



Universidade Lusitana
de Lisboa



**UNIVERSIDADE LUSÍADA
DE LISBOA**

**UNIVERSIDADE
DE ÉVORA**

**AUTONOMIA DAS ESCOLAS: IMPLICAÇÕES E
ALTERAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

José Emílio Faleira Pernas



174 606

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Évora, Abril de 2010



Universidade Lusitana
de Lisboa



**UNIVERSIDADE LUSÍADA
DE LISBOA**

**UNIVERSIDADE
DE ÉVORA**

**AUTONOMIA DAS ESCOLAS: IMPLICAÇÕES E
ALTERAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

José Emílio Faleira Pernas



174 606

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor José Lopes Cortes Verdasca

Évora, Abril de 2010

Agradecimentos

A todos aqueles que, de alguma forma, ajudaram a tornar possível a elaboração desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

Em particular, aos Presidentes dos Conselhos Executivos das quatro Escolas/Agrupamentos envolvidos neste estudo pela disponibilidade que sempre manifestaram.

Ao meu orientador, Professor Doutor José Lopes Cortes Verdasca, pelo apoio e disponibilidade que sempre manifestou, apesar das inúmeras solicitações que diariamente tem.

Finalmente à família, pela compreensão e incentivo dado ao longo destes meses.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	5
2.1. O conceito de Autonomia	5
2.2 Autonomia	9
Enquadramento Jurídico – Normativo e Histórico	9
2.2.1. “A Gestão Democrática”	9
2.2.2 Anos 80 - Práticas de Centralização desconcentrada	11
2.2.3. A Desconcentração de Serviços	13
2.2.4. Anos 90 - O desafio do local	16
Territorialização das políticas educativas	16
2.2.5. A fase de transição para o novo regime de autonomia e gestão	23
2.2.6. Regime de autonomia, administração e gestão das escolas - Decreto-Lei nº115-A/98, de 4 de Maio	24
2.3. O Novo modelo de Gestão	29
Decreto – lei nº 75/2008, de 22 de Abril	29
2.3.1. Objectivos	30
2.3.2. Regime de Autonomia	33
2.3.3. Instrumentos de autonomia	33
2.3.4. Contrato de Autonomia	35
2.3.5. Administração e Gestão	38
2.3.5.1. Conselho Geral	38
2.3.5.1.1. Composição	39
2.3.5.1.2. Competências	40

2.3.5.2.	Director.....	41
2.3.5.2.1.	Subdirector e adjuntos do director	41
2.3.5.2.2.	Competências	42
2.3.5.3.	Conselho Pedagógico.....	44
2.3.5.3.1.	Composição	44
2.3.5.3.2.	Competências	45
2.3.5.4.	Conselho Administrativo	47
2.3.5.4.1.	Composição	47
2.3.5.4.2.	Competências	47
2.4.	Pareceres relativos ao Decreto – Lei 75/2008.....	48
2.3.6.	Parecer do Conselho Nacional de Educação	48
2.3.7.	Parecer do Conselho das Escolas.....	53
2.3.8.	Parecer de Especialistas.....	56
2.3.8.1.	João Barroso	56
3.	METODOLOGIA.....	66
3.1.	Opções metodológicas fundamentais.....	66
3.2.	Seleção e caracterização da amostra.....	69
3.2.1.	Caracterização da Escola CA – S	70
3.2.2.	Caracterização do Agrupamento CA – A	76
3.2.3.	Caracterização do Agrupamento A.....	84
3.2.4.	Caracterização da Escola S.....	85
3.3.	O trabalho de intervenção.....	88
3.4.	Instrumentos de Recolha de dados	89
3.4.1.	A Entrevista.....	89
3.4.2.	Fonte Estatística	90
4.	ANÁLISE DOS DADOS	91
4.1.	Análise Estatística	92

4.2. Entrevistas	111
4.3. Contratos de autonomia.....	118
4.4. Estrutura Organizacional	135
5. Conclusão.....	137
6. Referências Bibliográficas.....	141
7. ANEXOS.....	146
ANEXO 1.....	147
Protocolo de Entrevista 1 – AC-A	147
ANEXO 2.....	149
Protocolo de entrevista 2 - A.....	149
Anexo 3.....	153
Protocolo de Entrevista 3 - S	153
Anexo 4.....	158
Protocolo de Entrevista 4 - S	158
Anexo 5.....	162
Protocolo de Entrevista 5 - CA – A.....	162
Anexo 6	169
Protocolo de Entrevista 6 - CA – A Protocolo de Entrevista 6.....	169
Protocolo de Entrevista 6	170
Anexo 7	174
Protocolo de Entrevista 7 - CA – S Protocolo de Entrevista 7	174
Protocolo de Entrevista 7	175
Anexo 8.....	180
Protocolo de Entrevista - CA – S.....	180
Anexo 9.....	193
Entrevistas	193

Resumo

Este estudo teve como objectivo investigar o que mudou na organização escolar com o reforço da sua autonomia nomeadamente com a celebração dos contratos de autonomia.

A investigação incidiu sobre quatro Escolas/Agrupamentos, duas com Contrato de Autonomia e outras duas sem Contrato de Autonomia.

No estudo optou-se por utilizar como técnicas de recolha de dados a fonte estatística e o inquérito por entrevista, recorrendo para o efeito a entrevistas semi-estruturadas aos Presidentes dos Órgãos de Gestão das quatro Escolas/Agrupamentos envolvidos no estudo. Os dados estatísticos foram obtidos através da análise das pautas relativas ao 3º período dos anos lectivos 2006/2007 e 2007/2008, das quatro escolas/Agrupamentos envolvidos no estudo.

Dos resultados obtidos nesta investigação destacamos a importância que os Presidente dos Órgãos de Gestão dão à necessidade de uma maior autonomia. Os Contratos de Autonomia potenciaram um conjunto de alterações na organização escolar levando ao aumento do sucesso escolar e da criação de uma forte identidade da escola com Contrato de Autonomia.

Será importante que estudos posteriores analisem os resultados obtidos nas vinte e duas escolas que celebraram contratos de autonomia, os quais terminam no final do ano lectivo 2010/2011, sendo certo que dos resultados desta investigação ressaltaram as vantagens de cada Escola/Agrupamento poder escolher o seu próprio caminho para atingir o sucesso escolar e social dos seus alunos.

Abstract

Autonomy of Schools: implications and changes in school organization

This study aimed to investigate what has changed in school organization as a result of the legal reinforcement of its power and autonomy and, in particular, due to the celebration of contracts of autonomy.

The research focused on four establishments (Schools/School Groups), two of them already functioning under a contract of autonomy and the other two with no such contract.

The techniques used in our investigation were the collection and treatment of statistical data and the interview survey, mainly the semi-structured interview type directed to the Presidents of the Governing Bodies of all the four establishments involved.

At the end of the present investigation, it is clear to us all the advantages presented to an educational establishment which is able to choose its own path to achieve the academic success and the social development of its students. Therefore, it is of the utmost importance that future studies duly analyse the results achieved by all the twenty two school establishments which celebrated contracts of autonomy ending at the term of the academic year 2009/2010.

Palavras – Chave

Autonomia

Contratos de Autonomia

Escola

Agrupamento

1. Introdução

Actualmente assiste-se a um aumento da autonomia por parte das escolas. Finalmente, os contratos de autonomia previstos no Decreto-Lei nº 115-A/98, de quatro de Maio e no Decreto – Lei 75/2008, de vinte e dois de Abril, estão a ser concretizados.

Parece estar hoje adquirido na sociedade portuguesa que o aprofundamento da autonomia, com a conseqüente responsabilização, das escolas básicas e secundárias é um imperativo estratégico de política educativa.

O primeiro passo para a celebração dos contratos de autonomia foi a criação, por parte do Ministério da Educação, de um Grupo de Trabalho para a avaliação das escolas. Este Grupo de Trabalho criou um modelo de avaliação externa dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básicos e secundário, tendo em vista a melhoria da qualidade da educação e a criação de condições para o aprofundamento da autonomia das escolas.

Assim, em Maio de 2006 foram sujeitos a uma avaliação externa vinte e dois estabelecimentos de ensino que se tinham oferecido como voluntários. Foram estes vinte e dois estabelecimentos que celebraram contratos de autonomia com o Ministério da Educação.

Este processo de avaliação externa irá estender-se a todas as escolas não agrupadas e agrupamentos de forma que num período de quatro anos todas elas sejam sujeitas a uma avaliação externa, o primeiro passo para a celebração dos contratos de autonomia.

O Ministério da Educação designou um Grupo de Trabalho, coordenado pelo professor João Formosinho, com o objectivo de elaborar recomendações quanto ao processo de transferência de competências e à celebração dos contratos de autonomia.

No entender do Grupo de Trabalho do Projecto de Desenvolvimento da Autonomia das Escolas, a autonomia das escolas, concretizada no respectivo projecto

educativo, pressupõe a celebração de contratos de autonomia que implicam a transferência e a contratualização de competências.

Estes contratos de autonomia devem incluir não só os estabelecimentos de ensino, mas também outros parceiros, como os municípios, as associações locais, as associações científicas e pedagógicas, os centros de formação contínua e as instituições de ensino superior.

No entanto, a construção de uma escola com maior autonomia para elaborar e executar o seu projecto educativo está estreitamente relacionada com a prestação de um serviço público da maior relevância, na medida em que cabe à instituição escolar o papel de executar localmente uma política educativa de âmbito nacional.

É precisamente essa noção de prestação de serviço público que deve definir e delimitar a autonomia e a responsabilidade das escolas perante a comunidade local e o país, implicando necessariamente a prestação de contas quanto à eficácia do serviço efectuado.

A dimensão de serviço público abrange cinco domínios, nomeadamente:

- . a garantia de acesso de todos os alunos à educação escolar;
- . a aposta no sucesso escolar;
- . as funções de apoio sócio educativo e de guarda;
- . a abertura à participação de todos os intervenientes no processo educativo e o desenvolvimento da Educação para a Cidadania.

Tendo em conta estes pressupostos, o grupo de trabalho definiu um quadro de transferência de competências, de acordo com três níveis de profundidade: nível base, nível 1 e nível 2.

O nível base de autonomia corresponde ao conjunto de competências a desenvolver por todas as unidades organizacionais escolares.

O nível 1 corresponde ao conjunto de competências a desenvolver pelas unidades organizacionais escolares do nível base que garantam padrões de qualidade comprovada por avaliação interna e externa e que se candidatem ao exercício dessa autonomia.

O nível 2 corresponde ao conjunto de competências a desenvolver pelas unidades organizacionais escolares que garantam padrões de qualidade comprovada por avaliação interna e externa e ainda especialização profissional bastante para a auto – responsabilização e auto monitorização.

Os níveis 1 e 2 não são sequenciais. No programa de desenvolvimento da autonomia podem ser contratualizadas competências de nível 1 e de nível 2 que resultem da avaliação efectuada.

Em cada um destes três níveis de profundidade, a autonomia das escolas abrange as seguintes áreas:

- . Organização pedagógica;
- . Organização curricular;
- . Recursos humanos;
- . Acção social escolar;
- . Gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira.

Os contratos de autonomia ainda não estão em vigor de forma generalizada mas o reforço da autonomia das escolas já começou com a publicação dos Despachos 9776/2006, de 4 de Maio e 10981/2008, de 15 de Abril. Com a publicação destes dois Despachos, as direcções regionais de educação delegaram nos órgãos de gestão uma série de competências que, até agora, eram da sua responsabilidade, de modo a desburocratizar a gestão dos estabelecimentos de ensino, reforçando assim a sua autonomia. As delegações de competências foram nas áreas dos recursos humanos, na área pedagógica e na área dos recursos materiais.

Também na contratação de docentes foi dada maior autonomia às escolas. O Decreto-Lei nº 51/2009, de 27 de Fevereiro, permite às escolas seleccionar o candidato com perfil mais ajustado às necessidades ocasionais resultantes do respectivo plano de actividades ou projecto educativo, ou seja, na contratação de escola deixa de ser obrigatório recorrer à lista nacional de graduação dos docentes.

Perante o exposto anteriormente tentaremos no trabalho responder à seguinte questão:

O que mudou na organização escolar com o reforço da sua autonomia nos seguintes domínios:

- . Organização pedagógica;
- . Organização curricular;
- . Recursos humanos;
- . Acção social escolar;
- . Gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira.

A partir da questão anteriormente colocada consideramos os seguintes objectivos deste trabalho:

- Conhecer/Analisar a evolução das escolas do ponto de vista da qualidade dos resultados
- Apreender que mudanças na organização escolar ocorreram durante os anos lectivos 2007/2008 e 2008/2009
- Verificar se uma maior autonomia induziu ou não alterações na organização escolar e se contribuiu para a melhoria dos resultados escolares dos alunos

Após a Introdução, o segundo capítulo é dedicado à apresentação da revisão da literatura que incide sobre o conceito de autonomia e o seu enquadramento jurídico – normativo.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada ao longo da investigação, os instrumentos de recolha e as formas de tratamento dos dados. Ao longo do quarto capítulo são apresentados os dados que foram recolhidos e os resultados das análises efectuadas.

No quinto e último capítulo apresentamos as conclusões, algumas recomendações e as limitações do estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1. O conceito de Autonomia

Etimologicamente autonomia, autos - nomos, significa que a lei se formula por referência a si própria. É a capacidade e a possibilidade das pessoas e das organizações se darem as próprias normas de acção. Ter a capacidade e possibilidade de optar, decidir, construir os regulamentos em função das situações, dos problemas, das especificidades da acção concreta.

Segundo Max Weber “autonomia significa, ao contrário de heteronomia, que a ordem do agrupamento não é imposta por alguém de forma do mesmo e exterior a ele, mas pelos seus próprios membros e em virtude dessa qualidade, seja qual for a forma que assuma” (Sarmiento, 1996:5).

Para Le Moigne autonomia define-se como “ propriedade de um sistema com capacidade para identificar-se e ser identificado, ao mesmo tempo diferente e manter-se diferente do meio de que é solidário (Macedo, 1995:85).

Seleccionando nesta definição o conceito de identidade (entre outros conceitos presentes como: sistema, diferença, meio), podemos entendê-lo como propriedade emergente dos sistemas com capacidade de se auto – organizarem.

A auto – organização surge, assim, como elemento fundamental na construção da identidade.

Ao auto – organizar-se, isto é, ao estruturar-se na realização de objectivos que define, o sistema diferencia-se dos outros sistemas com quem está em inter – relação, criando a sua própria identidade.

A aplicação deste conceito ao sistema – escola, permite – nos entender como a autonomia passa pela construção de uma identidade própria de escola. Na prossecução de objectivos próprios, que têm em conta as interacções que se desenvolvem entre os actores que a constituem, as interacções que estabelece com outros níveis do sistema educativo e

com os outros sistemas, económico, social, político, com quem estabelece trocas de energia, matéria e informação, a escola auto – organiza-se.

Deste modo, ao definir e prosseguir objectivos que traduzem os interesses, aspirações e características dos elementos que a constituem (alunos, professores, pais, funcionários, ...) e também do meio de que é parte, a escola assume as suas próprias potencialidades e limites. Diferencia-se dos outros sistemas com quem está em inter – relação, constrói a sua Identidade, a sua Autonomia. (Macedo, 1995:85).

Neste sentido, “ poderá mesmo dizer-se que autonomia é a escola conhecer-se e organizar-se com o objectivo de resolver os próprios problemas e identificar novas metas a atingir” (Macedo, 1995:85).

A construção da própria identidade e auto – organização, surgem assim, como factores fundamentais da escola que se propõe encontrar respostas para os seus problemas e dar um sentido próprio à melhoria da qualidade educativa.

Segundo Barroso (1998:17) “ o conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a “independência”. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autónomos de alguém ou de algumas coisa) pelo que a sua acção se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações”.

A autonomia é uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis. (Barroso, 1998:17)

Como refere Barroso, a aplicação deste conceito às escolas, embora não contrarie o seu sentido etimológico, resultou essencialmente de dois tipos de influências: uma, mais antiga, de natureza jurídico – administrativa e outra, mais recente, que decorre de uma abordagem sócio – organizacional da instituição escolar. (1998:17)

De um ponto de vista jurídico – administrativo, as duas modalidades mais relevantes de autonomia são:

- a “autonomia administrativa” que consiste no poder atribuído a uma entidade pública de praticar actos definitivos e executórios só impugnáveis por via de recurso contencioso administrativo.

- a “autonomia financeira” que se define pela possibilidade das entidades públicas disporem de receitas próprias, as quais podem livremente aplicar, segundo orçamento privativo, para cobertura de despesas que elas próprias autorizam.

Contudo, como refere Barroso (1998:18), o ordenamento jurídico prevê outros tipos de autonomia que, no caso das escolas se pode estender aos domínios pedagógico, estatutário, disciplinar, etc.

Neste sentido, pode dizer-se que o reconhecimento da autonomia das escolas se traduz sempre num conjunto de competências (definidas normativamente) que os órgãos próprios de gestão da escola têm, para decidirem sobre matérias relevantes ligadas à definição de objectivos, às modalidades de organização, à programação de actividades e aplicação de recursos.

No quadro do sistema público de ensino esta autonomia é sempre relativa e é condicionada quer pelos poderes da tutela e de superintendência do governo e da administração pública quer, eventualmente, do poder local, no quadro de um processo de descentralização.

O exemplo que existe na legislação portuguesa com uma dimensão mais alargada é o Decreto – Lei número 43/89, conhecido pelo “decreto da autonomia”:

“ A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projecto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações da comunidade em que se insere.

“A autonomia da escola exerce-se através de competências próprias em vários domínios, como a gestão de currículos e programas de actividades de complemento curricular, na orientação e acompanhamento de alunos, na gestão de espaços e tempos de actividades educativas, na gestão e formação do pessoal docente e não docente, na gestão de apoios educativos, de instalações e equipamentos e, bem assim, na gestão administrativa e financeira”.

Mais do que “regulamentar” a autonomia, o que se pretende é criar as condições para que ela seja “construída” em cada escola/agrupamento, de acordo com as suas especificidades locais e no respeito pelos princípios e objectivos do sistema público de ensino. (Barroso, 1998:20)

Isto significa, segundo Barroso (1998:20), que, “para além da perspectiva jurídico – administrativa atrás referida, se privilegia uma perspectiva mais sócio – organizacional, em que a autonomia é vista como uma propriedade construída pela própria organização social que lhe permite estruturar-se em função de objectivos próprios”.

“Neste sentido, a autonomia consiste no jogo de dependências e interdependências que os membros de uma organização estabelecem entre si e com o meio envolvente com o fim de estruturarem a sua acção organizada em função de objectivos próprios, relativamente assumidos” (Barroso, 1998:20)

É um conceito construído social e politicamente, pela interacção dos diferentes actores organizacionais, numa determinada escola. Ela é, portanto, o resultado da acção concreta dos indivíduos que a constituem, no uso das suas margens de autonomia relativa.

Assim, uma política destinada a “reforçar a autonomia das escolas” não pode limitar-se à produção de um quadro legal que defina normas e regras formais para a partilha de poderes e a distribuição de competências, entre os diferentes níveis de administração, incluindo o estabelecimento de ensino.

O que está em causa não é “ conceder maior ou menor autonomia às escolas”, mas sim reconhecer a autonomia da escola como um valor intrínseco à sua organização, e utilizar essa autonomia em benefício das aprendizagens dos alunos.

“ A autonomia das escolas não constitui, portanto, um fim em si mesmo, mas um meio de a escola realizar em melhores condições as suas finalidades que são, a formação das crianças e dos jovens” (Barroso, 1998:21)

2.2 Autonomia

Enquadramento Jurídico – Normativo e Histórico

2.2.1. “A Gestão Democrática”

Segundo Almeida(2005:52), pode afirmar-se que foi com o 25 de Abril de 1974 que se abriu o caminho para a autonomia das escolas, então conquistada sob a forma de uma auto – gestão mais ou menos radical e caracterizada por um forte espírito de participação e de democraticidade.

Anteriormente à implantação do regime democrático, ou seja, antes de 1974, os administradores das escolas, designados por reitores ou directores, eram professores nomeados directamente pelo Ministério de Educação, sem necessidade de qualquer concurso ou formação especializada, com base em critérios onde predominavam considerações de ordem política ou ideológica.

"A nível local ou regional, muitos destes administradores eram figuras importantes do partido único, caciques locais do *establishment* e membros de organizações de enquadramento e controle como a Mocidade Portuguesa ou a Legião Portuguesa" (Afonso, 1995, Inovação:105).

Segundo Afonso (1995, Inovação:105), no contexto de um regime político autoritário e repressivo, a administração das escolas revestia uma vertente importante de controlo ideológico e político sobre alunos e professores, relegando para segundo plano as preocupações com a qualidade pedagógica ou a eficiência da gestão.

Com o 25 de Abril muitos destes administradores escolares foram sumariamente afastados dos seus cargos, logo nas primeiras semanas do novo regime, por iniciativa de assembleias gerais de professores, funcionários e alunos. Em seu lugar foram eleitas comissões de gestão "ad hoc", de composição variada, mas geralmente constituídos por representantes de professores, funcionários e alunos, com predomínio nos primeiros.

Desde cedo conhecido entre os professores como a "gestão democrática", este modelo autogestionário consolidou-se durante os dois anos lectivos seguintes, no contexto favorável que o país atravessou entre 1974 e 1976.

"A *gestão democrática* depressa se implantou como um artefacto fundamental da cultura organizacional das escolas públicas, sendo associada à própria essência do novo regime político, e como tal sendo legitimada na constituição de 1976" (Afonso, Inovação 1995: 106).

Segundo Afonso (1995, Inovação:106), a *normalização* do funcionamento das escolas só veio a ser conseguida a partir do ano lectivo de 1976/77, através do Decreto-Lei nº769-A/76, de 23 de Outubro e das respectivas portarias, da responsabilidade do 1º Governo Constitucional, e num contexto de ultrapassagem do período revolucionário, após a aprovação da Constituição e a realização da primeira eleição para a Presidência da República.

No Decreto-Lei nº769-A/76, de 23 de Outubro, que regulamenta a gestão das escolas e ao qual o Ministro Sottomayor Cardia deixou ligado o nome, define como órgãos de topo de escola o Conselho Directivo, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo.

Definem-se as suas regras de constituição e os respectivos processos eleitorais, sem esquecer competências de cada um, embora remetendo para a legislação posterior a regulação do funcionamento do Conselho Directivo (Portaria nº677/77, de 4 de Novembro) e do Conselho Pedagógico (Portaria nº679/77 de 8 de Novembro).

Para além da omissão de qualquer referência às assembleias, estabelece-se uma divisão de funções entre os três órgãos, cabendo ao Conselho Directivo (órgão deliberativo e executivo), a responsabilidade do funcionamento e da gestão corrente das escolas que não seja específico do Conselho Pedagógico, ou do conselho administrativo, órgão de gestão financeira e orçamental.

Altera-se a composição do conselho directivo, que passa a ser de três ou cinco representantes do pessoal docente, conforma a escola tenha mil ou mais de mil alunos, dois representantes dos estudantes, que devem frequentar os cursos complementares (ensino Secundário) e um representante do pessoal não docente. O Conselho Pedagógico, a que preside o presidente do conselho directivo, por inerência de funções, tem como órgãos de apoio os conselhos de grupo, de turma, de directores de turma, de ano ou de curso, e nele têm assento os delegados de grupo, subgrupo, disciplina ou especialidade.

Também o conselho administrativo é presidido pelo presidente do conselho directivo (ou por um dos vice-presidentes, por delegação) e a ele pertencem ainda o secretário do Conselho Directivo e o Chefe de secretaria, exercendo aquele as funções de vice-presidente e este as de secretário.

2.2.2 Anos 80 - Práticas de Centralização desconcentrada

Através de legislação específica, a constituição e as competências do conselho pedagógico foram sendo revistas e ajustadas às novas funções que lhe são cometidas no âmbito da profissionalização em serviço (Decreto-lei nº579-T1/79, de 29 de Dezembro e Decreto-Lei nº376/80, de 12 de Setembro), com implicações nas atribuições e competências do delegado e subdelegado de grupo, subgrupo ou disciplina (Despacho nº333/80, de 22 de Setembro).

Por outro lado, as Associações de Pais e encarregados de educação, que já tinham visto consagrado o reconhecimento do direito de cooperação com o Estado na Educação dos filhos e de emissão de pareceres sobre as linhas gerais da política nacional e da juventude e sobre a gestão dos estabelecimentos de ensino (Lei nº7/77, de 1 de Fevereiro), vêem regulamentada a sua intervenção nas escolas, que se vai alargando dos contactos com o conselho directivo e das reuniões periódicas com este órgão, pelo menos uma vez por trimestre lectivo, às "actividades culturais e desportivas, nomeadamente de ocupação de tempos livres, à possibilidade de participação de um seu representante, *sem direito de voto*, nas reuniões ordinárias do conselho pedagógico de Setembro, Fevereiro e Julho, em que se deve proceder à preparação do ano escolar, à análise do seu funcionamento e à apreciação dos resultados obtidos (Despacho Normativo nº122/79, de 22 de Maio, n.º 2,7, 12 e 13) e, mais tarde, em qualquer outra para a qual seja chamado (Decreto-lei n.º 376/80, de 12 de Setembro, art.22º, nº3).

Entretanto e mesmo enquanto se aguardava a possibilidade de elaboração de uma nova Lei de Bases do Sistema Educativo, cuja necessidade era cada vez mais consensualmente reconhecida, o Ministério da Educação ia procedendo à reformulação da sua orgânica de funcionamento e à descentração dos seus serviços e as energias eram direccionadas para a discussão dos projectos de Lei de Bases e para o debate de ideias em

torno da democracia e da participação, da centralização e da descentralização, da democraticidade da direcção dos estabelecimentos e da profissionalização da sua gestão (Formosinho e Machado, 2000:39).

É assim que "da congregação de uma pluralidade de projectos políticos" surge a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº46/86, de 14 de Outubro) que, entre muitos outros aspectos, estabelece os parâmetros orientadores da estrutura e funcionamento do sistema educativo, define os princípios a que deve obedecer a sua administração e gestão a nível central, regional, local e de estabelecimentos, nomeadamente "os da democraticidade, da participação de todos os implicados no processo educativo e da interligação com a comunidade" (Formosinho e Machado, 2000:40).

Determina a adopção de orgânicas e formas de descentralização e de desconcentração dos serviços e cria departamentos regionais de educação com o objectivo de integrar, coordenar e acompanhar a acção educativa (arts 43º, 44º e 45º).

A Lei de Bases do Sistema Educativo alargou a escolaridade obrigatória para nove anos. Esta extensão da escolaridade básica obrigou, particularmente, ao redimensionamento da rede escolar e à organização da escola na tentativa de procurar garantir a oferta e as condições de cumprimento de uma formação básica completa. Neste contexto, surgem as escolas Básicas Integradas, as EBI, pela publicação do Despacho Conjunto 19/SERE/SEAM/90, de 15 de Maio, onde se assume o pressuposto de que a frequência de toda a escolaridade básica num mesmo edifício é promotora de sucesso enquanto facilitadora do "enraizamento cultural dos jovens", da "sua identificação com a escola" e da "interacção do corpo docente com as famílias e as comunidades".

Pretendeu-se, através de uma nova tipologia, reunir numa única organização escolar os 1º 2º e 3º ciclos e incluir, sempre que possível, a educação pré-escolar.

A pouco e pouco esta concepção de escola num único edifício foi evoluindo para uma organização em rede agrupando outras escolas do 1º ciclo territorialmente próximas, por razões de dinamização da comunidade escolar e da racionalização de recursos.

A partir da Lei de Bases do Sistema Educativo passa a ser da competência dos governos a implementação da reforma do sistema educativo. Na mesma linha de ampla participação no processo de elaboração de projectos que deram origem à LBSE, a comissão

de Reforma do Sistema Educativo elabora um Projecto Global de Actividades, a desenvolver e promove a realização de estudos para a reorganização do sistema Educativo, tendo em vista o que pretendia ser "uma reforma global e coerente das estruturas, métodos e conteúdos do sistema" (Resolução do Conselho de Ministros nº8/86, de 26 de Dezembro de 1985, publicada no Diário da Republica de 22 de Janeiro de 1986).

De acordo com Formosinho e Machado (2000:40), é no âmbito desta comissão que se fazem sentir os novos impulsos que vêm emergindo dos estudos organizacionais da educação.

Segundo Formosinho (1999:106), "tradicionalmente caracterizados pelo predomínio das abordagens jurídicas e normativas, que, em grande parte, encontrarão justificação na tradição de centralização política e administrativa e no correlativo controle das escolas, concebida como serviço local do Estado, os estudos organizacionais e administrativos de educação incidiam no conhecimento da legislação aplicável, na interpretação jurídica e no modo de organização pedagógica".

A partir do 25 de Abril e sobretudo a partir dos anos 80, emergem novos rumos de desenvolvimento desses estudos. Os debates centram-se na descentralização, na participação e na autonomia.

2.2.3. A Desconcentração de Serviços

Para Formosinho e Carvalho (1999:108) a discussão das propostas de administração das escolas no âmbito da Comissão de Reforma do Sistema educativo anda à volta das concepções de democracia presentes na Constituição da República Portuguesa, a democracia representativa centralizada e a democracia participativa descentralizada.

Assim, o debate tem a ver com os princípios da desburocratização da Administração Pública, da aproximação dos serviços às populações e da participação de todos os interessados na sua gestão. (Formosinho e Carvalho, 1999:108)

Apesar da tensão entre essas duas concepções e da influência que cada uma delas teve nas estratégias de condução da reforma, primeiro pela Comissão Reforma do Sistema

Educativo e depois pelo Ministério da Educação, a verdade é que a LBSE fala na participação de todos os interessados na administração da educação escolar, professores, pais, alunos, pessoal não docente, autarquias, representantes dos interesses sócio - económicos, culturais e científicos (arts 43º, nº 1 e 2 e 45º, nº2), a interacção institucionalizada entre a escola e a comunidade local em que ela se insere. (arts 43º, nº2 e 45º, nº1).

A operacionalização destes princípios através de um modelo de administração do sistema escolar descentralizado pressupunha a adopção de uma estratégia não burocrática de implementação da reforma educativa, pelo que se procedeu a um processo de discussão pública que pretendia ouvir os interessados, sendo estes não só os que trabalhavam na escola, mas, antes alargando-se ao espaço social próprio, sugerido pelo conceito de comunidade educativa, que inclui não só os membros da comunidade escolar, mas também os clientes da escola, sejam eles os imediatos ou os mais afastados (Formosinho, 1989, citado por Formosinho e Machado, 1999:109).

