



Departamento de Sociologia

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

Inês Sofia Domingues Baptista

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Educação e Sociedade

Orientador:

Doutor Pedro Abrantes, Investigador do CIES-IUL, Assistente Convidado do Mestrado de
Educação & Sociedade

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2011

Resumo: A partir da análise de dois agrupamentos verticais de escolas ao abrigo do Programa TEIP2, procura-se explorar as relações de poder e construção de lideranças nestes contextos específicos, tendo em conta igualmente as modificações no modelo organizacional nas escolas, nomeadamente a re-introdução da figura do director. Pretendia-se, principalmente, compreender as dinâmicas organizacionais, reflectidas nos modos de liderar e nas relações de poder, nesses dois agrupamentos, e a forma como estas foram ou não influenciadas pelas recentes mudanças organizacionais e pelo próprio projecto TEIP. Neste sentido recorre-se aos contributos teóricos de Weber sobre poder nas relações sociais - os ideais-tipo de poder tradicional, legal e carismático; e à perspectiva mais recente e mais focada nos contextos organizacionais de Crozier e Friedberg, que permite equacionar a importância do contexto e das estruturas informais na análise do poder. A metodologia de estudos de caso, incluindo entrevistas, *focus group*, observação de quotidianos, análise documental e aplicação de inquéritos permitiu recolher testemunhos de 58 actores das duas comunidades educativas. As principais conclusões apontam no sentido de fracas alterações na estrutura organizacional destas escolas, ao abrigo do TEIP; de uma significativa tensão entre o poder tradicional e legal; da irrelevância do Conselho Geral nestas dinâmicas; da afirmação das directoras principalmente através da actuação como gestoras peritas e não como líderes carismáticas e da importância da figura dos coordenadores TEIP e do próprio projecto para a coesão nos processos organizacionais e para a inserção reconhecida de práticas mais sistemáticas de reflexão sobre os agrupamentos e os territórios.

Palavras-chave: Escolas; Programa TEIP; Poder; Lideranças

Abstract: From the analysis of two TEIP school clusters, we attempt to explore the power relations and leaderships in these given contexts, taking also into account the changes in the schools' organizational model, including the re-introduction of the Head teacher role. We mainly intended to understand the organizational dynamics, reflected in the leaderships and power relations in these two school clusters, and how these were or were not influenced by the recent organizational changes and the TEIP project itself. In this sense we refer to the Weber's theoretical contributions on power in social relations - the traditional, legal and charismatic power, and, in the more recent and more focused on the organizational contexts theoretical approach of Crozier and Friedberg, which allows us to equate the importance of the context and the analysis of the informal structures of power. The case studies methodology, including interviews, focus group, observation, document analysis and application of surveys allowed us to collect the testimonies of 58 actors in the two school

clusters. The main conclusions point to weak changes in the organizational structure of these schools; to a significant tension between the traditional and legal powers; to the irrelevance of the General Council in these dynamics; to the statement of Head teachers happening particularly by acting as a management expert and not as charismatic leaders and the importance of the TEIP coordinators in promoting cohesion in organizational processes and in the recognized inclusion of more systematic reflections on the school clusters and territories.

Key-words: Schools; TEIP Program; Power; Leaderships

Para o meu sobrinho Gonçalo

AGRADECIMENTOS

À minha família, especialmente aos meus pais, ao meu irmão e à minha cunhada (e madrinha de Crisma), por sempre se terem orgulhado, por me inspirarem e motivarem e por me terem ensinado a fazer sempre o melhor possível. A toda a restante família: padrinhos, tios, primos e avós por mostrarem incansável apoio e interesse pelo meu trabalho.

Aos escuteiros do 62, particularmente aos Exploradores, com quem trabalho, aprendo, ensino e me divirto, mas também a todos os escuteiros da região de Setúbal com quem me tenho cruzado. Verdadeira fraternidade e escola de vida ao longo destes anos, é no escutismo que encontro renovado o puro sentido de ser Cristão, do serviço e da amizade.

A todos os amigos que me acompanham, especialmente às amigadas cimentadas enquanto dava os primeiros passos na Sociologia. Ao inesquecível grupo de trabalho: Mafalda, Filipe e Ana e a todos os outros que foram fazendo parte deste percurso, com uma palavra especial ao Tiago. A todos com quem me fui cruzando ao longo do meu trabalho no CIES, particularmente à Bárbara e à Diana.

À equipa do Observatório das Desigualdades, pela oportunidade que me proporcionaram na minha entrada no mundo da investigação e por tudo o que convosco aprendi.

À equipa do Projecto “Efeitos TEIP”, do qual resulta esta tese, – Rosário, Patrícia, Telma, Liliana, mas muito particularmente à Ana, Cristina Nunes e Cristina Roldão, por ter sido com elas que mais de perto trabalhei no terreno e com quem mais discuti e reflecti sobre este intrigante e apaixonante mundo da Sociologia da Educação.

A toda a comunidade educativa dos dois Agrupamentos de Escolas onde foi realizado o trabalho de terreno, pela disponibilidade e simpatia com que sempre receberam a equipa de investigação, possibilitando o sucesso do nosso trabalho.

À Professora Teresa Seabra, coordenadora do Mestrado, pela amizade, confiança e extrema capacidade e paixão com que transmite conhecimentos, incita reflexões e debates.

Ao meu orientador, Pedro Abrantes, um enorme obrigada, desde logo por ter aceite sem hesitar e com entusiasmo o meu pedido de orientação, pela extrema disponibilidade e por todos os fundamentais contributos e apoio ao longo destes meses, pelas doses acertadas de confiança nas minhas capacidades e exigência quanto à qualidade do trabalho e resultados.

ÍNDICE

Introdução.....	1
1. Poder e lideranças nas organizações escolares - percurso(s) teórico(s) e construção de um objecto	2
i. Poder	4
ii. Liderança	12
iii. Autonomia e descentralização	16
2. Caminhos da Investigação	21
3. Poder e lideranças em agrupamentos TEIP	24
i. Territórios, comunidades e agrupamentos	25
ii. Os líderes formais - retrato das lideranças de topo e intermédias	27
iii. Poder legal, tradicional e carismático	31
iv. Formas de construção de lideranças - o poder de perito, as relações com o meio e o controlo da informação	42
v. TEIP e alterações na estrutura de poder: um novo modelo de gestão?	46
Conclusão	49
Bibliografia	51
Anexos	54

INTRODUÇÃO

A presente dissertação é o culminar do percurso formativo no mestrado em Educação e Sociedade, ao longo do qual foi ganhando consistência a motivação para abordar um tema que combinasse o funcionamento das escolas e os novos desafios organizacionais que enfrentam. A recente reorganização da gestão escolar, nomeadamente a introdução da figura do director, bem como a reestruturação da rede escolar e a criação do programa Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), afiguraram-se como o mote para a definição do objecto de estudo. Se este era o “pano de fundo” da problemática, era também minha convicção estudar esta temática no terreno, possibilitando a articulação analítica entre o nível macro, das decisões políticas e das imposições legais, e os níveis meso e micro, do quotidiano escolar.

Ia-se progressivamente construindo o objecto de estudo, com a questão das lideranças e das relações de poder a ganhar relevância, tendo em conta que num sistema educativo com as características do português, este tema, para além de pouco explorado do ponto de vista científico, é também controverso. Abordar lideranças, quase automaticamente associadas a características necessariamente pessoais e ao exercício da autoridade sobre os demais, num sistema de ensino com fortes raízes num modelo colegial, é trazer a lume discussões sobre os paradigmas de gestão das escolas, sobre as relações (de poder) entre professores.

Estando, assim, definida a temática, faltava delimitar as questões relativas ao trabalho de terreno. A oportunidade acabou por surgir num convite para a participação no projecto: “Efeitos TEIP: Avaliação de impactos escolares e sociais em sete territórios educativos de intervenção prioritária”, realizado por uma equipa de investigadores do CIES-IUL, coordenado por Pedro Abrantes, Rosário Mauritti e Cristina Roldão, proposto e financiado pela Direcção-Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular, do Ministério da Educação. O trabalho de terreno, que envolveu sete agrupamentos de escolas, realizou-se entre Dezembro de 2010 e Fevereiro de 2011. As temáticas abordadas neste projecto abrangem um conjunto bastante alargado de domínios em que o programa TEIP se propunha intervir, incluindo, também, os efeitos na organização escolar e as lideranças. Os dados apresentados nesta dissertação resultam, portanto, na íntegra, do trabalho de terreno deste projecto, tendo sido seleccionada informação relativa aos dois agrupamentos que acompanhei.

Assim, a presente dissertação trata do poder e lideranças em agrupamentos que integram a segunda fase do Programa (TEIP2). Este foi criado em Portugal na segunda metade dos anos 90, pretendendo apoiar projectos em contextos escolares de persistente desigualdade e exclusão social. Tendo sido relançada em 2006, esta medida abrange actualmente mais de 100

agrupamentos de escolas, intervindo primordialmente no insucesso, abandono e indisciplina, procurando alcançar objectivos de inclusão e pacificação social, dotando as escolas de mais recursos (e responsabilidades) nestes domínios.

A inovação deste programa leva a questionar os efeitos que têm vindo a ser produzidos nos territórios abrangidos. Está aqui em causa uma abordagem da escola como organização, em relação com os novos modelos de gestão das escolas, que se enquadram num âmbito mais amplo de reformas da administração pública, no sentido de responder às fortes mudanças no sector económico, financeiro e político. Neste contexto surge o conceito de *nova gestão ou administração pública*, que se refere a uma “perspectiva mais centrada na alteração dos processos de decisão e gestão” (Barroso, 2005:93), que sofrem uma descentralização, procurando assim reforçar o controlo estratégico do poder político e aumentar a eficácia da gestão. Este novo paradigma de gestão pública deverá ser, assim, equacionado quanto ao seu impacto nas transformações nas escolas, uma vez que implica a descentralização das decisões e gestão para um nível local.

Especificamente pretende-se analisar, então, o poder e a liderança nestas escolas, tendo em conta que a concretização dos objectivos do Programa implica transformações significativas na estrutura das organizações escolares, a par das alterações nas estruturas de trabalho na escola e no envolvimento com a comunidade. A liderança poderá aqui ser significativa, pela dinâmica de trabalho específica nestes contextos, por se encontrarem ao abrigo de um programa com características inovadoras e por se situarem em territórios de desigualdade e exclusão social. Por outro lado, as relações de poder nestes agrupamentos poderão igualmente ter características específicas, quer por se inserirem novas lógicas de funcionamento, quer pela introdução de novos cargos e funções nas escolas. O próximo capítulo trata do percurso de construção de uma perspectiva teórica acerca do poder e lideranças em contexto escolar, partindo depois para a explicitação dos caminhos metodológicos da investigação e, por fim, para a análise destas questões nos dois agrupamentos de escolas.

1. PODER E LIDERANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES ESCOLARES – PERCURSO(S) TEÓRICO(S) E CONSTRUÇÃO DE UM OBJECTO

A decisão de tomar o poder e a liderança como conceitos centrais numa investigação em contexto escolar acarreta um desafio tão exigente como estimulante. Apesar de todas as remodelações nos caminhos desta investigação, duas convicções mantiveram-se inalteráveis:

a abordagem ao contexto escolar seria feita da denominada perspectiva organizacional; por outro lado, o foco analítico recairia sobre o poder e as lideranças. Na verdade, como referem Crozier e Friedberg, “le pouvoir constitue un mécanisme quotidien de notre existence sociale que nous utilisons sans cesse dans nos rapport avec nos amis, nos collègues, notre famille, etc.” (1977: 32). Significa isto que o poder é uma presença constante e indiscutível nas relações sociais, muito embora não signifique que se vislumbre uma aproximação a uma definição pacífica e única deste conceito. Aflorar as questões do poder nas relações sociais, em qualquer contexto, implica o confronto com um campo conceptual de grande importância mas também difuso, múltiplo e polissémico, uma vez que “The lack of unity is, in part, a reflection of the nature of power as a concept” (Haugaard, 2002:1).

Desde Aristóteles a Macchiavelli, Marx, Weber, Parsons, Bourdieu, Arendt, Dahl, Mills, Foucault ou Giddens, entre muitos outros autores, as linhas de pensamento sobre o fenómeno do poder são múltiplas e complexas. De acordo com Haugaard (2002), os distintos significados atribuídos ao conceito de poder estão fortemente associados aos também distintos sistemas teóricos, dependendo do contexto e objectivos do modelo teórico em causa, constituindo aquilo que se poderia designar como diversas “ramificações” e “sub-ramificações” do conceito. Desta forma, defende o autor que “There will never be a single concept of either political or social power because each usage takes place within local, tacit or explicit, theoretical systems. Any theory which we construct (or take for granted) is almost like a sub-language within the greater language.” (2002:2)

Torna-se, então, imperativo que se delimite qual o conceito de poder nesta investigação, dando assim lugar à construção de uma perspectiva de análise do poder num contexto específico, neste caso o escolar. Seguindo a metáfora de Haugaard (2002), segundo a qual os sociólogos, tal como os carpinteiros, recorrem às suas caixas de ferramentas (teóricas), das quais seleccionam as que necessitam para concretizar o trabalho que têm em mãos, a escolha dos instrumentos teóricos prende-se com a adequação à temática em causa. O foco analítico do presente trabalho centra-se no poder e nas lideranças nas escolas, ao que se acrescenta que o “ângulo” de observação deste fenómeno é a análise organizacional, em dois agrupamentos de escolas TEIP. Posto isto, a escolha das perspectivas e modelos teóricos sobre poder e lideranças e sobre estes em contextos escolares, recaiu sobre os que pareceram revelar-se significativamente operativos no que se pretende estudar. De seguida são então desenvolvidas as questões teóricas, primeiro sobre o conceito de poder, depois a discussão do conceito de liderança e, por fim, as questões da autonomia e territorialização das medidas de política educativa.

i. Poder

Afinal, o que se entende por poder? Como já tem vindo a ser salientado, a temática do poder tem uma complexidade própria, a par de uma centralidade nos fenómenos sociais. Para o presente trabalho optou-se por seguir uma das definições de poder mais frequentemente utilizadas, a de Max Weber. Num texto publicado postumamente, em 1922, intitulado: “Os três tipos puros do poder legítimo”, Weber define este conceito como “(...) a possibilidade de encontrar obediência a uma ordem determinada, [que] pode assentar em diferentes motivos de acatamento (...)” (2005:19). Nesta definição encontramos implícita a noção de que o poder implica uma relação entre superior e subordinado, no sentido em que um sujeito ou grupo superior impõe(m) a sua vontade sobre o(s) subordinado(s) numa dada relação social.

Contudo, na conceptualização de poder de Weber é central a distinção entre poder e autoridade: “(...) a autoridade pode ser definida como “o poder institucionalizado e oficializado” (I. Chiavenato, 1983:278), ou seja, a autoridade confere poder mas nem todo o poder confere autoridade” (Sá, 1996:141). E nesta distinção, entre poder e autoridade, é fundamental a questão da legitimidade, pelo que a tipologia proposta pelo autor assenta, precisamente, nas fontes de legitimidade utilizadas para o exercício do poder. Assim, são propostos três tipos puros de poder legítimo, de autoridade, ou seja, três ideais-tipo, sendo que “(...) cada uma está ligada a uma estrutura sociológica radicalmente diversa do corpo administrativo e dos meios da administração” (Weber, 2005:19).

O poder legal assenta numa aceitação das normas racionalmente definidas, o que significa que “Não se obedece à pessoa, em virtude do seu direito próprio, mas da regra estatutária que determina a quem e enquanto se lhe deve obedecer” (2005:20). No fundo, quem se encontra na posição de exercer este tipo de poder legítimo está, igualmente, a obedecer à lei que determina a sua posição legitimada pela regra estatutária. Dentro deste tipo de poder, Weber inclui a estrutura moderna do Estado, as relações de domínio em empresas capitalistas privadas e, com destacada referência, a burocracia, entendida como “(...) o tipo tecnicamente mais puro de poder legal.” (Weber, 2005:21). O autor destaca que, acompanhando o aumento preponderante das forças burocráticas no estado moderno, este tipo de poder legal ganha importância.

Já o poder tradicional tem por base de legitimação a tradição, ou seja, os usos e os costumes e o modo tradicional de agir. De acordo com Weber o tipo mais puro de poder tradicional é a dominação patriarcal, onde se obedece “(...) à pessoa por força da sua dignidade própria, santificada pela tradição (...). O conteúdo das ordens é veiculado pela

tradição, cuja violação inconsiderada por parte do senhor poria em perigo a legitimidade do seu próprio poder (...).” (Weber, 2005:22). Assim, quem exerce este tipo de poder está, por um lado, estritamente constrangido pela tradição e por isso a violação das regras poria em risco esse próprio poder, mas, por outro lado, existe uma “região” em que o poder apenas se encontra vinculado à “livre graça e arbítrio” (Weber, 2005:22), dentro da qual se governa de forma bastante subjectiva e de acordo com o agrado pessoal.

Por fim, o poder carismático é passível de ser definido como a capacidade de uma pessoa, que poderemos designar por líder, para “(...) arrastar atrás de si um grupo de seguidores incondicionais.” (Sá, 1996:141). Neste tipo de poder surgem como exemplos mais puros a autoridade do profeta ou do herói de guerra, pelo que o que aqui está em causa é uma obediência estritamente pessoal e legitimada pelas características e qualidades do líder em questão. Não são para isso consideradas nem a posição estatutária, fundada de modo legal, nem a dignidade tradicional da pessoa. Desta forma, como destaca Weber, este poder mantém-se até que o líder seja “(...) abandonado pelo seu deus, ou despojado da sua força heróica e da fé das massas na sua qualidade de chefia (...)” (Weber, 2005:26). O autor acrescenta ainda que este tipo de poder, apesar de se constituir como um dos grandes poderes revolucionários da história, assume, quando na sua forma mais pura, características totalmente autoritárias e dominadoras. É ainda interessante notar que este tipo de poder se constitui numa relação “(...) especificamente inabitual, uma relação social puramente pessoal.” (Weber, 2005:29) Na verdade, o poder carismático baseia-se numa legitimidade vinculada a uma única pessoa e mais, a essa pessoa num momento específico, em que as suas qualidades se apresentaram como algo novo e capaz de despoletar sujeição emocional.

Esta conceptualização tripartida do poder e das suas fontes de legitimidade parece constituir uma sólida base de apoio para a análise das relações de poder nas escolas. Estas apesar de semelhantes em muitos aspectos (dependência de uma estrutura central comum) são, simultaneamente, universos e contextos profundamente distintos. O poder e as relações que em torno dele se constituem poderão ser uma das fontes dessa diversidade. Desta forma, pensar o poder nas escolas de acordo com a tipologia de Weber poderá permitir descortinar dinâmicas entre a legitimação do poder por via legal (por exemplo a obediência às hierarquias racionalmente definidas), mas também a existência de poder carismático e tradicional.

Porém, a limitação do quadro teórico a esta perspectiva resultaria certamente numa análise bastante insuficiente e pobre. Na verdade, a teoria de Weber apresenta um nível de abstracção elevado, revelando-se assim incompleta para concretizar, por si só, uma análise aprofundada em contexto escolar. Mais recentemente, diversos autores apresentaram

contributos importantes para o estudo do fenómeno do poder em organizações, particularmente em escolas. Crozier e Friedberg, nos anos 70, desenvolveram uma perspectiva acerca do funcionamento das organizações e das relações de poder nestes contextos.

Estes dois autores argumentam a existência de complexas relações em torno do poder. Esta visão encontra a sua raiz na percepção que Crozier e Friedberg (1977) constroem acerca da acção dos indivíduos em contexto organizacional. A premissa base é a de que a conduta e acção humanas são sempre a expressão e a colocação em prática de uma liberdade, mesmo que esta se verifique a um nível muito reduzido. Desta forma, a acção humana nunca é totalmente previsível, já que não é determinada mas sim contingente e o actor tem, em todas as circunstâncias, alguma liberdade. Em qualquer organização esta liberdade é utilizada pelos actores, que, com maior ou menor constrangimento, influenciam e manipulam constantemente o sistema, no sentido em que se adaptam a um determinado contexto de forma activa, fazendo uso destas condições de dependência. Nesta conceptualização o poder surge como elemento central nas organizações, já que estas são definidas como um reino de relações de poder, de influência, de negociações e de cálculos no qual os actores, embora estando constrangidos, são também agentes autónomos, capazes de adaptação em função das circunstâncias e das acções dos restantes actores. Assim, em termos gerais o poder, independentemente da sua forma de legitimação, objectivos ou método de exercício, implica sempre a possibilidade de alguns indivíduos ou grupos agirem sobre outros. Encontramos nesta definição afinidades com a conceptualização de poder da autoria de Weber, anteriormente referida: na base das definições está uma relação social em que um indivíduo ou grupo age sobre outro(s), impondo a sua vontade, uma relação que tem, assim, implícito um desequilíbrio entre os sujeitos.

Como Weber, também Crozier e Friedberg destacam o predominante carácter relacional deste conceito, já que o poder não é um atributo dos actores, mas uma relação. Assim, todo o poder é relacional, no sentido em que é inscrito num sistema específico de relações sociais. A manifestação das relações de poder implica envolvimento entre sujeitos, sendo imprescindível, na conceptualização de Crozier e Friedberg, a existência de um “(...) desequilíbrio dos recursos entre os actores para que se possa afirmar que um determinado actor “se encontra em relação de poder diante da outra” (idem, ibidem), sendo esta relação favorável para uma delas [das partes da relação]” (Silva, 2008:43). Contudo este desequilíbrio de recursos não significa anulação ou total diminuição de um actor face a outro.

Em linha com o que tem vindo a ser explicitado, as relações de poder constituem-se como relações de força, baseadas numa diferença, em termos de recursos, entre os actores que tomam parte nestas relações. Porém, para Crozier e Friedberg, a margem de liberdade dos

actores é algo imprescindível para a análise das relações de poder, uma vez que é esta liberdade que determina os contornos destas mesmas relações. Neste sentido, aquilo que cada um possui – recursos, força, riqueza, prestígio – encontra “utilidade” na medida em que aporta aos sujeitos maiores ou menores possibilidades de acção numa relação de poder.

Também de destacar nesta perspectiva é que, tendo em conta esta margem de manobra dos sujeitos dentro das organizações, as relações de poder ganham uma dimensão multifacetada, descortinando estruturas paralelas ao organigrama oficial. Depreende-se, portanto, que uma análise do poder em contexto organizacional implica abordagens para além das estruturas e morfologias das relações legal ou formalmente estabelecidas nessa mesma organização. Contudo, é fundamental salientar que esta liberdade dos actores em âmbito organizacional não implica que estes tenham sempre objectivos claros e projectos coerentes, pelo contrário, já que estes mudam durante o decurso da acção, alteram-se, são rejeitados ou substituídos. Assim, o comportamento nem sempre é reflectido, no sentido de ser mediado face a objectivos, meios e fins, o que não implica que não tenha um sentido, não seja racional em relação às oportunidades que surgem, ao contexto e ao comportamento dos outros actores, surgindo aqui o conceito de estratégia, definida como o fundamento da acção.

Central nesta perspectiva sobre o poder em contexto organizacional, e especialmente interessante para o presente trabalho, é a ênfase nas dinâmicas e “jogos de poder” que se cruzam entre aquilo que os actores designam como estruturas formais e informais de poder:

(...) elle [a estrutura formal de uma organização] n'est rien d'autre qu'une *codification* (formalisation) également provisoire, également contingente et, surtout, toujours *partielle* dès règles du jeu qui ont prévalu dans le système d'action sous-jacent à l'organisation. (...) elle ne nous permet à elle seule de connaître ni l'étendue et la configuration empirique de celui-ci [sistema de acção], ni les caractéristiques et les règles des jeux qui s'y jouent (...). (Crozier e Friedberg, 1977 :94)

Desta forma, o estudo do funcionamento das organizações passa, obrigatoriamente, pela observação das atitudes, comportamentos e estratégias dos seus membros, pela avaliação dos seus recursos, bem como dos constrangimentos que limitam a sua margem de manobra, de maneira a ser possível, reconstruir as estruturas subjacentes aos “jogos” existentes. No fundo, “descobre-se uma segunda estrutura de poder, paralela aquela que codifica e legitima o organograma oficial” (Crozier e Friedberg, citados em Silva, 2008: 42). Assim, o tipo de análise que os autores propõem é não uma sociologia das organizações mas uma sociologia da

acção organizada (Crozier e Friedberg, 1977: 95), uma vez que é através e a partir do comportamento, atitudes e estratégias dos actores que se explica o funcionamento das organizações. Estas são encaradas como sistemas de acção que se constituem e mantêm através da acção motivada dos indivíduos que delas fazem parte.

Tal como Weber, também Crozier e Friedberg distinguem tipos de poder, mais concretamente quatro fontes de poder que derivam de quatro fontes de incerteza. A base desta tipologia é o argumento de que o poder e a incerteza são conceitos indissociáveis, já que o domínio sobre a incerteza resulta numa posição privilegiada do actor, que utiliza as zonas de incerteza para negociar e impor, até certo ponto, as suas orientações aos restantes.

As quatro fontes de poder identificadas por Crozier e Friedberg são, então: 1) a competência particular ou especialização de um membro da organização – o poder de perito, que controla fontes de incerteza derivadas de exigências organizacionais relacionadas com um saber-fazer específico que permite resolver problemas; 2) o controlo sobre as demandas ambientais ou contextuais, ou seja o poder que deriva das especificidades da relação entre a organização e o contexto em que se insere; 3) o poder derivado das fontes de comunicação e dos vários fluxos de informação que existem na organização, no sentido em que a posse de informação aporta maior poder ao actor(es), estão aqui em causa, por exemplo os processos decisórios dos gestores da organização, uma vez que para tal processo são necessárias informações que podem estar fora do controlo destes gestores, existindo assim uma abertura para a manipulação das decisões por parte de outros actores; 4) o poder que decorre da existência de regras organizacionais, ou seja, o exercício dessas regras de forma a, por um lado, obter um comportamento da conforme da parte dos subordinados e, por outro, com o objectivo dos subordinados se protegerem de possíveis arbitrariedades por parte do(s) superior(es).

Para além das afinidades em termos de enquadramento teórico geral, já que ambas as perspectivas se enquadram nas designadas teorias da acção, são também notórias as diferenças entre as conceptualizações, desde logo o nível de abstracção, mais elevado em Weber do que em Crozier e Friedberg, que analisam o fenómeno face ao contexto organizacional. O contexto é, aliás, um factor determinante na análise destes dois últimos autores. Isto é visível, em primeiro lugar, pela existência de um tipo de poder que deriva do controlo das demandas ambientais ou contextuais e que, por isso mesmo, está directamente relacionado com o contexto em que se integra a organização em causa. Também a inclusão das dinâmicas e fluxos de comunicação como fonte de poder não acontece na teoria de Weber, tal como não é equacionada a incerteza como fonte de poder nem a existência, consequente de uma estrutura

paralela ao organigrama formal. Assim, toda a centralidade da liberdade e autonomia relativa dos actores no domínio da acção organizada, na teoria de Crozier e Friedberg, não encontra correspondência na conceptualização de Weber.

Por outro lado, os fundamentos do poder tradicional e carismático não estão explicitamente presentes na análise do poder em contexto organizacional. Se, de facto, a estrutura formal encontra expressão no que Weber define como poder legal, semelhante ao que Crozier e Friedberg apelidam de poder decorrente das regras organizacionais, uma das limitações no argumento destes dois autores é o centramento da análise em fontes operacionais de poder, ou seja, recursos. Parecem negligenciar, assim a existência a montante desse tipo de poder, de fontes culturais, tal como o poder tradicional, e de fontes interpessoais, das quais podem efectivamente derivar relações de poder, como é o caso do poder carismático, na perspectiva weberiana. Assim, em contexto escolar fará também sentido complementar a perspectiva organizacional de Crozier e Friedberg com o conceito de poder tradicional de Weber, uma vez que as escolas têm âmbitos de relacionamento em que este tipo de poder ocupa um papel extremamente relevante: o peso da antiguidade na carreira expresso, por exemplo, no desempenho de cargos como coordenador de departamento, normalmente atribuídos aos docentes com mais anos de carreira; a transversalidade das relações de poder tradicionais entre professores mais velhos e mais novos, professoras e professores, docentes do 1º ciclo e do 3º ciclo ou ensino secundário, professores de Matemática ou Português e de Música ou Educação Visual, por exemplo.

No âmbito dos objectivos da presente investigação, a articulação destas duas perspectivas parece resultar benéfica para a análise uma vez que se poderão equacionar e enquadrar diferentes manifestações de poder dentro da organização escolar, tendo em conta tanto a estrutura mais formal, o organigrama, mas também não ignorando as relações em torno dessa própria estrutura. Assim, se é indispensável incluir no modelo de análise a perspectiva de Crozier e Friedberg, uma vez que as escolas, apesar de sujeitas ao mesmo enquadramento legal do seu funcionamento têm diferenças significativas; será também importante dar conta desta dimensão mais estrutural, para a qual se revela útil a perspectiva weberiana. Por outro lado, estudar lideranças implica não negligenciar os factores do foro mais pessoal dos indivíduos, integrando-se aqui, portanto o poder carismático de Weber, em articulação com as características do contexto no qual se constroem estas relações.

Desta forma, a opção pelas perspectivas teóricas de Weber e Crozier e Friedberg justificam-se pela complementaridade de factores e dimensões a ter em conta: os diversos tipos e fontes de poder, o poder legítimo, as estruturas formais e informais mas também a

dimensão relacional do conceito de poder e o pressuposto da liberdade dos actores. A questão das estruturas formais e informais, neste caso das organizações escolares, exige alguma reflexão e análise. Por um lado, permitem dar conta das várias facetas das relações e dinâmicas nestes sistemas de acção. Neste sentido, o modelo político de análise das organizações, teorizado principalmente por Morgan (citado em Silva, 2008), tem por base a premissa de que a estrutura formal das organizações tem uma estrutura informal, desenhada pelos actores. Nesta perspectiva, as organizações são consideradas sistemas de actividade política, onde existem jogos de poder, conflitos, interesses divergentes e negociações entre os actores, não sendo estas relações “transparentes” mas antes mergulhadas “nos meandros da estrutura informal da organização” (Silva, 2008:35). Este modelo de análise das organizações recusa uma visão puramente racional e unitária da organização, enfatizando o papel político dos actores no desenho dessa estrutura informal. A adaptação deste modelo à análise das organizações escolares traduz-se numa perspectiva que alguns autores apelidam de modelo micro político, no sentido em que a análise se centra “na procura da compreensão das dinâmicas dos actores organizacionais, uma vez que esta perspectiva sociológica chama a atenção para a constituição de grupos de interesse, conflitos, coligações e estratégias”. (idem:37). A este propósito, por exemplo, Santos Guerra (2002) utiliza a metáfora teatral para compreender e analisar as dinâmicas que considera, ao mesmo tempo, centrais e invisíveis à primeira vista em contexto escolar.

Por outro lado, apesar de se reconhecerem nesta perspectiva contributos importantes para a análise das organizações escolares, a linguagem é centrada na dicotomia entre visível e obscuro, entre formal e informal, transmitindo uma ideia de ruptura e divisão. Assim, numa perspectiva em que se opõe a estrutura formal à informal, parece não existir espaço para equacionar zonas cinzentas de forma mais sistemática, no sentido de uma articulação entre estas duas estruturas que vá para além da pura oposição ou paralelismo.

De facto, pretende-se neste trabalho ter em conta os contributos desta perspectiva, até porque são convergentes com a teorização de Crozier e Friedberg sobre o poder em contexto organizacional, mas, ao mesmo tempo, procura-se evitar os perigos de queda numa excessiva dicotomização. Se é certo que os agrupamentos de escolas apresentam todos distintas características e dinâmicas de funcionamento; também é certo que os quotidianos escolares não são contínua e implacavelmente marcados por conflitos de interesses, por zonas de acção ocultas. São antes, defende-se, espaços que constituem teias de relações complexas em torno das lideranças e do poder, com diferentes facetas e que se por vezes são mais condicionados

pelas relações de “bastidores”, outras são fortemente marcadas pelas contingências impostas pelos decretos, normativos, pelas decisões oficiais tomadas em instâncias superiores.

A adequação do conceito de poder às organizações escolares carece de uma reflexão que permita, por exemplo, controlar os perigos de generalizações. Quando se fala de escola em termos abstractos, tem que se ter em atenção que não se está a referir uma instituição unitária e indistinta. No caso deste trabalho, esta atenção tem que ser redobrada, por se utilizar uma metodologia de estudos de caso: está-se a falar do poder, das relações, dinâmicas e lideranças em dois agrupamentos de escolas específicos. Até porque, como refere Santos Guerra, “as grandes escolas, com vários milhares de alunos e um quadro organizativo de carácter descomunal exercem o controlo de uma forma bastante diferente da que é exercida em escolas mais pequenas (...). Existe pois um perigo de generalização ao falarmos das características do poder e da cultura nas escolas.” (2002:186).

Contudo, algumas características de poder nas escolas podem ser apontadas como linhas de orientação na análise. Natércio Afonso (1994) identifica cinco fontes de poder em contexto escolar, numa perspectiva convergente com a teoria de Crozier e Friedberg. São elas: a) a utilização de regras e recursos como fonte de poder, ou seja, a capacidade dos actores para aproveitarem as normas em favor dos seus interesses e objectivos; b) o controlo dos processos de decisão na organização; c) o controlo e capacidade de resolução das situações de dúvida e incerteza, resultando na capacidade de influenciar as decisões; d) o controlo das relações e comunicação com outras entidades/organizações; e) o controlo sobre os canais de comunicação e de transmissão de informação.

A penúltima fonte de poder acima enunciada poderá assumir especial preponderância nos agrupamentos TEIP, se tivermos em conta o papel, por exemplo, dos coordenadores do projecto TEIP, mas também da direcção, nas suas funções de relação com a tutela do programa, com a DRE, com o perito externo. Por outro lado, a questão do controlo sobre os canais de comunicação e transmissão da informação deverá ser atentamente acautelada, já que o contexto escolar conta com diversos órgãos de gestão e lideranças intermédias, que veiculam (ou não) informação entre si, através dos canais pertencentes às estruturas formais (Conselho Geral, Conselho Pedagógico, por exemplo) ou, possivelmente, através das estruturas informais que existem na organização. A divulgação de um projecto como o TEIP, que implica diferentes abordagens e modos de trabalhar, nomeadamente o trabalho de projecto, de parceria e de articulação, significa que os canais de comunicação e a transmissão de informação ganham uma importância fulcral.

ii. Liderança

Um outro conceito-chave desta dissertação é o de liderança, particularmente a sua utilização nas abordagens aos contextos escolares. Na teoria weberiana salientou-se o poder carismático porque centrado num indivíduo e não na posição que ele ocupa ou representa. A definição desse tipo de poder aproxima-se das definições de liderança. O actual momento do sistema educativo português, com a substituição de um modelo de gestão colegial por um modelo designado como gerencialista, unipessoal, justifica a pertinência acrescida de uma análise das lideranças nas escolas. Esta é, de facto, uma questão ainda pouco explorada em Portugal, embora os estudos sobre directores de escolas constituam “uma das linhas de investigação mais desenvolvidas no âmbito da Administração Educacional, cobrindo questões tão diversificadas como: princípios e práticas de gestão em uso nas escolas; (...) tipos de ‘liderança’ e seus efeitos sobre a ‘eficácia’ da escola; características dos ‘bons directores de escolas’” (Barroso, 2005:145). No espaço anglo-saxónico a produção científica sobre lideranças escolares é abundante, tomando como temáticas mais comuns os diversos modelos de liderança, a profissionalização dos directores, o exercício de lideranças marcantes e o impacto das lideranças na eficácia das aprendizagens (cf. Silva, 2010:14).

Em Portugal as abordagens sobre as lideranças ou os gestores/directores abordam mais comumente os diferentes modelos de gestão das escolas e a construção da identidade profissional dos professores que ocupam esses cargos, num registo muitas vezes biográfico. Desde logo se impõe uma ressalva acerca destas abordagens: é que as lideranças e os cargos de gestão/direcção podem não ser coincidentes.

(...) a liderança resulta da transformação do poder em influência, ou seja, da sua elevação para níveis mais difusos, mais da ordem da persuasão do que do constrangimento e visa promover a eficácia de uma acção colectiva, fundando neste objectivo a sua própria legitimação, já que implica a mobilização do grupo e de recursos para a consecução de objectivos partilhados entre o líder e os seguidores. (Silva, 2010:55)

Esta definição de liderança (uma entre várias que têm sido ensaiadas, sem se obter um conceito universal e consensual) encerra um conjunto de dimensões do conceito bastante significativas. Em primeiro lugar remete para o facto de a liderança não depender exclusivamente de um recurso que o actor possua: não existirá liderança se esta não for reconhecida como tal e se não existirem liderados. A personalidade do líder, as suas

características e atributos pessoais são importantes neste processo, transformando o poder de um actor numa influência mais abrangente. Está também aqui em causa uma questão do foro emocional e afectivo, sendo o líder um guia, alguém que orienta para se alcançar uma determinada visão de futuro, que é o zelador da motivação e unidade do grupo.

Esta perspectiva da liderança poderia conduzir a uma interpretação do conceito apenas como dependente da personalidade do líder e do reconhecimento dos seus seguidores, “imune” ao contexto. Na verdade, se é possível encontrar directores de agrupamentos que encarnam reais lideranças, guiando as comunidades educativas para a concretização de uma visão partilhada e outros que apenas cumprem as formalidades e normativos, é também possível que um mesmo director, ao transitar entre agrupamentos de escolas, num deles seja líder de um sistema de acção concertado e noutra estabelecimento pouco mais atinja do que o cumprimento das normas legais e a execução das tarefas. Está aqui em causa um factor que se considera essencial nesta dissertação: o contexto, que deverá, pois, ser integrado na análise das lideranças. Trata-se portanto de um modelo de análise das lideranças que se poderá apelidar de situacional, de acordo com José Manuel Silva (2010:61), uma vez que tem em conta as variáveis de contexto e as relações entre líderes e liderados, por oposição aos modelos mais estáticos, relacionados exclusivamente com as características psicológicas. Se, neste sentido, os líderes dependem de variáveis contextuais, será também legítimo equacionar a liderança como um processo não só individual mas também colectivo, tal como defendem Yulk, Harris e Lethwood, entre outros (citados em Silva, 2010:62): “Não há um líder para todas as ocasiões, em cada contexto e em cada situação surge uma pessoa ou pessoas capazes de dinamizar e procurar soluções para o grupo”.

A questão das características dos líderes, dos factores significativos, estilos ou tipologias de liderança(s), têm ocupado muitos dos investigadores que trabalham sobre este tema, frequentemente relacionada com a identificação das “boas” ou “eficazes” lideranças. Estas tipologias prendem-se com a forma como o líder promove um maior ou menor grau de participação e colaboração dos restantes actores nos processos de tomada de decisões. Uma tipologia dicotómica bastante utilizada é a da liderança transformacional e transaccional – enquanto na primeira o líder estimula o grupo a transcender os seus interesses pessoais em função de uma visão de futuro, na segunda o líder intervém premiando ou sancionando conforme o resultado da acção colectiva seja positivo ou negativo (Burns, 1978 e Bass, 1985, citados em Silva, 2010:60 e 61). Também a distinção entre lideranças mais autoritárias, mais partilhadas / democráticas ou mais permissivas é utilizada por diversos autores. Neste sentido, por exemplo, Bengley (citado em Silva, 2010:64) elenca quatro níveis de liderança no campo

educacional, baseados na visão do líder para a escola e na estratégia para atingir os objectivos: no nível básico, o líder possui um conjunto de objectivos definidos pelas autoridades educativas; no nível intermédio, o líder desenvolve objectivos de escola consistentes com a sua própria visão; no nível avançado, existe um trabalho do líder com o corpo docente para desenvolver objectivos que reflectam uma visão colaborativa; no último nível, o “expert”, o líder desenvolve uma colaboração com membros representativos da comunidade escolar para desenvolver objectivos que reflectam um desenvolvimento colaborativo dos princípios que consagram uma visão partilhada.

Em Portugal, Leonor Torres e José Palhares (2009), baseando-se numa análise crítica aos Relatórios de Avaliação Externa das Escolas, destacam as dimensões mais significativas da classificação de “Muito Bom”, atribuída pelos avaliadores (em cada escola, dois elementos da Inspeção-Geral de Educação e um perito externo), no domínio da Liderança (p.142). São elas: 1) a inserção na comunidade com diversidade de parcerias; 2) a inovação em projectos, modernização da escola, diversidade de oferta; 3) o empenho, motivação, competência, dedicação, cooperação e prevenção do absentismo; 4) a desconcentração da gestão reflectida numa convergência entre Conselho Executivo, Conselho Pedagógico e Assembleia, trabalho colaborativo, gestão participativa, gestão intermédia eficaz; 5) eficácia e eficiência, com gestão eficaz do órgão de topo, controlo efectivo, planeamento, objectivos e metas claras, liderança forte, rigor nos resultados; 6) o culto da excelência, da qualidade e do sucesso, rigor, competição e imagem pública da escola; 7) clima e cultura de escola caracterizados pela capacidade de mobilização do colectivo, boa integração dos novos membros, construção de identidade própria, sentido de pertença e identificação.

É comum ao que tem aqui sido exposto sobre as lideranças as referências à importância da capacidade de criação de uma visão para o futuro da escola e da mobilização do colectivo para a sua concretização. De facto, José Manuel Silva (2010) apresenta como pilares da liderança a visão, a missão e os valores. A primeira é um pressuposto chave de uma liderança eficaz, uma imagem mental de um estado futuro da escola, que posteriormente o líder poderá partilhar com a comunidade escolar. Já a missão é um conjunto de intenções, expressas por exemplo num documento, que de forma breve e precisa define o que é essencial na acção da organização. A missão diz respeito ao presente, aquilo que é possível concretizar com os recursos disponíveis e funciona como instrumento de unificação. Em Portugal, a missão estruturante da escola é definida pelo próprio Estado, o que não impossibilita as escolas de a interpretar de forma específica, elaborando os seus próprios projectos. Os valores são definidos pelo autor como a base de apoio da visão e da missão já que constituem o tecido

cultural próprio de cada escola, o que é também importante para a atribuição e reconhecimento de uma liderança: esta será mais facilmente atribuída a alguém cujos valores estejam próximos dos valores predominantes do grupo e, logo, da organização.

Em contexto escolar, particularmente no sistema educativo português, as lideranças continuam a ser pouco exploradas e assumidas no discurso pedagógico. Não nos podemos esquecer que estamos perante um meio profissional em que o colegialismo entre professores se constituiu como forma de relação dominante, o que também contribuiu para que estes conceitos sejam conotados de forma negativa e relacionados com manipulação política, lutas e conflitos por lugares de poder.¹ Neste sentido, e apesar de ser muito clara a indicação, no Dec.-Lei 75/2008 sobre o regime de autonomia, acerca da necessidade de reformulação e adopção de novas práticas, nomeadamente a afirmação de lideranças eficazes, é evidente que os processos de liderança não acontecem nem se concretizam “por decreto”. Disto resulta que, em muitas escolas, o cargo de director aproxima-se maioritariamente de um cargo administrativo e não de uma verdadeira liderança (Silva, 2010). Isto não significa que não se encontrem verdadeiros líderes nas escolas portuguesas, mas reforça a ideia de que a gestão/direcção e a liderança não são necessariamente coincidentes. Também por esta razão se enfatiza a pertinência de ter em conta as estruturas informais para além dos decretos.

De facto, analisando alguns casos de inovação e sucesso de escolas portuguesas, Pedro Abrantes (2010) destaca a importância de organizações fortes, estáveis e inovadoras para a concretização de um trabalho educativo de qualidade. Da análise de dois agrupamentos e três escolas secundárias concluiu-se a importância das direcções com estabilidade, reconhecimento e determinação na construção de um conhecimento apurado da escola, bem como de uma visão clara e partilhada para o seu futuro. Detectou-se nestes contextos que as lideranças se impõem pela compreensão e permanente disponibilidade para ouvir os restantes elementos da comunidade educativa, que são direcções de “porta aberta”, que conhecem e contactam com os actores da escola e com diversas instituições, estabelecendo redes e parcerias essenciais ao sucesso do trabalho. Outra característica destes casos de sucesso é a capacidade de integração e facilidade de comunicação com todos os intervenientes (docentes, alunos, pais, funcionários, parceiros, tutela, ...), através de uma densa malha de relações, equipas de trabalho flexíveis, coesas e autónomas. São aqui fundamentais os líderes intermédios (directores de turma, coordenadores de departamento, de serviço ou de projectos)

¹ Para uma abordagem aprofundada sobre a cultura profissional dos docentes, suas especificidades e recentes evoluções, consultar o trabalho desenvolvido por Mariano Fernández Enguita, por exemplo *La profesión docente y la comunidad escolar: crónica de un desencuentro*, 1995, Ediciones Morata

que, para além de agirem como correntes de transmissão de informações, são também activos intervenientes nos processos de decisão e inovação.

A distinção entre lideranças intermédias e de topo será também importante na análise dos dados recolhidos desde logo porque, como se verá, está presente no próprio discurso dos entrevistados. Neste sentido, optou-se por definir os líderes de topo como os actores que se situam nos lugares hierárquicos mais elevados no organigrama escolar (neste caso os directores e, em certa extensão, os subdirectores e adjuntos). Por contraste, os líderes intermédios são aqueles em que detêm igualmente poder mas não tanto como os líderes ou são os actores nos quais as lideranças de topo delegam parte dos seus poderes. Num contexto organizacional como os agrupamentos de escolas, que se pretende equacionar como um espaço em que se cruzam diferentes actores com distintos tipos e quantidades de poderes, ambas as definições de lideranças intermédias poderão revelar-se operativas, uma vez que será possível encontrar actores cujo poder advém exclusivamente da delegação por parte das lideranças de topo e outros cujas fontes de autoridade nas relações não estão relacionadas com as posições hierárquicas oficiais.

iii. Autonomia e territorialização

Após a construção do quadro teórico à luz do qual serão analisados os dados recolhidos nos dois agrupamentos TEIP, é essencial fazer uma referência ao contexto mais alargado de tendências das políticas educativas e novas dinâmicas no funcionamento das escolas. As alterações nos modos de regulação dos sistemas educativos, entre as quais o princípio da autonomia, no qual se insere a filosofia do TEIP, fazem parte de um quadro mais alargado, de reforma e reestruturação do Estado, face a todas as mudanças do sistema económico e social à escala mundial. Estas reformas tiveram início nos anos 80 do século XX, com medidas legislativas muito diversas e que afectaram também a administração da educação (Barroso, 2003), indo, em geral, no sentido de alterar o modo como os poderes públicos regulam o sistema escolar. Estas medidas e alterações recentes entrelaçam-se, igualmente, com a valorização do poder sediado nas organizações escolares, num contexto de tendências de descentralização e territorialização das políticas.

O sentido das mudanças nas escolas está, contudo, longe de ser pacífico e homogéneo. Assim, poderemos falar de várias tipologias de análise de lógicas de acção ou modelos de reorganização educativa, que têm vindo a ser desenvolvidos por diversos autores (ver Abrantes, 2008: 59). Uma dessas tipologias apresenta três movimentos que concorrem para a

mudança nas organizações escolares: o empresarial, o comunitário e o académico (Abrantes, idem). Enquanto os dois primeiros assentam numa abertura à sociedade civil, embora com repercussões muito distintas, o movimento academista defende um regresso à escola do passado, ao fechamento académico com base nas hierarquias, disciplina e transmissão de conhecimentos básicos (Abrantes, idem: 61). Por outro lado, o movimento empresarial advoga uma maior abertura ao sector privado, em nome de mais eficiência, produtividade e melhoria de resultados, num processo de aproximação do modelo escolar ao modelo empresarial. O movimento comunitário defende a aproximação das escolas às comunidades e actores locais, distribuindo o poder pelos diversos actores. O TEIP é, neste caso, um exemplo claro da tentativa de alteração na regulação das escolas, enquadrado na lógica de acção do movimento de cariz comunitário.

As medidas inseridas neste contexto de reformas deste género têm assumido várias formas e designações, uma das quais é precisamente a autonomia e a descentralização. Contudo, a autonomia das escolas não é tradição em Portugal sendo que os estabelecimentos escolares sempre tiveram, na generalidade, pouca liberdade para definir o currículo, estabelecer objectivos de ensino ou gerir recursos. O que aconteceu na maior parte dos países europeus foi a atribuição de mais responsabilidades às escolas, com a imposição destas reformas num processo legislativo que partiu do topo, o que João Barroso (2005) designa como “autonomia decretada”. Esta característica de imposição descendente da autonomia é passível de produzir atritos nos sistemas educativos, visto que implica que as escolas não tomam parte real e efectiva destes processos.

Estas características dos processos de autonomia, de territorialização e descentralização podem traduzir-se em incongruências entre os princípios de transferência de poderes e responsabilidades consagrados a nível macro e a sua concreta implementação. Estas questões incitam reflexões acerca das abordagens da escola enquanto organização e de como estas tendências e ritmos de mudança produzem também alterações nestes domínios. A abordagem da escola como organização é bastante recente, mas, apesar de ter sido, entre o seu início, nos anos 60 e até finais da década de 70, algo difusa, “na actualidade não deixa, contudo, de ser considerada [a escola] como um espaço consensualmente perspectivado como organizacional” (Torres, 1997:53). Assim,

Aprofundou-se a análise dos elementos que configuram organizativamente a instituição escolar, embora se tenha insistido também no carácter peculiar e irrepetível que a sua história e o seu

contexto imprimem a cada um desses elementos. Todas as escolas são parecidas entre si, embora não haja nenhuma igual à outra. (Santos Guerra, 2002:9).

A abordagem da escola como organização implica que se olhe para esta instituição como a coordenação de um conjunto de actividades e meios para atingir um fim, sendo que, numa definição geral, uma organização é constituída pelas actividades levadas a cabo pelas pessoas (Enguita, 2000). A escola, porém, constitui uma organização com características específicas, podendo ser definida como uma instituição tutelar (a última que é obrigatória), visto que processa a conduta dos indivíduos num âmbito bastante amplo, caracterizada também pela profunda assimetria da relação entre os dois principais grupos de actores que nela participam: os professores (grupo minoritário que detêm o poder) e os alunos (grupo maioritário). Este tipo de abordagem das escolas está ligado a instrumentos e quadros teóricos associados ao estudo das organizações em geral, principalmente no contexto empresarial (Barroso, 2005). Por outro lado, é importante salientar que a transformação social acelerada e a centralidade do conhecimento na sociedade actual, com repercussões nos sistemas educativos, têm igualmente fortes impactos no domínio organizacional das escolas. Enguita relaciona precisamente a educação nesta sociedade em transformação com o “advento” do trabalho em rede e das dinâmicas de projecto:

Ha llegado, creo, el momento de la escuela-red y los proyectos educativos, momento en el que el centro de enseñanza como tal pasaría a ser nada más y nada menos que eso, el centro, el nodo central, el centro movilizador, en vez del perímetro o el recinto exclusivo, de proyectos más ambiciosos articulados en redes (...). (Fernández Enguita e Térren, 2008: 23 e 24).

Deixando de ser a escola o domínio único de aprendizagem, cada vez mais se tornam relevantes as relações com outras instituições, integrando uma rede que procura dar resposta às exigências dos novos públicos da escola. Neste contexto das questões de territorialização e autonomia é importante um último apontamento, no que se refere à relação das lideranças nas escolas e estas alterações nos modelos de gestão. Aqui ganha importância o debate entre o que alguns autores designam como modelos democráticos e modelos gestionários (ver Torres, 2008 e Torres e Palhares, 2009). As lideranças parecem surgir nestes debates como uma dimensão de crescente importância por ser um espaço de cruzamento entre esses dois modelos:

(...) o campo da gestão e da liderança em contexto escolar destacou-se como um dos mais polémicos e controversos no actual contexto das políticas educativas, justamente por representar o espaço onde se jogam e confrontam, por um lado, os valores da cidadania e da participação democrática e, por outro lado, os valores do gerencialismo e da eficácia técnica. (Torres, 2008:77)

Esta perspectiva advoga que as medidas de política educativa reformistas vão no caminho do reforço da eficácia, através da implementação de uma estrutura de regulação que valoriza cada vez mais os modelos unipessoais, com inspiração neoliberal, em detrimento dos modelos “mais colegiais e democráticos (...), ao arripio de uma cultura de gestão colegial historicamente enraizada nas escolas portuguesas” (Torres e Palhares, 2009:123). Assim, o modelo democrático, assente numa gestão colegial e paritária é colocado em total oposição face ao modelo gerencialista (de cuja implementação é reflexo a introdução da figura do director nas escolas portuguesas), que representa exclusivamente valores de eficácia e produtividade, com implicações no desempenho das lideranças:

(...) os actuais gestores e líderes escolares encontram-se no centro de uma verdadeira encruzilhada: por um lado, procuram preservar os princípios democratizadores (...); por outro lado são coagidos externamente a incorporar um perfil de gestão progressivamente mais tecnocrático ao serviço dos valores da competitividade, da performance, dos resultados contábeis. (Torres, 2008:92)

Apesar de ser interessante ter em conta as repercussões nas lideranças desta alteração dos modos de regulação, uma vez que a passagem para um órgão de direcção unipessoal não será certamente inócuo e indiferente nos quotidianos escolares, é de questionar a pertinência de uma dicotomia tão acentuada. De facto, é inegável o contraste entre o anterior modelo de gestão e o actual. Mas não significa isto que esses dois modelos não possam apresentar pontos de contacto, não sendo linear que a transição constitua uma ruptura e fonte de novas tensões nas escolas², não sendo contudo de excluir a pertinência de analisar se à falta de “conflitos” mais visíveis não corresponderá uma certa apatia e difícil implementação real das alterações decretadas.

² Ver, a este respeito, o relatório de Natércio Afonso e Sofia Viseu (2001), sobre o Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas, definido pelo decreto-lei 115-A/98, em que apresentam como umas das conclusões, a implementação das novas estruturas de gestão e administração num registo sem sobressaltos, de evolução na continuidade, embora com fraca mobilização dos intervenientes e dúvidas quanto à real concretização dos objectivos dessa legislação.

Posto tudo o que foi apresentado e discutido neste capítulo, parece ser legítimo questionar se, em contexto de agrupamentos TEIP, as lideranças e as relações de poder assumirão características específicas, como resultado das próprias características de funcionamento deste projecto, para além dos impactos das novas tendências de gestão. As especificidades dos agrupamentos TEIP neste domínio parecem apresentar-se em duas vertentes: em primeiro lugar pela imposição legal de uma nova figura que poderá assumir um papel de liderança intermédia – o coordenador TEIP. Este é um cargo de nomeação do director, que implica a responsabilidade por todas as acções afectas ao Projecto. Nestes agrupamentos existe ainda uma outra estrutura específica: uma equipa de acompanhamento do projecto, responsável pelas actividades e acções que o constituem. Estas equipas devem ter um carácter multidisciplinar, com o objectivo de assegurarem a coordenação das várias intervenções e a articulação em rede. Da sua composição oficial fazem parte: o/a director/a, que coordena a equipa; representantes do Conselho Pedagógico; coordenador TEIP; representantes da comunidade local e o perito externo que acompanha o projecto. A existência desta equipa poderá introduzir uma plataforma de trabalho em rede e multidisciplinar, teoricamente uma possível estrutura de lideranças intermédias.

Os princípios que estão na base do TEIP são coincidentes, aliás, com os objectivos de reforço da autonomia das escolas e aumento da eficácia das medidas de política educativa que norteiam a criação do cargo de director. O Decreto-lei nº75/2008, refere explicitamente o objectivo de “(...) reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar.” (Dec.-Lei nº75/2008), reconhecendo que o anterior regime não favorecia a emergência de lideranças fortes e pretendendo, por isso, “criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa” (idem). Neste documento legal é dado cumprimento a este objectivo específico com a criação do cargo de director, que constitui um órgão unipessoal e não colegial (como no anterior regime)³, eleito através do Conselho Geral, o que significa, pois, a participação nesta escolha, de pessoal docente e não docente, mas também de representantes de pais e encarregados de educação, alunos (ensino secundário),

³ O director é o órgão responsável pela gestão financeira, administrativa e pedagógica, presidindo ao conselho pedagógico e designando os responsáveis pelos departamentos curriculares, estruturas de coordenação e supervisão pedagógica

município e comunidade local. Já os cargos de adjuntos da direcção, coordenadores de departamento e directores de turma são de nomeação exclusiva do/a director/a⁴.

Por outro lado, a lógica do TEIP pressupõe novos desafios para os agrupamentos que, para além de já se encontrarem inseridos em territórios desfavorecidos e com problemáticas complexas, são incentivados a alterarem os modos de trabalho, tornando-se motor de desenvolvimento e agregação de todo um território, com forte pendor no trabalho de projecto e colaborativo. Neste sentido, num estudo sobre os Agrupamentos do Programa TEIP1, Costa, Sousa e Neto-Mendes (2000) identificam como os principais líderes intermédios nestes agrupamentos: a Coordenadora dos Apoios Educativos; a Psicóloga; os Delegados de Grupo; os Directores de Turma / coordenador dos directores de turma e a Coordenadora da área-escola/grupo coordenador. Estes foram identificados principalmente porque assumem responsabilidades na área da gestão pedagógica cuja acção assume relevância incontornável para a realização das finalidades do TEIP.

Antes de passar à análise dos dados recolhidos nos dois agrupamentos de escolas, é pertinente sistematizar os objectivos desta pesquisa: pretende-se analisar as lideranças em dois agrupamentos TEIP, nomeadamente a forma como estes processos se constroem e que implicações têm nas dinâmicas de funcionamento destas organizações escolares; respondendo às seguintes questões - de que forma, através das tipologias de poder de Weber e de Crozier & Friedberg, se pode compreender a evolução recente dos sistemas de poder e liderança, nos dois agrupamentos? Que formas de poder e liderança se têm consolidado (ou declinado), em particular, em resultado de políticas como o projecto TEIP?

2. CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO

Os dados apresentados nesta dissertação resultam, na íntegra, de um projecto de investigação mais alargado, sobre os efeitos do Projecto TEIP em sete agrupamentos de escolas. Assim, em termos metodológicos, os caminhos dessa investigação desdobravam-se em diversos métodos, tanto qualitativos como quantitativos, privilegiando-se “uma metodologia de ‘estudos de caso’, enquanto dispositivo que procura compreender de forma integrada e qualitativa as relações e processos que compõem um conjunto necessariamente reduzido de contextos sociais” (Abrantes, Mauritti e Roldão, 2011:9). No caso do projecto em causa, foram utilizadas diversas ferramentas e estratégias de recolha de dados no terreno:

⁴ Decreto-Lei nº75/2008, artigos 20º e 21º.

entrevistas e *focus group*, inquéritos por questionário (presenciais e online), análise de conteúdo de documentos oficiais das escolas, assembleias com alunos e observação de quotidianos. Este método de pesquisa, também designado como pesquisa de terreno, análise intensiva ou método qualitativo, pressupõe, precisamente a presença prolongada do investigador num dado contexto social, sendo que durante essa estadia contacta directamente com os actores e as situações (Costa, 2005). A designação de “método” remete para uma organização das práticas de investigação, nas quais podem ser incluídas diversas ferramentas e técnicas de recolha e análise dos dados, por exemplo o conjunto de estratégias elencado acima.

Assim, “the strength of the case study method is its ability to examine, in depth, a ‘case’ within its ‘real-life’ context” (Yin, 2005, citado em Duarte, 2008:114), no sentido em que um estudo desta natureza pode permitir a focagem em problemas e organizações concretas e complexas, na sua singularidade, o que é dificilmente possível em estudos de maior dimensão (em termos de números de casos ou dimensão da amostra). A opção por um método de pesquisa deste género, com recurso a várias técnicas de recolha de informação, justifica-se, pelo objectivo de compreender em profundidade relações, fenómenos e processos num determinado contexto, neste caso o poder e as lideranças em dois agrupamentos de escolas TEIP. Por outro lado, a flexibilidade permitida por este método (Abrantes, 2003: 48-49) apresenta-se como particularmente adequada ao presente objecto de estudo: como se viu no capítulo anterior, abordar relações de poder e lideranças em contexto escolar implica uma visão aprofundada das relações entre os diversos actores, para além das estruturas organizacionais formais e decretadas.

A opção pela análise destes dois agrupamentos e não dos sete casos integrados no projecto justifica-se pelo facto de se considerar que a análise das lideranças não pode negligenciar a dimensão de observação dos quotidianos. Neste sentido, “o estudo de caso leva a fazer observação directa e a coligir dados em ambientes naturais, o que é diferente de confiar em ‘dados derivados’ (resultados de testes, estatísticas, respostas a questionários)” (Duarte, 2008:116). Considerei, portanto, fundamental que os dois agrupamentos em estudo fossem aqueles que acompanhei pessoalmente, tendo estado por diversas vezes nos estabelecimentos, observado os quotidianos para além da condução das entrevistas e dos *focus group* e da redacção (em conjunto com as outras investigadoras) dos diários de campo. Por outro lado, o que está em causa num estudo de caso não é a preocupação com a representatividade estatística ou possibilidade de generalização dos resultados. Isto não significa, contudo, que um estudo baseado neste método seja simplesmente um estudo

exploratório, uma vez que “o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.” (Yin, 2002, citado em Duarte, 2008:117). O que se pode inferir de um estudo de caso é uma generalização analítica, um contributo para o acervo de conhecimento sobre determinado tema, através da utilização dos resultados para um “desenvolvimento teórico” (idem, ibidem), para reforçar, alargar ou desafiar uma dada perspectiva teórica. A opção pela análise de mais do que um caso é também justificada por Yin (citado em Duarte, idem): “Ter casos múltiplos pode ajudar a reforçar os achados de todo o estudo - porque os casos múltiplos podem ser escolhidos como replicações de cada caso, como comparações deliberadas e contrastantes, ou variações com base em hipóteses.”

Neste sentido optou-se pela selecção de dois agrupamentos de escolas também porque, para além de apresentarem um conjunto de características comuns - desenvolvem o projecto TEIP, as directoras estão no segundo ano lectivo do exercício deste cargo, abrangem territórios com marcadas bolsas de pobreza e populações de origem imigrante - apresentam igualmente factores de diversidade: dimensão do agrupamento (número de estabelecimentos e alunos), a sua dispersão geográfica e a região do país em que se situam.

