de sucesso verificados nas provas de aferição dos 4º e 6º anos de escolaridade e exames nacionais de 9.º ano, apresentam resultados pouco consistentes. Se por um lado, no 4º ano de escolaridade, houve uma melhoria dos resultados alcançados em Língua Portuguesa e em Matemática (número de alunos que obtiveram níveis positivos) face ao ano de partida, por outro, nos 6º e 9º anos de escolaridade sucedeu o oposto. Esta falta de consistência não é de estranhar se atendermos à evolução dos resultados alcançados a nível nacional e ao facto dos resultados de 2009/10 incluírem um contingente significativo de alunos em situação de risco que realizaram provas de aferição e exames nacionais, o que pode não ter acontecido nos anos anteriores. Tendo em conta este facto e a situação de partida da grande maioria destes Agrupamentos por comparação com a média nacional, temos que considerar como um resultado muito positivo o facto de, nos últimos três anos lectivos, de uma forma geral, a evolução dos resultados alcançados pelos TEIP acompanhar a tendência registada a nível nacional, com a excepção do último ano, no que diz respeito aos exames de 9º ano em que houve algum afastamento.
- reportando-nos à 1ª fase, há uma tendência para uma diminuição do número de alunos que faltam às provas de aferição e exames sendo que a mesma é significativa no 9º ano.

Um dos aspectos fundamentais a ter em conta aquando da análise dos efeitos do Programa TEIP2 é a diversidade dos pontos de partida dos Agrupamentos envolvidas. Muitos dos Agrupamentos da 1ª fase apresentavam taxas de abandono, absentismo, insucesso (na avaliação interna ou externa) e índices de indisciplina mais elevados que os restantes o que implicou que, num primeiro plano de intervenção, tivessem assumido como prioridade trazer os alunos para a escola e mantê-los na sala de aula. No ano lectivo de 2009/10, com a negociação do 2.º plano de acção e atendendo às orientações emanadas pela DGIDC, os Projectos TEIP destes Agrupamentos reforçaram as acções cujo objectivo se inscrevia na melhoria das aprendizagens.

Atendendo a todos estes factores, ao compararmos os resultados apresentados no ano lectivo de 2009/2010 com os da situação de partida, sobretudo no caso dos Agrupamentos da 1ª fase, podemos concluir que o Programa TEIP teve efeitos francamente positivos. Não só se verificou uma evolução positiva na maioria dos indicadores TEIP, como essa evolução acompanhou a verificada a nível nacional, registando-se em alguns casos uma clara aproximação entre os dois valores.

Podemos mesmo afirmar que nos Agrupamentos TEIP diminuíram os factores de exclusão, sendo esta afirmação mais sustentada nos TEIP de 1ª fase.

5



## **Lições Aprendidas - Áreas a Melhorar**

# Lições Aprendidas

---

## - Áreas a Melhorar

A análise dos resultados apresentada no ponto anterior permite afirmar que a evolução dos principais indicadores de resultados é positiva. No entanto, o impacto do Programa é ainda mais visível e reconhecido pelos Agrupamentos TEIP e pela DGIDC em termos pedagógicos e organizacionais.

O Programa TEIP2 despoletou processos de mudança que se traduzem em alterações profundas na forma de abordar os problemas, no envolvimento dos diversos actores, na selecção de estratégias inovadoras e adequadas aos diagnósticos efectuados, na gestão dos recursos humanos e materiais, na preocupação com os resultados e na definição de metas.

Podemos afirmar que a mudança é estrutural uma vez que envolveu o reconhecimento, por parte dos actores, da necessidade de conhecer profundamente os problemas, reflectir sobre eles, envolver a comunidade educativa na implementação das estratégias e avaliar processos e resultados, utilizando essa informação para proceder a alterações cirúrgicas e em tempo útil que permitiram responder aos desafios detectados.

Como “Lições aprendidas” apresentam-se os aspectos do Programa que se consideram áreas mais frágeis ou a melhorar ou em que o investimento se deve manter ou mesmo aumentar, apesar de, evidentemente, haver sempre que sustentar e reforçar todas as dimensões do Programa identificadas como aspectos mais conseguidos.

Esta análise teve como fonte os Relatórios de Avaliação e as ilações retiradas do acompanhamento de cada projecto TEIP, realizado pelas DRE e pela DGIDC, ao longo do ano lectivo de 2009-10.



No que respeita à **prática pedagógica**, é indispensável a continuidade da aposta em opções de organização do grupo-turma que permitam uma resposta mais direccionada para a resolução das dificuldades dos alunos que o constituem. Esta flexibilidade de organização de grupos assenta em i) formas inovadoras de trabalho colaborativo que a experiência tem demonstrado como estratégia basilar para uma maior eficácia e eficiência das práticas pedagógicas ii) recurso a estratégias diferenciadas iii) rentabilização de recursos humanos (docentes e não docentes) e materiais (espaços e equipamentos).