Entretanto, o Ministério de Educação já vinha procurando reestruturar a sua orgânica deixando de ser uma administração centralizada concentrada nas escolas básicas e secundárias, primeiro pela desconcentração de serviços para descongestionamento dos centrais (como é o caso das dezoito delegações da Direcção Geral de Pessoal, localizadas nas capitais de distrito, criadas pelo Decreto-lei nº259-A/80, de 6 de Agosto) e consequente delegação de competências e depois pela criação das Direcções Regionais de Educação (Decreto-Lei nº3/87) - DRE, com o objectivo de integrar, acompanhar, apoiar e coordenar a actividade educativa.

Actualmente, cada Direcção Regional de Educação tem um âmbito de actuação que corresponde à área geográfica de cada uma das Comissões de Coordenação Regional.

Na dependência de cada Direcção Regional de Educação existem, a nível municipal ou intermunicipal, centros de área educativa, actualmente denominadas equipas de apoio às escolas, que visam a execução e dinamização das acções previstas em todas as áreas de competência das direcções Regionais de Educação.

Se a desconcentração vinha associada à descentralização, como horizonte de acção educativa, a verdade é que "as Direcções Regionais de Educação são serviços desconcentrados que prosseguem, a nível regional, as atribuições do Ministério de

Educação em matéria de orientação, coordenação e apoio aos estabelecimentos de ensino não superior, de gestão dos respectivos recursos humanos, financeiros e materiais e, ainda, de apoio social escolar e apoio à infância " (Decreto-Lei nº133/93, de 26 de Abril, art. 13º, nº2).

Na verdade, a estrutura do Ministério compreende os serviços centrais, os serviços regionais e os estabelecimentos de ensino, sendo o Director Regional de Educação um inferior hierárquico em relação aos serviços centrais, dos quais depende, embora superior hierárquico em relação aos diversos serviços locais que coordena.

"Estamos, assim, perante um processo de desconcentração, como forma de aumentar a eficiência da actividade da administração pública dentro do molde centralizado." (Formosinho e Machado, 1999:45)

Segundo Formosinho e Machado (1999:45) só poderíamos falar de descentralização se existissem organizações e órgãos locais não dependentes hierarquicamente da administração central do estado, autónomas administrativa e financeiramente, com competências próprias e representando os interesses locais.

2.2.4. Anos 90 - O desafio do local

Territorialização das políticas educativas

De acordo com Barroso (1999:132), desde os finais da década de 80 que se tem assistido em vários países a uma alteração significativa do papel do Estado nos processos de decisão política e de administração da educação. De acordo com Barroso (1999) "de um modo geral, pode dizer-se que essa alteração vai ser no sentido de transferir poderes e funções a nível nacional e regional para o nível local, reconhecendo a escola como um lugar central de gestão e a comunidade local (em particular os pais dos alunos) como um parceiro essencial na tomada de decisões. Esta alteração afecta países com sistemas políticos e administrativos bastante distintos e tem no reforço da autonomia da escola uma das expressões mais significativas".

Em termos formais, este movimento iniciou-se com as reformas da Educação na Austrália (Estado de Victoria), no Reino Unido (Inglaterra e País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte, mais tarde), e na Nova Zelândia que instituíram, entre os finais dos anos 80 e os meados dos anos 90, um sistema de gestão de escolas conhecido pela designação de "Self-Management School". (Barroso, 1999:132)

Ao mesmo tempo, mas com um carácter menos sistemático, surgiram em alguns estados dos Estados Unidos da América, medidas idênticas que, em graus diferentes, aumentavam os poderes e os recursos das escolas (tornando-as mais autónomas das autoridades escolares distritais) e criavam "conselhos Escolares" com poderes de decisão efectivos, ao nível de cada estabelecimento de ensino.

Entretanto, na maior parte dos países da União Europeia assiste-se igualmente a alterações no domínio da administração dos seus sistemas educativos que, no quadro mais vasto de processos de descentralização, se traduzem no aumento de competências e remodelação dos órgãos de gestão das escolas, na elaboração de projectos educativos e na instauração de mecanismos de avaliação e prestação de contas.

Segundo Barroso (1999:135) as medidas encetadas em vários países, conducentes à transformação do processo de administração da educação, permite indicar as principais tendências:

- A gestão local da educação e o reforço da autonomia das escolas surgem normalmente integradas em processos mais vastos de reforma da administração pública. Estas reformas desenvolvem-se no contexto, por um lado, de uma crise económica geral, com particular repercussão nas finanças públicas, e por outro lado, de uma perda de confiança na legitimidade e na capacidade do Estado gerir os bens e serviços públicos. De acordo com os seus promotores, elas são justificadas, em geral, pela necessidade de reduzir a despesa pública, melhorar a qualidade dos serviços prestados e aproximar a tomada de decisão da utilização desses serviços.

- O reforço da autonomia das escolas, ao introduzir um terceiro elemento na partilha do poder, veio a alterar os processos tradicionais de distribuição de competências na administração pública. Nos países inicialmente descentralizados, assiste-se a movimentos simultâneos de recentralização (retirando poder às autoridades locais, ao nível do currículo, financeiramente e controlo, transferindo-o para o centro) e de redescentralização (transferindo das autoridades locais para os órgãos de governo da escola, o poder de decisão sobre todos os aspectos relacionados com a sua gestão interna. Nos países inicialmente centralizados, assiste-se a movimentos de "dupla descentralização" (para as autarquias e para as escolas), com manutenção ou desaparecimento dos serviços descentrados. Ao mesmo tempo, as estruturas centrais são sujeitas a processos de reestruturação que podem ir do simples "emagrecimento" (do pessoal e serviços), à reconversão funcional (planeamento, acompanhamento e avaliação) ou até à sua substituição por agências centrais leves e desburocratizadas para definição de critérios e controlo da sua aplicação.

Em Portugal, o impulso à autonomia dos estabelecimentos consagrado pelo Decreto-Lei nº43/89, de 3 de Fevereiro, teve reflexos nas práticas diferenciadas de autonomia que cada escola conseguiu concretizar, "muitas vezes induzidas de forma indirecta por mecanismos condicionadores do financiamento de projectos a que se candidatava, e desembocou no desenvolvimento de políticas de territorialização, numa procura de soluções diferenciadas para problemas e contextos diferentes, e num "programa de reforço da autonomia das escolas". (Formosinho e Carvalho, 1999:46).

A Partir do Decreto-Lei nº43/89, de 3 de Fevereiro, que estabelece o regime de autonomia dos estabelecimentos, cada escola dos 2º e 3º ciclos do ensino básico e do ensino secundário, de forma diferenciada, de acordo com as suas especificidades e a um ritmo cadenciado pelos tipos de liderança em acção, pôde aprofundar as margens de autonomia ao seu dispor. Segundo Formosinho e Carvalho (1999:46) cada escola passou a ter a possibilidade de:

- Ensaiar (tímidas) formas de gestão flexível do currículo;
- Definir algumas políticas de colocação de alunos e professores e gestão dos tempos lectivos e de ocupação de espaços;
- Organizar e oferecer actividades de complemento curricular, de animação sócio - educativa, de ocupação dos tempos livres ou de desporto escolar;
- Gerir o crédito horário disponível para o exercício de cargos de gestão intermédia e de desenvolvimento de projectos pedagógicos;
- Proceder ao recrutamento de pessoal auxiliar de acção educativa em regime de tarefa ou de contrato a tempo certo;
- Conseguir autofinanciamento e gerir as receitas geradas pela prestação de serviços na escola;
- Adquirir bens e serviços e proceder à execução de certo tipo de obras;
- Estabelecer parcerias entre escolas, nomeadamente para a criação de centros de recursos educativos e centros de formação.

No entanto, e como referem os mesmos autores, o Decreto-Lei nº43/89, de 3 de Fevereiro, esquecia-se "de abranger na *autonomia consagrada* o 1ºciclo do ensino básico e a educação pré-escolar" (1999:47).

Em 1991, na sequência dos princípios enunciados na Lei de bases (participação, democraticidade...) surgiu um novo modelo de administração e gestão das escolas (Decreto-Lei nº172/91, de 10 de Maio).

Este modelo, que só foi aplicado a partir de 1992 a um conjunto reduzido de escolas desde o Jardim de Infância e escolas do 1º ciclo às escolas secundárias, nunca chegou a ser generalizado ao universo das escolas portuguesas, como estava previsto no diploma.

Foi um modelo que na totalidade envolveu cerca de cinquenta estabelecimentos: um conjunto de escolas que o experimentou desde 1991/92 e outro, a partir de 1993/94, até 1997/98.

Este modelo que ficou conhecido por "novo modelo de gestão" fundamentou-se em três níveis organizativos:

- o conselho de escola, órgão colegial de direcção e de participação dos diferentes sectores da comunidade;
- o director executivo, órgão unipessoal, de administração e gestão nas áreas cultural, pedagógica, administrativa e financeira da escola;
- conselho pedagógico, como órgão de coordenação e orientação educativa.

Assim, até ao ano lectivo de 1997/98, estiveram em vigor dois regimes de gestão:

- O modelo definido pelo Decreto-Lei nº172/91, em poucas escolas, envolvendo desde o pré-escolar e 1º ciclo (áreas escolares) aos 2º e 3º ciclos do ensino básico e ensino secundário.
- O modelo definido pelo Despacho nº40/75, na maioria das escolas do 1º ciclo e jardins de Infância e o modelo do decreto-lei nº769/76, na maioria das escolas dos 2º e 3º ciclos dos ensino básico e do ensino secundário.

Entretanto, os diversos programas de intervenção e de sistemas de incentivo à qualidade da educação (Despachos n.º 113/ME/93, de 1 de Julho, e 23/ME/95, de 3 de Abril) foram incrementando modalidades diferenciadas de *associação* de estabelecimentos:

- Projecto de escolas isoladas, da iniciativa do Instituto das comunidades educativas - ICE;
- Projecto Lethos, promovido pelo Parque Nacional da Peneda – Gerês em parceria com a Universidade do Minho;
- Programa Educação para Todos - PEPT 2000, Resolução do Conselho de Ministros 29/91, de 16 de Maio);
- Programa Educação Intercultural, Despacho n.º170/ME/93 de 6 de Agosto;
- Territórios Educativos de Intervenção Prioritária - TEIP, despacho n.º147-B/ME/96, de 1 de Agosto, que procuram proporcionar uma melhoria do ambiente educativo e da qualidade das aprendizagens dos alunos através de uma visão global da escolaridade obrigatória mediante a articulação ente os diferentes ciclos; ligação da escola à vida activa; gestão integrada de recursos e apelo a diferentes parcerias locais (Barroso, 1999:138).

Esta iniciativa filiava-se em medidas de discriminação positiva que tomavam por objecto não um aluno, mas sim uma unidade geográfico - administrativa comportando diversos estabelecimentos educativos que se desejava articular entre si e por isso se escolhiam para que correspondessem aos percursos escolares de educação básica, desde o jardim de infância até ao 9º ano.

A lógica seguida para a constituição dos TEIP terá sido a de partir dos alunos de uma escola básica de 2º e 3º ciclos de uma zona carenciada e agrupar esta com as escolas anteriores constituintes do percurso escolar daqueles alunos.

A criação dos "agrupamentos de escolas, como modalidade de gestão conjunta de redes de escolas do mesmo ou diferentes graus de ensino que servem um mesmo território educativo", tendo em vista racionalizar a *carta escolar*, promover a fluidez dos percursos escolares, combater a dispersão dos pequenos estabelecimentos de ensino e aproveitar

economia de escala na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros (Barroso, 1999:139).

Segundo Barroso (1998:59) as escolas terão que se associar para efeitos de gestão. O objectivo é constituir uma rede de equipamentos com dimensão suficiente para constituir uma unidade autónoma de gestão (do ponto de vista estratégico, pedagógico, administrativo e financeiro), sem que isso ponha em causa a "individualidade" (social, humana, pedagógica) de cada um dos elementos que compõe a rede.

De acordo com o mesmo autor não é só uma exigência "operacional" que aconselha esta associação entre as escolas. Ela corresponde, também, a um processo propiciador da constituição de "territórios educativos", definidos pela rede de equipamentos que serve uma determinada população ao longo do seu percurso escolar.

"Trata-se, portanto, de alargar e redefinir o próprio conceito de escola, que já não é vista como um equipamento isolado afecto a determinado ensino, mas como uma rede de equipamentos, de serviços e de relações com fins de ensino (ou com fins educativos mais gerais)". (Barroso, 1998:59)

Introdução experimental da gestão flexível dos currículos (Despacho 4848/97) visando permitir a adaptação, pelos professores, de um currículo nacional nuclear à especificidade das escolas e dos seus contextos locais.

A configuração destas diferentes modalidades de associação dos estabelecimentos dão conta de respostas contextualizadas aos problemas com que as comunidades locais se confrontam e constituem-se como práticas territorializadas das políticas educativas, sem que o Estado abandone o seu papel regulador e estruturador do sistema público nacional de educação e ensino. (Formosinho e Machado, 2000:48)

Segundo Afonso (1997:17), as dificuldades e as insuficiências da oferta educativa no 1º ciclo não se resolvem com a afectação de mais recursos humanos e financeiros. O problema não reside na falta de recursos mas sim na gestão inadequada desses recursos através de uma rede escolar obsoleta, caracterizada pelo isolamento pedagógico dos docentes e pela inexistência de estruturas próprios de administração escolar que dêem um sentido estratégico à gestão dos estabelecimentos de ensino.

É necessário quebrar o isolamento dos professores e criar a possibilidade de funcionamento de órgãos e estruturas de gestão que dinamizem e enquadrem no plano organizacional a acção educativa individual.

A constituição de agrupamentos de escolas é um passo significativo na estratégia de reordenamento e requalificação da oferta educativa no 1º ciclo. A constituição de agrupamentos de escolas e a negociação de contratos de autonomia com os serviços da administração central constituem dois elementos estratégicos fundamentais para o desenvolvimento sustentado de uma política educativa centrada na desregulamentação e diversificação deliberada, no pressuposto que só assim se melhora significativamente a qualidade do serviço público de educação prestado pelas escolas (Afonso, 1997:18).

Ao mesmo tempo, a presença dos pais e encarregados de educação foi-se alargando a outros órgãos e níveis de ensino.

A Avaliação do Novo Regime de Administração Escolar (Decreto-Lei nº172/91) desenvolvido pelo Conselho de Acompanhamento e Avaliação permitiu identificar os aspectos mais relevantes da aplicação experimental do novo modelo de administração, direcção e gestão das escolas" e indicou um conjunto de conclusões e recomendações" com vista à definição e implementação de uma nova política de administração dos estabelecimentos de educação e ensino não superior, que deveria pressupor uma ampla mobilização de todos os actores interessados, internos e externos à escola.

2.2.5. A fase de transição para o novo regime de autonomia e gestão

Em Fevereiro de 1996, o Ministro da Educação apresentou na Assembleia da República um conjunto de ideias que veio a constituir o Pacto Educativo para o futuro. Algumas das medidas enunciadas no pacto foram:

- "a reforma do sistema de administração e gestão da educação (...)"
- O reordenamento da rede educativa
- O processo de transferência de poderes e de competências para os órgãos de poder local
- O "reforço da autonomia das escolas valorizando a identidade de cada escola e os seus projectos educativos, a organização pedagógica flexível e a sua adequação à diversidade dos alunos e dos territórios educativos, criando as condições materiais, profissionais e administrativas necessárias a uma verdadeira autonomia"

Tudo isto com vista a melhorar a qualidade do processo educativo, o que também passa por valorizar e dignificar o papel dos professores e dos educadores (Porto, 1999:147).

"...O Ministério da Educação impôs-se a necessidade de elaboração de um diploma que, dando cumprimento as exigências da Lei de Bases do Sistema Educativo, consagre um modelo que garanta a democraticidade dos órgãos e o equilíbrio na representatividade entre os sectores da comunidade educativa." (Formosinho e Carvalho, 2000:51)

2.2.6. Regime de autonomia, administração e gestão das escolas - Decreto-Lei nº115-A/98, de 4 de Maio

O Regime de autonomia, administração e gestão das escolas dos ensinos básicos e secundário, aprovado pelo Decreto-Lei nº115-A/98, de 4 de Maio, orienta-se por princípios de democraticidade e assenta na redistribuição de poderes por vários órgãos com legitimidades diferentes: Assembleia, Direcção Executiva, Conselho Pedagógico. (Porto, 2000: 148)

A Assembleia (art.8), responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, é o órgão de participação e representação da comunidade educativa.

A este órgão competem as relações entre a escola e a comunidade, nomeadamente, o desenvolvimento de redes de colaboração com os agentes comunitários. São estas parcerias que podem facilitar a ligação contínua com a realidade, permitindo o alinhamento daquilo que se faz na sala de aula com o que é requerido pela vida (Porto, 2000:148).

O director ou presidente do conselho executivo, é o representante da escola. Internamente, ele ainda presta contas, através da apresentação de resultados, à Assembleia, que serve, deste modo, "de instância de controlo social sobre o funcionamento da escola" (Porto, 2000:148).

O Conselho Pedagógico (art.24º) como órgão de coordenação e orientação educativa, nos domínios do currículo, do ensino e aprendizagem e da avaliação, colabora com a Assembleia e com a direcção executiva.

A liderança da direcção executiva deve também ser uma liderança pedagógica. Deste modo, o líder além de assegurar o primado de critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa, pode redistribuir os recursos da escola para a sua grande finalidade: as aprendizagens dos alunos (Porto, 2000:149).

Em matéria administrativo-financeira da escola, o órgão deliberativo é o conselho administrativo (art.28º).

Para colaborar com o conselho pedagógico, a escola organiza, também de modo flexível, as suas estruturas de orientação educativa (art.34º). Trata-se das estruturas que

existem ao nível intermédio da escola, entre os alunos e o órgão de gestão, através dos quais os docentes se relacionam uns com os outros, com os alunos e com os pais e encarregados de educação.

Destinam-se estas estruturas à articulação curricular, à organização, desenvolvimento e avaliação das actividades das turmas ou grupos de alunos, e também à coordenação pedagógica de cada ano, de um ciclo ou de um curso.

O Decreto-Lei 115-A/98, procurou envolver também os jardins de infância e as escolas do 1º ciclo.

Segundo Porto (2000:149) "portadoras de experiências distintas, no que se refere à administração e gestão, não podem estes estabelecimentos permanecer por mais tempo nas margens de uma autonomia que também lhes é devida."

Um dos objectivos para estes estabelecimentos consiste na constituição de agrupamentos de escolas, cuja iniciativa pode decorrer de dinâmicas locais e têm finalidades diversas.

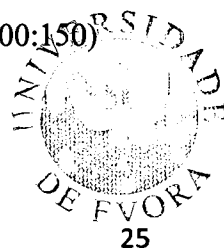
Para superar situações de isolamento de escolas, de reordenamento da rede escolar, ou para enquadrar o desenvolvimento de projectos em curso e/ou racionalizar o aproveitamento dos recursos, podendo, deste modo, constituir-se agrupamentos horizontais ou verticais.

Os agrupamentos verticais destinam-se nomeadamente: a favorecer um percurso sequencial das aprendizagens dos alunos; as escolas do 1º ciclo e as escolas do 2º ou 3º ciclos dispõem de saberes e de recursos que podem partilhar e, deste modo, potenciar a qualidade das aprendizagens dos seus alunos e professores e a cultura da participação.

Este regime de autonomia e gestão tem por base princípios de democraticidade e de participação, onde todos os intervenientes colaboram na construção de soluções adequadas aos respectivos contextos.

"Cada escola deve, assim, re(construir), num processo criativo a partir das suas práticas, o seu percurso, o seu próprio projecto de desenvolvimento." (Porto, 2000:150)

Teremos, deste modo, soluções diversificadas e escolas diferentes.



A escola é o centro das políticas educativas, numa relação de envolvimento com a comunidade, numa lógica de descentralização.

Significa envolver no processo os responsáveis, os professores, os pais, os estudantes, os funcionários e os demais protagonistas do processo educativo. "O objectivo deve ser, sempre, o de mais e melhor formação para os alunos" (Porto, 2000:150)

Este processo de desenvolvimento da autonomia pode conduzir a escola ou agrupamento de escolas e a sua comunidade ao desejo de celebrar um contrato (art.48º) de autonomia, que confira à escola níveis mais elevados de competências e de responsabilidades. Esta é uma iniciativa da escola, à qual compete apresentar a sua proposta à administração "cada escola deverá encontrar a sua solução em função do seu grau de desenvolvimento" (Porto, 1999:151).

O regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, instituído pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio, caracteriza-se pela definição de um quadro matricial comum para o universo das escolas daqueles níveis de educação e de ensino, o que pressupõe uma lógica de flexibilidade, de modo a permitir não só a sua adaptação às realidades da escola e do meio como a criação de mecanismos aptos a servir unidades de gestão viáveis, orgânica e pedagogicamente sustentáveis, com vista à realização de um serviço público de educação de qualidade.

Importa, pois, garantir a coerência e a continuidade entre os diferentes ciclos da educação básica, de acordo com o enquadramento definido na Lei de Bases do Sistema Educativo. Com efeito, a existência de três ciclos de escolaridade básica não subordinados a uma visão integradora e, em muitos casos, subordinados a uma lógica compartimentada e desarticulada, tem vindo a evidenciar inconvenientes de natureza pedagógica e administrativa, exigindo a coordenação de iniciativas e a criação de projectos educativos integrados susceptíveis de favorecer percursos escolares coerentes.

Por outro lado, o princípio da escola como centro da vida educativa obriga a assumir claramente dois dos seus corolários principais, o de que, por um lado, no processo de constituição de um agrupamento a iniciativa pertence, em primeiro lugar, à respectiva comunidade educativa, com base na existência de um projecto educativo comum, por outro, o da necessidade de uma descentralização efectiva, com respeito pela inserção

territorial do projecto de escola e da existência de uma dimensão local da política de educação, com salvaguarda das competências próprias das autarquias locais envolvidas.

A estratégia adoptada de agrupamento de escolas do ensino básico visa, assim, tornar mais coerente a rede educativa baseada em dinâmicas locais de associação, tendo por base projectos educativos comuns e procurando superar situações de isolamento de escolas e de exclusão social, sem perda da identidade própria de cada um dos estabelecimentos que constitui o agrupamento.

O Decreto - Regulamentar nº12/2000, de 20 de Agosto, define as condições necessárias à constituição e à instalação dos agrupamentos de escolas do ensino básico:

O agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, podendo integrar estabelecimentos de educação pré-escolar e de um ou mais ciclos do ensino básico, a partir de um projecto pedagógico comum, com vista à realização das finalidades seguintes:

- a) Favorecer um percurso escolar sequencial e articulado dos alunos abrangidos pela escolaridade obrigatória numa dada área geográfica;
- b) Superar situações de isolamento de estabelecimentos, prevenindo o abandono escolar e a exclusão social;
- c) Reforçar a capacidade pedagógica dos estabelecimentos que o integram e o aproveitamento racional dos recursos;
- d) Garantir a aplicação de um regime de autonomia, administração e gestão comum aos estabelecimentos de educação e de ensino que o integram;
- e) Valorizar e enquadrar experiências em curso.

A constituição de agrupamentos de escolas encontra-se subordinada à existência de projectos pedagógicos comuns, à construção de percursos educativos integrados, ao desenvolvimento da educação pré-escolar como primeira etapa da educação básica, à articulação curricular entre níveis e ciclos de ensino e à proximidade geográfica.

A constituição de agrupamentos está ainda subordinada, entre outros, a critérios de racionalidade na utilização dos recursos educativos e ao reordenamento da rede educativa.

Cada um dos estabelecimentos que integra o agrupamento mantém a sua identidade e denominação próprias, recebendo o agrupamento uma designação que o identifique, nos termos da legislação em vigor.

O agrupamento de escolas integra estabelecimentos de educação e de ensino de um mesmo concelho, salvo em casos em que a continuidade territorial possa justificar diferente solução e mediante parecer favorável dos municípios envolvidos.

No processo de constituição de um agrupamento de escolas deve garantir-se que nenhum estabelecimento fique em condições de isolamento que dificultem uma prática pedagógica de qualidade.

A criação de um agrupamento depende da verificação cumulativa dos seguintes requisitos:

- a) Parecer favorável do município;
- b) Compatibilidade com os princípios orientadores do reordenamento da rede educativa e com a carta escolar concelhia;
- c) Existência de recursos que viabilizem financeiramente o agrupamento;
- d) Cumprimento dos parâmetros de carácter técnico, nos termos seguintes: Por despacho do Ministro da Educação serão fixados os parâmetros de carácter técnico a que deve obedecer a constituição de agrupamentos, bem como o processo de reordenamento e reajustamento da rede educativa.

A iniciativa para a constituição de um agrupamento de escolas cabe à respectiva comunidade educativa, através dos órgãos de administração e gestão dos estabelecimentos interessados, do município, bem como do director regional de educação da respectiva área.

2.3. O Novo modelo de Gestão

Decreto – lei nº 75/2008, de 22 de Abril

O Programa do XVII Governo Constitucional identificou a necessidade de revisão do regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas – Decreto – Lei nº 115-A/1998, de 4 de Maio, no sentido do reforço da participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes.

No preâmbulo do Decreto – Lei nº 75/2008, é referido que antes da revisão do 115-A, era possível, dentro do quadro legal existente, reforçar a autonomia e a capacidade de intervenção dos órgãos de direcção das escolas para reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e da prestação do serviço público de educação. Nesse sentido, o Ministério da Educação estabeleceu a prática de reunir regularmente com os Conselhos Executivos, delegou neles competências da administração educativa, atribuindo-lhes funções na contratação e na avaliação de desempenho do pessoal docente. Do mesmo modo, promoveu a celebração de contratos de autonomia, na sequência de um procedimento de avaliação externa das escolas, e instituiu um órgão de carácter consultivo para assegurar a sua representação junto do Ministério da Educação, o Conselho das Escolas.

Procedeu-se também a uma alteração do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos ensinos Básico e Secundário, estruturando a carreira docente em duas categorias: Professor e Professor Titular.

Ao professor titular são reservadas as actividades de coordenação e supervisão.

Segundo o Governo, o prosseguimento deste caminho exige a passagem a outro patamar que implica a introdução de alterações ao regime jurídico de autonomia, administrativa e gestão escolar.

2.3.1. Objectivos

São os seguintes os objectivos do Novo Modelo de Gestão:

- **Reforçar a participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino.**

Este objectivo é concretizado através da instituição de um órgão de direcção estratégica em que têm representação o pessoal docente e não docente, os pais e encarregados de educação (e também os alunos no caso dos adultos e do ensino secundário), as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e actividades económicas, sociais, culturais e científicas.

A este órgão colegial de direcção – Conselho Geral – cabe a aprovação das regras fundamentais de funcionamento da escola (regulamento interno), as decisões estratégicas e de planeamento (projecto educativo, plano de actividades) e o acompanhamento da sua concretização (relatório anual de actividades). Além disso, confia -se a este órgão a capacidade de eleger e destituir o director, que, por conseguinte, lhe tem de prestar contas. Para garantir condições de participação a todos os interessados, nenhum dos corpos ou grupos representados tem, por si mesmo, a maioria dos lugares. Nos termos do presente decreto -lei, uma vez observadas algumas regras elementares (todos os interessados devem estar representados e os corpos representativos dos profissionais que exercem a sua actividade na escola não podem, em conjunto, deter a maioria dos lugares no conselho), os estabelecimentos de ensino determinam a composição deste órgão.

- **Reforçar a liderança das escolas**, o que constitui, segundo o legislador, uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar.

Para o legislador, sob o regime até agora em vigor, emergiram boas lideranças e até lideranças fortes e existem até alguns casos assinaláveis de

dinamismo e continuidade. Contudo esse enquadramento legal em nada favorecia a emergência e muito menos a disseminação desses casos. Impunha -se, 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. A esse primeiro responsável poderão assim ser assacadas as responsabilidades pela prestação do serviço público de educação e pela gestão dos recursos públicos postos à sua disposição.

Este objectivo concretiza -se no presente decreto -lei pela criação do cargo de director, coadjuvado por um subdirector e um pequeno número de adjuntos, mas constituindo um órgão unipessoal e não um órgão colegial. Ao director é confiada a gestão administrativa, financeira e pedagógica, assumindo, para o efeito, a presidência do conselho pedagógico. Exercendo também competências no domínio da gestão pedagógica, sem as quais estaria sempre diminuído nas suas funções, entende -se que o director deve ser recrutado de entre docentes do ensino público ou particular e cooperativo qualificados para o exercício das funções, seja pela formação ou pela experiência na administração e gestão escolar. No sentido de reforçar a liderança da escola e de conferir maior eficácia, mas também mais responsabilidade ao director, é -lhe conferido o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica.

- **Reforçar a autonomia das escolas.**

A necessidade de reforçar a autonomia das escolas tem sido reclamada por todos os sectores de opinião. A esta retórica, porém, não têm correspondido propostas substantivas, nomeadamente no que se refere à identificação das competências da administração educativa que devem ser transferidas para as escolas. Convém considerar que a autonomia constitui não um princípio abstracto ou um valor absoluto, mas um valor instrumental, o que significa que do reforço da autonomia das escolas tem de resultar uma melhoria do serviço público de educação. É necessário, por conseguinte, criar as

condições para que isso se possa verificar, conferindo maior capacidade de intervenção ao órgão de gestão e administração, o director, e instituindo um regime de avaliação e de prestação de contas. A maior autonomia tem de corresponder maior responsabilidade. A prestação de contas organiza - se, por um lado, de forma mais imediata, pela participação determinante dos interessados e da comunidade no órgão de direcção estratégica e na escolha do director e, por outro lado, pelo desenvolvimento de um sistema de auto - avaliação e avaliação externa. Só com estas duas condições preenchidas é possível avançar de forma sustentada para o reforço da autonomia das escolas. Essa autonomia exprime -se, em primeiro lugar, na faculdade de auto -organização da escola. Neste domínio, o presente decreto -lei estabelece um enquadramento legal mínimo, determinando apenas a criação de algumas estruturas de coordenação de 1.º nível (departamentos curriculares) com assento no conselho pedagógico e de acompanhamento dos alunos (conselhos e directores de turma). No mais, é dada às escolas a faculdade de se organizarem, de criar estruturas e de as fazer representar no conselho pedagógico, para o qual se estabelece, por razões de operacionalidade, um número limitado de membros. Quanto à possibilidade de transferência de competências, o regime jurídico aprovado pelo presente decreto – lei mantém o princípio da contratualização da autonomia, estabelecendo os princípios fundamentais, mas flexibilizando e deixando para regulamentação posterior os procedimentos administrativos. A associação entre a transferência de competências e a avaliação externa da capacidade da escola para o seu exercício constitui um princípio fundamental. É a garantia da própria sustentabilidade da autonomia e do princípio da responsabilidade e da prestação de contas pelos recursos utilizados no serviço público, bem como de que este é efectivamente satisfeito em condições de equidade e qualidade.