Em anexo (Anexo A, p.53) encontra-se um quadro síntese com o conjunto de entrevistas, em cada agrupamento. No total foram recolhidos 58 testemunhos em entrevistas ou *focus group*, sobre o funcionamento e impactos do projecto TEIP, entre os quais o domínio da organização escolar e lideranças. Foi principalmente nas respostas a essas questões que se baseou a análise que se apresenta no capítulo seguinte. Contudo, fez-se notar a necessidade de ter em conta todo o conteúdo da entrevista ou *focus group*, uma vez que a menção a características das relações de poder e lideranças nem sempre foi totalmente explícita no discurso dos entrevistados. Pela mesma razão não se limitou a recolha de dados a estas técnicas: de forma complementar foram analisados os documentos oficiais dos agrupamentos (Projecto Educativo e Projecto TEIP), o inquérito às famílias e, muito particularmente, as observações realizadas durante o período de trabalho de terreno e sistematizadas nos diários de campo.⁵

A preocupação com o cruzamento de diversos olhares e testemunhos sobre o mesmo fenómeno prende-se com o que normalmente se designa como a *triangulação* das fontes, de modo a garantir uma análise robusta e com bases sólidas (Duarte, 2008:119). Trata-se de analisar comparativamente os discursos, de diferentes actores, sobre um mesmo fenómeno,

⁵ Consultar nos Anexos B e C, pp. 53-220, as transcrições das entrevistas e *focus group* e diários de campo relativos aos dois agrupamentos.

sem esquecer o recurso às notas de campo, à observação dos contextos e dos quotidianos, comparando esses testemunhos com as acções e as práticas.

Torna-se pertinente uma última nota, acerca do anonimato dos agrupamentos de escolas e actores entrevistados. Esta foi uma questão que implicou ponderação, entre a vontade de identificar as escolas e pessoas envolvidas, no sentido de reconhecer o trabalho que aí desenvolvem e também a disponibilidade com que colaboraram ao longo do trabalho de terreno; e, por outro lado, a constatação de que se está a tratar um tema algo sensível, que implica referências explícitas a pessoas ou relações que, tal como acontece em todos os outros domínios da vida social, nem sempre são pacíficas. Posto isto optou-se pelo anonimato, tendo sido eliminadas todas as referências passíveis de identificar as escolas em causa. Assim refere-se um como o Agrupamento Amarelo e o outro como Agrupamento Branco (nomes fictícios) e todos os nomes dos entrevistados foram substituídos pelos cargos ou funções que desempenhavam aquando da realização do trabalho de campo.

3. PODER E LIDERANÇAS EM AGRUPAMENTOS TEIP

No presente capítulo analisam-se os dados recolhidos nos dois agrupamentos de escolas, à luz do quadro teórico desenvolvido anteriormente. Considerou-se, contudo, fundamental incluir uma breve descrição das principais características destes dois agrupamentos de escolas e dos territórios e comunidades em que se inserem, de maneira a não negligenciar a importância do contexto na análise que se segue. Assim, no próximo ponto estão presentes dados recolhidos ao longo do trabalho de campo, que permitiram a construção de uma caracterização dos dois agrupamentos, recorrendo a diversas fontes: documentos oficiais das escolas; diários de campo; inquéritos às famílias e docentes.

Após esta contextualização apresenta-se a análise das relações de poder e lideranças nos dois agrupamentos, tendo-se optado por uma organização em quatro subcapítulos. Primeiro são retratados, num registo mais descritivo, os líderes formais dos dois agrupamentos. De seguida, são analisadas a distribuição, dinâmicas e possíveis tensões entre o poder legal, tradicional e carismático. Especificamente em relação às directoras e à forma de construção das suas lideranças são consideradas, no ponto seguinte, as relações com o meio e o controlo da informação. O último subcapítulo procura sintetizar toda a análise, problematizando a existência de um novo modelo de gestão e estrutura de poder nas escolas.

i. Territórios, comunidades e agrupamentos

Os territórios constituem a base de intervenção do Programa TEIP2, pelo que se torna incontornável contextualizar os dados recolhidos, para além de que os contextos são um factor essencial nas lideranças e relações de poder. Por outro lado, a centralização, uma das características do sistema educativo português, significa que o locus dominante da acção é o Ministério da Educação, cuja intervenção se concretiza através da escola, só recentemente através do agrupamento e, muito raramente através do território, o que representa uma dificuldade para a concretização dos objectivos do Programa. Para além disto, a efectiva definição de Territórios Educativos de Intervenção Prioritária não é fácil devido a lacunas na sobreposição com outras divisões sociais ou administrativas (freguesias, bairros, etc.). Contudo, o denominador comum a todos os TEIP é o facto de servirem populações com carências sociais, económicas e escolares.

O Agrupamento de Escolas Amarelo situa-se num território de realojamento e exclusão social das periferias urbanas. Foi constituído enquanto Agrupamento Vertical em 2004, tem 663 alunos (dados de 2009/2010) e é composto por dois estabelecimentos, que distam cerca de 500 metros um do outro: a escola-sede (Escola Básica Integrada – do pré-escolar ao 3º ciclo do ensino básico), que funciona desde 2002, e a EB1/JI Rosa, em funcionamento desde 1983. A dimensão e proximidade física dos estabelecimentos fazem com que o agrupamento não tenha sentido muitas dificuldades em constituir-se como tal. O território em que se insere registou um crescimento populacional acentuado nas últimas décadas, com a instalação de bolsas de pobreza e um significativo contingente de população imigrante (principalmente dos PALOP e Brasil). Situado no centro de um bairro de realojamento, este agrupamento pode ser designado como *agrupamento de bairro*, já que serve maioritariamente a população que reside nesta zona de realojamento.

Os traços de pobreza são bastante acentuados neste território concentrado em escassas ruas paralelas mas onde estão presentes todos os serviços e infra-estruturas básicas, promovendo um efeito de perpetuação da permanência naquele espaço (80% dos alunos reside num raio de 1km em relação ao agrupamento). Este factor é aliás encarado, pela maioria do corpo docente, como um obstáculo à concretização do trabalho com os alunos e não como uma oportunidade para um maior envolvimento com a comunidade. De acordo com dados disponibilizados pelo Agrupamento, a taxa de actividade é de 41% e as principais áreas de trabalho são a construção civil, a limpeza e a vigilância, 73% dos alunos são beneficiários de ASE, apenas 1% dos pais tem licenciatura, 5% completou o Ensino Secundário. Segundo o

inquérito às famílias, mais de 40% dos lares incluem-se no segmento de 5 ou mais pessoas e o padrão de rendimentos é muito desfavorável: 1/5 dos lares auferem até 238 euros.

O Agrupamento Branco fica na região Sul do país e insere-se num território difuso que inclui áreas urbanas periféricas e zonas de povoamento disperso, com bolsas alargadas de pobreza. Situa-se num município que registou um forte crescimento nas últimas décadas, no qual as principais actividades são o comércio e o turismo, com mais de $\frac{3}{4}$ da população activa empregada no sector terciário. Mais de 8% da população é analfabeta e 5% tem no máximo o 2º ciclo do ensino básico. Existem no município 15 estabelecimentos (com oferta de 1º ciclo e 2º/3º ciclo), muito próximos em termos geográficos o que implica uma complexa constituição de agrupamentos e sobreposição de territórios. O Agrupamento foi constituído como tal em 2005/2006, tem 1138 alunos (dados de 2009/2010) e é composto por quatro estabelecimentos em territórios distintos e afastados: EB1/JI Verde, situada na periferia semi-rural da cidade; EB1/JI Castanha, situada numa zona industrial e de bairros sociais; um JI e a escola-sede, situados perto do centro da cidade. Estes estabelecimentos são socialmente heterogéneos e a continuidade dos alunos no agrupamento não é uma realidade, o que contribui para as dificuldades em constituir um efectivo agrupamento.

A pobreza caracteriza a maior parte das famílias deste agrupamento, com excepção do JI: segundo dados fornecidos pela escola, 60% dos alunos beneficia de ASE, 15% dos pais e 20% das mães beneficiam de Rendimento Social de Inserção, estão reportados problemas frequentes de alimentação e higiene. Segundo o questionário às famílias, o tipo de família dominante é o casal com 2 ou mais filhos, 31% das mães estão desempregadas e o perfil de qualificação é muito baixo: 66% dos pais e 63% das mães têm no máximo o 3º ciclo; $\frac{1}{4}$ das famílias auferem, no máximo, 475 euros.

Estes são dois agrupamentos que se integram em territórios de exclusão social, pobreza e baixas qualificações, com presença significativa de populações migrantes e de etnia cigana. Em ambos os casos a implantação escolar naqueles territórios é recente, principalmente no Agrupamento Amarelo, o que representa uma condicionante para o envolvimento comunitário já que os pais ou familiares mais velhos dos alunos não frequentaram aquelas escolas. No caso específico deste Agrupamento, a sua integração no bairro pode resultar como condicionante no sentido oposto, resultando numa acentuada homogeneidade social, um impedimento ao contacto das crianças e jovens com outros contextos e realidades sociais, o que poderá empobrecer as suas expectativas futuras.

Em ambos os casos o corpo docente é jovem, registando-se grande rotatividade e instabilidade, o que acarreta problemas para a continuidade pedagógica, para a relação com a

comunidade e para o desenvolvimento de processos organizacionais sustentáveis. Também as duas direcções dos agrupamentos têm implementações recentes: por um lado este novo modelo de gestão (e a figura do/a director/a) entrou em funcionamento há pouco tempo, em 2008 (Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de Abril); por outro lado, nos dois agrupamentos em causa as directoras estavam, aquando da realização do trabalho de campo, a iniciar o segundo ano lectivo no exercício deste cargo.

ii. Os líderes formais – retrato das lideranças de topo e intermédias

De forma a compreender as dinâmicas do poder e lideranças nos dois agrupamentos TEIP é essencial, em primeiro lugar, não negligenciar uma abordagem mais descritiva dos actores que ocupam as posições de líderes. Desde logo a criação do cargo de coordenador TEIP e da Equipa TEIP terão influência na constituição das lideranças e das relações de poder. Por outro lado, também não será de ignorar a definição oficial do cargo de director de agrupamento como fonte primeira de legitimação do poder relacionado com o exercício dessas funções. No fundo, em qualquer agrupamento as definições legais dos cargos e dos modos de funcionamento são uma fonte incontornável de poder, uma vez que é nesses documentos que estão contidos os princípios de legitimação para a actuação dos actores. Isto não significa, contudo, que no efectivo desempenho dos cargos não se cruzem outros tipos de poder, como o tradicional ou o carismático, ou que se encontrem nas escolas actores com tipos de poder que se sobreponham significativamente ao poder baseado nestes pressupostos formais.

Foram assim identificados cinco actores (ou conjunto de actores) nos dois agrupamentos que constituem, pelo menos formalmente, as lideranças de topo e intermédias: as directoras, os coordenadores TEIP, os elementos da Equipa TEIP, os coordenadores de Departamento, os presidentes do Conselho Geral e os directores de turma. No que respeita às directoras, como foi já referido, ambas desempenhavam estas funções pela primeira vez e pelo segundo ano lectivo, aquando da realização do trabalho de campo, contudo têm já anterior experiência em cargos de gestão e coordenação. É igualmente de destacar que em ambos os agrupamentos não há registos de percalços nos processos eleitorais das duas directoras, nem de oposições significativas e abertas da parte dos docentes, funcionários, encarregados de educação ou alunos. Poder-se-á assim afirmar que a legitimidade oficial e legal do trabalho das directoras não está posta em causa nestes dois agrupamentos. O trabalho da direcção é aliás amplamente

reconhecido, pelas famílias, como adequado em ambos os agrupamentos⁶, sendo minoritários (inferiores a 10%) os posicionamentos abertamente contra o desempenho das lideranças.

A directora do Agrupamento Amarelo tem 56 anos, e a sua formação é de ensino da História no 2º ciclo, lecciona no agrupamento desde o segundo ano da sua abertura, embora tenha estado afastada durante dois anos lectivos, período coincidente com o início do TEIP, em 2007 e não tendo pertencido, portanto à equipa de gestão anterior. Aqui os dados recolhidos levam a questionar até que ponto a liderança da directora vai para além do poder oficial e do *decreto*.

(...) é de destacar que muito poucas vezes, nas restantes visitas à escola, encontramos a directora. Por vezes estava em reuniões (...), outras vezes a directora não se encontrava na escola. A questão da figura do director chamou-nos a atenção ao longo do trabalho de campo, por termos testemunhado algumas situações com alunos que se dirigiam à sala da direcção (...) perguntavam sempre pelo “Director X” [adjunto], mesmo os professores ou funcionários que se deslocavam à direcção para pedirem ajuda para resolver qualquer situação com alunos e encarregados de educação eram normalmente recebidos pelo professor X, que intervinha prontamente. (Diário de Campo Agrupamento Amarelo)

A directora do Agrupamento Branco tem 43 anos e é educadora de infância, lecciona aí há cinco anos, tendo feito parte da gestão anterior (em regime de Comissão Instaladora, que funcionou até 2008/2009), sendo que já antes tinha sido coordenadora de estabelecimento (de uma das EB1/JI que compõem o agrupamento) e ocupado também lugar na gestão de um agrupamento horizontal de escolas. Esta directora acompanhou o início do Projecto TEIP no Agrupamento como membro da equipa de gestão. Neste agrupamento, a liderança da directora parece surgir fragmentada, sobrepondo-se à própria fragmentação do agrupamento e à sua dificuldade em constituir-se efectivamente como território. De facto, foi notória a diferença entre o exercício do poder no domínio da escola-sede e face às restantes escolas do agrupamento.

(...) nunca houve a preocupação de nos apresentarem a Escola Sede, onde passámos o tempo todo, nem as restantes escolas do Agrupamento (...). Neste sentido é também de destacar que raramente a directora se ausentava da sala ou da zona da direcção/serviços administrativos/sala dos Directores de Turma. (Diário de Campo, Agrupamento Branco)

⁶ Segundo o inquérito às famílias (cf. Capítulo 2, pág. 21)

No que respeita aos coordenadores TEIP, no Agrupamento Branco, o coordenador ocupa pela primeira vez um cargo do género, lecciona no agrupamento há seis anos e, tal como a directora, este é o segundo ano lectivo em que assume este cargo. Aquando do início do Projecto no Agrupamento, foi convidado para integrar a equipa para a elaboração da candidatura. Posteriormente recebeu o convite para a coordenação do Projecto, o que fez com que abandonasse a componente lectiva e transferisse o seu posto de trabalho para a sala da direcção. Uma das características mais marcantes da actuação deste coordenador é o seu controlo sobre as questões formais e organizativas do TEIP e sobre as vias de comunicação entre os vários intervenientes (Crozier e Friedberg) – “Estamos sempre em contacto via e-mail. Eu costumo fazer essa ligação por ser o Coordenador TEIP.” (Entrevista Coordenador TEIP, Agrupamento Branco).

Já no Agrupamento Amarelo, a coordenadora TEIP é uma figura chave na escola, o que ficou bem explícito no desenrolar do trabalho de campo:

As duas pessoas que mais acompanharam o trabalho de campo foram a coordenadora TEIP e o adjunto da direcção, já que eram eles, principalmente a coordenadora TEIP, que faziam o contacto com os restantes professores e intervenientes, que marcaram as entrevistas e FG e que nos forneceram os documentos necessários. (Diário de Campo, Agrupamento Amarelo)

A coordenadora tem formação base em ensino do 1º ciclo e está na escola-sede desde a sua abertura, desempenha há vários anos cargos na direcção, tendo sido coordenadora TEIP e adjunta no mandato anterior. Leccionou também na EB1/JI Rosa, sendo por isso um fundamental elemento de ligação entre os dois estabelecimentos. É aqui significativa uma tripla antiguidade desta coordenadora: é das docentes mais antigas do agrupamento; ocupa há vários anos cargos na gestão; é coordenadora TEIP desde o início do Projecto no agrupamento. Estes factores parecem traduzir-se numa figura consensual e estimada por toda a comunidade educativa, sendo que também representa a ligação entre a anterior e actual direcção, assumindo a responsabilidade de liderar diversas equipas, com grande capacidade para mobilizar os outros docentes.

As Equipas TEIP apresentam características diferentes nos dois agrupamentos, uma vez que no Branco esta é composta exclusivamente por docentes, que simultaneamente ocupam outros cargos: directores de turma, adjuntas da direcção e responsável pela BE/CRE, esta estrutura não inclui a presença dos técnicos contratados ao abrigo do projecto nem nunca, ao longo do trabalho de campo, estes foram apresentados à equipa de investigação. Aliás, as

referências ao trabalho dos técnicos contratados ao abrigo do TEIP foram muito escassas em todos os testemunhos recolhidos. O mesmo não acontece no caso do Agrupamento Amarelo, no qual o *focus group* incluiu igualmente todos os técnicos e docentes contratados ao abrigo do Projecto, embora a equipa que trabalha efectivamente na coordenação das acções TEIP seja composta, em grande parte, por elementos da direcção e coordenadores de departamento, incluindo uma psicóloga, que se encontra no agrupamento ao abrigo do TEIP desde o seu início. Em ambos os casos as Equipas TEIP são, portanto, bastante próximas da direcção, quer em termos do espaço físico de trabalho, quer na forma de actuação ao coordenarem o Projecto, que está muito integrada na própria direcção.

As coordenadoras de departamento são, nos dois casos, das docentes mais velhas e com mais anos de serviço em escolas do agrupamento⁷. Em primeiro lugar é importante referir a diferença de composição do grupo de entrevistadas nos *focus group* dos dois agrupamentos. No Agrupamento Amarelo participaram 11 pessoas, sendo o critério para a escolha dos participantes o assento em Conselho Pedagógico⁸: a coordenadora de estabelecimento da EB1/JI Rosa, a coordenadora TEIP, as coordenadoras dos departamentos: de Ensino Pré-Escolar, do 1º ciclo, de Línguas, de Ciências Sociais e Humanas, de Matemática e Ciências Experimentais, de Expressões e ainda as coordenadoras da BE/CRE, do Desporto Escolar e do Observatório da Escola. Já no caso do Agrupamento Branco, este Focus Group contou com a presença de cinco docentes: coordenadora do departamento de Ensino Pré-Escolar (que acumula com a coordenação da articulação curricular), coordenadora do departamento de 1º ciclo (que acumula com a coordenação do Estabelecimento da EB1/JI Verde), coordenadora do departamento de Línguas, coordenadora do departamento de Ciências Sociais e Humanas e coordenadora do departamento de Matemática e Ciências Experimentais. É ainda de salientar que em ambos os agrupamentos a tónica do discurso das coordenadoras de departamento e estabelecimento recai sobre os problemas dos alunos e do contexto em que se inserem os estabelecimentos, encarados como verdadeiros bloqueios a todo o trabalho, principalmente pedagógico, que se deveria desenvolver.

O posicionamento dos presidentes do Conselho Geral nos dois agrupamentos é bastante semelhante – apresentam um certo alheamento e afastamento dos processos de decisão,

⁷ Em geral, os coordenadores de departamento / estabelecimento tendem a ser os docentes com mais anos de carreira. O Decreto-Lei nº75/2008 limitava, aliás, a escolha destes coordenadores de entre os professores titulares, quando esta figura ainda se encontrava em vigência.

⁸ A decisão dos participantes em cada um dos Focus Group foi da responsabilidade do Agrupamento. Assim, no Agrupamento Amarelo estiveram presentes todas as docentes com cargos de coordenação, tendo inclusive havido lugar a uma convocatória interna e lista de presenças. Já no Agrupamento Branco a direcção solicitou a presença das coordenadoras de Departamento.

nomeadamente do Projecto TEIP. No Agrupamento Amarelo o presidente encontra-se bastante afastado do quotidiano da escola devido a problemas de saúde, embora se mantenha em funções no Conselho Geral, revelando desconhecimento sobre a maioria dos aspectos relativos ao TEIP, uma vez que não acompanhou nem acompanha o projecto. Também no Agrupamento Branco o Presidente do Conselho Geral faz muito poucas referências concretas sobre o papel deste órgão, seja no âmbito da gestão do agrupamento, seja na implementação do projecto TEIP, não tendo referido a participação da comunidade educativa, representada no Conselho Geral.

Os directores de turma / professores titulares de turma são actores identificados por Sousa, Costa e Neto-Mendes (2000), como sendo importantes líderes e gestores intermédios em contexto TEIP. De facto, a sua posição privilegiada no contacto com os alunos, pais e coordenação de projectos de dimensão intermédia (Projecto Curricular de Turma) e outros docentes, no conselho de turma, poderá ser equacionada como um impulso para a assumpção de um papel de liderança intermédia por parte destes actores. Na impossibilidade de entrevistar todos os directores de turma / professores titulares dos dois agrupamentos, foram seleccionados alguns docentes para participar no *focus group*, garantindo a representação dos vários ciclos de ensino e de ofertas educativas⁹. Contudo, em ambos os agrupamentos, o papel dos directores de turma revelou-se marcado por um certo alheamento e afastamento das decisões. Algumas das directoras de turma, especialmente as das turmas de percursos alternativos e dos cursos CEF, foram explícitas ao afirmar, aliás, que desempenharem esse cargo é sinónimo de mais sobrecarga de trabalho e horário (principalmente pela exigência de maior frequência das reuniões de docentes), não se registando evidências de uma liderança efectiva desses conselhos de turma e projectos.

iii. Poder legal, tradicional e carismático

Neste ponto analisa-se a distribuição do poder legal, tradicional e carismático nos dois agrupamentos em causa, procurando-se igualmente dar conta das dinâmicas e possíveis tensões existentes entre estes tipos de poder. No que respeita ao poder com contornos legais, salienta-se, desde logo, a actuação das directoras de ambos os agrupamentos, que parece

⁹ No Agrupamento Amarelo participaram no Focus Group seis docentes: duas professoras titulares do 1º ciclo (uma de ensino regular e outra da turma PCA de 4º ano); duas directoras de turma do 2º ciclo (uma de ensino regular e outra da turma de PCA de 5º ano); e duas directoras de turma do 3º ciclo (uma do ensino regular e outra do CEF de 7º ano). No Agrupamento Branco o Focus Group teve cinco participantes: dois professores titulares do 1º ciclo (uma do ensino regular e um da turma de PCA de 1º ciclo); a directora de turma do PCA de 5º ano; uma directora de turma de 3º ciclo e o director de turma do CEF de 3º ciclo)

caracterizar-se, em parte, pelo cumprimento das funções legalmente consideradas, baseando-se as relações de poder nas regras organizacionais (tal como definido por Crozier e Friedberg). No caso do Agrupamento Amarelo, este facto é corroborado pelo testemunho de um dos Directores de Turma, referindo-se à mudança recente do director: “Se as próprias pessoas [da direcção] ainda se estão a instalar e elas próprias se estão a adaptar, dificilmente conseguem dar orientações a quem está no círculo exterior.” (*focus group* Directores de Turma, Agrupamento Amarelo). Neste caso, a directora de turma referia-se ao facto de os docentes que não pertencem à direcção estarem a aguardar por orientações mais precisas sobre procedimentos a adoptar, depreendendo-se que a directora é vista principalmente como a responsável pela transmissão dos pressupostos oficiais de actuação. Em nenhum momento de recolha de dados houve referência ao papel da directora ultrapassando estes contornos legais, de colocação em prática das regras organizacionais e do desempenho das suas funções legalmente decretadas.

Já no caso do agrupamento Branco, a fragmentação da liderança de topo, protagonizada pela directora parece sobrepor-se à fragmentação do próprio agrupamento e território. Esta parece traduzir-se numa actuação com contornos principalmente legais face aos outros estabelecimentos do agrupamento, para além da escola sede. Não se registaram, por exemplo, quaisquer evidências de práticas de articulação e liderança de acções a nível intermédio, entre a direcção e coordenação TEIP e os docentes e técnicos nos vários estabelecimentos. Estas evidências, associadas às observações realizadas durante o trabalho de campo (raramente a directora se ausentava da zona dos gabinetes de direcção e mesmo durante a entrevista as referências foram principalmente para a escola sede) parecem apontar para um posicionamento da directora, face aos outros estabelecimentos do agrupamento, de cumprimento estrito dos mandatos legais associados ao cargo.

Ainda no Agrupamento Branco, o coordenador TEIP representa de forma mais significativa o exercício de poder legal, que acumula com poder de perito (Crozier e Friedberg), uma vez que cumprindo estritamente os pressupostos legais do cargo que ocupa, o seu poder advém igualmente do controlo sobre a burocracia do programa e os fluxos de comunicação e rede de relações. Este coordenador é aliás referido pelos restantes entrevistados como uma espécie de motor organizativo de todos os processos relacionados com o TEIP.

É a pessoa que está desde o início e como é o coordenador do projecto é ele que desenvolve e apoia em todas as acções, quer na questão dos instrumentos de recolha de informação, quer na

implementação das medidas, quer na elaboração, em tudo desde o início. (*focus group* Equipa TEIP, Agrupamento Branco)

Existe realmente a figura do Coordenador TEIP que se articula muito bem com a Directora, até porque trabalham em salas contíguas e é totalmente perceptível que a relação entre todos os membros da direcção e o coordenador TEIP é muito estreita e “fácil”. Aliás, todos os nossos contactos com a Escola foram feitos através do Coordenador TEIP e inclusivamente foi ele que marcou a maioria das nossas entrevistas fazendo a ponte entre nós e os professores. (Diário de Campo, Agrupamento Branco)

Este posicionamento na dinâmica de lideranças do Agrupamento Branco foi visível, desde logo na forma como decorreu a entrevista ao Coordenador. As suas respostas focaram-se essencialmente nas vertentes da organização e da gestão do processo associado ao TEIP: a formação das equipas, a selecção dos docentes para os projectos, o processo de revisão e negociação das versões do projecto, os contactos com a tutela (DRE e DGIDC).

Assim, poderá avançar-se com a caracterização da acção deste actor como uma liderança na vertente de implementação e gestão organizativa do projecto TEIP, com exercício de poder legal. A coordenação do TEIP está integrada na direcção: o coordenador passou a trabalhar na sala da direcção, o que se poderá equacionar como um reforço da legitimação do seu poder. Assim, interessa equacionar esta liderança em termos de posicionamento de topo ou intermédio, já que parece verificar-se uma *flutuação* da actuação do coordenador entre esses dois pólos. A gestão que faz de questões mais intermédias parece resumir-se ao contacto com os restantes docentes e à solução de problemas por estes colocados, não existindo uma intervenção / gestão consistente junto, por exemplo, dos directores de turma, dos coordenadores de departamento ou dos técnicos contratados ao abrigo do TEIP.

Ainda neste agrupamento, o poder com contornos legais surge quando se analisa a actuação da equipa TEIP. Não há nesta equipa indícios de lideranças intermédias, no sentido de actores nos quais a directora delega parte dos seus poderes, podendo-se avançar que isto ocorre também porque a proximidade e simultaneidade com a direcção é bastante significativa. Parece, assim, fazer-se notar nesta equipa um reflexo do poder legal, de perito e controlo sobre as fontes de informação centrados na direcção e no coordenador TEIP. De facto, notou-se uma significativa *fusão* entre esta equipa e a directora, embora isso não pareça resultar na construção de uma liderança efectiva do agrupamento – “A equipa tem uma grande

articulação com o órgão de gestão, é o próprio órgão.” (Entrevista Directora, Agrupamento Branco)

O posicionamento dos presidentes do Conselho Geral e dos directores de turma tem características semelhantes, quando analisado de acordo com esta tipologia de poder. Os actores que ocupam estes cargos em ambos os agrupamentos apresentam uma interpretação minimalista do poder legal associado à sua função, ou seja, limitam-se a executar o que consideram ser as suas funções, a um nível reduzido ao estritamente necessário. Esta característica é particularmente visível no caso dos presidentes do Conselho Geral que parecem encarar o órgão a que presidem como um mero formalismo, não revelando de todas as práticas consolidadas de reflexão sobre os agrupamentos. De acordo com o presidente do Conselho Geral do Agrupamento Amarelo, este é “(...) um órgão que possui essencialmente uma função fiscalizadora” (Entrevista Pres. Conselho Geral, Agrupamento Amarelo), não fazendo qualquer referência à actuação deste órgão na relação com a comunidade educativa, domínio que, aliás, lhe está atribuído por decreto.

Também os directores de turma entrevistados revelaram um certo alheamento e afastamento das decisões. Os seus discursos são marcados pelos problemas e dificuldades que enfrentam no agrupamento e em sala de aula, o que parece constituir-se como um bloqueio a todas as restantes dinâmicas da escola.

Nas imediações da escola é complicado... é mauzinho. A escola está aqui no fim de um bairro social, nós ou nos atiramos ao rio ou vamos descer para o bairro... não temos outra hipótese. Aliás a escola é TEIP não é por acaso... não é com certeza porque o ambiente é muito bom. Tem uma bela vista, lá isso tem, mas não passa disso. (*focus group* Directores de Turma, Agrupamento Amarelo).

Por outro lado, o discurso dos directores de turma acerca do funcionamento do agrupamento, do ponto de vista organizacional, da missão, objectivos a atingir é revelador de uma ruptura entre o centro de decisão e a restante comunidade educativa, que surge afecta às questões pedagógicas e de organização da sala de aula e das actividades com os alunos. No caso do Agrupamento Amarelo é especialmente notória a divisão entre o que se passa em sede de direcção e o resto da escola, quando se referem à mudança recente de directora e às consequentes reformulações de funcionamento. Também em relação ao projecto TEIP se confirma esta ruptura entre a direcção e actores que dela estão mais próximos, que concebem e gerem o projecto e o restante corpo docente, que executa as acções, independentemente do

facto da maioria destes directores de turma estarem relacionados com medidas e acções do próprio projecto.

(...) tenho conhecimento sobre o projecto TEIP mas não me foi solicitada qualquer tipo de intervenção ou participação nele, portanto nós agora, e acho que posso falar por todos, somos intervinientes como tendo que pôr o Projecto TEIP em acção, em campo. (*focus group* Directores de Turma, Agrupamento Branco)

Em suma, o posicionamento dos directores de turma parece reforçar o carácter legal do poder exercido pelas direcções, na medida em que se regista uma interpretação minimalista das suas funções, que ficam assim reduzidas à definição e indicações dadas pelas hierarquias superiores. A este facto não será certamente alheio as características da própria função de director de turma que, em ambos os agrupamentos, não são nem os professores mais velhos nem dos mais antigos na escola, para além de não terem sido eleitos pelos pares nem terem formação específica para desempenhar tal cargo, o que poderá potenciar, pois, um vazio de legitimação destes actores. Este posicionamento poderá, assim, entrar em confronto com o poder tradicional nos agrupamentos, particularmente com os coordenadores de departamento. De facto, em ambos os casos os coordenadores de departamento não só são mais velhos como mais antigos nas escolas (particularmente no Agrupamento Branco) em relação aos Directores de Turma, o que parece constituir-se como factor de desequilíbrio nas relações de poder. Os coordenadores de departamento, a uma estrutura mais sólida do ponto de vista legal¹⁰, acrescentam uma vertente de poder tradicional.

Na verdade, foi entre o poder legal e tradicional que se verificaram mais tensões nos dois agrupamentos analisados, constituindo as coordenadoras de departamento o núcleo mais relacionado com uma actuação com contornos tradicionais, denotando-se resistências à imposição do poder legal por parte das direcções, especialmente visíveis nos processos de implementação do TEIP. No caso do Agrupamento Amarelo, uma das tónicas mais presentes no discurso das Coordenadoras de Departamento foram as especificidades deste agrupamento em termos da dimensão e juventude do corpo docente, encaradas como obstáculos à concretização de um trabalho mais consistente. Poderá aqui colocar-se a hipótese de que, combinado com o sentimento de bloqueio face ao contexto social e de este ser um

¹⁰ O Decreto-Lei nº75/2008, de 22 de Abril, refere-se aos vários órgãos que asseguram a administração e gestão, entre os quais o Conselho Pedagógico, fazendo igualmente referência aos coordenadores (de departamento e estabelecimento), como membros desse órgão. Este decreto nunca refere, contudo, os directores de turma e as suas funções, inclusive quando se refere à organização das actividades de turma (artigo 44º).

agrupamento de *fim de linha*, a sensação de que as pessoas são sempre as mesmas nas várias equipas resulta num ambiente marcado por uma certa saturação e acumulação de funções, que parecem coincidir em grande parte, com os actores que detêm poder com contornos tradicionais, o que não parece promover a constituição de lideranças intermédias consistentes.

(...) como não somos muitos acabamos por estar todos envolvidos sempre, estamos sempre em todas as equipas (...). Grande parte dos professores são muito novos (...) os outros, os mais antigos, que também não são assim tão antigos, não são de facto pessoas como há noutras escolas que têm só uma, duas turmas e têm todo o tempo do mundo para se dedicarem a outras coisas com mais tempo e a reflexões. (*focus group* Coordenadores de Departamento, Agrupamento Amarelo)

De facto, não surgiram no discurso das coordenadoras, nem nas observações realizadas ao longo do trabalho de campo, indícios da sua actuação como líderes intermédias. Na verdade, algumas destas docentes estão em posições muito próximas da direcção (particularmente a coordenadora do 1º ciclo e a coordenadora de estabelecimento da EB1/JI Rosa), ocupando simultaneamente cargos de assessoria e também de coordenação e gestão do TEIP, representando o núcleo de poder tradicional do agrupamento. É aliás interessante constatar que, por outro lado, as docentes que não ocupam cargos na direcção nem no projecto TEIP (coordenadora do Departamento de Línguas, Coordenadora do Observatório da Escola e Coordenadora do Desporto Escolar) praticamente não se pronunciaram acerca das questões do TEIP, fazendo transparecer algum afastamento em relação à forma como decorre a gestão do projecto, embora se tivessem referido às actividades e aos seus benefícios. Parece assim reforçar-se a ideia de que existe uma ruptura, relativamente ao projecto TEIP, entre o núcleo de concepção, condução e avaliação (direcção e lideranças de topo/intermédias) e o restante corpo docente e técnicos.

Já no caso do Agrupamento Branco, o posicionamento das coordenadoras de departamento é bastante distinto, embora a tónica do discurso seja também nos problemas dos alunos e do agrupamento, omitindo em grande parte os aspectos do TEIP. É pertinente equacionar aqui a relação entre a referência constante a estas características dos alunos e famílias, juntamente com uma certa negligência do projecto TEIP (presente nos discursos das coordenadoras de departamento dos dois agrupamentos, embora talvez com mais intensidade no Agrupamento Branco), e uma visão da escola iminentemente tradicional. De facto, o poder tradicional destas coordenadoras está baseado numa ordem igualmente tradicional na escola –

elitista, autoritária, uniformizada – que é defendida por estas docentes (pois é aí que tem origem o seu poder) e que, por outro lado, não encontra expressão nos princípios de um projecto como o TEIP e que encara os handicaps dos alunos e famílias como obstáculos incapacitadores.

Neste agrupamento, as coordenadoras de departamento leccionam nos estabelecimentos há pelo menos 10 anos, o que contrasta com a juventude dos elementos da direcção. Durante o *focus group* foi notória alguma tensão e crítica à direcção, centrada na escola sede, reforçada pela distância entre estabelecimentos, factor que dificulta a gestão e a transição entre ciclos e que se reflecte na fragmentação da liderança da directora. A forma como referiram as várias escolas do agrupamento denota isto mesmo: falaram de realidades bastante distintas e de práticas também muito diferentes, sendo a articulação centrada nos estabelecimentos.

Planeamos mais a nível do Conselho de docentes e numa hora de estabelecimento que temos (...). As pessoas reúnem no estabelecimento para combinar actividades conjuntas. (*focus group* Coordenadores de Departamento, Agrupamento Branco)

A visão das coordenadoras sobre o Projecto TEIP prende-se, à semelhança do que acontece no outro agrupamento, com os benefícios de obter recursos adicionais, tanto materiais como humanos, embora apontem como obstáculo a excessiva burocracia e uma certa obsessão com o registo de evidências (cf. Anexo C, p. 170). Esta tensão com o poder da direcção, onde têm origem estas exigências de registos, associada às referências de falta de articulação e distância entre estabelecimentos revelam uma vez mais uma defesa do poder tradicional face ao poder legal (da direcção). A crítica imediata ao excesso de burocracia e ao que apelidam de ‘obsessão’ com o registo de todas as evidências e acções surge nos discursos das coordenadoras de departamento dos dois agrupamentos, podendo-se avançar que funciona portanto como um mecanismo de defesa do poder tradicional.

No Agrupamento Branco, mas também no Amarelo, embora de forma não tão evidente, pode então constatar-se que a posição específica das coordenadoras de departamento, enquanto veículos e pontes de articulação entre direcção e docentes e entre escola sede e restantes estabelecimentos, não tem expressão real, não se revela eficaz nem concretizada.

O historial das direcções/gestões dos agrupamentos revelou-se também bastante pertinente quando se analisam as dinâmicas do poder tradicional nos agrupamentos, relacionando-se com as questões da cultura de cada escola, no sentido da sua identidade perante a comunidade, fora e dentro da escola. Neste sentido, se ambos os agrupamentos

revelam, por um lado, uma ruptura com as anteriores gestões/direcções (por serem recentemente instaladas face a lideranças prolongadas, principalmente no caso do Agrupamento Amarelo, em que o anterior director tinha sido o representante máximo do agrupamento desde a sua abertura), existem também elementos de continuidade e tradição que não podem ser ignorados, por se entender que asseguram uma ponte entre as anteriores e actuais gestões, uma dimensão de poder tradicional.

No Agrupamento Branco existe uma parcial continuidade com a anterior gestão, ainda que não totalmente consensual, mas que pode ser significativa para a legitimação do poder da directora e equipa de direcção. No caso deste agrupamento, a única referência, feita pela directora, ao passado dos órgãos de gestão é quando se aborda o início do projecto TEIP, que ocorreu durante o período de Comissão Instaladora (cf. Anexo C, p. 139 e 141). Porém, através da observação do quotidiano da escola-sede e das restantes entrevistas é perceptível que a actual liderança surge pelo menos parcialmente como continuidade da anterior: “(...) o órgão de gestão, apesar de ter havido uma mudança o lema continua o mesmo.” (Entrevista Pres. Do Cons. Geral do Agrupamento Branco). Esta percepção, porém, não é generalizada, sendo que por um lado os representantes da associação de pais (de um dos estabelecimentos EB1/JI) consideram ter existido uma redução na colaboração com a direcção e, por outro lado, a consultora externa aponta uma certa ruptura na lógica de liderança do agrupamento, passando a existir uma maior partilha e coesão.

(...) tinham até ao final do ano passado uma liderança de uma pessoa muito forte, que era muito carismática na escola (...) Mas também como todas as lideranças fortes não se sentia muita oposição, nem contradição, nem conflitualidade e isso agora está a aparecer (...). O agrupamento está por um lado mais coeso e mais organizado, mas neste segundo ano vejo também emergir algumas discordâncias que são positivas que venham a lume, em vez de permanecerem escondidas. (Entrevista Consultora Externa, Agrupamento Branco)

Desta forma, também estas evidências, acerca das continuidades e rupturas na liderança do agrupamento parecem reforçar o carácter de fragmentação, surgindo as referências a um poder com algumas características tradicionais restritas à escola-sede, onde a directora e a equipa de direcção (e também a equipa TEIP) parecem reunir maior consenso e associar poder legal (maioritariamente) e tradicional.

Por seu lado, a coordenadora TEIP do Agrupamento Amarelo é, como aliás já se referiu, uma figura chave naquele contexto, reunindo consenso por parte de toda a comunidade

educativa e fazendo a ligação entre a anterior e actual direcção (uma vez que em ambas desempenhou funções de adjunta). Para além da sua antiguidade no agrupamento se traduzir num poder com contornos tradicionais uma vez que a ela está associada uma imagem de continuidade dos costumes daquele agrupamento, a sua actuação caracteriza-se igualmente por uma dimensão de poder de perito (tal como definido por Crozier e Friedberg), uma vez que o facto de a coordenadora exercer há vários anos cargos de gestão e associados ao TEIP faz com que tenha experiência acumulada e controlo sobre as especificidades deste Programa. Apresenta, assim, uma sobreposição entre poder legal, que tem origem na acumulação de cargos nas lideranças de topo, poder tradicional e, como se verá no próximo ponto, poder carismático, conjugação que parece resultar numa figura central no funcionamento daquele agrupamento, que reúne amplo reconhecimento pela sua actuação.

Ainda neste agrupamento este papel de poder tradicional da coordenadora TEIP é estendido à equipa TEIP (cujos elementos são, em grande parte, elementos da direcção e coordenadores de departamento, incluindo uma psicóloga, que se encontra no agrupamento ao abrigo do TEIP desde o seu início). Esta equipa representa, assim, uma forte estrutura de continuidade entre a actual e o anterior líder de topo. Neste caso, parece estar-se perante uma convivência peculiar entre um poder mais tradicional, centrado nestes actores que têm já uma longa permanência nas equipas de gestão e coordenação do agrupamento, poder esse que é legitimado junto dos alunos e mesmo dos parceiros externos, também por deterem poder legal inerente aos cargos que ocupam (e acumulam) e, por outro lado, por parte da directora, a tentativa de imposição de um poder carismático e principalmente através do controlo da informação e relações com o meio.

Na verdade, o poder carismático revelou-se menos visível na actuação dos vários actores nos dois agrupamentos. Se atendermos aos pressupostos do Decreto-Lei nº75/2008, quanto à criação de condições para as lideranças fortes e eficazes, a definição weberiana de poder carismático parece coincidir com esse objectivo do documento legal: que em cada escola “(...) exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa”. A construção destas lideranças porém, implica mais do que o cumprimento estrito dessas competências, estando relacionado com, tal como definido por Weber, características pessoais específicas que possibilitem a existência de seguidores, que reconheçam essa fonte de poder como legítima.

A actuação da coordenadora TEIP do Agrupamento Amarelo reveste-se também de características de poder carismático o que parece contribuir, como já se salientou, para a sua

centralidade naquele contexto. Durante o trabalho de campo foi visível a sua capacidade para mobilizar os restantes docentes para o trabalho em diversas frentes e equipas, responsabilidade que assume de facto, liderando essas actividades: equipa TEIP, equipa de auto-avaliação, conselho pedagógico, comissão de avaliação de desempenho.

Observámos que o TEIP é um projecto muito importante para o agrupamento e que parecem existir relações fortes e coesas entre a equipa TEIP. Encontrámos, muitas vezes a equipa reunida a trabalhar em torno do projecto. (Diário de Campo, Agrupamento Amarelo).

Neste contexto, a coordenadora TEIP funciona, de facto, como força aglutinadora das várias equipas em que participa, estimulando e incentivando o trabalho conjunto e garantindo a coesão, fazendo a ponte entre o passado e o presente do agrupamento, mesmo com as entidades parceiras. Esta capacidade de liderança da coordenadora TEIP em relação às equipas de trabalho que estão sob sua responsabilidade faz-se sentir ainda mais em resultado da dimensão do corpo docente do agrupamento, que é bastante reduzido.

(...) há outro tipo de trabalho que era preciso ser feito por outras pessoas, e não é má vontade de ninguém, é não termos mesmo as pessoas. Se eu desse um bocadinho de asas, o grupo TEIP já se tinha desfeito, as pessoas estão as mesmas em muitos lugares. (Entrevista Coordenadora TEIP, Agrupamento Amarelo)

Assim, na linha de Weber, podemos aqui encontrar de facto evidências de poder tradicional e carismático, visível na sua imagem como figura consensual e aglutinadora de esforços, que permite o avançar dos trabalhos sob a sua orientação. Por outro lado, pode ainda equacionar-se o seu posicionamento mais próximo de uma liderança de topo ou intermédia. Acumulando o cargo de adjunta da direcção e de coordenadora do projecto TEIP parecem cruzar-se e sobrepor-se as características de uma liderança de topo e de uma intermédia. De facto, se por um lado as suas funções de adjunta a aproximam da liderança de topo do agrupamento, uma vez que gere questões de maior abrangência, momentos e contextos há em que a coordenadora desempenha um papel de líder intermédia, na relação próxima com os docentes e técnicos que, por exemplo, implementam as actividades associadas ao TEIP e até na relação com encarregados de educação. Na verdade, *flutuam* aqui tanto os contornos do poder (mais tradicional, mais carismático, mais de perito, ...), como o posicionamento mais de topo ou intermédio, consoante a situação e os actores envolvidos.

Ainda neste agrupamento, destaca-se uma outra figura no que respeita a uma associação entre poder tradicional e carismático (semelhante ao da coordenadora TEIP), que parece resultar em lideranças aparentemente mais consolidadas do que as da directora. Um dos adjuntos da direcção revelou-se, ao longo do desenrolar do trabalho de campo e principalmente na relação com os alunos e encarregados de educação, a imagem da tradição carismática na escola. Na sua actuação e postura percebeu-se uma continuidade em relação ao carácter do anterior director, marcado pela força e autoridade, consideradas ferramentas essenciais num contexto envolvente complexo. O facto de ser o único docente do sexo masculino na equipa de gestão e na Equipa TEIP poderá reforçar esta imagem de autoridade e tradição, uma vez que o anterior director, que marcou profundamente a história do agrupamento desde a sua abertura era também um homem, para além de que esta escola serve populações maioritariamente de classes sociais desfavorecidas e de etnia cigana, nas quais a figura masculina tende a revestir-se de grande importância. É ainda interessante, comparando este adjunto da direcção com a coordenadora TEIP, a relevância do poder de perito neste contexto: estes dois docentes revelaram semelhantes posições no que respeita ao poder tradicional e carismático, contudo, a grande diferença entre eles, que confere, em termos do funcionamento do agrupamento, maior poder à coordenadora TEIP, está na detenção de poder de perito, neste caso concreto face às especificidades do projecto TEIP.

Nos dois agrupamentos em causa, como se tem vindo a salientar, o principal aspecto da actuação das directoras não é o poder carismático que poderiam deter. No Agrupamento Amarelo, a directora demonstra alguma visão consolidada para o agrupamento (muito associada ao projecto TEIP), mas não há indícios de partilha desta com a restante comunidade nem de tentativa concreta de fortalecimento da sua posição de liderança face aos alunos ou outros docentes (poucas vezes estava na escola aquando do trabalho de terreno, notou-se desconforto nas coordenadoras de departamento com a mudança na direcção). Por seu lado, no outro agrupamento a visão da directora é pouco explícita e durante a entrevista revelou dificuldade em perspectivizar o futuro do agrupamento, centrando-se nos problemas actuais e imediatos dos alunos, perante os quais revela alguma impotência e incapacidade para agir.

Os dados recolhidos nestes dois contextos, relativamente à actuação das directoras, levam a questionar de que forma estas procuram construir e impor a sua liderança e em que dimensões apoiam os fundamentos do seu poder. Na verdade, como se tem vindo já a constatar, esta construção de lideranças não acontece por via do exercício de um poder carismático, que inclua a integração plena do projecto TEIP no funcionamento do agrupamento e a partilha dessa visão, através também do reforço das lideranças intermédias.

Porém, como se discutirá no próximo ponto, o poder de perito, as relações com o meio e o controlo da informação e fluxos de comunicação parecem essenciais na construção destas lideranças.

iv. Formas de construção de lideranças – o poder de perito, as relações com o meio e o controlo da informação

A construção de lideranças por parte das duas directoras baseia-se fundamentalmente, como se verá, na tentativa de imposição através do controlo das especificidades do programa TEIP (destacando-se a importância do apoio dos coordenadores TEIP neste domínio), procurando garantir as competências de perito na gestão organizacional (tal como definido por Crozier e Friedberg); mas também, na mesma linha, pelo controlo da informação e fluxos de comunicação e relações com o meio, nomeadamente com as entidades parceiras, agências da administração local, regional e nacional.

No Agrupamento Amarelo é interessante constatar que a directora define, de forma muito explícita, a sua actuação em contraste com a direcção anterior:

(...) a pobreza, a fraca iniciativa dessas lideranças [intermédias], porque havia uma gestão muito autocrática, portanto a pessoa que estava tinha uma visão muito diferente, muito centrada nessa pessoa, muito fechada, muito centrada na chefia, que eu nunca defendi, pelo contrário, tento envolver as pessoas e tento reforçar ao máximo o papel dessas lideranças. (Entrevista Directora Agrupamento Amarelo)

Coloca, então, a tónica do seu discurso em termos mais abstractos e demonstrando ter uma visão (embora não se tenham registado indícios de que esta seja partilhada) que assenta na aposta na integração plena da metodologia de trabalho de projecto e na educação pelas artes e multiculturalidade. Defende que todos os princípios e formas de trabalho incutidas pelo TEIP devem ser mantidas e perpetuadas nos vários órgãos e equipas do agrupamento. Refere que deseja aumentar cada vez mais a importância das lideranças intermédias, o trabalho colaborativo entre os professores e estes e a direcção, beneficiando do entusiasmo, disponibilidade e energia dos professores mais novos. Parece portanto procurar fundamentar o seu poder e liderança num conhecimento de perito acerca das regras organizacionais e do controlo das dinâmicas de funcionamento integrando as lógicas do TEIP, que reforça continuamente ao longo da entrevista (cf. Anexo B, p. 56 a 70)

Por outro lado, é pertinente destacar que no discurso de actores externos à escola (parceiros e associação de pais) a liderança da directora surge caracterizada como carismática, forte e amplamente reconhecida, frequentemente associada à comparação (e ruptura) com o anterior director do agrupamento. Aqui foi também explícita a percepção da directora como líder de uma equipa que tem melhorado bastante a eficácia no que respeita aos pedidos de informação e dados, por exemplo por parte da autarquia ou outros procedimentos junto de entidades parceiras do agrupamento. Durante o trabalho de campo foi aliás perceptível o controlo da directora, apoiada em grande parte pela coordenadora TEIP, sobre os contactos com estas entidades, inclusive para a marcação das entrevistas no âmbito do projecto.

Acho que talvez neste momento a escola esteja mais próxima, a rede entre as pessoas acho que está mais forte (...) está mais no envolvimento, está mais apaziguada, tudo se cumpre, mas está mais apaziguada (...) é uma escola que sabe o que quer, sabe para onde vai. (Entrevista Parceiros, Agrupamento Amarelo, chefe de Divisão de Educação da Autarquia)

(...) sinto que é uma gestão participada neste momento, talvez até mais do que seria anteriormente, que era se calhar uma gestão mais centrada na figura do presidente, que exercia se calhar um maior controlo de todo o agrupamento, agora não, vejo que é uma escola mais aberta. (Entrevista Parceiros, Agrupamento Amarelo, Representante de IPSS)

O director que estava cá antigamente, ele tinha aquilo que eu gosto, ele tinha mais mão nos miúdos, mais disciplina. Mas, em compensação, não deixava muito os pais intervirem na escola. (Entrevista Representante Associação de Pais, Agrupamento Amarelo)

Relativamente à situação específica da Associação de Pais, em processo de criação aquando da realização do trabalho de campo, foi notório o papel de destaque da directora na promoção da concretização deste órgão – os outros actores entrevistados revelavam saber que a associação estava a ser criada, mas não tinham conhecimento dos pormenores. Este parece ser, pois, um processo controlado pela directora, como se percebe, inclusive pelo discurso da representante da Associação de Pais, o que reforça a imposição da sua liderança através da relação com o meio e controlo da comunicação e informação.

Neste domínio específico, a coordenadora TEIP tem igualmente um papel bastante importante, uma vez que uma outra característica da sua actuação tem a ver com o controlo que detém sobre as relações com o contexto (comunidade, tutela e instituições parceiras) e consequentes fluxos de informação e comunicação. Por um lado, a coordenadora participa em

diversas equipas de trabalho, faz parte da direcção e tem assento no Conselho Pedagógico, o que significa que está presente em grande parte dos núcleos de decisão e produção/divulgação de informação sobre os mais diversos domínios da vida quotidiana do agrupamento. Por outro lado, é também uma pessoa de contacto para fora do estabelecimento, na relação com a tutela, autarquia e parceiros. Este papel parece ser um reforço para o poder da directora, dada a relação de estreita colaboração entre as duas na gestão do agrupamento (a coordenadora TEIP é adjunta da direcção e pessoa da inteira confiança da directora – cf. Anexo B, p. 58).

(...) foi sempre uma relação de construirmos em conjunto [com a direcção do agrupamento] e agora até se mantém porque a coordenadora TEIP mantém-se e sempre foi muito ela que trabalhou no directo connosco. (Entrevista Representante de Instituição de Ensino Superior, parceira do Agrupamento Amarelo)

No Agrupamento Branco, a directora parece procurar impor-se igualmente pelas competências de perito na gestão organizacional e também pelo controlo dos fluxos de informação, sendo melhor sucedida na escola sede, uma vez que, como já foi salientado a sua liderança revela indícios de fragmentação face aos restantes estabelecimentos do agrupamento. Também nas relações com o meio esta directora é particularmente eficaz, detendo o monopólio dos contactos com parceiros, tutela e também com a consultora externa. Isto foi visível no trabalho de campo, uma vez que enquanto no caso das marcações de entrevistas com os docentes e divulgação dos inquéritos, quem procedia aos contactos era o coordenador TEIP, quando se tratou de contactar as entidades parceiras (clube desportivo e autarquia), bem como a consultora externa, quem o fez foi a directora.

Grande parte das informações foi transmitida no conselho geral, era aí que se davam as informações [sobre o TEIP]. Eu posso ter sido informada mais do que alguns representantes da comunidade, que também estão no conselho geral, eu com a relação de proximidade que tenho com as escolas, talvez por aí pudesse ter conhecimento mais de alguma situação ou outra. (Entrevista Chefe de Divisão de Educação da Câmara Municipal, Agrupamento Branco)

É assim notória uma intervenção directa da directora por exemplo junto dos conselhos de turma que enfrentam mais problemas, procurando controlar a informação e os meios de comunicação, bem como na tentativa de resolver os problemas imediatos do contexto, em controlar as especificidades desta gestão da escola.

(...) mas tenho estes que não estão a aproveitar e eu preocupo-me com eles... não sei o que lhes fazer (...). É perder muitas gerações, mas eu quase que me apetecia dizer ‘olha esqueçam aqueles miúdos todos e vamos concentrar naqueles’ porque se nós nos concentramos naqueles agora eles vão crescendo e quando chegarem aqui... (Entrevista Directora Agrupamento Branco)

À semelhança do que acontece no Agrupamento Amarelo, também aqui o coordenador TEIP reforça esta actuação da directora, quando se analisa o seu controlo sobre os fluxos de informação e comunicação. Como já anteriormente se destacou, este coordenador apresenta um poder de perito, controlando os procedimentos específicos do TEIP, ao mesmo tempo que é ponto forte da sua actuação a competência de organizar as comunicações internas no agrupamento, através da banalização do e-mail e do Moodle. Este papel é reconhecido pela própria directora, que inclusive direccionou a equipa de investigação durante o trabalho de campo para que todos os pedidos de documentação e marcações de entrevistas fossem dirigidos ao coordenador TEIP.

Nos dois agrupamentos em causa o posicionamento das directoras na estrutura de poder e a sua tentativa de construção de uma liderança são, como se destacou, semelhantes em vários aspectos. De facto, o recurso ao controlo sobre os fluxos de informação e comunicação, ao poder de perito e às relações com o meio são aspectos fundamentais nas suas actuações, conferindo-lhes de facto poder de base para a imposição de lideranças de topo, sendo sempre importante equacionar também o peso do poder tradicional nestes dois contextos. É notória uma maior preocupação com as relações com a comunidade, no sentido de uma fonte de legitimação externa, por parte das directoras, o que poderá estar relacionado com o novo modelo de eleição do/a director/a (através do Conselho Geral, do qual fazem parte também representantes da comunidade e dos pais e encarregados de educação), mas também com a lógica do TEIP, de um aumento no trabalho colaborativo com as entidades parceiras.

Para além disto, constatou-se igualmente que o poder carismático é praticamente inexistente no desempenho das directoras, tal como o é a existência de lideranças de topo efectivas e concretizadas nos dois agrupamentos. Poderá aqui avançar-se com a hipótese que, vendo impossibilitado o acesso a obtenção de um poder de contornos tradicionais, pela própria especificidade do contexto em que se encontram (juventude das duas direcções, face a coordenadoras de departamento com significativa antiguidade e visões da escola ancoradas também na tradição), as directoras e os membros das suas equipas, incluindo o núcleo que concebe e desenvolve o TEIP, deslocam as fontes de legitimação das suas actuações para os recursos que lhes são mais acessíveis: o poder legal conferido pelos cargos que ocupam e,

com principal destaque, o controlo sobre os processos do projecto TEIP, sobre a comunicação e informação e sobre as relações com o meio. A influência do projecto TEIP nestes modos de construção de lideranças é debatida no próximo e último ponto, no qual se equacionam as alterações na estrutura de poder e a possibilidade de se estar perante um novo modelo de gestão destes agrupamentos.

v. O TEIP e as alterações na estrutura de poder: um novo modelo de gestão?

Tendo em conta o que tem vindo a ser analisado até aqui, considera-se pertinente sintetizar aqui as principais características do poder e lideranças nestes agrupamentos, procurando equacionar a influência do TEIP nestas dinâmicas e no possível surgimento de um novo modelo de gestão. Como se salientou, as tensões entre o poder legal e tradicional nestes agrupamentos revelaram-se bastante significativas. De facto, a alteração no modo de nomeação dos coordenadores de departamento (escolhidos pelo/a director/a) não parece ter reduzido estas tensões, pelo contrário poderá inclusive argumentar-se que esta reformulação do modelo organizacional contribuiu para o incremento da crispação entre poder legal e tradicional, uma vez que os coordenadores de departamento são tendencialmente os mais velhos nas escolas, enquanto o mesmo não se regista com as direcções.

Para além disto, as visões tradicionais da escola associadas aos discursos das coordenadoras de departamento, que assim defendem o seu poder tradicional, encetam uma resistência às especificidades do Projecto TEIP, que promove outras lógicas de trabalho e de relação com a comunidade, criando assim, igualmente uma oposição ao poder legal da direcção, que implementa o projecto, criticando o excesso de burocracia e trabalho acrescido. Por outro lado, este poder legal das direcções parece sair reforçado com a implementação do Projecto TEIP. Na verdade, os dois projectos foram concebidos em sede de direcção, por um grupo restrito de actores que já tinham cargos de gestão ou que estavam próximos do órgão de gestão e, na verdade, não há indícios que o TEIP tenha alguma vez transposto os limites da sala da direcção / coordenação TEIP. É nesse espaço físico e na exclusividade dos actores que nele trabalham que os projectos foram concebidos, negociados, reformulados, avaliados, apenas contando com a restante comunidade educativa para colocar em prática as acções que dele fazem parte, beneficiando dos técnicos e recursos adicionais. Apesar de no *Focus Group* da Equipa TEIP no Agrupamento Amarelo terem sido convocados todos os técnicos e docentes contratados ao abrigo do projecto, em nenhum momento se registou evidências de que estes, os alunos ou as entidades parceiras (autarquias, instituições locais, Associações de

Pais), participassem de facto no projecto, ou seja na sua concepção, avaliação e reformulações.

Encontramos também aqui nesta limitação do TEIP às lideranças de topo dos agrupamentos, um reforço / tentativa de imposição destas mesmas lideranças por parte das directoras, com o controlo dos processos do projecto (poder de perito) e das informações e comunicações e relações com o meio. O TEIP parece então surgir aqui como um dos meios de tentativa de imposição das directoras: ao controlar as ‘burocracias’ do projecto e os contactos com a tutela, a consultora externa (no caso do Agrupamento Branco), as directoras, fortemente apoiadas também nos coordenadores TEIP, reforçam a legitimidade da sua actuação, impondo a sua liderança nestes moldes, embora admitam encontrar resistência aos novos modos de trabalho e exigências (cf. Anexo B e C, pp. 73 e 142-143).

Do ponto de vista das dinâmicas de trabalho e das estruturas organizativas dos agrupamentos, a influência do TEIP é bastante questionável: não parece existir uma alteração sistemática e consolidada dos modos de trabalhar, o que aliás é consistente com a existência de lideranças que ainda se procuram impor de forma mais definitiva, embora se verifiquem de facto algumas iniciativas pontuais, sendo a importância dos recursos adicionais trazidos pelo TEIP (materiais e humanos) a mais-valia com mais destaque entre os entrevistados.

O TEIP tem sido muito, muito útil, para além da parte monetária, mas com os cortes que houve, essa parte deixou de ser importante. Mas, neste momento, o que é muito importante neste agrupamento são as técnicas e os professores ao abrigo do projecto. (Entrevista Coordenadora TEIP, Agrupamento Amarelo)

Outra das questões com maior relevo quando se analisa o impacto do TEIP nas estruturas de poder e nos modos de gestão, a par das formas de construção das lideranças, é, sem dúvida, a introdução de práticas sistemáticas de reflexão sobre os agrupamentos e os contextos. Quer num quer noutro agrupamento é destacado por vários actores que o TEIP imprimiu práticas de reflexão mais aprofundadas e sistemáticas, ao exigir diagnósticos minuciosos, planeamentos de acções e avaliações periódicas. Por exemplo, o coordenador TEIP do Agrupamento Branco sublinha isto mesmo, ao afirmar que na sua opinião o agrupamento beneficia, precisamente, ao nível da organização e auto-regulação, com a implementação da prática de reflexões sistemáticas, maior comunicação e gestão de novos projectos e acções.

Executavam-se muitos registos mas a não ser nos departamentos não havia uma reflexão sobre o rumo que o agrupamento tinha de ter e sobre as acções que podiam ser implementadas para resolver os desafios que víamos que tínhamos de resolver. (...) Tenho sentido que há muitas reuniões para reflexão. (Entrevista Coordenador TEIP, Agrupamento Branco)

Testemunhos semelhantes podem ser encontrados na directora e coordenadora TEIP do Agrupamento Amarelo e também na consultora externa do Agrupamento Branco, que destacam a importância desta reflexão, ainda que tenha sido forçada e com carácter obrigatório, resultando naquilo a que por exemplo as coordenadoras de departamento e directores de turma apelidam de excesso de burocracia e obsessão com os registos.

O TEIP ajuda-nos a pelo menos parar, aquela meia dúzia de pessoas a parar, e a perguntar por que é que isto acontece? O que é que temos que fazer? (Entrevista Coordenadora TEIP, Agrupamento Amarelo)

[O TEIP] permitiu à escola pensar-se a si própria, é um agrupamento que eu acho que estava a precisar disso, de olhar para si, olhar para os seus resultados. (Entrevista Consultora Externa, Agrupamento Branco)

A questão da discrepância de percepções acerca da necessidade e benefícios do aumento da exigência quanto aos registos de evidências entre as directoras e coordenadores TEIP e as coordenadoras de departamento e directores de turma coloca uma vez mais a questão do TEIP como reforço da actuação das lideranças de topo, sem qualquer indício de partilha do processo com os restantes actores, ou de tentativas de reforço de lideranças intermédias. A crítica imediata a esse aumento dos registos, sem reconhecer grande aplicação e importância, por parte dos actores que não fazem parte da direcção, por um lado, e o destaque como sendo um dos contributos fundamentais do TEIP para o funcionamento do agrupamento, por parte da direcção demonstra bem a ruptura entre um e outro nível de gestão das escolas.