Tendo em conta que muito do insucesso escolar dos alunos que frequentam os 2º e 3º ciclos se inicia ainda no 1º ciclo e se indícia na educação pré-escolar, torna-se necessária a realização de diagnósticos e de planos de acção que permitam responder atempadamente às dificuldades manifestadas pelos alunos, promovendo a aquisição das competências essenciais. Além disso, o investimento também deve ser direccionado para a melhoria da qualidade do sucesso, isto é, não descurando a intervenção com alunos com melhores resultados, promovendo a diferenciação que caracteriza a escola pública e a torna uma verdadeira “escola para todos”.

O investimento nas ofertas de educação e formação de adultos, ainda pouco expressivas no universo dos Agrupamentos TEIP, é também um dos aspectos a ter em conta no futuro. É consensual o impacto da qualificação dos pais na valorização da escola e no aumento das expectativas relativamente ao percurso escolar dos filhos. A frequência destas acções de formação redefinem o conceito e a relação que os pais mantêm com a escola e promovem a maior participação das famílias na vida escolar dos seus educandos, transformando-as em verdadeiros aliados.

No que respeita às **práticas organizacionais e de gestão**, uma das dimensões de maior impacto do Programa TEIP2, considera-se fundamental a consolidação de formas de trabalho assentes em dinâmicas de projecto, enquadradas por metas e indicadores, devidamente acompanhados por dispositivos de monitorização e avaliação que permitam a recolha, o tratamento, a divulgação dos dados e a redefinição de estratégias, em momentos - chave da vida da escola.

Os peritos externos, cuja contribuição traduz a singularidade do Programa TEIP2 e tem concorrido para o

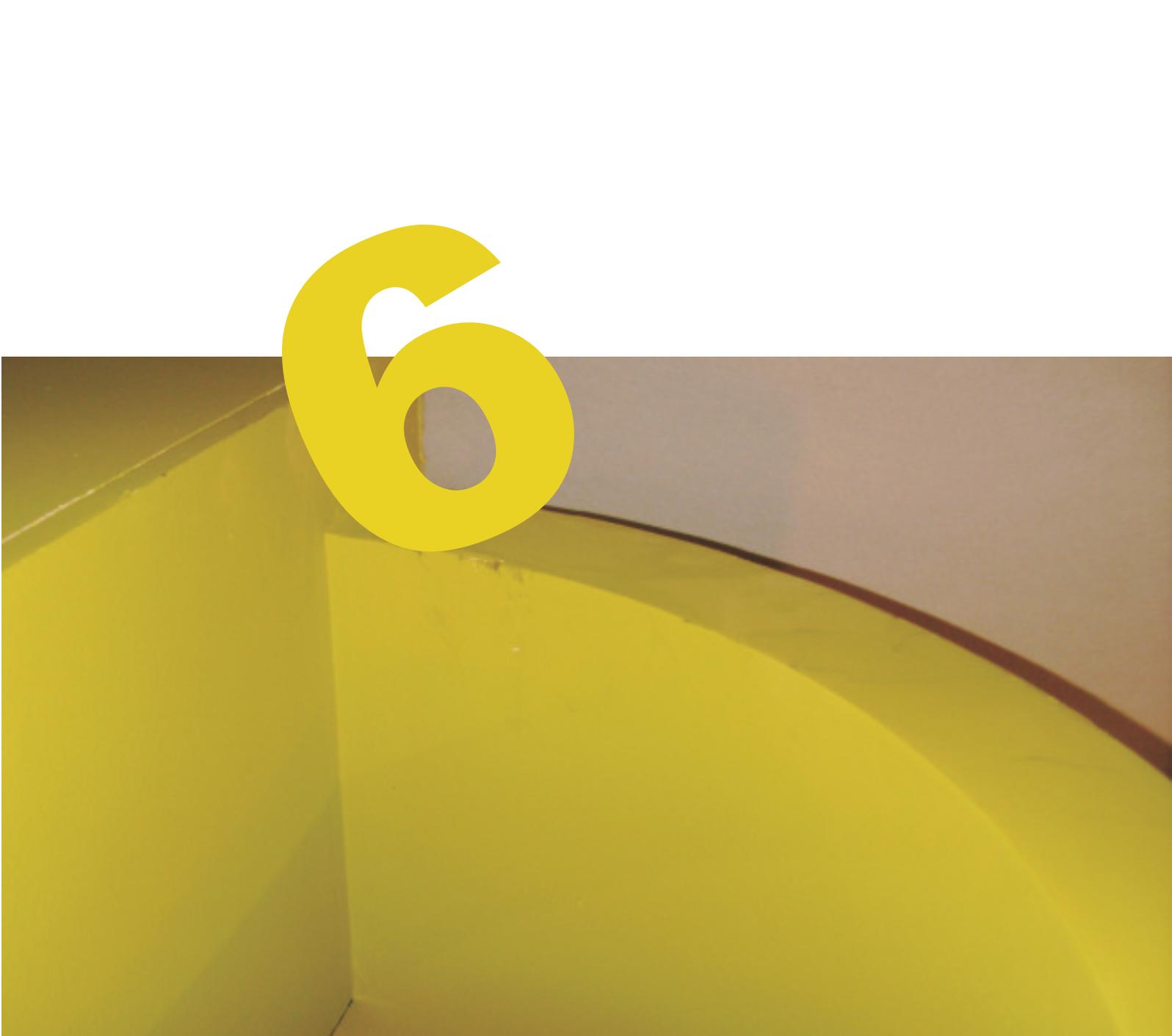
seu sucesso, deverão reforçar o seu papel de apoio à monitorização e avaliação do plano de melhoria dos Agrupamentos, mantendo um olhar empenhado nas mudanças organizacionais, na formação das equipas e no registo das práticas.