2.3.2. Regime de Autonomia

Segundo o número um do artigo 8º, Autonomia é a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos, da acção social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos.

A extensão da autonomia depende da dimensão e da capacidade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e o seu exercício supõe a prestação de contas, designadamente através dos procedimentos de auto – avaliação e de avaliação externa.

A transferência de competências da administração educativa para as escolas observa os princípios do gradualismo e da sustentabilidade.

2.3.3. Instrumentos de autonomia

O projecto educativo, o regulamento interno, os planos anual e plurianual de actividades e o orçamento constituem instrumentos do exercício da autonomia de todos os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, sendo entendidos para os efeitos do presente decreto -lei como:

- a) «Projecto educativo» o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa;
- b) «Regulamento interno» o documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos,

técnicos e técnico – pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar;

- c) «Planos anual e plurianual de actividades» os documentos de planeamento, que definem, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de programação das actividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução;
- d) «Orçamento» o documento em que se prevêem, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

São ainda instrumentos de autonomia dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas, para efeitos da respectiva prestação de contas, o relatório anual de actividades, a conta de gerência e o relatório de auto-avaliação, sendo entendidos para os efeitos do presente decreto -lei como:

- «Relatório anual de actividades» o documento que relaciona as actividades efectivamente realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e identifica os recursos utilizados nessa realização;
- «Conta de gerência» o documento que relaciona as receitas obtidas e despesas realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
- «Relatório de auto -avaliação» o documento que procede à identificação do grau de concretização dos objectivos fixados no projecto educativo, à avaliação das actividades realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e da sua organização e gestão, designadamente no que diz respeito aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo.

2.3.4. Contrato de Autonomia

O contrato de autonomia constitui o instrumento de desenvolvimento e aprofundamento da autonomia dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas. O contrato de autonomia é celebrado na sequência de procedimentos de auto-avaliação e avaliação externa.

A autonomia dos agrupamentos de escolas e das escolas não agrupadas desenvolve-se e aprofunda-se com base na sua iniciativa e segundo um processo ao longo do qual lhe podem ser reconhecidos diferentes níveis de competência e de responsabilidade, de acordo com a capacidade demonstrada para assegurar o respectivo exercício.

Os níveis de competência e de responsabilidade a atribuir são objecto de negociação entre a escola, o Ministério da Educação e a câmara municipal, mediante a participação dos conselhos municipais de educação, podendo conduzir à celebração de um contrato de autonomia, nos termos dos artigos seguintes.

A celebração de contratos de autonomia persegue objectivos de equidade, qualidade, eficácia e eficiência

Por contrato de autonomia entende-se o acordo celebrado entre a escola, o Ministério da Educação, a câmara municipal e, eventualmente, outros parceiros da comunidade interessados, através do qual se definem objectivos e se fixam as condições que viabilizam o desenvolvimento do projecto educativo apresentado pelos órgãos de administração e gestão de uma escola ou de um agrupamento de escolas.

Constituem princípios orientadores da celebração e desenvolvimento dos contratos de autonomia:

- Subordinação da autonomia aos objectivos do serviço público de educação e à qualidade da aprendizagem das crianças, dos jovens e dos adultos;

- Compromisso do Estado através da administração educativa e dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada na execução do projecto educativo e respectivos planos de actividades;
- Responsabilização dos órgãos de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, designadamente através do desenvolvimento de instrumentos de avaliação e acompanhamento do desempenho que permitam aferir a qualidade do serviço público de educação;
- Adequação dos recursos atribuídos às condições específicas do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e ao projecto que pretende desenvolver;
- Garantia da equidade do serviço prestado e do respeito pela coerência do sistema educativo.

Constituem requisitos para a apresentação de propostas de contratos de autonomia:

- A constituição e o funcionamento dos órgãos de administração e gestão, de acordo com o regime definido no presente decreto -lei;
- A conclusão do procedimento de avaliação externa nos termos da lei e demais normas regulamentares aplicáveis.

O desenvolvimento da autonomia processa -se pela atribuição de competências nos seguintes domínios:

- Gestão flexível do currículo, com possibilidade de inclusão de componentes regionais e locais, respeitando os núcleos essenciais definidos a nível nacional;
- Gestão de um crédito global de horas de serviço docente, incluindo a componente lectiva, não lectiva, o exercício de cargos de administração, gestão e orientação educativa e ainda o desenvolvimento de projectos de acção e inovação;

- Adopção de normas próprias sobre horários, tempos lectivos, constituição de turmas ou grupos de alunos e ocupação de espaços;
- Recrutamento e selecção do pessoal docente e não docente, nos termos da legislação aplicável;
- Extensão das áreas que integram os serviços técnicos e técnico -pedagógicos e suas formas de organização;
- Gestão e execução do orçamento, através de uma afectação global de meios;
- Possibilidade de auto financiamento e gestão de receitas que lhe estão consignadas;
- Aquisição de bens e serviços e execução de obras, dentro de limites a definir;
- Associação com outras escolas ou agrupamentos de escolas e estabelecimento de parcerias com organizações e serviços locais.

A extensão das competências a transferir depende do resultado da negociação, tendo por base a proposta apresentada pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e a avaliação realizada pela administração educativa sobre a capacidade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada para o seu exercício.

Na renovação dos contratos de autonomia, deve avaliar -se, em especial:

- O grau de cumprimento dos objectivos constantes do projecto educativo;
- O grau de cumprimento dos planos de actividades e dos objectivos do contrato.

Na sequência de avaliação externa ou de acção inspectiva que comprovem o incumprimento do contrato de autonomia ou manifesto prejuízo para o serviço público, pode, por despacho fundamentado do membro do Governo responsável pela área da educação, determinar – se a suspensão, total ou parcial, desse contrato ou ainda a sua anulação, com a conseqüente reversão para a administração educativa de parte ou da totalidade das competências atribuídas.

Os contratos de autonomia celebrados ao abrigo do Decreto -Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, alterado, por apreciação parlamentar, pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, mantêm - se em vigor até ao seu termo.

2.3.5. Administração e Gestão

São órgãos de direcção, administração e gestão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas os seguintes:

- O conselho geral;
- O director;
- O conselho pedagógico;
- O conselho administrativo.

2.3.5.1. Conselho Geral

O conselho geral é o órgão de direcção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo.

A articulação com o município faz -se ainda através das câmaras municipais no respeito pelas competências dos conselhos municipais de educação, estabelecidos pelo Decreto – Lei n.º 7/2003, de 15 de Janeiro.

2.3.5.1.1. Composição

1. O número de elementos que compõem o conselho geral é estabelecido por cada agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos do respectivo regulamento interno, devendo ser um número ímpar não superior a 21.
2. Na composição do conselho geral tem de estar salvaguardada a participação de representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, dos alunos, do município e da comunidade local.
3. O número de representantes do pessoal docente e não docente, no seu conjunto, não pode ser superior a 50 % da totalidade dos membros do conselho geral.
4. A participação dos alunos circunscreve - se ao ensino secundário, sem prejuízo da possibilidade de participação dos estudantes que frequentem o ensino básico recorrente.
5. Nos agrupamentos de escolas ou escolas não agrupadas onde não haja lugar à representação dos alunos, nos termos do número anterior, o regulamento interno pode prever a participação de representantes dos alunos, sem direito a voto, nomeadamente através das respectivas associações de estudantes.
6. Além de representantes dos municípios, o conselho geral integra representantes da comunidade local, designadamente de instituições, organizações e actividades de carácter económico, social, cultural e científico.
7. O director participa nas reuniões do conselho geral, sem direito a voto.

2.3.5.1.2. Competências

1. Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, ao conselho geral compete:
 - a) Eleger o respectivo presidente, de entre os seus membros, à excepção dos representantes dos alunos;
 - b) Eleger o director;
 - c) Aprovar o projecto educativo e acompanhar e avaliar a sua execução;
 - d) Aprovar o regulamento interno do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;
 - e) Aprovar os planos anual e plurianual de actividades;
 - f) Apreciar os relatórios periódicos e aprovar o relatório final de execução do plano anual de actividades;
 - g) Aprovar as propostas de contratos de autonomia;
 - h) Definir as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento;
 - i) Definir as linhas orientadoras do planeamento e execução, pelo director, das actividades no domínio da acção social escolar;
 - j) Aprovar o relatório de contas de gerência;
 - k) Apreciar os resultados do processo de auto --avaliação;
 - l) Pronunciar -se sobre os critérios de organização dos horários;
 - m) Acompanhar a acção dos demais órgãos de administração e gestão;
 - n) Promover o relacionamento com a comunidade educativa
 - o) Definir os critérios para a participação da escola em actividades pedagógicas, científicas, culturais e desportivas.

2. O presidente é eleito por maioria absoluta dos votos dos membros do conselho geral em efectividade de funções.
3. No desempenho das suas competências, o conselho geral tem a faculdade de requerer aos restantes órgãos as informações necessárias para realizar eficazmente o acompanhamento e a avaliação do funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e de lhes dirigir recomendações, com vista ao desenvolvimento do projecto educativo e ao cumprimento do plano anual de actividades.
4. O conselho geral pode constituir no seu seio uma comissão permanente, na qual pode delegar as competências de acompanhamento da actividade do agrupamento de escolas ou escola não agrupada entre as suas reuniões ordinárias.
5. A comissão permanente constitui -se como uma fracção do conselho geral, respeitada a proporcionalidade dos corpos que nele têm representação.

2.3.5.2. Director

O director é o órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial.

2.3.5.2.1. Subdirector e adjuntos do director

O director é coadjuvado no exercício das suas funções por um subdirector e por um a três adjuntos.

O número de adjuntos do director é fixado em função da dimensão dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas e da complexidade e diversidade da sua oferta educativa, nomeadamente dos níveis e ciclos de ensino e das tipologias de cursos que lecciona.

Os critérios de fixação do número de adjuntos do director são estabelecidos por despacho do membro do Governo responsável pela área da educação.

2.3.5.2.2. Competências

1. Compete ao director submeter à aprovação do conselho geral o projecto educativo elaborado pelo conselho pedagógico.
2. Ouvido o conselho pedagógico, compete também ao director:
3. Elaborar e submeter à aprovação do conselho geral:
 - a) As alterações ao regulamento interno;
 - b) Os planos anual e plurianual de actividades;
 - c) O relatório anual de actividades;
 - d) As propostas de celebração de contratos de autonomia;
 - e) Aprovar o plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente, ouvido também, no último caso, o município.
4. No acto de apresentação ao conselho geral, o director faz acompanhar os documentos referidos na alínea *a)* do número anterior dos pareceres do conselho pedagógico.
5. Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, no plano da gestão pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial, compete ao director, em especial:
 - a) Definir o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou escola não agrupada;

- b) Elaborar o projecto de orçamento, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
 - c) Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;
 - d) Distribuir o serviço docente e não docente;
 - e) Designar os coordenadores de escola ou estabelecimento de educação pré-escolar;
 - f) Designar os coordenadores dos departamentos curriculares e os directores de turma;
 - g) Planear e assegurar a execução das actividades no domínio da acção social escolar, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
 - h) Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;
 - i) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e colectividades, em conformidade com os critérios definidos pelo conselho geral;
 - j) Proceder à selecção e recrutamento do pessoal docente, nos termos dos regimes legais aplicáveis;
 - k) Dirigir superiormente os serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos.
6. Compete ainda ao director:
- a) Representar a escola;
 - b) Exercer o poder hierárquico em relação ao pessoal docente e não docente;
 - c) Exercer o poder disciplinar em relação aos alunos;
 - d) Intervir nos termos da lei no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente;

- e) Proceder à avaliação de desempenho do pessoal não docente.
- 7. O director exerce ainda as competências que lhe forem delegadas pela administração educativa e pela câmara municipal.
- 8. O director pode delegar e subdelegar no subdirector e nos adjuntos as competências referidas nos números anteriores.
- 9. Nas suas faltas e impedimentos, o director é substituído pelo subdirector.
- 10. O director é eleito pelo conselho geral.
- 11. O subdirector e os adjuntos são nomeados pelo director de entre docentes dos quadros de nomeação definitiva que contem pelo menos cinco anos de serviço e se encontrem em exercício de funções no agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

2.3.5.3. Conselho Pedagógico

O conselho pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nomeadamente nos domínios pedagógico - didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.

2.3.5.3.1. Composição

- 1. A composição do conselho pedagógico é estabelecida pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada nos termos do respectivo regulamento interno, não podendo ultrapassar o máximo de 15 membros e observando os seguintes princípios:
 - a) Participação dos coordenadores dos departamentos curriculares;

- b) Participação das demais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica e de orientação educativa, assegurando uma representação pluridisciplinar e das diferentes ofertas formativas;
 - c) Representação dos pais e encarregados de educação e dos alunos, estes últimos apenas no caso do ensino secundário;
2. Os agrupamentos de escolas e as escolas não agrupadas podem ainda definir, nos termos do respectivo regulamento interno, as formas de participação dos serviços técnico -pedagógicos.
 3. O director é, por inerência, presidente do conselho pedagógico.
 4. Os representantes dos pais e encarregados de educação são designados pelas respectivas associações e, quando estas não existam, nos termos a fixar pelo regulamento interno.
 5. Os representantes dos alunos, são eleitos anualmente pela assembleia de delegados de turma de entre os seus membros.
 6. Os representantes do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação e dos alunos no conselho geral não podem ser membros do conselho pedagógico.

2.3.5.3.2. Competências

Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, ao conselho pedagógico compete:

1. Elaborar a proposta de projecto educativo a submeter pelo director ao conselho geral;
2. Apresentar propostas para a elaboração do regulamento interno e dos planos anual e plurianual de actividade e emitir parecer sobre os respectivos projectos;

3. Emitir parecer sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia;
4. Apresentar propostas e emitir parecer sobre a elaboração do plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente;
5. Definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos;
6. Propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respectivas estruturas programáticas;
7. Definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar;
8. Adotar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares;
9. Propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito do agrupamento de escolas ou escola não agrupada e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior vocacionados para a formação e a investigação;
10. Promover e apoiar iniciativas de natureza formativa e cultural;
11. Definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários;
12. Definir os requisitos para a contratação de pessoal docente e não docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável;
13. Proceder ao acompanhamento e avaliação da execução das suas deliberações e recomendações.

2.3.5.4. Conselho Administrativo

O conselho administrativo é o órgão deliberativo em matéria administrativo - financeira do agrupamento de escolas ou escola não agrupada, nos termos da legislação em vigor.

2.3.5.4.1. Composição

O conselho administrativo tem a seguinte composição:

- a) O director, que preside;
- b) O subdirector ou um dos adjuntos do director, por ele designado para o efeito;
- c) O chefe dos serviços de administração escolar, ou quem o substitua.

2.3.5.4.2. Competências

Sem prejuízo das competências que lhe sejam cometidas por lei ou regulamento interno, compete ao conselho administrativo:

1. Aprovar o projecto de orçamento anual, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pelo conselho geral;
2. Elaborar o relatório de contas de gerência;
3. Autorizar a realização de despesas e o respectivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira;
4. Zelar pela actualização do cadastro patrimonial

2.4.Pareceres relativos ao Decreto – Lei 75/2008

2.3.6. Parecer do Conselho Nacional de Educação

O Conselho Nacional de Educação num Parecer elaborado em Fevereiro de 2008 sobre o projecto de Decreto - Lei “Regime Jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da Educação Pré – Escolar e dos ensinos básico e secundário”, “vislumbra algumas potencialidades no sentido de se poderem vir a aprofundar os enunciados objectivos de reforço, quer da autonomia das organizações escolares, quer da participação sócio comunitária na direcção das escolas.

O CNE salienta que a maior autonomia concedida tem de corresponder maior responsabilidade. Segundo o CNE, o diploma esclarece que a autonomia, a administração e gestão das escolas se orientam “pelos princípios da igualdade, da participação e da transparência” (art.3º).

Como refere o parecer, a assumida instrumentalidade da autonomia, administração e gestão das escolas fica mais evidenciada no artigo 4º, quando se diz que obedecem a um conjunto de princípios orientadores, pois as escolas devem organizar-se melhor para: promover o sucesso e prevenir o abandono escolar; desenvolver a qualidade do serviço público de educação; promover a equidade social; assegurar as melhores condições de estudo e de trabalho, de realização e de desenvolvimento pessoal e profissional; cumprir e fazer cumprir as normas; administrar com rigor e eficiência; assegurar a estabilidade e a transparência da administração e gestão e proporcionar condições para a participação dos membros da comunidade educativa. A lei, no respeito por estes “princípios orientadores”, admite “a diversidade de soluções organizativas a adoptar pelas escolas no exercício da sua autonomia organizacional, em particular no que concerne à organização pedagógica” (art.4º, nº 2).

O Decreto – Lei nº 75/2008, reconhece o projecto educativo, o regulamento interno, o plano e o relatório anual de actividades, a conta de gerência e o relatório de auto – avaliação como instrumentos do exercício da autonomia das escolas, definindo que a “transferência de competências da administração educativa para as escolas observa os princípios do gradualismo e da sustentabilidade”(art. 8º).

Para o CNE, de acordo com o novo modelo de gestão, a autonomia dos agrupamentos de escolas e das escolas “desenvolve-se e aprofunda-se com base na sua iniciativa e segundo um processo ao longo do qual lhe podem ser conferidos níveis de competência e de responsabilidade, de acordo com a capacidade demonstrada para assegurar o respectivo exercício” (art. 55º). Estes níveis de competência e responsabilidade são aferidos e negociados entre “a escola, o Ministério da Educação e a administração municipal”, podendo conduzir à celebração de um contrato de autonomia. Este pode ainda envolver outros parceiros da comunidade interessados no apoio ao desenvolvimento dos projectos educativos. A celebração e desenvolvimento dos contratos de autonomia elege como principal princípio orientador a subordinação “aos objectivos do serviço público de educação e à qualidade da aprendizagem das crianças, dos jovens e dos adultos”.

Do acompanhamento que o CNE tem feito da aplicação do Decreto – Lei nº 115-A/98 e diante da reflexão acumulada ao longo dos seus vinte anos de história, resulta claro que há um conjunto de condições e princípios que deveriam nortear a alteração do quadro legislativo, entre os quais o CNE destaca:

- Haver um quadro suficientemente sólido de acompanhamento, avaliação e investigação do actual regime jurídico e do modelo que se aplica em cada escola, que forneça reiteradas indicações acerca das mudanças a operar;
- Existirem elementos de pressão social, oriundos de vários segmentos dos principais interessados no campo da educação (professores, pais, alunos, autarquias, interesses socioculturais e económicos, dirigentes políticos) que convirjam na necessidade de se alterar de imediato o actual quadro normativo;
- A perspectiva política de que o reforço da autonomia das organizações escolares e a sua inserção sócio comunitária são cruciais e devem merecer ainda muito aprofundamento e debate público e que a busca de consensos mínimos acerca do que fazer a estes níveis deve preceder qualquer alteração das normas de direcção e gestão das escolas;

- A perspectiva que o CNE mantém de que, a alteração na direcção e gestão das escolas, deve partir do postulado de que os modelos de direcção e gestão são instrumentais e têm como inequívoco horizonte a melhoria do desempenho social das organizações escolares e a melhoria, tão necessária, dos resultados educativos dos nossos alunos.

O CNE considera que são de louvar todos os esforços políticos no sentido de reforçar a autonomia das escolas, aprofundar a participação das famílias e das comunidades locais e de melhorar o modelo de direcção e gestão das escolas, tendo em vista virem a proporcionar condições de melhoria do ensino e das aprendizagens de todos os alunos.

Para o CNE, o aprofundamento da participação sócio comunitária na direcção estratégica das escolas e o reforço das lideranças e da autonomia são processos sociais de maturação longa, que requerem, mais do que uma sucessão de normativos, um muito aturado acompanhamento, uma particular ênfase na capacitação institucional dos órgãos locais de direcção e gestão e, sobretudo, incentivos claros por parte da administração educacional e dos poderes políticos, nacional e local.

Segundo o CNE, a questão da autonomia das escolas e o conseqüente reordenamento do edifício administrativo (central, regional, local e de cada escola) precede e molda a questão dos modelos de direcção e gestão das organizações escolares. A prioridade da política educacional nesta matéria deveria situar-se no plano do desenvolvimento da autonomia das organizações e evitar ao máximo proceder a alterações morfológicas. O Decreto - Lei 75/2008, é omissivo em relação a quaisquer alterações significativas nos domínios da administração educacional regional e central, agora que os contratos de autonomia avançam no terreno, quando desta concretização decorrerão progressivas e inadiáveis necessidades de reordenamento da administração regional, central e local/municipal. Tal desfasamento e contradição pode vir a pôr em causa, a médio prazo, esta nova dinâmica de concretização da autonomia contratualizada, que o CNE saúda como positiva.

O Conselho Nacional de Educação regista, “com agrado” o objectivo de reforçar a representação das famílias e das comunidades locais no órgão de direcção estratégica das escolas.

O CNE concorda com o facto de se ter mantido a obrigatoriedade do Director ser um professor.

Em relação à gestão pedagógica de topo, “Conselho Pedagógico”, o CNE manifestou a sua concordância em que o Director possa exercer simultaneamente a presidência do Conselho Pedagógico, uma vez que a missão que o órgão de gestão desenvolve consiste sobretudo em concretizar um projecto educativo e em assegurar a sua consecução com eficácia e eficiência.

O CNE tece várias considerações críticas ao facto de o Director passar a ser um órgão unipessoal. A escolha do modelo concreto, unipessoal ou colegial, deveria poder continuar a ser uma decisão do Conselho Geral, consagrando-se assim mais uma área de autonomia das escolas.

No que se refere às competências do Conselho Pedagógico o CNE constata o acentuar do seu carácter consultivo. Deveria caber a este órgão, nomeadamente, a elaboração e avaliação do plano de formação dos docentes e não apenas a apresentação de propostas para o mesmo.

Segundo o parecer do CNE a alteração da designação do órgão de direcção de “Assembleia de Escola” para “Conselho Geral” não está fundamentada nem parece pertinente. Para o CNE a designação “Assembleia de Escola” dá mais conta da natureza do órgão e evita os problemas causados pelas mudanças de nomes, mudança face à qual o CNE não vislumbra os benefícios que poderão advir para as práticas de administração, direcção e gestão das escolas.

O Decreto – Lei nº 75/2008, prevê, no campo do alargamento das competências do órgão de gestão, que o Director passará a designar os coordenadores de escola, os coordenadores dos departamentos curriculares, bem como os responsáveis das estruturas de coordenação e supervisão pedagógica. O CNE compreende, na lógica intrínseca da proposta, o interesse em uniformizar e unidireccionar estas escolhas sob um comando

único, como meio de responsabilização cabal do órgão de gestão pela condução do processo pedagógico da escola.

O Director é também o presidente do Conselho Pedagógico. Para o CNE, também se deveria atender à importância do equilíbrio de poderes, reforçadas que ficarão as competências do órgão de gestão, o Director. A participação eleitoral dos docentes da escola constitui, no parecer do CNE, um importante mecanismo de incentivo à participação na melhoria da qualidade da educação, a começar em cada escola, ou seja, de reforço da participação, da responsabilidade e da democraticidade. Por isso, o CNE considera que deveria ser o órgão de direcção estratégica da escola, o Conselho Geral, a decidir o melhor modelo a seguir em cada contexto, seja em sede do órgão de gestão ou em sede de negociação do “contrato de autonomia”.

Em síntese, o CNE entende que alguns dos objectivos enunciados no Decreto – Lei 75/2008, nomeadamente o reforço da participação das famílias e das comunidades locais no órgão de direcção estratégica das escolas, a consagração do princípio de que nenhum dos “corpos ou grupos representados” no Conselho Geral detém a maioria das representações e o facto de o Director poder ser simultaneamente presidente do Conselho Pedagógico, podem constituir instrumentos de aprofundamento da autonomia das escolas, criando-se ao mesmo tempo mecanismos de maior responsabilização sócio comunitária e local pela melhoria da educação.

Nas suas recomendações finais o CNE refere que:

- O Ministério da Educação crie melhores condições para o aprofundamento dos mecanismos de acompanhamento e avaliação do Decreto – Lei nº 75/2008, para a celebração de novos contratos de autonomia e para o alargamento do debate permanente e da valorização social no espaço público em torno desta problemática da autonomia das escolas e do reforço da participação sócio comunitária na sua direcção;

- Se desenvolvam estes e outros esforços no sentido de instituir um autêntico e eficaz sistema de garantia da qualidade em toda a educação e ensinos básico e secundário, tendo em vista criar condições adequadas para melhorar os processos de aprendizagem e os resultados educativos das escolas;
- Se incentive a celebração dos contratos de autonomia, nos próximos anos, após processos de avaliação das organizações escolares.

Finalmente o CNE refere que, oportunamente, dever-se-á proceder a uma alteração mais profunda do quadro legislativo correspondente que dê conta, não só dos novos equilíbrios que se estão a gerar no quadro da regulação sócio comunitária local, regional e central das escolas, como também da extensão e do aprofundamento das competências das escolas e da sua autonomia, o que irá implicar a revisão das funções das estruturas da administração educacional nos seus diferentes níveis.

2.3.7. Parecer do Conselho das Escolas

O regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de ensino público, consagrado no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, afirma a intenção da autonomia das escolas e a descentralização como pilares de uma organização de política educativa, que tem por base a democratização e o desenvolvimento de condições promotoras da igualdade de oportunidades e da qualidade do serviço público de educação. Tal modelo pressupõe a construção da autonomia de cada escola a partir da comunidade em que se insere, a ser outorgada de forma gradual e contratualizada, com a finalidade de promover a equidade educativa e social.

A escola pública teve de ajustar-se a novas formas organizativas, incorporando configurações que deixaram de se circunscrever à escola não agrupada ou isolada, para dar lugar à integração vertical e horizontal de outras unidades, em nome da articulação curricular e da racionalização de recursos.

Não obstante o esforço das escolas, constata-se, por um lado, que a integração da comunidade educativa nos órgãos e projectos da escola nem sempre teve, como resposta, o empenho e o dinamismo suficientes para que a autonomia tivesse conhecido níveis de desenvolvimento mais avançados, em consequência da débil participação identificada no modelo preconizado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, que se inscreve numa deficitária cultura de participação comunitária e de implicação na defesa do interesse público que caracteriza a sociedade portuguesa; por outro, a administração central e as suas estruturas desconcentradas, sedeadas nas direcções regionais, raramente disponibilizaram condições ou estimularam as escolas e agrupamentos para que viesse a ser concretizada a sua autonomia. Apenas em Setembro de 2007, foram assinados contratos de autonomia com vinte e duas das vinte e quatro escolas e agrupamentos que tinham sido submetidos a avaliação externa, no âmbito do “projecto-piloto” a cargo do Grupo de Trabalho de Avaliação das Escolas.

A escola pública sabe, deseja e reconhece a importância da participação das famílias e das comunidades na direcção estratégica das escolas e no desenvolvimento de um ensino de qualidade, exigente e promotor de sucesso educativo para todos: crianças, jovens e adultos.

O modelo de governança proposto no Decreto-Lei em análise estabelece uma profunda alteração dos pressupostos organizacionais relativamente àqueles que o antecederam, passando de um modelo de administração e gestão escolar com a direcção centrada, maioritariamente, nos funcionários e agentes (especialmente os professores) das escolas, em coexistência com práticas centralizadoras e burocráticas por parte da administração para um modelo de micro - regulação, em que as comunidades educativas constituem “locus” de definição da política educativa, inscrito numa matriz em que a partilha de decisões e a autonomia de acção da comunidade se tornam princípios orientadores da acção das escolas.

Apesar dos aspectos enunciados, devemos assinalar que o modelo actualmente em vigor permitiu a emergência de lideranças fortes e eficazes, com verdadeiro espírito de dedicação à causa pública, conforme é publicamente reconhecido e comprovável na generalidade dos resultados das avaliações externas conhecidos.

O Decreto – Lei 75/2008 merece, na generalidade, uma apreciação favorável do Conselho das Escolas, não obstante existam algumas matérias que requerem clarificação quanto ao seu sentido e alcance.

Os conselheiros concordam com os princípios e objectivos enunciados na proposta quanto ao reforço da participação das famílias e das comunidades na direcção estratégica das escolas, reforço da liderança e reforço da autonomia.

No que se refere à autonomia, a análise do documento permite verificar a ausência de correspondência entre os objectivos enunciados e o articulado do projecto de diploma.

O Conselho das Escolas pronunciou-se favoravelmente relativamente ao facto de ser consagrada no projecto de Decreto-Lei a obrigatoriedade de o Director ser professor, tendo em conta a especificidade da organização escolar quanto às finalidades e meios da sua acção.

O Conselho Pedagógico deveria ser um órgão de aconselhamento pedagógico e de orientação educativa e não de supervisão. Dado o seu carácter eminentemente técnico, o Conselho das Escolas emitiu parecer desfavorável relativamente à representação dos pais e encarregados de educação e dos alunos naquele órgão

A existência de sobreposição de competências, algumas das quais deveriam ser da exclusividade do Director (como as de contratação de pessoal docente e não docente), o qual, de entre os órgãos e estruturas previstos no diploma, é o único responsável e responsabilizável, constitui uma área potencialmente geradora de conflitos.

O coordenador de cada estabelecimento de educação pré-escolar ou de escola integrada num agrupamento é, de acordo com o n.º 3 do art.º 39.º, assegurada por um coordenador designado pelo Director.

2.3.8. Parecer de Especialistas

2.3.8.1. João Barroso

O parecer que João Barroso elaborou sobre o Decreto – Lei nº 75/2008 tem como referenciais principais, do ponto de vista conceptual e empírico, a reflexão e os estudos que tem produzido no domínio da autonomia e gestão escolar, em especial os estudos de avaliação elaborados sobre o decreto-lei 172/91 e o decreto-lei 115/A-98, bem como, diversos trabalhos de investigação que orientou no quadro de dissertações de mestrado sobre a regulamentação e a prática da autonomia das escolas e sobre o trabalho e funções do gestor escolar.

Existe uma vasta literatura em Portugal e no estrangeiro sobre as questões da autonomia. A concessão de autonomia às escolas enquadra-se num processo mais vasto de alteração dos modos de regulação das políticas educativas e deve ter em vista permitir, no quadro de um serviço público nacional de educação, maior flexibilidade, adequação e eficácia da oferta educativa às necessidades específicas dos alunos e das suas comunidades de pertença. Neste sentido, as políticas de reforço da autonomia das escolas não podem ser dissociadas das medidas que devem ser tomadas, com o mesmo fim, no domínio da descentralização municipal e da recomposição dos serviços centrais e desconcentrados do Ministério da Educação.