Esta situação exemplifica bem a lacuna do TEIP, pelo menos nestes dois agrupamentos, em reformular de facto os modos de gestão: se bem que parece legítimo afirmar que o TEIP induz novas dinâmicas nas estruturas de poder e lideranças, sendo objecto de resistência para os que defendem o poder tradicional que detêm e fonte de adicional autoridade para os que impõem o seu poder legal; os modos de gestão parecem por enquanto, no seu essencial, muito pouco modificados. Na verdade, estes agrupamentos debatem-se com agudas e actualmente agravadas carências sociais e económicas nas comunidades que servem, reforçando-se o

sentimento de *fim de linha* e de impotência para solucionar os problemas quotidianos, desbloqueando os obstáculos que dizem impedi-los de desenvolver projectos mais ambiciosos e integrados na lógica fundamental do TEIP. Contudo, uma nota positiva para as alterações registadas nos modos de pensar a realidade dos agrupamentos e das comunidades, percebendo, ainda que parcialmente, a importância de diagnósticos e reflexões sistemáticas e cuidadas para o sucesso de políticas e intervenções adequadas às realidades dos territórios, bem como a potencialidade do trabalho em parceria para a concretização dos objectivos dos agrupamentos.

CONCLUSÃO

A análise do poder e lideranças em agrupamentos TEIP era o principal objectivo desta pesquisa, tendo-se recorrido, para isso a um quadro teórico que combina os contributos de Weber e Crozier e Friedberg. A abordagem a estas temáticas está, aqui, associada às especificidades de agrupamentos de escolas abrangidos pelo Programa TEIP. Procurou-se descortinar de que forma se constroem lideranças nestes contextos, que características apresentam as relações de poder e que evolução recente se registou nos modelos de gestão.

Em primeiro lugar, a tensão entre poder legal e tradicional foi uma das características mais significativas registadas nos dois agrupamentos. Estas tensões não parecem ter sido dimitidas pelo novo modelo organizacional das escolas - com a introdução do cargo de director, que nomeia os coordenadores de departamento - ou pela implementação do projecto TEIP, mas pelo contrário, aparentam estar ainda mais acentuadas, principalmente se se tiver em conta o núcleo tradicional das coordenadoras de departamento (as docentes mais antigas dos agrupamentos) face à juventude das direcções, que concebem e representam o projecto TEIP. Por outro lado, foi também bastante evidente a significativa irrelevância do Conselho Geral nestes dois agrupamentos, quer face aos quotidianos do funcionamento das escolas, em geral, quer face às dinâmicas do projecto TEIP, em particular. Desempenhando um poder legal minimalista, os presidentes deste órgão revelaram-se muito afastados dos processos de decisão e gestão, supondo-se, conseqüentemente, a irrelevância, neste sentido, da participação, pelo menos a um nível formal, da comunidade local, pais, pessoal docente e não docente e alunos na gestão escolar, já que este é o órgão que, oficialmente, garante a sua participação na escola.

Como se destacou, a imposição das directoras faz-se principalmente através do domínio de uma gestão de perito, de controlo dos processos organizacionais do quotidiano escolar e do

TEIP, mas também dos fluxos de informação e, especialmente, das relações com a comunidade educativa para além dos muros da escola. Assim, a sua legitimidade é formal e sem problemas de reconhecimento por parte dos outros docentes, alunos, pais ou funcionários, mas revelou conhecer limitações práticas e uma inexistente liderança carismática. Para a imposição da legitimidade destas directoras revelaram-se muito importantes os coordenadores TEIP e, por extensão, as equipas TEIP que estes lideram. Como se percebeu, estes dois actores apresentam um significativo contributo para a coesão organizacional dos dois agrupamentos. De facto, enfrentando contextos marcados pela instabilidade e vulnerabilidade, as características relativamente coesas em termos organizacionais assumem uma dimensão importante, estando associadas ao controlo que os coordenadores TEIP revelam sobre os processos dos projectos e os fluxos de comunicação.

Numa altura em que se agravam as consequências da crise económica e social, perspectivando-se por um lado um aumento das carências que já enfrentam estes agrupamentos e, por outro lado, perigando a continuidade de um programa como o TEIP, será importante acompanhar os caminhos que tomam estes agrupamentos e lideranças, quando o sentimento que domina os que aí vivem os seus quotidianos é já o de estarem no *fim da linha*. Por outro lado, a pesquisa aqui apresentada suscita também novas questões, acerca das implicações resultantes dos novos modelos organizacionais das escolas. Passados quase quatro anos sobre o decreto-lei que alterou a gestão e administração dos agrupamentos de escolas será certamente interessante avaliar de modo mais profundo os impactos destes novos modelos, nomeadamente na construção de lideranças e nas relações de poder entre docentes, não esquecendo a maior ênfase nas relações com a comunidade e na participação desta nos processos de decisão nas escolas. O impacto destas alterações mais estruturais, em agrupamentos ao abrigo de programas específicos, como o TEIP, constitui igualmente um objecto de estudo bastante interessante e uma pista para futuras pesquisas, procurando compreender como especificidades resultantes de projectos e iniciativas mais localizadas no tempo e no espaço (com lógicas de territorialização e autonomia, teoricamente mais adaptadas a cada contexto) se articulam com imposições de mudanças de cariz nacional.

BIBLIOGRAFIA

- Abrantes, Pedro, Rosário Mauritti e Cristina Roldão (coords.) (2011), *Projecto Efeitos TEIP: Avaliação de impactos escolares e sociais em sete territórios educativos de intervenção prioritária. Síntese de Resultados*, CIES-IUL, Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular.
- Abrantes, Pedro (2010), “Escolas de Qualidade para Todos: alguns casos de inovação e sucesso”, *Estado da Educação 2010: Percursos Escolares*, Conselho Nacional de Educação, Ministério da Educação, pp.145-169
- Abrantes, Pedro (2008), *Os muros da escola: as distâncias e as transições entre ciclos de ensino*, tese de doutoramento em Sociologia, Lisboa, ISCTE.
- Abrantes, Pedro (2003), *Os Sentidos da Escola. Identidades Juvenis e Dinâmicas de Escolaridade*, Oeiras, Celta Editora.
- Afonso, Natércio G. (1994), *A Reforma da Administração Escolar. A abordagem política em análise organizacional*, Lisboa, Instituto de Inovação Educacional.
- Afonso, Natércio e Sofia Viseu (2001), *A reconfiguração da estrutura e gestão das escolas públicas dos ensinos básico e secundário - Estudo Extensivo. Relatório sectorial 4 - inquérito por questionário a uma amostra representativa de presidentes de conselhos executivos de escolas ou agrupamentos do continente*, Centro de Estudos da Escola, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Barroso, João (2005), *Políticas Educativas e Organização Escolar*, Lisboa, Universidade Aberta.
- Barroso, João (2003), “Regulação e desregulação nas políticas educativas: tendências emergentes em estudos de educação comparada”, em João Barroso (org.), *A Escola Pública: Regulação, Desregulação, Privatização*, Porto, Edições Asa, pp.19-48.
- Costa, António Firmino da (2005 [1986]), “A Pesquisa de Terreno em Sociologia”, em Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento, pp.129-148.
- Costa, Jorge, Liliana Sousa e António Neto-Mendes (2000), “Gestão pedagógica e lideranças intermédias no TEIP do Esteiro”, *Territórios Educativos de Intervenção Prioritária*, Lisboa, IIE, pp. 83-104.
- Crozier, M. e E. Friedberg (1977), *L'acteur e le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- Duarte, José B. (2008), “Estudos de caso em educação. Investigação em profundidade com recursos reduzidos e outro modo de generalização”, *Revista Lusófona de Educação*, 11, pp.113-132.

Fernández Enguita, M. E Terrén, E. (2008), “Repensando la organización escolar: crisis de legitimidad y nuevos desarrollos. *Sociedad, cultura y educación*, 23, Tres Cantos, Akal.

Fernández Enguita, M. (2000), *La organización escolar: agregado, estructura y sistema*. Disponível em: <http://www.scribd.com/doc/26550287/La-organizacion-escolar-agregado-estructura-y-sistema>

Haugaard, Mark (ed.) (2002), *Power: a reader*, Manchester, Manchester University Press.

Sá, Virgínio (1996), “O director de turma na escola portuguesa: da grandiloquência dos discursos ao vazio de poderes”, *Revista Portuguesa de Educação*, 9 (1), pp.139-162.

Santos Guerra, Miguel Ángel (2002), *Entre bastidores: o lado oculto da organização escolar*, Porto, Edições Asa.

Silva, Daniela Vilaverde e (2008), “Demandas de poder no Conselho Pedagógico - reflexões a partir de um estudo de caso num agrupamento de escolas”, *Revista Portuguesa de Educação*, 21 (2), pp.33-67.

Silva, José Manuel (2010), *Líderes e lideranças em escolas portuguesas. Protagonistas, práticas e impactos*, Vila Nova de Gaia, Fundação Manuel Leão.

Torres, Leonor Lima e José Augusto Palhares (2009), “Estilos de Liderança e Escola Democrática”, *Actas do Encontro SocEd2009: Contextos Educativos na Sociedade Contemporânea*, Lisboa, Janeiro 2009, pp.123-142.

Torres, Leonor Lima (2008), “Modos de regulação cultural nas organizações escolares: um estudo sobre os perfis de liderança numa escola secundária”, *Revista da Educação*, XVI (1), pp.77-96.

Torres, Leonor Lima (1997), *Cultura organizacional escolar. Representações dos professores numa escola portuguesa*, Oeiras, Celta Editora.

Weber, Max (2005) [1922], *Três tipos de poder e outros escritos*, Lisboa, Tribuna da História (trad. de Artur Ferreira Pires Mourão)

Outras fontes:

Decreto-Lei nº115-A/98

Decreto-Lei nº75/2008

Despacho normativo nº 55/2008

Projecto Educativo e/ou Projecto TEIP dos dois Agrupamentos

ANEXO A

Agrupamento Amarelo		Agrupamento Branco	
Entrevistas / Focus Group	Duração	Entrevistas / Focus Group	Duração
Directora	01:14:53	Directora	01:02:02
Coordenadora TEIP	01:29:00	Coordenador TEIP	00:36:00
Presidente do Conselho Geral	00:40:00	Presidente do Conselho Geral	00:49:49
Directores de Turma (6)	00:57:17	Directores de Turma (5)	01:33:35
Coordenadores de Departamento (11)	01:04:44	Coordenadores de Departamento (5)	02:04:28
Equipa TEIP (17, inclui técnicos, responsáveis pelas acções e membros da equipa de auto-avaliação)	01:40:00	Equipa TEIP (6, inclui responsáveis por acções e um membro da equipa de auto-avaliação)	01:03:13
Parceiros (4 – Câmara Municipal, Junta de Freguesia, Instituição de Ensino Superior e IPSS na área das necessidades educativas especiais)	02:12:20	Parceiros (2 – Câmara Municipal e Clube Desportivo)	00:47:55
Associação de Pais (1 representante)	00:18:00	Associação de Pais (4 representantes – presidente e três membros)	00:53:24
Não foi possível realizar a entrevista à Consultora Externa deste Agrupamento, visto que esta se encontrava de baixa médica.		Consultora Externa	00:19:25
Total de entrevistados: 32		Total de entrevistados: 26	
Nº total de horas de gravação: 09:36:14		Nº total de horas de gravação: 09:09:51	

ANEXO B

Diário de Campo - Agrupamento Vertical de Escolas Amarelo

Todos os elementos do agrupamento (d direcção, professores, técnicos, funcionários, alunos e pais) nos receberam sempre muito bem, com grande simpatia e disponibilidade, mostrando-se sempre muito colaborantes com os nossos pedidos. O facto de o agrupamento ser constituído apenas por duas escolas, que distam 500 metros, e ter um corpo docente pequeno fez com que toda a gente na escola soubesse da nossa presença e se disponibilizasse para ajudar. Na primeira visita à escola fomos recebidas pela Directora, pela Coordenadora TEIP e pelo adjunto da direcção. As duas pessoas que mais acompanharam o trabalho de campo foram a coordenadora TEIP e o adjunto da direcção, já que eram eles, principalmente a coordenadora TEIP, que faziam o contacto com os restantes professores e intervenientes, que marcaram as entrevistas e FG e que nos forneceram os documentos necessários. Também uma outra professora membro da direcção, e coordenadora da EB1/JI Rosa contactaram connosco diversas vezes, notando-se uma articulação e relação próxima entre todos os elementos da direcção e também com os restantes professores/técnicos. Logo na primeira visita a coordenadora TEIP fez questão de nos mostrar toda a escola e de nos apresentar aos vários professores e técnicos com quem nos íamos cruzando, deixando-nos à vontade para utilizarmos sempre que necessário uma sala da direcção ou a sala de professores para

trabalhar. O ambiente na escola, entre professores, técnicos e funcionários pareceu-nos sempre bastante agradável e “familiar”, o mesmo se passando, em geral, na relação com os alunos, embora o nível de ruído e agitação nos corredores e salas de aula fosse sempre bastante elevado.

É de destacar que muito poucas vezes, nas restantes visitas à escola, encontramos a directora. Por vezes estava em reuniões e quem estava sempre disponível para nos receber era a coordenadora TEIP ou o adjunto da direcção, outras vezes a directora não se encontrava na escola. A questão da figura do director chamou-nos a atenção ao longo do trabalho de campo, por termos testemunhado algumas situações com alunos que se dirigiam à sala da direcção. Normalmente era para relatarem situações de conflito e violência no recreio ou corredores e perguntavam sempre pelo “director X” (adjunto da direcção), mesmo os professores ou funcionários que se deslocavam à direcção para pedirem ajuda para resolver qualquer situação com alunos e encarregados de educação eram normalmente recebidos pelo adjunto, que intervinha prontamente. Foi também o adjunto da direcção, já que a coordenadora TEIP estava nessa altura ocupada com a finalização de um relatório, que organizou a aplicação dos questionários aos encarregados de educação, levando-nos à sala de professores e avisando a todos do propósito da nossa presença, destacando a “obrigação” de todos em colaborarem. Na aplicação dos questionários é também de destacar a disponibilidade imediata de uma professora, que tinha estado no FG de Directores de Turma e que nos ajudou a circular pelas várias salas, pedindo aos colegas para colaborarem.

Ao longo de toda a nossa permanência no terreno notámos sempre que havia até um certo orgulho da escola por ter sido escolhida como caso de estudo e nunca nos apercebemos de que nos encarassem como sinónimo de mais trabalho ou com desconfiança acerca do propósito das entrevistas, questionários ou informações que solicitávamos. Nunca foi levantado nenhum obstáculo e inclusivamente os encarregados de educação mostraram-se satisfeitos e muito disponíveis para responder aos questionários.

Observámos que o TEIP é um projecto muito importante para o agrupamento e que parecem existir relações fortes e coesas entre a equipa TEIP. Encontrámos, muitas vezes, a equipa TEIP reunida a trabalhar em torno do projecto. Por outro lado, o focus group com os professores e os técnicos mais envolvidos no projecto foi muito interessante e rico. Aqui observámos que a maior parte dos animadores mostrava um forte empenho nas actividades que desenvolvia. Notou-se também que estes técnicos, na maior parte dos casos ainda muito jovens, ao contrário de alguns professores com quem nos cruzámos, transportam uma imagem diferentes dos alunos da escola: enquanto alguns professores nos transmitiam a ideia de que,

por razões de natureza cultural, era muito difícil lidar com a comunidade cigana, estes técnicos perspectivavam a diversidade cultural das várias comunidades (cigana, africana, brasileira) como algo muito positivo que era explorado diariamente nas suas actividades. O caso mais emblemático e que talvez o possa exemplificar melhor é o Projecto de Música "Stucata", onde a professora de educação musical nos disse que tentava explorar e cruzar ao máximo os diferentes ritmos, movimentos e expressões trazidos pelas diferentes comunidades. Por outro lado, tanto esta professora como o adjunto da direcção, mostraram uma forte preocupação e tristeza com a possibilidade de o TEIP poder acabar. Reconhecendo que o projecto não resolve todos os problemas da escola e dos alunos, pensam que permite a contratação de técnicos e o desenvolvimento de actividades que ajudam a melhorar o funcionamento da escola e a motivar os alunos.

Ao longo dos FG e entrevistas notámos também o sentimento generalizado de escola de “fim de linha”: invariavelmente todos os assuntos/temas propostos para debate levavam os participantes a referirem as condições e características extremas da escola e, principalmente, dos alunos e da comunidade/encarregados de educação. A referência contínua às famílias como sendo “desestruturadas, inadequadas, que não cumprem os seus papéis, que não garantem que os filhos adquiram as competências sociais básicas, que interferem com o normal funcionamento da escola, ...” é exemplo disto mesmo. Estes factos parecem constituir para a maioria dos professores um forte bloqueio ao desenvolvimento de projectos/actividades mais “ambiciosos”, que associam à necessidade de mais meios e recursos (por exemplo no FG de Directores de turma foi claramente afirmado que as práticas pedagógicas estavam muito limitadas pelas condições dos alunos e pelos recursos existentes). O discurso mais frequente ia, assim, no sentido de que em primeiro lugar é necessário colmatar as falhas que os alunos têm, que se situam aos níveis mais básicos, como a alimentação e o “saber-estar” e que só depois se poderá trabalhar para outros objectivos, tendo sido este discurso muito mobilizado quando se abordava a questão da melhoria nos resultados escolares.

Grelha de Análise das Entrevistas

Agrupamento de Escolas: Amarelo

Entrevistado(s): Directora do Agrupamento

Duração: 01:14:53

Forma de registo: Gravação

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<i>Perfil do entrevistado</i>	<i>56 anos, formada em História (frequentou o doutoramento mas não concluiu), dava aulas ao 2º ciclo. Está na escola desde o 2º ano da sua abertura, é o 2º ano lectivo que desempenha funções de directora.</i>
<i>Caracterização do agrupamento e evoluções recentes</i>	<p><i>Caracteriza a população discente como muito difícil, proveniente de famílias que não têm capacidade para transmitir as competências básicas, papel que é assegurado pela escola. “em termos sociais sentimos que há aqui um défice muito grande nos nossos alunos e penso que a escola cada vez actua mais na área que competia à família, ensinamos, educamos.”</i></p> <p><i>O agrupamento é o último classificado no ranking das escolas, mas o ponto de partida é muito baixo, já que os alunos não têm, na sua maioria, as competências básicas, nem muitas vezes as necessidades básicas asseguradas (fala de casos de fome) e, portanto, os resultados não são imediatos nem espelham as evoluções que vão ocorrendo.</i></p> <p><i>“o facto de sermos a última no ranking das escolas isso não me aflige, não valorizo sequer, porque considero que quando nós estamos a investir em termos de TEIP, nós estamos a utilizar determinado tipo de recursos que vêm contribuir para uma melhoria global, a vários níveis. Obviamente que as aprendizagens são importantíssimas e nós também investimos nisso, agora sabemos sempre que apesar de termos mais docentes nas áreas da matemática e do português ficamos sempre numa situação de desvantagem porque temos aqui um grande, um número elevadíssimo de alunos que em casa não tem o português como língua materna, por exemplo, e são avaliados em exames nacionais no 9º ano ou no 4º ano nas provas de aferição, no 6º ano, como os outros, igual aos outros.</i></p> <p><i>“Agora claro que há sempre melhorias e sente-se isso, nomeadamente até nos exames nacionais, nos podemos provar isso, nos 4ºs anos, houve já um aproximar</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>da média dos TEIP, porque são meninos que estão aqui desde o pré-escolar, até já se vai conseguindo... mas não se pode partir do princípio que passamos a ser TEIP e nos rankings há automaticamente uma melhoria, não é assim, gostaríamos, mas isto é complicado.”</p> <p>“Para mim o TEIP é o projecto educativo do agrupamento.”</p> <p><i>Destaca o investimento que tem sido feito no reforço das lideranças intermédias, algo que era quase inexistente na anterior direcção. Contudo, revela preocupação com dois obstáculos a este esforço, que têm impedido que estas lideranças actuem como desejaria: a grande mobilidade dos docentes, sendo que quase 80% não são do quadro, para além de serem muito jovens e inexperientes / pouco preparados para a realidade do agrupamento; o facto de 2 das 4 coordenadoras dos departamentos que considera principais estarem a meio-tempo (uma faz parte da equipa de apoio às escolas e outra está na CPCJ)</i></p> <p>“a pobreza, a fraca iniciativa dessas lideranças, porque havia uma gestão muito autocrática, portanto a pessoa que estava tinha uma visão muito diferente, muito centrada nessa pessoa, muito fechada, muito centrada na chefia, que eu nunca defendi, pelo contrário, tento envolver as pessoas e tento reforçar ao máximo o papel dessas lideranças”</p> <p><i>A indisciplina em sala de aula é marcante no agrupamento, e tem vindo a agravar-se, contudo o GACE tem feito um trabalho de grande rigor na identificação dos casos, tipificação das causas e intervenção imediata nas situações, de modo a não perturbar o normal decorrer das aulas.</i></p>
<p><i>Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Famílias sem condições, com muitos pais dependentes do Rendimento Social de Inserção, famílias que não cumprem o seu papel, não garantem as competências nem as necessidades básicas dos filhos. Número muito elevado de alunos que em casa não tem o português como língua materna</i></p> <p>“Aqui nós estamos a lidar com pessoas, com miúdos, com alunos, populações muito complicados, muito difíceis, por vezes nós investimos muito no desenvolvimento de determinados tipos de competências, que provavelmente a família não teve condições para trabalhá-las, em termos sociais sentimos que há aqui um défice muito grande nos nossos alunos e penso que a escola cada vez actua mais na área que competia à família, ensinamos, educamos.”</p>
<p><i>Caracterização</i></p>	<p><i>Situações graves, que têm vindo a aumentar, de miséria e pobreza escondidas,</i></p>

<p><i>do território de intervenção e evoluções recentes</i></p>	<p><i>resultando, por exemplo em casos que descobrem diariamente, de alunos que não têm comida em casa</i></p> <p>“Criou-se um estigma.. que a [zona de integração do agrupamento] é muito violenta, muito violenta, mas apesar dos problemas que existem pontualmente, da indisciplina que está generalizada, nós temos a noção e a percepção de que aqui não há violência, há indisciplina.”</p>
<p><i>Caracterização do projecto TEIP</i></p>	<p><i>Destaca a adequação do projecto à comunidade e território, realça igualmente a convergência da filosofia do Projecto TEIP com a sua própria proposta de intervenção para o agrupamento, com a qual concorreu para o cargo. A característica principal do projecto parecem ser a possibilidade de maiores recursos, de estes serem adequados à realidade e às necessidades (por oposição ao projecto anterior), dá também grande ênfase ao projecto da Orquestra Stucata, de percussão, liderado por uma professora contratada ao abrigo do TEIP.</i></p> <p>“Como é que surgiu o projecto TEIP aqui no agrupamento? Ora bem eu nessa altura estava de baixa, portanto não acompanhei essa fase, quando regresssei a escola já era TEIP e estou inteiramente de acordo. Conhecendo a realidade deste bairro, esta população, as grandes dificuldades, são das zonas mais problemáticas do concelho e do distrito, portanto tinha toda a razão que fosse considerado um dos TEIPs desta nova geração”.</p> <p>“Então da experiência que tem, depois quando regressou à escola, quais é que eram as expectativas do agrupamento em relação ao TEIP? Pronto aí penso que sim, que já dei o meu contributo até porque a coordenadora TEIP, a [actual Coord.TEIP] já era da gestão anterior, ela foi minha opositora a directora mas eu convidei-a para a minha equipa, tenho total confiança nela. Mas enquanto em termos do TEIP anterior eu penso que se poderia ter ido.... Podia ter-se sido mais ambicioso... quer em termos de quadros e de técnicos ficámos, penso, muito àquem das necessidades. Por exemplo em termos de recursos nós tínhamos penso que duas animadoras e dois docentes colocados, neste novo TEIP que arrancou ainda não há um ano, tivemos uma exigência muito superior, conseguimos um psicólogo pela primeira vez, pela primeira vez um assistente social, mais um mediador, passámos a ter três, pela primeira vez um professor na área da música para projectos. E penso que no futuro devemos ser ainda mais</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>exigentes e arrojados, inclusivé penso, se continuar no agrupamento, como directora, mesmo que deixemos de ser TEIP nada impede que não façamos candidaturas ao POPH, para manter, para dar continuidade a estes projectos.”</p> <p>“E este projecto, o actual, depois de aprovado sofreu muitas alterações?</p> <p>Não... na fase inicial penso que tínhamos 9 acções propostas e foram chumbadas 5, isto em Janeiro, mas isso obrigou-nos aqui a fazer uma reflexão, penso que aí sim, profunda, muito profunda, envolvendo pessoas com muito muito valor aqui da casa, que deram um contributo fantástico naquilo que foi a definição do TEIP actual, que não tem nada a ver com o TEIP anterior, honestamente, não tem. E penso que aí foi feito um trabalho exaustivo, de diagnóstico muito preciso, quase cirúrgico, no sentido de diagnosticar que populações, que alvos nós deveríamos apanhar e o que fazer concretamente aqui e ali. E aquilo que eu tenho ideia é que eu adequo todo o meu papel de intervenção aqui na escola e considero que há uma convergência muito grande, pelo facto de sermos TEIP. O sermos TEIP porque também eu defendo para a escola, o projecto de intervenção é projecto e portanto o TEIP também tem a filosofia de projecto, portanto há uma convergência muito grande. Ou seja, cada vez acho que se adequa menos aquilo que são cinturas, áreas que circundam as grandes cidades, não digo que sejam semelhantes, porque não são, mas as características e há aspectos que sim, esses estão presentes, e portanto um currículo único nacional não pode ser, localmente temos que definir, temos que adequar a cada população os projectos e o TEIP permite isso.”</p> <p>“Eu acho que este é um projecto nosso, do agrupamento. Eu penso que se tem criado essa consciência, que inicialmente não existia porque era mais um projecto e hoje acho que já se encara como outra coisa, começa a haver uma percepção diferente na comunidade educativa”</p>
<p><i>Outras observações</i></p>	<p><i>A directora esteve mais de dois anos de baixa, por problemas de saúde, pelo que não soube responder às questões relacionadas com a forma como se procedeu à candidatura ao TEIP, quem fazia parte da equipa, etc.</i></p>

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	<p>Respostas</p>
<p>Transformação</p>	<p><i>Fracos impactos nos resultados, ainda não reflectem as melhorias que se</i></p>

<p>nos resultados escolares dos alunos</p>	<p><i>verificam, isto porque há questões e problemas subjacentes mais graves e básicos – não se podem esperar resultados quando os alunos não têm garantidas as necessidades e competências básicas. Há contido uma melhoria nas provas de aferição do 4º ano, em alunos que já frequentam o agrupamento desde o pré-escolar.</i></p> <p>“Obviamente que as aprendizagens são importantíssimas e nós também investimos nisso, agora sabemos sempre que apesar de termos mais docentes nas áreas da matemática e do português ficamos sempre numa situação de desvantagem porque temos aqui um grande, um número elevadíssimo de alunos que em casa não tem o português como língua materna.</p> <p>“Não me preocupando muito com os rankings, preocupam-me, sim, as aprendizagens, há sempre um contributo e haverá uma melhoria, só que elas não vão surtir o efeito que surgem por exemplo no colégio da minha filha, onde ao aumentar os recursos seria muito mais rápido aumentar os resultados. Aqui não... aqui há falhas a muitos níveis na formação e portanto os resultados não podem ser avaliados de imediato, nunca se passará essa situação aqui.”</p> <p>“Não se pode partir do princípio que passamos a ser TEIP e nos rankings há automaticamente uma melhoria, não é assim, gostaríamos, mas isto é complicado”</p>
<p>Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)</p>	<p>“(…) desta orquestra Stucata, tem tido um impacto positivo fantástico porque vai agregar as populações mais difíceis aqui da escola, consegue ter um papel estruturante no sentido de entrarmos em negociação para eles não faltarem às aulas, para eles serem uns miúdos passivos, para eles pelo menos comparecerem às aulas, que pronto já é meio caminho andando e conseguimos, temos espaço de negociação e tem uma adesão fantástica.”</p> <p><i>Os CEF e PCA também têm impactos positivos, os alunos melhoram a relação com a escola e com os professores, têm outra visão acerca da escola e da sua utilidade, sentem que esses percursos são mais adequados e mais do seu interesse.</i></p>
<p>Outras observações sobre o efeito TEIP no combate ao</p>	<p>“Com as ofertas curriculares diferenciadas há alguns efeitos visíveis, claro que sim, pelo menos conseguimos manter os alunos na escola, claro que há sempre um ou outro que a meio do processo desaparece, miúdas que engravidam, mas pelo menos garantimos alguma continuidade na escola”</p>

insucesso escolar	
-------------------	--

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento dos alunos	<p><i>Dinâmicas positivas com os projectos ao abrigo do TEIP, como a orquestra de percussão, mas também com outros projectos, não directamente ligados ao programa mas que terão sido de alguma forma impulsionados por este e pela filosofia implementada de trabalho de projecto. As ofertas educativas diversificadas, também ao abrigo do TEIP, criaram outras dinâmicas de relação com a escola e envolvimento. O projecto TEIP não abrange, contudo, intervenções no sentido de criar uma associação de estudantes ou outras estruturas / espaços de participação mais organizada e de iniciativa dos alunos. São realizadas reuniões com os delegados, mas não passa disso.</i></p> <p>“(…) desta orquestra Stucata, tipo Stomp e assim, com bidons e latas, que tem tido um impacto positivo fantástico porque vai agregar as populações mais difíceis aqui da escola, (...) temos espaço de negociação e tem uma adesão fantástica”</p> <p>“São vários projectos que temos ganho, portanto o que isto quer dizer é que não ficámos pelo TEIP, que isto alargou de tal modo que outras turmas e outros professores se sentiram motivados. Esta é a forma de motivar estes miúdos, eles têm feito coisas espectaculares, de facto quando nós conseguimos ir de encontro a eles, estes miúdos revelam-se (...) portanto eles têm uma capacidade, uma criatividade que nos impressiona e é isto que é necessário, nós conseguirmos chegar a eles, que é muito complicado, muito difícil e por isso penso que o conseguirmos contagiar através dos projectos, de várias formas, tem tido resultados muito positivos”</p> <p>“Cria-se uma dinâmica do género de mola no caso dos CEF e PCA, porque muda a forma como esses alunos encaram a escola e a relação com os professores, são os alunos que pedem também para ingressar nos cursos e depois os professores também querem leccionar nesses cursos</p> <p>“Tem sido muito difícil (...) eles não querem associação de estudantes, não querem, resolvi começar a fazer reuniões de delegados e com outros miúdos que me abordam mais frequentemente. (...) digo-lhes que têm que assumir, que são</p>

	<p>lideranças também, que foram escolhidos por alguma razão. Há pouca riqueza por parte deles, não percebem que a escola lhes pode dar oportunidades para desenvolverem noutros campos, que tem outras coisas para lhes dar.”</p>
<p>Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais</p>	<p>“obrigou-nos aqui a fazer uma reflexão, penso que aí sim, profunda, muito profunda, envolvendo pessoas com muito muito valor aqui da casa.”</p> <p>“Um projecto TEIP implica sempre um envolvimento de todos os recursos (...) e eu penso que aí, muito honestamente, que o que é essencial é que as pessoas entendam que o que o TEIP faz é o que qualquer escola pública deveria fazer, só que o TEIP permite-nos entrar numa filosofia de reflexão, de posicionamento de todas as peças, de todos saberem que têm algo de importante, que todos temos que nos sintonizar no que é a missão da escola pública, no que é afinal o nosso objectivo, que é sempre o aluno, o aluno, o aluno.”</p> <p>“Depois penso que já tivémos picos [de participação dos professores], tem sido mais intermitente esse processo, porque de facto há coisas que já devemos ter feito, a criação de um determinado tipo de formulários e outros documentos que tínhamos pensado já termos prontos e ainda nao temos, há um certo atraso, que é todo o processo de avaliação depois da aplicação do projecto, que aí temos um senão... devíamos estar mais adiantados.”</p> <p>“apelar a essa sensibilidade, que todos temos que assumir o TEIP como o grande projecto que existe neste momento na escola, que é o TEIP, quer dizer... neste momento é o TEIP o nosso projecto educativo actual e tentamos portanto que a nível de todos os órgãos, a nível do pedagógico, eu tento reforçar sempre as competências deste órgão (...) tento que haja um acompanhamento contínuo, permanente, a todos os espaços da actuação do TEIP e portanto sempre que possível, sempre que possível não, praticamente em todas as reuniões há um ponto de ordem sobre o TEIP, tentamos que toda a gente, todos os professores, que a informação passe para todos.</p> <p>“penso que o TEIP tem-nos dado essa visão, a forma de transformarmos a nossa acção toda em projectos. E conseguimos cada vez mais integrar professores em projectos (...) e o isto quer dizer é que não ficámos pelo TEIP, que isto alargou de tal modo que outras turmas e outros professores se sentiram motivados e o nosso papel é como é que eu convenço este professor a ter mais trabalho sem poder pagar mais.”</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

<p>Transformações no envolvimento das famílias</p>	<p>“A nível de encarregados de educação, nunca se tentou aqui criar dinâmicas, a escola viveu sempre muito fechada, muito trancada, ninguém podia aqui entrar. Eu tento fazer o contrário, tento abrir, acho até que esta escola raramente é assaltada, é o bairro que a defende, que a protege, a escola é bem querida do bairro. Tentamos abrir, sempre que vem um pai com muitos problemas, receber, tentar ouvir e pedir para integrar uma associação de pais. Levámos o ano inteiro a fazer reuniões com representantes de pais e pessoas de associações de pais a nível concelhio e por fim temos agora a associação de pais aqui da escola em fase de consolidação, de criação.”</p>
<p>Transformações na dinamização de parcerias locais</p>	<p>“A presidente da Junta dá de facto um apoio fantástico, no transporte dos miúdos, da orquestra principalmente (...) há uma relação muito próxima com a Freguesia, com a Unidade de Saúde Familiar também, dá um grande suporte em projectos, todas as turmas estão a passar pelo centro, trabalhando vários temas. Para além disso temos a Santa Casa, que acompanham 500 famílias dos nossos alunos, que têm rendimento social de inserção. Estas parcerias são essenciais para nós, dando muito suporte, ajudam a gerir as situações, por exemplo a escola segura, que já estão muito ligados aqui ao agrupamento. Tem que haver mesmo um trabalho de parceria, de abertura à comunidade”</p> <p><i>O TEIP ajuda a consolidar estas parceiras, porque a própria natureza dos projectos que desenvolvem ao abrigo do TEIP necessitam de um maior apoio da comunidade, no sentido de conseguirem os recursos necessários.</i></p>
<p>Outras observações sobre o envolvimento escolar e local</p>	<p><i>Considera que há muito pouco diálogo entre escolas da zona, mesmo havendo 3 escolas TEIP próximas, não têm quase contacto, não sabe bem explicar porque é que isso acontece</i></p>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
<p>Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização,</p>	<p><i>Três transformações (que julga que já ocorreram mas que é necessário um trabalho contínuo para que não se percam): assumir o TEIP como o projecto educativo; alargar a filosofia de trabalho em projecto a todas as acções do agrupamento, mesmo se o TEIP deixar de existir nos moldes actuais; um envolvimento e dedicação cada vez maior por parte dos professores, factor que</i></p>

cultura)	<p><i>beneficia do facto de muitos professores serem novos e terem grande disponibilidade, inclusivé pela fase da vida em que estão (muitas vezes ainda solteiros e sem filhos).</i></p> <p>“(…)todos temos que assumir o TEIP como o grande projecto que existe neste momento na escola”</p> <p>“como continuar sem os recursos?... e isto é o que eu considero... que era tentar integrar em tudo o que é funcionamento, muitas das coisas que foram adquiridas através do TEIP: uma visão mais multicultural, penso que o TEIP tem-nos dado essa visão, a forma de transformarmos a nossa acção toda em projectos. (...) São vários projectos que temos ganho, portanto o que isto quer dizer é que não ficámos pelo TEIP, que isto alargou de tal modo que outras turmas e outros professores se sentiram motivados e o nosso papel é como é que eu convenço este professor a ter mais trabalho sem poder pagar mais, porque tudo isto é feito para além das horas das aulas, de todo o trabalho normal que já têm, sem qualquer retribuição, mas é isto de facto, através da motivação.”</p>
Transformações na oferta curricular	<p>“Temos PCA e CEF, começa sempre por ser para alunos que têm certos aspectos, certas dificuldades relacionadas com aprendizagem, integração, socialização, problemas de disciplina mais sérios, absentismo, abandono, porque ficam assim em turmas muito mais reduzidas, onde podem ter um acompanhamento mais próximo. Os professores têm que ter um perfil específico, têm mesmo, não vale a pena aí... é como as tutorias, não vale a pena implementar se não se seleccionar, se a pessoa não tiver uma sensibilidade, um perfil adequado, o querer é fundamental, ajuda imenso a aceitar as dificuldades.”</p> <p>“Nós tentamos sempre adequar estas ofertas à nossa população, este ano inovámos, criámos um na área comercial, porque a Associação Empresarial da Costa Azul perguntou-nos se não estaríamos interessados em começar aqui um CEF nesta área comercial, devido às características envelhecidas do comércio tradicional de Almada, que até poderiam depois estagiar nessas lojas com um facto inovador para os comerciantes e eles tinham verbas, e criámos esse CEF. Temos um outro das alunas de etnia cigana, que não está a funcionar aqui na escola, está no PIA, que é para evitar que elas estejam em contacto com homens, como já são todas prometidas para casar há aqui um compromisso com as famílias, que elas não têm homens como professores, nem colegas, portanto as</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	famílias têm mais confiança no percurso escolar feito desta forma em vez daqui na escola”
Experiências inovadoras em algumas turmas	<p>“(…)conseguimos cada vez mais integrar professores em projectos e o ano passado ganhamos 6 projectos a nível nacional e regional eu não tem directamente a ver com o TEIP, mas foram as turmas PCA, que são ao abrigo do TEIP que concorreram e ganharam. São vários projectos que temos ganho, portanto o que isto quer dizer é que não ficámos pelo TEIP, que isto alargou de tal modo que outras turmas e outros professores se sentiram motivados. Esta é a forma de motivar estes miúdos, eles têm feito coisas espectaculares, de facto quando nós conseguimos ir de encontro a eles, estes miúdos revelam-se e foi o que aconteceu no projecto Alerta, é um projecto de intervenção deles, que fizeram o levantamento de todos os pontos negros aqui da escola em termos de acessibilidades, mas está tão bem feito que é um filme. Fizeram um outro projecto, de realização de um filme sobre o bulling que está muito bem feito, com grande qualidade, tudo feito por eles, portanto eles têm uma capacidade, uma criatividade que nos impressiona e é isto que é necessário, nós conseguimos chegar a eles, que é muito complicado, muito difícil e por isso penso que o conseguimos contagiar através dos projectos, de várias formas, tem tido resultados muito positivos”</p> <p><i>Não há tantas inovações pedagógicas em contexto de sala de aula como a direcção desejaria, devido muito à alta mobilidade dos docentes, associada à sua juventude e muitas vezes inexperiência, o que acrescenta limitações a esse aspecto, dificultando a implementação de inovações como o desdobramento, o trabalho em projecto, as assembleias. Para além disto a complexidade do contexto é também uma forte limitação neste âmbito.</i></p>
Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)	<p><i>Foi destacado apenas o projecto da Orquestra e um outro projecto, na área do teatro e expressões, também da responsabilidade da mesma professora de música e que é uam extensão da orquestra.</i></p> <p>“(…) um professor na área da música para projectos, que nos dá um suporte fantástico, principalmente para o meu projecto de intervenção, que foi um projecto multicultural para este agrupamento e aquele projecto é a cara, de facto aqui do agrupamento (...) a Orquestra Sttucata, que já ganhou vários prémios, ganhou o prémio de novos talentos de almada, por onde passa, nomeadamente</p>

	<p>instituições internacionais ficaram interessadíssimas, por onde passa é convidada, é um projecto inclusivo, consegue absorver as populações mais problemáticas da escola, consegue ter um papel estruturante no sentido de entrarmos em negociação para eles não faltarem às aulas, (...) temos espaço de negociação e tem uma adesão fantástica.”</p>
<p>Outras observações sobre a organização pedagógica</p>	<p><i>A organização das turmas procura sempre evitar a segregação, no sentido de juntar alunos com perfis sociais muito parecidos, a direcção aplica o critério de distribuição de alunos consoante as suas características e dificuldades de aprendizagem, problemas de absentismo, risco de abandono, problemas disciplinares, tentando dar resposta a essas situações mais complexas, num contexto que a directora considera que no geral, é já bastante complicado e desfavorecido.</i></p> <p><i>Os alunos que recebem ordem de saída da aula são encaminhados para o GACE, onde são avaliados pelos técnicos contratados ao abrigo do TEIP, estes fazem um registo pormenorizado das ocorrências, tificando e identificando as situações mais problemáticas. Depois, de acordo com a situação, os alunos são encaminhados para outro espaço ou é-lhes atribuída uma tarefa específica. A escola continua a aplicar medidas sancionatórias, como as suspensões, mas procura, na maioria dos casos, encaminhar os alunos para fazerem trabalho em prol da comunidade escolar. A directora afirma que quando a situação é excessiva e implica, nomeadamente, o desrespeito a professores ou funcionários, tem que ser controlada com castigos mais severos, nomeadamente a suspensão ou a participação disciplinar.</i></p>

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
<p>Organização escolar</p>	<p>“E aquilo que eu tenho ideia é que eu adequo todo o meu papel de intervenção aqui na escola e considero que há uma convergência muito grande, pelo facto de sermos TEIP. O sermos TEIP porque também eu defendo para a escola, o projecto de intervenção é projecto e portanto o TEIP também tem a filosofia de projecto, portanto há uma convergência muito grande.”</p> <p>“As escolas vivem debaixo de uma torrente contínua de exigências, de burocracias, de pedidos, etc, que de facto é muito complicado conseguir dar</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>resposta se não for através da metodologia de projecto, porque a não ser que já seja rotina é mais trabalho para os mesmos... neste momento as escolas têm que intervir em tudo, sobre tudo, é-nos exigido tudo. Portanto o TEIP obriga-nos a focar-nos, a olhar as coisas sobre a forma de projecto, a centrar nos miúdos e não no ministério, nas coisas do ministério, nas exigências , fugindo aquilo que é a rotina normal dos outros agrupamentos. Eu acho que se cria então aqui uma sintonia mais útil em termos de resultados, para os próprios alunos, devido a esta filosofia de projecto”</p>
<p>Participação da comunidade educativa</p>	<p>“Eu penso que o TEIP é isto, é o tentar que todos os elementos da comunidade educativa tenham o seu papel interventivo, mas de uma forma muito mais optimizada e julgo que qualquer gestão deve ter por lema isso, tentar optimizar ao máximo tudo, os talentos das pessoas envolvidas, dos próprios alunos, tudo. E o TEIP tem essa filosofia, portanto eu penso que tem que se dar este trabalho contínuo de envolvimento das pessoas. E acha que esse trabalho aconteceu aqui, durante a fase de concepção do projecto? Sim, aconteceu, foi muito bom, foi fantástica essa equipa muito jovem que nos deu esse suporte, foi fantástico esse papel, foi muito bom, foi muito participado.”</p>
<p>Gestão de Recursos</p>	<p><i>Gestão financeira é uma gestão do dia-a-dia, quase de emergência, fazendo face ao que vai surgindo, devido à constante e marcante escassez de recursos.</i></p> <p>“Em termos de equipamentos poderíamos ter sido mais reenvindicativos e não fomos porque já sei a nível das dotações muito dificilmente se conseguem verbas através do TEIP, por exemplo aqui nesta escola não temos espaços exteriores cobertos, não há. Mas tentar criar outras soluções e penso que na virtude das condições actuais do país é tentar via TEIP. Nós temos uma escola com muito poucos recursos, muito pouco mesmo, devido ao facto de termos a população escolar que temos, na secundária os miúdos têm sempre muito mais dinheiro, aqui não e isto faz com que a escola tenha muito pouco dinheiro. Isto é muito complicado, nós temos um orçamento mínimo mesmo e chega-se a esta altura e é muito difícil pagar as despesas básicas da escola... é um nível básico de gestão, completamente. Nós estamos agora a ponderar usar dinheiros do TEIP, via POPH, para algumas acções, para coisas como despesas de electricidade e despesas de funcionamento, a ver se conseguimos recursos, porque realmente... eu acho que talvez poderemos talvez conseguir por aí, mas não estamos a ver o</p>

	<p>fim ao processo. É muito difícil gerir, trabalhar nestas condições e na parte alimentar é igual... não temos verba para os casos que descobrimos de alunos que estão na escola sem comer, os recursos são portanto muito escassos, é muito complicado.”</p> <p><i>A gestão dos recursos humanos tem como dois princípios base o perfil do docente e a garantia, dentro do possível, da continuidade pedagógica.</i></p> <p>“Não vale a pena fugir a esta realidade: ou o professor tem perfil para lidar com estes meninos, com estas problemáticas ou não tem e isso é um dos aspectos mais importantes, mais significativos que o TEIP permite, que é a contratação de docentes pelo seu perfil, não pela nota académica, não pelo tempo de serviço, não por outros aspectos mas pela sua disponibilidade em trabalhar com populações destas, porque é fundamental, se não houver este querer, este querer mesmo a sério é muito difícil a vida num agrupamento destes, muito difícil.”</p> <p>“Tentamos ao máximo que se verifique a continuidade pedagógica, se um docente que já cá esteve, se deu bem, gostou de estar que continue, que concorra de novo ao abrigo do TEIP e nós colocamos como critério a continuidade pedagógica e conseguimos que fiquem, porque estão muito envolvidos nos projectos, que outros professores com mais tempo de serviço não teriam essa disponibilidade”</p>
<p>Outras observações sobre a organização e gestão escolar</p>	<p><i>Apesar das limitações (da grande mobilidade do corpo docente) o trabalho da equipa TEIP, a sua dinâmica é bastante satisfatória, destacando-se apenas a necessidade de mais avaliação e reflexão.</i></p>

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
<p>Avaliação do TEIP</p>	<p>E o TEIP tem essa filosofia, portanto eu penso que tem que se dar este trabalho contínuo de envolvimento das pessoas. E acha que esse trabalho aconteceu aqui, durante a fase de concepção do projecto? Sim, aconteceu, foi muito bom, foi fantástica essa equipa muito jovem que nos deu esse suporte, foi fantástico esse papel, foi muito bom, foi muito participado. Depois penso que já tivémos picos, tem sido mais intermitente esse processo, porque de facto há coisas que já devemos ter feito, a criação de um determinado tipo de formulários</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>e outros documentos que tínhamos pensado já termos prontos e ainda não temos, há um certo atraso, que é todo o processo de avaliação depois da aplicação do projecto, que aí temos um senão... devíamos estar mais adiantados. Mas porquê? Têm algum impedimento, algum obstáculo? Não... porque é próprio, numa escola como esta em que no 2º e 3º ciclo, 80% dos professores são contratados, é este tumulto todo (...) portanto o arrancar do ano lectivo é doloroso... e portanto depois também conflitua contudo porque não temos as pessoas para isto, não temos as pessoas para não sei quê. Criar as equipas todas, por tudo a funcionar, a andar a máquina outra vez é muito pesado. Portanto por essa razão é que temos estado num processo... depois temos que fazer a avaliação, que tem que estar no projecto, mais tempo, e há outras coisas a que temos que dar resposta... e não se pode, as pessoas são sempre as mesmas, para tudo!”</p>
<p>Avaliação do (no) Agrupamento</p>	<p>“Nós não perdemos oportunidade que as coisas sejam sempre feitas colaborativamente e as pessoas tentam, então neste último ano, imensas vezes as pessoas ao fim de semana juntaram-se para trabalhar, voluntariamente, em diversos projectos e ao mesmo tempo reflectindo, reflectindo. Mas aí ainda temos que aprofundar mais, que trabalhar mais nisso de avaliar continuamente. Eu acho que o TEIP não deixa de ser um bom contributo, mas também tem muito a ver com a visão de quem lidera o processo, as pessoas muitas vezes chegam aqui e passam a funcionar como funcionários públicos, das tantas às tantas, mas têm opiniões, têm ideias, portanto devem usar essas ideias, essas capacidades para a escola ir sempre mais além, ser sempre um melhor projecto, para as pessoas também serem mais felizes naquilo que fazem, que podem usar essa massa cinzenta, que podem enriquecer o nosso trabalho e projecto.”</p>
<p>Estrutura e dinâmica do Programa TEIP</p>	<p><i>Aposta na reflexão / avaliação; grande dedicação e disponibilidade da equipa, que dentro do possível foi mantida com os mesmos elementos mas que, devido á grande mobilidade do corpo docente, alguns elementos tiveram que ser substituídos, face à equipa que coordenou o projecto TEIP 2006-2007.</i></p> <p>“obrigou-nos aqui a fazer uma reflexão, penso que aí sim, profunda, muito profunda.(...) E penso que aí foi feito um trabalho exaustivo, de diagnóstico muito preciso, quase cirúrgico, no sentido de diagnosticar que populações, que alvos nós deveríamos apanhar e o que fazer concretamente aqui e ali. E isso foi feito, uma equipa que nem estão no TEIP, que trabalhavam fins-de-semana e</p>

	fins-de-semana, mas são professores jovens, aqui da casa, muito disponíveis e foi graças a eles que foi feito o trabalho fantástico”.
Acompanhamento por parte da DGIDC e da Direcção Regional	<p>“Eu penso que tem sido muito... Para além de ser pontual, foi sempre presente nos processos de candidatura, nos processos de avaliação, nesses momentos, só e apenas. Excepcionalmente, com por exemplo a intervenção deste estudo de caso que estão a fazer, acho muito muito útil, porque tudo isto tem que ser sempre pensado, repensado, mastigado, reflectido, e acho que quem comece a fazer este tipo de trabalho, de análise de vários casos fica com uma visão muito mais rica, enriquecedora, para que no futuro o projecto aja com uma outra... de forma mais ajustada, mais adequada e absorver de uma lado o que é mais positivo, mais negativo, pegar nos pontos fortes e fracos, para que haja também uma entreaajuda. Penso que tudo isto tem que ser sempre muito reflectido por equipas e esse papel deve de facto competir à tutela, de supervisão mais geral.</p> <p>A última negociação deste projecto foi de facto muito importante e interessante porque eu reconheço que o primeiro projecto não tinha pernas para andar, era muito repetir o anterior, com algumas mudanças, mas não era um diagnóstico exaustivo e profundo como foi depois o posterior. Mas se não tem sido chumbada essa primeira versão não tínhamos depois feito toda a reflexão que fizemos e que era importante, porque se passou daquilo que era uma mera resposta administrativa para algo que era realmente autêntico.</p> <p>Nós ainda agora fizemos, por nossa iniciativa, mas também por sugestão da Dr. Mirna, da tutela, acções de formação sobre etnia cigana, sobre toxicoddependência, também procuramos ser adequada à população do agrupamento, um pouco para ajudar os nossos docentes e não docentes a lidar com essas questões”</p>

Grelha de Análise das Entrevistas

<p>Agrupamento Vertical de Escolas: Amarelo</p> <p>Entrevistado(s): Coordenadora TEIP</p> <p>Duração: 1h29m</p> <p>Forma de registo: gravação digital</p>

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
Perfil do entrevistado	<p>- idade, área de formação, percurso no agrupamento, etc.</p> <p><i>Idade: 47</i></p> <p><i>Área de formação: Professora do 1º Ciclo.</i></p> <p><i>É professora no Agrupamento desde 2002. É Coordenadora TEIP desde o início do Projecto no Agrupamento (2006)</i></p>
Caracterização do agrupamento e evoluções recentes	<p><i>O Agrupamento de Escolas foi constituído em 2001. No início, segundo a coordenadora TEIP, os alunos que o frequentavam eram rejeitados por outras escolas:</i></p> <p><i>“Primeiro que esses alunos trabalhassem e estudassem foi complicado. Até termos meninos que são nossos e que começaram aqui a sua escolaridade e continuam, levou um anos. Nós chegamos a ter meninos aqui de 18, 19, 20 anos, no 9º e 8º ano”.</i></p> <p><i>No que diz respeito aos resultados escolares, a entrevistada considera que o agrupamento possui um elevado índice de insucesso escolar: no ranking nacional ocupam o último lugar nas provas de aferição do 9º ano. Deste modo, pensa que a evolução escolar destes alunos não pode ser medida em termos de resultados quantitativos mas em termos das aprendizagens sociais que vão adquirindo na escola:</i></p> <p><i>“Em termos de competências sociais, não as cognitivas, eu penso que eles têm aprendido. É com orgulho que nós vamos a um [Centro Comercial] e vemos alunos nossos a trabalhar. Isso dá-nos um certo orgulho porque o bairro tem um estigma: que eles não fazem, que eles são todos marginais”.</i></p> <p><i>A entrevistada identifica como principais problemas do agrupamento o insucesso, a indisciplina e o abandono escolares. Este último factor é sobretudo mais elevado na etnia cigana:</i></p>

	<p>“O abandono escolar existe essencialmente na etnia cigana: “Temos cerca de 10% de meninos que são de etnia cigana. Quando são raparigas, quando chegam aos 10-11 anos, deixam de vir à escola porque casam ou já são comprometidas e não podem vir à escola porque a família do noivo não deixa e é algo que nós não conseguimos combater porque é uma questão cultural (...) Perante isto o que fazemos? ”.</p>
<p>Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções recentes</p>	<p><i>A entrevistada considera que os pais/encarregados de educação da maioria dos alunos possuem níveis de escolaridade baixos (4º e 6º ano) e valorizam pouco a aprendizagem escolar. A maior parte das mães não possui uma actividade laboral e as que possuem exercem a sua actividade em serviços de limpeza. São famílias numerosas onde os pais e os avós tendem a ser muito jovens.</i></p> <p><i>A participação dos pais/encarregados de educação na vida escolar é bastante reduzida:</i></p> <p>“Eles vêm às nossas reuniões e a partir do 5º ano deixam de vir, foi uma das coisas que o TEIP nos obrigou a contabilizar as presenças dos pais. É um estudo que temos que fazer, sabemos que vêm mais nos pequeninos do que nos crescidos, que vêm mais no início do ano do que no fim e que precisamos deles. O primeiro passo era o de criar uma associação de pais e já está a ser criada”.</p>
<p>Caracterização do território de intervenção e evoluções recentes</p>	<p><i>O Agrupamento serve sobretudo os alunos que habitam no Bairro. O Bairro é visto de forma negativa pela população exterior. Neste momento a situação sócioeconómica das famílias tem se agravado. Existem graves problemas de desemprego e de pobreza entre as famílias.</i></p>
<p>Caracterização do projecto TEIP</p>	<p><i>Segundo a entrevistada, a candidatura ao projecto TEIP surge em 2006, aquando de uma reunião na DREL onde lhes foi transmitido que eram considerados um território de intervenção prioritária e que, por esse motivo, deveriam propor uma candidatura.</i></p> <p><i>Inicialmente, o projecto TEIP teve como principais objectivos minorar os problemas do absentismo, do insucesso e do abandono escolar.</i></p> <p><i>Para constituir a equipa TEIP foram escolhidos os docentes que estavam há mais anos a leccionar na escola por se considerar que possuem um conhecimento mais aprofundado sobre os problemas do agrupamento. Uma das preocupações foi também a de criar uma equipa multidisciplinar (uma professora de cada ciclo</i></p>

	<p><i>de ensino e do ensino especial). Neste momento, a equipa TEIP tem um volume de trabalho excessivo por ser muito reduzida e por ser constituída por membros que acumulam outras funções de responsabilidade na escola.</i></p> <p><i>No entanto, apesar do empenho e dedicação da equipa TEIP, a entrevistada afirma que tem sido difícil incluir os restantes professores no projecto:</i></p> <p>“Vai ver um bocadinho nas entrevistas, há pessoas que nem tinham ouvido e as coisas são faladas todas em pedagógico, não dão muita atenção, sobretudo os mais novos, que estão cá meia-dúzia de horas... isto é complicado”.</p> <p><i>A entrevistada lamenta ainda o facto de não terem um contacto permanente com o consultor externo, com quem ainda não foi celebrado o contrato de colaboração:</i></p> <p>“Muitas vezes precisamos de um olhar de fora, porque nós estamos tão viciados a ver as coisas da mesma maneira, não tem sido fácil”.</p> <p><i>A entrevistada mostrou-se bastante receosa quanto ao futuro do projecto TEIP no Agrupamento: não só porque o programa TEIP pode terminar mas também porque está prevista a integração num mega-agrupamento constituído por outras escolas que actualmente não fazem parte do Projecto TEIP.</i></p> <p>“...Dizem que vamos ficar agregadas à Secundária, o Director dessa escola parece-me ser uma pessoa acessível, mas não conhece muito este mundo de TEIP, não sei o que é que o futuro nos reserva. Por outro lado, nas reuniões que temos ido, têm-nos dito que em 2011 o TEIP acaba porque não há dinheiro. Eu acho que o TEIP é preciso, porque nos ajuda em termos de recursos humanos (...) No momento em que deixarmos de ser TEIP vai por água abaixo. Tem sido uma luta estes anos”.</p>
<p>Outras observações</p>	<p><i>A entrevistada mencionou ainda o facto de, no início, ter sido difícil e a articulação entre os Projectos educativo e TEIP:</i></p> <p>“Uma confusão, no princípio, primeiro tínhamos o projecto educativo e depois o projecto TEIP. Depois eles coincidiam em muita coisa e em muita coisa não coincidiam. Depois diziam-nos que o projecto TEIP era o projecto educativo da escola. Depois durante algum tempo só tivemos o projecto TEIP enquanto projecto educativo e depois, mais tarde, veio outra teoria que disse que o projecto educativo era o projecto educativo e que o projecto TEIP era uma parte do projecto educativo. Por outro lado, eles nunca entraram em conflito, porque no</p>

	projecto educativo o que nós queríamos era melhorar os resultados, diminuir a indisciplina e envolver mais os pais, por isso, os objectivos de um, são os objectivos do outro. Em termos formal, andaram um bocadinho à guerra mas passou ”.
--	--

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
Transformação nos resultados escolares dos alunos	<i>A entrevistada considera que um dos principais desafios do Agrupamento é melhorar os resultados escolares dos alunos.</i> “A nível de resultados, o 1º ciclo, porque são mais novos, e também têm um corpo docente mais estável, conseguimos melhorias nos resultados. Os nossos resultados, em termos de provas de aferição de 4º ano, têm vindo lentamente a subir. Este ano, juntámo-nos muito à média nacional mais do que à média TEIP”.
Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)	<i>Uma das mais-valias do TEIP tem que ver com o facto de trazer mais técnicos ao agrupamento, que proporcionam espaços de lazer e de aprendizagem aos alunos. A criação destes espaços de troca de saberes e de interacção entre os alunos contribuem para diminuir os níveis de indisciplina:</i> “O TEIP tem sido muito, muito útil, para além da parte monetária, mas com os cortes que houve, essa parte deixou de ser importante. Mas, neste momento, o que é muito importante neste agrupamento são as técnicas e os professores ao abrigo do projecto”.
Outras observações sobre o efeito TEIP no combate ao insucesso escolar	A coordenadora TEIP, quando questionada sobre o facto de o TEIP ser útil no combate ao insucesso escolar afirmou o seguinte: “Penso que sim, embora nem todas as pessoas pensem o mesmo. Há um grupo de pessoas muito interessadas em que os meninos melhorem (...) é um desafio muito grande, principalmente para as pessoas que se empenham, porque há muito boa gente aqui que vestiu a camisola desde a primeira hora que está cá”.