Por outro lado, a existência de dois projectos que são tidos como documentos orientadores da acção de um Agrupamento, que em alguns casos se complementam (sendo o projecto TEIP um plano de melhoria mais direccionado para algumas dimensões apresentadas no Projecto Educativo do Agrupamento) e noutros se contrariam (enunciando prioridades distintas, por exemplo) pode afectar a eficiência e eficácia da acção do Agrupamento. Em casos extremos, poderá pôr em causa a implementação dos projectos. Considera-se por isso essencial que o projecto TEIP, enquanto documento que congrega as prioridades e acções do Agrupamento, seja intimamente relacionado com o Projecto Educativo do Agrupamento.

Em termos de organização e gestão dos Agrupamentos é fundamental, ainda, promover a comunicação eficiente entre as diversas estruturas existentes (Conselho Geral, Conselho Pedagógico, Associação de Pais, etc.) e rentabilizar o papel das lideranças intermédias. Esta rentabilização implica a clarificação de papéis e a atribuição às estruturas intermédias de um papel preponderante na gestão, monitorização e avaliação das acções em que estejam envolvidas.

**A participação dos actores** é uma das áreas em que se reconhece a necessidade de intensificação de esforços por parte dos Agrupamentos, através de um maior envolvimento de todos os actores nas tomadas de decisão e na implementação concertada de estratégias. Nem sempre o Agrupamento consegue mobilizar os diversos intervenientes, o que promove o aparente desinteresse e fraca participação.

De destacar, ainda, a dimensão das parcerias estabelecidas com instituições da comunidade, que são em número significativo, mas que nem sempre se traduzem em parcerias efectivas, existindo ainda recursos nestes territórios a que a escola não acede e/ou não são devidamente rentabilizados. Além da formalização das parcerias é necessária a elaboração de planos de colaboração, com papéis bem definidos, objectivos a atingir e momentos de colaboração.



6

**Gestão do  
Conhecimento  
e Sustentabilidade**

# Gestão do Conhecimento e Sustentabilidade

---

Perante os problemas expostos pelos Agrupamentos nos projectos TEIP, criaram-se dispositivos de comunicação que visavam a crescente autonomia da escola na resolução dos factores críticos que por elas iam sendo identificados. Com este objectivo foram organizados nove (9) encontros de reflexão, balanço e partilha de conhecimento e foi criada uma disciplina TEIP na Plataforma do Moodle da DGIDC.



---

## Encontros TEIP

Os Encontros TEIP e Seminários realizados visaram, essencialmente, a troca de experiências e a apresentação de boas práticas. Foi adoptado o formato de curta duração, pequena dimensão, reduzido número de participantes e “mono temáticos”, onde os participantes tanto puderam ser portadores de experiências significativas que se pretendia dar a conhecer, como puderam ser elementos que procuravam apoios e soluções para problemas em boa medida análogos.

A dinâmica proposta – apresentação e discussão de problemas e soluções encontradas – constituiu um motor de partilha técnica e científica entre as comunidades implicadas. Por outro lado, tiveram também, como objectivo, prevenir ou mesmo combater a estigmatização do TEIP, integrando a participação de parceiros da comunidade, de peritos externos e da administração educativa (DRE e DGIDC), para a criação de redes sociais de suporte a uma maior visibilidade de boas práticas nos Agrupamentos. Pretendeu-se, de forma global, projectar os progressos conseguidos por estes territórios, as soluções encontradas e valorizar as boas práticas.