Os modos de governação das escolas devem permitir uma participação funcionalmente equilibrada dos diversos interesses em presença na prestação do serviço educativo (regulação sócio - comunitária), com particular destaque para: o Estado, enquanto garante e regulador de um serviço público nacional de educação; dos professores, enquanto profissionais especializados na prestação do serviço educativo; dos alunos e seus responsáveis familiares, no exercício do controlo social que deve existir sobre a escola, enquanto cidadãos e primeiros destinatários do serviço público de educação.

No seu parecer João Barroso refere que o problema actual da gestão escolar é o de saber como é possível dispor de boas formas de coordenação da acção pública sem que isso ponha em causa o funcionamento democrático das organizações. Neste sentido, o “director” de uma escola deve assegurar, no quadro de uma gestão participada, a mediação entre lógicas e interesses diferentes (pais, professores, alunos, grupos sociais, interesses

económicos, etc.), tendo em vista a obtenção de um acordo ou compromisso quanto à natureza e organização do “bem comum” educativo que a escola deve garantir aos seus alunos. Isto significa que ele deve possuir, não só, competências no domínio da educação, da pedagogia e da gestão, mas também capacidade de liderança e sentido de serviço público, necessárias ao exercício da dimensão político-social da sua função.

Barroso refere que dez anos depois da entrada em vigor do Decreto-Lei 115-A/98, é possível afirmar, que ainda existe um grande défice de concretização das medidas necessárias ao reforço da autonomia das escolas, em especial no que se refere aos contratos de autonomia (só recentemente iniciados e de expressão reduzida), à descentralização municipal e à reforma da administração central e desconcentrada do Ministério da Educação. Além do mais, têm faltado verdadeiros incentivos e injunções positivas ao auto-desenvolvimento da autonomia nas escolas, sendo crescentes os normativos e as práticas que vão no sentido de reforçar o controlo exacerbado da administração sobre os mais diversos pormenores da organização e da vida escolar. De assinalar, ainda, que se tem verificado, recentemente, uma alteração estratégica na natureza e sentido desse controlo, com um deslocamento da iniciativa, das estruturas desconcentradas (direcções regionais), para o centro administrativo do Ministério da Educação e uma articulação mais directa entre a “sede” do poder político e a direcção das escolas.

A formalização e institucionalização do processo de transferência de competências e de recursos para as escolas, através de “contratos de autonomia”, constituíram uma das propostas centrais do dispositivo de reforço da autonomia que João Barroso apresentou no estudo prévio efectuado em 1997 para o Ministro da Educação (Barroso, 1997: 53-57). Esta proposta acabou por ser adoptada, ainda que de uma forma parcelar e mitigada, no Decreto-Lei 115-A/98 e só muito recentemente começou a ser posta em prática e, segundo Barroso, ainda de maneira deficiente. Contudo, a contratualização devia ser encarada como uma exigência central para uma efectiva “autonomia” das escolas e todas as medidas políticas e administrativas, neste domínio, deviam privilegiar a criação de condições para a sua correcta e alargada concretização.

Os motivos explícitos que são identificados no preâmbulo, para proceder à revisão do Regime Jurídico da Autonomia, Administração e Gestão das escolas, consistem na necessidade de proceder ao “reforço da participação das famílias e comunidades na

direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino” e de favorecer a “constituição de lideranças fortes”.

Contudo, não existe nenhuma evidência empírica que o actual quadro legislativo seja impeditivo, só por si, desse desiderato.

O défice de participação das famílias e das comunidades é variável de escola para escola, depende de factores contextuais e culturais e a sua superação exige, sobretudo, condições, estímulos e contrapartidas que estão muito para lá de um simples reordenamento normativo do regime jurídico. Mesmo em países onde os direitos de intervenção das famílias na gestão das escolas são superiores, a participação é persistentemente deficitária e os seus efeitos reguladores ficam sempre aquém dos vaticínios do legislador.

Quanto à emergência de “lideranças fortes”, Barroso refere que é um fenómeno que é independente da forma da constituição dos órgãos de gestão e do seu sistema de designação. As lideranças formais dependem, sobretudo, das qualificações dos seus agentes e da sua capacidade para promoverem condições situacionais específicas em benefício da transformação da organização através do “empowerment” dos diversos actores. Aliás, hoje em dia, aferir da qualidade das lideranças pela sua “força” e fazê-la depender exclusivamente do exercício da responsabilidade individual de um “chefe” (seja qual for a designação que lhe é dada) é completamente desajustado do que a literatura sobre o assunto, nas organizações em geral, tem vindo a relevar como mais adequado.

Acresce ainda que, a fazer fé nos próprios resultados da avaliação externa das escolas em Portugal, o actual ordenamento jurídico não foi impeditivo da obtenção de uma apreciação bastante positiva sobre “a organização e gestão das escolas” e sobre as suas “lideranças”. Na verdade, de acordo com os relatórios divulgados no sítio da Inspeção-geral da Educação, das 100 escolas e agrupamentos avaliados em 2006-2007, 91% tiveram uma apreciação de Muito Bom e Bom no domínio da “organização e gestão escolar” e 83% idêntica apreciação no domínio da “liderança”.

Por todas estas razões é de pressupor que, para lá destes motivos mais “programáticos”, existam outros motivos mais “pragmáticos” que, em Portugal como em outros países, tentam responder ao actual dilema da administração estatal no domínio da

educação: como reforçar a “autonomia” das escolas (para recuperar a legitimidade e responder à complexidade) sem perder o “controlo” sobre o sistema e seus resultados?

Para Barroso, é neste contexto que deve ser percebido o sentido desta iniciativa legislativa. A intenção de “reforçar a autonomia das escolas” é claramente minimizada face à necessidade de regulamentar (“blindar”) a sua gestão. Na verdade, o projecto de diploma agrava, neste aspecto a excessiva formalização dos normativos sobre a gestão, com clara desvalorização dos aspectos relativos à autonomia das escolas, já patente no Decreto-Lei 115-A/98. As questões directamente relacionadas com a autonomia são objecto do capítulo II (Regime de autonomia) que em 2 artigos (num total de 69) define princípios gerais e identifica os “instrumentos de autonomia”. Os “contratos de autonomia” (peça essencial de todo o processo) nem são referidos na lista dos “instrumentos do exercício da autonomia” (artigo 9º-1), são considerados uma mera “possibilidade” (artigo 9º-2), e são inexplicadamente separados do anterior e relegados para a parte final do diploma (capítulo VII), com 4 artigos de carácter genérico, remetendo para portaria posterior uma maior precisão sobre os procedimentos relativos à celebração, acompanhamento, avaliação e fiscalização dos contratos de autonomia. A retórica sobre a autonomia das escolas aparece assim como um leitmotif para o reforço dos instrumentos de controlo estatal da gestão naquilo que alguns autores designam por uma governação de “mão de ferro em luva de veludo”.

No seu parecer Barroso refere que não se percebe qual a vantagem, de um ponto de vista de clareza conceptual, na substituição da designação de “Assembleia” por “Conselho Geral”. O termo assembleia tem tradição nos normativos da administração escolar e reforça o sentido da dimensão cívica e política deste órgão de participação comunitária. É de registar positivamente a disposição que obriga a uma maior distribuição dos mandatos e impede a possibilidade de qualquer dos “corpos ou grupos representados” ter a maioria dos lugares.

Barroso refere que a representação da autarquia local só se pode justificar no quadro de uma administração centralizada e na ausência de uma efectiva descentralização municipal. Se esta existisse, a autarquia devia assumir plenamente o seu papel de tutela (nos domínios da sua competência) e de controlo externo, através de órgãos próprios, não

fazendo sentido integrar um órgão interno de administração da escola (do mesmo modo que na actual situação não faz sentido que estivessem representantes da Direcção Regional ou de outra estrutura da administração central do Ministério da Educação). Não faz qualquer sentido estipular uma quota para os “professores titulares” na representação docente no “Conselho geral” pois, num órgão desta natureza, o que está em causa, na escolha que os eleitores fazem dos seus representantes, não é uma lógica de posição hierárquica ou de competência técnica, mas sim uma lógica de adesão a princípios educativos comuns e de confiança nos atributos pessoais para os defender e pôr em prática.

É de registar positivamente a possibilidade de membros não docentes poderem assumir a presidência do “Conselho Geral”, se essa for a vontade da maioria.

Para Barroso, de um modo geral, as competências atribuídas ao “Conselho Geral” são compatíveis com os poderes e funções que este conselho deve ter na orientação geral da missão estratégica da escola e como primeiro destinatário de um sistema interno de avaliação e análise da organização e dos seus resultados. Contudo, estas competências devem ser exercidas no respeito estrito das competências, nomeadamente técnicas, dos outros órgãos de gestão, em especial “director” e “conselho pedagógico”. Esta separação (funcional e de poderes) não parece estar suficientemente explicitada e a referência feita na alínea m) do artigo 13-1 a “(...) fiscalizar a acção dos demais órgãos de administração e gestão”, além de excessiva e despropositada, introduz factores de perturbação na relação funcional entre os diferentes órgãos.

Segundo Barroso, a existência de um órgão de gestão unipessoal ou colegial não é, em si mesma, uma questão fundamental para a garantia da democraticidade, qualidade e eficácia do exercício das funções de gestão de topo de uma organização. A operacionalidade de um ou outro “modelo” depende de um conjunto diversificado de factores contextuais que tornam descabida uma discussão em abstracto sobre as suas virtualidades. Acresce ainda que a existência formal de um “órgão colegial” nunca impediu a emergência de lideranças individuais e permitiu, em alguns casos, reforçar a emergência de lideranças colectivas. Neste sentido, a solução adoptada no Decreto-Lei 115-A/98 de remeter a decisão sobre as duas modalidades (unipessoal ou colegial) para o regulamento de cada escola parecia ajustada. É de reconhecer, contudo, que o facto de a quase totalidade das escolas ter optado pela solução “colegial”, leva a pressupor que isso resultou, em muitos casos, de reflexos corporativos ou de um deficiente debate na

Assembleia e não, necessariamente, da preocupação de encontrar a solução mais adequada para melhorar o funcionamento da escola. Para obstar ou reduzir estes “efeitos perversos” seria necessário criar condições para qualificar o processo de decisão das assembleias, podendo admitir-se que o ordenamento jurídico determinasse a existência de um “órgão unipessoal” desde que não impedisse, em sede de “contrato de autonomia”, o recurso à “opção colegial”, devidamente fundamentada. O manter esta possibilidade, para além de ser coerente com o reconhecimento de uma autonomia efectiva no domínio organizacional, permitiria desfazer qualquer equívoco quanto a uma eventual intenção de reforço do centralismo e autoritarismo da gestão que os argumentos utilizados no preâmbulo para defender o “director” (como órgão unipessoal) claramente induzem.

Para Barroso, é importante que se tenha mantido a obrigatoriedade de o “director” ser um professor. A reafirmação deste princípio faz todo o sentido no quadro da existência de propostas recentes de partidos políticos e movimentos de opinião que visavam a “profissionalização” do gestor escolar e a possibilidade de ele ser seleccionado fora dos quadros docentes. Contudo, a argumentação patente no preâmbulo de que isso se fica a dever, unicamente, ao facto de o “director” assumir a “presidência do Conselho Pedagógico” parece muito frágil e revela alguma falta de convicção em opções políticas mais substantivas.

Barroso não compreende a razão porque se consagra a possibilidade de os docentes do “ensino particular e cooperativo qualificados para o exercício das funções” poderem vir a exercer o cargo de “director” das escolas públicas. No actual estado de separação entre os sistemas público, privado e cooperativo não vê quais as vantagens que se buscam com este facto, além de que a “experiência na administração e gestão escolar” adquirida por esses professores no seio da sua actividade privada não é directamente transponível para a experiência de directores de escolas públicas.

- O projecto de diploma é claro quando afirma no artigo 21º que “O director é eleito pelo Conselho Geral”. Contudo, parece desconfiar da capacidade de juízo e de escolha dos membros do Conselho e introduz um sistema complementar para condicionar o livre juízo dos conselheiros, obrigando a um “procedimento concursal, prévio à eleição” e à criação de uma comissão “especialmente designada para o efeito de elaborar um relatório de

avaliação”. Além das dúvidas que podem ser levantadas quanto à legalidade deste procedimento, ele determina uma perversa zona de ambiguidade e um constrangimento absurdo sobre a própria legitimidade que o Conselho tem para proceder, de pleno direito, à eleição do “director”. A experiência do Decreto-Lei 172/91 foi demonstrativa das confusões decorrentes

Para Barroso, se as condições previstas nas alíneas a) b) e c) do nº 5 do artigo 26 não oferecem dúvidas, já o preceituado na alínea d) não deixa de causar uma grande perplexidade ao prever a cessação do mandato, a todo o momento, “por despacho fundamentado do membro do governo responsável pela área da educação na sequência de processo de avaliação externa ou de acção inspectiva que comprovem manifesto prejuízo para o serviço público ou manifesta degradação da gestão do agrupamento de escolas ou escola não agrupada”. Por um lado, mais uma vez se instala o clima de desconfiança sobre a capacidade do Conselho exercer as suas funções de “órgão de direcção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola”. Se, na sequência de uma avaliação externa, o Conselho concluir que é necessário fazer cessar o mandato do “director” já existem os mecanismos previstos na alínea b) para esse efeito. Se, na sequência de uma acção inspectiva, se verificar que houve incumprimento das obrigações do director, então será aberto um processo disciplinar e actua-se de acordo com o previsto na alínea c). Portanto esta alínea d) além de absurda é inútil, a não ser que se queira fazer da “avaliação externa” uma forma de coacção e um instrumento de punição, desvirtuando assim todo o discurso que vem sendo feito sobre o sentido e finalidade desta avaliação, nomeadamente pela Inspeção-Geral de Educação.

Relativamente ao Conselho Pedagógico Barroso refere que, tendo em conta as funções e competências atribuídas ao Conselho Pedagógico, não faz qualquer sentido que ele integre “representantes dos pais e encarregados de educação e dos alunos, estes últimos apenas no caso do secundário” [artigo 33 – 1 alínea c)]. Este conselho deve ser visto como um órgão de coordenação técnico pedagógica que integra os elementos referidos na alínea a) e b) do referido artigo e cuja legitimidade assenta no saber profissional dos professores. A participação dos pais e encarregados de educação e dos alunos (bem como a do pessoal

não docente, agora cancelada) no Conselho Pedagógico justificou-se (na altura em que foi introduzida), como medida paliativa, para colmatar a inexistência de um órgão próprio de participação comunitária. Hoje, com a criação de um “Conselho Geral” (bem como com a anterior “Assembleia”) deixa de fazer sentido a integração desses elementos no Conselho Pedagógico e a sua presença, a verificar-se, desvirtua claramente as funções que ele deve assumir como estrutura técnica especializada de coordenação e supervisão pedagógica.

Barroso considera adequado que a presidência do Conselho Pedagógico seja exercida pelo “director” o que é coerente com as funções previstas para os dois órgãos e com o facto de o director designar os diferentes responsáveis pela gestão intermédia, com o que também se concorda, no actual contexto. Contudo, o desejável reforço da coesão e unidade do sistema de gestão que estas medidas favorecem não deve ser confundido com o reforço do centralismo e do autoritarismo incompatíveis com os valores e práticas de uma gestão pós-burocrática, moderna e eficiente. Neste sentido, é muito importante apostar na formação dos diversos titulares de cargos de gestão de topo e intermédia, reforçar o funcionamento colegial e participativo do Conselho Pedagógico e fomentar a transparência dos processos de designação e avaliação dos professores que exercem estes cargos. Seria por isso necessário que o diploma consagrasse a obrigação de o “director” ouvir, para efeito de designação dos diferentes responsáveis pela gestão intermédia, os professores envolvidos nessas estruturas (escolas ou de estabelecimentos de educação pré-escolar, departamentos curriculares e outras estruturas de coordenação e supervisão pedagógica).

Relativamente aos Contratos de Autonomia Barroso refere que a lógica subjacente ao “contrato” como instrumento de acção pública baseia-se na necessidade do “centro” da administração assegurar a complementaridade das decisões face à multiplicidade de unidades decisórias, a priori, mais autónomas, definindo referenciais a respeitar, mais do que injunções a cumprir. Num caso e noutro, o contrato ao mesmo tempo que combina uma estratégia de negociação, mobilização dos actores e promoção da sua autonomia, acaba por ter, igualmente, um sentido de controlo e garantia de resultados e da sua obediência a princípios ou normas gerais. O contrato aparece assim, como um instrumento aparentemente eficaz para gerir a “autonomia profissional” dos professores, num quadro de crise da regulação burocrática e da emergência de novas formas de governação, substituindo o controlo hierárquico pelo auto-controlo, a obrigação dos meios pela

obrigação dos resultados, a regulamentação pela avaliação. Os contratos pressupõem, por isso uma outra forma de governar e, como é evidente uma administração diferente da que existe e persiste.

Barroso considera que o contrato devia ser a forma corrente de consagrar a autonomia das escolas e só em situações pontuais, devidamente identificadas e sujeitas a uma remediação de curto prazo se poderia suspender o seu exercício.

Em conclusão, Barroso afirma no seu parecer que o défice de concretização das medidas de reforço da autonomia dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário que se verifica desde a aprovação do Decreto-Lei 115-A/98 não tem que ver com as eventuais insuficiências deste diploma, mas com a ausência de medidas efectivas a montante e a jusante do processo, nomeadamente no domínio da descentralização municipal, da administração central e desconcentrada do Ministério da Educação e de uma efectiva transferência de competências para as escolas através de contratos de autonomia.

Para Barroso, as principais alterações positivas que foram referenciadas no parecer podiam ser introduzidas como revisão do diploma em vigor sem justificar a sua total substituição. As alterações negativas que foram referenciadas indiciam uma desconfiança tácita quanto ao valor da autonomia (“autonomia sob suspeita”) e quanto à capacidade dos órgãos eleitos democraticamente realizarem cabalmente a sua missão.

Barroso afirma que os pressupostos presentes no preâmbulo reforçam uma visão normativa da mudança que é completamente desajustada do que se sabe hoje sobre os processos de aprendizagem e de desenvolvimento organizacional.

Considera Barroso que o projecto de diploma não resolve, antes acentua o carácter híbrido e contraditório do discurso em vigor em Portugal, há mais de 10 anos, sobre a autonomia das escolas e que em texto de 2004, caracterizava do seguinte modo:

« (...) a autonomia tem sido uma ficção, na medida em que raramente ultrapassou o discurso político e a sua aplicação esteve sempre longe da concretização efectiva das suas melhores expectativas. Mas ela tem sido uma “ficção necessária” porque é impossível imaginar o funcionamento democrático da organização escolar e a sua adaptação à

especificidade dos seus alunos e das suas comunidades de pertença, sem reconhecer às escolas, isto é aos seus actores e aos seus órgãos de governo, uma efectiva capacidade de definirem normas, regras e tomarem decisões próprias, em diferentes domínios políticos, administrativos, financeiros e pedagógicos.

Barroso termina o seu parecer afirmando que, se se adoptar uma perspectiva “mais cínica” sobre a natureza e função desta “ficção” no contexto da estratégia política, podemos dizer que, em Portugal (como em outros países), a autonomia das escolas não se limitou a ser uma ficção, tornando-se muitas vezes, uma “mistificação” legal, mais para “legitimar” os objectivos de controlo por parte do governo e da sua administração, do que para “libertar” as escolas e promover a capacidade de decisão dos seus órgãos.

3. METODOLOGIA

3.1. Opções metodológicas fundamentais

Os objectivos, o objecto e o problema de investigação tiveram uma importância decisiva na escolha da metodologia a ser utilizada. Segundo Almeida e Freire (2003:21), “a singularidade dos objectos nas Ciências Sociais e humanas aparece indubitavelmente associada aos condicionalismos que para uns é fraqueza e para outros a nobreza do estatuto científico destas ciências”. Sobre esta questão Arnal e Latarre (1992:98) afirmam que “na condução de uma investigação, o investigador é orientado por determinados objectivos operacionais, estes vão depender da natureza dos fenómenos e das variáveis em presença bem como das condições de maior ou menor controlo em que a investigação vai ocorrer”

“ Duas perspectivas podem caracterizar as investigações nas áreas de Psicologia e Educação. Uma primeira que definiríamos como empírico – analítica e que aparece frequentemente confundida (identificada) com outras expressões como investigação quantitativa, positivista e experimental. Uma segunda, que definiríamos como humanista – interpretativa, e que aparece mais associada a expressões como investigação qualitativa e naturalista (Almeida e Freire, 2003:26).

Utilizando a classificação proposta por Almeida e Freire (2003), determinámos utilizar conjuntamente as abordagens empírico – analítica (quantitativa) e humanista – interpretativa (qualitativa).

A abordagem empírica – analítica foi caracterizada pelo tratamento estatístico dos resultados escolares dos alunos das quatro escolas/agrupamentos envolvidos no estudo.

Também se utilizou uma perspectiva humanista – interpretativa através da realização de entrevistas semi – estruturadas.

Segundo Bogdan e Biklen (1994:134), “a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”.

Nos estudos quantitativos, geralmente a entrevista é estruturada de modo a expor todos os respondentes a uma experiência análoga. Na investigação qualitativa, o formato

da entrevista não é tão estruturado, porque o objectivo do investigador é ajudar os entrevistados a exprimirem as suas perspectivas acerca de um dado fenómeno, recorrendo aos seus próprios termos.

O grau de estruturação permite, assim, distinguir diferentes formatos da entrevista:

- Entrevista estruturada, composta por questões fechadas e exigindo um conjunto de respostas curtas. O entrevistador poderá, no entanto, interagir com o entrevistado no sentido de clarificar as respostas imprecisas;

- Entrevista semi – estruturada, que abarca um conjunto de questões estruturadas (guião) podendo depois, com base nas respostas do respondente, colocar questões diferentes das que tinham sido pensadas inicialmente, para um exame mais profundo da situação em estudo;

- A entrevista não estruturada, que não envolve qualquer guião de entrevista detalhado e em que o entrevistado tem possibilidade de discorrer sobre um determinado tema que lhe é proposto.

Os resultados das entrevistas semi – estruturadas realizadas serão tratados através da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de informação, podendo haver níveis de investigação empírica (nível descritivo, correlacional e causal) e ser utilizado por diferentes ciências sociais e humanas.

A análise de conteúdo incide sobre comunicações com origem e forma diversas: obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, declarações políticas, actas de reuniões, relatórios, programas televisivos ou radiofónicos, filmes, mensagens não verbais, entrevistas, etc. Os aspectos formais da comunicação analisada, são considerados “indicadores de actividade cognitiva do locutor, dos significados sociais ou políticos do seu discurso ou do uso social que se faz da comunicação (Quivy e Campenhoudt, 1988: 226).

Ao proceder à análise de conteúdo de um texto, um documento, uma entrevista ou qualquer outro material, o investigador formula uma série de perguntas que Vala (1986:108) sintetiza em três questões:

Com que frequência ocorrem determinados objectos (o que acontece e o que é importante)?

Quais as características ou atributos que são associados aos diferentes objectos (o que é avaliado e como?)

Qual a associação ou dissociação entre os objectos (a estrutura de relações entre os objectos?)

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998:228) existem três grandes categorias de métodos de análise de conteúdo, consoante o exame incida sobre certos elementos do discurso, sobre a sua forma ou sobre as relações entre os seus elementos constitutivos.

A primeira categoria consiste nas análises temáticas que procuram revelar as representações sociais ou os juízos dos locutores, a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso, tais como:

- Análise categorial, a mais antiga e mais corrente, consiste em calcular e comparar as frequências de certas características, previamente agrupadas em categorias significativas; baseia-se na hipótese de que uma característica é tanto mais frequentemente citada quanto mais importante é para o locutor; o procedimento é essencialmente quantitativo

- Análise da avaliação, a qual incide sobre os juízos formulados pelo locutor; é calculada a frequência dos diferentes juízos, a sua direcção (positivo ou negativo) e a sua intensidade.

A segunda categoria baseia-se nas análises formais, as quais incidem fundamentalmente sobre as formas e encadeamento do discurso, como por exemplo:

- Análise da expressão, que incide sobre a forma de comunicação, cujas características (vocabulário, tamanho das frases, hesitações ...) facultam uma informação sobre o estado de espírito do locutor e das suas tendências ideológicas

- Análise da enunciação, que incide sobre o discurso concebido como um processo cuja dinâmica própria é em si mesma reveladora.

E, por último, a terceira grande categoria, as análises estruturais que são as que se debruçam sobre a maneira como os elementos da mensagem estão dispostos:

- Análise da co-ocorrência, que examina as associações de temas nas sequências da comunicação (as co-ocorrências entre temas informam o investigador acerca das estruturas mentais e ideológicas ou acerca de preocupações latentes;

- Análise estrutural, cujo objectivo é revelar os princípios que organizam os elementos do discurso, independentemente do próprio conteúdo destes elementos; as suas diferentes variantes procuram descobrir uma ordem oculta do funcionamento do discurso ou elaborar modelo operativo abstracto, construído pelo investigador, para estruturar o discurso e torná-lo inteligível.

3.2. Selecção e caracterização da amostra

Para tentarmos responder à questão:

O que mudou na organização na organização escolar com o reforço da sua autonomia?

Foram seleccionadas duas das vinte e duas escolas que celebraram contratos de autonomia com o Ministério da Educação, os quais entraram em vigor no início do ano lectivo 2007/2008.

Foram igualmente seleccionadas duas outras escolas/agrupamentos, sem contrato de autonomia e que fossem semelhantes em termos do número de alunos, de turmas, professores..., em relação às duas escolas do estudo com contrato de autonomia.

CA – A – Agrupamento com Contrato de Autonomia

CA – S – Escola Secundária com 3º ciclo com Contrato de Autonomia

A – Agrupamento sem Contrato de Autonomia

S – Secundária com 3º ciclo sem Contrato de Autonomia

3.2.1. Caracterização da Escola CA – S

O concelho onde a Escola se insere ocupa uma área total de 514 Km² e tem uma população de 15 657 habitantes (30 habitantes/Km²).

A Escola Secundária com 3º ciclo CA-S é uma escola pública e localiza-se num dos principais eixos de ligação da área metropolitana de Lisboa a Madrid e à Europa, sendo sede de um concelho com uma área aproximada de 513,8 Km².

A Escola foi construída em 1962 e desde a sua origem, devido às políticas sociais e educacionais de então, serviu e recebeu os jovens oriundos dos concelhos limítrofes. Além do 3º ciclo, oferece o Ensino Secundário às populações de vários concelhos. Ultimamente tem diversificado as ofertas formativas para os jovens e para os adultos.

Em 2004, a Escola passou a integrar a Rede Nacional de Bibliotecas Escolares.

No Projecto Educativo de 2005/2008, a Escola assumiu o compromisso de poder vir a ser referência regional dos estabelecimentos de educação do Alentejo, no que respeita ao combate ao insucesso e ao abandono escolares.

Como tal, a sua missão consiste em promover e implementar o sucesso educativo e combater e eliminar o abandono escolar, designadamente:

- Introduzindo projectos inovadores no combate ao insucesso e abandono escolares;

- Criando Cursos de Educação e Formação e Cursos Profissionais;
- Promovendo o bem-estar dos alunos, professores e funcionários;
- Contribuindo para a formação contínua dos actores educativos;
- Apoiando os encarregados de educação no acompanhamento dos seus educandos;
- Reforçando a ligação da Escola ao meio.

A Escola ministra os seguintes níveis de ensino:

- Ensino Básico;
- Ensino Secundário;
- Cursos Tecnológicos do Ensino Secundário;
- Cursos de Educação e Formação;
- Cursos Profissionais do Ensino Secundário;
- Cursos de Educação e Formação de Adultos.

A auto-avaliação foi feita por um grupo constituído no âmbito da Escola, tendo os resultados sido discutidos e aprovados pelos Órgãos de Gestão e Administração da Escola, nomeadamente, pelo Conselho Executivo, pelos Departamentos, pelo Conselho Pedagógico e pela Assembleia de Escola, salientando-se os seguintes aspectos:

Pontos fortes:

- Existência de mais espaços físicos;
- Existência de computadores portáteis à disposição de alunos e de professores;
- Existência de CEF's e cursos profissionais, diversificando vias formativas para a realização escolarmente sucedida do 9º e 12º anos;
- Esforço permanente para propiciar um bom ambiente na escola;
- Actas de conselhos de turma mais completas;
- Melhorias progressivas na BE/CR;
- Sucesso dos alunos no Concurso Nacional de Leitura (1º lugar) e no Concurso de Mecatrónica, em Paderne (3º lugar).

Pontos fracos:

- Informação, de um modo geral, pouco efectiva;
- Excessivo número de reuniões e muita burocracia;
- Não existência do jornal “Notícias da Rainha”, essencial na escola para melhorar a comunicação e divulgar as várias iniciativas, quer internamente, quer na comunidade;
- Falta de comunicação entre os vários órgãos de gestão;
- Falta de coordenação das propostas para a elaboração do Plano de Actividades;

- Fraca divulgação das actividades realizadas na escola nos meios de comunicação social.

Da avaliação externa, resultou um conjunto de pontos fortes, bem como algumas debilidades que seguidamente se enumeram:

Pontos fortes:

- A diversidade de projectos e actividades com impacto na vida escolar dos alunos e, em certos casos, na comunidade local;
- A diversidade da oferta educativa e o esforço de adequação curricular;
- Um clima disciplinado, do qual o funcionamento sem “toques de campainha” é um sintoma;
- O projecto “TurmaMais”, ambicioso e inovador no combate ao insucesso escolar no ensino básico;
- O acesso alargado a equipamentos laboratoriais e informáticos e à biblioteca e centro de recursos;
- A determinação da direcção da escola, conhecedora do potencial educativo da escola;
- As parcerias alargadas, nomeadamente com as autarquias locais;
- a continuidade da aposta na auto-avaliação

Pontos fracos:

- Os resultados escolares no ensino secundário;
- A articulação frágil e insuficiente com as escolas do ensino básico de onde provêm os seus alunos;
- As baixas expectativas e a desmotivação de alguns professores;
- A debilidade na organização e funcionamento dos departamentos;
- As dificuldades na organização da vida escolar, expressas na qualidade dos horários dos alunos do ensino secundário.

Com a diminuição da população em idade escolar, parece constituir uma “janela” de oportunidades a incorporação, por parte da escola, de uma visão ampla da formação e da educação, tanto para a formação das crianças e dos jovens como para a formação ao longo de toda a vida, sendo os cursos de Educação e Formação, de Educação e Formação de Adultos e o Pólo de Formação indicadores das dinâmicas formativas em curso.