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento dos alunos	<i>Em termos formais, a maioria dos alunos pode não estar informada sobre a natureza e os objectivos do Projecto TEIP mas, na prática, este ao criar espaços de estudo e de lazer ajuda a melhorar o comportamento de alguns alunos.</i>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>“Os meninos, se calhar, nem percebem que isto é uma escola TEIP (...) Eles tem tido algum comportamento diferente. Agora uma coisa específica muito grande, se há alguma diferença não. Agora um ou outro comportamento pontual sim”.</p>
<p>Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais</p>	<p><i>A entrevistada considera que o Projecto tem ajudado principalmente a equipa TEIP a trabalhar em pequenos grupos e a interagir mais com a comunidade. Além disso, o TEIP tem também impulsionado a equipa a desenvolver espaços de reflexão conjunta e a criar instrumentos de observação e de análise sobre a escola e os alunos:</i></p> <p>“O TEIP ajudou-nos, nós erámos muito novos, muito crus e fazíamos as nossas pesquisas e os nossos resultados mas o que o TEIP teve de bom e que, às vezes nos custa muito, é registar e já nos damos na cabeça umas às outras que temos que registar o que dizemos. O TEIP ajuda-nos a pelo menos parar, aquela meia-dúzia de pessoas a parar, e a perguntar por que é que isto acontece? O que é que temos que fazer?”</p> <p><i>O Projecto TEIP tem ainda conduzido os professores, não pertencentes à equipa TEIP, a pensar sobre a escola e os seus resultados escolares.</i></p> <p>“Na última reunião de Pedagógico eu passei uma folha em relação aos nossos resultados em relação à média TEIP. Ontem tinha aqui uma colega a dizer: “então também somos os últimos do TEIP, que vergonha!que vergonha!” Nem que não seja, faz pensar as pessoas que temos alguma coisa para mudar”.</p> <p><i>No entanto, lamenta o desinteresse de alguns professores pelo Projecto:</i> “Fazer de conta que não sabemos que somos TEIP, mais da parte dos professores. (...) os que vêm novos para a escola, muitas vezes, não sabem o que é o TEIP”.</p>
<p>Transformações no envolvimento das famílias</p>	<p>Considera que não se notam transformações ao nível do envolvimento das famílias.</p>
<p>Transformações na dinamização de parcerias locais</p>	<p><i>O TEIP tem permitido um maior envolvimento de algumas entidades locais “é um motor para que os parceiros estejam mais perto”.</i></p>

	Respostas
Transformações na oferta curricular	<p><i>As principais transformações relacionadas com a oferta curricular devem-se ao facto de terem sido constituídas turmas PCA, CEF e cursos EFA:</i></p> <p>“Naquela altura foi o que mais nos marcou. Se bem que depois disseram que não tinha nada a ver com o TEIP, porque o TEIP não financiava, porque eram ofertas que haviam em qualquer escola. Mas nós associámos, na altura, porque foi o que se fez. Tentámos dar respostas educativas diferentes aos meninos”.</p>
Experiências inovadoras em algumas turmas	<p><i>Um experiência inovadora ao nível das turmas foi a criação de cursos CEF especificamente para alunas de etnia cigana. Estes tiveram como principal objectivo combater o abandono escolar entre estas alunas que, devido a compromissos matrimoniais, abandonam precocemente o ensino. Para tal, os cursos tiveram como docentes e alunos apenas mulheres, para que as alunas não tivessem contacto com elementos do sexo masculino, e funcionaram fora da escola mas em instalações próximas pertencentes à Santa Casa da Misericórdia.</i></p> <p>“Comparando com outras escolas TEIP, se calhar não é inovação, um curso CEF foi uma inovação, um PCA foi uma inovação nesta escola. Há dois anos atrás tínhamos 30 meninos em PCA e hoje temos 10, é uma inovação”.</p>
Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)	<p><i>A entrevistada mencionou a reactivação do funcionamento do GACE, que foi extinto em 2007/2008 e criado agora novamente, como muito importante para melhorar o comportamento dos alunos mais indisciplinados:</i></p> <p>“O objectivo era o de que os meninos com problemas indisciplinados passassem por ali. Os problemas mais graves passaram, mas é muito complicado quando não temos o apoio por trás, que vem muito dos pais”.</p> <p><i>Por outro lado, a criação do espaço + foi também muito importante para os alunos com dificuldades de aprendizagem na disciplina de matemática:</i></p> <p>“Este ano, os meninos do 1º ciclo, têm o espaço + com um professor contratado pelo TEIP. Isto não é nada de inovação, mas para este contexto é”.</p> <p>“É aqui que o TEIP toca nos nossos garotos é quando vão para o espaço +. Eles ficam tão contentes, estão a ficar satisfeitos”.</p> <p><i>A entrevistada refere também que o TEIP tem se articulado com o PNL e PAM :</i></p> <p>“tentamos que todos os projectos sejam complementares ao projecto TEIP mas que não interfiram”.</p> <p>No recreio também se notam diferenças no comportamento dos alunos devido às</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	actividades TEIP.
--	-------------------

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Participação da comunidade educativa	<i>Ao nível da participação da comunidade educativa, a entrevistada salienta a fraca participação dos pais como um aspecto negativo. Considera que estes têm dificuldade em dialogar e articular-se entre si.</i>
Gestão de Recursos	<p><i>O TEIP é muito importante no sentido de trazer mais recursos humanos à escola: “Os garotos precisam de uma mão amiga e não é uma professora que vai resolver um caso de uma violação, coisas deste estilo, tem que ser um psicólogo, tem que ser um técnico”.</i></p> <p><i>No que diz respeito aos critérios utilizados na selecção dos técnicos, a entrevistada afirma que são estabelecidos os critérios do Ministério da Educação e que privilegiam os técnicos licenciados com experiência profissional na área. Em seguida, são sujeitos a entrevista e são escolhidos os três melhores candidatos. Quando existem técnicos que têm desenvolvido um bom trabalho no âmbito do TEIP privilegia-se novamente a sua contratação.</i></p> <p><i>Considera ainda que no primeiro TEIP a gestão orçamental foi mais fácil porque tinham mais recursos financeiros. No segundo TEIP, sofreram um corte orçamental que lhes têm criado algumas dificuldades sobretudo porque neste Agrupamento o financiamento do TEIP é muitas vezes utilizado para colmatar necessidades escolares básicas dos alunos:</i></p> <p><i>“O primeiro TEIP foi muito bom porque nos dava uma gestão de dinheiros mais aberta e nós tentámos chegar aos meninos todos. Os meninos dos CEF não tinham nada, no entanto, nós todos os anos demos um dossiê, uma carga de folha, uma caixa de lápis (...) Os PCA precisam de material, então vamos-lhes comprar cartolinas”.</i></p> <p><i>“Esta escola precisava de ter um subsídio x para material de desgaste para o ano inteiro. O dinheiro do TEIP é pouquinho, mas faz muita falta (...) estes meninos o que não levarem daqui não conseguem de lado nenhum”.</i></p>

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Avaliação do TEIP	<p><i>A equipa de coordenação é a mesma do que a de auto-avaliação. Considera que o processo de auto-avaliação do TEIP é difícil porque a equipa é pequena e tem muito trabalho.</i></p> <p><i>“ Nós não conseguimos fazer tudo. Nós temos o observatório da escola, que era uma actividade do antigo TEIP. O observatório limita-se a fazer alguma compilação, algumas das partes do trabalho, mas há outro tipo de trabalho que era preciso ser feito por outras pessoas, e não é má vontade de ninguém, é não termos mesmo as pessoas. Se eu desse um bocadinho de asas, o grupo TEIP já se tinha desfeito, as pessoas estão as mesmas em muitos lugares”.</i></p> <p><i>No âmbito do processo de avaliação, tentaram também criar fichas de avaliação e registo de acordo com aquilo que é pedido pela DGIDC: “Tentamos organizar a nossa documentação mas, muitas vezes, o que é pedido em termos de avaliação não coincide com os nossos documentos”.</i></p>
Acompanhamento por parte da DGIDC e da Direcção Regional	<p><i>Em 2007, aquando da candidatura ao Projecto TEIP não se sentiram muito acompanhados e criticaram bastante a ausência desse acompanhamento.</i></p> <p><i>Em 2009, a primeira candidatura TEIP foi recusada pela DGIDC, o que obrigou a refazer e a reorientar o projecto e o teor e o conteúdo das actividades. Salienta ainda que o acompanhamento oferecido em 2009 tem sido bastante próximo e positivo e que actualmente existe uma boa relação com a DGIDC.</i></p> <p><i>O pessoal docente e não docente participou ainda numa formação sobre a etnia cigana realizada pela DGIDC.</i></p>

Grelha de Análise das Entrevistas

<p>Agrupamento Vertical de Escolas: Amarelo</p> <p>Entrevistado(s): Presidente do Conselho Geral</p> <p>Duração: 40 minutos</p> <p>Forma de registo: gravação digital</p>

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<i>Perfil do entrevistado</i>	<p>- idade, área de formação, percurso no agrupamento, etc.</p> <p><i>Idade: 51</i></p> <p><i>Área de formação: Professor de Educação Visual no Agrupamento desde 2003. Presidente do Conselho Geral. Por motivos de doença, desde há cinco anos que não possui componente lectiva atribuída.</i></p> <p><i>Cargos anteriores no Agrupamento: foi Coordenador de Departamento entre 2004-2005.</i></p> <p><i>Número de anos no cargo: Fez parte do Conselho Geral transitório e, em 2009, concorreu às listas do Conselho Geral e foi eleito.</i></p>
<i>Caracterização do agrupamento e evoluções recentes</i>	<p>Considera que o Conselho Geral é um órgão que possui essencialmente uma função fiscalizadora e que, no seu campo de actuação, ainda não se procedeu a uma discussão e reflexão sobre os desafios que o Agrupamento enfrenta.</p> <p>Em termos pessoais, pensa que o principal desafio do Agrupamento é o de inculcar valores aos alunos e de responsabilizá-los pelas suas acções. No entanto, pensa que, neste campo, os principais responsáveis devem de ser os pais:</p> <p>“Penso que este problema não é só um problema da escola, é um problema social que tem de ser resolvido com responsabilização de todos os intervenientes: pais, encarregados de educação, alunos, escola, professores, funcionários, basicamente por esta hierarquia. Enquanto não houver vida social estável para os pais/encarregados de educação não tenho a certeza que isto vá a algum lado”.</p> <p><i>Na sua opinião, tem havido um agravamento dos níveis de indisciplina. No entanto, não soube apontar as causas conducentes a este aumento da indisciplina. Em termos de resultados escolares, também partilha uma opinião negativa sobre a evolução do Agrupamento, afirmando que estes têm piorado em todos os níveis de ensino.</i></p>

	<p>No que diz respeito à organização do Agrupamento, considera que os períodos de instabilidade política no país contribuem para que não se consiga obter uma organização mais eficiente. Por outro lado, o excesso de burocratização e de legislação imposta pela DREL, que depois não oferece um apoio suficientemente eficaz na aplicação de novos despachos, é outro dos motivos que conduzem a uma maior desorganização no Agrupamento.</p> <p><i>Pensa que não se tem apostado na formação dos professores mas que é um problema nacional.</i></p> <p><i>Pensa que, apesar de as instalações das escolas serem recentes, existem lacunas graves em termos de infraestruturas: o excesso de ventilação nas instalações, a falta de aquecimentos no Inverno e a ausência de espaços exteriores cobertos.</i></p>
<p><i>Caracterização do projecto TEIP</i></p>	<p><i>Pensa que o TEIP ainda não teve grandes resultados em termos de práticas.</i></p> <p><i>O entrevistado não participou no processo de constituição do TEIP Considera que o órgão ao qual preside é um órgão administrativo, que não tem tido um conhecimento aprofundado sobre a natureza, objectivos e execução do TEIP.</i></p> <p><i>Considera que o TEIP não é um projecto do Agrupamento mas sim induzido pela Administração Central. Na sua perspectiva, quando existe o desejo de resolver os problemas que afectam as escolas, a iniciativa, muitas vezes, tem de partir dos órgãos superiores competentes:</i></p> <p><i>“... É quase imposto, não será bem imposto porque acabamos por ter que concorrer, mas vamos acabar por concorrer porque temos alguns benefícios. Benefícios quê? De funcionamento, essencialmente são de funcionamento. É um bocado induzido para resolver o problema, não é?”.</i></p>

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
<p>Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)</p>	<p>“Dá-me a sensação que os TEIP não tiveram grandes influências a esse nível”.</p>

Grelha de Análise das Entrevistas

Agrupamento Vertical de Escolas: Amarelo

Entrevistado(s): FG Coordenadores Departamento

Duração: 01:04:44

Forma de registo: Gravação digital

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<p><i>Perfil do entrevistado</i></p>	<p>Entrevistado 1, 40 anos, docente do grupo 110, coordenadora de estabelecimento (da EB1/JI Rosa), responsável por uma das acções do TEIP, o espaço Saber+, ao nível do 1º ciclo, Espaço Saber+1</p> <p>Entrevistado 2, 47 anos, 9º ano na escola, professora do 1º ciclo, coordenadora TEIP com assento no Pedagógico.</p> <p>Entrevistado 3, 53 anos, 10º ano na escola, educadora de infância, foi uma das 3 pessoas que fizeram parte da equipa da abertura da escola, acompanhou desde o TEIP nº 1 e agora o TEIP nº2, foi vice-presidente durante 8 anos, coordenadora de departamento, assessora técnica da direcção.</p> <p>Entrevistado 4, 51 anos, 3º ciclo, professora de português e francês, está há 6 anos na escola, coordenadora do departamento de Línguas.</p> <p>Entrevistado 5, 46 anos, 8º ano na escola, professora de história, é pela primeira vez coordenadora do departamento de ciências sociais e humanas, responsável pela acção TEIP da articulação curricular.</p> <p>Entrevistado 6, 43 anos, 9 anos na escola, lecciona ciências e matemática no 2º ciclo, coordenadora do departamento de matemática e ciências experimentais, coordenadora do Espaço MAT+ (acção do TEIP).</p> <p>Entrevistado 7, 40 anos, professora do 3º ciclo de ciências naturais, tem assento no pedagógico como coordenadora do observatório da escola.</p> <p>Entrevistado 8, 50 anos, está há 8 anos na escola, professora de educação física, coordenadora do desporto escolar.</p>

	<p>Entrevistado 9, 53 anos, docente do ensino especial, coordenadora do departamento de expressões, trabalha a meio tempo porque é também elemento da equipa das escolas da DREL, faz parte da equipa de coordenação do TEIP e da equipa de auto-avaliação e é responsável pela acção Mir@forma.</p> <p>Entrevistado 10, 44 anos, professora de Língua Portuguesa e Francês, professora bibliotecária do agrupamento, faz parte da equipa de coordenação e de auto-avaliação do TEIP.</p> <p>Entrevistado 11, 52 anos, coordenadora do 1º ciclo, responsável pela acção TEIP “Pensar o presente, construir o futuro”.</p>
<p><i>Caracterização do agrupamento e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Crescimento da oferta de pré-escolar, que começou apenas com 2 salas e agora tem 4 salas, duas em cada escola.</i></p> <p><i>Destacaram especialmente a questão dos espaços exteriores desadequados em ambas as escolas – não há espaços cobertos nem equipamentos para as crianças do pré-escolar e do 1º ciclo (o parque infantil que existe na escola sede está interdito por falta de condições)</i></p> <p><i>População discente com “muitas culturas”, o que resulta num constante ambiente de indisciplina e conflito latentes: “estas diversas culturas que temos nesta escola, todas metidas no mesmo espaço, com vento, chuva e tempestades [refere-se também à falta de espaços exteriores cobertos], vocês não imaginam o que é conseguir controlar minimamente esta juventude e estas crianças, é absolutamente incrível e depois vem o murro e o pontapé e depois lá vem a tal indisciplina que não conseguimos controlar” (Coord. Pré-escolar)</i></p> <p><i>Corpo docente com características muito específicas, que constitui, na visão das participantes no FG, um forte impedimento à concretização de um trabalho mais aprofundado e consistente, quer em termos de prática pedagógica, devido à grande rotatividade e instabilidade, quer na constituição de equipas de trabalho para os vários projectos e órgãos.</i></p> <p><i>“como não somos muitos acabamos por estar todos envolvidos sempre, estamos sempre em todas as equipas (...). Eu acho que nós somos um agrupamento, relativamente aos outros, com esta especificidade, um corpo docente muito</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>específico. Grande parte dos professores são muito novos, portanto os seu horário de 22 horas, o lectivo e não lectivo está preenchido, os outros, os mais antigos, que também não são assim tão antigos, não são de facto pessoas como há noutras escolas que têm só uma, duas turmas e têm todo o tempo do mundo para se dedicarem a outras coisas com mais tempo e a reflexões.” (Coord. Expressões)</p> <p><i>Mudança na direcção, que implicou alterações nas dinâmicas e trabalho interno. A este respeito, uma das professoras presentes (Prof. Elídia), manifestou mais o sentimento de alguma instabilidade com esta mudança, referindo que provocou “situações internas mais complicadas”, as restantes professoras pareceram não estar totalmente de acordo, mas também não se manifestaram abertamente sobre o assunto.</i></p>
<p><i>Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Destaque para a falta de competências dos pais para exercerem aquele que as professoras presentes acham que deve ser o seu papel, revelando que assim a escola pouco pode fazer, mesmo que se esforce, porque são ambientes familiares muito complexos e desadequados, que interferem e limitam as aprendizagens dos alunos. Destacam também que a situação dos agregados familiares dos alunos se está a agravar rapidamente, reflectindo-se também no tipo de comportamento e desempenho dos alunos, que consideram estar a deteriorar-se de há 5, 6 anos para cá.</i></p> <p><i>“(…) quando se está a avaliar um projecto TEIP não se pode diferenciar a escola do envolvente social, são duas realidades que caminham em conjunto e enquanto nós não compensarmos uma a outra não vai ter frutos... alunos que vêm para aqui sem alimentação, sem comer com certeza que não vão aprender e com realidades de desemprego em casa, de pais desavindos... porque basicamente os nossos problemas disciplinares aqui têm muitos deles a ver com a falta de capacidade parental para resolver os problemas, cada vez mais temos pais que não conseguem impor a sua autoridade aos filhos, não sabem, eles dizem mesmo, quando faltam, quando não trazem o material eles dizem que não sabem o que fazer. “</i></p> <p><i>“Demitem-se completamente, temos uma grande maioria que se demite completamente, o director de turma tenta contactar vezes sem conta e não</i></p>

	<p>consegue e aí a escola sozinha também não consegue dar resposta aquele aluno, é necessário do outro lado estar o encarregado de educação.”</p>
<p><i>Caracterização do território de intervenção e evoluções recentes</i></p>	<p>“(…) estamos à porta da cidade e eu acho que isto é muito mais ingrato do que estar num meio rural porque nós estamos aqui com uma comunidade que está completamente desenraizada, já nasceram cá mas a cor da pele deles evidencia outros sítios, outras paragens, tiveram que se adaptar, as circunstâncias sociais estão-se a agravar rapidamente e isso está-se a reflectir imenso”</p> <p>“(…) são miúdos que vivem sistematicamente num gueto... que esta é mesmo a expressão, eles olham desta margem para a outra margem, nós estamos aqui num lugar privilegiado, mas não conhecem, não identificam sítios, monumentos, nós estamos aqui numa zona privilegiada mas mesmo que seja insistentemente algo que lhes seja incutido desde o pré, são capazes de chegar ao 9º ano e ainda não saberem identificar o que têm do outro lado.”</p> <p><i>Destacam ainda a forte presença da comunidade cigana e o número elevado de agregados em que a língua materna não é o português.</i></p>
<p><i>Caracterização do projecto TEIP</i></p>	<p><i>Todas concordaram que as expectativas em relação ao TEIP estão relacionadas com a possibilidade de obter mais auxílio e suporte para as práticas que já existiam na escola, por exemplo a articulação entre departamentos e disciplinas e a procura de adequar as soluções e ofertas à comunidade, permitindo, por exemplo a criação de PCA e CEF. Neste sentido, o papel dos técnicos contratados ao abrigo do projecto foi amplamente destacado como muito benéfico para a escola, nomeadamente porque permite colmatar as falhas em termos de recursos humanos e de desadequação dos espaços exteriores (com o trabalho das animadoras durante os intervalos):</i></p> <p>“o TEIP poderia ser uma resposta muito adequada é no sentido de reforçar as nossas necessidades, ao nível da psicologia, ao nível das assistentes sociais, porque precisamos, é quase uma necessidade, é mesmo, é uma necessidade permanente e cada vez maior que o TEIP nos poderá dar. Porque de facto nós docentes precisamos de outros colegas para nos ajudarem a perceber melhor os contextos e depois gerir melhor a sala de aula, porque isso é fundamental”</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>“Eu acho que o TEIP pode ajudar na forma de ensinar porque temos mais recursos, se tivermos estes recursos temos outras possibilidades para darmos resposta. Como é o caso este ano que temos o Espaço +, no qual os miúdos podem estar a resolver problemas de diversas disciplinas, se não tivermos os recursos também não podemos fazer isso.”</p> <p>“(…) ao abrigo do TEIP eu acho que para nós uma realidade que é muito oportuna e que beneficiamos muito e que deveria continuar é esta dos técnicos, sem eles de facto... também não sei como é que nós vamos conseguir aqui... quer dizer conseguimos, já o fizemos antes mas depois não nos peçam é concretização das nossas metas, se mesmo assim elas já vão ser difíceis de concretizar.”</p> <p><i>Destacam igualmente que o projecto TEIP obriga a serem mais formais e rigorosos nos registos das práticas, obriga a falarem e pensarem mais vezes nas questões de articulação.</i></p> <p><i>A questão da dimensão da equipa e da sobreposição de cargos que ocupam os professores pertencentes ao quadro da escola esteve sempre presente ao longo do FG: “O projecto TEIP é todo trabalhado sem tempo no horário, sem hora marcada no horário lectivo do professor, portanto nós fazemos isso... deixamos uma coisa e vamos todos para o dia de TEIP, mas há outras coisas que ficaram pendentes, coordenação disto e daquilo, por vezes sala de aula e que é mau... é muito por causa da nossa boa vontade, porque não temos tantas horas para dar, não estão contempladas, é muito porque nós queremos.” (Coord. Expressões)</i></p> <p><i>Como pontos menos positivos do projecto apontaram, claramente a falha no apoio à formação específica para os professores que trabalham neste contexto e a resposta negativa que sempre obtiveram quanto à possibilidade de intervirem no espaço exterior com financiamento do TEIP.</i></p>
--	---

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
--	-----------

<p>Transformação nos resultados escolares dos alunos</p>	<p><i>Relativamente a esta dimensão, as respostas vão em dois sentidos: por um lado impacto positivo da diversificação da oferta educativa nas aprendizagens dos alunos e , por outro, o papel dos técnicos e dos recursos contratados ao abrigo do TEIP, especificamente no trabalho desenvolvido no Espaço+, que dá um grande auxílio às aprendizagens.</i></p> <p><i>Apenas a coordenadora da EBI/JI Rosa, fez referência directa a resultados escolares, afirmando que os resultados do 1º período foram bastante encorajadores.</i></p> <p><i>“(...) aqui os CEF são bastante acompanhados, basta dizer que têm quinzenalmente reuniões para avaliação e articulação e que tentam sempre adaptar-se. O curso de acompanhamento de crianças e jovens foi 100% de sucesso.”</i></p> <p><i>“Nestes três anos de PCA de 1º ciclo, este é o 4º ano lectivo, que aqueles meninos que tinham grandes dificuldades e que precisavam de uma resposta própria para eles dentro do 1º ciclo tiveram-na e neste momento já não temos esses meninos assim, é sinal que eles progrediram, que algum trabalho foi feito.”</i></p>
<p>Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)</p>	<p><i>Mais uma vez é referido aqui o papel dos técnicos, especialmente na tentativa de controlar a questão da indisciplina, com o trabalho dos animadores e também da oferta educativa diferenciada, já que os alunos que frequentam os PCA e os CEF encaram a escola de forma diferente, compreendendo que lhes está a ser dada uma oportunidade distinta e mais adequada às suas características.</i></p> <p><i>Por outro lado, a adaptação que a escola tenta fazer às características da comunidade também foi realçada como estratégia de combate ao insucesso, tendo sido dado como exemplo disto o caso da turma de etnia cigana que funcionou fora da escola: “(...) nesse curso [CEF] criou-se as condições ideais para que as alunas prosseguissem, eram só raparigas, não podiam ter professores do sexo masculino, não podiam estar aqui na escola, para não estarem misturadas com rapazes e então tinham aulas lá em baixo, no PIA, a escola fez portanto um esforço para arranjar as condições ideais para que aquele grupo de alunos conseguisse usufruir do curso.”</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento dos alunos	<p><i>A única referência a este tópico foi em relação aos alunos que frequentam os PCA e CEF, afirmando que eles se sentem “mais pertencentes à escola, que conseguem fazer algo válido, tal como os outros”.</i></p> <p><i>“(…) percebem que não é um currículo normal, igual ao da turma do lado e percebem, essencialmente, que lhes está a ser dada uma oportunidade diferente para eles que têm um tipo de dificuldade que não conseguem ultrapassar no ensino normal, eles ali têm uma oportunidade diferente, de poderem caminhar também e fazerem coisas válidas, porque o objectivo daquilo também é exactamente prepará-los para ingressarem no mundo do trabalho mais tarde.”</i></p> <p><i>Não houve outras referências à participação dos alunos em projectos ou à sua responsabilização por espaços / iniciativas ou órgãos da vida da escola. A conversa manteve-se quase sempre ao nível das necessidades básicas da escola, aos factores que garantem o seu funcionamento básico e essencial, deixando a sensação de que questões como esta, do maior envolvimento dos alunos, se situam num nível mais avançado, ainda fora de alcance...</i></p>
Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais	<p><i>Destacaram que o projecto TEIP obriga a serem mais formais e rigorosos nos registos das práticas, obriga a falarem e pensarem mais vezes nas questões de articulação.</i></p> <p><i>“E tentamos o mais possível sempre trabalhar em conjunto, de forma a solucionar o máximo possível das dificuldades que estes garotos apresentam e vamos sempre adaptando, alterando, reformulando, melhorando e tem sido sempre essa a nossa prática, desde sempre. Não só com o TEIP, mas cá na escola tem sido sempre essa a prática.”</i></p> <p><i>“sendo esta realmente já uma prática, mas que não ficava inscrito em lado nenhum e demo-nos conta dessa lacuna e se calhar o projecto TEIP está é a obrigar-nos a sermos um bocadinho mais formais no registo dessas práticas e este ano inclusivamente, relativamente à articulação curricular e estou a falar a nível de 2º e 3º ciclo, o PCT, então passamos a inscrever num documento próprio essa mesma articulação.”</i></p>
Transformações no envolvimento	<p><i>Tal como acontece com as referências ao envolvimento dos alunos, também em relação às famílias, as professoras presentes não deram mostras de equacionar a</i></p>

das famílias	<p><i>participação dos EE noutros moldes mais de colaboração com projectos ou decisões da escola, referindo apenas que a grande maioria “demite-se” das suas funções parentais e que alguns recorrem à escola para procurar apoio a nível social, situação que associam à contratação de uma assistente social ao abrigo do TEIP: “acho que se nota que há encarregados de educação que antes de irem a outros locais procurarem ajuda, às vezes também porque não sabem onde se dirigir, vêm aqui à escola, falam com a assistente social, sabem que aqui existe apoio.”</i></p> <p><i>Esta talvez pudesse constituir-se como uma situação “alavanca” para iniciar práticas diferentes de envolvimento das famílias com a escola, embora esta dimensão não pareça ter sido nunca equacionada pelas professoras presentes.</i></p>
Transformações na dinamização de parcerias locais	<p><i>A dimensão parceiros foi omissa durante o FG.</i></p>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)	<p><i>A presença de outros técnicos e a articulação entre o seu trabalho e o trabalho dos professores é considerado fundamental para as professoras presentes, para que o docente compreenda melhor os contextos dos alunos e que assim adapte e adeque as suas práticas.</i></p> <p><i>Referem também que as práticas de articulação e trabalho conjunto já existiam, mas que o TEIP é um auxílio para o seu reforço e para que exista um registo mais formal dessas práticas.</i></p>
Transformações na oferta curricular	<p><i>Criação de turmas PCA no 1º e 2º ciclo e de cursos CEF.No actual ano lectivo existe uma turma de PCA no 1º ciclo (a funcionar na escola sede), uma turma de PCA de 5º ano e outra de 6º ano e duas turmas de CEF de 3º ciclo 1º e 2º ano), num total de cerca de 70 alunos a frequentar estes percursos.</i></p> <p><i>“No PCA de 1º ciclo, quando começámos tínhamos cerca de 30 alunos, nas duas escolas, fizemos o PCA nas duas escolas, porque havia muitos meninos muito velhos, com 13, 14 anos ainda no 2º ano, fizemos o programa, a Elsa esteve com uma dessas primeiras turmas, neste momento temos apenas e só 10 meninos</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>numa turma de PCA de 1º ciclo, o que nos leva a crer que para o ano não haverá, estes 10 meninos nem todos passarão para o 2º ciclo, porque nem todos estão preparados, os que ficarem vão ser distribuídos pelas outras turmas que tivermos, o que eu quero dizer é nestes três anos de PCA de 1º ciclo, este é o 4º ano lectivo, que aqueles meninos que tinham grandes dificuldades e que precisavam de uma resposta própria para eles dentro do 1º ciclo tiveram-na e neste momento já não temos esses meninos assim, é sinal que eles progrediram, que algum trabalho foi feito. Evidente que estes meninos agora estão no PCA do 2º ciclo e alguns deles estão já também no CEF.” (Coord. TEIP)</p>
<p>Experiências inovadoras em algumas turmas</p>	<p>“Tivemos a iniciativa, mais uma iniciativa aqui da escola, como temos uma grande comunidade cigana e sabemos que eles depois do 1º ciclo começam a desistir, o 1º ciclo ainda valorizam, acho que sim, quando conseguem, mas depois 2º e 3º ciclo começam a desmobilizar. Isso é uma questão cultural... e nesse curso [CEF] criou-se as condições ideais para que as alunas prosseguissem, eram só raparigas, não podiam ter professores do sexo masculino, não podiam estar aqui na escola, para não estarem misturadas com rapazes e então tinham aulas lá em baixo, no PIA, a escola fez portanto um esforço para arranjar as condições ideais para que aquele grupo de alunos conseguisse usufruir do curso.”</p>
<p>Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)</p>	<p><i>São fundamentalmente mencionados os “Espaços+” – Espaço+1(para o 1º ciclo, que funciona nas duas escolas) e Espaço Mat+, que funciona na escola sede.</i></p> <p>“Eu acho que o TEIP pode ajudar na forma de ensinar porque temos mais recursos, se tivermos estes recursos temos outras possibilidades para darmos resposta. Como é o caso este ano que temos o Espaço +, no qual os miúdos podem estar a resolver problemas de diversas disciplinas, se não tivermos os recursos também não podemos fazer isso.”</p> <p><i>Mencionam também algumas actividades na Biblioteca, de promoção da leitura, embora refiram o condicionamento à sua realização devido à falta de funcionários que garantam a correcta utilização dos espaços.</i></p> <p>“Temos tido a preocupação quando planificamos, desde o pré ao 9º ano, temos a preocupação sempre de aproveitar esses espaços para além da sala de aula, com a biblioteca, por exemplo, claro que isto tem sempre os constrangimentos</p>

	<p>habituais, não é desculpa, mas interfere, que isto fique bem claro, não é passar a imagem de que é uma desculpa para, mas são de facto constrangimentos e impedimentos para que certas acções e actividades se possam realizar mais vezes e estou a falar nomeadamente em relação aos funcionários, estes espaços têm que ser preservados, têm que ter algum vigilância e se não tivermos esses recursos se calhar não podemos ir tão longe como pensamos ou queremos para realizar mais vezes essas actividades e mantê-las mais vezes.”</p>
--	--

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Organização escolar	<p><i>Destacaram que o projecto TEIP obriga a serem mais formais e rigorosos nos registos das práticas, obriga a falarem e pensarem mais vezes nas questões de articulação.</i></p> <p><i>Mudança na direcção, que implicou alterações nas dinâmicas e trabalho interno. A este respeito, uma das professoras presentes (Coord. Expressões), manifestou mais o sentimento de alguma instabilidade com esta mudança, referindo que provocou “situações internas mais complicadas”, as restantes professoras pareceram não estar totalmente de acordo, mas também não se manifestaram abertamente sobre o assunto.</i></p> <p><i>Quando questionadas acerca da prática de reflexão sobre o funcionamento da escola e sobre alterações recentes neste domínio, respondem que ainda não houve tempo para abordar essas questões, que sabem que são importantes mas que vão ficando adiadas, situação que atribuem fundamentalmente à dimensão da equipa de docentes disponível para todas as tarefas de coordenação/avaliação/monitorização, que são apenas cerca de 10 pessoas (incluindo já a direcção)</i></p>
Participação da comunidade educativa	<p><i>Referiram que os dois estabelecimentos têm uma boa articulação. Não houve qualquer referência à participação do pessoal não docente ou de parceiros na vida e decisões da escola.</i></p>
Gestão de	<p><i>Consideram que os recursos do TEIP estão bem distribuídos entre os dois estabelecimentos, mas a questão que mais marca o discurso sobre os recursos é</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

Recursos	<i>a sua escassez</i>
----------	-----------------------

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Avaliação do TEIP	<p><i>O agrupamento não tem ainda montada e consolidada equipa de avaliação do TEIP, nem os instrumentos de recolha de informação para a monitorização do projecto.</i></p> <p><i>O balanço que as professoras presentes fazem é positivo, destacando ao longo do FG o impacto do TEIP nas práticas de registo e de reflexão acerca do trabalho de articulação e colaboração entre os professores. Por outro lado foram destacados: o auxílio do TEIP na adaptação das respostas educativas às características da comunidade e na contratação de recursos, nomeadamente a presença de outros técnicos na escola, que consideram essenciais para o trabalho que se pretende desenvolver.</i></p>
Avaliação do (no) Agrupamento	<p>“Ainda não tivemos tempo para isso... [para montar uma estrutura de avaliação na escola] Quando tivemos que alterar o projecto TEIP todo, quando a primeira versão foi chumbada aquilo foi trabalhar uma semana inteira sem parar, para integrar aqueles dados todos que pediam, não há tempo para nada. Até aquilo que estávamos a pensar na altura e a planear, que era construir os instrumentos de registo, ficou tudo adiado, porque a prioridade era essa senão não havia sequer dinheiro nenhum porque não havia aprovação do projecto... Era preciso introduzir as alterações todas.</p> <p>“O observatório escolar também existe mas tem uma equipa pequena e aqui quando dizemos equipa pequena estamos a falar de duas, três pessoas...”</p> <p>“No observatório já o ano passado tínhamos planeado fazer uma avaliação precisamente das estruturas do agrupamento, não só da gestão mas de todas as outras estruturas, só que a equipa, que é pequena teve alterações, só uma pessoa é que se manteve e o trabalho que temos de monitorização dos resultados já é muito intenso e prolongado ao longo do ano portanto avançamos só no final do ano com a proposta também para percebermos o sucesso e o insucesso que nos</p>

	<p>revelam os dados. Este ano estamos a tentar fazer isso, perceber na perspectiva do professor o que funciona e o que não funciona em cada turma.”</p>
<p>Estrutura e dinâmica do Programa TEIP</p>	<p><i>Apontam como ponto fraco do programa a impossibilidade de afectar verbas para obras, neste caso para intervenção nos espaços exteriores das duas escolas.</i></p> <p>“Quer num TEIP, quer noutro nós pedimos sempre equipamentos para o exterior e foi sempre recusado. No primeiro pedimos coberturas, tínhamos 5 mil euros no orçamento na altura, eram telheiros quer para uma escola quer para a outra e foi recusado porque o TEIP não faz obras. No segundo projecto tentámos na primeira versão, a tal que foi chumbada, equipamentos para o parque infantil, foi chumbado. Portanto nós tentámos sempre...”</p> <p>“Se conseguíssemos com o dinheiro do TEIP investir nestas coisas... mas há áreas que nós nos viramos e dizem logo que a resposta é não...”</p> <p><i>A questão dos recursos humanos é também mencionada, quando duas professoras (Coordenadora do Departamento de Línguas e Coordenadora do Departamento de Expressões), afirmam que faria muita falta ao agrupamento, por um lado, mais professores para ser possível implementar práticas de par pedagógico em sala de aula e , por outro, a presença de professores de Português Língua Não Materna, dadas as características dos alunos.</i></p> <p><i>Outro ponto fraco apontado é a questão da falta de apoio do TEIP para formação específica dos docentes:</i></p> <p>“Aqui mesmo na escola ao nível da formação tem sido feita muito pouca coisa, foi só a Mirna [da DGIDC] que veio fazer a tal formação da etnia cigana, portanto eu no início do ano faço sempre também uma sensibilização aos directores de turma no âmbito das necessidades educativas especiais, do PEI. O que está agendado é com um professor do ISPA, vem aqui falar também sobre conflito em sala de aula, que vem gratuitamente, que também é um amigo nosso, mas o problema é sempre o dinheiro, porque eu também sou formadora e quando vou também quero receber.” (Coord. Expressões)</p> <p>“O TEIP para formações até agora deu zero, o POPH não contempla acções de formação, só de sensibilização, acções de formação creditadas não há pagamento</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	pelo POPH.” (Coord. TEIP)
Acompanhamento por parte da DGIDC e da Direcção Regional	<i>É mencionada a vinda da técnica da DGIDC para dar formação acerca da etnia cigana. De resto, as professoras presentes em relação à tutela referem apenas o “chumbo” da primeira versão do projecto TEIP, que significou a necessidade de alterarem quase todo o projecto numa semana e a recusa constante dos pedidos de intervenções no exterior ao abrigo do TEIP e da contratação de mais professores, nomeadamente do professor de Português Língua não Materna.</i>

Grelha de Análise das Entrevistas

<p>Agrupamento de Escolas: Amarelo</p> <p>Entrevistado(s): FG Directores de turma: PCA 1º ciclo, 1º ciclo regular, PCA 5º ano, 2º ciclo regular, CEF 3º ciclo e 3º ciclo regular</p> <p>Duração: 00:57:17</p> <p>Forma de registo: Gravação digital</p>

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<i>Perfil do entrevistado</i>	<p>Entrevistado 1, 36 anos, professora titular PCA 1º ciclo, 3º ano na escola (não consecutivo, intervalou com serviço noutras escolas)</p> <p>Entrevistada 2, 37 anos, professora titular 1º ciclo (na EB1/JI Rosa), 12 anos na escola, já trabalhou noutra escola TEIP, apenas leccionou dois anos numa escola não TEIP – “tenho 14 anos de serviço, 12 de TEIP!”</p> <p>Entrevistada 3, 31 anos, DT PCA 5º ano, lecciona a disciplina de EMRC e as áreas técnicas de Serviço de Restauração e de Atendimento e Prestação de Serviços no PCA 5º ano; tem formação em Gestão, está há 5 anos na escola.</p> <p>Entrevistada 4, 39 anos, DT 6º ano, formação em EVT, é o 6º ano que está na escola, pertence a uma das acções do TEIP, o Mir@Joga - dinamização de espaços, redução do conflito e indisciplina, prevenção do abandono e promoção da participação das famílias na vida escolar.</p> <p>Entrevistada 5, 37 anos, DT CEF 7º ano, está há 5 anos na escola, é a sua única</p>

	<p><i>experiência em escolas TEIP, tem cerca de 15 anos de serviço em escolas não TEIP, área de formação inicial em Biologia e Geologia.</i></p> <p>Entrevistada 6, 38 anos, DT 7º ano, professora de inglês, 2º ano nesta escola, mas já há cerca de 10 anos que lecciona em escolas TEIP.</p>
<p><i>Caracterização do agrupamento e evoluções recentes</i></p>	<p>“Sinceramente eu acho que não [que o agrupamento esteja melhor organizado do que há alguns anos atrás], mas é assim, a pessoa de há 3 anos, nomeadamente a nível de direcção mudou, nós mudámos muito nestes últimos 3 anos (...). E neste momento a directora que nós temos tem... nem um ano, é uma adaptação muito grande, o outro presidente que nós tínhamos já estava cá desde que a escola abriu, portanto foi ele que abriu a escola, que é completamente diferente... Portanto naturalmente que há diferenças e que há instabilidade e mudanças, derivadas desta própria mudança. Portanto, se se sente uma organização melhor? Não não sente, se é melhor ou pior... isso já é outra coisa!” (DT CEF 3º ciclo)</p> <p><i>Todas concordam com esta posição. Afirmam que esta mudança não se sente no funcionamento da escola, no sentido da distribuição de serviço, de atribuição de funções a cada elemento, etc, que isso esteve sempre salvaguardado. Referem de forma unânime que os alunos sentiram bastante a alteração na figura que representava a autoridade.</i></p> <p>“É mais depois no dar sentido ao cargo que cada um tem, ao nível de cada um ter as orientações do que tem que desempenhar, aí é que se sentem algumas dificuldades, porque lá está, é a característica de um período de adaptação. Se as próprias pessoas ainda se estão a instalar e elas próprias se estão a adaptar, dificilmente conseguem dar orientações a quem está no círculo exterior. Eu sinto essas coisas, os próprios alunos sentiram isso (...) só o mudar a figura que representava a escola foi uma mudança radical.” (DT CEF 3º ciclo)</p> <p>“Porque estes miúdos têm muita falta de autoridade, logo o facto de mudar o modelo, a figura até podem ter visto que se mudou é porque estava mal.... Começam a pôr tudo em causa, a ver até onde podem ir, a ver o que podem fazer, a testar.” (DT PCA 5º ano)</p> <p><i>Ao longo do FG, a questão da gestão de recursos e da sua escassez marca as</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p><i>intervenções das professoras, todas referem que nesse sentido o agrupamento tem vindo a piorar bastante e que cada vez mais fazem uma gestão de emergência, recorrendo a uma grande flexibilidade e criatividade da parte dos professores, que fazem assim com que o agrupamento vá funcionando, que as aulas e os projectos possam ser concretizados, embora com enormes limitações, o que tem impactos em todas as dimensões da prática pedagógica e do funcionamento da escola: “isto é muito à base daquilo que os professores têm vontade de fazer, porque muitas vezes a vontade que dá, sinceramente era dar aulas teóricas, porque nós não temos mais nada para fazer, e muitas vezes andamos a fazer o pino...” (DT CEF 3º ciclo)</i></p> <p><i>“É a boa vontade dos colegas que tem que contar, porque eu já estive noutras escolas TEIP e de facto aqui a boa vontade é muito grande, é o que faz com que a escola vá para a frente.” (DT 7º ano)</i></p> <p><i>Dentro da questão dos fracos recursos do agrupamento, uma das dimensões mais focadas é a falta de funcionários, que as professoras consideram um factor de destabilização da escola, dificultando o controlo da violência e da indisciplina:</i></p> <p><i>“Foi uma das coisas que eu mais estranhei, quando vim para cá há dois anos, já tendo estado 10 anos em escolas TEIP, foi a falta de funcionários e a facilidade com o que os alunos abriam e saiam da minha sala de aula e entravam e saiam porque de facto não tinham ninguém que controlasse e isto depois é uma bola de neve... vêem os mais velhos ou vêem algum líder e tentam fazer igual.” (DT 7º ano)</i></p> <p><i>A inexistência de espaços exteriores cobertos foi também apontada pelas professoras como uma falha grande no agrupamento, já que os alunos não podem utilizar convenientemente o enorme espaço exterior que a escola sede tem, fazendo com que durante os intervalos ou mesmo nas horas em que há aulas circulem por todo o lado, perturbando o funcionamento das aulas.</i></p>
<p><i>Caracterização dos pais/encarregados</i></p>	<p><i>Ao longo de todo o FG as professoras falaram, por diversas vezes, das características dos encarregados de educação e principalmente na dificuldade de contacto que afirmam existir entre a escola e as famílias. Destaca-se</i></p>

<p><i>de educação e evoluções recentes</i></p>	<p><i>particularmente nos discursos a ênfase no esforço que a escola faz para ultrapassar esta distância, inclusive com a mobilização de parceiros, reforçando que são os professores que têm que ir ter com os pais, porque de outra forma não conseguem contactá-los. Neste âmbito foram feitas muito poucas referências, por exemplo, ao movimento de pais que existe na escola para criar a associação de pais. Por outro lado, reforçaram as características das famílias (muitos alunos vivem só com as mães e têm, no ponto de vista das professoras, falta de modelos de autoridade) e a falta de interesse generalizado pela escola que prejudicam bastante, na sua óptica, o desempenho dos alunos. Apenas a professora do 1º ciclo (da EB1/JI Rosa) a professora do 2º ciclo regular destacaram alguns pontos positivos na evolução da participação e interesse dos pais, que consideram estar mais empenhados e envolvidos com a escola, inclusive com a participação em festas e actividades.</i></p> <p>“Muitos deles nem aparecem e ponto final, eles não querem saber, desde que eles estejam cá e que não tenham muitos telefonemas nem correspondência da escola, está tudo bem.”</p> <p>“Mas eu não sei se é pelos filhos, se é pelos professores, se é por eles próprios, porque neste momento os próprios pais têm mais repercussões se os filhos não cumprirem, a CPCJ, têm a escola segura e outras instituições que os chateiam se eles não estão presentes e então às vezes acho que vêm e nem é pelos filhos, é por eles, vêm aqui ao pé de nós dizem que sim e depois nada feito...”</p> <p>“No PCA de 5º ano nós sentimos muito isso, vêm por obrigação, porque têm que vir, quando são contactados pela CPCJ então aí vêm. No caso da etnia cigana então...”</p> <p>“Nós temos muitos que o encarregado de educação não é o pai nem a mãe... é a tia, vivem com os primos, ou com avós... Temos casos de 10 na mesma casa... e indisciplina deriva muito daqui, isto é tudo muito vago as famílias, muito estranhas as dinâmicas.”</p> <p>“Isto acontece muitas vezes nesta escola, são os próprios DT que vão ter com os encarregados de educação a casa, ao trabalho, depois temos também as assistentes sociais que fazem muitas vezes as visitas domiciliárias, que vão ter</p>
--	--

com os alunos a casa e isto é feito também muitas vezes com a escola segura, que consegue contactar com as famílias. É um trabalho que é tudo muito feito com muito esforço, podíamos mandar uma carta e pronto, responde responde, se não responde paciência, como eu que tenho alunas com 18 anos, que já ultrapassaram o limite de faltas, mas não, chama-se cá os pais, dá-se mais uma oportunidade, preenchem-se papéis, ... é muito do esforço.”

“Eu o que sinto em relação a estes miúdos é, nós temos uma dificuldade muito grande em contactar com os encarregados de educação, mas quando existe uma uniformidade de critérios entre o encarregado de educação e o DT, em que ambos estão de acordo em relação ao aluno, consegue-se, a coisa funciona, agora quando o DT acha, tem uma opinião em relação ao aluno diferente da do encarregado de educação e este defende o aluno, então aí não há nada que possamos fazer, nada. Quando da outra parte ainda há, mesmo que não apoiem, mas se não prejudicarem ou se não forem um obstáculo ao trabalho do director de turma, as coisas às vezes conseguem-se ir fazendo.”

“E agora também há a história da associação de pais, que está a tentar constituir-se, eles têm vindo cá, mas estão muito mais participativos, até às vezes enviamos convites para virem assistir a coisas dos alunos e eles costumam sempre aparecer.” (Prof. Titular 1º ciclo regular)

“E penso que tem havido cada vez mais um estreitamento da relação entre o director de turma e as famílias, no sentido de chamar, de aproximar as famílias à escola. Já tive pais que só liguei para conhecer no início do ano e vieram cá conhecer e falar um bocadinho e acho que se tem melhorado a relação. (...) Até fizeram uma greve! Os pais com os filhos fecharam a escola no início do ano, devido à falta de funcionários e lá conseguiram mais alguns. Nota-se assim que estão mais interessados na vida da escola, nas coisas da escola e isso é bom.” (DT 7º ano)

Para a coord. do CEF, a presença mais frequente dos pais na escola não é positiva, já que a vê como um sinal de “invasão” dos encarregados de educação, de deturpação do papel dos professores, dando a entender que é mais um sinal da desadequação das atitudes das famílias face à escola: “encaro como uma

	<p>falta de respeito, quando aparecem a uma hora que não é combinada, eles aparecem aqui a dizer que querem falar com o DT e o DT tem que estar disponível e portanto neste momento eles nem se preocupam se nós temos hora ou não, é quando lhes apetece e o DT tem que estar e isso não é um aspecto positivo e reflecte uma falta de organização e também uma falta de respeito pela escola, que eles acham que os professores estão cá é para os servir, à hora que quiserem e pronto. Quando isso é combinado, tudo bem, agora a verdade é que a maioria não é combinado, aparece cá quando apetece.”</p>
<p><i>Caracterização do território de intervenção e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Destacam a envolvente do bairro social, com muitas dificuldades socioeconómicas, com a incidência grande de famílias de etnia cigana, a falta de estruturas para servir as crianças fora do espaço da escola e situações de agressões e violência. Nas imediações da EB1/JI Rosa a professora do 1º ciclo regular refere ver melhorias significativas.</i></p> <p>“Nas imediações da escola é complicado... é mauzinho. A escola está aqui no fim de um bairro social, nós ou nos atiramos ao rio ou vamos descer para o bairro... não outra temos hipótese. Aliás a escola é TEIP não é por acaso... não é com certeza porque o ambiente à volta é muito bom. Tem uma bela vista, lá isso tem, mas não passa disso...” (DT CEF 3º ciclo)</p> <p>“Na escola ali de baixo tem evoluído positivamente, há uns anos era bastante pior, agora está melhor, fica num buraco... também se acontecer alguma coisa ficamos ali, não temos mesmo por onde fugir. Aquilo tem ali uns buracos, uns sítios muito abrigados que os miúdos quando querem dar sovas uns aos outros é para ali que vão...” (Prof. Titular 1º ciclo regular)</p> <p>“Eu às vezes fico com a sensação de que há miúdos que nem gostam das férias, eles preferem estar cá a trabalhar. (...) Tal como as segundas e as sextas são dias complicados aqui, uns porque chegam do fim-de-semana, que não é bom, porque o meio... e a sexta acaba por ser para eles: ‘vou-me embora daqui e agora o que é que eu vou fazer?’ Não têm nada para fazer, às sextas os que não têm nada para fazer ficam por aí, mesmo quando não têm aulas à tarde e chegam a pedir coisas para fazer, para pintar durante o fim-de-semana.”</p> <p>“Atenção que nós temos miúdos aqui que passam fome, não têm famílias, saem</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>daqui não têm para onde ir, andam perdidos... acabam por ficar aqui até poderem, na biblioteca, na conversa uns com os outros, são situações mesmo complicadas.”</p>
<p><i>Caracterização do projecto TEIP</i></p>	<p><i>Revelaram bastante dificuldade em distinguir o que na escola é consequência directa do projecto TEIP e que actividades e dinâmicas se manteriam caso não fossem escola TEIP. Assim, não identificaram explicitamente quais as implicações do projecto TEIP nas várias evoluções que abordaram. Poder-se-á entender também que o facto de não distinguirem a estratégia / dinâmicas do TEIP da estratégia / dinâmicas do agrupamento signifique que estas estejam perfeitamente integradas. Referem que todos os professores conhecem e participam no projecto também porque as equipas estão sempre a rodar, todas manifestaram que se sentem verdadeiramente incluídas no projecto, que fazem parte dele.</i></p> <p>“mais ou menos toda a gente do agrupamento vai sabendo das alterações e das coisas do projecto, isso é debatido, porque as equipas também vão rodando e ainda agora no início do ano tivémos uma reunião geral em que foi apresentado o projecto com as alterações.” (DT CEF 3º ciclo)</p> <p>“Difícil é não se sentir parte do TEIP! Difícil é não conhecer os objectivos, estamos sempre envolvidos com isso e com a apresentação de resultados” (DT 7º ano)</p> <p>“Eu tenho um bocadinho de dificuldade em responder a essa questão porque eu há 5 anos que estou aqui no projecto TEIP e portanto já não consigo fazer a comparação com as outras escolas... se me colocassem neste momento numa escola que não é TEIP e fizesse a comparação com outros alunos... mas neste momento, numa escola TEIP eu não sei se é o projecto, se não é, se é por ser TEIP ou não, se não fosse TEIP se seria a mesma coisa... não sei.” (DT CEF 3º ciclo)</p>

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	<p>Respostas</p>
--	------------------

<p>Transformação nos resultados escolares dos alunos</p>	<p><i>Duas opiniões discordantes: algumas professoras consideram que têm havido melhorias significativas, nomeadamente em inglês, e através de projectos que permitem aos alunos desenvolverem actividades de que gostam mais, ajudando-os a ter sucesso nas outras disciplinas e prevenindo o abandono. A coordenadora do CEF considera que não há melhorias, mas que também não pioraram os resultados.</i></p> <p><i>O tópico de conversa é rapidamente levado para o destaque do esforço dos professores para melhorar o sucesso, por um lado e, por outro, da falta de requisitos generalizada dos alunos e dos cortes nos recursos, o que implica perda de algumas vantagens trazidas pelo TEIP neste domínio. Tal como aconteceu em muitos dos outros temas do FG, o grupo de professoras acaba sempre por evocar as características dos aluno/famílias e a falta de recursos.</i></p> <p>“Acho que depende dos anos, dos anos que cá estou acho que tem vindo a melhorar e as análises que nós temos feito, a nível de inglês melhorou bastante, eles estão mais interessados... mas também... não é muito mais.” (DT 7º ano)</p> <p>“A nível de 1º ciclo eu acho que está diferente, está melhor.” (Prof. Titular 1º ciclo regular)</p> <p>“Em disciplinas como EVT eles têm interesse, gostam mais e também por aí conseguimos puxá-los, alguns alunos, mas pronto, depois há situações muito complicadas...” (DT 6º ano)</p> <p>“Depois também há os projectos que temos na escola e que trazem os alunos, se não muitos deles, possivelmente teriam abandonado a escola.” (DT PCA 5º ano)</p> <p>“Não, eu não acho que melhorou... acho que não piorou... isto porque nós todos os dias falamos com colegas nossas, de outras escolas, dizem que a escola piorou e aconteceu isto e aquilo... portanto o que eu sinto é que as outras escolas vão piorando mais e a nossa não, vai mantendo... mas nós também já estamos tão em baixo... que as melhorias também não são assim grande coisa, são muito pouco visíveis. Agora que é cada vez mais difícil controlar uma pressão que vem de fora, mesmo ao nível das aprendizagens e da disponibilidade deles para aprender, aí sim, eu sinto cada vez mais dificuldades, mas isso já tem a ver com outros</p>
--	--

	<p>factores.” (DT CEF 3º ano)</p> <p>“Depois estes alunos têm muita falta de pré-requisitos e isso torna tudo muito mais complicado, têm muita falta de autonomia e uma auto-estima muito baixa também... e quanto maior a turma menor a possibilidade que nós temos de atender a cada um e vai ficar sempre alguém para trás, só que em escolas como esta, neste caso, vão ficando vários para trás...” (DT PCA 5º ano)</p>
<p>Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)</p>	<p><i>A alteração da direcção é apontada pelas professoras como um factor de alguma instabilidade na escola, nomeadamente no comportamento dos alunos, que viram alterada a figura representante da escola e que têm passado por um período algo conturbado, estão a testar os limites da actual direcção.</i></p> <p><i>Por outro lado, a falta de funcionários foi sendo destacada como elemento que provoca também instabilidade adicional, com muita influência no controlo da indisciplina. Neste domínio, a criação de espaços na escola para além das salas de aula, ao abrigo do TEIP tem colmatado esta lacuna de funcionários e pareceram as professoras bastante satisfeitas pela existência destes recursos, que permitem melhorar o clima da escola. Referem também que a escola tem problemas na passagem dos alunos do 1º para o 2º ciclo, já que passam de um ambiente mais protector e controlado, de uma só sala e do andar de baixo, para o contacto directo com os alunos mais velhos do 3º ciclo, no andar de cima, onde o controlo é menor ou inexistente.</i></p> <p>“Uma das coisas que se sente é que esses espaços criados servem principalmente para controlar os alunos, para controlar a indisciplina nos corredores: o GACE, o Espaço +, Salas de estudo, o CRE... para eles não andarem por aí. Também com a falta de funcionários tem que ser essa estratégia.”</p> <p>“Se nós não tivéssemos estes espaços, com a falta de funcionários que temos neste momento não se conseguia... Chamamo-los para os espaços, para ver precisamente se controlamos a indisciplina.”</p> <p><i>São ainda destacados os cursos CEF e os PCA como estratégias que melhoram os resultados e que permitem manter na escola alunos que já não tinham outras opções. Concordam todas que o objectivo destes percursos é mesmo introduzir</i></p>

	<i>práticas diferenciadas de ensino-aprendizagem, com aposta na componente prática, o que tem bastante impacto no próprio clima da escola. Mais uma vez não distinguem esta realidade do projecto TEIP, dizendo que faz parte da estratégia do agrupamento, logo faz parte do TEIP também.</i>
--	--

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento dos alunos	<i>Não associam o envolvimento dos alunos na escola à sua responsabilização em projectos específicos, a movimentos para criação de associação de estudantes ou na participação nas decisões da escola. Apenas a Prof. Elisabete Ramalho fala na excelente adesão dos alunos às sessões a que assistem no Centro de Saúde. São referidos os espaços da escola como o GACE, a Biblioteca, o Espaço+ e a animação dos recreios no 1º ciclo, mas sempre na óptica do trabalho que aí desenvolvem os professores e não na vertente envolvimento e vivência dos alunos nesses espaços.</i>
Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais	<p><i>Referem que existe uma participação de todos os professores nas equipas do TEIP, de forma rotativa e que se realizam reuniões gerais sobre o projecto.</i></p> <p><i>“mais ou menos toda a gente do agrupamento vai sabendo das alterações e das coisas do projecto, isso é debatido, porque as equipas também vão rodando e ainda agora no início do ano tivemos uma reunião geral em que foi apresentado o projecto com as alterações.” (DT CEF 3º ciclo)</i></p> <p><i>Sobre o trabalho de articulação: as professoras do 2º e 3º ciclo consideram que tem melhorado bastante, as professoras do 1º ciclo não são da mesma opinião, dizendo que existem apenas actividades pontuais em comum.</i></p> <p><i>“Tem melhorado muito sim, isso sem dúvida nenhuma. Temos debatido muito as articulações entre os vários ciclos e melhorado. Por exemplo no 1º ciclo quase não havia e agora já há.” (DT CEF 3º ciclo)</i></p> <p><i>“Eu não acho que isso tenha sido assim, pelo menos do 1º para o 2º ciclo não acho que tenha havido assim tanta articulação” (Prof. Titular PCA 1º ciclo)</i></p> <p><i>Pois, já houve mais, havia alturas em que iam professores lá a baixo [EB1/JI Rosa], dar aulas de educação musical, de educação física e agora não... fazemos actividades pontuais, de comemorações em conjunto e assim, mas aquela articulação mesmo não há.” (Prof. Titular do 1º ciclo regular)</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p><i>Referem como espaços de reflexão as reuniões dos conselhos de turma, que nos PCA e CEF são quinzenais e as reuniões de departamento. Também neste ponto não foram capazes de distinguir estas dinâmicas do projecto TEIP, dizendo que não sabem se estas práticas são fruto exclusivamente do TEIP ou se continuariam a existir se não fossem TEIP.</i></p> <p><i>A burocracia, que consideram excessiva, foi também destacada como factor impeditivo para a concretização de mais actividades e práticas de reflexão em comum, articulação e colaboração entre ciclos.</i></p>
Transformações no envolvimento das famílias	<p><i>Algumas professoras destacaram o maior envolvimento dos pais na escola, nomeadamente através do esforço para constituir a associação de pais. Contudo, nenhuma das entrevistadas relacionou esta transformação com acções ou projectos específicos desenvolvidos ao abrigo do TEIP, revelando-se mais uma vez neste tópico a não distinção entre as dinâmicas da escola e as dinâmicas fruto do TEIP.</i></p>
Transformações na dinamização de parcerias locais	<p><i>Mencionam muito poucas vezes as parcerias do agrupamento. Falam sobre as formações que o Centro de Saúde promove para os alunos, às quais todas as turmas podem assistir e às parcerias no âmbito do PCA de 5º ano e do CEF. O primeiro tem um protocolo, conseguido pela professora, com um Centro Social e Paroquial, para a utilização das cozinhas e o CEF funciona num espaço da responsabilidade da Santa Casa da Misericórdia. Não houve referência à participação destes parceiros nas fases de concepção ou monitorização do projecto TEIP.</i></p>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)	<p><i>Ao falarem sobre as alterações recentes nas práticas pedagógicas, as professoras evocam uma vez mais as grandes limitações que sentem, também a este nível, que decorrem da falta de recursos. As verbas para os equipamentos para os PCA e CEF, os materiais e a falta de recursos humanos são as mais destacadas.</i></p> <p><i>“Professores para parcerias... nunca puseram mais professores, eu falo ao nível dos CEF, nós estamos um por disciplina, por sala, por turma e acabou. Material foi o básico, acho que os nossos recebem o mesmo que o ensino regular: caneta,</i></p>

	<p>lápiz, borracha, dossier e caderno, nem livros, porque os nossos nem sequer livros têm nem recebem... nós temos por professor um <i>plafon</i> de fotocópias um bocadinho mais elevado do que os restantes... também assim não conseguimos fazer omeleta sem ovos... As práticas pedagógicas para nós estão muito limitadas, quer ao nível de recursos humanos quer materiais, as estratégias pedagógicas dependem muito daquilo que temos, no fundo. (...) Aí o projecto TEIP é uma falha... um buraco enorme! Somos uma escola TEIP, fazemos projectos, estão cá os professores e agora amanhem-se que não temos mais nada para vos dar, não pode ser!” (DT CEF 3º ciclo)</p> <p>“Aqui as pessoas se querem trabalhar, ter ideias, projectos, boa vontade, têm primeiro que providenciar o básico...” (DT 6º ano)</p>
<p>Transformações na oferta curricular</p>	<p><i>Turma de PCA no 1º ciclo (com aposta na área das TIC) e no 5º ano (Cozinha e restauração), CEF de 3º ciclo (Acompanhante de Crianças e Jovens). O PCA de 5º ano tem um protocolo com um Centro Paroquial e Social, para a utilização das instalações de cozinha e refeitório para a componente prática. A turma de CEF iniciou o ano com 20 alunas inscritas e neste momento só frequentam as aulas 7 ou 8 alunas. A DT do CEF 3º ciclo mostrou-se preocupada com o futuro dos cursos CEF já que para o ano deixarão de permitir turmas com menos de 20 alunos, o que ela diz ser inconcebível numa turma de CEF, que é para esquecer o sucesso destas alternativas.</i></p> <p>“Ajudam estas saídas, sim, se calhar se não houvessem estas saídas eram piores os resultados. Como têm estas componentes mais práticas ajudam muito, mesmo a nível da indisciplina, tanto a nível cognitivo como a nível comportamental e até mesmo a nível do abandono.”</p> <p>“Embora não seja o desejado, mesmo assim... aqueles que conseguimos puxar e manter cá, já é muito bom, porque são miúdos com situações muito problemáticas e muito graves.”</p> <p><i>Concordam todas que o objectivo destes percursos é mesmo introduzir práticas diferenciadas de ensino-aprendizagem, com aposta na componente prática, o que tem bastante impacto no próprio clima da escola. Mais uma vez não distinguem esta realidade do projecto TEIP, dizendo que faz parte da estratégia do agrupamento, logo faz parte do TEIP também.</i></p>
<p>Experiências</p>	<p><i>Não há referências particulares a este domínio.</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

inovadoras em algumas turmas	
Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)	<p><i>Não referem projectos em particular, apenas uma professora menciona rapidamente a orquestra Stucata e as animações de pátio no 1º ciclo, que todas concordam serem iniciativas bem sucedidas. Falam da parceria com o Centro de Saúde, para a promoção de acções de formação para os alunos. Destacam que é nos espaços para além da sala de aula que se conseguem por vezes concretizar os projectos e as ofertas diversificadas.</i></p> <p>“Isso é o que mais há, porque é onde nós fazemos, onde realizamos as actividades.” (DT CEF 3º ciclo)</p> <p>“Nós temos é falta de espaços, mesmo físicos, para criar esses clubes e salas temáticas para projectos, precisávamos de mais. O ano passado conseguimos dois contentores, para fazermos dois projectos e foi recusado...” (DT PCA 5º ano)</p> <p>“Uma das coisas que se sente é que esses espaços criados servem principalmente para controlar os alunos, para controlar a indisciplina nos corredores: o GACE, o Espaço +, Salas de estudo, o CRE... para eles não andarem por aí. Também com a falta de funcionários tem que ser essa estratégia.” (DT 6º ano)</p>
Outras observações sobre a organização pedagógica	<p><i>A criação do GACE, ao abrigo do TEIP, veio alterar a forma como a escola lida com os conflitos em sala de aula.</i></p> <p>“O procedimento do agrupamento é o GACE, mas antes do aluno ser colocado fora da sala tenta-se de tudo, quando realmente é posto fora da sala, antes dava-se um trabalho, ele vinha para a sala de estudo ou para a biblioteca fazer esse trabalho, portanto estava ocupado durante esse tempo, agora não, agora o aluno passa por um gabinete, que é o GACE, faz-se uma triagem, porque está lá uma psicóloga e a assistente social e elas falam com ele, para perceber como é o aluno, porque é que se deu o mau comportamento e a partir daí consegue-se logo ver também problemas que possam existir. A partir daí faz-se o encaminhamento do aluno para os vários espaços que temos, mas fica-se logo com um registo e se começa a passar muitas vezes por lá, depois obviamente que se começam a ter outros procedimentos.”</p>

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
--	-----------

Organização escolar	<i>Envolvimento de todos os docentes no projecto TEIP, com as reuniões gerais e a rotatividade de alguns elementos da equipa.</i>
Participação da comunidade educativa	<i>Não há referências explícitas a este domínio. As opiniões quanto às práticas de articulação entre ciclos divergem: as professoras de 1º ciclo consideram que praticamente não existem, as professoras de 2º e 3º consideram terem envolvido bastante. Não se notou que houvesse qualquer problema na articulação entre as duas escolas do agrupamento, possivelmente também devido à grande proximidade física. Não houve qualquer referência à participação do pessoal não docente (apenas foi bastante destacada o número reduzido de funcionários) ou de outras entidades ou parceiros na vida da escola.</i>
Gestão de Recursos	<p><i>Foi uma das áreas mais abordadas pelas professoras ao longo do FG, notando-se que a falta de recursos (cuja responsabilidade atribuem ao ministério) é uma dimensão de preocupação constante na vida da escola, constituindo uma barreira à prática pedagógica, que assim está dependente daquilo que os professores estão dispostos a fazer, contornando a questão dos recursos.</i></p> <p><i>“ (...) é inconcebível numa escola TEIP, com a base populacional que integra uma escola deste tipo não haver a quantidade de funcionários adequada... é inconcebível funcionar com o número de funcionários que temos neste momento.”</i></p> <p><i>“O CEF como começou é como está neste momento, nunca veio mais nada. Material efectivamente mais específico ou mais professores... nada, está exactamente como estava no início, a esse nível ser CEF ou turma normal é o mesmo, a escola não beneficiou nada.”</i></p> <p><i>“Eu este ano iniciei este PCA de restauração, tenho feito um esforço enorme para arranjar o material, tenho a placa e o forno... mas não tenho onde os pôr! E falta ainda o resto das coisas... Se calhar para o ano não estou cá e pronto... fica isto tudo na mesma, porque quem tem arranjado o material todo sou eu.”</i></p> <p><i>“Até acho que tem vindo a decair, de ano para ano. Lembro-me no 1º ano que vim para a escola lá de baixo nós tínhamos muitas verbas, muito material mesmo. Agora é um desconsolo ir aquela arrecadação... uma semana à espera de um</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>tubinho de cola.”</p> <p>“(…) isto é muito à base daquilo que os professores têm vontade de fazer, porque muitas vezes a vontade que dá, sinceramente era dar aulas teóricas, porque nós não temos mais nada para fazer, e muitas vezes andamos a fazer o pino…”</p>
--	---

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Avaliação do TEIP	<i>A concepção que as entrevistadas fazem do TEIP parece ser indissociável da concepção que têm do agrupamento e da sua estratégia. Apesar de todas as críticas à questão das lacunas do TEIP na dimensão dos recursos, nunca colocaram a hipótese de não serem TEIP.</i>
Avaliação do (no) Agrupamento	<p><i>Esta foi uma dimensão omissa no FG, falam que existem espaços de reflexão no agrupamento, que os professores vão fazendo parte das equipas do TEIP de forma rotativa.</i></p> <p><i>A avaliação que fazem do agrupamento é baseada nas questões da falta de recursos, na evolução dos alunos e das famílias/bairro. Estas questões básicas, do material essencial para o dia-a-dia da escola e da satisfação das necessidades básicas dos alunos parecem sobrepôr-se, de forma quase absoluta, a todas as questões de reflexão mais aprofundada sobre as estratégias a longo prazo do agrupamento, sobre a execução dos projectos, etc.</i></p> <p>“Aqui as pessoas se querem trabalhar, ter ideias, projectos, boa vontade, têm primeiro que providenciar o básico...” (DT 6º ano)</p>
Estrutura e dinâmica do Programa TEIP	<p><i>Todas as professoras presentes participaram numa acção de formação com uma técnica da DGIDC, sobre a etnia cigana.</i></p> <p><i>Referem principalmente que o Programa TEIP falha na questão da atribuição de recursos às escolas: “Aí o projecto TEIP é uma falha... um buraco enorme! Somos uma escola TEIP, fazemos projectos, estão cá os professores e agora amanhem-se que não temos mais nada para vos dar, não pode ser!” (DT CEF 3º ciclo)</i></p>

Acompanhamento por parte da DGIDC e da Direcção Regional	<i>Não há referência à questão das visitas da equipa da DGIDC à escola, apenas à formação promovida por uma das técnicas da DGIDC. Também não foi referido o papel da DRE.</i>
--	--

Grelha de Análise das Entrevistas

Agrupamento de Escolas: Amarelo

Entrevistado(s): Professores e técnicos – Equipa TEIP

Duração: 1h40m

Forma de registo: gravação digital

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<i>Perfil do entrevistado</i>	<p>Entrevistado 1 <i>Idade: 35</i> <i>Área de formação: Professora de Educação Musical. Desenvolve projectos de música, ao abrigo do Projecto TEIP, com alunos de várias turmas do 1º, 2º e 3º Ciclos.</i> <i>É professora na escola desde 2009.</i></p> <p>Entrevistado 2 <i>Idade: 24</i> <i>Área de formação: Animadora sócio-cultural contratada ao abrigo do TEIP.</i> <i>Trabalha na escola desde o presente ano lectivo.</i></p> <p>Entrevistado 3 <i>Idade: 22</i> <i>Área de formação: Animadora sócio-cultural contratada ao abrigo do TEIP.</i> <i>Trabalha na escola há cerca de dois meses.</i></p> <p>Entrevistado 4 <i>Área de formação: Apoia os alunos no Espaço + 2.3</i></p> <p>Entrevistado 5 <i>Idade: 34</i> <i>Área de formação: Licenciada em Matemática</i> <i>Apoia os alunos no Espaço MAT +. Trabalha na escola desde o presente ano</i></p>

lectivo.