Alguns destes Encontros foram promovidos e dinamizados pelos próprios Agrupamentos, com o apoio de retaguarda das Direcções Regionais de Educação e da DGIDC; outros foram organizados pelas instituições de formação e investigação dos peritos externos – Universidade Católica do Porto; Escola Superior de Educação de Setúbal; Escola Superior de Educação de Portalegre - como já foi referido anteriormente.

É de registar, ainda, a realização de uma Visita de Estudo para Especialistas da Educação no âmbito do Programa Europeu – “Aprendizagem ao Longo da Vida” - na área da DRELVT, e a realização, pela ESE de Setúbal, de um Seminário intitulado “Aprendizagens em debate II”, em que os formandos envolvidos no “Projecto de formação-investigação-acção dirigido aos TEIP, visando a melhoria das aprendizagens e a educação para a cidadania”, apresentaram as suas práticas inovadoras decorrentes da formação desenvolvida no quadro do Contrato de Cooperação entre a DGIDC e a ESE de Setúbal.

Nos Encontros foram abordadas questões transversais que, agrupados nos temas-chave já identificados, podemos visualizar no quadro seguinte:

## QUADRO 8

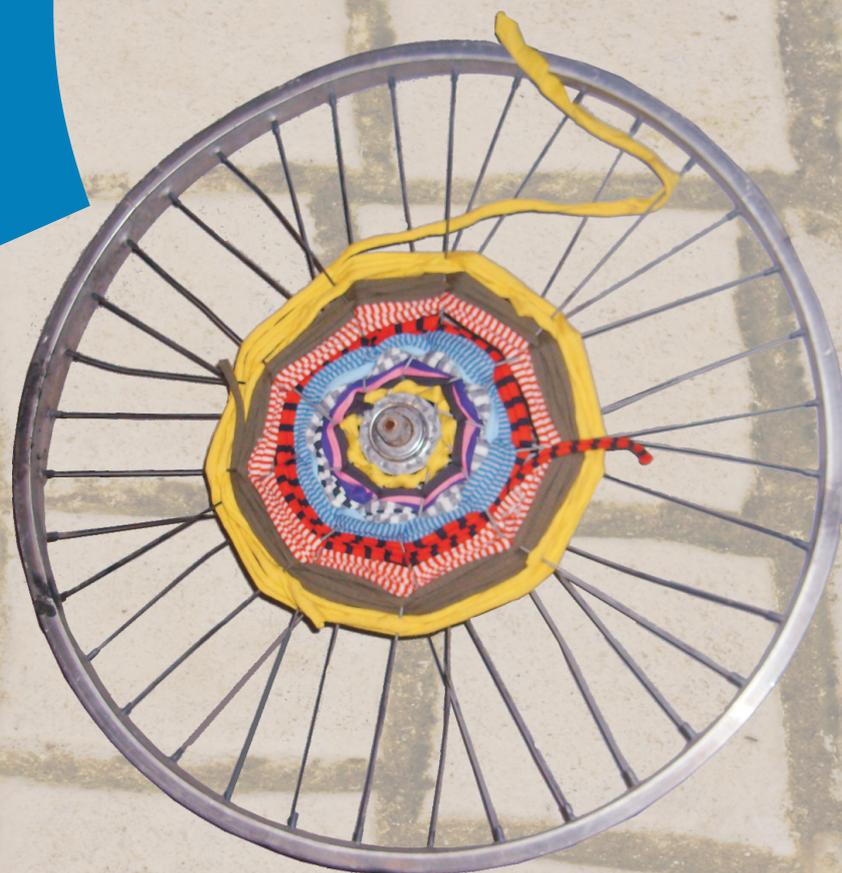
Nº de participantes e Agrupamentos TEIP nos Encontros promovidos no ano lectivo de 2009/10  
Fonte: DGIDC

Temas-Chave	Título dos Seminários/Encontros	N.º de Participantes	Nº Agrupamentos
Melhoria das aprendizagens [Diversificação das Ofertas Curriculares e Aprendizagens]	Aprendizagem ao Longo da Vida	571	56
	Aprendizagens em debate II		
	Construindo Oportunidades de Aprendizagem		
Intervenção no Risco [Regulação do clima escolar e gestão do percurso escolar dos alunos]	Gestão de indisciplina, Resolução de conflitos	88	21
	Gestão de comportamentos e conflitos na Escola e Relações com as famílias		
Gestão e Liderança Articulação e Sequencialidade	Territórios de Partilha: Monitorização, Articulação	316	57
	Dispersão Geográfica das Escolas do Agrupamento		
	Estratégias de trabalho cooperativo entre professores em prol do sucesso dos alunos		
	Territórios Educativos de Intervenção Prioritária		