A abrangência da oferta constitui uma questão estratégica para a escola: se, por um lado, a variedade de cursos disponibilizados permite uma gama de opções alargada a uma população com poucas alternativas educativas, por outro, constitui um desafio muito exigente à capacidade de articular as condições de especificidade de cada formação com a concertação de objectivos, recursos e energias, sem repercussões negativas na organização de horários dos alunos e na possibilidade de trabalho em equipa dos professores. O trabalho conjunto com as escolas de concelhos vizinhos e com outras instituições com responsabilidades na formação permite potenciar uma reorientação da oferta escolar, de forma mais focada, em áreas para quais a escola se sente mais vocacionada e está mais apetrechada.

Além disso, o aprofundamento do processo de auto-avaliação, com um envolvimento mais alargado da comunidade escolar, constitui, por outro lado, uma oportunidade decisiva para a melhoria do serviço público de educação e para o incremento da autonomia da escola.

O ponto de partida da Escola, ao nível de alguns dos seus resultados situa-se, em termos de taxas médias de retenção e abandono e de diferenciais de classificações de frequência e de exame, nos seguintes valores:

- Uma taxa média de retenção no 3º ciclo do ensino básico na ordem dos 15% e 1% de abandono;
- Uma taxa média de retenção no ensino secundário superior a 20%, com um nível de abandono no 10º ano de cerca de 10%;
- Uma discrepância acentuada entre as classificações internas e as classificações de exame, em particular na disciplina de Matemática com oito valores de desvio, aproximadamente.

Assim, tais níveis de insucesso no 3º ciclo do ensino básico e no ensino secundário, a discrepância entre as classificações internas e de exame, a importância e necessidade do alargamento da rede de oferta formativa, designadamente de cursos profissionalizantes em áreas de interesse estratégico para a região, traduzem, simultaneamente, uma responsabilidade e um desafio para a Escola na qualificação e inserção escolar, profissional e social dos jovens e dos adultos face aos valores de partida e às respectivas metas a alcançar.

3.2.2. Caracterização do Agrupamento CA – A

O concelho ocupa uma área de 601,15 km², que corresponde a 8,1% do distrito e tem uma população de 7.109 habitantes, o que representa 4,1% da população residente neste distrito. Deste concelho fazem parte 8 freguesias, com uma densidade populacional de cerca de 12 hab/km².

Na actividade económica, os sectores terciário e secundário empregam cerca de 74% da população activa. Todo o concelho está envolvido numa ampla área natural, que subsiste, essencialmente, dos seus recursos agro-pecuários, dos quais sobressaem os que são obtidos no montado de sobro que existe na região.

O Agrupamento tem a sua sede na Escola EB 2,3, tendo para além desta escola uma EB1/JI em sete das freguesias do concelho e apenas uma EB1 em outra freguesia. Na Carta Educativa está previsto que esta freguesia transite, em breve, para a mesma tipologia das outras.

O Agrupamento ministra os seguintes níveis de ensino:

- Educação Pré-Escolar;
- Ensino Básico;
- Cursos de Educação e Formação;
- Cursos de Educação e Formação de Adultos;
- Cursos Profissionais do Ensino Secundário;
- Ensino Secundário por Módulos Capitalizáveis;

Os valores de partida do Agrupamento, no ano lectivo 2006/2007 e a ter em conta como indicadores para a concretização de futuras metas são os seguintes:

- Abandono Escolar – 0,5%;
- Resultados da Avaliação Interna:

Sucesso global no Ensino Básico: 78%

Sucesso global no Ensino Básico por ano de escolaridade

2º ano – 89%; 5º ano – 86%; 7º ano – 69%;

3º ano – 89%; 6º ano – 80%; 8º ano – 67%;

4º ano – 94%; 9º ano – 92%

Sucesso nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, no Ensino Básico

6º ano – L.P. - 73%; Mat. - 62%

9º ano – L.P. - 93%; Mat. - 56%

Sucesso global na disciplina de Inglês, no final da escolaridade obrigatória: 75%

- Resultados da Avaliação Externa:

Sucesso no Ensino Básico

4º ano – L. P. - 88% Mat. - 57%

6º ano – L.P. - 75% Mat. - 56%

9º ano – L.P. – 85% Mat.- 05%

O Agrupamento, criado no final do Ano Lectivo 2005/2006, é uma instituição jovem e com especificidades bem vincadas e a considerar:

- Resultou da fusão de duas instituições com mais de uma década, a Área Escolar, antecessora do Agrupamento Horizontal e de outra com mais de duas décadas, a Escola EB 2,3 anteriormente denominada como Escola C+S.
- A fase de instalação, ano lectivo 2006/2007, não foi cumprida na letra da Lei, nomeadamente no que se refere à eleição da Assembleia Constituinte e elaboração, aprovação e homologação do Regulamento Interno. Para tal foi decisivo o processo de contratação da Autonomia e o seu sucessivo adiamento, tendo a situação sido legitimada por Despacho de Sua Excelência o Secretário de Estado da Educação.
- No que se refere à Escola EB 2,3, e para contratação da Autonomia, considerou o mesmo Despacho do Sr. Secretário de Estado ter em conta os resultados da Avaliação Integrada promovida pela IGE no ano lectivo 2000/2001.
- A Avaliação Externa incidiu, exclusivamente, sobre o Agrupamento Horizontal, entretanto extinto.

Resultados da auto-avaliação do Agrupamento Horizontal

O processo de auto-avaliação decorreu a partir da auscultação da comunidade educativa (pais, professores e auxiliares de acção educativa) através da aplicação de questionários e de uma cuidada análise das Provas Aferidas, no sentido de perceber quais as dificuldades reais dos alunos do concelho em Língua Portuguesa e Matemática, procurando identificar em relação a cada domínio, nas duas disciplinas em questão, quais eram os níveis de desempenho dos alunos do concelho e quais as suas maiores dificuldades.

Desta avaliação, resultaram um conjunto de pontos fortes e pontos fracos detectados e a seguir discriminados:

Pontos Fortes

Pelos Encarregados de Educação

- A existência de uma boa relação entre professores e alunos;
- A qualidade da educação e ensino praticadas nas escolas e jardins de infância;
- O bom ambiente existente dentro dos estabelecimentos escolares e, entre estes e as comunidades onde se inseriam.

Pelos auxiliares de acção educativa

- O bom relacionamento entre professores, alunos e auxiliares.

Pelos docentes

- O estabelecimento de relações favoráveis ao desenvolvimento do processo educativo;
- O clima de tranquilidade e segurança, num quadro de convivência amigável e respeito mútuo.

Pontos Fracos

Da análise dos dados e da discussão resultante ao nível do Conselho Pedagógico, foram identificados os pontos fracos em quatro domínios:

Relativamente ao Desempenho Escolar dos Alunos

- Dificuldades ao nível da compreensão da leitura, que se traduzem na utilização de paráfrases e na compreensão inferencial da mensagem;
- Dificuldades ao nível da produção de textos, no que respeita à utilização do vocabulário que é pobre e pouco diversificado, à pouca diversificação de textos produzido pelos alunos e à utilização da pontuação;
- Dificuldades ao nível da resolução de problemas não rotineiros, na explicitação de raciocínios e estratégias exploratórias de resolução de problemas, bem como nas questões geométricas e capacidades de visualização e estudo de formas e espaço.
- Para além destes aspectos, de carácter académico, são apresentadas pelos professores outro tipo de dificuldades que se prendem com o cumprimento de regras e de normas de convivência social, e ainda de ausência de valores e de respeito pelos outros.

Ao nível da Prática Pedagógica

- Operacionalização da diferenciação pedagógica, com predomínio de metodologias mais centradas no professor, em detrimento de uma participação mais activa do aluno;

- Alguma sobrevalorização dos manuais escolares, face a outros recursos pedagógicos;
- Alguma dificuldade na ligação entre a Matemática e outras áreas do Currículo;
- As dificuldades em operacionalizar as competências matemáticas, no que respeita à resolução de problemas e à estatística;
- Algum desconhecimento das orientações curriculares para a educação pré-escolar, por parte dos professores, e do programa do 1º ciclo do ensino básico, por parte dos educadores.

Questões Organizacionais

- Uma formação contínua desadequada face às necessidades reais dos docentes;
- Insuficiente articulação/cooperação entre os docentes;
- Deficiente gestão dos recursos materiais;
- Escolas e Jardins de Infância mal equipados;
- Falta de articulação entre o Agrupamento e a EB 2/3;
- Insuficiente formação dos Auxiliares de Acção Educativa.

Pelos pais e encarregados de educação

- Pouca articulação Escola/Família.

Resultados da Avaliação Externa ao Agrupamento Horizontal

A avaliação externa, ocorrida durante o mês de Maio de 2006, destacou um conjunto de pontos fortes e de algumas debilidades.

O Agrupamento apresentou um conjunto de **pontos fortes**, entre os quais se destacam:

- A pertinência e a ambição dos documentos orientadores;
- A proximidade e o trabalho em conjunto da educação pré-escolar e do 1º ciclo do ensino básico;
- A concepção da formação contínua;
- A diversidade de apoios educativos e de actividades complementares;
- Os recursos de informação e comunicação das bibliotecas e centros de recursos;
- A quantidade e a qualidade de parcerias que beneficiam as escolas, bem como o apoio das autarquias locais;
- A determinação da liderança.

Apresentou também algumas debilidades, designadamente:

- A persistência dos níveis de insucesso escolar;
- A falta de articulação com a EB2,3;
- A gestão de nível intermédio, nomeadamente a dificuldade de articulação entre os coordenadores de departamento e os coordenadores de estabelecimento;
- A inexistência de associação ou de associações de pais e encarregados de educação;
- A reduzida colaboração entre os órgãos de gestão e administração do Agrupamento, com consequências no clima geral.

A visita da equipa de avaliação coincidiu com a situação particular durante a qual se estava a desencadear o processo conducente à transferência do Agrupamento Horizontal, ao qual pertenciam todos os jardins de infância e escolas do 1º ciclo do ensino básico da rede pública do concelho, para o actual Agrupamento Vertical que incluiria, também, a EB 2, 3.

A criação de uma nova realidade institucional deverá ser, desejavelmente, uma ocasião para ultrapassar os aspectos menos conseguidos e para reforçar os pontos fortes.

De forma especial, haverá oportunidade para o desenvolvimento da necessária articulação e partilha de recursos entre o 1º e o 2º ciclo, sem pôr em risco a continuidade e o desenvolvimento dos projectos específicos da educação pré-escolar e do 1º ciclo.

Constituem, ainda, oportunidades para o novo Agrupamento a esperada redução da instabilidade da afectação dos docentes e o aproveitamento consequente dos resultados da aferição externa das aprendizagens no 1º ciclo.

Por outro lado é importante também registar que a progressiva diminuição da população em idade escolar põe em causa o futuro dos jardins-de-infância e das escolas nas localidades mais pequenas.

Acredita-se, no entanto, que o novo Agrupamento, as autarquias locais e a administração educativa encontrarão as soluções que melhor sirvam as crianças e as suas famílias.

3.2.3. Caracterização do Agrupamento A

O concelho onde o Agrupamento A está localizado é constituído por 10 freguesias, duas urbanas e oito rurais. Tem uma superfície de 446,2 Km² e 25980 habitantes.

O centro urbano com cerca de 16000 habitantes desenvolveu-se principalmente a partir do século XVI, época em que foi elevado a sede de bispado e a categoria de cidade.

O Agrupamento, constituído em 23/5/2003 por despacho do Director Regional de Educação do Alentejo, nos termos do n.º 3 do art.º 6.º do Decreto Regulamentar n.º 12/2000 abrange um universo discente de cerca de 1100 alunos, repartidos por mais de 500 no 2º e 3º ciclos, sensivelmente o mesmo número no 1º ciclo e ainda cerca de 80 no ensino pré-escolar.

Relativamente aos docentes, são cerca de 120, repartidos por aproximadamente 50 no pré-escolar e 1º ciclo e cerca de 80 no 2º e 3º ciclos.

A proveniência sócio - económica e cultural dos alunos é bastante diversificada. Meios rurais mais deprimidos e uma população urbana com carências económicas, devido a um tecido económico com algumas debilidades, determinam um nicho crescente de alunos que apresentam dificuldades de adaptação às exigências das aprendizagens e da cultura escolares. No entanto, não se registam percentagens alarmantes de insucesso; o absentismo e o abandono são também casos muito pontuais no agrupamento.

Não se verificam, também, para além do que é normal em matéria disciplinar, casos de insegurança ou violência escolar, como cada vez mais parece acontecer nos grandes centros.

O grau de escolarização dos Pais e Encarregados de Educação é também muito diverso.

A Escola Sede está inserida numa zona de bairros residenciais calmos (em consonância, aliás, com outras características evidentes da cidade), construídos nos anos 60/70. Tem uma localização privilegiada em termos urbanísticos, perto do centro nevrálgico da cidade e debruçada sobre a Serra.

O fluxo de alunos residentes na cidade, em boa parte, reside nestes bairros e nos novos bairros na periferia e alguns deslocam-se a pé ou de carro particular para as escolas. Os alunos que provêm das freguesias, na sua maioria utilizam transportes públicos.

Acresce ainda, como facto importante, o grau de estabilidade do corpo docente: a esmagadora maioria pertence ao Quadro de Escola e uma percentagem pequena integra os Quadros de Zona Pedagógica, os professores contratados são em número residual, à volta de uma dezena num universo de 120.

3.2.4. Caracterização da Escola S

A Escola Secundária com 3º ciclo S fica situada na mesma capital de Distrito da Escola A. Esta escola tem a sua raiz no antigo liceu da cidade, criado em 1844.

Em 1878, o liceu foi transferido para um convento. Em 1976 foi construída uma nova escola.

A escola recebe alunos da sua área geográfica de influência e dos concelhos limítrofes mas tem visto a sua população escolar diminuir, facto que parece ser consentâneo com a variação demográfica do Distrito.

A Escola é frequentada por um total de 630 alunos: 245 do 3º ciclo do ensino básico e 385 do ensino secundário, sendo que um número significativo de alunos está inscrito em percursos qualificantes.

Dispõe de 109 professores maioritariamente do quadro.

Em Março de 2007 a Escola foi sujeita a uma Avaliação Externa por parte da Inspeção Geral da Educação. Nas conclusões, a Inspeção Geral da Educação destaca:

Pontos Fortes:

- O empenho do corpo docente e o clima de Escola propício à aprendizagem;
- O papel desempenhado pelos Directores de Turma junto dos alunos e dos encarregados de educação, como forma de acautelar o abandono escolar;
- O desempenho dos alunos nos estágios dos Cursos Tecnológicos de Desporto e de Acção Social;
- A articulação curricular entre as várias disciplinas, nos Conselhos de Ano do 3º ciclo do Ensino Básico;
- A visão estratégica dos órgãos de direcção e gestão da escola, pela aposta na diversificação da oferta educativa e pela capacidade de mobilizar recursos e apoios.

A estes pontos fortes contrapõem-se algumas debilidades, designadamente:

- A articulação ainda não conseguida, no Ensino Secundário, em todos os Departamentos Curriculares;

- A não assunção plena, por parte de alguns coordenadores de departamento, das competências que legalmente lhes estão atribuídas;
- A existência de material obsoleto nos laboratórios de Física e Química e a falta de licenciamento de software para o laboratório de Matemática;
- A fraca participação dos pais/encarregados de educação nas actividades da Escola e no acompanhamento do processo de aprendizagem dos seus educandos, apesar dos esforços encetados.

A criação dos Cursos Profissionais e de Educação e Formação, como forma de precaver o abandono escolar e de atrair maior número de alunos à Escola, constitui uma oportunidade para o desenvolvimento sustentado desta escola.

De acordo com a equipa de Avaliadores, o grande constrangimento da Escola prende-se com a diminuição da população escolar, motivada, não só pela saída dos alunos que se transferem para a outra Escola Secundária da cidade ou que procuram outras oportunidades formativas, antes e/ou após a conclusão do 3º ciclo, mas também pelo facto de alunos de outros estabelecimentos de ensino não a elegerem como escola de continuidade dos seus percursos escolares. Este constrangimento coloca à Escola o desafio de, por um lado, conseguir manter os seus próprios alunos até ao 12º ano e, por outro, proporcionar ofertas curriculares alternativas que correspondam às expectativas e interesses diferenciados, tanto dos alunos que têm como objectivo o prosseguimento de estudos, como daqueles que pretendem uma via profissionalizante, com o intuito de ingressar, mais cedo, no mercado de trabalho. Se vencer aquele desafio e continuar a apostar em critérios de profissionalismo e de rigor poderá recuperar o prestígio que sempre foi seu apanágio e voltar a ser uma Escola de referência.

3.3. O trabalho de intervenção

Com o presente trabalho pretendemos analisar o que mudou na organização escolar decorrente de uma maior autonomia introduzida pelos contratos de autonomia e pelo Decreto – Lei número 75/2008, de 22 de Abril.

Para tal, depois de definida a amostra optou-se pelo seguinte:

- Realizar entrevistas semi-estruturadas aos Presidentes dos Conselhos Executivos das quatro escolas/Agrupamentos em dois momentos:

. Início do ano lectivo 2007/2008 (início do 1º ano do contrato de autonomia)

. Final do ano lectivo 2008/2009 (final do 2º ano do contrato de autonomia)

3.4. Instrumentos de Recolha de dados

3.4.1. A Entrevista

Segundo Bogdan e Biklen (1994:134) “ a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira com os sujeitos interpretam aspectos do mundo”

Como já foi referido, optámos por utilizar como técnicas de recolha de dados a Fonte Estatística e o inquérito por entrevista, recorrendo para o efeito a uma entrevista semi – estruturada.

As entrevistas foram gravadas em suporte áudio na sua totalidade e foram integralmente transcritas respeitando-se as incongruências gramaticais próprias do discurso oral.

Todas as entrevistas foram sujeitas a uma análise de conteúdo

O guião para as duas entrevistas realizadas a cada um dos quatro presidentes dos conselhos executivos foi o seguinte:

Escolas/Agrupamentos sem Contrato de Autonomia

1ª Entrevista

- Importância da Autonomia
- Celebração de contrato de autonomia
- Interesse em participar numa Avaliação Externa

2ª Entrevista

- Importância da Autonomia
- Celebração de contrato de autonomia
- Interesse em participar numa Avaliação Externa
- Estrutura Organizacional da Escola/Agrupamento

Escolas/Agrupamentos com Contrato de Autonomia

1ª Entrevista

- Importância da Autonomia
- Celebração de contrato de autonomia

2ª Entrevista

- Importância da Autonomia
- Celebração de contrato de autonomia
- Cumprimento dos objectivos previstos no contrato de autonomia
- Estrutura Organizacional da Escola/Agrupamento

3.4.2. Fonte Estatística

Os dados estatísticos relativos aos resultados escolares dos alunos foram obtidos através da análise das pautas relativas ao 3º período dos anos lectivos 2006/2007 e 2007/2008, das quatro escolas envolvidas no estudo.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é um processo de compreensão e sistematização da informação recolhida através dos instrumentos utilizados. Ela permite não só uma melhor compreensão por parte do investigador do material recolhido mas, também, uma forma de o organizar com o objectivo de responder às questões propostas:

O que mudou na organização escolar com o reforço da sua autonomia nos seguintes domínios:

- . Organização pedagógica;
- . Organização curricular;
- . Recursos humanos;
- . Acção social escolar;
- . Gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira.

4.1. Análise Estatística

Agrupamento com Contrato de Autonomia

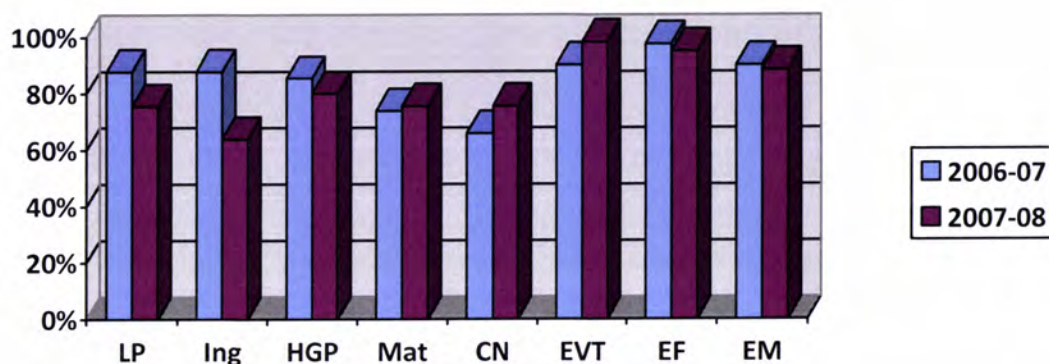
Tabela 1 – Dados Estatísticos

Ano	2006-2007			2007-2008			Diferencial (%) 2006/2007 2007/2008
	Nºalunos	Retenções		Nºalunos	Retenções		
		Nºalunos	%		Nºalunos	%	
5º	61	6	9,8	61	15	24,6	14,8
6º	45	10	22,2	45	5	11,1	-11,1
Total 2ºciclo	106	16	15,1	106	20	18,9	3,8
7º	49	19	38,8	49	8	16,3	-22,5
8º	45	13	28,9	45	7	15,6	-13,3
9º	36	3	8,3	36	7	19,4	11,1
Total 3ºciclo	130	35	26,9	130	22	16,9	-10,0
Total de Agrupamento	236	51	21,6	236	42	17,8	-3,8

Da análise da Tabela 1 resulta que no ano lectivo 2007/2008, o primeiro dos quatro do Contrato de Autonomia, no total do Agrupamento verificou-se uma descida da taxa de insucesso de 3,8%.

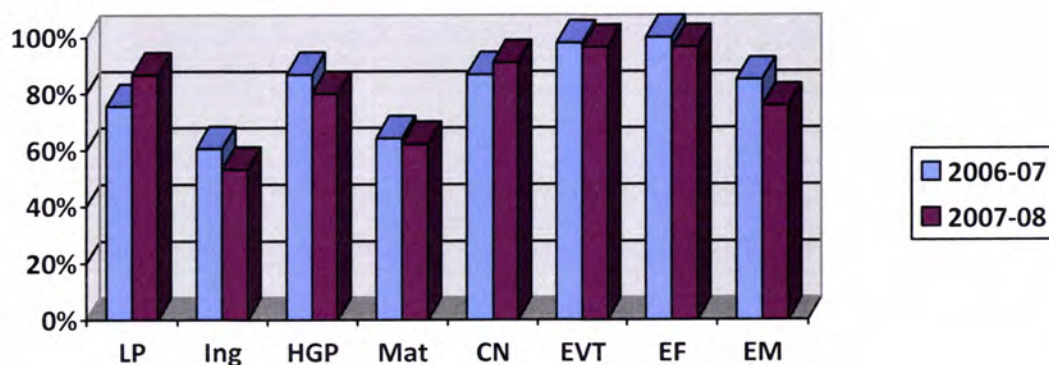
No entanto, esta descida não se verificou em todos os ciclos. No 2º ciclo a taxa de insucesso subiu 3,8% em resultado do enorme aumento da taxa no 5º ano (14,8%). Pelo contrário, no 3º ciclo verificou-se uma grande descida na taxa de insucesso (-10%),

Gráfico 1 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 5º Ano



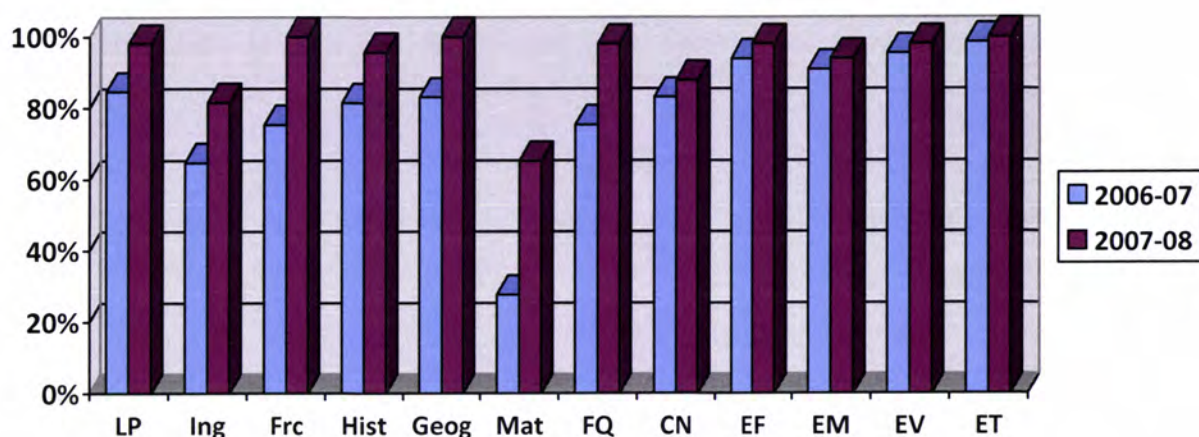
No 2º ciclo, a taxa de sucesso a Língua Portuguesa e a Inglês baixou em 2007/2008 relativamente a 2006/2007.

Gráfico 2 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 6º Ano



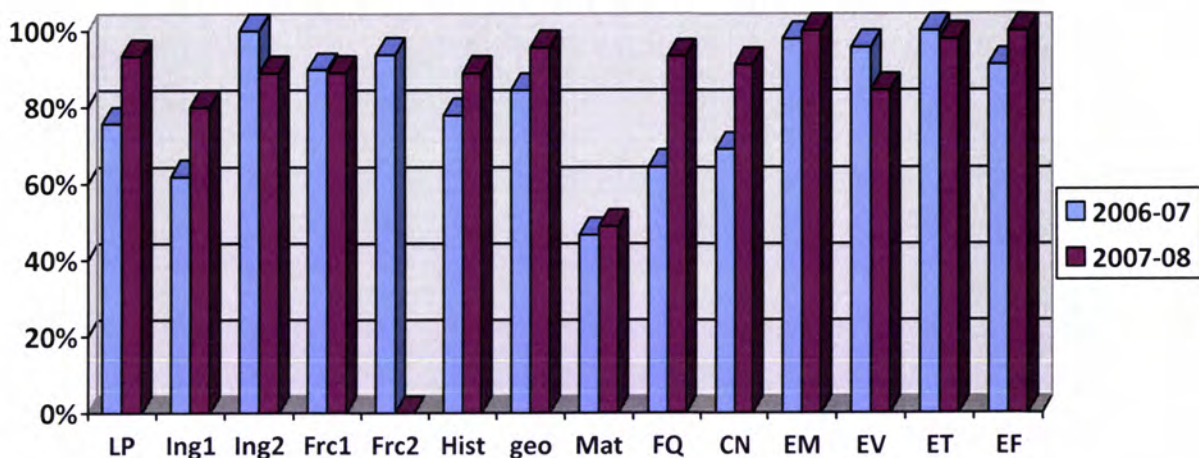
No 6º ano, em 2007/2008, a taxa de sucesso baixou em todas as disciplinas excepto a Língua Portuguesa e a Ciências da Natureza.

Gráfico 3 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 7º Ano



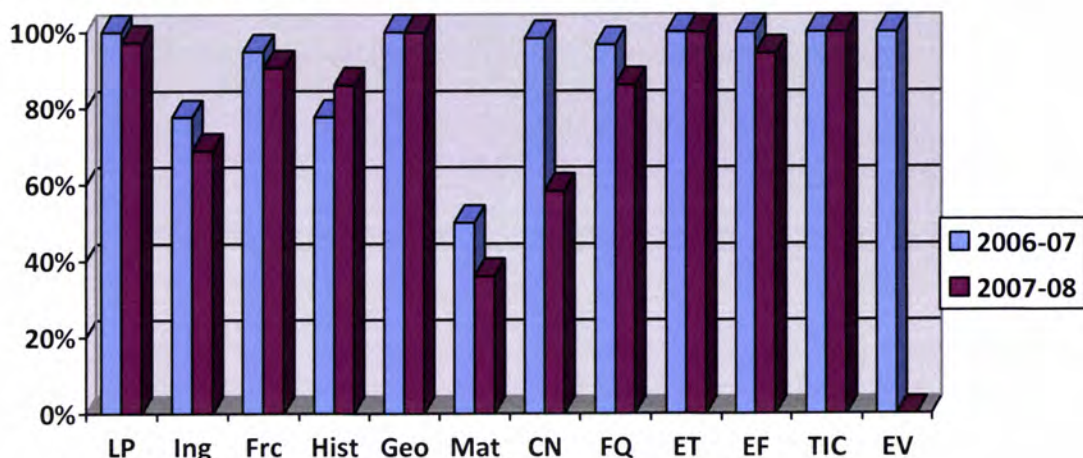
No 3º ciclo, de acordo com os dados da Tabela 1 verifica-se que no 7º ano a taxa de sucesso subiu a todas as disciplinas no ano lectivo 2007/2008.

Gráfico 4 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 8º Ano



No 8º ano, acompanhando a descida da taxa de retenção, verificamos que em 2007/2008 a taxa de sucesso subiu em quase todas as disciplinas excepto a Inglês e Educação Visual e Tecnológica. É de salientar a grande subida a Língua Portuguesa, Inglês 1 e Físico-Química.