Entrevistado 6

Idade: 26

Área de formação: Animadora sócio-cultural. Trabalha na escola há 4 meses.

Entrevistado 7

Idade: 33

Área de formação: Assistente social contratada ao abrigo do TEIP.

Entrevistado 8

Idade: 52

Área de formação: Coordenadora do 1º ciclo. É professora na escola desde 1999. Faz parte da Equipa TEIP.

Entrevistado 9

Área de formação: Professora do 1º ciclo. Foi contratada ao abrigo do Projecto TEIP para o Espaço Saber mais – Espaço + 1 (1º ciclo). Faz parte da Equipa de coordenação TEIP.

Entrevistado 10

Idade: 44

Área de formação: Professora de Língua Portuguesa. É também professora bibliotecária. Faz parte da equipa de coordenação e avaliação TEIP.

Entrevistado 11

Idade: 33

Área de formação: Psicóloga. Trabalha na escola desde 2003. Faz parte da equipa de coordenação e avaliação TEIP.

Entrevistado 12

Idade: 53

Área de formação: Professora do Ensino Especial. Coordenadora do Departamento de Expressões. Faz parte da equipa de coordenação e avaliação TEIP.

Entrevistado 13

Idade: 47

Área de formação: Coordenadora TEIP. Adjunta da Directora do Agrupamento. Professora do 1º Ciclo. É Professora na escola desde 2001.

Entrevistado 14

	<p><i>Idade: 40</i></p> <p><i>Área de formação: Coordenadora da escola nº2 do Agrupamento. É professora na EB1/JI Rosa desde 1993. Faz parte do grupo 110. Faz também parte da equipa de coordenação e avaliação TEIP. É responsável pela actividade Saber + no 1º Ciclo.</i></p> <p><i>Entrevistado 15</i></p> <p><i>Área de formação: Directora do Agrupamento. Professora de História. É professora no Agrupamento desde 2002.</i></p> <p><i>Entrevistado 16</i></p> <p><i>Área de formação: [gravação parcialmente imperceptível] Contratado desde 2009 para o projecto Saber +.</i></p> <p><i>Entrevistado 17</i></p> <p><i>Área de formação: Professor de Matemática. Subdirector do Agrupamento. É professor na escola desde 2001. É responsável pelo GACE.</i></p>
<p><i>Caracterização do agrupamento e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Foi considerado pelo conjunto dos entrevistados que o Agrupamento caracteriza-se por ser frequentado por um elevado número de alunos com carências afectivas, emocionais, sociais e económicas graves que se reflectem no insucesso, na indisciplina e absentismo escolares. Os professores transmitiram a ideia de que fazem um esforço diário para tentar dotar os alunos de competências sociais e relacionais básicas que não são adquiridas no seio familiar.</i></p> <p><i>“...quando não estão limadas essas arestas não há espaço para aprender”.</i></p> <p><i>A coordenadora da EB1/JI Rosa considera que se tem observado uma evolução positiva tanto ao nível dos resultados dos alunos como ao nível da indisciplina. No entanto, transmitiu a ideia de que, na EB1/JI Rosa, o número de alunos carenciados (98% dos alunos são subsidiados) é maior do que na escola sede. É frequente os docentes terem de colmatar as carências dos alunos ao nível da alimentação e do material escolar. Acrescentou ainda que é muito positivo o facto de o agrupamento receber crianças em idade pré-escolar porque permite acompanhar, a longo-prazo, as suas trajectórias escolares.</i></p>
<p><i>Caracterização dos pais/encarregados</i></p>	<p><i>De um modo geral, os entrevistados consideram que os pais/encarregados de educação não se interessam muito pelas trajectórias escolares dos seus filhos.</i></p> <p><i>“Se a família não acredita na escola e não vê a escola como o passaporte para ter</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

<p><i>de educação e evoluções recentes</i></p>	<p>uma vida melhor, um futuro melhor, uma qualificação, nós não fazemos nada. Nós fazemos, vamos conseguindo aos poucos mas é sempre muito pouco para todo o esforço que se faz”.</p> <p><i>Estes factores conduzem inevitavelmente a que sejam pouco participativos:</i></p> <p>“A fraca participação dos pais é uma tradição, só vêm quando há problemas”.</p> <p>(Adjunto da Direcção)</p>
<p><i>Caracterização do território de intervenção e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Os entrevistados consideram que a escola está inserida num contexto marcado por problemas sociais e económicos graves onde existem muitas famílias que estão a atravessar muitas dificuldades. Existem muitas famílias numerosas a viver em condições habitacionais precárias.</i></p> <p>“...não é fácil tar numa sala de aula empenhado, concentrado, interessado com fome e, muitas vezes, nós temos aqui alunos com fome! Mal vestidos, com frio, com algumas faltas de condições (...) a maior parte destes miúdos não tem sequer lugar em casa. Há muitas casas sobrelotadas onde os adultos desejam que os miúdos estejam é na rua. Daí eles irem para casa às 9, 10, 11 horas, não terem hábitos de estudo, de trabalho, etc.” (Adjunto da Direcção)</p>
<p><i>Caracterização do projecto TEIP</i></p>	<p><i>O primeiro projecto TEIP começou a funcionar no Agrupamento em 2006/2009. No entanto, a EB1/JI Rosa já tinha pertencido na década de 90, à ‘primeira geração’ TEIP. Assim, alguns dos professores pertencentes à actual equipa TEIP trouxeram a experiência adquirida nessa época.</i></p> <p><i>O actual projecto TEIP, elaborado para o período de 2009/2011, teve como principais objectivos tentar combater aqueles que são considerados os principais problemas do Agrupamento:</i></p> <p>“Tínhamos vários problemas: o problema do absentismo, o problema das aprendizagens e o abandono, começávamos a ver que o abandono que acontece neste agrupamento é mais o abandono de crianças ciganas: com os pais nós tentamos trabalhar o máximo, mas chegamos a determinado limite não conseguimos mais por causa das suas crenças e da sua cultura, neste caso. O abandono não era um problema tão grave. Era grave sim os resultados e o absentismo, sim, a indisciplina, sim, e um pouco a ligação à família”. Perante estes quatro grandes problemas e dificuldades, o grupo tentou escolher, fazer, realizar actividades que fossem colmatar estas dificuldades”. (Coord. TEIP)</p> <p><i>No entanto, a primeira versão do projecto apresentada à DGIDC não foi</i></p>

aprovada e a equipa de coordenação TEIP teve que reelaborar a candidatura.

“O primeiro projecto que nós fizemos era muito à imagem e semelhança do anterior, porque teriam sido essas as indicações que nos deram inicialmente, mas mais uma vez, as regras são mudadas no meio do jogo e quando apresentámos este projecto, 2009/2011, não estava de acordo com as regras que o Ministério queria. A mesma equipa reformulou e criou um projecto mais cirúrgico nas indicações que nós tínhamos”. (Coord. TEIP)

*A directora do agrupamento considera que um dos principais factores que conduziu à não aprovação da primeira candidatura esteve relacionado com o facto de esta propor a criação de um **Gabinete de Apoio à Comunidade Educativa (GACE)** a funcionar todos os dias da semana:*

“...Entretanto cheguei à gestão e integrei a possibilidade de se criar um gabinete que pudesse ser feito aquilo que não era possível ser feito em sala de aula, que é o acompanhamento de todos os casos que marcam diariamente: portanto, a indisciplina. A junção desses técnicos num trabalho articulado num gabinete, que é o GACE, não era bem aceite, o Ministério não aceitava que se fizesse trabalho permanente. Eu dizia: ‘não, não! Mas é mesmo necessário face à tipificação dos casos que são sistematicamente postos fora da sala’. Na 2º vez já foi aceite”. (Directora)

De acordo com a coordenadora TEIP, a equipa de coordenação foi seleccionada através da combinação de critérios definidos pelo Agrupamento e pelo imperativos da DGIDC. Assim, foram tidos em conta a antiguidade dos professores na escola, a experiência e a capacidade dos mesmos para trabalhar em grupo e os imperativos da lei definidos no despacho 55, que obrigam a que a equipa seja detentora de determinados perfis.

Em seguida, tentou-se adaptar a elaboração de cada eixo de acção e das respectivas actividades à realidade social e escolar do Agrupamento:

Na tentativa de se melhorar as aprendizagens dos alunos criou-se o Espaço Saber +. Sendo que no 1º ciclo se esperava atender um número elevado de alunos e que se considerava que não existiam docentes suficientes para apoiar a actividade, previu-se a contratação de mais dois professores.

No 2º ciclo e 3º ciclos foi criado o Espaço Saber + 2/3, onde os alunos são apoiados em todas as disciplinas. Neste espaço foram colocados alguns docentes

com componente não lectiva e contrataram uma professora.

Para colmatar as dificuldades de aprendizagem na disciplina de matemática criaram o Espaço MAT +.

Para tentar diminuir os problemas de indisciplina foi constituído o GACE. Para este gabinete foram mobilizados alguns professores e contrataram-se técnicas especializadas (assistente social e psicóloga) e animadoras sócio-culturais para dinamizarem os espaços exteriores.

No perfil dos professores que apoiam o GACE foi tido em conta o facto de possuírem capacidade para lidar com situações de indisciplina. No GACE tenta-se realizar um trabalho de articulação com os directores de turma, tendo em conta os horários que lhe são mais convenientes(por exemplo, no tempo lectivo de formação cívica).

No que diz respeito ao relacionamento entre o conjunto dos membros da equipa TEIP é considerado por todos os entrevistados que as relações entre os professores, os técnicos e as animadoras sócio-culturais são muito boas e que assim não fosse seria muito mais difícil suportar todos os problemas que a escola e os alunos comportam:

“Damo-nos bem. A equipa é forte, é coesa, há aqui uma corrente muito forte”. O que nos move, nesta escola, é o suporte emocional que vamos tendo uns dos outros”. (Psicóloga e membro da equipa TEIP)

Por outro lado, é considerado que o facto de os membros da equipa TEIP serem bastante jovens é uma vantagem porque têm muita disponibilidade para estar com os alunos e lidar com os problemas que se vão sentindo na escola. No entanto, dois membros da equipa TEIP confessaram que, no início, ficaram assustadas com o volume de trabalho mas que, ao longo do tempo, se adaptaram e que actualmente estão muito satisfeitas.

“...é impossível sair da escola e não levar a escola para casa, comigo isso não existe!” (Prof. De Educação Musical)

Tanto o Subdirector do Agrupamento como a Professora de Educação Musical, que assegura a concepção e o desenvolvimento do projecto de percussão Stucata, mostraram-se muito descontentes com a possibilidade de o TEIP poder acabar.

“Eu sou um grande defensor dos TEIP. Temo que nós venhamos a perder os TEIP – nós a nível nacional não tou a falar só aqui, local. Sendo isto uma escola

	<p>de bairro, estou longe de me imaginar numa escola com turmas de 28, 30 alunos, com uma diversidade cultural que nos envolve sem pessoas que possam ser captadas a nível técnico, como nós tivemos desta vez possibilidade de fazer para poder acudir a tudo que são focos de incêndio, há aqui muitos focos de incêndio: é dentro da sala de aula, é fora da sala de aula, as infraestruturas que muitas vezes não correspondem aos nossos anseios, as dificuldades económicas que os miúdos trazem de casa...” (Adjunto da Direcção)</p> <p>“É uma frustração saber que o TEIP pode acabar porque isto irá dar frutos a médio-longo prazo, só se verá mais à frente e para isso é preciso haver uma continuidade”. (Prof. De Educação Musical)</p>
--	--

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
<p>Transformação nos resultados escolares dos alunos</p>	<p><i>O conjunto dos membros da equipa TEIP considera que, neste agrupamento, as possíveis transformações do TEIP ao nível dos resultados escolares dos alunos não podem ser medidas através das melhorias que estes apresentam em termos de notas escolares. Sendo um agrupamento envolvido num meio social e cultural onde os alunos transportam muitos problemas ao nível da satisfação das necessidades básicas, o sucesso destes alunos tem de ser medido qualitativamente e ao nível das competências cognitivas e sociais que vão adquirindo na escola.</i></p> <p>“Nós não conseguimos, por vezes, visualizar bem esses resultados e, se calhar, comparar com percentagens, é muito complicado. Comparar com o nacional é muito complicado, comparar com escolas privadas é muito complicado, nada disto faz sentido nestes termos comparados desta maneira”. (Adjunto da Direcção)</p> <p><i>Uma das professoras que assegura o funcionamento do Espaço+ 2.3 afirmou que os alunos não têm hábitos de estudo. Salientou ainda que são alunos que, na maior parte dos casos, possuem fracas expectativas face ao seu futuro escolar.</i></p> <p>“A maior parte dos alunos que nós temos no nosso espaço o único momento de estudo que têm é lá, portanto, eles não estudam em casa”. E nós perguntamos o que é que eles querem fazer na vida e eles dizem ‘nada’, a maior parte. Isto é muito preocupante”. (Professora contratada ao abrigo do TEIP)</p>

	<p>Mas apesar das dificuldades sentidas por todas ao nível da progressão dos resultados escolares dos alunos, a equipa acredita que se não existissem os espaços de aprendizagem proporcionados pelo TEIP, o insucesso seria ainda maior:</p> <p>“...a nível do sucesso houve uma série de dificuldades que foram colmatadas (...) os resultados foram muito positivos no 1º período enquanto o Saber + teve a funcionar. Foi a avaliação que foi feita pelos professores titulares de turma”.</p> <p>(Psicóloga e membro da Equipa TEIP)</p>
<p>Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)</p>	<p><i>Todos os membros da equipa consideram que as actividades desenvolvidas no TEIP têm contribuído para melhorar o comportamento dos alunos e o ambiente escolar.</i></p> <p><i>Nessas actividades têm-se tentado trabalhar as competências sociais dos alunos ao nível do relacionamento interpessoal com os professores, colegas e pais.</i></p> <p><i>Por exemplo, a professora responsável pelo projecto Stucata refere que através do trabalho das competências musicais dos alunos tenta resolver possíveis conflitos de relacionamento e fomentar o espírito de cooperação e de união:</i></p> <p>“Fortalecer a relação entre eles, que é um bocado conflituosa, a maior parte das vezes, e aquilo que eu tenho feito no meu trabalho é precisamente a união, o estar em grupo, funcionarmos como um, que é uma coisa que é bastante trabalhosa nestas comunidades. Isto é bastante trabalhado nestas aulas que acabam por não ser numa sala de aula e está a funcionar muito bem”. (Prof. De Educação Musical)</p> <p><i>A animadora sócio-cultural responsável pelas actividades na Ludoteca afirma que já se fazem sentir mudanças ao nível do comportamento dos alunos, que estão muito mais calmos e respeitadores:</i></p> <p>“Todos nós sentimos diferença. Eu e a [outra animadora sócio-cultural] sentimos diferença na Ludoteca com o ‘se faz favor’, ‘por favor’, ‘bom dia’, essas pequenas coisas já se sentem”. (Animadora sócio-cultural)</p> <p><i>Para além destas actividades, existe também o GACE para onde os alunos são encaminhados quando manifestam comportamentos de indisciplina na sala de aula.</i></p> <p><i>O Subdirector pensa que o conjunto das acções desenvolvidas no TEIP irá contribuir para observar melhorias no comportamento dos alunos.</i></p>

	<p>“Eu penso que estamos mais próximos de mudar os comportamentos deles, quer pelos técnicos, quer pelo facto de os poder acompanhar mais individualmente e fazê-los acompanhar mais as matérias, quer a nível da responsabilização dos alunos, da auto-confiança que é preciso desenvolver neles (...). Os resultados da socialização, do saber estar e do respeitar serão visíveis no futuro”.</p>
--	--

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
<p>Transformações no envolvimento dos alunos</p>	<p><i>O projecto TEIP tem permitido algumas mudanças ao nível do envolvimento dos alunos.</i></p> <p><i>O GACE tem permitido uma maior aproximação aos alunos e as técnicas consideram que têm conseguido conquistar a sua confiança e desvendar problemas de índole pessoal.</i></p> <p><i>Com as actividades desenvolvidas quer no projecto musical Stucata quer na Ludoteca tem sido possível motivar os alunos e incentivá-los a gostar mais de frequentar a escola.</i></p> <p>“Pelo que eu vejo o absentismo foi bastante menor. Pela articulação com os colegas é também possível, neste espaço, trabalhar o absentismo. Através de coisas que eles gostam bastante, como é caso, é possível trabalhar neste projecto estes <i>handicaps</i> que eles têm. Esta articulação é sempre feita com esta equipa que está aqui presente”. (Prof. De Educação Musical)</p>
<p>Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais</p>	<p><i>O TEIP tem também permitido algumas mudanças no envolvimento dos docentes. Existem práticas de interdisciplinaridade entre os docentes com turmas atribuídas e o docentes contratados para apoiar as actividades TEIP. O projecto tem proporcionado uma maior cooperação entre os docentes que nele estão mais envolvidos.</i></p> <p><i>Por exemplo, no desenvolvimento do projecto de percussão Stucata, a professora articula as suas acções mais intensivamente com os professores de EVT, onde são realizadas as pinturas do material utilizado, e com as animadoras sócio-culturais e depois com todos os professores em geral.</i></p> <p>“Sendo que é um projecto quer traz os alunos com mais problemáticas ao nível dos comportamentos, todos os professores vêm falar comigo quando existe mau comportamento do aluno ou as notas estão mais baixas na sala de aula. Existe</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>esta articulação com todos os professores em todas as disciplinas”. (Prof. De Educação Musical)</p> <p><i>No Espaço Saber +, os docentes responsáveis pela actividade também tentam desenvolver as competências referidas pelos professores como mais problemáticas, nomeadamente as relacionadas com a leitura e a escrita.</i></p>
<p>Transformações no envolvimento das famílias</p>	<p><i>O GACE e o projecto Stucata têm também permitido uma maior aproximação às famílias. No GACE é realizado não só o atendimento na escola mas também domiciliário. O projecto musical Stucata tem conduzido os pais a assistirem aos concertos dos seus filhos dentro e fora da escola.</i></p> <p>“Favorecemos a relação família-comunidade-escola porque fazemos atendimentos aos pais regularmente (...) Os próprios pais começaram-nos a procurar porque ou tem problemas de adaptação inadequada, fome, desigualdade social, drogas, etc., e nós vivemos num sufoco para suportar tantos problemas e para resolver tanta coisa”. (Professora Bibliotecária, está também ligada ao GACE)</p> <p><i>O Subdirector do Agrupamento reforçou a importância do papel desenvolvido, no âmbito do TEIP, na tentativa de aproximação às famílias:</i></p> <p>“Eu acredito que se não fossemos um TEIP, se não tivéssemos esta proximidade toda, teríamos de certeza falta de assiduidade, teríamos de certeza mais absentismo, porque os colegas vão a casa buscar, estamos muito mais próximo dos encarregados de educação para os aproximar da escola”.</p>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
<p>Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)</p>	<p><i>As principais transformações pedagógicas têm-se repercutido, por um lado, ao nível de uma maior interdisciplinaridade e de um maior contacto entre os professores e técnicos contratados pelo TEIP e, por outro, numa tentativa de adequação das práticas pedagógicas ao desenvolvimento de competências educativas que possam ajudar a moldar positivamente a formação dos alunos.</i></p> <p><i>No projecto Stucata e na ludoteca tenta-se observar quais são os factores que poderão motivar os alunos para levar a cabo este trabalho:</i></p> <p>“Vamos muito ao encontro daquilo que eles gostam, ouvimo-los muito. Eu tenho muitas ideias: ‘o que é que gostam de aprender? O que é que viram no youtube?’.</p>

	<p>Vamos muito por aí. Pelo graffiti, tou a arranjar maneira de pedir a uns amigos para virem cá para lhes ensinar <i>stencil</i>, para eles verem uma nova vertente de arte urbana, o skate, assim esse tipo de coisas e depois aplicamos as nossas estratégias pedagógicas para irmos de encontro às competências sociais, à cooperação”.</p> <p>(Animadora sócio-cultural)</p> <p><i>A professora responsável pelo Stucata afirma que, nas suas práticas pedagógicas, tenta explorar ao máximo os aspectos mais positivos trazidos pelos alunos para a escola, nomeadamente a riqueza e a diversidade culturais:</i></p> <p>“Uma das coisas que estas comunidades oferecem é precisamente esse enriquecimento cultural que eles têm e trazem. Eu tento sugar tudo aquilo que eles têm para oferecer e de alguma forma transformar isso na mais variadíssima maneira de poder manifestar a arte. E é óptimo para eles porque eles têm esta riqueza cultural que é fabulosa. Todos eles tanto a etnia cigana, como a africana, como a brasileira, tenho aqui muita matéria-prima para trabalhar”.</p> <p><i>No Espaço + os alunos têm a possibilidade de usufruir de um acompanhamento mais individual por parte do docente e de aprenderem a trabalhar em pequenos grupos.</i></p> <p><i>O subdirector do agrupamento pensa que estes espaços facilitam a aprendizagem dos alunos:</i></p> <p>“...Porque, se calhar, estar numa sala de aula com outros colegas é factor distrativo e de menos empenho. Estando naquele local direccionado para mim: ‘a professora está aqui para me ajudar’, a outra está lá para dizer tudo para todos e isso psicologicamente será um factor extremamente importante de aquisição de competências e de conhecimentos”. (Adjunto da Direcção)</p>
<p>Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)</p>	<p><i>As actividades de enriquecimento curricular criadas pelo TEIP tem sido analisadas e identificadas ao longo da grelha de análise.</i></p>
<p>Outras observações sobre a organização</p>	<p><i>A coordenadora TEIP considera que muitas das transformações benéficas trazidas pelo TEIP, quando comparando com outras escolas, podem não ser identificadas como mudanças muito significativas, mas são muito importantes no</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

pedagógica	<p><i>contexto social e económico em que se insere este Agrupamento.</i></p> <p>“Todos os meus colegas não disseram nada de inovador, no sentido que possa ir para uma revista. Mas todo o trabalho que está aqui, estas coisas pequeninas que parecem insignificantes, também não se vê nos resultados escolares, mas vê-se noutros resultados que são dignos de ir para uma revista. Têm-se feito coisas inovadoras sem serem inovadoras”. (Coord. TEIP)</p>
------------	--

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Avaliação do TEIP	<p><i>Para a constituição da equipa de avaliação TEIP foram seleccionados os membros da coordenação TEIP.</i></p> <p><i>Foi considerado que os prazos de execução estabelecidos pela DGIDC são muito apertados porque o projecto só começou em Maio e em Setembro foram-lhes solicitados relatórios de avaliação.</i></p> <p><i>O facto de o projecto só ter início em Maio também levantou problemas ao nível da contratação dos técnicos.</i></p> <p>“Devido aos trâmites só em Junho é que tínhamos candidatos em condições de entrar e as aulas terminavam a dia 18 e nós optámos por não contratar ninguém”. (Coord. TEIP)</p> <p><i>Consideram também que a monitorização do projecto tem sido difícil não só porque a equipa é pequena mas também devido à candidatura ao POPH:</i></p> <p>“...por exemplo, neste momento deveríamos estar a fazer documentos para podermos avaliar o trabalho das acções e porque estamos a fazer a nova candidatura ao POPH não nos podemos desdobrar em 2 ou em 3 e estarmos a fazer várias coisas ao mesmo tempo”. (Coord. TEIP)</p> <p><i>Existe também o observatório de escola responsável por coligir alguns dados estatísticos que são importantes para a concepção do relatório de avaliação TEIP. Além disso, trabalha-se todo o material relacionado com as turmas (actas de reuniões, pautas, etc.) que seja importante para o momento de avaliação.</i></p> <p><i>Foi salientado que ainda não tiveram oportunidade de reflectir em conjunto com os técnicos sobre o processo de avaliação das acções .</i></p>
Acompanhamento por parte da	<p><i>Não tiveram formação ao abrigo do TEIP.</i></p> <p><i>Neste TEIP ainda não houve nenhuma acção de formação sobre avaliação e</i></p>

DGIDC e da Direcção Regional	monitorização.
------------------------------	----------------

Grelha de Análise das Entrevistas

Agrupamento de Escolas: Amarelo

Entrevistado(s): Parceiros (Câmara Municipal, Junta de Freguesia, Instituição de Ensino Superior e IPSS na área da pessoa com deficiência)

Duração: 01:01:07; 00:09:09; 00:34:34, 00:26.29

Forma de registo: Gravação digital

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<i>Perfil do entrevistado</i>	<p>Câmara Municipal: chefe de divisão da educação; 52 anos; acompanhamento global das escolas – apoio social escolar, refeições do 1º ciclo e JI, promoção das AEC's, parceria com a escola em algumas iniciativas, às quais a escola tem concorrido, para desenvolver diversas actividades, nomeadamente culturais e pedagógicas, para procurar desenvolver projectos locais e educativos; apoio a projectos externos aos quais a escola concorre; aposta na formação do sentido da comunidade local e formação cívica dos alunos.</p> <p>Junta Freguesia: presidente da JF; 44 anos; articulação com as escolas é feita por vários elementos da Junta.</p> <p>Instituição de Ensino Superior: 40 anos, directora do Campus da Instituição, fundado há 28 anos, há duas escolas desta instituição nas proximidades do agrupamento (uma ESE, vertente politécnica e uma escola de vertente universitária), ambas estão envolvidas na parceria com o Agrupamento, principalmente através de estágios, tal como com outras escolas. Esta instituição assegura ainda em algumas escolas, nomeadamente no agrupamento, as AEC's e a CAF.</p> <p>IPSS: 49 anos, directora da instituição de Lisboa, fundada em 1962, a Associação atende cerca de 500 pessoas com deficiência e as famílias; na zona onde se integra o agrupamento têm uma unidade com formação profissional,</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p><i>actividades ocupacionais e residência. Parceria com 4 agrupamentos no concelho. Relação com o universo educativo já é bastante antiga. A instituição é acreditada como Centro de Recursos para a Inclusão, fazendo uma parceria com a escola para apoiar os alunos sinalizados com deficiência física ou intelectual de carácter permanente. Na escola têm neste momento uma psicóloga, uma terapeuta ocupacional, uma fisioterapeuta e uma terapeuta da fala (que não trabalham todos a tempo inteiro), que trabalham com os alunos referenciados, num trabalho articulado com os professores. A parceria inicialmente era apenas através do transporte adaptado, que era da responsabilidade da IPSS; com a abertura das Unidades de Multideficiência iniciou-se um protocolo de parceria, que tem cerca de 4 anos, que integra o trabalho dos técnicos na escola.</i></p>
<p><i>Caracterização do agrupamento e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Câmara Municipal: Escola muito organizada, com procedimentos muito bem definidos. Relatou os seus sentimentos quando conheceu a escola pela 1ª vez, explicitando a sua surpresa por ver que uma escola inserida num bairro que era mediático e com relatos de violência, era tão organizada, com pouco barulho e confusão e que os alunos circulavam nos corredores “normalmente”. Mostrou alguma reticência na descrição dos desafios da escola, das lideranças e a apontar características da escola, que diz que é uma escola “forte”, muito organizada, característica que se mantém mesmo com a mudança de direcção. Destaca sempre a dimensão das respostas que a escola dá aos pedidos da Câmara, fazendo desse o indicador do bom funcionamento e das relações entre a Câmara e o Agrupamento. Destaca que esta é uma escola que está muito presente, que interage muito em rede, com outras entidades, que está muito envolvida.</i></p> <p><i>“Acho que talvez neste momento a escola esteja mais próxima, a rede entre as pessoas acho que está mais forte (...) está mais no envolvimento, está mais apaziguada, tudo se cumpre, mas está mais apaziguada (...) é uma escola que sabe o que quer, sabe para onde vai.”</i></p> <p><i>Destaca que o agrupamento tem feito um esforço particular em duas frentes: na educação e formação de cidadania e nas aprendizagens dos alunos, para que estes tenham as competências básicas, se bem que ressalva de imediato que os dados muitas vezes não mostram esta realidade.</i></p> <p><i>Junta Freguesia: responde de imediato que a imagem que existe do agrupamento</i></p>

é boa, acha que o agrupamento se preocupa muito em ser uma escola inclusiva para uma população muito difícil, dá uma imagem quase de escola familiar, destacando as relações muito próximas, aponta que a direcção tem um grande sentido de parceria, que está sempre disponível para troca de recursos, para participar em vários projectos, em acompanhar os alunos em vários momentos, muito para além do horário normal. “esta foi uma escola que surgiu aqui... o ministério resolver construir, nunca ouviu as autarquias, se concordávamos ou não com uma escola neste espaço...”

“têm uma liderança muito forte, muito aberta à comunidade, com uma grande procura de novos parceiros, de novos projectos e que acho que nunca escola como esta tem mesmo que ser assim...”

Diz que a escola nunca poderá ser comparável com as outras escolas, mesmo as que ficam mais perto, porque os alunos são todos do bairro, só vivem neste espaço, têm ali todas as “angústias”, destaca a dificuldade extrema deste contexto.

“(...) aqui as pessoas conhecem-se e tratam-se pelo nome... se calhar nos rankings vamos ver escolas que ninguém sabem quem é quem, mas que têm boas notas....”

Instituição de Ensino Superior: Tal como destacaram as entrevistadas representantes da autarquia, a marca da imagem do agrupamento é a proximidade das relações, que são bastante fáceis, criando empatia em relação às pessoas que aí trabalham e que gerem o agrupamento: “a nossa relação é de uma grande proximidade, o que eu sinto da parte do agrupamento é que eu aqui estou em casa, nós instituto estamos aqui em casa, tem a ver com a relação que se foi construindo, uma relação de proximidade que é muito real”

Quando se refere às lideranças, destaca desde logo que cada gestão é diferente e que os parceiros têm que aprender a lidar com as diferentes equipas. Apenas esta entrevistada e a directora da IPSS deixaram transparecer a diferença de opiniões relativamente às duas direcções, embora a directora da Instituição de Ensino Superior não tivesse chegado a dizer directamente que prefere o actual modo de gestão: “este agrupamento sofreu uma alteração a nível de liderança... enfim, nós trabalhávamos bem com o [anterior director], tinha uma forma muito específica de trabalhar, que não tem nada a ver com a [actual directora], na forma

	<p>operacional, nós adaptámo-nos a trabalhar com a direcção da altura (...) adaptámo-nos às imposições, o que é normal porque eles gerem uma escola e sabem que há coisas que não querem que aconteçam e que há outras que querem mesmo que aconteçam... (...) foi sempre uma relação de construirmos em conjunto e agora até se mantém, porque a [coordenadora TEIP] mantém-se e sempre foi muito ela que trabalhou no directo connosco”.</p> <p>“Acho que o grande desafio está muito mais atrás do que possamos pensar, prende-se com necessidades básicas dos meninos que frequentam esta escola (...) há crianças que passam fome (...) como é que se gere uma escola, cmo é que se tem força para colocar aqui projectos... e eu recurso-me a olhar para estes agrupamentos como os ‘desgraçadinhos’ que o pai está na prisão e a mãe no desemprego, isso é tudo verdade, mas estamos aqui é para marcar a diferença”</p> <p><i>IPSS: Refere que o principal desafio do agrupamento é a comunidade em que está inserido e a participação das famílias, destacando o esforço que se tem feito para criar a associação de pais. Fala sucintamente sobre o agrupamento, indo no mesmo sentido dos outros parceiros entrevistados, ao destacar a abertura da escola e a boa organização: “acho que esta escola sempre teve uma boa imagem, mesmo com a outra direcção e com esta também, é uma escola aberta à comunidade”.</i></p> <p>“Conheci tanto a anterior direcção como esta, porque também fazemos parte do Conselho Geral. Talvez sejam formas um pouco diferentes de gestão mas acho que toda a gente tem confiança, o ambiente é bom, (...) sinto que não deve ser fácil gerir este agrupamento, sinto que é uma gestão participada neste momento, talvez até mais do que seria anteriormente, que era se calhar uma gestão mais centrada na figura do presidente, que exercia se calhar um maior controlo de todo o agrupamento, agora não, vejo que é uma escola mais aberta, mais participativa nas actividades da comunidade, sinto isso, mas sempre tivémos um óptimo relacionamento com a gestão”.</p>
<p><i>Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções</i></p>	<p><i>Câmara Municipal: as famílias não conseguem acompanhar bem os seus filhos. Refere que a escola precisa de cativar as famílias, porque estas não sabem o que se passa na escola, não entendem a escola. Nas reuniões de lançamento de ano lectivo, os pais estão sempre presentes. Fala particularmente da forma como as famílias abordam a escola, que caracteriza como intrusiva, como muito pouco</i></p>

<p><i>recentes</i></p>	<p><i>adequada, porque são pessoas que não têm os “comportamentos formatados”... Logo a seguir “desculpa” esta atitude como expressão de preocupação e de interesse.</i></p> <p><i>“No projecto Kwansa Sul foi muito interessante, porque a comunidade poderia não aderir e envolveram-se de tal maneira que trouxeram coisas pessoais (...) os pais, os amigos, os avós, os tios. (...) A escola não é estranha a esta comunidade, são por vezes intrusivos, mas é-lhes um espaço familiar, esperam muito e exigem bastante (...) quando há exposições de trabalhos dos meninos, especialmente em espaços fora da escola os pais vão todos em peso ver... estavam lá.”</i></p> <p><i>Instituição de Ensino Superior: “na altura [do lançamento do projecto das AEC’s pela Câmara] não havia aqui, nem existe ainda e hoje percebo perfeitamente porque é que não existe, uma estrutura de associação de pais, muito menos uma com capacidade para apresentar um projecto de AEC’s coerente”</i></p> <p><i>“Não são fáceis estes pais... é dose!”</i></p> <p><i>Refere ao longo da entrevista que o trabalho nas AEC não é fácil também muito devido aos pais e ao contexto, que é um enquadramento muito complexo, colocando entraves ao trabalhos dos professores e às aprendizagens dos alunos.</i></p> <p><i>IPSS: a comunidade não se interessa pela escola, dando a entender que por comunidade se está a referir aos pais, que diz não participarem na educação dos filhos. Descreve o esforço que o agrupamento tem feito para trazer mais os pais à escola, nomeadamente para constituir a associação de pais.</i></p> <p><i>“estes alunos têm padrões familiares e de comportamento que outros de zonas urbanas e diferentes não têm... muitos dos pais destes alunos estão presos, as mães andam no tráfico... a maior parte os pais vivem do rendimento social de inserção, não trabalham, andam por aí... que padrões é que estes alunos têm? Depois repetem-nos aqui na escola, é a violência que vêm todos os dias”</i></p>
<p><i>Caracterização do território de intervenção e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Câmara Municipal: escola inserida numa comunidade marcada pelo elevado número de imigrantes ou descendentes de imigrantes de países africanos. A escola participou num projecto da câmara que fez emergir a diversidade cultural, envolvendo a comunidade em diversas actividades. Turbulência socio-económica, que se tem vindo a avolumar, nomeadamente com o aumento do desemprego. Número elevado de famílias muito frágeis do ponto de vista económico. Comunidade que se sente agredida, constituída por muita</i></p>

diversidade étnica. Refere algumas situações de maior conflito e agressividade por parte da comunidade em relação à escola: “Momentos difíceis na relação com a comunidade... é uma comunidade que exige da escola comportamentos fortes, porque nem sempre são pacíficos (...) são comunidades intrusivas”

“Os alunos daqui constituirão, principalmente, cidadãos profissionais... não estou a ver alguém que saia mais para a formação académica”

Junta Freguesia: “Esta não é uma população fácil (...) bairros sociais com escolas cá dentro, em que os alunos têm poucas hipóteses de socialização não é... o mundo é muito mais do que esta bela paisagem. (...) estamos numa zona de violência doméstica (...) muitos problemas sociais, que geram cada vez mais violência e conflitos”

Núcleo de famílias muito desfavorecidas, que vivem muitas delas de subsídios sociais, prevendo, com os cortes nestas prestações, um agravamento da situação, aumentando o conflito, a miséria e a fome...

Instituição de Ensino Superior: “já tínhamos noção que promover AEC’s não seria fácil, mas num território destes seria ainda mais difícil (...) tenho bem presente que as características destes bairros são muito específicas, é muito diferente trabalhar aqui e nas outras escolas (...) há até questões que se levantam aqui, de conflito e violência que nós, enquanto instituto também vivemos, devido à proximidade geográfica”

Destaca que os resultados que se vão obtendo são lentos o que relaciona com a dificuldade de começar a trabalhar nestes territórios, embora tanto as AEC’s como os CAF estejam, na sua opinião, a correr bastante bem. Houve muitas desistências de professores das AEC quando o projecto se iniciou no agrupamento. A entrevistada sussura que havia professores com medo de trabalhar neste território, deixando implícitas as situações que se passavam e a que assistiam os professores para que isso acontecesse.

“neste território os sucessos também têm outras dimensões, mas são sucessos diferentes e tem que se aprender a lidar com isso”

Taxas de desemprego muito elevadas e território que se caracteriza por situações de miséria, de grandes dificuldades.

IPSS: Afirma logo de início que é um contexto difícil e que a comunidade não se interessa pela escola, mas depois refere que acredita que as coisas vão começar

	<p><i>a mudar:</i> “aqui a comunidade vai mudar muito, está-se a fazer um grande investimento em equipamentos: biblioteca, piscina, parque urbano... acho que isso vai mexer aqui com este território.”</p>
<p><i>Caracterização do projecto TEIP</i></p>	<p><i>Câmara Municipal:</i> refere que o TEIP traz para o agrupamento uma visão de processo, não só concentrada no aluno, nos pais ou nos professores, mas uma visão abrangente, em toda a comunidade, ajudando o agrupamento e os parceiros a pensar onde é que devem actuar. Dá bastantes exemplos de como a rede que o TEIP veio impulsionar actua em diversas frentes na comunidade para auxiliar os alunos: o Centro de Saúde, a CPCJ, a alfabetização, etc. Refere a importância dos recursos neste agrupamento, para que se consiga concretizar o acompanhamento dos alunos.</p> <p><i>Instituição de Ensino Superior:</i> “acho que está perfeitamente integrado. Tudo o que nós fazemos e implementamos tem sempre este enquadramento do TEIP (...) isso é um elemento sempre presente em tudo o que fazemos”</p> <p>“não tenho qualquer dúvida que a equipa que está a frente do projecto é a mais indicada, são pessoas que só com muito amor conseguem estas coisas ... uma equipa tão pequenina, num contexto tão difícil (...) elas não deixam isto só aqui.”</p> <p><i>IPSS:</i> “quanto ao TEIP... para mim a mais valia é de facto a possibilidade de ter mais recursos, de ter técnicos especializados para melhorar o trabalho. Agora eu não conheço... quer dizer, conheço o projecto mas não o suficiente para estar a dar uma opinião, não participámos na candidatura ao TEIP, não estamos formalmente no projecto TEIP (...), não somos parceiros neste projecto especificamente. (...) por aquilo que conheço acho que é uma coisa que faz muito parte do agrupamento.”</p>
<p><i>Outras observações</i></p>	<p><i>A Presidente da Junta de Freguesia deixou sempre implícito, ao longo da entrevista, a sua discordância com o facto da escola ter sido construída naquele local, sem nunca a autarquia ter sido oscultada... deixando a ideia de que os problemas da escola se devem à decisão do ministério de colocar ali o estabelecimento, tendo o enquadramento paisagístico quase como ironia à falta de oportunidades que os alunos têm para sair daquele meio.</i></p> <p><i>Instituição de Ensino Superior:</i> sublinha frequentemente que são públicos como os desta escola que precisam dos projectos mais arrojados e diferentes, apesar de poder parecer absurdo investir nestes territórios em projectos como as aulas</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<i>de surf ou o canto coral ensaiado por maestros estrangeiros, afirma, com forte convicção que são projectos destes que podem marcar definitivamente a vida destas crianças.</i>
--	---

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
Transformação nos resultados escolares dos alunos	<p><i>Câmara Municipal: responde à questão dizendo que não é possível dar grande importância aos resultados, já que estes são colocados em comparação com todos os contextos existentes no país. Diz que apenas se pode referir à evolução dos resultados, destacando muito o esforço da escola, insiste na ideia de que com certeza haverá evoluções, mas que não quer entrar nas comparações através do ranking.</i></p> <p><i>Junta Freguesia: a resposta vai no mesmo sentido da da Câmara de Almada - “medir sucesso escolar é sempre muito difícil, sobretudo nestes meios (...) sabemos os resultados desta escola a nível nacional... mas também sabemos o esforço que tem sido feito e esse não se mede (...) acho que é a grande frustração desta escola”</i></p> <p><i>Instituição de Ensino Superior: “eu sei que o insucesso é grande... mas trabalhar sucesso nestes alunos, nós acreditamos que tem que ter projectos por trás, projectos como estes, a longo prazo [refere-se aos projectos promovidos no âmbito das AEC’s, que não estão directamente relacionados com o TEIP]. Estas crianças têm tanta coisa para trabalhar que até chegar ao sucesso escolar é um longo caminho...”. Considera que o TEIP tem sido benéfico na evolução e pequenas conquistas que o agrupamento tem feito, embora não especifique de que forma, nem refira actividades concretas que façam parte do projecto.</i></p> <p><i>IPSS: “Sucesso escolar aqui tem havido muito pouco... mas estes alunos são alunos com características especiais (...) mas a preocupação tem sido de encontrar soluções”</i></p>
Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)	<i>Câmara Municipal: sempre sentiu um clima tranquilo e pacífico na escola, nota que os projectos que a escola apresenta e a Câmara acompanha são bastante envolventes dos alunos e sente que há evoluções positivas, não tem referências de casos graves de violência.</i>

	<p><i>Junta Freguesia: responde de imediato que não pode dar resposta à questão da evolução da violência e indisciplina, porque não quer dar aso a rotulagens da escola, contudo deixa transparecer que num meio com as características do Bairro Amarelo, as situações de violência e conflito são a norma, que é depois reproduzida pelos alunos.</i></p> <p><i>IPSS: “quanto à indisciplina... pois nestas escolas há sempre casos, eu tenho essa noção, embora quando venho cá às vezes é muito falado em situações graves, facadas e assim, mas é assim... não acho que seja muito diferente das outras escolas, muito sinceramente. Se calhar há aqui algum estigma em relação a estarmos no bairro, é evidente que estes alunos têm padrões familiares e de comportamento que outros de zonas urbanas e diferentes não têm...”</i></p>
--	---

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento dos alunos	<i>Câmara Municipal: refere o envolvimento dos alunos no projecto Escola Alerta e relaciona este projecto e outros semelhantes com o facto do agrupamento ser TEIP, na medida em que o TEIP reforça as redes e as parcerias que são mobilizadas para os vários projectos.</i>
Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais	Instituição de Ensino Superior: “nós tivémos que preparar um conjunto de formações específicas para estes professores [que promovem as AEC’s e a CAF] precisamente sobre estas questões, que também incidem no facto de serem TEIP, há um conjunto de requisitos que quem vem para o terreno trabalha nestas condições tem que ter, não chega só a componente académica (...) há factores humanos que são mais importantes”
Transformações no envolvimento das famílias	<i>Câmara Municipal: refere o projecto Kwansa Sul, de intercâmbio com escolas africanas, no qual a escola participou. Este é um projecto da câmara que fez emergir a diversidade cultural, envolvendo a comunidade em diversas actividades e no qual as famílias se envolveram bastante. Destaca que a escola tem vindo a fazer um trabalho muito positivo na responsabilização das famílias pelo cumprimento dos seus deveres enquanto Encarregados de Educação. Sente que as famílias vão participando, que querem saber, mas dirige sempre o discurso para o trabalho que a escola fez de aproximação e abertura à comunidade e não o contrário. Acha que os pais deviam ser mais interventivos,</i>

	<p><i>mesmo na construção dos projectos, mas que isso é algo que necessita de muito tempo e investimento e reforça sempre que já se evoluiu muito. Não relaciona directamente estas evoluções com o TEIP.</i></p> <p><i>Junta Freguesia: no mesmo sentido da Câmara, responde que a escola tem feito um esforço notável na abertura à comunidade, “mesmo correndo riscos” quando o faz, mas que essa é a única forma. Relata como exemplo desta evolução a situação em que os pais fecharam a escola por falta de funcionários.</i></p> <p><i>Instituição de Ensino Superior: diz que é muito difícil ver evoluções neste agrupamento, porque as coisas partem de um ponto muito básico. “o envolvimento das famílias é algo muito problemático aqui... mas que pode melhorar com projectos que estão a ser implementados, está-se a apostar muito em educação parental... pode ser que vá dar muito resultado, mas tem que se esperar muito tempo...”.</i></p> <p><i>Considera que o TEIP tem sido benéfico na evolução e pequenas conquistas que o agrupamento tem feito, embora não especifique de que forma, nem refira actividades concretas que façam parte do projecto.</i></p> <p><i>IPSS: existe o esforço por parte do agrupamento, que a entrevistada diz que não sentia na anterior direcção, diziam apenas que as famílias não participavam e ficava por aí. Agora a direcção esforça-se muito por fazer com que as famílias participam mais, que se tem evoluído aos poucos.</i></p>
<p>Transformações na dinamização de parcerias locais</p>	<p><i>Câmara Municipal: parceria com a escola a diversos níveis, particularmente no apoio a projectos diversos. Considera que desde o início há uma relação de parceria muito interessante com o agrupamento, marcado pelo forte empenho e interesse procurando que as respostas dadas pelas AEC's, que são promovidas pela Câmara, fossem totalmente adequadas á população da escola. Há reuniões frequentes com a escola, para que se avaliem e adequem os procedimentos.</i></p> <p><i>Presença no Conselho Geral. A Câmara apenas acompanhou o processo de candidatura do TEIP: “não estivémos à mesa a escrever o projecto, porque esse também não é o nosso papel...”</i></p> <p><i>“À partida, o próprio conceito de parceria e de rede [presente no TEIP] cria logo na escola e nos parceiros a necessidade de estarem mais atentos (...) sentir que sou parceiro neste projecto obriga-me, entre aspas, a mim enquanto Câmara a ter alguma preocupação. (...) acho que estas coisas como TEIP funcionam muito</i></p>

mais como desinibidores de interacções... se calhar já cá estavam todas estas entidades, mas como não estavam ligadas em nenhum projecto comum acabavam por não se articularem tanto, aqui são obrigadas, entre aspas, a preocupar-se porque estão num TEIP.”

Junta Freguesia: destaca logo de início que a relação com as escolas é muito próxima e que existe desde sempre. Sublinha que apenas prestam apoio ao agrupamento quando tal é solicitado, para alguma actividade específica.

Instituição de Ensino Superior: têm uma relação com o agrupamento há muitos anos, principalmente no que respeita aos estágios dos alunos, relação esta que é muito próxima e permanente. Esta Instituição de Ensino Superior tem já alguma experiência de trabalho em parceria com agrupamentos TEIP. AS AEC's surgem mais recentemente, quando esta Instituição de Ensino Superior foi contactado pela Câmara para promover as AEC's. Passado dois anos do início das AEC's surgiu a oportunidade dos CAF. Participa no Cons. Geral, nunca foram formalmente consultados para participar na avaliação / monitorização do TEIP, embora tenham já existido pontualmente pedidos de ajuda e aconselhamento quanto a acções do projecto.

“toda a gente aqui do agrupamento vê o [Instituição de Ensino Superior] como sendo seu... porque vê em permanência aqui as pessoas do instituto, todas as tardes, isto para nós enquanto instituição é uma mais-valia brutal, há uma relação de estar presente, de estar com eles”.

Destaca a Câmara Municipal como parceiro mais importante do Agrupamento, referindo que a autarquia tem um papel muito importante na aglutinação de todos os agentes educativos, permitindo o trabalho conjunto.

IPSS: destaca como parceiros principais Instituição de Ensino Superior e a Santa Casa, que apoiam de forma fundamental as famílias. É a dimensão do apoio aos alunos e famílias, do ponto de vista social, que privilegia em termos das parceiras. A IPSS está presente no Conselho Geral, não faz parte formal do projecto TEIP, não é parceiro do Projecto nem colabora em nenhuma das acções. Relativamente ao resto dos parceiros que a entrevistada menciona, também não faz referência à sua intervenção a nível do Projecto TEIP.

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	Respostas
Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)	<i>Câmara Municipal: destaca que o agrupamento tem uma estratégia educativa global, que procura que cada actividade e projecto traga sempre algo mais aos alunos, para além dos conhecimentos, e que isto está também relacionado com a filosofia do Projecto TEIP</i>
Transformações na oferta curricular	<i>IPSSS: relaciona os cursos do CEF e PCA com o esforço por melhorar o sucesso dos alunos, embora não os refira como medida TEIP. “Há esta parceria com a Santa Casa, que estão a fazer estes CEF’s para as alunas de etnia cigana que estão em abandono e algumas delas até conseguiram concluir, acho que são óptimas iniciativas”</i>
Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)	<i>Junta Freguesia: destaca que o sucesso da escola pode ser medido é através de projectos como os Stucata, que considera muito importantes, que até podem os alunos não ter tido sucesso em termos de resultados, mas que tiveram certamente em termos pessoais</i> <i>Instituição de Ensino Superior: refere que tem auxiliado na implementação de projectos diferentes, como o de um coro, inserido nas AEC’s, que tem vindo a ser promovido por esta Instituição de Ensino Superior desde há 6 anos, com várias escolas. Considera que o TEIP tem sido benéfico na evolução e pequenas conquistas que o agrupamento tem feito, embora não especifique de que forma, nem refira actividades concretas que façam parte do projecto.</i>

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Organização escolar	<i>Câmara Municipal: destaca por diversas vezes a ideia de que a escola sempre foi muito organizada, mas sente que ultimamente têm ainda melhorado mais a eficácia e a rapidez da escola na resposta que dá em termos de entrega de dados. Acha que o agrupamento tem uma estratégia e uma orientação, que há um projecto global de escola que se interliga muito com o TEIP.</i>

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas

<p>Avaliação do TEIP</p>	<p><i>Câmara Municipal:</i> “Depois o ser TEIP dá-lhe uma preocupação mais abrangente, tanto a nível do sucessos dos alunos (...) uma visão muito mais abrangente do aluno, da família onde ele está, do que é importante a família ter para poder ser parte integrante e activa da formação daquele aluno”; <i>revelou alguma insegurança em falar em aspectos mais concretos da execução do projecto, falando sempre em termos mais gerais, dizendo que tem que se terá que esperar mais tempo para que se avaliem de forma correcta os resultados do TEIP, terá que se esperar que os alunos mais novos, que estão já integrados no TEIP cresçam, porque serão eles o melhor indicador da eficácia da medida.</i></p> <p><i>Junta Freguesia:</i> <i>não faz qualquer acompanhamento ao Projecto TEIP, apesar de participar no Conselho Geral, por esta razão houve muitas respostas que não soube dar, falando sempre do agrupamento em geral.</i></p> <p><i>Instituição de Ensino Superior:</i> “acho que está perfeitamente integrado. Tudo o que nós fazemos e implementamos tem sempre este enquadramento do TEIP (...) isso é um elemento sempre presente em tudo o que fazemos”</p> <p>“não estou totalmente integrada para fazer uma avaliação muito detalhada, mas acho que o projecto tem ajudado o agrupamento, é algum que tem ajudado a estruturar até a forma como vão intervir na comunidade.”</p>
<p>Avaliação do (no) Agrupamento</p>	<p><i>Câmara Municipal:</i> <i>destaca sempre que tem uma imagem muito positiva do agrupamento, dizendo que também não se espera que um parceiro diga que as lideranças não estão a funcionar bem...</i></p>
<p>Estrutura e dinâmica do Programa TEIP</p>	<p><i>Câmara Municipal:</i> <i>sugere que dentro dos projectos TEIP as metodologias para trabalho com os alunos deveriam ser alteradas, centradas em fazer emergir o que os alunos têm de melhor, para chegar a desenvolver as aprendizagens de formas não tradicionais. Para isso é fundamental haver mais abertura da tutela, para dar mais formação aos professores, para permitir alterações das práticas e a introdução de recursos humanos de outras áreas.</i></p> <p>“Nestes projectos nós poderíamos ter coisas mais ligadas às artes, aos instrumentos, toda uma parte mais técnica que os docentes não têm formação... e poderia ser por aí que o sucesso aparecesse...”</p> <p><i>Instituição de Ensino Superior:</i> “o chavão ‘TEIP’... isto não pode ser um rótulo, não pode ser: olha já que são TEIP coitadinhos não têm nada levamos para ali qualquer coisa, porque que eles não têm nada e vamos para ali entreter crianças e</p>

eu recuso-me a trabalhar assim (...) lá porque eles têm uma condição social diferente nós temos é que marcar a diferença e trazer projectos arrojados. (...) O projecto TEIP, a meu ver, acho que é uma coisa transitória, são territórios prioritários (...) uma coisa não pode ser prioritária toda a vida, é prioritária numa determinada altura.”

Destaca que a escola debate-se constantemente com a falta de recursos humanos e de formação específica, que colocam obstáculos à eficácia das acções e ao trabalho com estas crianças, que precisam de estratégias muito individualizadas e adaptadas.

“Acho que um programa de formação que permitisse chamar a atenção para aspectos específicos que têm a ver com características sociais e económicas destes territórios poderia ajudar muito. (...) por exemplo, como é que se lida com a fome dentro da sala de aula? (...) acho que se pudesse fazer uma sugestão ao programa TEIP era que se reforçasse os recursos humanos e se apostasse muito em formação destes recursos.”

IPSS: tal como faz a directora da Instituição de Ensino Superior, refere que a escola precisa de mais recursos humanos e de recursos humanos específicos, técnicos de apoio e serviço social, reforçando, como fez ao longo da entrevista, a vertente do apoio e intervenção social da escola aos alunos e famílias.

Grelha de Análise das Entrevistas

Agrupamento Vertical de Escolas: Amarelo

Entrevistado(s): Representante da Associação de Pais

Duração: 18 minutos

Forma de registo: gravação digital

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<i>Perfil do entrevistado</i>	<i>Idade: 32</i> <i>Área de formação: Técnica de vendas mas, neste momento, não está a exercer qualquer tipo de actividade profissional.</i>
<i>Caracterização do agrupamento e evoluções recentes</i>	<i>A entrevistada pensa que a escola está bem organizada, mas que os alunos, por vezes, têm comportamentos inadequados. Assim, na sua opinião, um dos principais desafios do Agrupamento é tentar encontrar estratégias para manter a disciplina dentro da sala de aula.</i> <i>No entanto, afirma que os casos de violência e de bulliyng são pontuais.</i> <i>No que diz respeito ao sucesso escolar, pensa que se tem verificado uma evolução positiva:</i> <i>“Mesmo assim alguns com más condições conseguem trazer os miúdos à escola..., há miúdos que é mesmo caso de insucesso escolar mas acho que aí a escola não pode fazer nada”.</i> <i>Por outro lado, afirma que um dos principais problemas do agrupamento é o número reduzido de auxiliares de educação e o facto de este se encontrar, devido a uma série de estereótipos que se criaram sobre o Bairro, no fim da lista de preferências dos docentes.</i> <i>Na sua opinião a actual Direcção do Agrupamento é mais aberta do que a anterior à comunidade educativa e aos encarregados de educação. Além disso, procuram incentivar e motivar os alunos através do desenvolvimento de novas actividades:</i> <i>“A Professora [directora] está sempre interessada em pôr coisas novas na escola para ver se os miúdos se interessam. Ela agora até estava a falar pôr qualquer coisa relacionada com artes para ver se os miúdos se interessam mais”.</i> <i>No entanto, pensa que o antigo Director da Escola possuía mais autoridade e</i>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p><i>que conseguia manter melhores níveis de disciplina mas, por outro lado, existia esta ausência de abertura:</i></p> <p>“ O Director, que estava cá antigamente, ele tinha aquilo que eu gosto, ele tinha mais mão nos miúdos, mais disciplina. Mas, em compensação, não deixava muito os pais intervirem na escola, a gente assim misturar-se muito. Ele nunca nos proibiu, mas não dava abertura a que a gente quisesse, por exemplo, fazer a roupa das marchas”</p>
<p><i>Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Afirma que o envolvimento e a participação dos pais nos assuntos da escola é muito fraco e que são poucos os que estão interessados em construir a Associação de Pais.</i></p> <p>“Há pais que entendem que os miúdos não estão cá a fazer nada”.</p>
<p><i>Outras observações</i></p>	<p><i>A Associação de Pais apenas se constitui formalmente no dia 29 de Dezembro de 2010 e a entrevistada é que se encarregou de tratar do seu processo de formalização.</i></p> <p><i>Assim, só a partir de agora é que a Associação vai participar nas reuniões dos órgãos de gestão da escola. A entrevistada referiu que já começaram a desenvolver algumas actividades, nomeadamente no apoio ao estudo. No entanto, daquilo que observámos no decorrer da entrevista, ainda não se manifesta a existência de um plano de acções e actividades delineados no campo de intervenção da Associação de Pais.</i></p> <p>“Nós aqui há uns tempos fechámos a escola por falta de funcionários e nem pudemos dizer que foi a Associação de Pais, porque não estávamos formados, foram os pais que fecharam a escola.”</p> <p><i>Na sua opinião, a direcção do agrupamento tem apoiado bastante os pais interessados em constituir a Associação de Pais:</i></p> <p>“Temos tido uma grande abertura da Dra [directora] e as restantes pessoas tentam sempre ajudar a gente e até nos dão bastante força para formar a Associação”.</p> <p><i>A entrevistada demonstrou um total desconhecimento sobre a natureza, objectivos e execução do Projecto TEIP, afirmando mesmo que não conhece o projecto. Assim, não foi possível analisar a maior parte dos campos da grelha de análise.</i></p>

ANEXO C

Diário de Campo - Agrupamento Vertical de Escolas Branco

De uma maneira geral fomos bem recebidas na Escola. Nunca levantaram qualquer problema com a nossa presença, excepto um professor que começou a estranhar a nossa presença no gabinete da direcção e que se dirigiu a nós para se “informar” da situação. É de destacar que todos os elementos da direcção nos receberam muito bem, tendo inclusive a directora cedido sem qualquer hesitação o seu gabinete para podermos trabalhar e fazer as entrevistas e FG. Assim, quando estávamos na escola e estávamos a realizar entrevistas ou FG, a directora transferia o seu posto de trabalho para a sala ao lado, onde trabalha o coordenador TEIP e os restantes membros da direcção.