Da realização destes encontros/seminários ficou a percepção de que os objectivos que lhe estavam subjacentes foram satisfeitos. Foi importante verificar que estes eventos foram ao encontro de uma vontade genuína dos Agrupamentos em participar e apresentar as suas práticas, podendo-se concluir que foram momentos de reflexão significativos de troca de experiências. Reconhece-se o papel importante que desempenham na capacitação dos actores na gestão do conhecimento e sustentabilidade. Assim, esta linha de intervenção do Programa TEIP é um caminho agora iniciado que merece continuidade

## Plataforma Moodle TEIP

A Disciplina TEIP criada em 18 de Fevereiro de 2009, na Plataforma Moodle da DGIDC, teve em vista facilitar a comunicação e o trabalho colaborativo entre os vários actores TEIP envolvidos na implementação, acompanhamento e monitorização dos Projectos Educativos TEIP. Teve, ainda, como objectivo a criação de um espaço privilegiado de divulgação de projectos e de partilha de ideias e materiais. No entanto, constata-se que não tem correspondido aos objectivos pretendidos por não ter sido criada uma verdadeira dinâmica de comunicação, devido à pouca adesão dos participantes. No período de registo de 18 de Fevereiro de 2009 a 31 de Agosto de 2010 contabilizaram-se nesta disciplina um total de 10 141 registos de acesso. Foi também criada a “Disciplina Consultores TEIP”, exclusivamente para os consultores TEIP poderem discutir ideias e partilhar documentos entre si. A actividade registada até 31 de Agosto de 2010 contabilizava um total de 742 registos de acesso.



# **Acompanhamento e Monitorização do Programa TEIP2**

# Acompanhamento e

## Monitorização do Programa TEIP2

Em 2009/10, foram definidos como objectivos gerais do acompanhamento desenvolvido pela DGIDC: (i) garantir a uniformização na aplicação de critérios quanto a limites de atribuição de recursos (materiais e humanos), assim como, quanto à adequação de recursos e apoios a Agrupamentos, numa visão global do Programa; (ii) assegurar o percurso de implementação de cada projecto TEIP visando a diminuição da indisciplina, abandono ou absentismo, e focando-se na diversificação das ofertas educativas e no sucesso académico do aluno, assim como, a consecução das metas estabelecidas; (iii) garantir dinâmicas sustentáveis, por parte do Agrupamento; (iv) definir premissas teóricas de suporte à implementação de uma rede de peritos externos; garantir a sua contratualização e sensibilizar, agrupamentos e peritos, para os principais objectivos do programa promovendo dinâmicas de constituição de redes; (v) disponibilizar informação como quadro de referência de suporte à tomada de decisão da DGIDC e Comissão de Acompanhamento do Programa TEIP2.

A equipa de técnicos da DGIDC realizou visitas de acompanhamento e de monitorização, em articulação com as DRE, a Agrupamentos das diferentes fases, criou guiões de orientação à feitura dos relatórios e plataformas de recolha de informação e elaborou instrumentos de apoio à monitorização e avaliação dos projectos. Estes instrumentos foram gradualmente aperfeiçoados e adaptados pelos Agrupamentos, tendo em conta as especificidades dos seus projectos e as práticas anteriores existentes no que respeita a procedimentos de monitorização e avaliação.

As visitas de monitorização, realizadas com um guião pré-estabelecido e consensualizado, resultaram em recomendações que os Agrupamentos puderam tomar em conta na reorientação do projecto, expressas em relatórios enviados às mesmas. Dos 95 Agrupamentos possíveis, 76 foram monitorizados pela DGIDC, o que corresponde a uma cobertura de 80%.

Em Abril de 2010, considerou-se necessário reforçar o acompanhamento a alguns Agrupamentos, através de um “Acompanhamento de proximidade”, caracterizado pela definição de um plano de acompanhamento e pela intensificação das visitas aos Agrupamentos referenciados com maiores dificuldades nas lideranças e organização escolar, no envolvimento do corpo docente, com um Projecto Educativo fraco e/ou que tenham sido alvo de uma agregação.

O acompanhamento da DGIDC, efectuado até ao momento, permitiu identificar aspectos que se evidenciaram pela positiva e outros que consideramos serem constrangimentos que

eventualmente podem ter colocado em causa uma maior eficácia do programa. Entre os aspectos positivos, verificou-se uma tendência acentuada, por parte de muitos Agrupamentos, no sentido de assumirem como preocupações centrais os aspectos focados pela equipa da DGIDC, no decorrer das reuniões de monitorização. De entre os temas discutidos salientamos os que criaram impactos sustentáveis: i) dinâmicas de projecto, previstas na vida dos Agrupamentos mas nem sempre assimiladas, como um motor determinante para a mudança; ii) reflexões profundas sobre resultados (sucesso e qualidade do sucesso, abandono e indisciplina) e perspectivadas estratégias e metas; iii) lógicas de gestão que acompanhassem ou despoletassem melhoria; e iv) necessidade de implementação de dispositivos de monitorização – pouco presentes nas rotinas dos Agrupamento – com um duplo objectivo: permitir reagir a resultados em tempo útil e, nesta lógica, rentabilizar e potenciar recursos. Os instrumentos criados pela DGIDC foram recebidos com agrado nos Agrupamentos.