Gráfico 5 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 9º Ano



No 9º ano, ao contrário dos 7º e 8ºanos, em 2007/2008 a taxa de sucesso não subiu relativamente a 2006/2007 em nenhuma disciplina, tendo inclusive baixado de forma considerável a C. Natureza

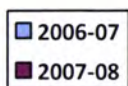


Gráfico 6 - Taxa de retenção /ano

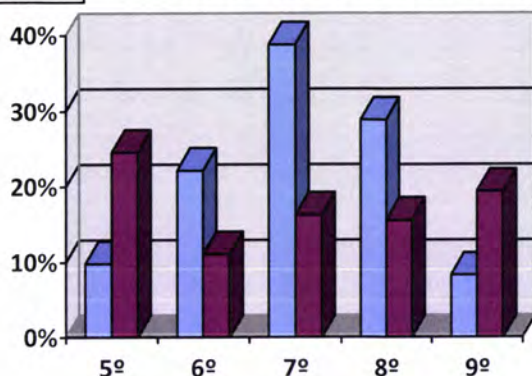
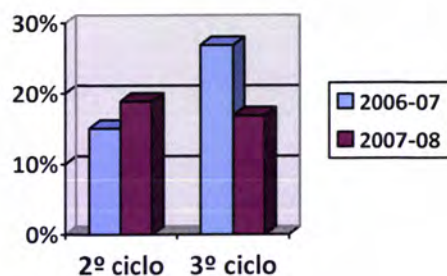


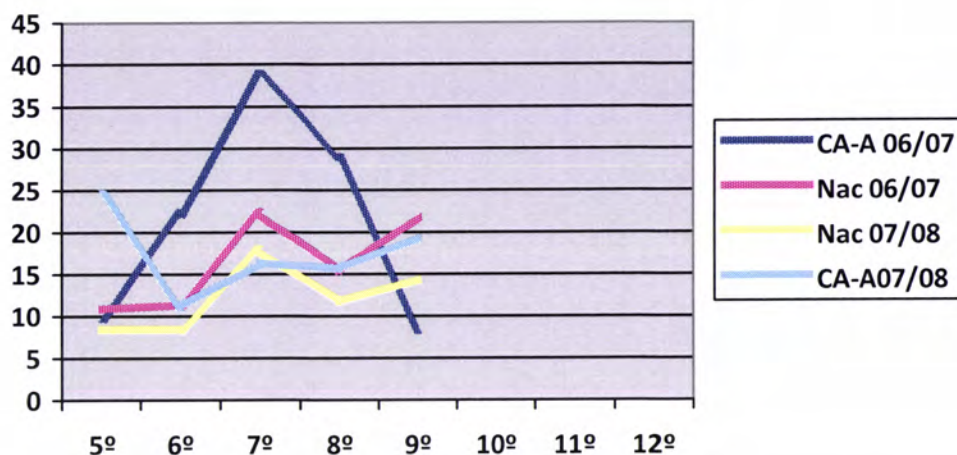
Gráfico 7 - Taxa de retenção /ciclos



Considerando os dois anos lectivos em análise verifica-se que a taxa de retenção desceu de forma significativa nos 6º, 7º e 8º anos, tendo aumentado nos 5º e 9º anos. (gráfico 6)

Em termos globais, a taxa de retenção aumentou ligeiramente no 2º ciclo (+ 3,8%) e baixou de forma considerável no 3º ciclo (- 10%). (gráfico 7)

Gráfico 8 - Taxa de retenção



Da análise do gráfico 8 verifica-se que os resultados escolares dos alunos deste Agrupamento estavam bastante acima da média nacional no ano lectivo 2006/2007 tendo-se verificado uma descida considerável na taxa de insucesso em 2007/2008 comparativamente com a média nacional.

Agrupamento sem Contrato de Autonomia

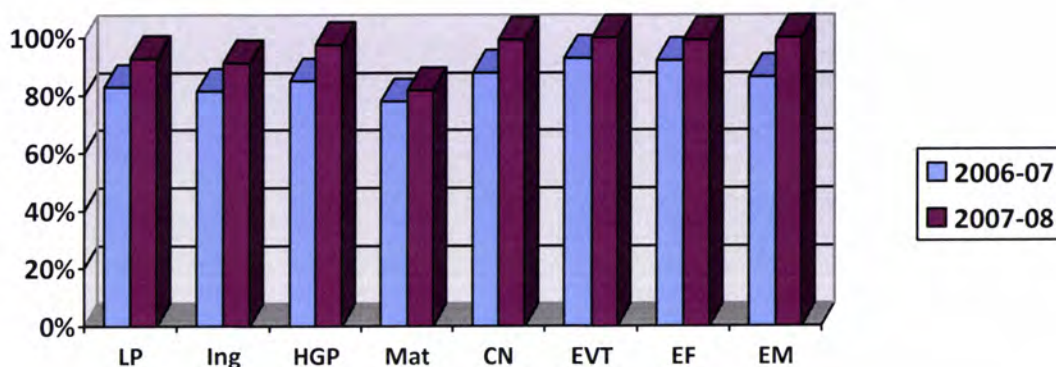
Tabela 2 – Dados Estatísticos

Ano	2006-2007			2007-2008			Diferencial (%)
	Nºalunos	Retenções		Nºalunos	Retenções		
		Nºalunos	%		Nºalunos	%	2006/2007 2007/2008
5º	140	8	5,7	129	3	2,3	-3,4
6º	122	4	3,3	137	8	5,8	2,5
Total 2ºciclo	262	12	4,6	266	11	4,1	-0,5
7º	101	15	14,9	80	15	18,8	3,9
8º	96	8	8,3	92	8	8,7	0,4
9º	49	6	12,2	88	20	22,7	10,5
Total 3ºciclo	246	29	11,8	260	43	16,5	4,7
Total de Agrupamento	508	41	8,1	526	54	10,3	2,2

No Agrupamento A verificou-se uma subida no insucesso no total do Agrupamento (+ 2,2%).

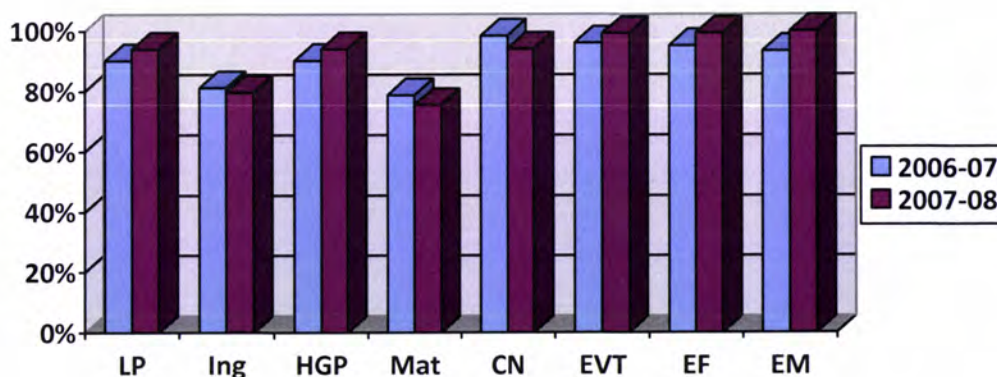
No 2º ciclo verificou-se uma ligeira descida (0,5%) e no 3º ciclo uma subida de 4,7%.

Gráfico 9 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 5º Ano



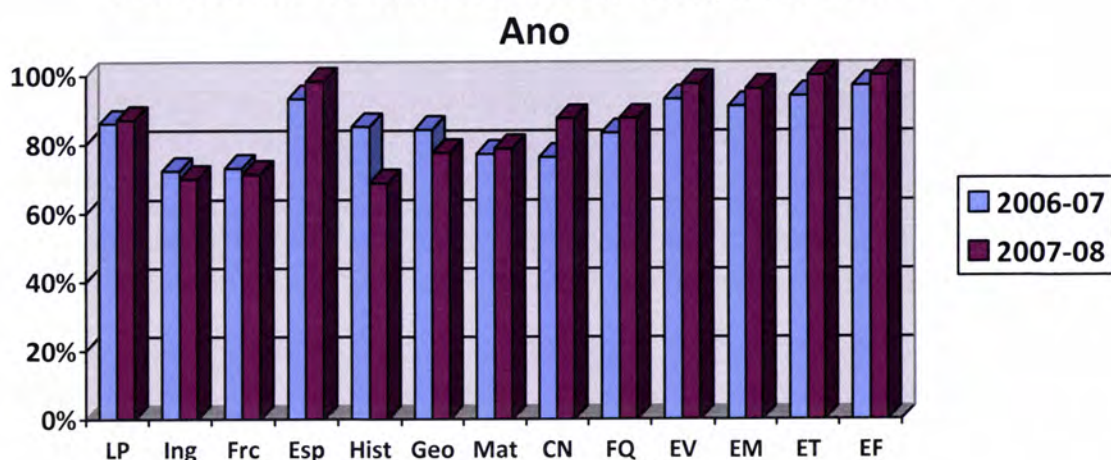
De acordo com a descida da taxa de retenção verificou-se que no 5º ano a taxa de sucesso subiu, em 2007/2008, em todas as disciplinas.

Gráfico 10 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 6º Ano



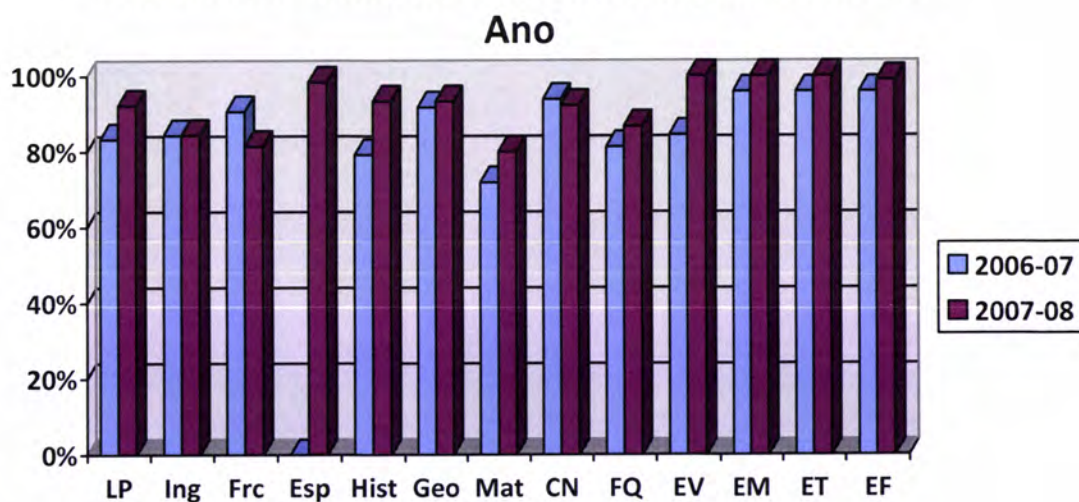
No 6º ano a descida da taxa de sucesso a Inglês, Matemática e C. Natureza em 2007/2008 levaram ao aumento da taxa de retenção

Gráfico 11 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 7º



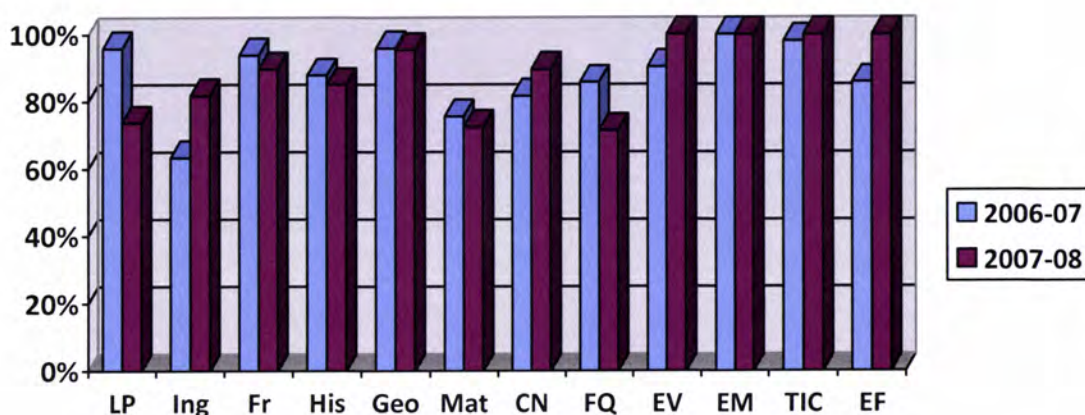
No 3º ciclo, verificamos que no 7º ano apesar de na maioria das disciplinas ter havido um ligeiro aumento da taxa de sucesso, a taxa de retenção aumentou em 3,9%.

Gráfico 12 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 8º



No 8º ano, com exceção das disciplinas de Francês e de Ciências da Natureza, verificou-se em 2007/2008, nas restantes disciplinas, um aumento da taxa de sucesso. No entanto, em termos globais, verificou-se no 8º ano um ligeiro aumento da taxa de retenção. (+ 0,4%)

Gráfico 13 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 9º Ano



No 9º ano verificou-se uma descida da taxa de sucesso num maior número de disciplinas (Português, Francês, História, Matemática e Físico – Química), o que terá contribuído para o aumento da taxa de retenção de um ano para o outro em 10,5%.

Gráfico 14 - Taxa de retenção /ano

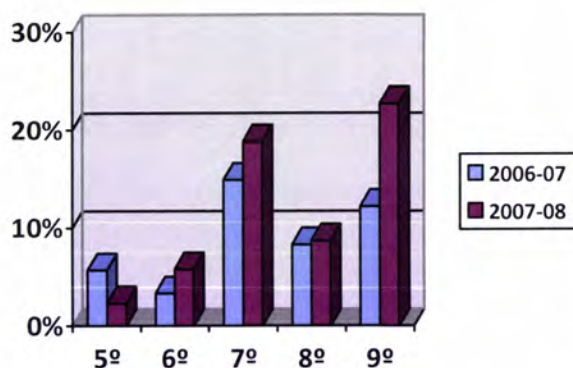
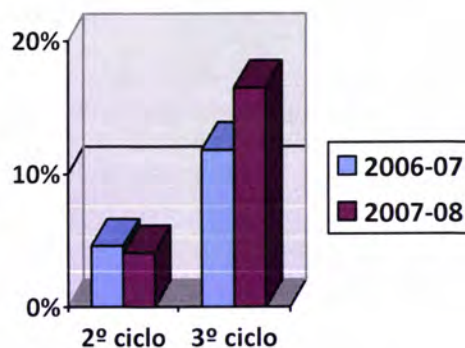


Gráfico 15 - Taxa de retenção /ciclos

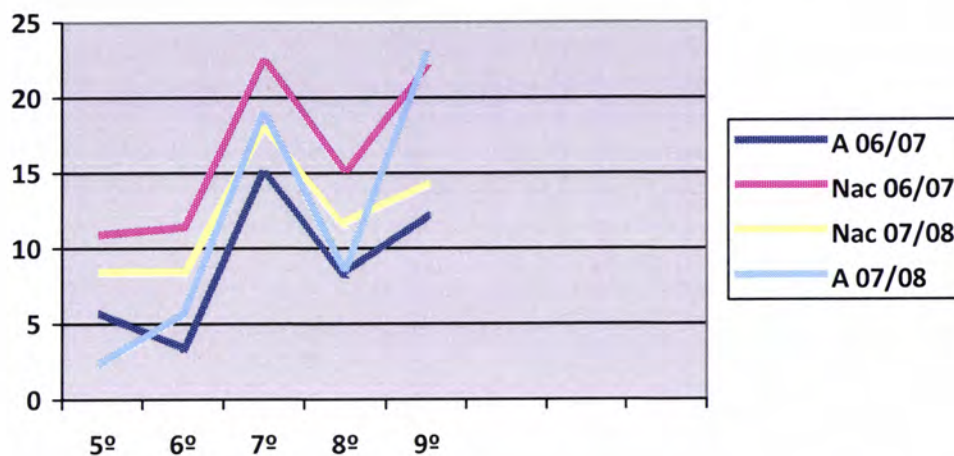


Os gráficos 14 e 15 mostram que neste Agrupamento a taxa de retenção em 2007/2008, comparando com 2006/2007, só desceu no 5º ano.

No 2º ciclo, a descida da taxa de retenção no 5º ano levou à diminuição da taxa de retenção no 2º ciclo em 2007/2008.

No 3º ciclo verificou-se um aumento da taxa de retenção de 2006/2007 para 2007/2008.

Gráfico 16 - Taxa de retenção



No Agrupamento A verifica-se que a taxa de retenção subiu em 2007/2008 comparativamente a 2006/2007. Apesar dessa subida mesmo assim a taxa de retenção do Agrupamento A, no ano lectivo 2007/2008 está abaixo da média nacional excepto nos 7º e 9º anos.

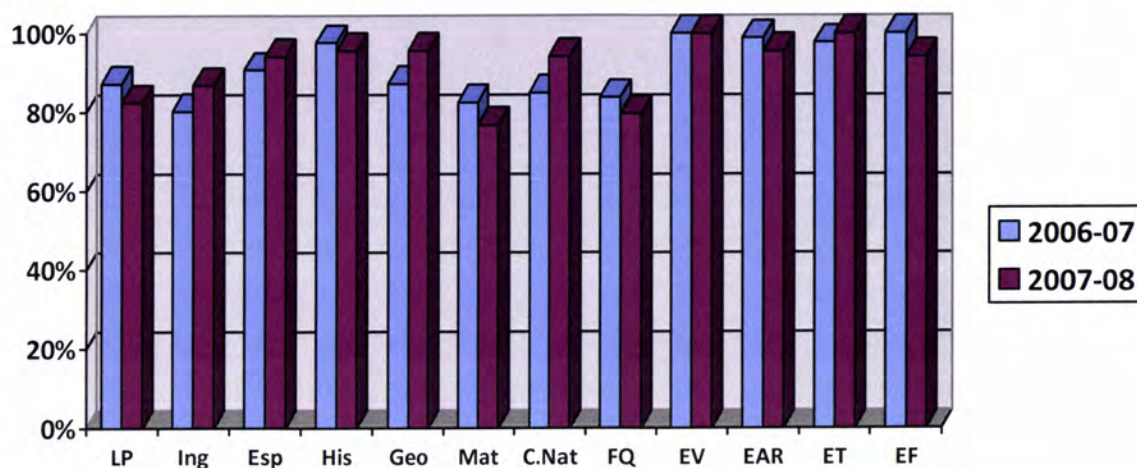
Escola Secundária com 3º ciclo com Contrato de Autonomia (CA – S)

Tabela 3 – Dados Estatísticos

Ano	2006-2007			2007-2008			Diferencial (%)
	Nºalunos	Retenções		Nºalunos	Retenções		
		Nºalunos	%		Nºalunos	%	2006/2007
7º	86	12	13,9	68	6	8,8	-5,1
8º	67	2	3,0	72	4	5,6	2,6
9º	65	10	15,4	68	3	4,4	-11
	218	24	11,0	208	13	6,3	- 4,7

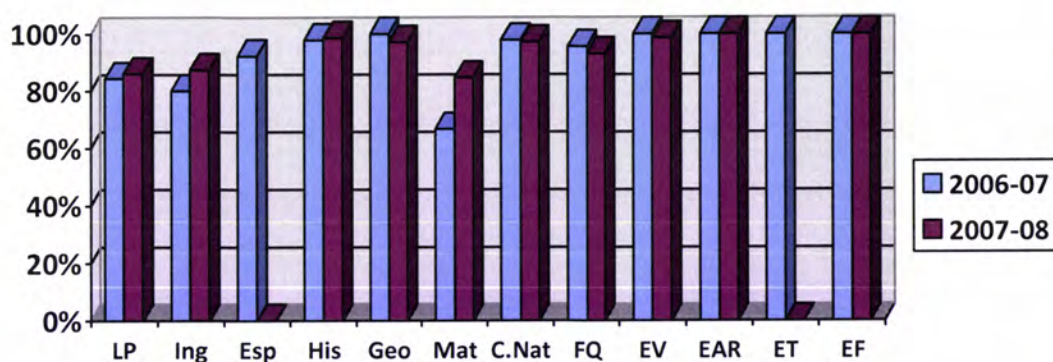
Da análise da Tabela resulta que a taxa de retenção no 3º ciclo teve uma descida considerável em 2007/2008 (- 4,7%) em consequência principalmente da forte descida que se verificou no 9º ano (- 11,0%).

Gráfico 17 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 7º Ano



No 7º ano, a subida da taxa de sucesso em algumas disciplinas levou a que a taxa de sucesso tenha subido.

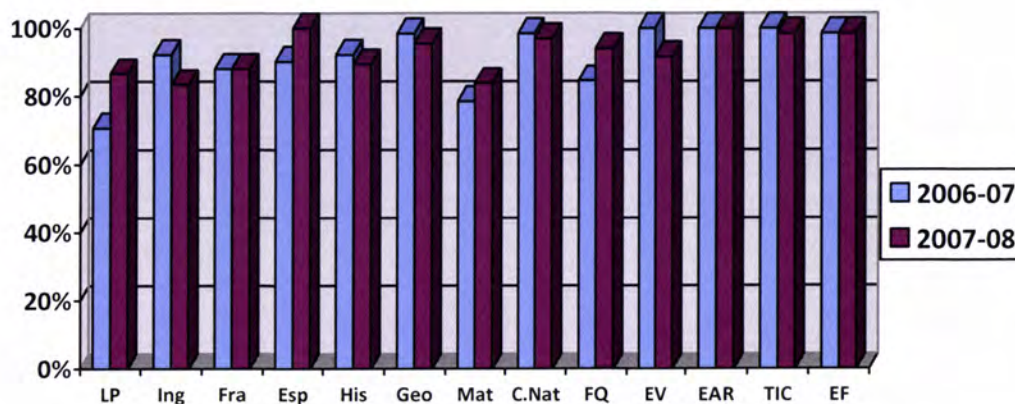
Gráfico 18 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 8º Ano



No 8º ano destaca-se a forte subida, em 2007/2008, da taxa de sucesso a Matemática. No entanto, em termos globais, a taxa de sucesso diminuiu.



Gráfico 19 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 9º Ano



No 9º ano, a subida da taxa de sucesso em 2007/2008 a Língua Portuguesa, Matemática e Físico-Química levou a uma considerável subida da taxa de sucesso.

Gráfico 20 - Taxa de retenção /ano

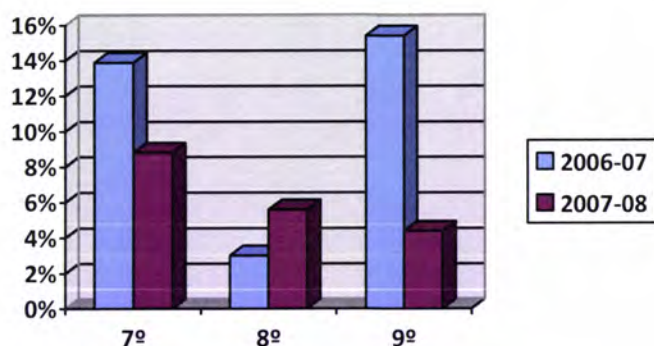
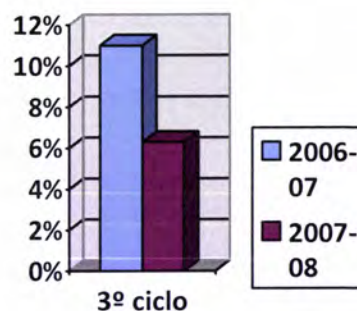


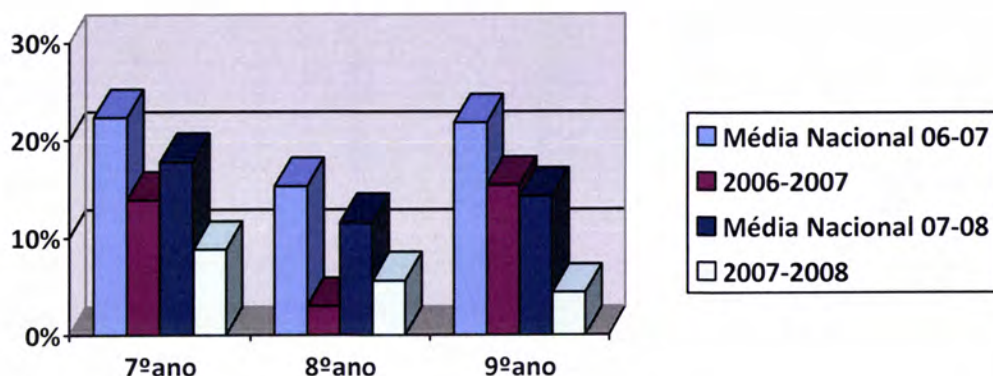
Gráfico 21 - Taxa de retenção/ciclos



Da análise dos gráficos 20 e 21 verificamos a grande descida da taxa de retenção no 9º ano (- 11,0). Registou-se também uma descida da taxa de retenção no 7º ano (-5,1%) e um pequeno aumento no 8º ano (+ 2,6%).

Em termos globais, verifica-se que de 2006/2007 para 2007/2008 a taxa de retenção no 3º ciclo na Escola CA-S baixou 4,7%.

Gráfico 22 - Taxa de retenção



Observando o gráfico 22 verificamos que a taxa de retenção nacional do 3º ciclo é superior à taxa de retenção da Escola CA – S.

Ensino Secundário

Tabela 4 – Dados Estatísticos

Ano de Escolaridade		Alunos retidos por classificações < 10	Alunos excluídos por faltas	Alunos que anularam a matrícula	Alunos que não transitaram (totalidade)
10º	2006/2007	8%	5%	7%	20%
	2007/2008	3%	2%	6%	11%
11º	2006/2007	8%	0%	12%	20%
	2007/2008	8%	0%	5%	13%

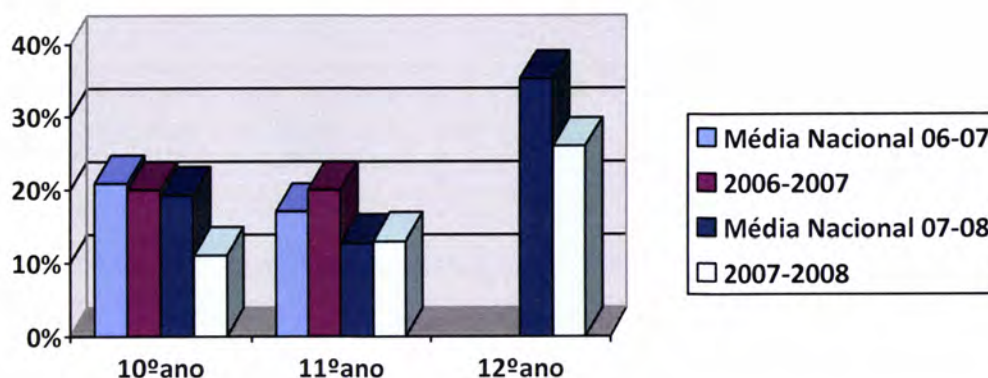
Analisando a tabela 4 verificamos que a percentagem de alunos que não transitaram nos 10º e 11º anos baixou de 2006/2007 para 2007/2008.

Tabela 5 – Taxa de retenção e desistência – 12º ano

Taxa de retenção e desistência	
2006/2007	
2007/2008	26%

A taxa de retenção e desistência no 12º ano, em 2007/2008 foi de 26% sendo que a média nacional foi de 35,2%. A Escola CA –S não dispõe deste indicador relativamente ao ano lectivo 2006/2007.

Gráfico 23 - taxa de retenção

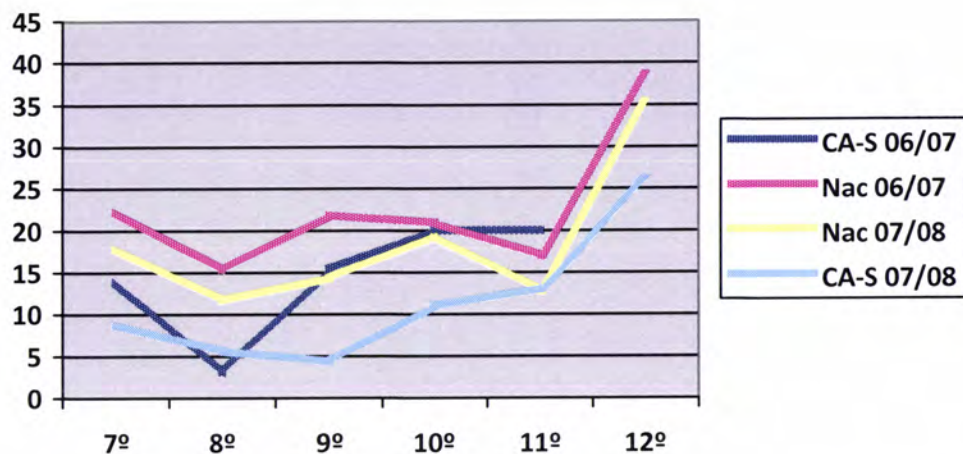


De acordo com o gráfico 23 verifica-se que no 10º ano a taxa de retenção é inferior à média nacional nos dois anos do estudo.

No 11º ano, apesar da descida da taxa de retenção em 2007/2008, esta é superior à média nacional embora em 2007/2008 a diferença seja muito pequena.

No 12º ano, em 2007/2008, a taxa de retenção é inferior à média nacional.

Gráfico 24- Taxa de retenção



O gráfico 24 mostra-nos a evolução muito positiva na taxa de retenção da Escola CA-S no ano lectivo 2007/2008 situando-se abaixo da média nacional. Também em 2006/2007 a taxa de insucesso esteve abaixo da média nacional.

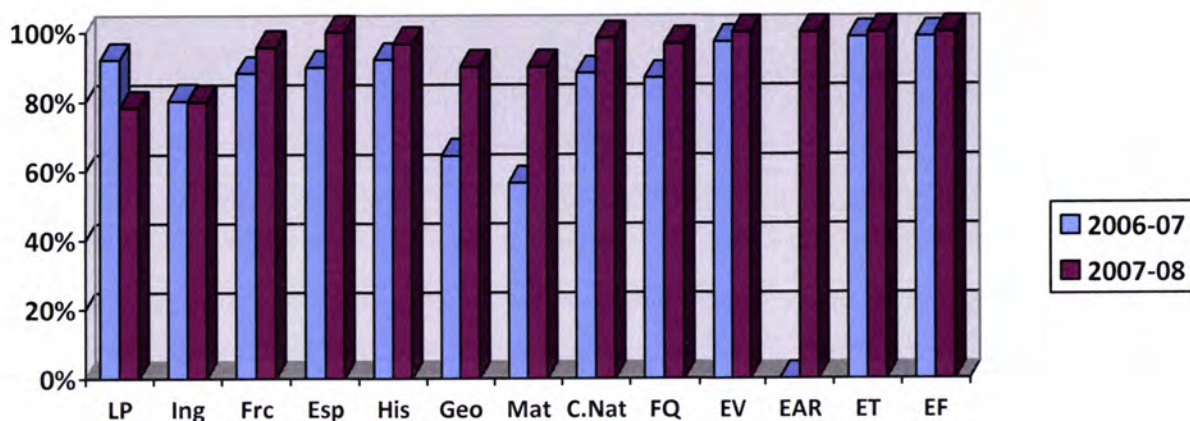
Escola Secundária Sem Contrato de Autonomia

Tabela 6 – Dados Estatísticos

Ano	2006-2007			2007-2008			Diferencial (%)
	Nºalunos	Retenções		Nºalunos	Retenções		
		Nºalunos	%		Nºalunos	%	
7º	76	10	13,2	61	2	3,3	- 9,9
8º	79	21	26,6	79	9	11,4	- 15
9º	64	15	23,4	76	10	13,2	-10,2
	217	46	21,2	216	21	9,7	-11,5

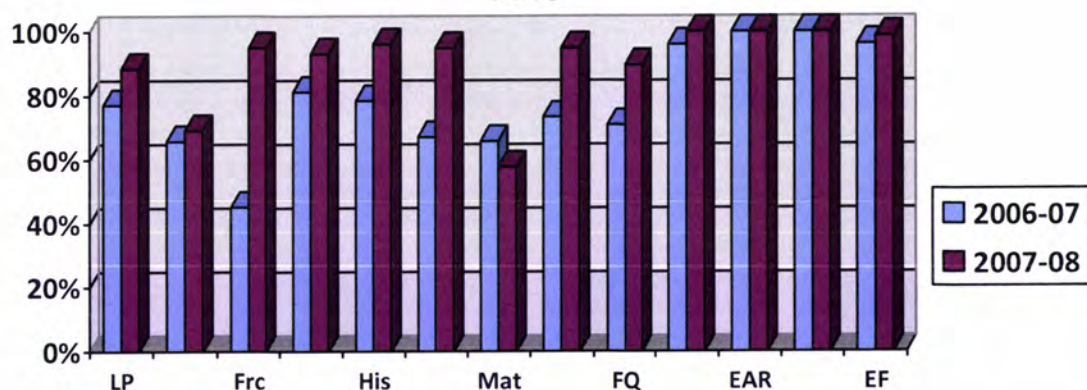
Analisando os dados da tabela 6 verificamos que nos três anos do 3º ciclo a taxa de retenção baixou de 2006/2007 para 2007/2008 sendo que, em termos globais, a taxa de retenção no 3º ciclo baixou, de um ano para o outro, 11,5%.