Nota-se que em termos de organização têm tudo muito bem organizado e sabem perfeitamente onde estão todos os documentos, projectos. Sempre que nós pedíamos algum documento na escola era nos imediatamente cedido e mesmo por email, se não respondessem no próprio dia já sabíamos que no dia a seguir tínhamos a resposta. A única situação em que se notou alguma falta de comunicação entre a direcção / coordenador TEIP e os restantes professores foi aquando da aplicação dos questionários às famílias: muitos professores foram avisados em cima da hora que iríamos estar presentes nas reuniões, contudo, a grande maioria foi bastante colaborante com a aplicação dos questionários.

Existe realmente a figura do Coordenador TEIP que se articula muito bem com a Directora, até porque trabalham em salas contíguas e é totalmente perceptível que a relação entre todos os membros da direcção e o coordenador TEIP é muito estreita e “fácil”. Aliás, todos os nossos contactos com a Escola foram feitos através do Coordenador TEIP e inclusivamente foi ele que marcou a maioria das nossas entrevistas fazendo a ponte entre nós e os professores.

Contudo, nunca houve a preocupação de nos apresentarem a Escola Sede, onde passámos o tempo todo, nem as restantes escolas do Agrupamento, esta foi uma das situações que mais estranhámos, não nos foi vedado o acesso a nenhum sítio da escola, mas também nunca se disponibilizaram para nos mostrar o espaço. Por outro lado, não conhecemos os técnicos contratados ao abrigo do TEIP, o SAAF, a Sala de Mediação de Conflitos, nem a Sala do Aluno. Não houve essa preocupação da parte da direcção. Neste sentido é também de destacar que raramente a directora se ausentava da sua sala ou da zona da direcção/serviços administrativos/sala de Directores de Turma. Apenas conhecemos a EB1/JI Castanha, de que

tanto se fala e menciona, para a realização da Entrevista da Associação de Pais, tirar notas do Livro de Sumários do 1.º ano e 4.º PCA, entrega e recolha dos questionários.

Percebe-se pelas entrevistas realizadas que as principais problemáticas do Agrupamento advêm da EB1 Castanha (já tinha sido integrada no TEIP em 1997) e da Escola Sede. A EB1/JI Verde parece quase uma escola desintegrada neste agrupamento porque está situada numa urbanização na periferia da cidade, é referida como uma Escola de Comunidade, com características rurais (toda a gente se conhece e em caso de existir uma problema com o aluno é mais fácil chegar aos pais) e não apresenta segundo os entrevistados problemas sociais significativos. Mesmo assim, a escola Verde foi referida algumas vezes nos FG ou entrevistas, embora muito superficialmente, contudo o mesmo não se passou, de todo com o JI, estabelecimento que também faz parte do agrupamento e que nunca foi mencionado, embora surja no Projecto TEIP como elemento do público-alvo do projecto.

Em relação às turmas de PCA, a DT do 5.º ano falava dos alunos sempre num depreciativo (“são uns totós”). Assistimos também a uma situação, com um dos alunos representantes desta turma que participou no FG de Delegados: o aluno estava já no gabinete da direcção connosco, onde realizamos o FG, tal como os outros alunos e um professor, vendo-o no gabinete da direcção, questionou de imediato (e só o fez em relação a este aluno do PCA, tendo cumprimentado os outros alunos com um “bom dia”) sobre o motivo da sua presença ali e lembrou-o que o boné era para ficar guardado (o aluno nem tinha entrado no gabinete com o boné posto). No final do FG Delegados, os alunos manifestaram vontade em continuar com a metodologia de Assembleia de turma, tanto que pensaram que nós íamos continuar a fazer esta actividade com eles todas as semanas.

Foi no FG Coordenadores que os professores mais mostraram a sua “revolta” com as Políticas Educativas e as suas alterações constantes que provocam uma grande desmotivação no trabalho a realizar, além da sobrecarga de trabalho com o registo de evidências que se tem vindo a verificar. Também se mostraram injustiçados com a desvalorização do estatuto do professor.

Grelha de Análise das Entrevistas

<p>Agrupamento de Escolas: Branco</p> <p>Entrevistado(s): Directora do Agrupamento</p> <p>Duração: 01:02:02</p> <p>Forma de registo: Gravação digital</p>

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
Perfil do entrevistado	<i>43 anos, formação base em Educação de Infância; lecciona há 20 anos, 5 dos quais no actual agrupamento. É directora há 1 ano (este é o 2º ano lectivo que desempenha estas funções); anteriormente já ocupava cargos na direcção, enquanto adjunta, já tinha sido directora do agrupamento horizontal</i>
Caracterização do agrupamento e evoluções recentes	<p><i>Significativa distância dos resultados, face à média nacional. Elevado absentismo. Fraca participação das famílias na vida escolar – a entrevistada refere que as famílias parecem satisfeitas em relação à escola (no inquérito que realizaram no início do Projecto TEIP, 80% dos EE estavam satisfeitos), mas que a escola considera que os pais precisam de participar mais, de vir mais à escola para que os resultados dos alunos comecem também a melhorar. Foca a necessidade de haver uma aproximação das famílias à escola, nunca dando a entender a possibilidade da escola também ter iniciativas de aproximação às famílias.</i></p> <p><i>“temos muitos miúdos com problemas comportamentais, não é propriamente indisciplina ou agressividade, os miúdos não são muito agressivos, mas são miúdos com comportamentos socialmente desadequados e isso depois acaba por prejudicá-los na atenção e na forma como estão nas aulas, na concentração e isso reflecte-se nos resultados escolares.”</i></p> <p><i>Algumas melhorias nos resultados escolares, devido também a algumas medidas do TEIP, por exemplo as co-docências, a matemática e a português.</i></p> <p><i>Identifica um grupo, que representará cerca de 8% dos alunos, aos quais o agrupamento ainda não consegue chegar nem encontrar solução, é um grupo de alunos bastante referido ao longo da entrevista, revelando preocupação com o</i></p>

seu futuro e um sentimento de frustração, por considerar que praticamente nada é possível fazer para ajudar estes alunos, que já nada há a fazer e que a aposta terá que ser nas gerações mais novas, para que não cheguem a situações assim tão graves.

“mas tenho estes que não estão a aproveitar e eu preocupo-me com eles... não sei o que lhes fazer, porque é verdade que nós não podemos sempre estar a desculpar com a envolvência, com o estrato social, com as famílias, que é a nossa tendência, de empurrar para baixo ou para cima, que a culpa não é nossa, sacudir o capote, mas nós temos uma responsabilidade também...”

“agora com o agrupamento vertical eles não deviam chegar aqui assim, esse é que eu acho que está a ser o nosso erro, nós quando nos preocupámos com eles, que é quando chegam aqui, ao 5º ano, já é tarde, portanto temos que começar é a olhar para eles, e este ano o SAAF já vai tentar fazer isso, logo no pré-escolar, porque há miúdos que já vêm connosco desde o pré-escolar, a grande maioria, só que no pré-escolar, no 1º e no 2º eles são muito pequeninos e aí as famílias ainda são mais ou menos presentes, mas já se começa a notar. É perder muitas gerações, mas eu quase que me apetecia dizer ‘olha esqueçam aqueles miúdos todos e vamos concentrar naqueles’, porque se nós nos concentrarmos naqueles agora eles vão crescendo e quando chegarem aqui... só que agora temos um problema é com estas gerações e a nossa tendência é resolver o problema imediato e eu continuo a dizer isto, é preciso começar a investir neles um bocadinho mais cedo, porque o problema já vem lá de trás.”

O agrupamento mudou de directora há 2 anos, este é um facto apenas referido de passagem pela entrevistada, quando se refere à equipa que iniciou o projecto TEIP, ainda sob a orientação da anterior directora. Não faz mais nenhuma referência às possíveis alterações e diferenças face à anterior direcção, dando a entender que terá havido uma continuidade e uma transição sem sobressaltos... ou então pouco à-vontade para falar do contexto e características desta mudança.

Refere apenas a EB1/JI Castanha e, maioritariamente a escola-sede, a EB1/JI Verde e o JI nunca foram mencionados ao longo da entrevista, apesar de surgirem contemplados no projecto TEIP como público-alvo para as acções de intervenção.

	<p><i>O agrupamento tem 55 professores contratados (o que totaliza quase metade do seu corpo docente). Isto significa que o agrupamento enfrenta todos os anos lectivos a incerteza de que professores vai ter para darem seguimento às acções do TEIP, das quais a directora destacou com mais preocupação os PCA e o CEF.</i></p>
<p>Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções recentes</p>	<p><i>Apesar de dizer logo no inicio da entrevista que tem consciência que a responsabilidade pelo insucesso e desmotivação extrema de alguns alunos não pode ser só atribuída à família, por diversas vezes ao longo da conversa a entrevistada acaba por referir sempre as famílias e as suas características quando fala sobre os alunos mais “problemáticos”, deixando implícito que nesses casos não existe o suporte adequado por parte dos pais, que estes não cumprem o seu papel correctamente.</i></p> <p>“A expectativa dos miúdos e da família é baixa em relação à escola, agora como é que vamos mudar isso? Pois não sei, isto só com alguma varinha mágica... sei que tenho o problema, tenho consciência disso mas ainda não sei qual é a solução que vou arranjar. Em relação a estes miúdos o TEIP não possibilitou ainda encontrar um caminho, não ajudou... nós queremos, portanto o objectivo é trazer os pais à escola para lhes mostrar a importância da escola. Este ano vamos optar por fazer um... em que os pais vão fazer uma auto-avaliação, portanto vão ver quantas vezes... vão preencher uma folhinha em que eles vão dizer quantas vezes vieram à escola voluntariamente, se foram ver a mochila dos filhos, que muitos deles não vão ver, se sabem o horário... coisas básicas que qualquer pai, as funções básicas dos pais. Eles têm que fazer uma auto-avaliação, claro que alguns deles vão mentir que ninguém quer dizer que não é bom pai... mas quando estão mentir estão a reflectir, estão a confrontar-se com o erro deles... há miúdos aqui que se eu fosse ver a história de vida deles... muito bons são eles, porque há miúdos aqui com histórias de vida terríveis, mesmo, quando nós nos começamos a aperceber, eles têm vivências que não nos passam pela cabeça que uma criança pudesse passar por isso.”</p>
<p>Caracterização do território de intervenção e evoluções</p>	<p>“Pois nós estamos num meio, aqui no Algarve, é muito fácil arranjar emprego no Verão, normalmente a partir de Abril, quem quer trabalhar arranja emprego, a fazer qualquer coisa e ganham algum dinheiro (...), mas é fácil, depois chegam ali a Setembro, Outubro são despedidos e vão para o subsídio de desemprego,</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

recentes	<p>portanto os miúdos têm poucas expectativas, para que é que lhes serve a escola? Acham eles que a escola não lhes serve para nada porque nós vamos conseguir arranjar um emprego, ganhar dinheiro para sobreviver, porque muitos deles não têm mais expectativas, querem é sobreviver e depois no inverno alguém há-de nos pagar e nós até vamos para o café, para o jardim, vamos fazer coisas que eles acham que são boas.”</p>
Caracterização do projecto TEIP	<p>“Apareceu a oportunidade, houve uma acção de formação em Setúbal, a propósito dos TEIP, a antiga presidente foi e acabou por surgir a oportunidade de sermos agrupamento TEIP e agarrámos porque eram mais recursos que nós não tínhamos forma de os contratar e foi isso, acabámos por ser TEIP.”</p> <p><i>As principais motivações para a candidatura são os resultados escolares bastante abaixo da média nacional, a fraca participação das famílias, as problemáticas de comportamento e o absentismo.</i></p> <p>“Portanto a equipa, logo de início quem foi à acção de formação foi a [anterior presidente da Comissão Instaladora], na altura a presidente, o [coordenador TEIP], que era um docente da escola e uma assessora que agora é a subdirectora (...). Então eles, juntamente comigo e com a [actual adjunta da direcção], elaborámos o Projecto TEIP, como tinham tido a acção de formação já tinham algumas luzes nomeadamente naquela questão dos indicadores e daquilo tudo que às vezes é difícil traçar... e pronto, foi muito rápido. A acção foi em novembro e em fevereiro já estávamos a apresentar a primeira versão do projecto que tem vindo a ser alterada ao longo deste ano.”</p> <p>“Após fazermos a candidatura houve a parte financeira e dos recursos que é depois o que nós acabámos por discutir com a DGIDC, veio cá a [técnica da DGIDC] e a [técnica da DGIDC] reunir connosco, juntamente com a Direcção Regional, portanto nós fizemos uma proposta e depois foi discutido com eles onde é que podíamos ajustar e onde é que realmente a verba poderia ser dada.”</p> <p>“Portanto mantiveram-se os mesmos [objectivos principais do TEIP], depois a forma como nós víamos os instrumentos, os resultados, isso é foi sendo acertado. Depois para este ano alterámos também duas acções, passámos a ter tutorias que não tínhamos na primeira versão e passámos a ter também a acção de monitorização, fizemos formalmente a equipa de auto-avaliação, este ano e estamos a trabalhar nos instrumentos de monitorização que são muitos, temos</p>

muitos instrumentos de registo, temos consciência disso, os nossos professores reclamam um bocadinho, porque temos muita coisa para registar”

“Sentimos que é um projecto do agrupamento, não sentimos que seja uma imposição da tutela, eu nem me lembro já como começou, nós sentimos isto como o nosso projecto, já não me lembro se foi por convite se foi porque disseram que a partir daí seríamos TEIP, mas nós agarrámos de tal forma que passou a ser o nosso projecto.”

“Em implementar temos tido algumas dificuldades, como em qualquer projecto e nos resultados a obter, queríamos resultados mais rápidos, mas a concepção correu bem, foi fácil.”

“Tem correspondido às expectativas, de forma geral sim, agora acho que como em qualquer projecto, um ou dois anos de implementação é muito pouco, o primeiro ano é quase de implementação, o segundo é de melhoria e agora é que começámos a crescer e tenho um bocado de receio, só tenho um bocado de receio, que todo este trabalho, que dá trabalho, como qualquer projecto, tenho um bocado de receio que todo este nosso empenhamento vá um bocado por água abaixo, porque há coisas que nunca vão, porque é a dinâmica, é a motivação das pessoas, é detectar os problemas, podem ser transferidas de um projecto TEIP para um projecto educativo, mas depois há os recursos, os monetários, há sempre pessoas que se queixam mas nós conseguimos sempre desenrascar, a questão do dinheiro até conseguíamos suprir e se calhar até nos desenrascávamos, agora em termos dos recursos nós não tínhamos como...”

Reforça a ideia de que o projecto surgiu ‘naturalmente’ e assim também foi integrado no agrupamento, dando como indicador disto a assunção do projecto TEIP como o projecto do agrupamento, já que não voltaram a elaborar um projecto educativo desde que têm projecto TEIP. A concepção foi fácil e rápida, muito devido à presença na formação que antecedeu a fase de elaboração do projecto, decorrendo de forma célere o processo de aprovação.

No actual ano lectivo foi formalmente constituída a equipa de auto-avaliação do TEIP e o trabalho está a ser agora mais concentrado nos instrumentos de monitorização, para que esse processo seja agilizado e optimizado. A referência ao peso burocrático de todos os instrumentos parece estar relacionada com o facto de este ser um domínio particularmente “negativo” para os professores em

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<i>geral, para os quais uma das faces mais visíveis do TEIP neste agrupamento será o aumento exponencial da exigência de registos, formulários e pedidos de entrega de documentos e informações.</i>
Outras observações	<p><i>Afirma que nem toda a comunidade docente partilha da sua opinião quanto aos alunos mais problemáticos: que encaram a situação com muito pessimismo, sem solução e que esses alunos nem deveriam estar na escola, que estragam os restantes e o quotidiano escolar é vivido centrado nesses problemas e nesses alunos, que acabam por não ser assim tantos.</i></p> <p><i>“na grande maioria eles não partilham do mesmo sentimento que eu, ou seja: temos um problema, estes miúdos são problemáticos, nós temos é que lhes arranjar uma solução e a solução passa por lhes arranjar um projecto para a vida adulta... e muitos dos professores não, eles acham que eles são um problema, para já alguns concentram-se tanto naqueles, que são um problema, que dizem ‘a minha turma é péssima’ e depois ver quantos alunos são péssimos e temos lá um ou dois e todos os outros podem aproveitar e eles levam concentrados naqueles dois miúdos que não são bons e isso faz com que eles não vão para a sala de aula tão bem dispostos, que não olhem os outros e aquela relação na turma e o que os outros poderiam aproveitar não é tão eficaz. Alguns partilham da mesma opinião do que eu, mas na grande maioria vêm estes miúdos é: ‘eles nem deviam estar na escola’ e é essa imagem que eu gostava que não passasse...”</i></p>

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
Transformação nos resultados escolares dos alunos	<i>Algumas melhorias dos resultados a português e matemática, com a implementação das co-docências nas turmas com mais alunos, revelando a preocupação com estas disciplinas, por serem as que têm comparação entre avaliação interna e externa. O PCA do 1º ciclo, que funciona na EB1/JI Castanha está a ter bons resultados, por ser um grupo de alunos muito reduzido, com um professor muito experiente, que está a tirar muito partido e bons resultados das pedagogias diferenciadas que foram implementadas (menos tempo dentro da sala de aula, actividades de expressões, oficinas de carpintaria e cerâmica, trabalho articulado com a Quinta Pedagógica)</i>
Transformações	<i>Trabalho de co-docência é bastante bem visto pelos professores, na opinião da</i>

no clima de escola (estratégias e resultados)	<i>directora, visto que anteriormente ao TEIP já existia em algumas ocasiões o trabalho em pares pedagógicos, tem resultado porque as turmas da escola sede são muito grandes e beneficiam assim de pedagogias mais adequadas. A animação dos recreios e da sala do aluno e a sala de mediação de conflitos estão ainda em fase de “experiência”, sendo que a entrevistada revelou pouca segurança face à sua eficácia, sublinhando constantemente que nestes casos necessitam bastante de avaliar e monitorizar com pormenor as actividades e os resultados que produzem. Mesmo acontece em relação às tutorias, que ao serem implementadas apenas este ano, já foram alvo de reavaliação, com o auxílio da consultora externa.</i>
---	--

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento dos alunos	<p><i>O envolvimento dos alunos é bastante fraco e este é aliás um dos domínios de intervenção de TEIP, com o objectivo de aumentar o interesse e gosto pela escola, também dificuldade pelo significativo absentismo. A directora refere muitas vezes no seu discurso os alunos, mas sempre na perspectiva dos problemas que têm e que parecem constituir a sua principal preocupação, como a própria refere, são menos de 10% dos alunos do agrupamento que têm problemas mais graves, mas é nesses que centra mais o seu discurso. Apenas quando questionada directamente sobre o a evolução do envolvimento dos alunos, alarga as suas respostas para o grupo de alunos em geral e não apenas para os alunos mais difíceis (principalmente a turma de PCA de 5º ano e os alunos de CEF). Não existe associação de estudantes nem a prática de realizar assembleias de turma (a não ser com carácter pontual em algumas turmas do 1º ciclo), nem reuniões gerais de delegados. A directora afirma a vontade e plano de realizar uma assembleia de escola durante o 2º período e que passe a ser mensal, embora não revelasse grande entusiasmo / esperança no sucesso dessa iniciativa. Também em relação a este tópico afirma que esta prática é inexistente porque os professores têm tendência para não ouvir a opinião dos alunos, para apenas impor a sua opinião.</i></p> <p><i>“Nós tentamos envolver os alunos através de projectos que lhes dêem a noção de escola, de grupo, de pertença, de equipa, mas eles não têm muito essa postura, eu</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>costumo dizer que eles estão neste meio e depois ainda têm... nós algarvios não somos pessoas com uma noção de grupo e amizade muito intrínseca... somos esquisitos, somos simpáticos, afáveis mas depois não nos ligamos, temos dificuldade em criar ligações e isso nota-se aqui nos miúdos, na participação e na noção de grupo. Tentámos trabalhar um bocado isso (...) mas isso ainda não está conseguido, tem a ver com um problema cultural, também.”</p> <p>“Porque nós temos muita tendência para lhes impor o nosso lado e não ouvir o lado deles e hoje cada vez mais acho que isso acontece, porque a escola está muito diferente mas os miúdos estão muito mais diferentes, há aqui um desfasamento. E eles podem ser muito mais irrequietos mas também têm uma opinião muito mais formada, eles têm opinião, pode não ser a opinião correcta do nosso ponto de vista, mas eles têm uma opinião e nós não ouvimos muitas vezes a opinião deles.”</p>
<p>Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais</p>	<p><i>Ênfase nas estratégias de comunicação e de articulação entre os vários membros, liderada em parte pelo coordenador TEIP, que instituiu o e-mail como forma privilegiada de contacto. O Projecto TEIP é um ponto obrigatório de todas as reuniões de C. Geral e C. Pedagógico, seguindo depois em cascata para os departamentos e restantes docentes. Destaca também, ao longo da entrevista, as práticas de avaliação/monitorização sempre presentes.</i></p> <p>“no início do ano lectivo é sempre distribuído um folheto a todos os pais e a todos os professores, onde temos as metas, onde temos as acções, depois já fizemos uma reunião geral onde voltámos a reforçar o Projecto TEIP, portanto nós tentamos fazer com que este seja mesmo o projecto da escola. São 1200 alunos, não sei quantos professores, com certeza que há de haver alguns que não sabem o que é o projecto, quer dizer, já ouviram falar mas não têm consciência do projecto na sua essência, como é que ele têm crescido ou não, apesar das acções que nós vamos sempre fazendo de informação e tentámos motivar as pessoas e motivar cada vez mais pessoas responsáveis pelas acções que comunicam com os seus pares, por forma a que, realmente este seja o projecto da escola, nós acreditamos nele e esperamos por resultados no final do ano.”</p> <p>“A equipa tem uma grande articulação com o órgão de gestão, é o próprio órgão, com o resto do agrupamento, neste momento fazemos a articulação, portanto temos o coordenador de projectos e a coordenadora de articulação curricular e</p>

	são eles as nossas pontes, depois tento sempre em todas as reuniões de pedagógico haver um ponto sobre o projecto TEIP, para fazermos o ponto de situação, de como está a correr e algumas informações necessárias e peço também a todos os coordenadores de departamento para nas suas reuniões terem um ponto onde falem sobre o projecto TEIP.”
Transformações no envolvimento das famílias	<i>Refere que as famílias de muitos alunos não se interessam pela escola, que têm baixas expectativas, o agrupamento deseja que as famílias se aproximem mais da escola, mas tal não tem acontecido. A existência do SAAF parece ter introduzido algumas alterações, embora não o refira explicitamente, ao apoiar e acompanhar de forma mais intensa e individualizada os casos dos alunos mais carenciados.</i>
Transformações na dinamização de parcerias locais	<i>Mostra alguma reticência em chamar parceiras ao trabalho que desenvolvem com entidades do território. Acha que essas relações são por um lado esporádicas, de trocas de recursos e por outro muito instrumentais, como acontece com a Câmara Municipal. Julga que seria muito positivo otimizar estas parcerias, alcançando um tipo de trabalho como o que sabe que acontece em Inglaterra, com a participação dos parceiros nos projectos.</i> “às vezes até a Câmara reclama, porque nós vemos a Câmara quase como uma agência de transportes... e eles certamente que nos podiam ajudar em muito mais... é uma coisa que teremos que mudar.”
Outras observações sobre o envolvimento escolar e local	<i>Encontros com outras escolas TEIP do Algarve, promovidos pelas próprias escolas, com o auxílio dos consultores externos, para criação de espaços de trocas de experiências e reflexões. A escola já participou em dois encontros deste género, um dos quais decorrido na escola sede.</i>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)	<i>Reajustamento das acções de mediação de conflitos – inicialmente os alunos com ordem de saída da sala eram encaminhados para uma sala de estudo com uma tarefa para realizarem, esta medida fazia com que se juntassem nesse espaço todos os alunos que não queriam estar nas aulas e que os professores não queriam nas suas aulas, isso criava um ambiente de “bomba relógio” nessa sala de estudo. Agora os alunos são retirados da aula, passam pelo gabinete de mediação, tenta-</i>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p><i>se resolver o problema com os técnicos/professores e depois regressam à aula.</i></p> <p><i>Têm o quadro de honra, também como medida TEIP, para promover os alunos com bons resultados, entregaram no ano passado cerca de 60 diplomas.</i></p> <p><i>Implementou a estratégia de um maior acompanhamento do SAAF aos alunos do PCA de 5º ano, para terem uma dedicação maioritária a essa turma, deixando implícita que tal não foi de aceitação pacífica entre a equipa do SAAF: “pedimos para se concentrarem mais na turma, o que me responde a psicóloga é que aquela turma representa 10% ou 8% do total da escola e estou a esquecer todos os outros e eu digo que está bem, mas aquela turma é uma medida TEIP, temos que nos concentrar ali e se ela tem 35 horas, que lhes dê 20 e as outras 15 ficam para o resto, mas que dêem uma grande parte do horário a estes miúdos numa tentativa de ver se os conseguimos agarrar, dar-lhes uma oportunidade, porque eles têm uma solução de certeza.”</i></p>
<p>Transformações na oferta curricular</p>	<p><i>Os PCA(1º e 2º ciclo) e o CEF são medidas ao abrigo do projecto TEIP, destinadas a dar um enquadramento ao grupo de alunos mais difíceis da escola. O discurso da directora deixou transparecer bastante a sua preocupação com este grupo de alunos.</i></p> <p><i>“estes que estão agora no 5º, 6º, 7º e que têm já 15, 16 anos, já pouco vou poder fazer por eles, para além de lhes dar um projecto de vida e é isso que estamos a tentar com a turma do PCA, que é mostrar aos miúdos que eles são capazes de fazer coisas, porque eles já não acreditam que são capazes”</i></p> <p><i>Admite que a turma de PCA do 5º ano é uma realidade muito complexa, numa turma composta por todos os alunos mais problemáticos, com muitas retenções e bastante mais velhos do que os restantes alunos do 5º ano. Para além disso, as áreas vocacionais desta turma ficaram limitadas à oferta que a escola podia oferecer, usando os recursos já existentes – professores que dominam áreas específicas e para além da sua formação de professores (fotografia, informática)</i></p> <p><i>“Juntar todos numa turma é uma bomba relógio, aquela turma é uma bomba relógio, mas as outras turmas de 5º ano têm aproveitado muito, ainda ficaram lá, alguns, mais novinhos que à partida assim sozinhos até conseguiam aproveitar o percurso normal e os outros todos estão ali... (...) Mas a turma não está agarrada... três deles são líderes e os miúdos dividem-se ali e a turma não está a ir muito bem, vamos ter que..., já falei com o conselho de turma, vamos ter que nos sentar e ver o que vamos</i></p>

	<p>fazer com eles.”</p> <p><i>O PCA do 1º ciclo funciona bastante bem, tem um grupo pequeno de alunos, com um professor muito experiente e do quadro da escola, que beneficiam bastante da pedagogia diferenciada que se implementou, com aposta forte em tempos passados fora do ambiente tradicional de sala de aula (oficinas de expressões, carpintaria e cerâmica e actividades na Quinta pedagógica)</i></p> <p><i>A turma de CEF foi constituída para integrar alunos que já vinha de PCA e que a directora acredita não terem já capacidade para serem integrados no regular – a turma divide-se em dois grupos, estética para as raparigas, manutenção de campos de golfe para os rapazes. Revela preocupação sobre o futuro destes cursos, devido ao financiamento e também em relação à forma mais correcta de seleccionar os alunos, não conseguiu explicitar porque é que o curso não está a correr bem.</i></p> <p>“houve qualquer coisa ou que não funcionou bem na selecção ou que não está a funcionar bem no curso porque o ano passado desistiram quatro o que eu acho que numa turma de 20 é muito elevado e este ano temos pelo menos uns 3 que não estão a ir muito bem, o que depois de um ano a decorrer, quase no final, houve qualquer coisa no curso que não correu bem. Para o ano já não podemos fazer CEF com as verbas do POPH, iremos fazer um percurso qualquer, não sei ainda bem como, como não temos essa verba não sei como é que é feito o recrutamento de professores e isso, mas temos que pensar melhor se calhar no perfil dos miúdos e como é que fazemos.”</p>
<p>Experiências inovadoras em algumas turmas</p>	<p><i>Co-docências com resultados positivos a português e matemática</i></p>
<p>Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)</p>	<p><i>Sala de aluno não está a resultar, a sala de estudo era utilizada para medidas correctivas, para os alunos que eram expulsos das aulas, espaço que agora funciona no gabinete de mediação de conflitos, inserido na BE; a animação dos recreios está em fase de implementação e a necessitar de reavaliação, a escola tem muitos projectos, mas pouco articulados, correm em paralelo com o TEIP.</i></p> <p>“Nós temos uma série de projectos, o PNL, o PMA, o programa de ensino de português, o português língua não materna, a rede de bibliotecas, o desporto escolar, o programa atlante, a escola activa, o PES e o Comenius e temos um coordenador de projectos que supostamente depois deveria articular isto tudo... mas a questão da</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>articulação é um bocado como as parcerias, ainda tem que ser melhorada”</p> <p><i>quanto aos clubes existentes, que fazem parte das acções TEIP, apenas refere o teatro, dinamizado por um recurso contratado ao abrigo do TEIP e que tem contribuindo bastante para a imagem do agrupamento na comunidade, para passar a imagem de que a escola consegue fazer coisas positivas. Para além disto, este animador trabalha muito de perto com as duas turmas PCA, com particular sucesso no 1º ciclo.</i></p>
--	---

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Organização escolar	<p><i>Ênfase nas estratégias de comunicação e de articulação entre os vários membros, liderada em parte pelo coordenador TEIP, que instituiu o e-mail como forma privilegiada de contacto. O Projecto TEIP é um ponto obrigatório de todas as reuniões de C. Geral e C. pedagógico, seguindo depois em cascata para os departamentos e restantes docentes. Destaca também, ao longo da entrevista, as práticas de avaliação/monitorização sempre presentes e que foram trazidas pelo TEIP. Disto parece resultar um sistema de avaliação ainda com muito volume de trabalho, pouco optimizado, que sobrecarrega os professores, mas ao qual é dada grande relevância pela directora, que o considera essencial e ao longo da entrevista o refere por diversas vezes.</i></p> <p>“no início do ano lectivo é sempre distribuído um folheto a todos os pais e a todos os professores, onde temos as metas, onde temos as acções, depois já fizemos uma reunião geral onde voltámos a reforçar o Projecto TEIP, portanto nós tentamos fazer com que este seja mesmo o projecto da escola. São 1200 alunos, não sei quantos professores, com certeza que há de haver alguns que não sabem o que é o projecto, quer dizer, já ouviram falar mas não têm consciência do projecto na sua essência, como é que ele têm crescido ou não, apesar das acções que nós vamos sempre fazendo de informação e tentámos motivar as pessoas e motivar cada vez mais pessoas responsáveis pelas acções que comunicam com os seus pares, por forma a que, realmente este seja o projecto da escola, nós acreditamos nele e esperamos por resultados no final do ano.”</p>

		<p>“A equipa tem uma grande articulação com o órgão de gestão, é o próprio órgão, com o resto do agrupamento, neste momento fazemos a articulação, portanto temos o coordenador de projectos e a coordenadora de articulação curricular e são eles as nossas pontes, depois tento sempre em todas as reuniões de pedagógico haver um ponto sobre o projecto TEIP, para fazermos o ponto de situação, de como está a correr e algumas informações necessárias e peço também a todos os coordenadores de departamento para nas suas reuniões terem um ponto onde falem sobre o projecto TEIP.”</p> <p><i>A equipa TEIP foi sendo alargada a mais pessoas, entre o 1º e o 2º ano de projecto, já que o 1º ano foi de implementação, sempre sob a coordenação do prof. Jaime.</i></p>
Participação da comunidade educativa	da	<p><i>Refere apenas a EB1/JI Castanha e, maioritariamente a escola-sede, a EB1/JI Verde e o JI nunca foram mencionados ao longo da entrevista, apesar de surgirem contemplados no projecto TEIP como público-alvo para as acções de intervenção.</i></p> <p>“Aqui no agrupamento nós temos um bom clima de escola, temos uma boa relação entre a gestão e as lideranças intermédias, evidentemente que existem sempre diferenças, é impossível agradar a todos e não somos todos iguais e por isso existem sempre pequenas diferenças. Temos por hábito resolver as coisas logo no momento e as coisas acabam assim por não se avolumar e funcionam bem. Em relação ao pessoal não docente, esses eu acho que ainda não perceberam bem... eles sabem que nós somos TEIP mas não sabem bem, se calhar há muitos deles que não sabem o que isso é, sabem que temos miúdos que lhes dão muitos problemas e é preciso envolvê-los mais, essa é uma das nossas medidas, agora até no plano de acção da auto-avaliação.”</p> <p><i>Mostra alguma reticência em chamar parceiras ao trabalho que desenvolvem com entidades do território. Acha que essas relações são por um lado esporádicas, de trocas de recursos e por outro muito instrumentais, como acontece com a Câmara Municipal.</i></p>
Gestão de Recursos	de	<p><i>O discurso sobre a gestão de recursos financeiros foi marcado pela descontração e este assunto apenas foi referido quando questionado directamente, não parece ser fonte de preocupação para a directora. Em relação aos recursos humanos mostrou maior receio, principalmente porque se o TEIP terminar é aí que os efeitos se farão mais sentir, por ficarem sem recursos (principalmente os técnicos do SAAF e o professor de teatro) para darem continuidade às actividades. A preocupação</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p><i>principal da gestão de recursos é que cada verba seja utilizada na sua rubrica, salvaguardando que o dinheiro do TEIP é para acções do TEIP, exclusivamente.</i></p> <p><i>Refere a situação de sobreposição de recursos do TEIP com a intervenção do PTE, o que fez com que pedissem, através do TEIP dinheiro para a renovação tecnológica da escola, quando pouco tempo depois seriam alvo de intervenção do PTE.</i></p> <p>“O dinheiro que tínhamos pedido para projectores e telas e isso deixámos de precisar, então onde nós precisávamos bastante era na melhoria do espaço, que tínhamos algumas obras e tínhamos pouco dinheiro mas não tínhamos colocado lá nada disso, então temos tido alguma dificuldade em ajustar e em arranjar forma de usar naquilo que nós realmente queremos, portanto nós pedimos para uma coisa mas na realidade o dinheiro não tem sido distribuído para aí. (...) Eu acho que os recursos são bem, em termos de TEIP estão bem, (...) o dinheiro não foi distribuído para aquilo que foi pedido, no entanto tem havido a preocupação de que este dinheiro é para o TEIP por isso ele vai ser usado no TEIP e nas medidas TEIP, não tem sido aproveitado, que às vezes principalmente nos CEF há umas verbas grandes que vêm e as pessoas acabam por aproveitar para a escola no geral, para outras coisas e depois não aproveitam para o projecto. E nós temos tido a preocupação que este dinheiro é do TEIP, portanto é para usar no TEIP, com os miúdos.”</p>
--	---

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Avaliação do TEIP	<i>O TEIP tem, em geral correspondido às expectativas, a directora tem prazer em falar sobre o projecto e este é totalmente assumido, da sua parte, como projecto do agrupamento. Contudo, ficou implícita alguma ansiedade pelo tardar de resultados totalmente visíveis (entenda-se, expressáveis em números...), situação condicionada também pelo pouco tempo de implementação do projecto e pela instabilidade do quadro docente e dos técnicos do SAAF, que viu a sua equipa quase toda renovada no espaço de um ano.</i>
Avaliação do (no) Agrupamento	<i>Esta foi a dimensão marcante do discurso: a preocupação com a necessidade da avaliação constante, do projecto em geral e de cada uma das acções/dimensões, que se nota ser prática muito recente no agrupamento, bastante impulsionada pelo TEIP e pela dinâmica criada com a consultora externa. Existe alguma sobreposição, que</i>

	<p><i>a directora reconhece, entre a equipa de avaliação TEIP e a equipa de auto-avaliação do agrupamento. É dada grande importância aos espaços de reflexão e aos momentos de monitorização e ao papel de cada órgão/equipa.</i></p> <p>“Do agrupamento, na sua totalidade, foi feita uma reunião o ano passado, quando começou o projecto, de apresentação e fizemos agora em Novembro, fizemos outra reunião em que apresentamos as novas acções, apresentamos os resultados, onde houve essa reflexão assim no geral. Depois faz-se em cascata, fazemos no pedagógico o espaço de reflexão, depois vai passando para os departamentos, no entanto depois o núcleo duro, que acaba por ser a equipa de coordenação e de auto-avaliação, esses reúnem com alguma frequência e depois tentam passar aos colegas, portanto sempre em cascata, sem ser em grande grupo e temos as reflexões com a [consultora externa] que essas são mensais e aí realmente é um tempo onde se faz uma reflexão mais aprofundada e com um olhar exterior, no caso da equipa de coordenação às vezes é mais para resolver problemas de momento, mais de gestão diária.”</p> <p>“tento sempre em todas as reuniões de pedagógico haver um ponto sobre o projecto TEIP, para fazermos o ponto de situação, de como está a correr e algumas informações necessárias e peço também a todos os coordenadores de departamento para nas suas reuniões terem um ponto onde falem sobre o projecto TEIP, portanto há sempre dois pontos obrigatórios em todas as reuniões que é o projecto TEIP e o relatório de auto-avaliação. Apesar de que o TEIP tem mais tempo de implementação do que a equipa de auto-avaliação, pelo que a dinâmica do TEIP já está mais interiorizado do que a equipa de auto-avaliação, as pessoas ainda não têm a noção de que todos temos que participar, no projecto TEIP eu acho que sim.”</p> <p>“acho que temos que crescer ainda na questão da monitorização, de como ver os resultados, de como é que o projecto está a correr”</p>
<p>Estrutura e dinâmica do Programa TEIP</p>	<p><i>O facto da elaboração do projecto e apresentação da candidatura ter sido precedida por uma formação sobre concepção de projectos foi uma mais-valia para o agrupamento, que assim agilizou todo o processo de construção dos documentos, apesar de todo o trabalho de diagnóstico, toda essa fase é considerada como bastante fácil e rápida.</i></p> <p><i>A directora destacou como bastante positiva a possibilidade da escola usufruir de diversos olhares externos: da consultora, numa relação mais próxima e frequente, e</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p><i>do técnico da DGIDC, que acompanha o agrupamento, embora com menos frequência. A DRE pareceu surgir apenas como um apoio, que é mobilizado quando o agrupamento necessita de algum esclarecimento e que está apenas presente quando também está a DGIDC.</i></p>
<p>Acompanhamento por parte da DGIDC e da Direcção Regional</p>	<p><i>Os acertos dos projectos estão agora a ser feitos coma consultora externa e não com a DGIDC</i></p> <p>“A DRE vem só quando cá vem a DGIDC, tivemos três visitas, que foi a primeira visita, da negociação, depois uma no final do ano passado, quando o Dr. [técnico da DGIDC] começou a acompanhar o nosso projecto, depois uma visita no início deste ano. Acaba por ser assim esporádica, mas nós temos uma boa relação com a direcção regional e tanto no projecto TEIP como noutros projectos, quando precisamos de ajuda eles estão sempre disponíveis e ajudam no que podem. Em relação à DGIDC, ao Dr. [técnico da DGIDC], a mesma coisa, acaba por nos mostrar como é que poderíamos... um olhar crítico, um olhar de fora, que nós por vezes, quando estamos cá dentro não vemos”</p> <p>“É na realidade uma amiga crítica [a consultora externa] e ela reúne connosco pelo menos uma vez por mês e mensalmente debruçamo-nos sobre uma acção ou até sobre o projecto na totalidade e reajustamos, fazemos pequenos reajustes e tem sido uma ajuda preciosa, porque quando estamos na gestão de uma escola, nós levamos o tempo naquela gestão diária e às vezes falta-nos o tempo para sentarmos e reflectirmos e quando ela cá vem nós somos obrigados a sentar e a reflectir e isso ajuda-nos imenso a implementar esse método de reflexão sobre as coisas e depois a partir disso vem realmente a melhoria.”</p>

Grelha de Análise das Entrevistas

<p>Agrupamento de Escolas: Branco</p> <p>Entrevistado(s): Coordenador TEIP</p> <p>Duração: 00:36h</p> <p>Forma de registo: Gravador Digital</p>

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
Perfil do entrevistado	<i>Tem 36, a sua área disciplinar é Educação Visual Tecnológica (EVT), está há seis anos no agrupamento e está na Coordenação do TEIP há um ano.</i>
Caracterização do agrupamento e evoluções recentes	<i>Na sua opinião o principal desafio do agrupamento consiste em melhorar o sucesso escolar e a indisciplina. É de lembrar que o agrupamento identificou como principais áreas problemáticas no Projecto TEIP os comportamentos socialmente desadequados, os resultados escolares dos alunos/o insucesso escolar, o absentismo e o reduzido envolvimento das famílias na vida da escola.</i>
Caracterização do projecto TEIP	<p><i>O Agrupamento está actualmente no 2º ano lectivo de implementação do Projecto TEIP (tendo se iniciado em 2009/2010) e por isso é ainda muito recente.</i></p> <p><i>“Eu diria que com a elaboração do Projecto Educativo e do Projecto TEIP o Agrupamento teve de fazer uma autoavaliação e isso permitiu adequar as estratégias que vamos implementar. Daí o TEIP ser benéfico porque levou-nos a reflectir sobre os resultados e obrigou-nos a definir estratégias de acordo com o diagnóstico”.</i></p> <p><i>Não sabe de quem partiu a iniciativa de implementar o Projecto no Agrupamento, mas acompanhou a candidatura como elemento da equipa de autoavaliação. Tem consciência de que foi um trabalho mais centrado na equipa e que não houve negociação com elementos da comunidade educativa.</i></p> <p><i>“Os objectivos são os mesmo de agora que é: melhorar os resultados, a indisciplina, o abandono e a assiduidade dos alunos. A equipa que elaborou o projecto é uma equipa de pessoas que estava na gestão. Acho que era o único que não estava na gestão na altura e o projecto veio dar respostas àquilo que foi o diagnóstico executado para o projecto educativo”.</i></p> <p><i>Em relação ao Projecto Educativo, esse deixou de vigorar após a elaboração do Projecto TEIP.</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>“No nosso projecto educativo foi feito o diagnóstico e apresentou-se à comunidade qual era o diagnóstico da nossa população e da nossa comunidade. Depois surgiu o projecto TEIP para dar respostas a esse diagnóstico, às dificuldades que encontramos”.</p> <p>A 1ª versão do Projecto TEIP ficou concluída em Fevereiro de 2009, tendo sido a que vigorou no ano lectivo 2009/2010. A versão do projecto actualmente em vigor (2ª versão) ficou totalmente definida em Março de 2010 e a 3ª versão já está finalizada (Janeiro de 2011).</p> <p>“São alterações mais ao nível dos indicadores das acções, o processo de recolha dos dados. Estruturas de fundo, assim não. Quer dizer, foram criadas novas acções e alteradas outras que já vigoravam mas os objectivos do projecto são os mesmos”.</p> <p><i>Quando questionado sobre a integração do Projecto TEIP no agrupamento considera que este está a começar a integrar-se.</i></p> <p>“Acho que este ano a mentalidade ou a forma como o projecto foi divulgado também contribuiu para que o projecto fosse mais um projecto de agrupamento e não só dos professores envolvidos nas acções”.</p>
Outras observações	<p><i>Na sua opinião o financiamento é uma questão muito importante no Programa TEIP.</i></p> <p>“Eu acho que a questão do financiamento é importante. As escolas deviam ter mais autonomia para de poderem financiar para poderem implementar determinadas acções previstas. Se o projecto TEIP acabar este ano há duas ou três acções que não poderão ser implementadas porque não há verbas para isso”.</p>

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
Transformação nos resultados escolares dos alunos	<p><i>Os resultados escolares ainda não reflectem uma transformação positiva mas pensa que a população mudou um bocadinho.</i></p>
Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)	<p><i>No tema do clima de escola o coordenador apenas considerou que tem assistido a uma melhoria mas não referiu que mecanismos o agrupamento tem adoptado para reduzir a indisciplina. Neste âmbito, podia ter falado da equipa de mediação e gestão de conflitos (SAAF) e dos animadores de pátio.</i></p>

	<p>“Aqui acho que os resultados ainda não são satisfatórios mas em termos de indisciplina acho que as coisas têm vindo a melhorar e superou as expectativas dos professores que concorreram para aqui”.</p> <p>“As intervenções são mais dirigidas a esses alunos [alunos com maior insucesso, taxa de absentismo e um comportamento desajustado na sala de aula] e o comportamento tem se modificado embora nos resultados, nós não tínhamos uma autoavaliação interna muito clara daquilo que acontecia em termos de indisciplina. Neste momento foram criados instrumentos que fazem esse registo mais efectivo. Portanto, a indisciplina na escola está a ser muito mais monitorizada e daí os resultados que aparecem no relatório indicam que os alunos têm comportamentos mais desajustados em relação a anos anteriores mas nós na prática não sentimos isso”.</p>
<p>Outras observações sobre o efeito TEIP no combate ao insucesso escolar</p>	<p><i>Considera que o projecto TEIP pode ser uma ferramenta útil para promover o sucesso escolar e travar a indisciplina uma vez que “trouxe uma dinâmica diferente de trabalho e permite-nos pensar em acções que não teríamos se não fossemos TEIP”.</i></p> <p><i>Por outro lado, “gostaria que o projecto tivesse continuidade porque acho que em dois anos, aquilo que nós queríamos secalhar é difícil. Para já é difícil implementar em tão pouco tempo muitas acções e os resultados demoram a aparecer. Portanto, penso que o projecto TEIP devia ser desenvolvido para pelo menos quatro anos para ver se realmente os resultados iam ao encontro daquilo que nós pretendemos”.</i></p>

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
<p>Transformações no envolvimento dos alunos</p>	<p><i>Refere que a maioria das acções são dirigidas a alunos com maior insucesso, com maior taxa de absentismo e com um comportamento desajustado na sala de aula. Contudo há acções que são transversais e que abrangem todos os alunos.</i></p> <p>“O ano passado criámos muitas acções em que os alunos tinham de se inscrever voluntariamente, tinham de participar voluntariamente. Este ano estamos a envolvê-los através do SAAF e dos directores de turma em determinadas actividades, ou através do educador social. Eu diria que de um ano para o outro há uma evolução positiva. Acho que os alunos têm investido mais nas acções que nós temos posto em prática, mesmo nas actividades que desenvolvemos com eles”.</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

<p>Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais</p>	<p><i>Na sua opinião existe uma maior colaboração e articulação entre as escolas do 1.º ciclo, o que se deve também com a constituição do agrupamento vertical.</i></p> <p>“Acho que a dinâmica de trabalho entre professores mudou bastante”.</p> <p><i>A integração dos professores no projecto TEIP aconteceu de uma forma natural uma vez que</i> “as acções que desenvolvemos a maioria deles estão envolvidos. Os funcionários nem tanto. Portanto, foi previsto fazer formação aos funcionários. Houve alguns funcionários que se inscreveram em acções de sensibilização, etc., mas não foi ainda aquilo que nós esperávamos. Esperávamos muito mais”.</p> <p>“Temos dirigidas acções de sensibilização e formação aos professores que estão envolvidos nas acções. Na acção de mediação de conflitos, por exemplo, nas co-docências, etc.”</p>
<p>Transformações no envolvimento das famílias</p>	<p>O projecto TEIP tem permitido um maior envolvimento das famílias através do SAAF porque “tem permitido, através dos seus técnicos chegar às famílias onde muitas vezes os directores de turma não conseguiam ou porque ligavam para casa e ninguém atendia, ou porque os pais não tinham possibilidade de se deslocarem aqui à Escola. Portanto, a possibilidade do SAAF estabelecer esses contactos com a família melhorou bastante a relação entre a escola e as famílias”.</p>
<p>Transformações na dinamização de parcerias locais</p>	<p>“Os parceiros que nós temos são parceiros que ainda não estão bem envolvidos através do TEIP. Portanto, são parceiros que já tínhamos e alguns passaram a oferecer-nos mais actividades, por exemplo, e este ano estamos a pensar criar novas parcerias”.</p> <p><i>Apesar de considerar que foram feitos esforços para angariar mais parceiros, sente que é difícil envolver mais parceiros porque a escola tem poucos recursos para oferecer em troca.</i></p> <p>“Acho que a comunidade à volta da escola não se envolve o suficiente e nós sentimos isso aqui na escola. Acho que devíamos ter mais parceiros e é difícil de criar essas parcerias a não ser aquelas entidades com que nós lidamos, a Câmara Municipal, a Junta de Freguesia, etc. É difícil envolver empresas privadas. Não sentem essa necessidade. É difícil dizer: “o parceiro tem actividades ou qualquer coisa para nos oferecer. Mas o que é que a nossa escola vai oferecer aos parceiros?” Porque uma parceria implica retorno”.</p> <p>“Por exemplo, este ano criou-se uma parceria emprestando as instalações porque o que a escola tem para oferecer é muito pouco a não ser os nossos recursos humanos</p>

	<p>e as instalações. Essa parceria vai possibilitar a formação, por exemplo, de pessoal docente. É a forma como temos gerido essas parcerias”.</p> <p>“A Câmara Municipal apoia-nos muito em termos de material, em termos de transporte, em termos de pessoal auxiliar. Portanto, por sermos TEIP há essa preocupação de haver uma maior articulação entre a escola e a Câmara. Com excepção da Directing English, que é um parceiro que vai facilitar a formação do pessoal docente, as outras parcerias são aquelas que foram feitas ou para melhorar o espaço da escola, ou para possibilitar aos alunos outras actividades, no desporto por exemplo”.</p>
<p>Outras observações sobre o envolvimento escolar e local</p>	<p><i>Sentiu resistência “de uma minoria”, dos professores o que poderá estar relacionada com os critérios de avaliação.</i></p> <p>“Eu penso que é o querer avaliar um bocadinho de tudo. O projecto TEIP, nós tentamos quando criamos os instrumentos, nós tentamos não sobrecarregar os professores de burocracias porque não queremos burocratizar o projecto mas o facto de sermos TEIP claro que leva a que temos de avaliar e avaliar é efectuar registos e os professores efectuam o seu próprio registo mas não estavam habituados a efectuar registos para serem avaliadas as acções, etc.”.</p> <p><i>Não considera que o projecto TEIP tenha permitido um maior envolvimento das entidades locais na vida do agrupamento.</i></p> <p>“Eu penso que o Projecto TEIP não é o projecto que faz com que as entidades se envolvam mais. Eu acho é que através do projecto pensamos abrir a escola à comunidade. Essa é que é a diferença”.</p> <p>“É dada à escola o papel de educar e muitas vezes a comunidade sente-se alheia a esse processo de educação”.</p>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
<p>Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)</p>	<p><i>Em relação à contribuição do TEIP na reflexão dos professores e nas suas práticas pedagógicas, considera que “os coordenadores são os elementos que fazem parte do Conselho Pedagógico e que devem levar ao Conselho Pedagógico as suas ideias. Essas ideias são depois tomadas em conta quando é reformulado o Projecto”.</i></p> <p>“As codocências é inovador aqui na escola. Não é uma ideia inovadora em comparação com outros TEIP mas no contexto da escola sim. A questão de</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>canalizar recursos para determinada população também é inovador porque não havia essa gestão dos recursos assim. Nós estamos muito centrados nos alunos que têm dificuldade mas também pensamos nos alunos que não têm dificuldades e acho que há essa preocupação. Portanto, acho que isso foi positivo”.</p> <p><i>Introdução da prática de reflexão.</i></p> <p>“[...] Tenho sentido que há muitas reuniões para reflexão, sobretudo hoje em dia a escola está a ser muito avaliada. Aliás, tudo o que fazemos é avaliado e isso permite muitas vezes reflectir sobre os resultados que obtemos. Acho que sim, que mudou. Através do TEIP houve a preocupação de reflectir mais sobre aquilo que fazemos”.</p>
Transformações na oferta curricular	<p><i>A criação dos percursos alternativos e do CEF</i> “fez com que os alunos tivessem um acompanhamento mais efectivo, uma forma de trabalhar diferente na escola e eles próprios reveêm isto no seu dia a dia”.</p>
Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)	<p><i>Na sua opinião têm se conseguido articular bem as acções do Projecto TEIP com outros programas.</i></p>
Outras observações sobre a organização pedagógica	<p>Com os outros Projectos TEIP não há uma articulação mas há encontros, debates e apresentação de ideias e uma reflexão sobre aquilo que é feito nas escolas.</p> <p>“Eu acho que é benéfico porque permite a partilha de estratégias, de ideias. Acho que juntando pessoas que têm problemas comuns, porque os problemas da nossa escola são comuns às outras escolas, e aferindo o que foi feito nessas escolas e quais são os resultados que produzem, permitem-nos adequar o nosso projecto à nossa realidade”.</p>

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Organização escolar	<p><i>Na sua opinião o agrupamento hoje em dia está melhor organizado, o que se deveu ao facto de se fazer uma autoavaliação.</i></p> <p>“Executavam-se muitos registos mas a não ser nos departamentos não havia uma reflexão sobre o rumo que o agrupamento tinha de ter e sobre as acções que podiam ser implementadas para resolver os desafios que víamos que tínhamos de resolver”.</p>

<p>Gestão de Recursos</p>	<p><i>Na selecção dos professores e dos técnicos para as actividades TEIP, considera que “muitas das acções são implementadas de acordo com o que foi definido no projecto. Alguns professores são escolhidos, outros não. Alguns são escolhidos pelo perfil ou por preenchimento do horário. Outros são escolhidos porque eles próprios têm a iniciativa de desenvolver determinada acção”.</i></p> <p>Em relação ao seu perfil refere que “são pessoas que gostam de trabalhar em grupo, gostam do trabalho colaborativo e são pessoas que dependem muito mais do horário porque é aquele horário estabelecido por lei. Quer dizer, as pessoas envolvem-se muito mais do que o horário que lhes é pedido por lei e os professores que concorreram para esta escola já sabiam que esta era uma escola TEIP e vinham preparados para resultados ainda piores. O que eu ouço aqui na sala de professores é que realmente os professores pensavam que a escola era uma coisa fora do normal em termos de indisciplina, de resultados, etc. [...] Claro que eu acho que se os professores concorrem para uma escola TEIP, só o facto de concorrerem para aqui já têm o perfil para trabalhar com determinada população”.</p> <p><i>Considera também que os recursos humanos e financeiros têm sido, de facto, aplicados nas prioridades estratégicas do projecto.</i></p> <p>“Há algumas acções que dependem de financiamento, há outras que não. Claro que aquelas que dependem de financiamento têm de ser canalizadas para elas esse financiamento. Há outras acções que apesar de porventura deixarmos de ser TEIP vamos continuar a implementar porque se os resultados vão aparecendo não faz sentido parar com essas acções”.</p>
---------------------------	---

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
<p>Avaliação do TEIP</p>	<p><i>Para se alcançar os objectivos pretendidos com o Projecto TEIP, “todos os relatórios e a apreciação que a equipa de autoavaliação faz da implementação das acções e dos resultados, é importante para depois adequar essas acções. Eu acho que todos esses resultados têm de ser bem discutidos em Conselho Pedagógico porque é um órgão que depois faz a articulação com todos os outros professores que são os envolvidos nas acções”.</i></p> <p>“Foram criados alguns instrumentos só para avaliar determinadas acções porque não existiam esses instrumentos. Algumas acções até já existiam, não eram era avaliadas</p>

	<p>da forma como estão a ser avaliadas neste momento e foram reaproveitados aqueles instrumentos que são inerentes da gestão. Portanto, os resultados escolares, etc., etc. Esse processo de monitorização melhorou no sentido que avaliamos muito mais aquilo que fazemos”.</p> <p><i>Em relação às dimensões e metodologias que se têm privilegiado no processo de avaliação, “é sempre os resultados escolares, a assiduidade, o envolvimento dos encarregados de educação. Nós recolhemos a informação junto dos professores envolvidos, junto dos coordenadores de estabelecimento. Recolhemos essa informação via e-mail, grelhas excel para poder tratar os dados”.</i></p> <p>“Acho que sentimos dificuldade em criar os instrumentos, pensar nos indicadores porque para avaliar as acções tínhamos de pensar muito bem nos indicadores e em termos de recolha desses instrumentos não. Acho que as pessoas têm colaborado e todos os dados que pedimos aos coordenadores de estabelecimento, professores envolvidos, etc., têm vindo nos prazos estabelecidos. Acho que a única dificuldade que tivemos foi adequar os indicadores à avaliação que é feita das acções”.</p> <p><i>Os resultados da avaliação são divulgados pela plataforma moodle e nas reuniões do CP.</i></p> <p>“Foi realizado um relatório que está publicado no moodle do agrupamento e foi realizada uma reunião geral de professores agora neste primeiro período com o resultado das acções do ano passado e com as novas acções. Portanto, divulgando novas acções porque este ano o projecto foi alterado e foram criadas novas acções e daí a importância de divulgar junto dos professores e dos professores do agrupamento essas acções”.</p>
<p>Estrutura e dinâmica do Programa TEIP</p>	<p>Para a constituição dos elementos da equipa de Coordenação TEIP considera que não existiram critérios de selecção.</p> <p>“Foram dois elementos da gestão mais um professor que era eu que trabalhava mais próximo da gestão [...]. Penso que foram escolhidos porque faziam parte da gestão. Deu-se a conhecer o projecto à gestão e a gestão abraçou a iniciativa e a equipa formou-se através da gestão”.</p> <p><i>No ano lectivo de 2009/2010 a equipa de coordenação coincidia com a equipa de autoavaliação. Contudo, este ano lectivo (2010/2011) “[...] foi criada uma equipa de autoavaliação que não é a equipa de coordenação. A equipa de autoavaliação é constituída pela Coordenadora de articulação que é uma educadora de infância que</i></p>

	<p>trabalha na Escola EB1 c/ JI, um professor do 2.º ciclo e dois professores do 3.º ciclo”.</p> <p><i>A função da equipa de coordenação “é coordenar as acções, é tomar aquelas decisões mais importantes no projecto em colaboração, claro, com a ideias do Conselho Pedagógico”. Além disso, articula-se com o agrupamento “através dos coordenadores de estabelecimento, através da coordenadora de articulação e no Conselho Pedagógico através dos coordenadores de departamento. Entre os órgãos de gestão não há essa necessidade de articulação porque os órgãos que fazem parte, fazem parte da gestão”.</i></p>
<p>Acompanhamento por parte da DGIDC e da Direcção Regional</p>	<p><i>Na altura da candidatura TEIP “tivemos dois dias de formação e essa formação foi muito importante porque contactámos com elementos da DGIDC que nos mostraram o que era feito noutros agrupamentos e como eram as dinâmicas de trabalho, como era elaborar o projecto, etc. E isso fez com que nós achássemos que apesar dos resultados não serem tão maus como nos outros agrupamentos devíamos de agarrar a oportunidade e daí surgiu o projecto”.</i></p> <p><i>Em relação à formação da equipa, “a DGIDC promove encontros para os elementos da equipa TEIP e temos a preocupação também de visitar, de fazer encontros. Já fizemos um encontro no agrupamento e fomos assistir a outro em Olhão que é um encontro de partilha entre escolas TEIP. Esses encontros são benéficos porque muitas vezes discutimos entre nós mesmo informalmente, sem ser no encontro, fora da apresentação, quais são as estratégias que estamos a implementar e dá para perceber o que é que se faz nas nossas escolas e o que poderia ser importado para o nosso modelo ou também podemos dar o nosso contributo para outras escolas. Esses encontros são importantes para a nossa formação”.</i></p> <p><i>A escola tem sido acompanhada por um membro da DGIDC.</i></p> <p><i>“Aliás, esses relatórios de avaliação são enviados para a DGIDC. Depois temos o feedback por parte desse elemento que trata os dados que nós introduzimos no relatório. Tem-nos fornecido instrumentos para nos auxiliar no processo de avaliação do projecto e em termos de acções temos a perita externa que está ligada à DGIDC, que nos tem dado ideias daquilo que se faz noutras escolas ou ajuda-nos a adequar as nossas acções à nossa população”.</i></p> <p><i>“ [...] Sempre que é revisto o projecto, nós já revimos o projecto três vezes, vai sair a nova versão agora, este projecto foi sempre revisto de acordo com os resultados</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>que estamos a monitorizar e com as indicações da nossa perita externa e do membro da DGIDC”.</p> <p>“ [...] Comparando o projecto inicial e a versão que está a ser agora produzida, acho que é muito diferente. Se calhar, se fosse hoje, o nosso projecto tem muitas acções dirigidas à população do 2.º e 3.º ciclo. A questão da avaliação de todo esse processo, de todo o projecto e todo o processo de monitorização, etc., indicam-nos que se calhar nesta altura do campeonato se nós reconstruíssemos ou refizéssemos o projecto, se calhar centrávamo-nos mais no 1.º ciclo. A nossa escola [EB1/JI Castanha] também tem dificuldades. Tem problemas com a assiduidade, com o comportamento, com o insucesso. Se calhar canalizávamos mais recursos para a escola do 1.º ciclo”.</p>
Acompanhamento por parte da Consultora Externa	<p>“O nosso consultor externo tem acompanhado sempre a execução de todas as acções, implementação e a criação dos instrumentos. Temos reunido periodicamente, portanto uma vez por mês reunimos. Estamos sempre em contacto via e-mail. Eu costumo fazer essa ligação por ser o Coordenador TEIP. Envio-lhe os documentos, ela dá a sua opinião, alteramos. Há essa articulação entre a equipa de autoavaliação. Aliás, ela faz parte dessa equipa de autoavaliação”.</p>

Grelha de Análise das Entrevistas

<p>Agrupamento de Escolas Branco</p> <p>Entrevistado(s): Presidente do Conselho Geral</p> <p>Duração: 00:49:49</p> <p>Forma de registo: Gravação Digital</p>
--

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
Perfil do entrevistado	<p><i>34 anos, Professor de Matemática (Grupo 500) do 3.º ciclo e está neste agrupamento há dois anos. O ano passado era membro do Conselho Geral e este ano é a primeira vez que está como presidente.</i></p> <p><i>Esteve também na equipa de eleição para o cargo de director da escola.</i></p> <p><i>Quando veio para a escola, já o Agrupamento estava integrado no Programa TEIP.</i></p>
Caracterização do agrupamento e	<p><i>Os alunos são provenientes de várias nacionalidades e etnias.</i></p> <p><i>Considera que a visão do Agrupamento é trabalhar para o sucesso escolar e</i></p>

evoluções recentes	<i>competências dos alunos.</i>
Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções recentes	<p><i>Há alunos que são provenientes de famílias bastante “desmembradas” a quem é preciso dar apoio.</i></p> <p>(00:10:09) “Nota-se que os miúdos vêm com mais problemas para a escola do que antigamente que nós temos cá de os tentar resolver. Falo isto por experiência própria porque tenho miúdos da minha direcção de turma que há uns que têm problemas e têm de ser sinalizados para o SAAF porque eu não tenho capacidade nesse aspecto”.</p>
Caracterização do projecto TEIP	<p><i>Na sua opinião o Projecto TEIP está a ser muito positivo mas os resultados vão demorar a surgir porque é preciso mais tempo para que o projecto possa amadurecer.</i></p> <p>(00:12:14) “O Projecto TEIP deu possibilidade de haver mais recursos humanos que isso foi muita bom. Muitas vezes esses recursos humanos que havia era dividido quase pelo Concelho todo da cidade em si. E agora é praticamente muitas vezes individualizado para o Agrupamento e nem todos os Agrupamentos têm isto”.</p> <p><i>Pensa que a iniciativa de se introduzir o Projecto TEIP foi do Agrupamento face às dificuldades que havia na escola e não foi imposto pelo Ministério.</i></p> <p>(00:14:27) “Eu acho que está integrado no Agrupamento [Projecto TEIP]. O que havia de principal era em termos de não haver boas notas, os miúdos não tinham boas notas, o rendimento escolar não era bom, as relações interpessoais entre os alunos também não era muito bom e foi implementado esse Projecto TEIP para fazer essa melhoria. Eu acho que está enquadrado, tanto que o lema é “Mergulhar no sucesso”. Não é só em termos de ensino aprendizagem mas também em termos de competências sociais”.</p> <p>(00:27:06) “Nunca tive medo de escolas TEIP. Se tiver de concorrer para outra gostaria de ficar aqui, sou sincero, gostaria de ficar aqui. Sinto-me bem, temos um bom ambiente de colegas, os miúdos não são maus apesar de tudo. Acho que temos colegas e funcionários...Eu sinto-me bem aqui. Não é por a Escola ser TEIP que é má. O Projecto TEIP faz referência é o que existe um bocadinho mais negativo na escola mas não faz disso uma escola má. Às vezes à pais que dizem “não vais para aquela escola porque é uma escola TEIP. Isso não tem nada a ver. Se calhar tem mais apoios aqui na escola TEIP do que noutra escola qualquer”.</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>(00:34:01) “Quando soube que ia haver escolas TEIP eu tinha uma imagem negativa também das escolas TEIP até ao momento em que eu estive numa que depois foi TEIP mas não tinha nada do que esta tinha”.</p> <p><i>Considera que seria importante a partilha de experiências entre escolas TEIP porque cada uma tem a sua especificidade.</i></p> <p><i>O TEIP tem também contribuído para a melhoria dos equipamentos e das infra-estruturas.</i></p>
Outras observações	<p><i>Nota: O entrevistado assume que responde às questões mais no papel de professor do que Presidente do Conselho Geral. É a primeira na sua carreira de docente que tem este cargo.</i></p>

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
Transformação nos resultados escolares dos alunos	<p><i>Em relação às notas observa-se algum progresso e mesmo os alunos notam que têm mais apoio. As co-docências também têm contribuído para este progresso.</i></p> <p><i>Reconhece também que é mais fácil trabalhar com uma turma mais reduzida de alunos (este ano inicialmente tinha uma turma de 28 alunos mas acabou por ficar mais pequena porque os alunos repetentes fizeram os exames de equivalência do 9.º ano e conseguiram ser transferidos para outra escola).</i></p> <p>(00:19:50) “Para haver uma melhoria no sucesso também é preciso termos turmas reduzidas, porque eu notei isso”.</p>
Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)	<p><i>Considera que houve uma evolução positiva do ano anterior para este. Neste momento existe uma sala de Mediação de Conflitos e mediadores.</i></p> <p>(00:11:40) “Tenho notado que houve uma melhoria porque estamos a ter maior capacidade de resposta. [...] Temos mais recursos humanos [...], psicóloga temos mais uma em relação ano ano passado, temos um assistente social que já tínhamos o ano passado mas veio um educador social, temos também uma animadora sócio-cultural”.</p> <p>(00:21:06) “Como uma grande parte dos professores, o nosso lema não é pôr os alunos na rua porque isso não vai dar em nada. Nós queremos é manter o aluno dentro da sala de aula para eles aprenderem porque às vezes eles tentam fazer essas situações para ver se vão para a rua. Mas isso não é o nosso lema. Tens de ficar dentro da sala de aula para aprender. Agora, temos é de ter espaço também. Nesse</p>

caso melhores condições de trabalho”.