Esta relação de proximidade permitiu-nos uma maior adequação na construção de instrumentos de monitorização do Programa, uma mais concreta orientação das opções e estratégias e uma percepção factual que, cruzada com os dados recolhidos e analisados, nos permite um maior nível de apropriação dos resultados.

O conhecimento dos projectos, do seu grau de consecução e sucesso, permite-nos, quando necessário, partilhar informação com o perito externo e reforçar o que pode ser o apoio aos Agrupamentos. A articulação com os consultores foi um aspecto que, no decorrer das visitas de monitorização, se tornou evidente ser necessário reforçar.

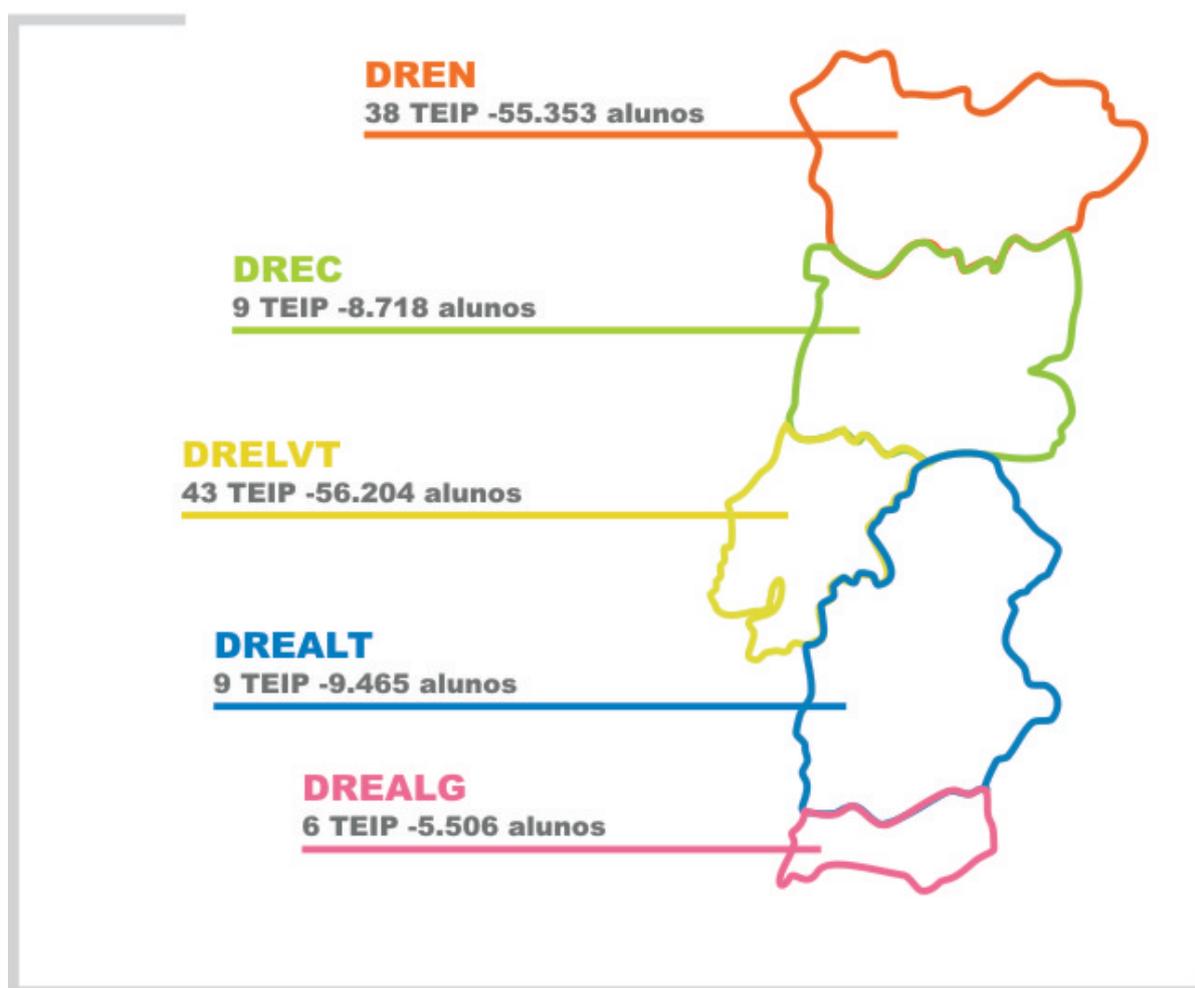
Convém ainda salientar que o dispositivo de acompanhamento que a administração educativa implementou carece de uma melhor definição, devendo caber às DRE o acompanhamento de proximidade e à DGIDC um papel de concertação da estratégia nacional, de orientações em termos das grandes linhas do Programa e de avaliação dos seus impactos.