Gráfico 25 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 7º Ano



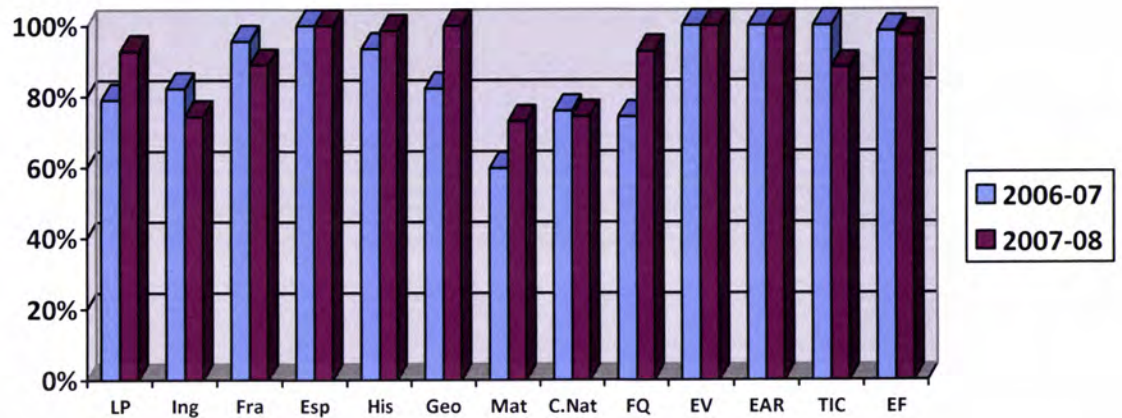
Os dados do gráfico 25 reflectem o referido anteriormente, ou seja, a taxa de sucesso em 2007/2008 subiu em praticamente todas as disciplinas.

Gráfico 26 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 8º Ano



Mais uma vez, o gráfico 26 reflecte a melhoria dos resultados escolares dos alunos em 2007/2008. À excepção da disciplina de Matemática em todas as outras a taxa de sucesso subiu.

Gráfico 27 - Taxa de sucesso/disciplina/ano - 9º Ano



Da análise do gráfico 27 constata-se a melhoria, na maior parte das disciplinas, da taxa de sucesso de 2006/2007 para 2007/2008. Esta melhoria foi mais acentuada em Língua Portuguesa, Geografia e Matemática.

Gráfico 28 - Taxa de retenção /ano

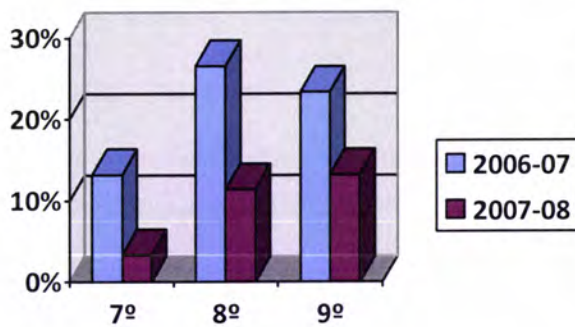
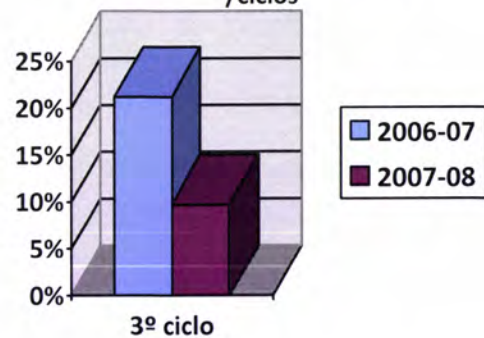
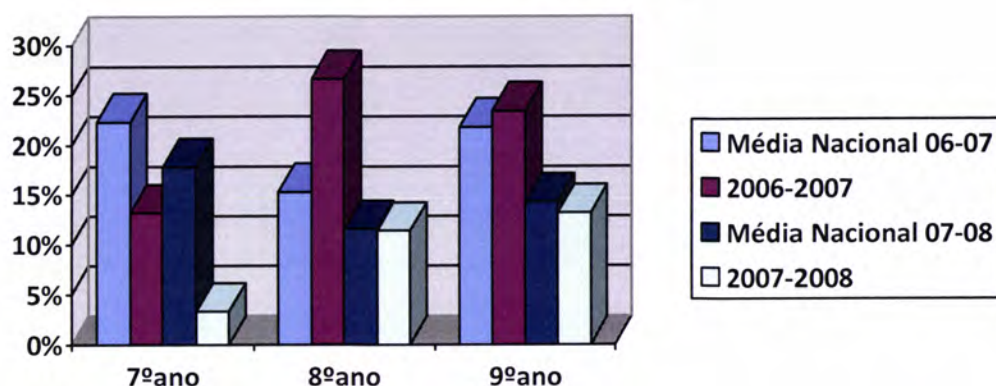


Gráfico 29 - Taxa de retenção /ciclos



De 2006/2007 para 2007/2008 a taxa de retenção baixou em todos os anos do 3º ciclo.

Gráfico 30 - Taxa de retenção



Comparando a taxa de retenção no 3º ciclo com a média nacional verifica-se que no 7º ano a taxa de retenção nacional foi superior, nos dois anos do estudo, à média da escola.

No 8º ano, em 2006/2007, a taxa de retenção da escola foi muito superior à nacional tendo em 2007/2008 ficado ligeiramente abaixo da média nacional.

No 9º ano a variação da taxa foi semelhante ao 8º ano. Em 2006/2007 foi um pouco superior à taxa de retenção nacional tendo em 2008/2009 ficado ligeiramente abaixo da média nacional.

Ensino Secundário

Tabela 7 – Dados Estatísticos

Ano de Escolaridade		Alunos retidos por classificações < 10	Alunos excluídos por faltas	Alunos que anularam a matrícula	Alunos que não transitaram (totalidade)
10º	2006/2007	17,6	0,9	11,0	29,5
	2007/2008	23,4	3,1	10,1	36,7
11º	2006/2007	20,7	0	3,3	24
	2007/2008	12,8	0	2,1	14,9

Da análise da tabela 7 verificamos que no 10º ano houve um aumento da taxa de retenção de 2006/2007 para 2007/2008 de 7,2%.

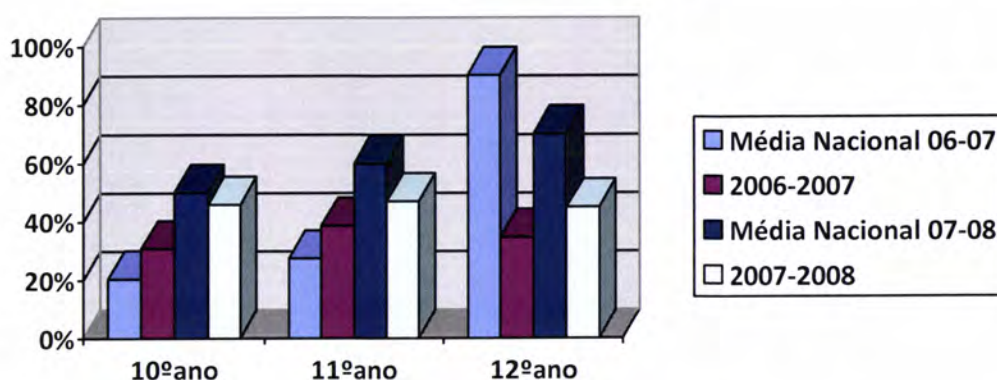
Pelo contrário, no 11º ano, de 2006/2007 para 2007/2008, a taxa de retenção baixou 9,1%.

Tabela 8 – Taxa de retenção e desistência – 12º ano

Taxa de retenção e desistência	
2006/2007	30,9
2007/2008	40,4

No 12º ano, de 2006/2007 para 2007/2008, a taxa de retenção teve uma subida de quase 10 pontos (9,5%).

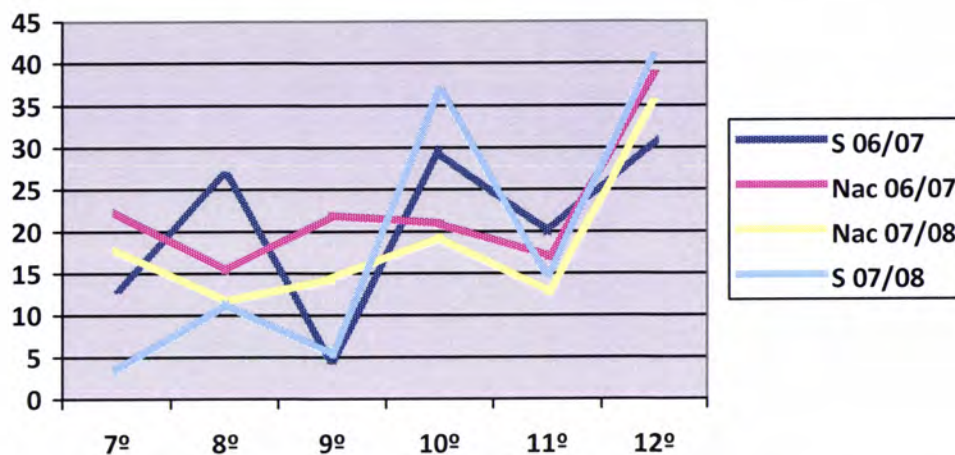
Gráfico 31 - Taxa de retenção



Da análise do gráfico 31 verificamos que nos 10º e 11º anos a taxa de retenção da escola foi superior à média nacional em 2006/2007. Pelo contrário, em 2007/2008, a taxa de retenção da escola foi inferior à média nacional nos dois anos referidos.

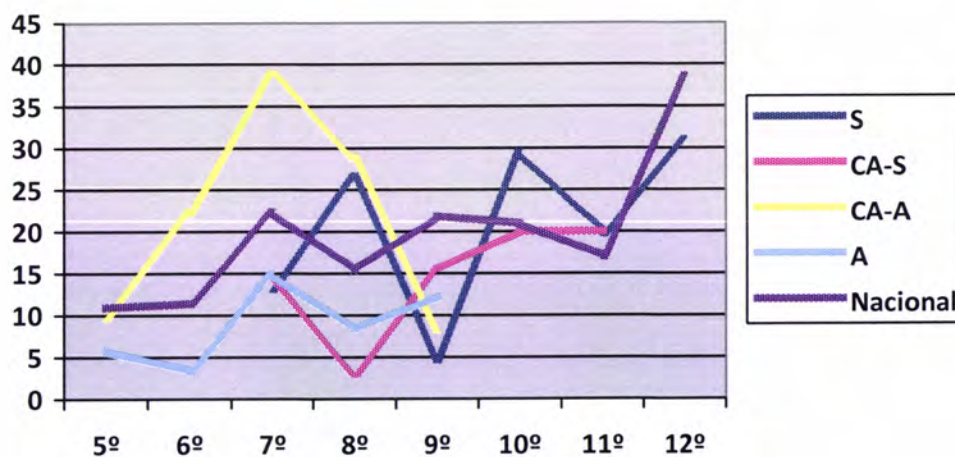
No 12º a taxa de retenção da escola foi inferior à média nacional nos dois anos do estudo havendo no entanto um percurso inverso relativamente à média nacional. Enquanto a taxa de retenção nacional desceu em 2007/2008 a taxa de retenção da escola subiu em 2007/2008 relativamente a 2006/2007 mas continuando mesmo assim a ser inferior à média nacional.

Gráfico 32 - Taxa de retenção



Em termos globais, a taxa de retenção subiu em 2007/2008 relativamente a 2006/2007 excepto nos 7º e 8º anos. Nos dois anos em estudo a taxa de retenção esteve abaixo da média nacional nos 7º e 9º anos.

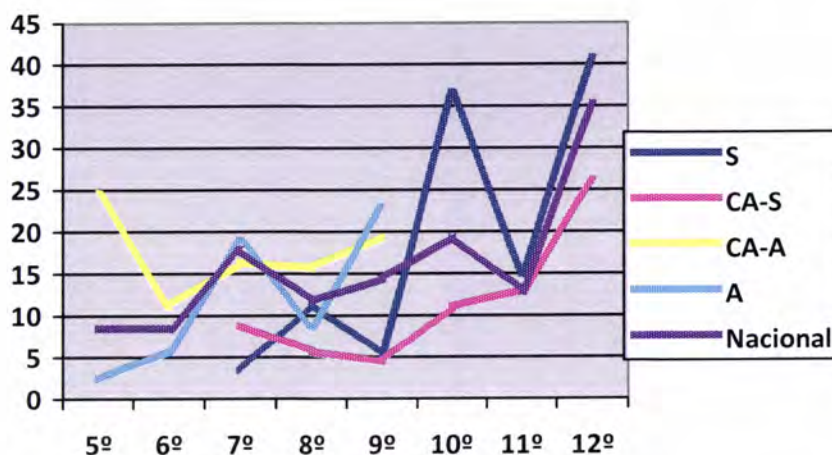
Gráfico 33 - Taxa de retenção 06/07



Da análise do gráfico 33 podemos verificar a grande diferença que existe na taxa de retenção nos dois Agrupamentos do estudo. O Agrupamento CA-A partiu para o contrato de autonomia com valores de insucesso muito elevados.

A escola CA-S obteve melhores resultados do que a Escola S estando inclusive abaixo da média nacional do insucesso.

Gráfico 34 - Taxa de retenção 07/08



No ano lectivo 2007/2008 diminuiu a diferença de resultados entre os dois Agrupamentos em resultado da melhoria dos resultados do Agrupamento CA-A.

A Escola CA-S continuou a obter bons resultados e situando-se novamente abaixo da média nacional.

4.2. Entrevistas

De acordo com a metodologia adoptada, no início do ano lectivo 2006/2007 foram realizadas entrevistas semi – estruturadas aos Presidentes dos Conselhos Executivos das quatro escolas que constituem a amostra.

Nesta primeira entrevista o objectivo fundamental era saber qual a perspectiva que os Presidentes dos Conselhos Executivos têm sobre a autonomia e, em relação às escolas com Contrato de Autonomia, auscultar a opinião sobre os Contratos recentemente assinados.

As segundas entrevistas foram realizadas no final do ano lectivo 2008/2009

As entrevistas foram registadas em suporte áudio

Após várias leituras atentas aos protocolos das oito entrevistas realizadas aos quatro Presidentes dos Conselhos Executivos, procedeu-se à análise de conteúdo, definindo-se as

categorias e as subcategorias que se considerou serem as mais representativas do conteúdo analisado.

Assim, de forma a facilitar esta análise foram produzidos três quadros para as primeiras entrevistas e outros três quadros para as segundas entrevistas.

O primeiro quadro (Anexo 9) é composto por categorias, subcategorias e a transcrição dos conteúdos de registo codificados de forma numérica.

O segundo quadro é constituído por categorias, subcategorias e unidades de registo.

A codificação adoptada para o tratamento destas entrevistas, como já foi referido, foi feita adoptando um critério numérico, ou seja, o primeiro número identifica a entrevista, o segundo número é o da página do protocolo da entrevista e o terceiro número corresponde à ordem em que aparece o indicador correspondente a cada categoria e subcategoria. Esta codificação é utilizada nos dois quadros e permite, quando necessário, localizar com facilidade as transcrições das entrevistas.

Primeiras entrevistas

Categories	Sub Categories	Unidades de Registo
1.Importância da Autonomia	1.1.Interesse na autonomia	1.1.1 1.1.2 3.1.1 3.3.13. 5.1.1. 7.1.1
	1.2.Mais valias da autonomia	1.1.3. 3.1.2. 3.1.3. 5.1.2 5.1.3. 5.1.4.
	1.3.Aspectos negativos da autonomia	3.1.4. 3.2.5. 3.2.6.
2.Interesse na participação numa Avaliação Externa	2.1.Motivação	1.1.4 – 1.1.5. 3.2.9. 3.3.10.
	2.2. Vantagens	3.3.11.
	2.3. Desvantagens	3.3.12.
3.Celebração dos contratos de Autonomia	3.1. Interesse na sua concretização	3.2.7
	3.2. Áreas mais relevantes	3.2.8. 5.1.2. 5.1.3. 5.3.4. 5.3.5. 5.3.5. 5.4.6. 7.1.2 7.1.3 7.2.4.
	3.3. Áreas menos relevantes	

Tendo por base os registos recolhidos nas primeiras entrevistas aos Presidentes dos Conselhos Executivos das quatro Escolas/Agrupamentos deste estudo verificamos que todos consideram muito importante a escola ter mais autonomia, ter maior poder de decisão.

Relativamente às escolas que não têm Contrato de Autonomia o Presidente do Agrupamento A, apesar de considerar que a Escola tem que ter mais autonomia considera que ainda não estão reunidas todas as condições para se candidatarem a uma avaliação externa. Irá tentar que em 2007/2008 se reúnam essas condições uma vez que “como a tendência é essa gostaria de experimentar”.

A Presidente do Conselho Executivo da Escola S considera que o facto de terem tido uma Avaliação Externa em resultado da candidatura apresentada é uma evidência que querem ter o desafio de terem mais autonomia, ou seja, gostariam de celebrar um contrato de autonomia.

Os dois Presidentes das Escolas/Agrupamentos com Contratos de Autonomia consideram importante ter celebrado esse Contrato com o Ministério da Educação apesar de o mesmo ter entrado em vigor há pouco tempo (As primeiras entrevistas foram realizadas no início do ano lectivo 2007/2008 e o contrato foi assinado em Setembro de 2007).

Segundas Entrevistas

Categories	Sub Categories	Unidades de Registo
1.Importância da Autonomia	1.1.Interesse na autonomia	1.1.1 1.1.2 3.1.1 3.3.13. 5.1.1. 7.1.1
	1.2.Mais valias da autonomia	1.1.3. 3.1.2. 3.1.3. 5.1.2 5.1.3. 5.1.4.
	1.3.Aspectos negativos da autonomia	3.1.4. 3.2.5. 3.2.6.
2.Interesse na participação numa Avaliação Externa	2.1.Motivação	1.1.4 1.1.5. 3.2.9. 3.3.10.
	2.2. Vantagens	3.3.11.
	2.3. Desvantagens	3.3.12.
3.Celebração dos contratos de Autonomia	3.1. Interesse na sua concretização	3.2.7
	3.2. Áreas mais relevantes	3.2.8. 5.1.2. 5.1.3. 5.3.4. 5.3.5. 5.3.5. 5.4.6. 7.1.2 7.1.3 7.2.4.
	3.3. Áreas menos relevantes	

Nas segundas entrevistas realizadas no final do ano lectivo 2008/2009 os Presidentes das Escolas/Agrupamentos sem contrato de autonomia continuam a referir a importância das escolas terem mais autonomia.

O Presidente do Agrupamento A refere que devido há pouca tranquilidade que tem existido não decidiu avançar para a Avaliação Externa. Ele gostaria que a iniciativa partisse da Escola mas considera que não tem condições para isso.

A Presidente da Escola S continua a referir a importância da autonomia. A Escola já foi sujeita a uma Avaliação Externa e já pediram ao Ministério da Educação a celebração de um Contrato de Autonomia mas até ao momento ainda não tiveram resposta.

Em relação à nova estrutura organizacional decorrente da aplicação do Decreto – Lei nº 75/2008, de 22 de Abril, o Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento A refere que acabaram com os cargos de Coordenador do 1º ciclo das escolas da periferia e de coordenador das escolas do 1º ciclo das escolas da cidade e vão ficar com o cargo de Coordenador de Departamento do 1º ciclo e os coordenadores de estabelecimento.

A Presidente do Conselho Executivo da Escola S refere que antes do Decreto – Lei nº 75/2008, existiam oito Departamentos e por força da aplicação da nova legislação ficaram só com quatro departamentos, tendo sido criados subcoordenadores. No entanto, considerando o número de horas de redução que os coordenadores têm ainda existem dúvidas que essa seja a melhor solução.

Os Presidentes das Escolas/Agrupamentos com contratos de autonomia, com dois anos de contrato já cumprido, continuam a referir a importância da autonomia para um melhor funcionamento da escola e consideram muito positivo a celebração do contrato.

Em relação aos objectivos expressos no contrato, o Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento CA-A refere que os objectivos operacionais que têm a ver com a avaliação externa são muito complicados de serem cumpridos. Refere as vantagens decorrentes do contrato nomeadamente a organização das estruturas intermédias, a gestão financeira e a possibilidade de utilizar todo o crédito horário da Escola.

Em termos de estrutura organizativa a Escola tem sete Departamentos, ou seja, aproveitou a possibilidade que o Contrato de Autonomia deu ao Agrupamento para que este se organizasse da forma que considera mais adequada.

O Presidente do Conselho Executivo da Escola CA-S continua a referir a importância da Autonomia para que a Escola possa ir mais longe e fazer coisas diferentes do que aquilo que “vem normalizado de cima”. Permite à escola “ ser mais eficiente e eficaz”.

Dois anos após a celebração do contrato de autonomia, o Presidente do Conselho Executivo da Escola CA-S considera que o contrato trouxe “muitas mais valias”.

Em relação ao cumprimento dos objectivos previstos no contrato, o mais difícil de cumprir estão a ser aqueles que têm a ver com os exames nacionais, objectivos que são questionados pelo Presidente.

Em termos de organização interna, a Escola aproveitou a oportunidade que o Contrato lhe deu para se organizar em dez Departamentos.

4.3. Contratos de autonomia

Da entrevista efectuada ao Presidente da Escola CA-S foi elaborado este quadro que pretende demonstrar o grau de cumprimento, ao fim de dois anos de vigência, do Contrato de Autonomia.

Escola Secundária com 3º ciclo (CA – S)

Objectivos Operacionais	Actividades	Grau Execução
Manter o nível de 0% relativamente ao abandono escolar no Ensino Básico	Os Directores de turma fazem um acompanhamento de proximidade aos alunos, de modo a prevenirem situações de absentismo e abandono, estabelecendo contactos directos com as famílias. Alguns alunos são encaminhados para o SPO.	Cumpriu-se a meta (0% de abandono)
Oferecer, pelo menos um curso de educação formação de tipo2, nível2, por ano lectivo	A Escola oferece o 1º ano do Curso de Electricista de Instalações. A Escola oferece também o 2º ano do Curso de Jardinagem e Espaços Verdes.	Cumpriu-se a meta
Oferecer, pelo menos um curso de educação formação de tipo3 nível2, por ano lectivo	A Escola oferece o Curso de Assistente Administrativo.	Cumpriu-se a meta
Apostar nos Cursos profissionais no Secundário, de acordo com as necessidades da região e recursos humanos disponíveis, de modo a qualificar os jovens e reduzir o abandono escolar neste nível de ensino	No âmbito do Conselho Municipal de Educação, a Rede aprovada teve em consideração os pressupostos visados. Existiu cooperação e colaboração entre as diferentes Instituições concelhias. Os Cursos Propostos foram: - Técnico de Viticultura e Enologia; - Técnico de Animação Sociocultural; - Técnico de Secretariado.	Meta cumprida
Melhorar em 2% por ano lectivo, o nível de sucesso no 3º Ciclo		Cumpriu-se a meta

Objectivos Operacionais	Actividades	Grau Execução
Melhorar em 3% por ano lectivo, o nível de sucesso no Ensino Secundário	<p>No que se refere ao 10º ano, melhorou de um nível de 80% em 2006/2007, para um nível de 89% em 2007/2008.</p> <p>No 11º ano, melhorou de um nível de 80%, para 87%.</p> <p>No 12º ano a taxa de sucesso foi de 74% no ano de 2007/2008</p>	Meta Cumprida 10º e 11º ano.
Reduzir em 0,2%valores/ ano a diferença entre o nível interno e o nível de exame nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática	<p>Ano Lectivo 2006/2007:</p> <p>Matemática</p> <ul style="list-style-type: none"> - Média Frequência Interna – 3,25 valores - Média Exame – 2,18 valores <p>Língua Portuguesa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Média Frequência Interna – 3 valores - Média Exame – 3,28 valores 	Matemática, diferença 1,07 L. Portuguesa, diferença 0,28
	<p>Ano Lectivo 2007/2008</p> <p>Matemática</p> <ul style="list-style-type: none"> - Média Frequência Interna – 3,5 valores - Média Exame – 3,12 valores <p>Língua Portuguesa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Média Frequência Interna – 3,24 valores - Média Exame – 3,43 valores 	Matemática, diferença 0,38 L. Portuguesa, diferença 0,19
	Conclusão	<p>Matemática 1,07-0,38=0,68 L. Portuguesa 0,28-0,19=0,09 O objectivo foi atingido em Língua Portuguesa</p>

Reduzir em 0,5% valores/ano a diferença entre a classificação interna e a classificação dos exames nas disciplinas em que exista maior discrepância, nomeadamente em Matemática A, Física e Química A e História A	Não existem dados relativos ao ano lectivo 2006/2007.	Não existem dados para análise de um ano para o outro
---	---	---

Compromissos de Escola

Organização e Articulação com o Meio

Compromissos de Escola	Actividades	Grau Execução
1. Criar um clima e ambiente profissional de partilha e de cordialidade entre as escolas dos concelhos limítrofes	Articulação com a EPRAL, de modo a não haver oferta sobreposta, com as escolas dos concelhos limítrofes, e com o Agrupamento de Escolas, na oferta de Cursos EFA	Meta Cumprida
2. Dinamizar, através de convites comuns, de reuniões/encontros, seminários e workshops sectoriais/departamentais /disciplinares, os docentes, visando entre outros aspectos, a harmonização das competências dos alunos para cada Ciclo	A Escola fez a divulgação em vários fóruns do projecto Turma Mais, através deste projecto têm-se harmonizado as competências dos alunos por ano no 3º Ciclo.	Meta parcialmente cumprida

<p>3. Promover a articulação dos Planos de Actividades das Escolas, possibilitando uma interacção que reforce o sucesso educativo e, ao mesmo tempo, confira benefícios inequívocos à envolvente social e económica</p>	<p>A implementar, após auscultação das Estruturas de Coordenação Intermédia, e em coordenação com os parceiros locais.</p>	<p>Meta não cumprida</p>
<p>4. Atribuir apenas um cargo, por nomeação e/ou eleição, a cada docente, podendo haver excepções apenas no que se refere ao cargo de direcção de turma</p>		<p>Meta cumprida</p>

Compromissos de Escola

Organização e Articulação com o Meio

Compromissos de Escola	Actividades	Grau Execução
<p>5. Estabelecer parcerias com o Município visando a participação da Escola, nomeadamente, na Academia Sénior e na Feira das Escolas</p>	<p>A Escola participou na Feira das Escolas e a cooperação com a Câmara é muito positiva. A aguardar o início das actividades da Academia Sénior</p>	<p>Meta Cumprida</p>

<p>6. Estabelecer protocolos, parcerias, Acordos de intercâmbio e geminação com instituições públicas e privadas, visando a concretização dos objectivos da Escola.</p>	<p>Participação no Projecto Comenius, pareceria com escolas de Itália e da Turquia, tema do projecto “O Mediterrâneo”. Em fase de arranque no corrente ano lectivo.</p>	<p>Meta Cumprida</p>
--	---	-----------------------------

Compromissos de Escola

Gestão Pedagógica/Administrativa

Compromissos de Escola	Actividades	Grau Execução
<p>1. Reorganizar os Órgãos de Gestão e Administração, e respectivas competências, em termos a definir no Regulamento Interno, mediante aprovação do Conselho Geral.</p>	<p>Em fase de avaliação, para que se possa construir uma resposta. Reformulação no âmbito do Regulamento Interno</p>	<p>Meta parcialmente cumprida</p>
<p>2. Criar condições para que os Coordenadores de Departamento tenham um tempo coincidente no horário, para poderem coordenar estratégias comuns de actuação nas suas funções de preparação das reuniões</p>	<p>Os professores titulares coordenadores de Departamento têm no seu horário toda a componente não lectiva para a Coordenação, de modo a poderem efectuar trabalho colaborativo, conducente ao sucesso, ao projecto turma Mais.</p>	<p>Meta Cumprida</p>

Compromissos de Escola

Gestão Pedagógica/Administrativa

Compromissos de Escola	Actividades	Grau Execução
3. Conceder horas comuns aos membros dos departamentos, de forma a permitir o debate e a discussão dos problemas ligados à prática pedagógica, bem como de estratégias e experiências educacionais, e também a coordenação das substituições e a partilha de informações no âmbito mais institucional.		Meta cumprida
4. Promover encontros regulares entre professores das diferentes áreas disciplinares, com vista à partilha de experiências, práticas educativas e preparação de materiais	Reuniões de Departamentos mensais, para partilha de práticas pedagógicas e educativas, entre as respectivas áreas disciplinares.	Meta parcialmente cumprida
5. Reforçar as funções de coordenação e gestão intermédia, designadamente, de Direcção de Turma, tendo em vista: a) o incremento da interacção entre a Escola e os Pais/Encarregados de Educação; b) a dinamização dos conselhos	A Recepção aos Encarregados de Educação realizou-se por ano de escolaridade, no início do ano. Contactos com os Encarregados de Educação de forma a obviar o absentismo. Ao nível do Ensino Secundário, efectua-se um acompanhamento dos alunos de modo a diminuir o número de matrículas anuladas através da	Meta cumprida

de ano e de turma; e) o reforço do papel das estruturas de gestão intermédia na orientação vocacional	articulação do SPO com os Directores de Turma, por vezes redefinindo-se as opções dos alunos, ou reencaminhando-os para outras áreas de oferta de ensino.	
--	---	--