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais	<p><i>Conseguiu manter-se no Agrupamento através da oferta escola porque foi pedida continuidade pedagógica de modo a tentar-se manter estável a o quadro docente. Nota que o TEIP proporcionou um quadro docente estável porque a maioria manteve-se.</i></p> <p>(00:16:52) “A nível de documentação estamos com muita burocracia [...] mas nota-se que existe uma grande resolução nisso porque não é novo. Nós praticamente já estamos um bocadinho habituados e acabamos até por nos ajudar uns aos outros. Existe um espírito de solidariedade entre colegas também”.</p> <p>(00:02:12) “Nós tentamos incrementar uma grande percentagem do nosso esforço para tentar fazer mesmo projectos que às vezes venham de solidariedade, da própria escola, do grupo de professores, para o bem-estar destes miúdos”.</p> <p><i>Nota que há falta de espaços tanto na sala de aula como para os docentes trabalharem.</i></p> <p>(00:21:47) “As escolas não foram criadas para ter tantos alunos se calhar dentro de uma sala de aula. Nós precisávamos de gabinetes mesmo. Não é um gabinete por professor ou por departamento mas pelo menos mais dois gabinetes para os professores poderem trabalhar por a sala dos professores às vezes dá para trabalhar mas nem sempre”.</p> <p><i>O Conselho Geral reúne-se pelo menos uma vez por período e nem sempre é possível.</i></p> <p>(00:37:20) “Nós reflectimos sobre aquilo que se está a fazer. Nós queremos fazer uma reflexão sobre o Projecto TEIP, a melhoria, as alterações do regulamento interno, do Plano Anual de Actividades, da apresentação porque nós reflectimos sobre as coisas que se passam.”</p> <p><i>Nota-se interesse e um maior empenho dos docentes e das entidades públicas em reflectir sobre o Projecto TEIP e nas melhorias que pode trazer.</i></p> <p><i>Normalmente o Agrupamento pede para o corpo docente se pronunciar com a sua opinião que muitas vezes é expressa nos relatórios que depois são entregues à direcção.</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

Transformações no envolvimento das famílias	<p><i>Existe a vontade de promover uma maior capacidade de resposta entre a escola e os pais. “Os pais vêm à escola. Agora mais do que antigamente. Desde que cá estou nota-se isso”.</i></p> <p><i>Quando são realizadas actividades no Agrupamento é sempre dirigido um convite aos pais/encarregados de educação e é feita divulgação dos eventos no site da escola ou no moodle. Considera que deste modo há sempre com contacto directo entre a escola e os pais.</i></p>
---	--

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)	<p>“Tentamos incrementar o ensino aprendizagem nos miúdos”.</p> <p><i>Foram criadas as co-docências, o SAAF (Serviço de Apoio ao Alunos e à Família) e considera que podem criar projectos através do TEIP em prol dos alunos.</i></p> <p>“Ao nível das co-docências, nós temos dado um apoio mais intensificado aos alunos, isto é, mais individualizado, verificamos tudo o que se pode fazer com eles”.</p> <p><i>O SAAF veio dar resposta aos problemas dos alunos e facilitar os docentes que não sabiam como os acompanhar e os próprios pais que não precisam de os levar para outros sítios.</i></p> <p><i>Considera que a Escola é bem apetrechada (quadros interactivos).</i></p>
Experiências inovadoras em algumas turmas	<p>Faz referência às co-docências.</p> <p>(00:29:57) “Termos outro professor é uma mais-valia porque a capacidade de resposta é melhor e além disso solucionamos num instante os problemas”.</p>
Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)	<p><i>Refere a Sala do Aluno que é assegurado por um educador social e que vai sofrer obras mas desconhece o que vai ter de novo.</i></p>
Outras observações sobre a organização pedagógica	<p><i>A escola tenta promover a formação dos docentes e fez uma pesquisa das necessidades de formação contínua que mais necessitavam.</i></p> <p>“Ela informa, pesquisa e divulga [a escola]. Nós recebemos sempre informação daqui do Centro de Formação de Portimão. [...] Outras coisas que apareçam os órgãos de gestão divulga para o email dos professores”.</p>

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Organização escolar	(00:07:54) “Quando vim para este agrupamento eu já o achei bastante bem organizado. Uma das coisas que está a haver muito que se nota, mas também porque nos é pedido [...], muito trabalho burocrático. Há muito documento para a gente preencher, muito documento para se ver a estatística. [...] Já o ano passado a escola era bastante organizada, mesmo ao nível dos funcionários, do corpo docente que eu digo que é formidável, o órgão de gestão apesar de ter havido uma mudança o lema continua o mesmo”.
Participação da comunidade educativa	<p><i>Considera que sendo os alunos e os encarregados de educação o público-alvo do Projecto TEIP, estes mostram-se satisfeitos com a evolução que o Agrupamento tem sofrido. Os alunos usufruem actualmente de mais apoios e socorrem-se mais daquilo que a escola tem para oferecer.</i></p> <p><i>Refere que os pais sabem que o Agrupamento está integrado no Programa TEIP mas não sabe se eles têm consciência sobre as suas implicações.</i></p> <p>“Sabem sim senhora. Eles sabem porque tanto em termos de oferta que a escola está a dar, antigamente não existia essa oferta. Além disso, a escola divulga tudo o que existe aqui, actividades e órgão que existe. [...] A única coisa que eu sei que eles sentem maior apoio”.</p> <p>“Nunca falei à cerca do Projecto TEIP com os alunos não. Eles acharam estranho foi haver dois professores na co-docência”.</p>
Gestão de Recursos	<p><i>No Agrupamento têm um educador social, assistentes sociais e uma psicóloga.</i></p> <p>“Em termos de recursos humanos aumentou muito e falo do relatório que a Directora apresentou sobre a avaliação da escola, os pais estão extremamente contentes com o trabalho que a escola está a fazer. Houve um melhoramento, os pais notam isso”.</p> <p>“A escola esforça-se ao máximo para dar um melhor apoio em termos de materiais e recursos humanos, isso aí não tenho nada a dizer. Aqui a escola nunca negou nada aos professores. [...] Só nos dizem para termos moderação nos gastos”.</p> <p><i>Todo o material utilizado é depois efectuado um registo.</i></p>

Grelha de Análise das Entrevistas

<p>Agrupamento de Escolas Branco</p> <p>Entrevistado(s): Coordenadores de departamento: Pré-escolar; 1º ciclo e coordenadora de estabelecimento da EB1/JI Verde; Departamento de Línguas; Departamento de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Matemática e Ciências Experimentais</p> <p>Duração: 02:04:18</p> <p>Forma de registo: Gravação Digital</p>
--

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<i>Perfil do entrevistado</i>	<p><i>Entrevistado 1 – Coordenadora do Pré-escolar e coordenadora de articulação curricular, 47 anos, Educadora de Infância e trabalha na EB1/JI Castanha há mais de 16 anos. Esta escola fazia parte do Programa TEIP em 1997, quando teve a sua primeira experiência numa escola TEIP. Faz parte da equipa de auto-avaliação do TEIP.</i></p> <p><i>Entrevistado 2 – Coordenadora do 1.º Ciclo e do Estabelecimento da EB1/JI Verde, 54 anos, Professora do 1.º ciclo e está na EB1/JI Verde há 17 anos.</i></p> <p><i>Entrevistado 3 – Coordenadora do Departamento de Línguas, 52 anos, Professora de Inglês e Francês do 3.º ciclo, está nesta escola há 11 anos. Está relacionada com a co-docência.</i></p> <p><i>Entrevistado 4 – Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas (História e Geografia do 2.º e 3.º ciclo), 51 anos, professora de História, está na Sala de Mediação de Conflitos e nesta escola há 10 anos.</i></p> <p><i>Entrevistado 5 – Coordenadora do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais, 53 anos, professora de Ciências Naturais do 3.º ciclo e está nesta escola há 10 anos.</i></p> <p><i>Todos os coordenadores de departamento têm assento no Conselho Pedagógico.</i></p> <p><i>As coordenadoras do Departamento de Línguas e do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais trabalham na Escola Sede desde a sua abertura (11 anos).</i></p>
<i>Caracterização do agrupamento e evoluções</i>	<p><i>Dentro do Agrupamento existe uma distância muito grande entre escolas o que prejudica uma melhor articulação entre ciclos.</i></p> <p><i>É uma escola multicultural com muitas nacionalidades e em que os alunos</i></p>

<p><i>recentes</i></p>	<p><i>estrangeiros têm muita dificuldade no português.</i></p> <p>“No início, os alunos que vinham dos países estrangeiros eram uma mais-valia porque eles rapidamente se conseguiam integrar nas turmas, com um esforço fantástico de querer aprender e com um comportamento exemplar. Agora já não se verifica isso. Integram-se demasiadamente bem a nível dos comportamentos, adoptando os comportamentos dos portugueses que não são na maioria das vezes os mais adequados” (Coord. Pré-Escolar).</p> <p>“O SAAF fez um levantamento [...], fumam imensos meninos charros aqui dentro da escola. Fumam, compram, vendem” (Coord. Ciências Sociais e Humanas).</p>
<p><i>Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Destacam que há pouca valorização da instrução por parte das famílias e dos próprios alunos. Além disso, o facto de o Agrupamento estar inserido no Algarve (região de turismo, trabalhos sazonais no Verão) faz com que os alunos abandonem a escola ainda antes de o ano lectivo terminar para irem trabalhar pois o dinheiro que ganham dá para o resto do ano.</i></p> <p>“Nota-se o desinteresse por parte da família e o desinteresse por parte do aluno. [...] Os alunos não estão motivados para as aprendizagens” (Coord. 1º ciclo e de estabelecimento na EB1/JI Verde).</p> <p>“No meu tempo de garota [...] eu lembro-me que os pais valorizavam e que diziam muitas vezes que o melhor que poderiam dar aos filhos não eram as terras mas a instrução e sacrificavam tudo pela instrução e hoje ninguém sacrifica nada pela instrução. Ninguém quer saber” (Coord. 1º ciclo e de estabelecimento na EB1/JI Verde).</p> <p>“A maioria dos alunos desta escola não está minimamente interessada em aprender [...] porque os pais não têm expectativas relativamente à escola” (Coord. Línguas).</p> <p>“A participação dos pais é tanto maior quanto mais pequenas são as crianças” (Coord. Pré-Escolar).</p>
<p><i>Caracterização do projecto TEIP</i></p>	<p><i>Na sua opinião o Projecto TEIP ao fornecer mais recursos pode influenciar as aprendizagens. Por outro lado, criticam a “obsessão” que existe pelo registo de evidências.</i></p> <p><i>De maneira geral a aplicação dos recursos TEIP está a ser aplicada conforme as necessidades de cada escola. No entanto criticam que o público-alvo que acaba por beneficiar do TEIP seja no geral os alunos considerados mais problemáticos, remetendo para segunda plano os outros alunos.</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>(01:52:23) “Eu acho que o TEIP acaba por ser, tirando a intenção que é ótima, tudo funcionaria melhor se todos esses apoios estivessem a montante e a jusante da escola e que a escola se preocupasse com a sua missão e se focalizasse na melhoria, nos bons, no desenvolvimento” (Coord. Ciências Sociais e Humanas).</p> <p>(01:59:10) “Eu acho que tem um objectivo e uma intenção boa. É demasiado caro para a eficácia e por mim isto não deveria haver nas escolas mas sim fora das escolas. [...] Trazer tudo para a escola para ser resolvido aqui, acho que não se consegue” (Coord. Ciências Sociais e Humanas).</p>
<i>Outras observações</i>	<p><i>Nota: A EB1/JI Castanha foi integrada no Programa TEIP no ano lectivo 1997/1998 sendo o território educativo constituído por esta escola e uma EB 2,3 (escola sede do território educativo na altura).</i></p> <p><i>Nota-se um grande descontentamento no discurso das docentes relativamente ao excesso de trabalho burocrático e se ter desvalorizado a importância e imagem do professor. Referem várias vezes que já não existe o “amor à camisola” de outros tempos e consideram que o que os prende a esta profissão são apenas as questões monetárias.</i></p>

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
Transformação nos resultados escolares dos alunos	<p><i>Ainda é cedo para se verem resultados porque é o segundo ano de implementação do TEIP.</i></p> <p>[As co-docências] “Acho que tem dado resultado a nível de competências sociais. Ainda falta muito porque do outro lado também não há a receptividade que nós gostaríamos que houvesse” (Coord. Línguas).</p> <p>“Acho que da parte da escola e da parte dos professores tem havido um esforço enorme. Agora lá está, este sucesso tem de ser construído em conjunto com as famílias e é aí é onde é mais difícil chegar por muito que se tente porque isso é um processo muito moroso, muito longo” (Coord. Pré-Escolar).</p>
Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)	<p><i>Encaminhamento dos alunos para a Sala de Mediação de Conflitos.</i></p> <p><i>O SAAF tem contribuído para controlar o absentismo e a indisciplina.</i></p> <p>“Eu pelo menos uma das diferenças que acho é na indisciplina. Melhorou muito” (Coord. Matemática e Ciências Experimentais).</p> <p>“Eu penso que a indisciplina de que se ouvia falar no 2.º ciclo que é muito mais</p>

	<p>problemático do que o terceiro, deve-se ao facto de se ter criado a tal turma de Percursos Curriculares Alternativos e os alunos estão portanto todos juntos e há uma maneira de actuar com eles de forma diferente porque se esses alunos estivesse espalhados pelas diferentes turmas estragavam as outras turmas” (Coord. Línguas).</p> <p>(00:57:47) “A nível do 1.º ciclo acho que há um número restrito de alunos que são indisciplinados e causam problemas e que é quase coincidente com a turma do PCA e depois há uma situação ou outra mas não são muitos alunos. São poucos mas que estragam. [...] Dentro da sala de aula não há grandes situações de indisciplina. É mais na hora do recreio e na hora do almoço” (Coord. Pré-escolar).</p> <p>(00:58:57) “Com o TEIP temos na EB1 [Castanha] que é a Escola do 1.º ciclo que tem maior número de turmas, têm sido dinamizadas algumas actividades com animadores colocados com o TEIP e tem melhorado um bocadito”.</p>
--	---

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento dos alunos	<p><i>Apesar da oferta educativa ser maior os alunos não conseguem aproveitá-la devido à carga horária que têm, “andam a fugir de uma sala para outra”, num stress permanente.</i></p> <p>“Temos indo cerceando cada vez mais a liberdade dos alunos na escola e os alunos não têm tempo para usufruir dos espaços da escola. Os alunos cada vez sentem menos a escola como deles. Isto é, os alunos não têm autonomia para se organizarem sozinhos e fazer qualquer coisa. [...] As crianças também já não vêm a escola como um sítio de bem estar. [...] Nós a maneira de os ocupar é com aulas e fichas” (Coord. Ciências Sociais e Humanas).</p> <p>“Esta escola prima por fazer as coisas com os alunos” (Coord. Ciências Sociais e Humanas).</p>
Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais	<p><i>Nota-se um descontentamento geral na forma como a carreira do docente tem evoluído e até na forma como são vistos. Consideram que esta desmotivação está muito relacionada com o excesso de trabalho burocrático, com a passagem de um paradigma de objectivos para um paradigma de competências (é difícil avaliar competências) e as políticas públicas que têm sido lançadas. Além disso sentem-se muito pressionados porque a sociedade atribui o sucesso do aluno ao professor e não sentem um reconhecimento do seu trabalho.</i></p>

	<p>“Eu acho que a culpa de grande parte do insucesso da escola tem a ver com o facto que foram atribuídas ao docente e à escola muitas tarefas que não estavam no seu âmbito e para o qual nós não estamos rotinados, nem fomos formatados. Se quer que lhe diga, muitas vezes desempenhamos essas tarefas com algum mau grado porque a tarefa que seria ensinar segundo um critério científico foi secundarizada totalmente. O que interessa num professor é que esteja disponível, que ature, que desenvolva competências sociais quando a escola em termos de competências sociais nunca foi desenvolvida. A competência social era uma responsabilidade da família” (Coord. Ciências Sociais e Humanas).</p> <p>“Os professores estão desmotivados. Não só por toda a carga burocrática que nos impingem e que afinal de contas nos querem comparar a escolas da Europa mas se pensarmos na tão falada Finlândia ou noutro país não tão falado [...] que é a França, o trabalho burocrático não é feito pelo professor. Por outro lado, as políticas de ensino que têm vindo a ser adoptadas não podem de modo nenhum motivar os professores” (Coord. Línguas).</p> <p><i>Referem ainda o excesso de projectos e o de registo de evidências a que são obrigados (perdem logo a vontade de realizar actividades) e a obsessão da contabilidade na educação.</i></p> <p>“Acabamos por ter já tanto trabalho em termos curriculares e de departamento e de coordenação e acho que esta obsessão pela contabilidade no ensino, nomeadamente, na avaliação das crianças que agora estamos a tomar do mesmo xarope que se está a aplicar a nós, às percentagens. Tenho dificuldade. Eu continuo a avaliar os meus alunos em termos de comportamentos sociais sem pôr nunca um número no Excell. [...] Eu não consigo pôr percentagens. Parece que os meus colegas todos estão muito à vontade para fazer isso. [...] Tudo isto me soa a falso e acho que não erro, e muitas vezes faço isso, dar eu as minhas notas a olho de ter a pauta na frente [...] e pôr os níveis de 1 a 5 e depois vou lançar as coisas no Excell. [...] Uma tarefa que eu fiz em 10 minutos, levo três horas a inserir lá em cada item ” (Coord. Ciências Sociais e Humanas).</p>
<p>Transformações no envolvimento das famílias</p>	<p><i>Consideram que a EBI/JI Verde, além de ser a escola com menos problemas sociais em comparação com as do Agrupamento, é uma escola de comunidade porque consegue envolver a comunidade. Existe de facto essa relação escola-comunidade porque se trata de um meio pequeno onde todos se conhecem e é uma escola de</i></p>

	<p><i>pequena dimensão (150 alunos).</i></p> <p>“Nós temos projectos para as famílias. Por exemplo, temos agora um curso de informática e levamos as famílias à escola naquele dia para frequentarem as aulas de informática. São 25 pessoas neste momento. Essas pessoas que vão para as aulas de informática sentem a escola como sua porque também têm aulas naquela escola. [...] Também temos as artes decorativas. [...] Então aquelas famílias também sentem a escola como sua. Para envolver as famílias mais problemáticas em anos anteriores criámos cursos de alfabetização. Eu cheguei a ir buscar as pessoas quase a casa, aquelas pessoas que tinham muita dificuldade em inserir-se na comunidade e foram para a escola. Na escola tornaram-se colegas de outras pessoas e ao tornarem-se colegas de outras pessoas, como colegas eram aceites. Aquelas famílias que de tal forma eram postas à margem pela sociedade hoje são aceites. [...] De vez em quando a escola sai e vai até à comunidade. [...] No final do ano é ao contrário. Fazemos uma festa na escola e é aberta a toda a comunidade” (Coord. 1º ciclo e de estabelecimento na EB1/JI Verde).</p> <p>“O grupo de pais das [EB1/JI Verde] é um grupo muito diferente. Pode ser que culturalmente não sejam de uma faixa muito elevada mas têm um interesse que os outros não têm, que os da [EB1/JI Castanha] não têm e que os nossos aqui não têm” (Coord. Línguas).</p> <p><i>A escola aplicou um questionário aos pais em que eles auto-avaliação o seu papel enquanto encarregados de educação.</i></p> <p>“Acho que é pouco para levar os pais a tomarem consciência, porque eu acho que muitas vezes as famílias não param também para pensar qual é o papel deles e às vezes culpabilizam a escola, mas depois acham que a escola é que deve fazer tudo” (Coord. Pré-Escolar).</p> <p><i>O contacto com os pais é feito através e-mail, mensagens para o telemóvel e em último caso através da Escola Segura que acaba por funcionar quase como um meio de coação.</i></p>
<p>Transformações na dinamização de parcerias locais</p>	<p><i>Referem como parceiros do Agrupamento a Autarquia, Centro de Saúde, CPCJ e clube desportivo.</i></p>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
<p>Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)</p>	<p><i>Referem a introdução das co-docências (neste momento só existe em dois grupos disciplinares: Língua Portuguesa e Matemática) e do Plano Tecnológico, que obrigou os professores a utilizarem outros recursos (didáticos, tecnológicos), como aspectos positivos nas práticas pedagógicas. No 1.º ciclo há um esforço de pôr em prática a diferenciação pedagógica porque os grupos são cada vez mais heterogêneos e o docente tem de atender às suas especificidades e aos diferentes níveis de desenvolvimento que os alunos possuem.</i></p> <p>“A co-docência só aparece para determinados grupos e o que eu penso é que deveria acontecer para todos os primeiros anos de escolaridade, todos. Porque aí iriam colmatar mais as diferenças porque havia mais pessoas a trabalhar para o mesmo grupo e no primeiro ano é quando as crianças iniciam e se fizerem uma boa iniciação não necessitariam de mais “muletas” dos anos seguintes porque o 1.º ano é um ano muito complicado” (Coord. 1º ciclo e de estabelecimento na EB1/JI Verde).</p> <p>“Mas o facto de haver alterações da prática pedagógica, para mim, não corresponde a uma melhor prática pedagógica. [...] Houve alteração da prática pedagógica, mas do meu ponto de vista não houve uma alteração da qualidade pedagógica” (Coord. Ciências Sociais e Humanas).</p> <p><i>Em relação às estratégias de articulação interdisciplinar, consideram que existe mas que não tem sido bem feita e “faz-se porque tem se fazer”. Além disso, a carga horária no 2.º e 3.º ciclo não permite que os professores promovam actividades interdisciplinares. Referem também que os currículos são muito extensos e quem os faz não tem a preocupação com a articulação (Dificuldade de articulação com outras disciplinas devido ao distanciamento das matérias - Por exemplo: História e Português no 9º ano).</i></p> <p>“Obrigatoriamente sim, até por causa das AEC's. [...] Mas digo-lhe uma coisa, quer dizer tem-se feito por isso, tem-se pressionado por isso mas o resultado para mim não é nada satisfatório porque é uma articulação à força, é uma articulação forçada. Eu acho que os currículos são extensíssimos, não estão habituados à realidade escolar” (Coord. Ciências Sociais e Humanas).</p> <p><i>Contudo, No 1.º ciclo esta articulação interdisciplinar é mais fácil porque os docentes têm sempre os mesmos horários.</i></p>

“Muitas vezes acontece formalmente nas reuniões de conselhos de docentes haver planificações comuns e por exemplo os professores do 1.º ciclo voluntariamente encontram-se uma vez por semana por anos de escolaridade para planificar a semana seguinte e trocarem materiais. A nível do pré-escolar também mas de uma forma um bocadinho menos sistemática. Planificamos mais a nível do Conselho de docentes e numa hora de estabelecimento que temos, que se faz também a nível de estabelecimento. As pessoas reúnem no estabelecimento para combinar actividades conjuntas. Depois aparecem algumas situações de articulação com o 1.º ciclo, uma vez que o pré-escolar e o 1.º ciclo se situam no mesmo estabelecimento (Coord. Pré-escolar).

Destacam também a “passagem do testemunho” entre ciclo sempre que há transição dos alunos para que eles próprios não sintam essa transição. Referem também a continuidade pedagógica e tenta-se manter o mesmo corpo docente na mesma turma para que os alunos tenham um maior acompanhamento.

São promovidos projectos multidisciplinares na escola (PES, Escola Activa, Juventude Cinema e Escola, Atlante). Em relação à articulação entre ciclos não há uma estratégia, embora existam situações pontuais mas que ainda não estão amadurecidas. Destacam a falta dos transportes para colmatar a distância entre estabelecimentos e o facto de os docentes estarem sobrecarregados como uma dificuldade na promoção desta articulação. Contudo, através do Projecto Escola Activa os Professores de Educação Física da Escola Sede promovem a ginástica no 1.º ciclo, semanalmente os alunos do pré-escolar vão à biblioteca onde se lê uma história e outros projectos que têm público alvo todos os alunos do agrupamento (AiKu; actividades do Clube de Ciências; Feira das Plantas; Março Jovem).

“Nós procuramos fazer algumas actividades, pontuais como digo, em que promovam a articulação sobretudo dos alunos do 4.º ano com os do 5.º para que os miúdos conheçam esta escola, porque em princípio será a escola para onde eles transitaram, conheçam alguns professores, saibam minimamente o funcionamento da escola. Aproveitamos e normalmente todas as turmas do 4.º ano até ao final do ano lectivo passam aqui pela escola. Fazem uma actividade ou outra com alguma turma se for possível.” (Coord. Pré-escolar)

“A nível de estabelecimentos é que normalmente organizamos também algumas actividades em conjunto porque aí é bastante fácil, através do Coordenador de

	<p>Estabelecimento” (Coord. Pré-escolar).</p> <p><i>Os diferentes projectos promovidos entre ciclos também têm contribuído para o reforço de uma melhor imagem do Agrupamento.</i></p> <p>“A imagem da escola passou a ser outra porque os pais tinham uma ideia da escola e pelo facto de terem trazido os filhos a esta escola para aquela actividade e terem-nos vindo buscar porque a dificuldade de transportes é imensa mas como houve uma programação atempada, houve essa possibilidade, criou junto dos pais uma imagem muito mais positiva da escola e dos professores que aqui trabalham” (Coord. 1º ciclo e de estabelecimento na EB1/JI Verde).</p> <p><i>Ao nível de formação sobre estratégias de diversificação pedagógica, houve uma partilha de informação entre escolas TEIP.</i></p>
<p>Transformações na oferta curricular</p>	<p><i>Referem as turmas PCA e as duas turmas CEF (Jardinagem e manutenção de Campos de Golfe e Estética Corpo e Rosto).</i></p> <p>“Nós devíamos ter cursos práticos, coisas mais práticas, menos teóricas para miúdos menos interessados” (Coord. 1º ciclo e de estabelecimento na EB1/JI Verde).</p> <p>“Acho que o PCA é importante, agora o que me faz confusão é como é que depois se exige que aqueles alunos no final do percurso tenham desenvolvido as mesmas competências que os outros” (Coord. Pré-escolar).</p> <p>“O PCA surgiu por uma necessidade que tinha a ver com a parte da indisciplina e com a tentativa de desenvolver as tais competências sociais que aquele grupo de alunos não tinha ainda desenvolvido. Se se notar que no final deste ano eles precisam ainda de continuar num tipo de ensino diferente dos outros, continuam” (Coord. Línguas).</p>
<p>Experiências inovadoras em algumas turmas</p>	<p><i>Introdução das co-docências nos grupos disciplinares de Matemática e Língua Portuguesa. No 1.º ciclo só a turma de PCA tem co-docência e as outras turmas têm apoio educativo.</i></p> <p>“Considero que é realmente muito positivo numa turma que é numerosa, como são todas as nossas turmas, que têm perto de 30 alunos, com os tais ritmos de aprendizagem diferentes que já foram aqui falados, haver dois professores na sala. Só é pena que isso ocorra uma vez por semana porque na nossa escola com o meio social, cultural e económico onde pertencem os nossos alunos, seria óptimo que em todas as aulas houvesse dois professores porque não há só a partilha de materiais por</p>

	<p>parte dos professores [...] como também há a possibilidade de acompanhar aqueles que têm mais necessidades do que os outros, há a possibilidade de desenvolver competências sociais. [...] Eu acho bastante positivo e acho que devia continuar não só uma vez por semana, mas em todas as aulas” (Coord. Línguas).</p> <p>“No 1.º ciclo só há a co-docência mesmo na turma de PCA e depois nas restantes turmas temos professores de apoio educativo e de facto, dada a diversidade dos alunos e os diferentes níveis, há alunos que estão no 3.º ano e ainda não sabem ler, permite que esse professor que vai do apoio educativo combine com o colega quais são as estratégias que vai utilizar, já conhece os miúdos e vá fazer um trabalho mais individualizado com aqueles alunos” (Coord. Pré-escolar).</p>
<p>Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)</p>	<p>“A nossa escola foi sempre uma escola virada para clubes e projectos” (Coord. Matemática e Ciências Experimentais).</p> <p><i>Têm o hábito de fazer visitas de estudo com os alunos (Lisboa – Pavilhão do Conhecimento, Oceanário; Centro de Portimão). Referem também que com o técnico de teatro foi possível ter uma actividade de expressão dramática.</i></p>
<p>Outras observações sobre a organização pedagógica</p>	<p>“Eu acho que em termos de eficácia pedagógica, teria sido muito mais útil o desenvolvimento de agrupamentos horizontais do que agrupamentos verticais. [...] Tentamos articular o que não é articulável. [...] Daquilo que se advogava, os agrupamentos horizontais teriam sido mais fáceis, melhores e mais eficazes” (Coord. Ciências Sociais e Humanas).</p>

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
<p>Organização escolar</p>	<p><i>O facto de as turmas não serem reduzidas dificulta um acompanhamento mais individualizado dos alunos por parte dos docentes. Mas o espaço da escola também é reduzido porque além de já faltarem salas para os alunos, os próprios departamentos não têm uma sala para as reuniões e mesmo para as reuniões individualizadas com os encarregados de educação não há um espaço onde possam ter mais privacidade.</i></p> <p>“Se tivéssemos menos alunos por turma os resultados provavelmente seriam melhores e eu tenho este ano a sorte de ter uma turma do 8.º ano em que em vez de ter 28, 30, tenho 25 e os resultados já são melhores” (Coord. Línguas).</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<i>Sentem que as reuniões para reflectirem sobre o insucesso escolar e outros aspectos que são importantes aumentaram bastante.</i>
Gestão de Recursos	<i>Foi integrado na escola o SAAF, um animador sociocultural, um técnico de teatro, uma psicóloga e um assistente social. A autarquia colocou recentemente uma Assistente Social na EB1/JI Castanha.</i>

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Estrutura e dinâmica do Programa TEIP	<p><i>A Coordenadora do Pré-escolar faz parte da equipa de auto-avaliação do TEIP.</i></p> <p><i>A coordenação do Projecto TEIP é muito empenhada e dedicada.</i></p> <p><i>“Temos inclusivamente uma amiga crítica que acompanha o Agrupamento e já reuniu com as chefias intermédias e também o órgão de gestão e penso que o faz regularmente” (Coord. Línguas).</i></p>

Grelha de Análise das Entrevistas

Agrupamento de Escolas Branco

Entrevistado(s): Coordenadora dos DT, professora do 3º ciclo; Professor Titular PCA 1º ciclo; Professora Titular 1º ciclo regular; DT PCA 2º ciclo; DT CEF 3º ciclo

Duração: 01:33:35

Forma de registo: Gravação Digital

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<i>Perfil do entrevistado</i>	<p><i>Entrevistado 1</i> – 38 anos, professora de inglês de 3º ciclo, 13 anos de serviço, está no agrupamento há 4 anos, coordenadora dos DT.</p> <p><i>Entrevistado 2</i> – 46 anos, professor de 1º ciclo, na EB1/JI Castanha, 15 anos de serviço, está no agrupamento há 4 anos, professor do PCA de 1º ciclo.</p> <p><i>Entrevistado 3</i> – 35 anos, professora do 1º ciclo, na EB1/JI Castanha, está no agrupamento há 4 anos.</p> <p><i>Entrevistado 4</i> – 56 anos, professor de informática, 10 anos de serviço, é o 2º ano</p>

	<p><i>no agrupamento, DT do CEF de 3º ciclo</i></p> <p>Entrevistado 5 – 38 anos, professora de matemática e ciências, directora de turma do PCA de 2º ciclo, tem 10 anos de serviço, é o 2º ano no agrupamento.</p>
<p><i>Caracterização do agrupamento e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Destacaram principalmente que o agrupamento existe há poucos anos, pelo que ainda estão numa fase de adaptação ao modelo vertical. As boas relações entre todos os professores foram também destacadas como contributo importante para que se crie um bom ambiente de trabalho e uma rede de apoio e partilha de experiências.</i></p> <p>“(…) temos tudo turmas a rondar os 28 alunos, que é o máximo que deveria ser, porque algumas chegam aos 30, tirando o PCA e o CEF que têm menos alunos, porque é assim mesmo que funcionam, isto é complicadíssimo.”</p> <p>“Temos poucos recursos, o pessoal não docente temos poucos, faz muita falta, é a parte pior”</p> <p>“A nível de material, especialmente da parte tecnológica, a escola está extremamente bem equipada só que temos problemas com o fornecimento de serviços (internet).”</p> <p>“O agrupamento ainda é recente também, as escolas do 1º ciclo estavam em agrupamento horizontal, daí que já havia articulação anterior ao TEIP com o pré-escolar. Agora com o agrupamento vertical o trabalho teve que se iniciar do zero, mas eu estou já há 3 anos lá na [EB1/JI Castanha] e noto de ano para ano que está a haver uma evolução, uma articulação cada vez maior.”</p>
<p><i>Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Tempo significativo do FG foi passado com alguns dos professores presentes a contarem histórias e situações que têm vivido principalmente com os pais dos alunos de etnia cigana, referindo as situações de actividades ilegais nos agregados familiares, nas quais os alunos acabam também por participar e as questões culturais relativamente ao prosseguimento de estudos. Por outro lado referem também a falta de capacidade dos pais para desempenharem o seu papel, as baixas qualificações e a predominância de Encarregados de Educação analfabetos.</i></p> <p>“(…) famílias, basicamente famílias, porque a questão dos PCA, no 1º ciclo não</p>

	<p>tenho muito ideia, mas aqui no 5º ano é uma questão de falta de competências sociais, mais do que cognitivas, que os alunos não têm e tem que ver muito com o ambiente familiar e às vezes é ter que mudar determinadas regras ou ideias já pré-concebidas e isso nem sempre é fácil.”</p> <p>“De forma geral, quanto mais problemática é a família, mais problemas vêm para cá. Os pais quando têm baixa formação académica e o aluno apresenta problemas de aprendizagem, falta de motivação, falta de interesse a resposta que eles normalmente dão é para os filhos não se preocuparem que eles também não estudaram e conseguiram fazer a sua vida. Estão totalmente descontextualizados da realidade actual e das necessidades de formação.”</p> <p>“E também sabemos que está muito enraizado, quando chamamos os pais cá à escola e eles mandam recados pelos filhos a dizer que trabalham e que nós devemos achar que eles não fazem nada e que podem vir quando nós queremos. Portanto nós aqui é que somos aqui os que não fazemos nada e a escola tem mais é que acolher os filhos e tratar dos filhos e encaminhá-los como eles entendem que devem ser encaminhados.”</p>
<p><i>Caracterização do território de intervenção e evoluções recentes</i></p>	<p><i>No seguimento da caracterização das famílias, os professores falaram também sobre a situação do território em que se insere o agrupamento, com especial ênfase para a zona da EB1/JI Castanha, que associam a bairro de realojamento de famílias ciganas e a actividades ilícitas.</i></p> <p>“(…) a envolvente da escola é muito complicada, são alunos de regiões que têm graves problemas sociais, o que se reflecte a nível da relação entre os contextos dos alunos e da comunidade e os resultados dos alunos e a sua apetência para trabalhar”</p>
<p><i>Caracterização do projecto TEIP</i></p>	<p>“há pouco tempo que temos o projecto TEIP... é só o segundo ano.”</p> <p>“Considero que o projecto TEIP tem realmente nos seus objectivos, metas e prioridades, aquilo que vai ao encontro do que se passa no terreno, acho que a nível de resultados ainda é precoce, é uma fase muito inicial, mas penso que as ideias que estão na sua base são boas, vamos ver é até que ponto irá haver consequências positivas.”</p> <p><i>Excluindo os professores do 1º ciclo, que já estavam no agrupamento antes da</i></p>

	<p><i>implementação do Projecto TEIP, todos os outros referiram que sabiam que a escola era TEIP quando concorreram para a oferta de escola (aliás a coordenadora dos DT já era contratada pelo agrupamento e pode continuar devido a vagas abertas no âmbito do TEIP): “Uma das razões porque eu vim para este agrupamento é pelo facto de ter um projecto TEIP, tive a oportunidade de escolher a escola, por assim dizer, conheci o projecto, não participei na sua elaboração visto que não estava cá, mas estudei muito bem o projecto antes de concorrer.” (DT CEF 3º ciclo)</i></p> <p><i>Destacam principalmente as co-docências e o SAAF como medidas mais “visíveis” do projecto, até agora.</i></p>
<i>Outras observações</i>	<p><i>“tenho conhecimento sobre o projecto TEIP mas não me foi solicitada qualquer tipo de intervenção ou participação nele, portanto nós agora e acho que posso falar por todos, somos intervenientes como tendo que pôr o projecto TEIP em acção, em campo.” (Coord. DT)</i></p> <p><i>Os restantes professores confirmam esta realidade.</i></p>

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
Transformação nos resultados escolares dos alunos	<p><i>O projecto TEIP vai apenas no segundo ano de implementação neste agrupamento, pelo que todos os professores afirmam que é muito precoce estar a avaliar os seus impactos. Contudo, ao nível das medidas de promoção do sucesso destacam o seguinte:</i></p> <p><i>“Acho que a questão das co-docências a matemática é muito importante, é onde vemos melhores resultados, pelo menos na minha área, consigo fazer um trabalho com os miúdos que não conseguiríamos fazer de outra maneira, sem as co-docências não dava para fazer esse trabalho com 30 miúdos dentro da sala.” (DT PCA 2º ciclo)</i></p> <p><i>“Nós no PCA temos lá o professor de educação física, o de artes cénicas, e depois temos, o educador social, o PCA tem isso tudo e já é uma ajuda muito grande.” (Prof. Titular PCA 1º ciclo)</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>“A nível de PCA de 2º ciclo não posso fazer grandes avaliações, porque tenho um período de implementação só, só começamos este ano lectivo, noto algumas melhorias no comportamento, algumas melhorias se vai tendo.” (DT PCA 2º ciclo)</p>
<p>Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)</p>	<p><i>Os professores do 1º ciclo, da EBI/JI Castanha destacam que as actividades de animação dos pátios nos intervalos, assegurada pelas animadoras contratadas pelo TEIP tem tido impactos muito positivos no ambiente da escola e no controlo dos conflitos.</i></p> <p>“Nós no 1º ciclo este ano temos tido no recreio e zonas divididas pela escola com actividades diferentes, por exemplo os jogos, a pintura, a música, para que os alunos vão rodando e vão estando ocupados, as animadoras que estão responsáveis por isto são contratados ao abrigo do TEIP. Estão identificadas por cores, que correspondem às actividades e os alunos assim já sabem para onde podem passar. Isso tem sido uma mais-valia, tem corrido muito bem, começamos este ano e tem resultado bem no clima da escola, porque eles acalmam bastante, são 300 e tal alunos tudo à mesma hora, cá fora e com falta de pessoal, então é uma estratégia para eles desanuviarem e ficam sempre mais calmos e estão concentrados naquelas zonas.”</p>

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
<p>Transformações no envolvimento dos alunos</p>	<p><i>Referem apenas que os alunos do CEF desenvolvem alguns projectos na escola, ao nível do arranjo e manutenção dos espaços verdes e que está em curso a reformulação do espaço da sala do aluno com propostas dos próprios alunos.</i></p>
<p>Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais</p>	<p><i>Afirmam todos que conhecem o projecto TEIP, que concordam com a sua existência e que se sentem parte do projecto, contudo reforçam que nunca foi solicitada a sua intervenção na concepção do projecto, apenas na sua concretização.</i></p> <p><i>Concordam todos que há evidências da melhoria em termos organizacionais, particularmente em termos da articulação entre os vários docentes, ciclos e disciplinas, dimensão a que deram bastante ênfase. Contudo, todos concordam quando a professora Ana Alves afirma que esta é uma evolução paralela ao TEIP</i></p> <p>“eu acho que é uma situação paralela ao TEIP, não está muito relacionada com isso, já se fazia e tem que se continuar a fazer, de acordo com as necessidades que vamos</p>

	tendo.”
Transformações no envolvimento das famílias	<p><i>Apesar de não destacarem nenhuma evolução particular, sublinham o impacto directo do TEIP nas formas de comunicar com os EE, com o recurso a um telemóvel para o efeito, ao e-mail e à ajuda do SAAF. Contudo, estas transformações são ao nível de conseguir chegar à fala com as famílias e não de as envolver a outros níveis nas decisões e projectos da escola.</i></p> <p><i>Enfatizam a dificuldade na relação com os encarregados de educação, principalmente na turma de PCA do 5º ano. Os professores do 1º ciclo contrariam este discurso, dizendo que o contacto com os pais dos seus alunos é muito próximo, porque existe uma relação chegada aos alunos e o contacto com os EE é diário.</i></p> <p>“Relativamente ao TEIP, uma coisa que se faz em relação ao contacto com as famílias e é uma coisa benéfica, pela minha experiência é o facto de nós termos um telemóvel para podermos contactar os pais por SMS e é a utilização também do e-mail.”</p> <p>“Pois eu não tenho nada disso... não tenho pais a vir, telefone, mando carta registada, vai a escola segura, vai lá o assistente social do SAAF, os números de telefone nunca estão certos, a única coisa que eu tenho é agora o apoio do SAAF que é muito bom, reforça isto, eles vão a casa”. (DT PCA 2º ciclo)</p> <p>“Isso é um caso específico, porque globalmente lá vamos conseguindo, insistimos muito, de várias maneiras e lá conseguimos, mas lá está andamos aqui a fazer um bocado de malabarismo a tentar de tudo para chegar lá e eu às vezes chego lá é pela exaustão.”</p> <p>“Nós no 1º ciclo temos mesmo muito contacto com os EE, mesmo todos os dias, temos o maior contacto com EE, mesmo a nível dos alunos nós temos um papel muito diferente, muito próximo, fazemos um papel quase de pais, estão muito ligados connosco. Apesar de há casos que também são muito ausentes, mas são poucos.”</p>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
Transformações pedagógicas no	<i>Dão destaque à possibilidade, através do TEIP, de terem mais recursos humanos para a implementação das co-docências a matemática e a português, alteração</i>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

<p>Agrupamento (projecto, organização, cultura)</p>	<p><i>pedagógica que mais referem.</i></p> <p>“Na matemática quando estamos em co-docência trabalhamos muito as actividades práticas, jogos, fazemos muito isso.”</p> <p>“A nível de 3º ciclo, a matemática e português funciona muito bem a preparação para os exames, na parte final do ano lectivo, faz-se um trabalho muito mais orientado e individualizado, com grupos mais pequenos de alunos antes dos exames.”</p> <p><i>Por outro lado, a dimensão da articulação entre os professores e os departamentos foi também bastante destacada e que tem vindo a reforçar-se, na opinião dos professores presentes, embora não a relacionem directamente com o TEIP</i></p> <p>“Há uma partilha muito maior mesmo dentro dos departamentos, porque nós temos espaços de reflexão sobre o que resulta melhor para o sucesso, vamos trocando experiências sobre experiências e muitas vezes as reuniões não são oficiais, encontramos nos corredores, trocamos mails, é este trabalho de dia-a-dia.”</p> <p>“Nós no 1º ciclo temos muita partilha, muita mesmo, de tudo, experiências, materiais, estratégias, de informação, actividades. E temos registos dessa articulação.”</p>
<p>Transformações na oferta curricular</p>	<p><i>Criação de turmas de PCA no 1º ciclo e no 2º ciclo (5º ano) e de uma turma CEF de 3º ciclo (com duas vertentes – Jardinagem e Campos de Golf e Estética). Os 3 professores que coordenam estas ofertas destacam que ainda é muito cedo para avaliar o seu impacto, contudo referem que existe alguma incerteza quanto ao futuro da oferta de CEF, já que terminou o financiamento do POPH: “Falta de apoios financeiros, já que o POPH deixou de financiar, porque o Algarve deixou de ser região prioritária, o que põe em causa a manutenção dos cursos actuais, que têm custos elevados de funcionamento e dificulta a abertura de mais cursos deste tipo no futuro.”</i></p> <p>“E estes alunos que tenho agora no PCA normalmente o que eles querem é seguir para o CEF e pode isso não acontecer, ficam sem oferta se não tivermos possibilidade de manter estes cursos, porque eles já têm muitas repetências, já são grandes para estar nas turmas com os outros e não querem, porque o CEF consegue que eles recuperem o tempo perdido.”</p>
<p>Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de</p>	<p>“Temos vários clubes, forte aposta, temos o educador social, sala de aluno, este ano está ainda mais alargado e tem resultado bem, é uma grande aposta. Os alunos do CEF fazem também projectos que já se vêem na escola, nos arranjos dos canteiros, etc. Tentamos isso para que eles se sintam parte da escola, para que gostem do espaço</p>

estudo, projectos, etc.)	<p>onde estão. Há também o projecto da sala do aluno, de reformulação do espaço.”</p> <p>“E outra coisa, as actividades agora vão haver mesmo durante a interrupção lectiva, vamos ter animadoras e o educador e parece que as actividades estão todas planeadas e muito bem, bem estruturadas, cada dia uma actividade diferente, com muita qualidade. É tentar integrá-los mais também na escola.”</p>
Outras observações sobre a organização pedagógica	<p><i>Estratégia de resolução de conflitos em sala de aula passa agora pelo Gabinete de Mediação de Conflitos, com o apoio da psicóloga e assistente social do SAAF:</i></p> <p>“Procuramos tentar resolver sempre o problema ainda em sala de aula, tentar perceber o que se está a passar, qual é o problema, quando não se consegue solucionar aqui temos uma sala de mediação de conflitos, onde está lá sempre um ou dois professores e que fica mesmo ao lado do gabinete do SAAF onde está a psicóloga e o assistente social, depois lá há um ingresso próprio, onde se regista o conflito, é encaminhado para lá pelo funcionário ou pelo professor e quem lá está são pessoas com formação específica e que vão ver qual o tipo de conflito, qual a gravidade, procura-se acima de tudo encaminhar o aluno para uma tarefa específica, para que eles percebam o que fizeram e tentar integrá-los logo na aula, o mais depressa possível. Esses alunos depois são também alvo de trabalho posterior, para que não volte a repetir. Estamos a planear agora construir um histórico do aluno, que vá registando toda a informação enquanto eles cá estiverem na escola, tentamos assim prevenir muitos conflitos e dar conhecimento aos professores que vão leccionar a turma das características dos alunos.”</p>

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Organização escolar	<p><i>Dimensão pouco mencionada, notam evolução positiva no funcionamento em termos gerais, destacando as práticas cada vez mais consolidadas de articulação, mas não a relacionam com o TEIP.</i></p>
Participação da comunidade educativa	<p><i>Referem a articulação entre as várias escolas do agrupamento, principalmente entre o 1º ciclo e pré-escolar, mas também com a vinda dos alunos do 1º ciclo à escola sede.</i></p> <p><i>Não há referência ao papel dos parceiros nem à participação dos funcionários,</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<i>apenas mencionando que há falta de pessoal não docente.</i>
Gestão de Recursos	<p><i>Em termos materiais, apenas a referência aos bons equipamentos em termos tecnológicos, apesar de alguns problemas técnicos, nomeadamente no acesso à internet.</i></p> <p><i>O principal destaque vai para os recursos humanos, em dias vertentes: em primeiro lugar a importância dos técnicos e professores contratados ao abrigo do TEIP, que têm proporcionado as acções mais eficazes (animadoras, SAAF e co-docências); depois referem a falta de pessoal não docente e a sua inexistente formação para lidar com o contexto específico de uma escola TEIP</i></p> <p>“Este tipo de escola devia ter no pessoal não docente também uma equipa fixa, com perfil, com conhecimento na parte de psicologia, de desenvolvimento infantil, temos aqui casos muito difíceis, não só de familiar mas também a nível de comportamento e mais graves, portanto as pessoas têm que ter conhecimento disto, tem que estar preparadas e saber lidar com estes miúdos.”</p>

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Avaliação do TEIP	<p><i>Destacam que é ainda muito precoce fazer uma avaliação do TEIP e das suas acções, embora avancem com a eficácia e bons resultados, até agora, dos PCA, do trabalho do SAAF, das co-docências e das animações de pátio no 1º ciclo e, também, com a adequação do projecto ao contexto do agrupamento.</i></p> <p>“Antes de ser TEIP já nós trabalhávamos com este público e com estes problemas lá na escola, portanto já sabíamos a realidade, e sendo TEIP ainda melhor, que mais recursos temos, sendo TEIP ou não os alunos são os mesmos” (Prof. Titular 1º ciclo regular)</p> <p><i>Uma das professoras presentes refere o “peso” da designação TEIP, que todos os presentes concordam não ter justificação: “acho que a designação de projecto TEIP ou escola TEIP tem uma carga negativa que eu acho que não se justifica... porque eu acho que se formos a ver bem todas as escolas são TEIP, umas mais umas menos mas</i></p>

	<p>todas têm os seus problemas, de intervenção prioritária são todas tendo em conta o público que cada uma tem e em todo o lado há bons e maus...” (Coord. DT)</p> <p><i>Uma outra dimensão, considerada mais negativa, prende-se com a questão burocrática associada ao TEIP: “a nível do projecto TEIP, uma das críticas que eu faço é que implica uma carga burocrática que é... brutal, porque é para qualquer coisa, neste momento nós já chegamos ao ponto de quase ter que registar as vezes que o aluno tossiu e porque é que tossiu, a nível de documentos de registo que a escola tem criado para depois dar resposta e fazer as avaliações do TEIP é uma coisa inacreditável, uma coisa tão simples como chegar ali e mandar um SMS ou mandar um mail que faço em dois minutos, às vezes não vou fazer porque só tenho minuto e meio e para além de mandar o mail tenho que ir ao documento registar que enviei o mail e isso pode implicar eu já não enviar. (...) Eu compreendo que tenha que haver esses registos para que depois no fundo se perceber o que se passa, só que isso depois também faz perder a eficácia da actuação e depois também resulta em números... e os números nem sempre espelham o trabalho que se teve e o resultado que se obteve.”</i></p>
Avaliação do (no) Agrupamento	<i>O DT do CEF 3º ciclo faz parte da equipa de auto-avaliação do agrupamento e refere que está numa fase de implementação /reestruturação de instrumentos de monitorização, tendo-se apurado que o trabalho de articulação entre ciclos e departamentos era das áreas menos trabalhadas no sentido de existirem registos formais e sistemáticos das práticas, no mesmo sentido do que foi apontado pela IGE na avaliação do agrupamento.</i>
Estrutura e dinâmica do Programa TEIP	<i>Destacam principalmente a carga burocrática e falta de formação específica tanto para docentes como, de forma mais premente, para os funcionários.</i>
Acompanhamento por parte da DGIDC e da Direcção Regional	<i>Referem apenas uma reunião com um técnico da DGIDC</i>

Grelha de Análise das Entrevistas

Agrupamento de Escolas Branco

Entrevistado(s): FG Equipa TEIP

Duração: 01:03:13

Forma de registo: Gravação digital

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<p><i>Perfil do entrevistado</i></p>	<p>Entrevistado 1 – 36 anos, professor de Matemática, lecciona os 7º anos, co-docente, 2º ano na escola, nunca tinha estado num agrupamento TEIP, elemento da equipa auto-avaliação do TEIP e da coordenação de projectos.</p> <p>Entrevistado 2 – 34 anos, professora do quadro da escola, de matemática, está no agrupamento há dois anos seguidos, mas já tinha leccionando neste agrupamento há dez anos atrás, coordenadora de Matemática (2º e 3º ciclo), directora de turma, professora da turma PCA, co-docente.</p> <p>Entrevistado 3 – 38 anos, está no agrupamento há dois anos, é directora de turma do PCA de 5º ano (acção ao abrigo do TEIP), professora de matemática, ciências e lecciona também formação cívica, lecciona apoios a outras turmas, é co-docente</p> <p>Entrevistado 4 – 34 anos, professora do quadro do agrupamento, de matemática, sem turma atribuída no presente ano lectivo, desempenha funções de sub-directora, está no agrupamento há 8 anos, fez parte da equipa que iniciou o projecto TEIP no agrupamento (ainda com a anterior directora), está mais ligada ao SAAF e à sala de mediação de conflitos, embora enquanto membro da direcção acompanhe todas as áreas do projecto, é coordenadora da equipa de auto-avaliação interna da escola, responsável pela parte de horários, distribuição de serviço e compras.</p> <p>Entrevista 5 – 36 anos, está na escola há 4 anos, na direcção, está ligada às tutorias desde o início deste ano.</p> <p>Entrevistada 6 – 40 anos, responsável pela coordenação das bibliotecas.</p>
<p><i>Caracterização do agrupamento e evoluções recentes</i></p>	<p><i>Todos os entrevistados concordam que o corpo docente é bastante coeso, apesar de 50% dos professores serem contratados, contudo foi possível para a maioria fazer a contratação de modo a manter os professores na escola. Existe bastante articulação entre os professores, ao nível das práticas e das actividades, esta articulação tem-se intensificado.</i></p> <p>“A escola sempre foi, e o agrupamento, sempre foram bastante dinâmicos, mesmo</p>

	<p>quando não existiam estas actividades, que existiam alguns clubes, mas tão tanta oferta como há desde o TEIP.” (membro da direcção)</p> <p>“Até há cerca de 4, 5 anos, até à constituição do agrupamento vertical, não havia muito o domínio das tecnologias por parte dos professores, eram pessoas já com alguma idade, do quadro e havia realmente dificuldade nessa área, foi um esforço que muitos deles fizeram, formação a nível interna de Excel, quadros interactivos, procura de formação dentro e fora da escola neste domínio.” (membro da direcção)</p>
<p><i>Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções recentes</i></p>	<p><i>O discurso acerca dos pais é marcado pela atribuição da responsabilidade pelo insucesso dos filhos, pela falha na educação e na aquisição das competências básicas. Quando se referem aos casos mais gravosos (principalmente dos alunos de PCA de 5º ano) a questão assume uma outra dimensão, de que os problemas desses alunos terão que ser resolvidos pelos tribunais, mas todos concordam que estes alunos, quando chegam a tribunal saem de lá com uma ‘palmadinha nas costas’ e com uma simples advertência para se portarem bem, o que provoca a indignação dos professores presentes.</i></p> <p>“Nós tentamos na sala de aula dar a melhor educação possível, o problema é que eles saem da escola, vão para casa e a educação que os pais dão é nula, muitos deles. Tenho muitos alunos, penso que todos têm, que não levam para casa o trabalho, deixam tudo na escola, mas mesmo que levem é só para levar, porque respondem ‘a escola não vai para casa’ e os pais também não querem saber da escola...” (docente, elemento da auto-avaliação TEIP e da coordenação de projectos)</p> <p>“Nós temos aqui dois grupos grandes de família, digamos assim: temos muitos pais que têm 2, 3 empregos porque senão não conseguem, são famílias bastante numerosas, o pai sai de manhã e vem à noite, a mãe é cozinheira em dois, três sítios e se calhar ainda passa a ferro para fora ou faz uma limpeza e apesar de quererem acompanhar não conseguem. Depois temos um grupo grande também ou que não manifesta interesse ou que não sabe muito bem que estratégias é que pode desenvolver em casa para apoiar os filhos e pensa que o estudar com eles, que não sabem o suficiente para isso e que nem sequer procuram outras estratégias que possam apoiar o estudo.” (membro da direcção)</p>
<p><i>Caracterização do território de intervenção e</i></p>	<p><i>A Professora que integra a direcção destaca a situação das imediações da EB1/JI Castanha, com muitos alunos de etnia cigana que ainda residem em tendas, por não conseguirem arrendar casas, estando também identificados, principalmente entre a</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

<i>evoluções recentes</i>	<i>etnia cigana problemas sérios de higiene.</i>
<i>Caracterização do projecto TEIP</i>	<i>Todo o grupo destaca particularmente a importância dos recursos humanos trazidos pelo projecto, o alargamento dos clubes, as co-docências, a oferta de PCA e CEF, o trabalho do SAAF e as práticas de monitorização. O Professor (coordenador TEIP) é identificado como a figura-chave na gestão e condução do projecto: “É o [coordenador TEIP], não precisamos de dizer o cargo, é mesmo o [coordenador TEIP]! É a pessoa que está desde o início e como é o coordenador do projecto é ele que desenvolve e apoia em todas as acções, quer na questão dos instrumentos de recolha de informação, quer na implementação das medidas, quer na elaboração, em tudo desde o início.”</i>

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
<i>Transformação nos resultados escolares dos alunos</i>	<i>O grupo concorda na distinção entre os impactos das actividades no âmbito do TEIP (clubes, SAAF, alargamento do horário da biblioteca) na diminuição da violência e indisciplina, que parece ser imediato e notório e os impactos no sucesso escolar, que estão implícitos, que virão quase por acréscimo, como se constituíssem um passo seguinte ao controlo da indisciplina. Estes resultados escolares ainda não são explicitamente visíveis.</i> <i>“As co-docências, sem dúvida [têm tido mais eficácia na melhoria dos resultados]. Nós já tínhamos uma rotina de testes intermédios, de preparação para as provas de aferição e exames globais, portanto foi um pouco dar continuidade e reforçar mais essas questões. Para o sucesso pedagógico, não directamente mas sem dúvida indirectamente, destaco a questão da comunicação e da informação, quer com os pais através de SMS e do e-mail, quer internamente com a utilização muito intensa do e-mail e do moodle. E também temos os blogues e disciplinas no moodle para o reforço das aprendizagens, temos dois ou três blogues de disciplinas e depois temos praticamente todas as áreas curriculares no moodle, com utilização mais ou menos intensa, mas que existe.” (membro da direcção)</i>
<i>Transformações no clima de escola (estratégias</i>	<i>O grupo concorda com os impactos positivos das actividades de animação dos recreios, dos clubes (principalmente o clube de xadrez), das actividades da biblioteca, que melhoram o clima na escola, reduzindo as situações de conflito e</i>

e resultados)	<i>indisciplina e que, aos poucos, acham que trará frutos ao nível dos resultados escolares.</i> “Relativamente ao 1º ciclo, e falando sobre as BE, existe uma coisa curiosa, é que os meninos de etnia cigana, o local onde eles não arranjam tanto conflito, porque é normal haver conflito ou no intervalo ou na hora de almoço, o único local que se consegue que eles tenham um comportamento correcto e que respeitem o espaço e as pessoas que lá estão e às vezes até os chamamos para lá, porque assim evitamos os conflitos nos espaços exteriores, porque estamos constantemente a gerir conflitos, mais uma vez falta de recursos humanos. Também arranjam essa estratégia porque sabemos que eles ali comportam-se, estão sossegados, estão por gosto, não foram obrigados e fazem o que querem, dentro dos limites, fazem o que gostam, principalmente computadores.” (Coord. Das BE)
Outras observações sobre o efeito TEIP no combate ao insucesso escolar	“E depois a questão das retenções continua, e é capaz de se agravar, porque começamos a ter alunos com muita idade no 5º e 6º ano, que batalhamos com a falta de assiduidade que nem sequer os conseguimos encaminhar para um outro percurso porque eles não saem daquele ano de escolaridade... estamos com dificuldade neste aspecto, o que nos faz pensar na questão da oferta educativa para o próximo ano, para ver se conseguimos com a ajuda do SAAF e agora dos balanços de 1º e 2º período encaminhar para outras soluções e instituições mais adequadas, o que é difícil, porque eles não querem abandonar a escola, os amigos e os EE não são muitas vezes tão peremptórios como deviam ser, vão adiando a decisão e os resultados nunca chegam...”