**TEIP em Números**  
**no Ano Lectivo 2009/2010**

## Cobertura Nacional

**105 TEIP - 135.243 alunos**



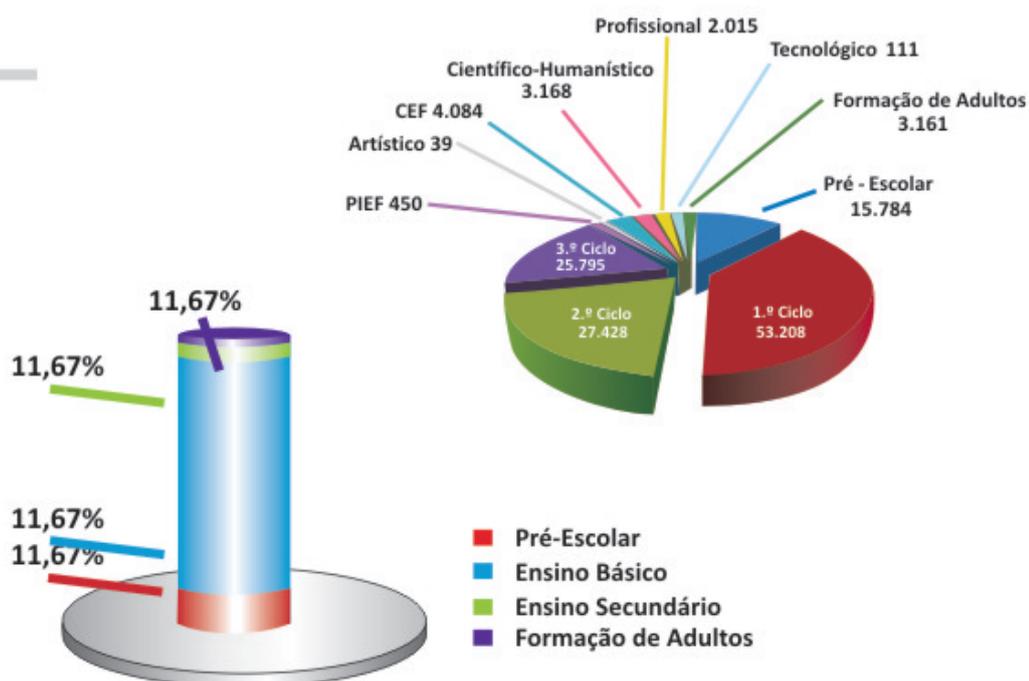
## Rede de Peritos Externos TEIP

**84 Peritos Externos**

**27 Instituições de Ensino Superior**

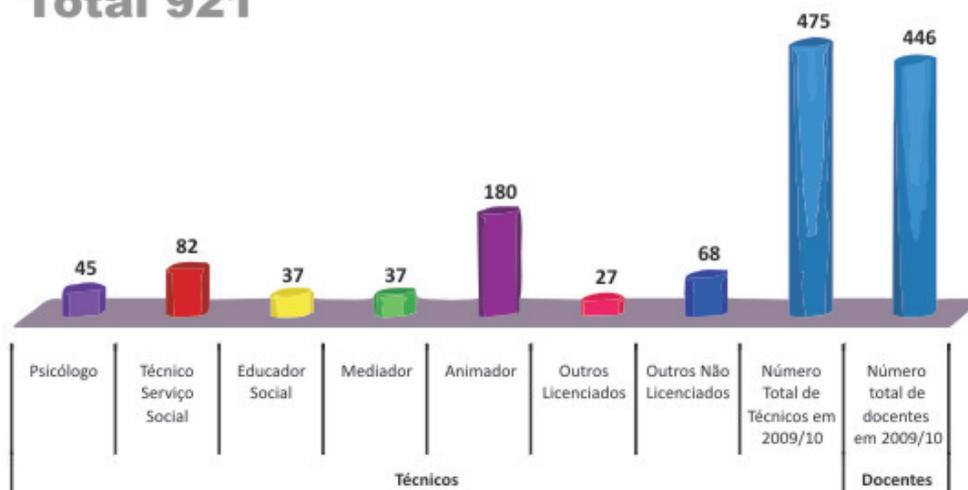
## Alunos e Formandos

**Total 135.243**



## Professores e Técnicos

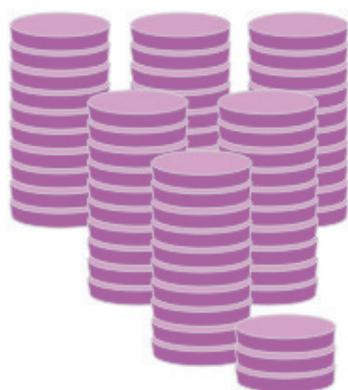
**Total 921**



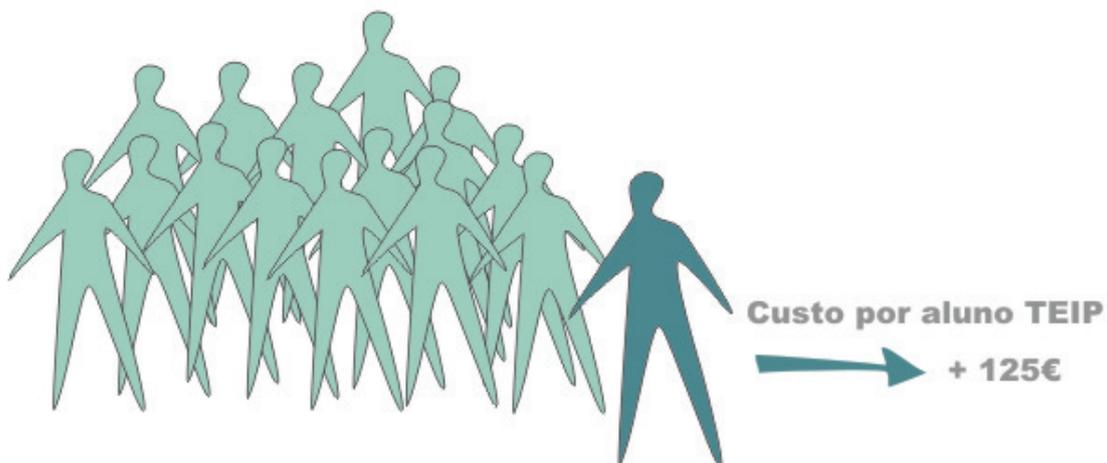