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento dos alunos	<i>Concordam que o envolvimento dos alunos tem aumentado gradualmente, especialmente porque têm mais oferta de actividades, onde participam. Esta questão das actividades foi, juntamente com o trabalho do SAAF, um dos pontos mais focados pelo grupo, como mais-valias que o TEIP permitiu ao agrupamento implementar. Não relacionaram o envolvimento dos alunos com a sua participação nas decisões da escola, por exemplo na formação de associação de estudantes ou na participação em assembleias.</i> “Para o sucesso escolar vai contribuindo, a questão do desenvolvimento das competências sociais e relacionais e outro aspecto que é importante, que é o

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>sentimento de pertença, uma das coisas que eu acho que falha neste agrupamento é que os alunos gostam da escola, mas não vestem a camisola como deviam, acham que é um espaço que existe, está cá para os servir mas que eles não têm que dar nada em troca e tem-se tentado desenvolver nestes alunos esse sentimento de pertença, que eles saem, vão a competições, vão em representação da escola e que os comportamentos têm que ser adequados, que eles têm que se esforçar e ser responsáveis e isso depois acaba por se reflectir a nível da questão de sala de aula. Não de forma não rápida nem tão directa como nós gostaríamos mas está a ter já algum impacto. Gostaríamos era de estender àqueles alunos que estão mais reticentes e que nós temos mais situações comportamentais, mas aos poucos eles também vão... vai-se descobrindo o que é que eles gostam e o que é que eles podem dar à escola e eles também já estão a descobrir um pouco mais isso.” (membro da direcção)</p> <p>“Estão mais envolvidos, mais actividades, mais responsabilidade, a sala de mediação de conflitos também, portanto temos mais oferta e eles aderem, participam mais. Também isto é recente, precisa de tempo (...). Alguns alunos que sinalizados pelo SAAF mostram uma fraca motivação, que estão em risco, com problemas de assiduidade estão a ser incentivados a apresentar projectos para a escola, um dos alunos do CEF que está nesta situações, com vários problemas, nas conversa que teve com a psicóloga acho que a questão da manutenção dos espaços era uma questão importante e então ele está a trabalhar com o SAAF para apresentar um projecto aos directores de turma e à direcção nessa área da manutenção dos espaços. Procuramos assim uma estratégia de trabalho mais com as competências, com aquilo que eles podem trazer para a escola, motivá-los por aí.” (membro da direcção)</p>
<p>Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais</p>	<p><i>É unânime a opinião de que o TEIP trouxe um reforço da comunicação e circulação de informação, partilha de recursos e toda a informatização do processo. Por outro lado, a implementação de um sistema de monitorização e avaliação é também destacado, se bem que aqui os entrevistados referem a complexidade e o peso que representa a elaboração de instrumentos e a recolha de informação para alimentar esse sistema. Contudo referem que o TEIP trouxe essa mais-valia, que agora está em fase de optimização.</i></p> <p><i>A equipa TEIP reúne-se pelo menos de 3 em 3 semanas para monitorizar as acções e afinar os instrumentos de avaliação.</i></p>
<p>Transformações</p>	<p><i>Referem o papel fundamental de acompanhamento às famílias feito pelo SAAF.</i></p>

no envolvimento das famílias	<p>“O que nós percebemos é que como temos um assistente social que é de cor, que as etnias ciganas se calhar não seria tão fácil a integração dele e portanto temos o educador social a trabalhar em parceria e ele como faz também tutorias e acompanhamento de expressão dramática com os dois PCA, que têm muitos alunos de etnia cigana ele é que está a fazer essa ponte com as famílias, está a ir ao bairro, mas a nossa ideia é que o bairro venha a nós, é cativar, trabalhar com eles também para perceber as situações”</p> <p><i>Destacam também o impacto muito positivo da implementação de mais canais de comunicação com as famílias, nomeadamente o SMS e o e-mail, que tem surtido algum efeito. A concepção do envolvimento das famílias refere-se ao nível do estabelecimento de comunicação, de se conseguir contactar os pais... Não equacionam outras formas de envolvimento, como a participação nos projectos, nos processos de avaliação, etc. A escola sede não tem associação de pais.</i></p>
Transformações na dinamização de parcerias locais	<p>“Nós temos tido sempre a colaboração também da Câmara, da Junta, mas isso também já tínhamos, só que o ano passado surgiu a questão da quinta pedagógica, que é da Câmara e que nós estabelecemos para o PCA e que portanto está ligada ao TEIP e também a natação, para podermos disponibilizar uma oferta diferenciada a esses alunos. (...) depois temos a questão da parceria com entidades no domínio da formação, aí sim, ligada às acções do TEIP. Para os alunos, a articulação com o Centro de Saúde, no âmbito do PES.” (membro da direcção)</p> <p><i>As parcerias são equacionadas em termos de cedência de espaços, prestação de serviços, os parceiros que referem não participam nos processos de elaboração ou avaliação dos projectos.</i></p>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)	<p><i>Implementação das co-docências é considerado muito positivo, principalmente para o trabalho em Matemática. Existe uma hora no horário para trabalho de articulação em Matemática para o 2º e 3º ciclo, onde se promove a troca de materiais, práticas e experiências.</i></p> <p>“Se ficarmos sem o TEIP vai ser muito complicado trabalhar matemática com este grupo-alvo, porque realmente são crianças muito complicadas, com muita dificuldade, com muitos interesses primeiro, acho que é por aí. Em termos de prática</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>pedagógica o grupo funcionou sempre muito bem e acho que isso é uma mais-valia, acho que conseguimos ver sim, bons resultados, também pelas medidas TEIP, mas principalmente porque as pessoas se dão muito bem e isso faz com que as práticas se cruzem, em termos de preparação de aulas, fichas, testes, é sempre tudo feito em conjunto, isto no 2º e no 3º ciclo.” (DT PCA 5º ano)</p> <p><i>Aposta no desenvolvimento de projectos e clubes que promovam o desenvolvimento de competências sociais básicas, que todos os entrevistados concordam ser um domínio em que os alunos precisam muito de trabalhar, antes de se começarem a ver resultados mais positivos.</i></p>
<p>Transformações na oferta curricular</p>	<p><i>Apenas referem o CEF e o PCA de 1º ciclo e de 5º ano para destacarem os problemas dos alunos que frequentam esses percursos. A prof. Sílvia destaca que os meninos do PCA da escola da EB1/JI Castanha se portam muito bem nas actividades que fazem em articulação com a Quinta Pedagógica da Câmara. Referiram brevemente que os PCA têm oficina de expressões e tutorias e que são maioritariamente frequentados por alunos de etnia cigana. A directora de turma do PCA de 5º ano apenas referiu a turma quando falou dos alunos que têm situações bastante graves e são enviados a tribunal.</i></p>
<p>Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)</p>	<p><i>Este foi o tema mais abordado ao longo de toda a entrevista: o alargamento do horário da biblioteca, os clubes, a animação de recreios foram referidos como actividades muito positivas, que têm contribuído substancialmente para a melhoria do clima da escola, para a redução da indisciplina, aquisição de competências sociais e indirectamente para a melhoria dos resultados escolares.</i></p> <p>“Há vários clubes, uns 8 ou 9, onde os professores responsáveis por cada clube motivam os alunos para se inscreverem e há sempre reservado 2 ou 3 lugares para cada clube, para os alunos provenientes do SAAF, com algumas necessidades verificadas no âmbito desta acção do TEIP.” (membro da direcção)</p> <p>“Mais para o desenvolvimento de competências sociais e aqueles miúdos que estão em situação de risco, de elevado absentismo, para que estejam mais tempo na escola. Para além dos clubes temos também oficinas (expressão dramática e musical), temos também o educador social que tem aí uma articulação/tutoria, que trabalha com os PCA a propósito da expressão musical e corporal, trabalha as competências sociais, quer com o PCA da EB1/JI Castanha, quer com o nosso PCA aqui e a expressão dramática também nos dois PCA.” (sub-directora)</p>

	<p>“Ainda relativamente ao clube da matemática temos a hora da matemática que fazem vários problemas na aula e alguns levam para casa e fazem em família, é a matemática em família que é interessante que faz a ligação e põe a família toda a trabalhar no problema matemático.” (docente, elemento da auto-avaliação TEIP e coordenação de projectos)</p> <p>“A nível de 1º ciclo também temos actividades de recreio nas escolas do 1º ciclo, que a animadora dinamiza juntamente com as auxiliares, fazem uma programação e depois no espaço de recreio estão várias actividades a decorrer, que eles já sabem que no recreio decorrem várias actividades, de música, de expressão plástica, também vão para a biblioteca, no recreio, que está a funcionar muito bem.” (sub-directora)</p> <p>“Relativamente às bibliotecas, estão a funcionar da seguinte maneira: biblioteca a tempo inteiro, somos dois professores bibliotecários e uma ao abrigo do TEIP, uma colega que foi colocada também, o que permite, como temos três bibliotecas, cada um estar na sua e atender a todo o público das escolas do agrupamento. Todas as semanas temos uma actividade preparada para os meninos, desde o pré-escolar, neste momento na EB 2/3 só está feita a iniciação, 5º e 7ºs anos, é a resposta que nós podemos dar, não temos capacidade para mais, mas no pré-escolar e 1º ciclo todos os alunos passam pela biblioteca e todas as semanas o professor bibliotecário tem uma actividade para os meninos.” (Coord. Das BE)</p> <p><i>O agrupamento implementou também actividades para os alunos durante as interrupções lectivas. Relativamente a esta questão e também à frequência dos clubes os restantes professores discordaram da Prof. Sílvia, quando esta referiu que há vagas reservadas para os alunos sinalizados para o SAAF e que inclusive na EB1/JI Castanha só frequentaram as actividades das interrupções alunos sinalizados. Os professores consideram que a oferta, se existe, deve ser para todos os alunos:</i></p> <p>“Mas quando se oferece uma coisa acho que devia ser a todos! E não se pode... tal como aquela situação da interrupção em que se fez uma actividade em que permitia aos miúdos estarem na escola, só que depois temos que limitar, porque não temos os recursos humanos e é muito complicado os critérios, muito complicado estar a oferecer a uns e não a outros! Portanto quando se pensa nessas coisas, devia-se pensar também em mais recursos!” (DT, docente do PCA 5º ano e co-docente)</p>
<p>Outras observações sobre</p>	<p><i>Todos os professores referiram que a intervenção tem que começar a ser feita desde o jardim-de-infância, que a sinalização tem que começar aí, para depois não</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

a organização pedagógica	<p><i>chegarem ao 5º ano como chegam, um esforço que o agrupamento está a fazer, com a divisão do SAAF em dois pólos, um que trabalha na EB1/JI Castanha, apoiando mais de perto os alunos dessa escola, mais novos.</i></p> <p>“Tudo isto demora muito tempo... como estavam a dizer as minhas colegas tem que começar no pré-escolar, pelos pilares, pela raiz, porque começar com 12, 13 anos é muito difícil moldar comportamentos já, leva muito mais tempo e energia.” (docente, membro da auto-avaliação TEIP e da coordenação de projectos)</p>
--------------------------	---

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Organização escolar	<p><i>É unânime a opinião de que o TEIP trouxe um reforço da comunicação e circulação de informação, partilha de recursos e toda a informatização do processo. Por outro lado, a implementação de um sistema de monitorização e avaliação é também destacado, se bem que aqui os entrevistados referem a complexidade e o peso que representa a elaboração de instrumentos e a recolha de informação para alimentar esse sistema. Contudo referem que o TEIP trouxe essa mais-valia, que agora está em fase de optimização.</i></p> <p><i>A equipa TEIP reúne-se pelo menos de 3 em 3 semanas para monitorizar as acções e afinar os instrumentos de avaliação.</i></p> <p><i>O coordenador TEIP foi claramente destacado como a figura-chave na organização e condução do projecto TEIP, sendo a ele que recorrem sempre que há dúvidas e desde a concepção do projecto à última palavra do relatório final ele está sempre presente.</i></p>
Gestão de Recursos	<p><i>Os recursos humanos transpareceram como a principal preocupação dos entrevistados, por considerarem que são esses os recursos essenciais para que se mantenham as actividades do TEIP e para que estas dêem resultados. A coordenadora das BE pareceu particularmente preocupada com esta situação, já que afirma que apenas é possível o actual funcionamento das três BE de forma alargada devido aos recursos contratados ao abrigo do TEIP. Referiram também a necessidade de mais recursos concentrados no 1º ciclo, para que se concretize a intervenção precoce que consideram essencial. O mesmo se passa com o alargamento dos clubes e das actividades de interrupção lectiva.</i></p>

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Avaliação do TEIP	<p><i>A principal mais-valia que identificam são os recursos humanos adicionais, que permitem implementar e manter as actividades que foram referindo ao longo do FG e que têm impactos muito positivos. Foi notório o receio de que com o fim do TEIP deixe de ser possível manter estas dinâmicas, talvez por isso tenham referido com tanta frequência as actividades e o seu sucesso...</i></p> <p><i>A avaliação do Projecto é feita em articulação com todos os intervenientes, tendo os instrumentos de monitorização sido discutidos com os responsáveis por cada acção.</i></p> <p><i>Todos concorda com a complexidade do sistema de monitorização, embora considerem que é necessário e que o essencial neste momento é agilizar o mais possível os instrumentos.</i></p>
Avaliação do (no) Agrupamento	<p>“O volume de trabalho é grande, é imenso e muito pesado, esta questão da monitorização é complexa e pesada. Na distribuição de serviço nós reforçamos, atribuindo mais um tempo do nosso trabalho de estabelecimento para a criação de um secretário que possa apoiar os directores de turma, porque a maioria da informação é pedida aos directores de turma, não temos a mesma possibilidade de o fazer para os professores titulares de turma, a equipa penso que está a funcionar e a articular bem, mas nós estamos agora numa fase no 2º período é de repensar os instrumentos que temos, ver se conseguimos optimizá-los para não estarmos a replicar pedidos, até porque paralelamente ao projecto TEIP também temos uma auto-avaliação interna do agrupamento, com algumas medidas que foram feitas em articulação com o TEIP e que vamos também ter que monitorizar e fazer o levantamento de informação e não queremos estar a massacrar.” (membro da direcção)</p> <p><i>Sobrepõem-se a avaliação TEIP e a auto-avaliação do agrupamento, sendo que elementos da equipa TEIP também fazem parte da equipa de auto-avaliação, deixando implícita a ideia de que duplicam trabalho desnecessariamente.</i></p> <p><i>Quanto aos obstáculos na avaliação:</i></p> <p>“Essencialmente a questão do tempo, para aplicação e preenchimento, é preciso ser muito rotinado (...). É uma sobrecarga, acima de tudo, principalmente para os professores titulares de turma, que o fazem sozinhos, aqui nos conseguimos debelar isto coma questão do secretário...” (membro da direcção)</p>
Estrutura e dinâmica do	<p><i>A existência da figura da consultora externa tem permitido ao agrupamento obter auxílio na avaliação e formação em áreas-chave, que de outra forma seria mais</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

Programa TEIP	<p><i>complicado obter: “tivemos já aqui com a Dr. [consultora externa] várias sessões: mediação de conflitos, mais orientada para a montagem da sala de mediação de conflitos, co-docência, o ano passado e este ano também.” (membro da direcção)</i></p> <p><i>Não participaram em nenhuma acção específica sobre avaliação. “Acho que é uma falha não só do projecto TEIP como de toda a carreira docente, acho que devíamos ter mais formação sobre metodologias de avaliação. “ (membro da direcção)</i></p>
Acompanhamento por parte da DGIDC e da Direcção Regional	<p><i>Receberam a formação inicial, quando ainda não eram TEIP, que auxiliou na concepção do projecto. Não fazem mais nenhuma referência ao acompanhamento do projecto por parte da tutela.</i></p>

Grelha de Análise das Entrevistas

Agrupamento de Escolas Branco

Entrevistado(s): Chefe da Divisão de Educação da Câmara Municipal; director de clube desportivo

Duração: 00:20:08 (Chefe de Divisão de Educação da Câmara Municipal)

00:27:47 (Director do Clube Desportivo)

Forma de registo: Gravação Digital

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
<p>Perfil do entrevistado</p>	<p><i>Câmara Municipal: Chefe da Divisão de Educação, parceiro do agrupamento. Trabalho de articulação com as escolas é distribuído por todos os funcionários da Divisão, sob orientação da Chefe de Divisão. Para além da divisão de Educação, vários outros serviços da Câmara têm relações próximas com as escolas (Cultura, Desporto, Museus, ...).</i></p> <p><i>Câmara Municipal: “desde o TEIP anterior [TEIPI], de que fazia parte a [EB1/JI Castanha], trabalhamos no âmbito de uma parceria, nessa altura, um bocadinho diferente da anterior, porque ainda não era este agrupamento actual, as escolas não eram agrupadas, mas já tivemos essa experiência e agora temos com este novo e temos ainda outro agrupamento TEIP no conselho com quem também estamos no mesmo processo.”</i></p> <p><i>Clube Desportivo: Director do clube, fundado em 1914, e tem 49 anos. Além do futebol, o clube tem apostado na modalidade de basquetebol e o agrupamento tem sido um parceiro importante nessa divulgação.</i></p> <p><i>“De momento ainda não temos mais parcerias com outras escolas, só com este agrupamento porque tem algumas escolas primárias e nós fazemos um trabalho intenso com as crianças. Chama-se mini basquete e nós trabalhamos com a Escola [Castanha] e com a Escola [Verde]. [...] Nós fazemos este trabalho inserido nas AEC's para dar basquete às crianças mais pequeninas do 2.º, 3.º, 4.º ano para meter o bichinho.”</i></p> <p><i>Clube Desportivo: Trata-se de uma parceria anterior ao Projecto TEIP e consiste na cedência do Pavilhão da Escola para praticar o basquetebol. Apesar de reconhecer que o pavilhão da escola não é o mais adequado devido às suas dimensões tem sido</i></p>

	<p>“uma maneira de incentivar alguns garotos mais problemáticos. Passaram a ir fazer treinos connosco para criarem algumas regras, etc. Tem havido uma ligação muito mais próxima com esta escola quando nos foi atribuído este pavilhão para os treinos. Fomos dialogando e aproximando cada vez mais porque penso, não sei o que se passa nas outras escolas, mas esta direcção como a direcção anterior incentivavam muito e ajudavam naquilo que era possível”.</p>
<p>Caracterização do agrupamento e evoluções recentes</p>	<p><i>Câmara Municipal: Reforça ao longo da entrevista que tem havido progressos significativos na melhoria do agrupamento em geral, particularmente da EB1/JI Castanha (que parece surgir como o estabelecimento mais problemático), destaca a melhoria notória nos resultados escolares e na relação com as famílias (embora admita que não tenha tido acesso ultimamente aos balanços da avaliação, julga que os resultados têm melhorado)</i></p> <p><i>Câmara Municipal: “Acho que tem uma boa imagem, já houve o tempo em que a escola [Castanha] era assim... com estigma, assim mais... com problemas sociais, etnias e assim, agora acho que a situação está bastante melhor, mais aceitável, com situações que se têm vindo a resolver, a escola tem feito um grande trabalho nisso, e esse trabalho só a eles se deve e tem passado essa imagem, junto da comunidade. Às vezes ouvia pais que diziam “ah aquela escola não...” e agora já olham de forma diferente.”</i></p> <p><i>Faz menção à alteração da liderança (que associa à directora e não à equipa), destacando como característica principal da actual directora a determinação e a rapidez e agilidade na resolução das questões do dia-a-dia.</i></p> <p><i>Clube Desportivo: Apesar de reconhecer que é uma escola com alunos problemáticos, ao longo da entrevista tenta sempre desvalorizar este facto ao fazer comparações com outras escolas e ao dar exemplos da sua própria vida pessoal.</i></p> <p><i>“Mas da realidade que eu conheço, também não sou muito entendido, mas penso que é uma escola que está ao nível das outras. É evidente que absorve alunos com mais problemas. Ter a capacidade de tornear as coisas é muito mais difícil [...] Nós damos lá basquete de manhã [Castanha] e é uma escola perfeitamente normal. Não vejo grande diferença porque crianças problemáticas há em todo o lado, penso eu”.</i></p> <p><i>Clube Desportivo: Destaca que a liderança anterior era muito forte, mas a actual directora tem seguido um caminho de continuidade até porque “ [...] também cá estava com a antiga directora e para sermos bons alunos convém ter um bom</i></p>

	professor”.
Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções recentes	<i>Câmara Municipal: Refere, de forma algo vaga e sem muito à-vontade as “etnias”, que parecem no discurso surgirem associadas ao estigma e problemas sociais e a necessidade de adaptar o trabalho da escola às famílias e aos alunos, integrando-os.</i>
Caracterização do território de intervenção e evoluções recentes	<p><i>Câmara Municipal: refere vagamente que a realidade, o meio, principalmente da EBI Castanha, tinha um estigma associado e problemas sociais, relacionados com “etnias”. Destaca que desde há 7, 8 anos essa situação tem melhorado muito, também devido ao trabalho do agrupamento, contudo não soube especificar/concretizar que melhorias foram essas.</i></p> <p><i>Clube Desportivo: O Agrupamento ainda sofre com o estigma que foi criado à volta da EBI/JI Castanha, muito associado aos “ciganos e aos pretos” e “ [...] tirar daqui esse peso é muito difícil”.</i></p> <p><i>Clube Desportivo: Por outro lado, uma das estratégias para ultrapassar esse estigma é mostrar resultados positivos não só na escola como para o exterior.</i></p> <p><i>“O grande desafio da escola, mais do que está a ser feito cá dentro, é um bocadinho também a imagem lá para fora porque é uma questão de estigma. Se formos às outras escolas parecidas com esta não vejo grande diferença. O problema é a ideia criada”.</i></p>
Caracterização do projecto TEIP	<p><i>Câmara Municipal: diminuir o insucesso e dar continuidade ao trabalho a nível social (com os alunos e famílias) surgem no discurso da entrevistada como os principais desafios do agrupamento, embora não os relacione directamente com o TEIP, nem revele ter conhecimento que estas são duas das áreas de intervenção no projecto TEIP do agrupamento. Afirma que o projecto tem trazido mais-valias, ao ajudar a atenuar as diferenças face aos outros agrupamentos.</i></p> <p><i>Câmara Municipal: “o facto do TEIP ser extensível às outras escolas do agrupamento acho que é um aspecto muito positivo, isto talvez da experiência que eu tive do outro TEIP anterior que era só focalizado na escola [Castanha], acho que assim e tendo em conta a sequência que os alunos têm, desde o jardim-de-infância, porque em todas as escolas do agrupamento há algumas carências que podem ser superadas através do TEIP, (...) acho que faz todo o sentido estar em todas, estar tudo ligado, talvez a escola [Verde], que nunca teve essa oportunidade, esteja a beneficiar também deste</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>novo projecto. Aspectos negativos, penso que não tenho nada a apontar, até agora.”</p> <p><i>Clube Desportivo: Sabe que a escola faz parte do Projecto TEIP mas não sabe no que consiste.</i></p> <p>“Penso que tem a ver com a especificidade da escola, do tipo de crianças que cá existiam, etc. Se calhar o ter aderido a isso com algumas vantagens para a escola, mas também não ajudou a quebrar o tal estigma. Se calhar ainda aprofundou ainda mais, porque é a única escola TEIP aqui [no município] ”.</p>
--	--

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
Transformação nos resultados escolares dos alunos	<p><i>Câmara Municipal: “os resultados, agora não tenho visto balanços, mas acho que estão a melhorar”.</i></p> <p><i>Clube Desportivo: Em relação aos resultados escolares “ainda na última reunião a directora apresentou-nos os resultados que têm vindo a ser agradáveis”.</i></p>
Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)	<p><i>Clube Desportivo: Refere que a modalidade desportiva pode inculcar nos alunos determinados valores como o cumprimento de regras e a solidariedade.</i></p> <p>“A modalidade desportiva mais do que a competição, isso é secundário porque ninguém ganha a vida a jogar basquete, é puramente uma actividade desportiva com determinados valores que são importantes e o basquete serve muito para isso como serve outro tipo de modalidades. Serve o respeitar os outros, o espírito entreadajuda, etc. Todas as crianças que eram aqui da escola, nunca tivemos problemas com o cumprir de determinadas regras e eram crianças aqui da escola”.</p>

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento dos docentes e estruturas organizacionais	<p><i>Câmara Municipal: “não foi um formalismo, pelo menos é rara a reunião que eles não refiram o TEIP, acho que incorporam mesmo o projecto, sinto isso, sim.”</i></p>
Transformações no envolvimento das famílias	<p><i>Câmara Municipal: Destaca melhorias notórias na relação com as famílias, incluindo o trabalho de intervenção social que o agrupamento tem vindo a desenvolver junto da comunidade.</i></p>

<p>Transformações na dinamização de parcerias locais</p>	<p><i>Clube Desportivo: Referência ao trabalho que a Câmara desenvolve com a escola em termos gerais, com a presença no Conselho Geral e colaboração a vários níveis. Revelou alguma dificuldade em separar o que é a parceria que resulta do TEIP, ou que foi transformada pela implementação do Projecto, e o trabalho de parceria que já existia. A parceria parece traduzir-se no apoio a actividades / projectos da escola quando tal é solicitado (com a cedência de espaços/equipamentos), à participação no CG e à informação que a escola vai transmitindo acerca das suas actividades, nomeadamente das várias fases / resultados do TEIP. Fala de duas acções específicas do TEIP nas quais a Câmara tem participado: o apoio às exposições de trabalhos dos alunos fora dos estabelecimentos escolares e o SAAF (embora não tenha referido o nome deste serviço, disse que era uma acção relacionada com a intervenção e acção social), que colabora mais de perto com a divisão de acção social.</i></p> <p><i>Câmara Municipal: Refere outros como outros parceiros: Clube Desportivo, Centro de Saúde, Centro Hospitalar, Centro Regional de Segurança Social. Os parceiros que refere são os que participam no Conselho Geral onde a entrevistada também está presente. Acha que as parcerias são adequadas e foram muito discutidas no Conselho Geral, tendo em conta o TEIP e as necessidades do agrupamento nesse âmbito, cada parceiro colabora de forma diferente e com níveis de interacção diferente. Nunca sentiu obstáculos no trabalho de parceria, destaca continuamente a relação próxima e fácil.</i></p> <p><i>Câmara Municipal: “Pode ser feito ainda muito mais, estas parcerias podem ser ainda mais participativas, não se restringir àquele órgão, mas também não tenho conhecimento de acções que tenham sido feitas à parte, que envolvam essas parcerias. Eu sei que com o serviço de pediatria, salvo erro, fazem acções, mas recentemente não tenho conhecimento de acções que tenham realizado agora durante o 1º período, por exemplo.”</i></p> <p><i>Clube Desportivo: Pertence ao Conselho Geral há dois anos e assiste a 90% das reuniões. A parceria consiste em oferecer aos alunos das EBI um treino de basquetebol durante trinta ou quarenta minutos. Como parceiros do agrupamento refere apenas a Câmara Municipal e o Centro de Saúde (parceiros que participam no CG).</i></p> <p><i>Relacionado com o basquetebol, organizam há quatro anos as Festas do Basquetebol</i></p>
--	---

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p><i>e esta escola tem sido uma das parceiras. A escola oferece o refeitório para que os mil alunos participantes de todo o país possam almoçar e jantar.</i></p> <p><i>Apesar de estar satisfeito com esta parceria pensa que o agrupamento devia apostar em mais parcerias pois além de serem importantes existiriam outras instituições interessadas em fazer parceria com a escola.</i></p> <p>“Acho que há muito poucas [parcerias]. Acho que as escolas ainda não viram que é por aí que se vai. Lá está, porque a escola ainda é muito fechada. Acham que é dentro da escola que tem de se resolver tudo quando as parcerias todas só são benéficas, nem que seja para dois alunos de uma maneira, para três de outra, etc. Tem de se diversificar e acho que a escola é um bocado fechada em relação a isso. A escola no seu todo, não é este agrupamento. Provavelmente como a escola é fechada também não se incentiva o exterior a fazer parcerias com a escola. Não se criou ainda esse hábito”.</p>
<p>Outras observações sobre o envolvimento escolar e local</p>	<p><i>Clube Desportivo: Refere várias vezes o facto de as escolas estarem ainda muito fechadas ao exterior.</i></p> <p>“ [...] A escola em si, no seu todo ainda é muito fechada para a comunidade. É muito difícil para as pessoas que estão dentro da escola, não é este o caso, acham que a escola é um mundo fechado. É muito difícil entrar, abrir a escola às pessoas, criar intercâmbios. Isso tem um bocadinho haver porque ainda termos na rede escolar pessoas com uma mentalidade mais à antiga onde a professora tinha um poder medonho. [...] O que eu sinto é que a escola começa e acaba ali e essa é a realidade, que não é aqui o caso”.</p>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
<p>Transformações na oferta curricular</p>	<p><i>Câmara Municipal: “Eles fizeram o ano passado uma turma de PCA para o 1º ciclo, que eu achei muito bem feito, achei muito interessante a existência desta turma, porque aqueles miúdos precisavam de uma turma diferente, se não tivessem essa oportunidade eu acho que eles só se perdiam e assim ganharam qualquer coisa. Eu depois não soube... eu acho que os alunos transitaram para o 5º ano e não sei, até é uma curiosidade que tenho em saber como é que esses meninos estão agora. Acho que esta medida é fundamental, achei muito interessante e acho que deve continuar. Aquela realidade, aquele meio, como eu disse há pouco, os problemas que tem hoje</i></p>

	<p>são muito diferentes dos que tinha há 7, 8 anos, graças também a esse trabalho que tem sido feito, mas essa turma, esse trabalho que tem que ser diferente do currículo normal é muito importante e acho que devia haver mais, esse trabalho de diferenciação é muito importante, nós temos incentivado a escola a ter essas coisas diferentes (...). Acho que há muito trabalho que pode ser feito, que eles podiam fazer, nós temos muitas estruturas municipais mesmo, o mercado tem um projecto para as escolas, temos uma quinta pedagógica, são projectos que podem ser muito bem explorados por escolas que têm estes projectos de TEIP.”</p>
--	---

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Participação da comunidade educativa	<p><i>Câmara Municipal: Reforça ao longo da entrevista que tem havido progressos significativos na melhoria do agrupamento em geral, particularmente da EB1/JI Castanha(que parece surgir como o estabelecimento mais problemático), destaca a melhoria notória nos resultados escolares e na relação com as famílias (embora admita que não tenha tido acesso ultimamente aos balanços da avaliação, julga que os resultados têm melhorado)</i></p> <p><i>Câmara Municipal: “o facto de o TEIP ser extensível às outras escolas do agrupamento acho que é um aspecto muito positivo, isto talvez da experiência que eu tive do outro TEIP anterior que era só focalizado na escola [Castanha], acho que assim e tendo em conta a sequência que os alunos têm, desde o jardim-de-infância, porque em todas as escolas do agrupamento há algumas carências que podem ser superadas através do TEIP, (...) acho que faz todo o sentido estar em todas, estar tudo ligado, talvez a escola [Verde], que nunca teve essa oportunidade, esteja a beneficiar também deste novo projecto.”</i></p>

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Avaliação do TEIP	<p><i>Câmara Municipal: Nunca foi solicitada a participação nos processos de avaliação/monitorização do TEIP.</i></p> <p><i>“fomos sendo informados, não com papel activo no assunto, mas tendo conhecimento. (...) grande parte das informações foi transmitida no conselho geral, era aí que se davam as informações [sobre o TEIP]. Eu posso ter sido informada mais</i></p>

	<p>do que alguns representantes da comunidade, que também estão no conselho geral, eu com a relação de proximidade que tenho com as escolas, talvez por aí pudesse ter conhecimento mais de alguma situação ou outra. Mas tudo aquilo que foi transmitido no conselho geral os outros parceiros também ouviram, penso que não houve falta de informação a ninguém.”</p> <p><i>Clube Desportivo: Nunca participaram nos processos de avaliação/monitorização do TEIP.</i></p>
--	--

Grelha de Análise das Entrevistas

<p>Agrupamento de Escolas: Branco</p> <p>Entrevistado(s): Associação de Pais da EB1/JI Castanha</p> <p>Duração: 00:53:24</p> <p>Forma de registo: Gravação Digital</p>
--

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
Perfil do entrevistado	<p>Entrevistado 1 – 39 anos, Secretária, está na Associação de Pais há três anos e é Presidente desde o início deste ano lectivo.</p> <p>Entrevistado 2 – 39 anos, trabalha nos CTT, está na Associação de Pais há nove anos e foi Presidente durante três anos.</p> <p>Entrevistado 3 – 35 anos, é empregada de quartos e está na Associação de Pais há dois anos.</p> <p>Entrevistado 4 – entrou este ano para a Associação de Pais e é empregada de quartos.</p> <p>A Associação de Pais existe há cerca de 15 anos e é constituída por 13 membros. São responsáveis pelo funcionamento de um ATL na EB1/JI Castanha que nada tem a ver com o TEIP. Participam no Conselho Geral e são convidados para participar no Conselho Pedagógico mas não costumam participar por falta de disponibilidade.</p>
Caracterização do agrupamento e evoluções recentes	<p>Referem que sempre existiu uma boa relação entre a Associação de Pais e a Escola Sede, embora notem que com a a direcção anterior havia uma maior colaboração.</p> <p>“Tem sido mais nós a querer ajudar do que a [escola sede], Agrupamento, nos vir solicitar nada” (Goreti). Consideram que o meio onde a escola está inserida é muito complicado com alunos provenientes de instituições, famílias pouco interessadas,</p>

	<p><i>famílias monoparentais e predominância da etnia cigana. Todos estes factores contribuem para o estigma criado à volta da escola.</i></p> <p>“O Agrupamento é bom, agora esta escola é um bocado complicada no meio onde está inserida porque temos aqui vários tipos de famílias muito complicadas desde crianças da casa da Nossa Senhora da Conceição, etnia cigana e de outras instituições. É lógico que isto faz com que este tipo de população não consiga ter...Funcionar as coisas tão bem como funcionam na [escola sede] ou como funciona noutras escolas” (membro da Associação de Pais).</p> <p>“Por exemplo, temos aqui um ATL a funcionar e a gente vê bem quais são as crianças estáveis que não têm grandes problemas e as crianças que têm mais problemas. E ao longo do tempo a gente vai-se apercebendo desse tipo de situações” (membro da Associação de Pais).</p> <p>“No momento em que eu digo às pessoas que vou pôr o meu filho na [EB1/JI Castanha] elas dizem: “tu és maluca”” (Presidente da Associação de Pais).</p> <p><i>Assistiram à integração da Escola no Agrupamento Vertical e consideram que tem havido um bom funcionamento tanto na direcção da ex-Presidente da Comissão Executiva Instaladora como na actual direcção. Conhecem a Directora porque era a Coordenadora da EB1/JI Castanha.</i></p> <p><i>Consideram que o número de funcionários é insuficiente face às necessidades da escola assim como os apoios.</i></p> <p>“Infelizmente estamos a trabalhar com o mínimo de pessoal. Claro que quanto menos pessoal houver pior as coisas funcionam e é o que digo, este agrupamento não é o mesmo que os outros agrupamentos e a gente também tem de ver o sítio onde estamos inseridos. Conforme os sítios, aí precisamos de ver a quantidade de pessoas. Numa escola que tem 300 alunos mas se forem crianças dentro do possível normal, se calhar os funcionários chegam” (membro da Associação de Pais).</p> <p><i>A escola tem uma Unidade de Multifuncionária que também tem sofrido com a falta de funcionários.</i></p>
<p>Caracterização dos pais/encarregados de educação e evoluções</p>	<p><i>Pais pouco disponíveis e desinteressados.</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

recentes	
Caracterização do território de intervenção e evoluções recentes	<i>É um meio muito complicado devido à população que abrange (famílias desestruturadas e predominância da etnia cigana).</i>
Caracterização do projecto TEIP	<p><i>A frustração com as expectativas em relação ao Programa TEIP é bem evidente no discurso das entrevistadas. No início da candidatura TEIP a Associação de Pais participou numa reunião do Conselho Transitório em que a ex-directora explicou no que ia consistir o Projecto e referiu experiências do Norte como exemplos de boas práticas. Após esta reunião ficaram com expectativas bastante elevadas porque acreditaram que o Agrupamento ia ter autonomia para contratar mais recursos humanos como professores de apoio, psicólogos e mais funcionários. No entanto consideram que actualmente a situação piorou porque as turmas ficaram piores (associam a turmas de PCA a turmas mistas que não faz sentido nenhum), não há professores de apoio, e o psicólogo que tinha sido prometido para acompanhar as turmas e fazer uma sinalização dos casos mais graves acabou por não ser contratado.</i></p> <p>“Explicou-nos exactamente como é que era o Projecto, [...] o Agrupamento ficava como se fosse quase independente, que ficava com autonomia para contratar os psicólogos que fossem necessários. Não uma data deles mas pelos menos a escola poderia ir até dois ou três psicólogos, a escola já tinha uma. Poderia contratar pessoal para apoiar mais os deficientes, pessoal para colocar nas salas para apoiar nas salas. Podia-se se calhar tentar fazer umas reestruturações” (Presidente da Associação de Pais).</p> <p>“A escola era considerada um agrupamento dos piores agrupamentos, havia vários problemas. Ela muito se andava a esforçar [anterior presidente da Comissão Instaladora] para alterar isso. Nos últimos dois anos sei que a classificação da escola aumentou muito com ela no cargo e tudo [...] e acho que ela mal soube do projecto acarinhou-o porque era uma melhoria para a escola, para o agrupamento todo e para as crianças” (Presidente da Associação de Pais).</p> <p>“Nós estávamos à espera de mais e quando o Projecto foi inicialmente falado, eu lembro-me perfeitamente [...], nós estávamos na reunião e tudo e da maneira como</p>

foi explicado e tudo pensávamos que iria ser uma coisa melhor e que a escola ia ter mais autonomia para realmente fazer coisas melhores. Colocar mais pessoal direccionando mesmo para o apoio aos alunos, na altura falou-se em colocar mais um psicólogo. Da maneira como se falou dizia-se que a escola ia ficar com muito mais autonomia para melhorar muito mais tendo em conta que era uma escola TEIP. Realmente melhorou, viu-se melhorias mas não se viu nada daquilo que se falou, nada daquilo que se estava à espera” (Presidente da Associação de Pais).

“As grandes diferenças que diziam que vinham não se viu. [...] Eu como mãe e pela Associação sinto-me um bocadinho frustrada porque realmente quando ouvi falar do Projecto as lágrimas caíram-me aos olhos nesse dia. [...] Nem sabia que existiam esses projectos. E depois quando vimos que realmente esse projecto havia, que nós na Associação até falávamos nisso, foi uma alegria” (Presidente da Associação de Pais).

“Na colocação de professores a gente sabe que às vezes em Outubro e Novembro às vezes há falta de professores. Numa escola TEIP isso nunca ia acontecer porque a escola tem autonomia para contratar os professores. Isso aconteceu. Uma escola TEIP e quando dei por mim não havia professores. As turmas não tinham professores” (Presidente da Associação de Pais).

“Está a funcionar melhor dentro das possibilidades da escola mas não vemos que seja o Programa TEIP que está a funcionar. O Programa TEIP nós não estamos a vê-lo” (Presidente da Associação de Pais).

“Não há uma melhoria, não há uma diferenciação, não há uma coisa que a gente dissesse: “o Programa TEIP está a funcionar”. Por exemplo, há escolas que eu vi do Norte que andei a informar-me que no Norte eles propuseram-se a fazer diferente. Lembraram-se a fazer diferente e pediram autorização ao Ministério para fazer diferente, fizeram e funcionou” (Presidente da Associação de Pais).

“Não se vê mudanças. A [EB1/JI Castanha] continua com a mesma reputação, continua com os mesmos problemas, continua com tudo. Piorou, foi piorando. Ficámos com menos pessoal, com menos tudo. A escola não começou quando devia ter começado a 100%. [...] Tem havido normal como as outras escolas” (Presidente da Associação de Pais).

A Associação de Pais não participou na elaboração do Projecto TEIP e demonstram desconhecimento sobre a sua concepção.

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>“A gente não viu o projecto. Soubemos do projecto e soubemos por aquilo que nos foi explicado naquele dia pela Professora [anterior Presidente da Comissão Instaladora]” (Presidente da Associação de Pais).</p>
--	---

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
<p>Transformação nos resultados escolares dos alunos</p>	<p><i>Apesar de não se assistir a uma evolução muito significativa nos resultados escolares consideram que tanto o corpo docente, funcionários e Associação de Pais têm trabalhado nesse sentido.</i></p> <p>“Há uma melhoria mas devido à boa formação dos professores, boa formação dos funcionários, interesse dos funcionários que estavam na escola e que estão na escola que eu vejo que andam mais atrás, que andam a tentar” (Presidente da Associação de Pais).</p> <p>“O que acontece é que eles dizem [os professores] que os alunos daqui não são bons alunos” (Presidente da Associação de Pais).</p>
<p>Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)</p>	<p><i>É referido que não há uma estrutura de mediação de conflitos na escola. Em casos de indisciplina escrevem-se recados para os pais e se a situação for grave reporta-se a situação ao Coordenador da Escola que pode propor a suspensão do aluno como castigo máximo. A Escola Segura também costuma intervir nestas situações.</i></p> <p>“A escola está um pouco de mãos e pernas atadas por causa dos problemas dos miúdos porque é assim, os miúdos não podem ir para a rua, os miúdos não podem...O que é que acontece? Normalmente quando eles fazem assim coisas mais graves são suspensos meia dúzia de dias. Depois voltam e continuam na mesma” (Membro da Associação de Pais).</p>

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
<p>Transformações no envolvimento das famílias</p>	<p><i>A maior parte dos pais não vai às reuniões dos encarregados de educação e não se mostram muito disponíveis. O Agrupamento tenta envolvê-los através de comunicados, realiza reuniões de esclarecimento e através de actividades em que os filhos participam.</i></p>
<p>Transformações na dinamização</p>	<p><i>Referem como parceiros do Agrupamento a Escola Segura, a Junta de Freguesia e a Câmara Municipal. Desconhecem quem são os parceiros do Projecto TEIP.</i></p>

de parcerias locais	
---------------------	--

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)	<p><i>Na sua opinião pensam que se devia apostar numa prática pedagógica diferente com os alunos com mau comportamento. Por exemplo, colocá-los juntos num projecto ou numa sala em que um professor pudesse trabalhar com eles e acompanhamento de um psicólogo.</i></p> <p><i>Existe também diferenças entre o professor titular e não titular.</i></p> <p>“Vamos a uma sala em que está o professor titular [...] e eles portam-se ali na linha e não fogem nada. Está o professor a seguir [...] fazem o que querem, mas fazem o que querem” (membro da Associação de Pais).</p>
Transformações na oferta curricular	<p><i>Referindo-se às turmas de PCA não se mostraram muito optimistas mas também percebe-se uma falta de desconhecimento em relação a estas turmas e ao seu funcionamento.</i></p> <p>“As turmas estão cada vez mais mistas com alunos que uns estão na primeira classe, até à quarta classe na mesma turma, não faz sentido” (Presidente da Associação de Pais).</p>
Actividades de Enriquecimento Curricular (clubes, salas de estudo, projectos, etc.)	<p><i>Consideram que há falta de espaços lúdicos na escola para as crianças brincarem e apesar de reconhecerem a existência de animadores no recreio, consideram que é insuficiente.</i></p> <p>“Apesar de eles tentarem pôr por pessoas no recreio para fazerem jogos com eles e mesmo assim tem funcionado, óbvio, mas não é o suficiente [...]. Têm indo tirando tudo. Ora, se os miúdos não têm nada o que é que eles fazem? Andam à porrada. [...] Apesar de se tentar inculcar neles, a biblioteca está aberta, podem ir. Mas é assim, no meio onde há tantos e depois com várias maneiras de ser e há miúdos que não têm apoio nenhum, eles querem lá saber disso. Então se é isso que eles estão habituados” (membro da Associação de Pais).</p> <p><i>A Associação de Pais promove um Projecto chamado “O Oleão” - Angariação de óleo velho para troca de novo e por cada 1100 Quilos de óleo é oferecido 125€ (25€ são para a Unidade de Multidificiência). Apesar de ter sido uma iniciativa da Associação de Pais com o consentimento da Direcção, não se vê a participação da</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<i>Escola Sede neste projecto que até ao momento não tinha contribuído com nenhum óleo. “Estes aqui ganharam [sensibilidade para o meio ambiente] porque viu-se que realmente eles foram dizendo aos papás [...], e lá que são maiores não aproveitaram sequer o projecto. [...] Não colaboraram nada” (Presidente da Associação de Pais).</i>
--	--

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Gestão de Recursos	(00:14:33) “Acho que veio para aí uma animadora mas o problema disto é que funciona tudo à base de POC's. E depois com o tempo eles vão retirando isto tudo. Têm indo cortando com tudo. Um ano estão, no outro já não estão” (membro da Associação de Pais).

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Avaliação do TEIP	<i>Nunca foram contactadas para participar na Avaliação TEIP.</i>
Estrutura e dinâmica do Programa TEIP	<i>Desconhecem a actual equipa de Coordenação TEIP porque nunca foram informadas neste sentido.</i>

Grelha de Análise das Entrevistas

Agrupamento de Escolas: Branco
Entrevistado(s): Consultora Externa
Duração: 00:19:25
Forma de registo: Gravação digital

Caracterização do Agrupamento

Itens	Respostas
Perfil do entrevistado	<i>46 anos, formação de base Magistério Primário, leccionou no 1º ciclo; licenciatura em psicologia da educação, mestrado em ciências sociais, na vertente de educação intercultural, está a terminar o doutoramento na área das políticas de educação. Docente na ESE há 10 anos, anteriormente esteve 10 anos no IIE.</i>
Caracterização do	<i>Refere que conhece o agrupamento desde que este iniciou o Projecto TEIP, ao ser</i>

<p>agrupamento e evoluções recentes</p>	<p><i>convidada para consultora externa, há cerca de 1 ano e meio. Faz referência ao agrupamento como sendo composto por 3 escolas – a escola sede, a EB1/JI Verde e a EB1/JI Castanha, omitindo o JI (como aliás quase todos os entrevistados). As referências mais comuns são à escola sede e à EB1/JI Castanha.</i></p> <p>“à partida quando entramos e quando conhecemos o agrupamento parece ser um agrupamento em que as coisas correm todas bem, é uma boa imagem, tanto da escola como da calma que se respira nos próprios ambientes educativos, portanto não tem aquela conflitualidade nem aquela degradação que estamos à espera de ver às vezes num TEIP, não corresponde a isso, no entanto há questões sérias relativamente ao sucesso escolar, portanto é aí que as coisas incidem, para além de alguns aspectos relacionados com comportamentos, mas também acho que não são tão significativos assim, têm algum significado mais no 2º ciclo e nos dois primeiros anos do 3º ciclo.”</p> <p><i>O TEIP tem trazido ao agrupamento a capacidade de se pensar a si próprio e de concretizar com sucesso processos de avaliação contínua e ao longo do processo (o que não acontecia anteriormente). É esta a evolução recente (directamente relacionada com o TEIP) que destaca com mais pertinência. Destaca também como evolução recente a alteração da liderança.</i></p> <p>“eles dizem muitas vezes que é a primeira vez que se põem em frente ao espelho, portanto a consciência do que fazem, de olhar para as coisas, de ver onde é que estão os aspectos mais fracos, mais fortes, acho que as questões da avaliação, mas aquela que se vai produzindo ao longo do processo, não apenas a final, tem sido uma coisa muito útil para aquele agrupamento.”</p> <p>“O agrupamento é organizado, acho que desde o início que eles eram organizados, tinham uma liderança muito forte, que o agrupamento mudou de liderança de um ano para o outro, tinham até ao final do ano passado uma liderança de uma pessoa muito forte, que era muito carismática na escola e agrupava as pessoas, fazia com que houvesse coesão. Mas também como todas as lideranças fortes não se sentia muita oposição, nem contradição, nem conflitualidade e isso agora está a aparecer, também há as primeiras divisões sobre as coisas, em que as pessoas não estão de acordo, ou acham que podiam ser de outra forma. Agrupamento está por um lado mais coeso e mais organizado, mas neste segundo ano vejo também emergir algumas discordâncias que são positivas que venham a lume, em vez de permanecerem escondidas...”</p>
<p>Caracterização do</p>	<p><i>O insucesso escolar é o grande desafio. O projecto TEIP permite à escola pensar-se</i></p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

projecto TEIP	<i>a si própria e a reflexão constante acerca do projecto é algo bastante presente no discurso da entrevistada. O Projecto tem sido revisto acção a acção e têm sido feitas alterações fruto das reflexões e avaliação contínua. Destaca as acções da co-docência, tutorias, cursos CEF e presença dos técnicos na escola. Refere também, como característica do projecto, alguma tendência para a concentração dos recursos na escola sede, ficando as EBI mais prejudicadas, um pouco à margem. Considera que o projecto precisa de tempo para dar mais resultados, tanto a nível de maior integração de toda a comunidade escolar (incluindo a relação com as famílias), como em termos de resultados escolares.</i>
Outras observações	<i>Centrou o discurso na equipa de direcção e equipa TEIP, na dinâmica do projecto, nos pontos positivos em termos de mais valias de reflexividade e auto-avaliação, mudanças trazidas pelo TEIP. Por várias vezes se referiu ao projecto e ao trabalho a ele associado como “nosso”, dando a sensação de se sentir também parte integrante da equipa e assumindo o projecto como seu, de alguma forma.</i>

Efeito TEIP no combate ao insucesso escolar

	Respostas
Transformação nos resultados escolares dos alunos	<i>“os resultados não são ainda satisfatórios, não nos satisfazem os resultados do 1º ano TEIP, mas isto também é um processo para o qual às vezes não temos o tempo que desejávamos.”</i>
Transformações no clima de escola (estratégias e resultados)	<i>Quando questionada sobre a utilidade do TEIP para o combate ao insucesso escolar, que tinha identificado como principal desafio do agrupamento, a entrevistada foca-se nas alterações que considera positivas, e que resultam do TEIP, no domínio da capacidade para reflectir e avaliar continuamente as acções e processos. “este olhar contínuo sobre as coisas e a disponibilidade para melhorar sempre, o não desistir, o não ficar paralisado face aos resultados, que são aquém do que esperávamos, isto é um ponto forte”</i>

Efeito TEIP no estabelecimento de parcerias e envolvimento escolar e local

	Respostas
Transformações no envolvimento	<i>O TEIP tem trazido ao agrupamento a capacidade de se pensar a si próprio e de concretizar com sucesso processos de avaliação contínua e ao longo do processo (o</i>

dos docentes e estruturas organizacionais	<p><i>que não acontecia anteriormente). É esta a evolução recente (directamente relacionada com o TEIP) que destaca com mais pertinência.</i></p> <p>“Agrupamento está por um lado mais coeso e mais organizado, mas neste segundo ano vejo também emergir algumas discordâncias que são positivas que venham a lume, em vez de permanecerem escondidas... se calhar elas existiam mas não se viam, não emergiam e agora isso sente-se, embora, pronto as lideranças carismáticas também são importantes. Agora nota-se mais uma equipa, dantes havia uma liderança forte, agora nota-se mais a equipa, a preocupação com constituir a equipa, ser a equipa, ainda com algumas dificuldades, mesmo nesse aspecto.”</p>
Transformações no envolvimento das famílias	<p>“É nitidamente um aspecto que o agrupamento tem que melhorar, nitidamente, desde sempre eu fui dizendo, acho que nesse aspecto são um bocadinho fechados. O TEIP trouxe-lhes isso também, começou com a entrega dos diplomas, dos prémios, mas é mesmo preciso trazer mais os pais à escola, abrir aquela escola ao diálogo, à festa, os pais são encarados de uma forma negativa, sempre obstáculos, sempre colocando muito neles as responsabilidades pelo insucesso e isso é uma coisa que é preciso tempo. E mesmo a escola organizar coisas no exterior com os pais e com a comunidade tem sido complicado, são fechados nesse sentido, é um aspecto que tenho insistido para trabalhar.”</p>
Transformações na dinamização de parcerias locais	<p><i>Não houve referência a outros parceiros nem a parcerias desenvolvidas especificamente no âmbito do TEIP</i></p> <p>“Eles têm boas relações com a Câmara, ótimas parcerias, mas muito no sentido de concretizarem projectos que a escola já tem, menos de disponibilizarem por exemplo os seus equipamentos ou os seus recursos, deixarem usar, isso nem tanto...”</p>

Efeito TEIP no Sistema de organização pedagógica

	Respostas
Transformações pedagógicas no Agrupamento (projecto, organização, cultura)	<p><i>O TEIP tem trazido ao agrupamento a capacidade de se pensar a si próprio e de concretizar com sucesso processos de avaliação contínua e ao longo do processo (o que não acontecia anteriormente). É esta a evolução recente (directamente relacionada com o TEIP) que destaca com mais pertinência.</i></p> <p>“alguns resultados conseguidos a nível do trabalho pedagógico, que acho que melhorou, as pessoas estão mais atentas àquilo que fazem e percebem que estão a ser produzidos resultados, olhares sobre os resultados. Ponto mais fraco é alguma</p>

Poder e Lideranças em Agrupamentos TEIP

	<p>dificuldade em mudar as práticas de trabalho em sala de aula. Mesmo apesar das co-docências, há muita tendência em manter um sistema tradicional, do professor expositivo, que dá aula para todos os alunos...”</p> <p>“começaram, também com o TEIP a perceber que era preciso fazer uma ponte maior entre o que se faz no 1º ciclo e o que se faz no 2º e no 3º, na educação de infância isso não se sente tanto relativamente à integração no 1º ciclo, mas penso que essa continuidade ao longo dos ciclos e encontrar estratégias que vão desde o início ao fim do ciclo, acho que isso é um investimento que eles estão agora a começar a fazer e que ainda não está conseguido.”</p> <p>“A presença de outros técnicos na escola tem sido muito positiva, a existência de um técnico de serviço social, a existência de um psicólogo, a existência dos próprios animadores, neste caso também um educador social, eu sublinho que o TEIP trazendo isso, porque antes disso não havia, trouxe um reforço às práticas de professores, eles não podem existir de forma divorciada dos esforços dos próprios docentes, nem os substituem, mas de facto sente-se que há mais alguém na escola com quem produzir diálogo, que nos pode ajudar, que pode trabalhar connosco para resolver determinados problemas, que vai aos bairros, ... essa presença dessa equipa tem sido realmente uma coisa muito importante na escola e que sabemos que sem o TEIP será muito difícil sustentar e é necessário ter estes profissionais na escola, a escola não pode ser só os professores e os alunos.”</p>
<p>Transformações na oferta curricular</p>	<p><i>Criação dos CEF como ponto positivo, que permite trabalhar de forma algo diferente. Criação dos PCA, com algumas reservas para o facto de se ter criado turmas de 1º ciclo que depois tendencialmente transitam para o 5º ano também em PCA, acha que o agrupamento ainda não conseguiu, neste âmbito, concretizar o investimento em olhar de outra forma para as transições entre ciclos e para a articulação / continuidade dos alunos nas ofertas mais adequadas.</i></p>
<p>Experiências inovadoras em algumas turmas</p>	<p>“no 2º ciclo, nomeadamente, com muitas mudanças, em que a co-docência está de facto a produzir trabalho de sala de aula diferente, que as pessoas cooperam e já há um trabalho mais individualizado com o aluno. Aí nota-se mais no 2º ciclo essa apetência, essa vontade para mudar as práticas de sala de aula.”</p>
<p>Outras observações sobre a organização</p>	<p>“A escola não pode esbater todas as barreiras, mudar as coisas, tem que mudar dentro de certos limites e esses limites são claramente impostos pela administração e às vezes dá vontade de fazer coisas mesmo muito diferentes [no âmbito do Projecto</p>

pedagógica	<i>TEIP, das acções que dão resposta às áreas problemáticas identificadas], que cortassem um pouco com algumas práticas instituídas de trabalho com os alunos, era preciso apostar realmente em coisas mais inovadoras e estou a falar mesmo em termos dos CEF e da constituição destes cursos, que apesar de serem diferentes ainda são dentro de um currículo e modelo e às vezes é difícil aquilo funcionar muito mais fora da escola, com muito mais abertura.”</i>
------------	---

Efeito TEIP no Sistema de organização e gestão escolar

	Respostas
Organização escolar	<i>Referência às mudanças verificadas com a alteração de liderança – faz-se notar mais a noção de equipa, ainda que de forma algo incipiente</i> “[O TEIP] permitiu à escola pensar-se a si própria, é um agrupamento que eu acho que estava a precisar disso, de olhar para si, olhar para os seus resultados, aliás eles dizem muitas vezes que é a primeira vez que se põem em frente ao espelho, portanto a consciência do que fazem, de olhar para as coisas, de ver onde é que estão os aspectos mais fracos, mais fortes...”
Participação da comunidade educativa	“As duas escolas do 1º ciclo têm sempre mais dificuldade em se integrar, porque esta história da integração em agrupamento é também mais difícil, apesar de tudo, ali não sinto que seja especialmente problemático”
Gestão de Recursos	<i>Algum desequilíbrio na distribuição de recursos entre as várias escolas do agrupamento – tendência para a concentração na escola sede</i>

Efeito TEIP no Sistema de Monitorização e Avaliação

	Respostas
Avaliação do TEIP	<i>Faz um balanço diferente consoante as acções, já que têm tempos diferentes de implementação. As mais recentes precisam de mais tempo para produzirem resultados, assim como necessitam de mais tempo as alterações iniciadas que são mais profundas: a melhoria dos resultados escolares, a maior integração de toda a comunidade escolar (incluindo os restantes estabelecimentos) e as relações com as famílias. Destaca que algumas acções, como as co-docências já deveriam ter dado um salto qualitativo e ter produzido mais e diverso trabalho diferenciado em sala de aula. Por outro lado, a presença dos técnicos na escola e a implementação das estratégias de avaliação / reflexão / monitorização são os pontos positivos mais</i>

	<p><i>frequentemente referidos.</i></p> <p><i>A entrevistada vai à escola todos os meses (neste mês aconteceu que era a equipa da escola que se deslocava a Setúbal no dia seguinte ao dia em que foi realizada esta entrevista), por vezes é a escola que solicita à consultora que se reúnam para discutir alguma acção, outras vezes é a consultora que toma a iniciativa de agendar reuniões para abordar acções específicas que considera necessitarem de avaliação no momento. Adoptaram a estratégia de monitorização acção a acção, sendo que em cada um dos encontros mensais abordam uma acção específica.</i></p> <p><i>“desde sempre colaborei com o projecto, desde o início fui acompanhando aquilo que eles queriam fazer, dando sugestões face aos pedidos que eles faziam e agora acompanhando cada uma das acções nos momentos de reflexão que fazemos sobre ela, que são contínuos e às vezes promovendo mesmo encontros e trabalho com outros professores. Faço muita questão de não trabalhar apenas com a equipa mas também conhecer as outras pessoas que estão à frente das acções, a equipa de professores que trabalha nelas globalmente, o ano passado fizemos duas reuniões sobre co-docência, quis saber quem eram os professores quem estavam envolvidos nessa acção e reunimos todos, como agora vamos fazer com todos aqueles que estão a desempenhar o papel de tutores. Haver abertura e diálogo, o ano passado fui a duas reuniões de pedagógico, onde foram apresentados os resultados do TEIP e as reflexões, mas sem nunca forçar muito essas entradas, que as coisas correm de forma a que isso se torne natural”</i></p>
<p>Avaliação do (no) Agrupamento</p>	<p><i>Referiu por várias vezes que o agrupamento está a fazer esforços significativos e a trabalhar continuamente para melhorar em diversos domínios, mas que os resultados ainda não são, em alguns casos, satisfatórios ou visíveis. O trabalho de monitorização constante mereceu destaque ao longo de toda a entrevista, bem como a ideia de que é necessário mais tempo para que se implementem totalmente e com sucesso todas as medidas e acções.</i></p> <p><i>“Olhamos continuamente para os resultados, sim, às vezes eles nem põem isso no projecto, porque não percebem que isso é avaliar, (...) no 1º ano fizemos uma série de reuniões de monitorização sobre as acções e quando se chegou ao fim não havia registo, porque aquilo não era visto como avaliação. Não se registava, nem se punha no processo de avaliação aquilo que era avaliação processual e qualitativa e o agrupamento tem uma tendência para se concentrar nos resultados quantitativos,</i></p>

	<p>porque tem uma equipa, com professores de matemática, que é ótima a produzir dados quantitativos e o nosso relatório, de 1º ano, até acho que está excessivamente quantitativo e muito pouco qualitativo, quando no entanto isso faz-se mas não transparece nos relatórios produzidos”</p>
<p>Acompanhamento por parte da DGIDC e da Direcção Regional</p>	<p><i>Mostrou-se particularmente crítica na avaliação da forma como a tutela (a DGIDC e a DRE) concretizam o acompanhamento ao agrupamento. Destacou que este acompanhamento existe, tanto em relação a uma como a outra entidade, que é até bastante frequente e próximo.</i></p> <p>“A DR é próxima, mas pouco interferente, não interfere muito com as coisas que a escola está a fazer, acho que dá mais apoio, o papel deles tem sido muito esse, não interferem muito. Mas tenho a noção, quando é preciso qualquer coisa eles estão lá, dão resposta. Às vezes há mais dificuldades quando há projectos com turmas mais reduzidas, ou que se procura um outro currículo, porque há limitações administrativas colocadas não só a este TEIP como a todos os outros e portanto essas limitações fazem-se sentir.”</p> <p>“Depois existe uma pessoa que acompanha na DGIDC o TEIP, é bastante presente, vai muitas vezes, reflectir com os professores sobre o projecto. Esse tipo de trabalho e reuniões são sem os consultores, pronto eu acho que seriam mais produtivas, mais dinâmicas, mais interessantes se fossem com a presença do próprio consultor, mas nunca levantei problemas sobre isso, porque é o modo de gestão da administração, é assim que eles entenderam fazer (...) se estamos todos a falar do mesmo, sobre o mesmo projecto, podemos ter de facto pareceres diferentes, não tem problema nenhum que isso aconteça, mas juntos era melhor, porque essa diferença aparecia claramente e se trabalhava em conjunto portanto acho que esse papel, no fundo eles também têm um consultor, mas não lhe chamam assim, mas é alguém que vai lá e faz também esse trabalho.”</p> <p><i>Em relação ao papel da DGIDC ficou a ideia de que talvez exista alguma sobreposição entre o trabalho que a entrevistada desenvolve no TEIP e o trabalho de acompanhamento da DGIDC, dando azo a uma duplicação do trabalho e, por outro lado, à perda de oportunidades de debate possivelmente produtivos.</i></p>