## Investimento Financeiro

**Total 16.454.079,00€**

**Vencimentos**  
**13.579.512,00€ - 83%**

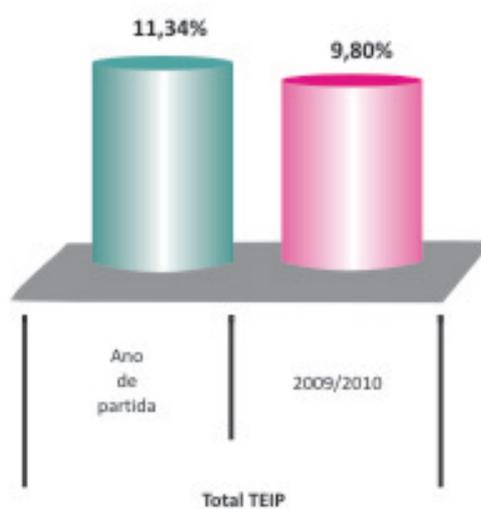
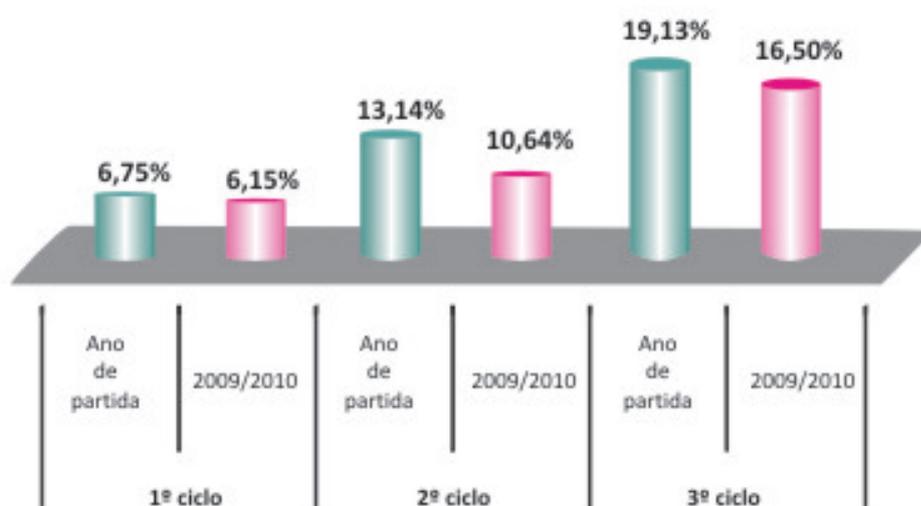


**Aquisição de bens e serviços**  
**2.884.567,00€ - 17%**



## Resultados

### Insucesso





Design e fotos - Manuela Lourenço

Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular  
Direcção de Serviços de Inovação Educativa