Compromissos de Escola

Gestão Pedagógica/Administrativa

Compromissos de Escola	Actividades	Grau Execução
6. Organizar a monitorização do trabalho desenvolvido pelos Directores de Turma e Conselhos de Turma, visando apurar o grau de exequibilidade das propostas assumidas	Tarefa realizada pelos Coordenadores de Ciclo e de Curso, em articulação com o Gabinete de estatística, não havendo ainda resultados nesta área	Meta não cumprida
7. Responsabilizar os pais e encarregados de educação pelo processo de formação e educação dos seus filhos/educandos, através da participação nos vários órgãos, nomeadamente Conselhos de Turma	Estão presentes na Assembleia de Escola e no Conselho Pedagógico, participando com regularidade, bem como nos eventos, promovidos pela Escola.	Meta cumprida

<p>8. Criar um Gabinete de Apoio aos Pais/Encarregados de Educação constituído por docentes com experiência/perfil adequados e outros técnicos, que possam analisar e acompanhar os casos especiais identificados</p>	<p>A criar no próximo ano lectivo.</p>	<p>Meta não cumprida</p>
<p>9. Promover, com o objectivo de fomentar o sucesso do ensino Secundário, a orientação escolar e o acompanhamento educativo dos alunos da Escola</p>	<p>Realizado no âmbito dos Serviços de Psicologia e Orientação Escolar.</p>	<p>Meta parcialmente cumprida (só 4 alunos anularam a matrícula)</p>

Compromissos de Escola

Compromissos de Escola	Actividades	Grau Execução
<p>10. Organizar, de forma gradual, equipas pedagógicas que acompanhem a evolução de cada geração escolar, de forma a garantir equidade e justiça no processo educativo e formativo dos alunos e na sua avaliação</p>	<p>Em fase de implementação</p>	<p>Meta não cumprida</p>

Compromissos de Escola

Gestão Pedagógica/Administrativa

Compromissos de Escola	Actividades	Grau Execução
<p>14. Reforçar, no Ensino Secundário, a aposta na diversificação das ofertas formativas e educacionais, procurando aumentar as taxas líquidas de escolarização dos jovens até aos 18 anos</p>	<p>Existem neste momento os seguintes Cursos Profissionais:</p> <p>10º ano – Animador Sócio-Cultural, Técnico de Secretariado e Viticultura e Enologia;</p> <p>11º ano - Electrónica e Automação; Gestão de Equipamentos Informáticos; Animador Sócio-Cultural; Viticultura e Enologia;</p> <p>12º ano – Viticultura e Enologia; Animador Sócio-Cultural</p>	<p>Meta parcialmente cumprida</p>
<p>15. Celebrar protocolos com instituições de ensino superior com vista à criação de Cursos de Especialização tecnológica (CET)</p>	<p>Existem conversações entre esta escola, a Câmara e o I.P.P. , tendo em vista a celebração de um Protocolo.</p>	<p>Meta parcialmente cumprida</p>
<p>16. Ceder e arrendar instalações da Escola, para o desenvolvimento de actividades nas áreas da Cultura e do Desporto, desde que as mesmas não provoquem constrangimentos à Escola</p>	<p>Existe o protocolo com o IEFP, para a utilização do Pólo de Formação nas oficinas.</p> <p>O Auditório também é aproveitado pela comunidade educativa.</p>	<p>Meta cumprida</p>

<p>17. Participar na construção do Pavilhão Desportivo da Escola no âmbito das acções de modernização das Escolas Secundárias, de acordo com a respectiva calendarização a estabelecer pela Direcção Regional de Educação do Alentejo e em articulação com a Empresa Parque Escolar EPE</p>	<p>Resolvido no âmbito do Projecto de Modernização desta escola, a cargo da Parque Escolar, E.P.</p>	<p>Meta cumprida</p>
--	--	-----------------------------

Compromissos de Escola

Formação

Compromissos de Escola	Actividades	Grau Execução
<p>1. Promover e dinamizar a formação dos membros da Escola nas áreas científico/didácticas/departamentais, no quadro das suas competências estratégico-pedagógicas</p>	<p>Levantamento de necessidades de formação, junto aos Departamentos Centros de Formação. Divulgação das acções de formação promovidas pelo Centro de Formação ao qual a escola está vinculada.</p>	<p>Meta parcialmente cumprida</p>
<p>2. Contribuir para que os Departamentos cooperem, cada vez mais, e partilhem experiências e metodologias de trabalho</p>	<p>A implementar gradualmente. Trabalho realizado no âmbito do projecto Turma Mais</p>	<p>Meta parcialmente cumprida</p>

<p>3. Promover a realização de sessões de trabalho/acções sobre estratégias que motivem os alunos para o seu processo de ensino-aprendizagem, com o objectivo de adaptar as práticas educativas aos interesses e expectativas dos alunos.</p>		<p>Meta não cumprida</p>
<p>4. Promover a formação pessoal não docente, nomeadamente nas áreas específicas das suas funções e nas relações interpessoais</p>	<p>Foi efectuada uma acção de formação no âmbito do HACCP em parceria com o Centro de Saúde.</p> <p>Estão a ser redefinidas as tarefas dos AAE.</p> <p>Na área administrativa estão-se a otimizar a gestão de processos e começou-se a praticar a rotatividade de funções.</p>	<p>Meta parcialmente cumprida</p>

Compromissos do Ministério da Educação	Actividades	Grau de execução
<p>Tomar todas as decisões e medidas indispensáveis à viabilização e concretização do presente contrato, nos limites do orçamento atribuído à escola;</p>		
<p>Fazer reverter para a Escola 60% das poupanças decorrentes de racionalização e reorganização dos recursos humanos, de forma a que estas permitam melhorar o actual custo por aluno e o actual rácio aluno/professor</p>		

Autorizar a conversão de crédito horário em equivalente financeiro		Meta cumprida
Promover a construção do Pavilhão Desportivo da Escola, no âmbito das acções de modernização das Escolas Secundárias e da respectiva calendarização a estabelecer pela Direcção Regional de Educação, em articulação com a Empresa Parque Escolar - EPE		Meta cumprida
Autorizar a transferência dos ganhos de eficiência decorrentes de uma melhor gestão de recursos financeiros		

Compromissos de Escola

Formação

Compromissos de Escola	Actividades	Grau Execução
5.Promover a realização de acções, seminários e workshops sobre supervisão pedagógica para os docentes que não tenham formação especializada e exerçam funções nessa área		Meta não Cumprida
6. Promover a realização de sessões de trabalho/acções sobre motivação para a prática docente, com vista a criar condições e situações nas quais os docentes se sintam responsabilizados e implicados na tomada de decisões, gerindo		Meta não Cumprida

o seu próprio trabalho e estimulando a receptividade à mudança		
--	--	--

Compromissos de Escola

Avaliação

Compromissos de Escola	Actividades	Grau Execução
Realizar, anualmente, a auto-avaliação com divulgação no site da Escola, dos resultados obtidos e das metas alcançadas	<p>O Grupo de Avaliação interna produz anualmente o Relatório de Avaliação Interna, que é disponibilizado no site da escola.</p> <p>O Observatório das escola já funciona desde Junho último e produz documentos estatísticos de análise de sucesso/insucesso por disciplina/departamento.</p>	Meta parcialmente cumprida

Agrupamento com Contrato de Autonomia (CA – A)

Objectivos Operacionais	Actividades	Grau de execução
Atingir ou aproximar a taxa de abandono escolar de 0%.		Meta cumprida
Aumentar a taxa global de sucesso escolar em 10%		Meta cumprida
Manter num intervalo de 5% o diferencial entre os resultados das avaliações externas e internas, nos 4º, 6º e 9º anos.	Foi atingido no 4º ano	Meta parcialmente cumprida
Alcançar na avaliação externa da Matemática do 9º ano uma taxa global de sucesso de 60%.		Meta não cumprida
Aumentar a taxa de sucesso na Língua Estrangeira I, Inglês, à saída do Ensino Básico em 10%	Monitorização dos resultados	Meta cumprida
Manter o Agrupamento implicado, permanentemente, em projectos transnacionais com o Inglês como língua de comunicação.	Projecto Comenius	Meta cumprida
Manter o Agrupamento como referência, no domínio e utilização das novas tecnologias da comunicação e informação, erradicando o info-analfabetismo na comunidade escolar.	Não houve uma avaliação externa que certifique que o Agrupamento é uma referência nessa área	Meta não cumprida
Tornar os cursos CEF e Profissionais ministrados no Agrupamento, uma referência na área da Informática.	Em 2009/2010 já não vai abrir o CEF de Informática	Meta não cumprida

Manter o Agrupamento como referência de abrangência e qualidade na rede de Bibliotecas Escolares.	Foi criada uma Biblioteca Escolar em cada uma das Escolas das freguesias	Meta cumprida
Assumir a plenitude de ofertas educativas no âmbito das Novas Oportunidades.	A Escola oferece CEFs, EFAs e cursos profissionais	Meta cumprida

Compromissos do Ministério da Educação	Actividades	Grau de execução
Tomar todas as decisões e medidas indispensáveis à viabilização e concretização do presente Contrato, nos limites do orçamento atribuído à Escola.		
Canalizar para a escola 60% das poupanças decorrentes de racionalização e reorganização dos recursos humanos, que permitam melhorar o actual custo por aluno e o actual rácio aluno/professor.	Aposentaram-se dois funcionários e a escola recebeu 60% do vencimento de um deles	Meta cumprida
Autorizar a conversão do crédito horário em equivalente financeiro		Meta cumprida
Autorizar a transferência dos ganhos de eficiência decorrentes de uma melhor gestão de recursos financeiros.	No primeiro ano de contrato receberam a verba correspondente à poupança na mudança de empresa de limpeza. No segundo ano o GGF já não autorizou	Meta cumprida segundo o Ministério. Meta não cumprida segundo a Escola

	por não considerar um ganho de eficiência	
--	---	--

Compromissos da Escola	Actividades	Grau de execução
Reorganizar os Órgãos de Gestão e Administração, e respectivas competências, em termos a definir no Regulamento Interno	Com a alteração do 115-A para o 75/2008 foi necessário começar de novo todo o processo de reorganização dos diferentes órgãos	Meta cumprida no final de 2008/2009
Reorganizar a Gestão Curricular nos 2º e 3º ciclos.	O órgão de gestão considera que por ser Comissão Instaladora deverá deixar essa tarefa para o Director	Meta não cumprida
Aplicar um novo modelo de Gestão Financeira que conduza a uma imagem verdadeira da posição financeira, dos resultados e da execução orçamental do Agrupamento, permitindo a elaboração de indicadores de eficiência, eficácia e economia e a obtenção do custo por actividades finais e intermédia		Meta cumprida
Promover anualmente a auto-avaliação do Agrupamento, com divulgação dos resultados no site do Agrupamento e junto da comunidade educativa	Monitorização dos resultados escolares	Meta não cumprida

4.4. Estrutura Organizacional

Com a entrada em vigor do Decreto – Lei nº 75/2008, de vinte e dois de Abril, as Escolas organizaram-se da seguinte forma:

Composição do Conselho Pedagógico

Agrupamento CA-A

Director

Coordenador Departamento Matemática /Ciências Experimentais

Coordenador Departamento Ciências Sociais

Coordenador Departamento Línguas

Coordenador Departamento Expressões

Coordenador Departamento 1º Ciclo

Coordenador Departamento Educação Pré – Escolar

Coordenador Departamento Serviços Especializados de Apoio Educativo

Coordenador Novas Oportunidades

Coordenador Directores Turma 2º Ciclo

Coordenador Directores de Turma 3º Ciclo

Professora Bibliotecária

Representante dos pais e encarregados de educação

Representante dos Alunos

Escola Secundária com 3º ciclo – CA-S

4.4. Estrutura Organizacional

Com a entrada em vigor do Decreto – Lei nº 75/2008, de vinte e dois de Abril, as Escolas organizaram-se da seguinte forma:

Composição do Conselho Pedagógico

Agrupamento CA-A

Director

Coordenador Departamento Matemática /Ciências Experimentais

Coordenador Departamento Ciências Sociais

Coordenador Departamento Línguas

Coordenador Departamento Expressões

Coordenador Departamento 1º Ciclo

Coordenador Departamento Educação Pré – Escolar

Coordenador Departamento Serviços Especializados de Apoio Educativo

Coordenador Novas Oportunidades

Coordenador Directores Turma 2º Ciclo

Coordenador Directores de Turma 3º Ciclo

Professora Bibliotecária

Representante dos pais e encarregados de educação

Representante dos Alunos

Escola Secundária com 3º ciclo – CA-S

Director

Coordenador Departamento Educação Física e Desporto Escolar

Coordenador Departamento Artes e Tecnologias

Coordenador Departamento Ciências Socio Económicas

Coordenador Departamento Ciências Físico Naturais

Coordenador Departamento Línguas Estrangeiras

Coordenador Departamento Português

Coordenador Departamento Matemática/Informática

Coordenador Departamento História e Geografia

Coordenador Departamento Filosofia e Educação Moral e Religiosa

Coordenadores Cursos Básico

Coordenadores Cursos Secundário

Serviços de Psicologia e Orientação

Representantes Pessoal Auxiliar (dois)

Representantes Alunos (dois)

Representantes Associação Pais (dois)

Agrupamento sem contrato de autonomia – A

Director
Coordenador Departamento 1º Ciclo
Coordenador Departamento Educação Pré- Escolar
Coordenador do Departamento de Línguas
Coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas
Coordenador do Departamento de Matemática e Ciências Naturais
Coordenador do Departamento de Expressões
Coordenador dos directores de Turma 2º ciclo
Coordenador dos directores de Turma 3º Ciclo
SubCoordenador dos Serviços Especializados de Apoio Educativo
Professora Bibliotecária
Representante dos Pais e Encarregados de Educação
Representante do Plano Tecnológico da Educação

Escola Secundária com 3º ciclo – S

Director
Coordenador do Departamento de Línguas
Coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas
Coordenador do Departamento de Matemática e Ciências Sociais
Coordenador do Departamento de Expressões
Coordenador dos Directores de Turma do 3º ciclo
Coordenador dos Directores de Turma do Secundário
Representantes dos Coordenadores / Directores dos Cursos
Profissionais/Tecnológicos/Educação e Formação
Representante dos Serviços Especializados de Apoio Educativo
Professora Bibliotecária
Representante dos Pais/Encarregados de Educação – Básico e Secundário
Representantes dos Alunos do Ensino Secundário – 10º e 11º ano

5. Conclusão

Procurámos ao longo deste trabalho analisar o que mudou na organização escolar com a celebração dos Contratos de Autonomia com o Ministério da Educação.

Da análise das quatro Escolas/Agrupamentos que fizeram parte do estudo verificou-se que nas duas que tinham Contrato de Autonomia, este factor potenciou alterações na organização escolar que promoveram o sucesso escolar dos seus alunos. É verdade que uma das escolas que não tinha contrato de autonomia também melhorou os seus resultados mas pensamos que nas Escolas com Contrato estas promoveram um conjunto de alterações organizacionais que irão produzir sucesso escolar de forma sustentada.

Pensamos que a melhoria dos resultados escolares verificada nas Escolas/Agrupamentos que celebraram um Contrato de Autonomia se ficou a dever a um conjunto de factores:

- As mais valias que o Contrato de Autonomia trouxe à Escola/Agrupamento permitiu que esta se organizasse da forma que consideraram a mais correcta para responderem ao problema principal – melhorar os resultados escolares dos seus alunos.

Das mais valias destacamos a possibilidade de as escolas poderem utilizar todo o crédito global de acordo com as suas necessidades. Nas duas Escolas/Agrupamentos com Contrato de Autonomia estamos a falar de criar mais apoios para os alunos perfazendo, em cada Escola, um total de quatro horários completos, o que é, obviamente, extremamente importante e decisivo na hora de responder às necessidades sentidas pelos Conselhos Escolares/Conselhos de Turma.

Outra mais valia importante é a possibilidade de as escolas poderem antecipar quatro duodécimos, transitar os saldos de um ano civil para outro e poderem realizar aquisições que vão amortizando ao longo do tempo de duração do Contrato. Com estas possibilidades, a Escola pode responder a necessidades que se coloquem que de outra forma não teriam possibilidade de as colmatar.

- factor motivacional – Pensamos que o percurso realizado pelas Escolas até à celebração do Contrato de Autonomia reforça o sentimento de todos os que lá trabalham no sentido de lutarem por um objectivo comum: primeiro, o de conseguirem o Contrato, depois o de lutarem para cumprir o Contrato. As escolas antes de

celebrarem o Contrato passaram por um processo de avaliação interna e, a seguir, por um processo de avaliação externa, levado a cabo pela Inspeção Geral da Educação. O momento de Avaliação Externa é extremamente mobilizador para a escola pois esta avaliação visa todos os domínios de acção da escola e, como é lógico, todos querem mostrar tudo o que fazem.

A seguir, quando o contrato entra em vigor e a escola começa a sentir as mais valias que este trouxe, provoca um conjunto de alterações no seu funcionamento para que seja possível cumprir as metas do contrato e manter as mais valias agora conquistadas.

Este aumento de autonomia provocado pelo contrato leva a alterações em todos os domínios de funcionamento da Escola/Agrupamento:

- Gestão de Recursos Humanos – A Escola/Agrupamento organiza-se da forma que considera mais adequada, nomeadamente, no tipo de apoios a prestar, na possibilidade de realizar contratação directa sem passar pela bolsa de recrutamento, etc.

- Coordenação e Orientação Pedagógica – A escola teve que criar as estruturas mais adequadas para responder aos desafios do Contrato. Nas duas Escolas teve que se melhorar, de forma profunda, o acompanhamento e tratamento estatístico dos resultados escolares. Pensamos que uma das razões para a melhoria também passou por aqui, pelo acompanhamento sistemático, pela monitorização constante dos resultados escolares. Este acompanhamento e meios disponíveis permitiram monitorizar e dar logo resposta às necessidades manifestadas.

- Relacionamento com outras entidades – O Contrato também potenciou as parcerias com a comunidade como estratégia de melhorar os resultados escolares.

- Gestão Curricular – Este é o ponto em que as escolas menos avançaram, talvez porque o contrato ainda está a meio ou porque ainda estão a dar resposta a questões mais prementes no sentido de melhorarem os resultados escolares.

- Gestão patrimonial e orçamental – Como já foi referido, o contrato trouxe, nesta área, evidentes mais valias que as escolas souberam aproveitar para melhorarem as condições de trabalho de todos os que lá trabalham, condição indispensável para o sucesso escolar.

Um outro factor que nos parece fundamental para o êxito dos contratos de autonomia tem a ver com o Presidente/Director do Órgão de Gestão, acreditar na autonomia e nos contratos como forma de a escola melhorar. No caso das duas Escolas/Agrupamentos com contrato, foi evidente o empenho e o acreditar nas vantagens da autonomia das escolas e na elaboração dos contratos de autonomia como forma de a escola melhor responder às suas necessidades. Uma liderança que não acredite nas vantagens de mais autonomia não conseguirá desenvolver, com êxito, o contrato de autonomia. Temos que acreditar que aquele é o caminho, a luz ao fundo do túnel, o meio para reforçarmos a identidade enquanto escola/agrupamento e seguirmos o nosso próprio caminho em busca do sucesso escolar e social dos nossos alunos.

As conclusões deste trabalho baseiam-se no estudo de duas das vinte e duas escolas que celebraram contratos de autonomia. Parece-nos que seria interessante conhecer os resultados finais do contrato de autonomia não só nestas duas escolas mas em todas as vinte e duas escolas do país que celebraram contratos de autonomia.

Será fundamental realizar-se uma avaliação que inclua todas as vinte e duas escolas que têm contratos de autonomia, os quais terminam no final do ano lectivo 2010/2011, para se decidir o caminho a seguir.

Pensamos, pelo que pudemos observar ao longo deste estudo, que o caminho certo é, sem dúvida, dar mais autonomia às escolas. Dar meios e responsabilizar as escolas e elas que sigam o seu próprio caminho tendo como objectivo primordial o sucesso dos alunos, a todos os níveis.

6. Referências Bibliográficas

Afonso, N. (1994). *A Reforma da administração Escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Afonso, N. (1997). Associações de escola e contratos de Autonomia. *Noesis*, 44 . Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Almeida, I. S. (2005). *Discursos de autonomia na administração escolar*. Lisboa: Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular.

Almeida, L. e Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilíbrios.

Arnal, J. Rincón, D. e Latorre, A. (1992). *Investigacion Educativa: Fundamentos y Metodologia*. Barcelona: Editorial Labor

Azevedo, J. (2007). *Sistema Educativo Mundial* . Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Barroso, J. (1998). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.

Barroso, J. (1999). *A Escola entre o Local e o Global - Perspectivas para o século XXI*. Lisboa: Educa.

Barroso, J. (2003). *A Escola Pública- Regulação, Desregulação, Privatização*. Porto: Asa.

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Barroso, J. (2006). *A regulação das políticas públicas de educação*. Lisboa: Educa.

Barroso, J. e. (1996). *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora.

Barroso, J., & al, e. (2000). *O século da Escola: Entre a utopia e a burocracia*. Porto: Asa.

Bogdan, R; Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

- Brito, C. (1994). *Gestão Escolar Participada*. Porto: Texto Editora.
- Carvalho, A., Alves, J. M., & Sarmiento, M. J. (1999). *Contratos de Autonomia, aprendizagem organizacional e liderança*. Porto: Edições ASA.
- Correia, J. A. (2000). *As ideologias educativas em Portugal nos últimos 25 anos*. Porto: Asa.
- Costa, J. A. (1994). *Gestão Escolar*. Porto: Texto Editora.
- Costa, J.A., & Oliveira, C. (1999). Territórios Educativos de Intervenção Prioritária. *Inovação, 11, 113-128*. Lisboa: Instituto Inovação Educacional.
- Costa, J. A., Mendes, A. N., & Ventura, A. V. (2004). *Políticas e gestão local da educação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Castro, Catarina S.. (2007). *Administração e Organização Escolar-O direito administrativo da escola*. Porto: Porto Editora.
- Cunha, N. F. (2008). *Pedagogia e Educação em Portugal- Séculos XX e XXI*. Vila Nova de Famalicão: Editores Unipessoal.
- Dias, A. G., & al, e. (1998). *Autonomia das Escolas - um desafio*. Porto: Texto Editora.
- Diogo, Fernando, & Sarmiento, M. J. (1998). *Regulamento Interno e Construção da Autonomia das Escolas*. Porto: Asa Editores.
- Educação, M. d. (1988). *A Gestão do Sistema Escolar*. Lisboa: Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação.
- Educação, M. d. (1989). *A Reforma Educativa em Marcha*. Lisboa: Editorial do Ministério da Educação.
- Flores, M. (2005). *Agrupamento de Escolas: Indução política e participação*. Coimbra: Almedina.
- Formosinho, J., & al, e. (1999). *Autonomia, gestão e avaliação das escolas*. Porto: Edições ASA.

- Formosinho, J., & al, e. (2005). *Administração da Educação: lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Porto: Asa.
- Formosinho, J., Ferreira, F. I., & Machado, J. (2000). *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*. Porto: Asa.
- Inovação. (1995). *Administração Escolar* (Vol. 8). Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Inovação. (1999). *Autonomia das Escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Inovação. (1999). *Dossier Branco*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Inovação. (2000). *Profissionalidade e Formação de Professores*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Lima, L., & Afonso, A. J. (2002). *Reformas da Educação Pública*. Porto: Edições Afrontamento.
- Macedo, B. (1995). *A construção do Projecto Educativo de Escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Machado, F. A. (1995). *Do perfil dos tempos ao perfil da escola*. Porto: Asa.
- Moreira, A. e. (2005). *A autonomia das escolas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pacheco. (2000). *Políticas Educativas*. Porto: Porto Editora.
- Porto, D. (1999). A Autonomia das Escolas: evolução do sistema administrativo das Escolas do ensino público de 1974 a 1998, *Educação e Direito*, 1,143-152, Lisboa: Associação Portuguesa de Direito da Educação.
- Quivy,R; Campenhoudt, L.V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rocha, A. P. (1996). *Projecto Educativo de Escola: Administração participada e inovadora*. Porto: Asa.
- Sarmiento, M. J. (1996). *A Escola e as autonomias*. Porto: Edições Asa.
- Sarmiento, M. J. (1999). *Autonomia da Escola*. Porto: Asa.

Simões, G. M. (2005). *Organização e gestão do Agrupamento vertical de escolas - A teia das lógicas de acção*. Porto: Asa.

Stoer, S. R., Cortesão, L., & Correia, J. A. (2001). *Transnacionalização da Educação - Da crise da Educação à "educação" da crise*. Porto: Edições Afrontamento.

Teixeira. (1995). *O Professor e a Escola*. Amadora: McGraw-Hill.

Torres, L. L. (1997). *Cultura Organizacional Escolar*. Oeiras: Celta.

Tuckman, B.W, (2002). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vala, J. (1986). *A Análise de Conteúdo* in Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (org), *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento, 101-128

Legislação

Decreto-Lei 270/2009, de 30 de Setembro
Decreto-Lei 51/2009, de 27 de Fevereiro
Decreto-Lei 75/2008, de 22 de Abril
Despacho 10981/2008, de 15 de Abril
Despacho 9776/2006, de 4 de Maio
Despacho 9776/2006, de 27 de Fevereiro
Decreto-Lei 7/2003, de 15 de Janeiro
Decreto Regulamentar 12/2000, de 20 de Agosto
Lei 24/99, de 22 de Abril
Decreto-Lei 115-A/98, de 4 de Maio
Despacho 147-B/ME/96, de 1 de Agosto
Despacho 23/ME/95, de 3 de Abril
Despacho 170/ME/93, de 6 de Agosto
Despacho 113/ME/93, de 1 de Julho
Decreto-Lei 133/93, de 26 de Abril
Resolução do Conselho de Ministros 29/91, de 16 de Maio
Decreto-Lei 172/91, de 10 de Maio
Despacho Conjunto 19/SERE/SEAM/90, de 15 de Maio
Decreto-Lei 43/89, de 3 de Fevereiro
Lei 46/86, de 14 de Outubro
Despacho 333/80, de 22 de Setembro
Decreto-Lei 376/80, de 12 de Setembro
Decreto-Lei 376/80, de 12 de Setembro
Despacho Normativo 122/79, de 22 de Maio
Portaria 679/77, de 8 de Novembro
Portaria 677/77, de 4 de Novembro
Lei 7/77, de 1 de Fevereiro
Decreto – Lei 769-A/76, de 23 de Outubro

7. ANEXOS

ANEXO 1
Protocolo de Entrevista 1 – AC-A

Protocolo de Entrevista 1

Agrupamento sem Contrato de Autonomia (A)

- Considera importante o Agrupamento ter mais autonomia?

Penso que sim, a escola tem que ter mais autonomia, porque o poder de decisão não está nas escolas, está na DREA, nos nossos superiores hierárquicos e quem vive no terreno é que sabe como é que as coisas se processam, das dificuldades que tem e se tivermos mais liberdade, a nível financeiro e também a nível de contratação de pessoal, por exemplo, nós ultrapassaríamos muitas das dificuldades que encontramos no terreno, ou seja, concretizando, se eu tenho, por exemplo, um professor de matemática que está aqui colocado com 11 horas e a seguir vou ter outro professor que entra de licença de maternidade, eu não tenho autonomia para atribuir imediatamente essas horas a esse professor que tem 11 horas e tenho que as submeter a um concurso que demora o tempo que sabemos que demora, provocando assim prejuízos para os alunos.

Essa é um das questões relacionadas com a autonomia. A outra tem a ver com a questão do pessoal auxiliar que nesta escola é manifestamente pouco. Nós temos para um espaço tão grande apenas 16 funcionários e estamos a viver à custa de, e com certeza que se passa o mesmo nas outras escolas, à custa das pessoas colocadas pelo centro de emprego. Se não fosse esse pessoal nós não conseguíamos dar cobertura a este espaço todo. E se a escola tivesse mais autonomia, nesse aspecto, era menor esse problema que temos.

De momento é a que me ocorre, são as grandes dificuldades. E é a gestão financeira, a aquisição de bens, a escola necessita de mais receitas, tem algumas receitas próprias mas não suficientes. É preciso adquirir material informático. São coisas que nós não temos autonomia financeira para o poder fazer, daí as grandes dificuldades.

- Estão interessados em celebrar contratos de autonomia?

Em relação ao contrato de autonomia, está no nosso plano de acção candidatarmo-nos à avaliação externa, estamos a ver se conseguimos reunir este ano as condições para efectuarmos a candidatura. Vamos ver se é possível no próximo ano, uma vez que a tendência é essa gostaríamos de experimentar.

ANEXO 2
Protocolo de entrevista 2 - A

Protocolo de Entrevista 2

Agrupamento sem Contrato de Autonomia (A)

- Considera importante o Agrupamento ter mais autonomia?

Eu já não me lembro bem o que disse da outra vez mas considero importantíssimo a escola ter mais autonomia e principalmente a escola ter poder de decisão porque muitas vezes o que nós verificamos, no âmbito da autonomia da escola, nós decidimos, tomamos determinadas posições que depois não são aprovadas ou são desautorizadas pelas instâncias superiores, de forma que nesse quadro acho que devíamos ter mais autonomia. Se me perguntares em relação à autonomia financeira aí ponho alguma reserva. Em relação aos contratos de autonomia eu ainda não percebi bem como é que isso funciona. Em relação às escolas que celebraram contratos de autonomia eu sei que algumas já se arrependeram, se nós vivemos com as verbas do orçamento geral do Estado e vamos tendo as nossas dificuldades como é que no quadro da autonomia se arranjam as verbas. Ainda é capaz de ser pior.

- Na primeira entrevista falou na possibilidade de fazer uma avaliação externa.

Sim, essa era uma proposta, essas coisas são assim... nós nunca sabemos qual é o momento certo porque tinha pensado que as coisas iriam acalmar, que a poeira iria baixar e ia haver tranquilidade para nos candidatar-mos à avaliação externa. Estamos interessados nisso e já falei com Um dia que recebi aqui a visita da inspeção falei também nessa possibilidade mas parece que no futuro o que se vai verificar é que as escolas vão todas ser sujeitas à avaliação externa portanto quando vier, que venha. Gostava que a iniciativa partisse da escola só que tenho vivido momentos de grande turbulência. Neste momento já não tenho tempo para nada.... Quando vier

- Deve estar quase a chegar

Tenho a informação que as escolas vão todas ser sujeitas à avaliação externa.... É bom

- Agora com o 75, já aprovaram o novo regulamento interno, em termos de organização, organograma, o que mudaram? Alguma estrutura intermédia nova?

É assim, nós vamos ao nível do 1º ciclo – havia os coordenadores de estabelecimento, o coordenador ano e nós aí vamos ... ainda não está decidido pois o regulamento interno neste momento está em fase de conclusão. As alterações vão a Conselho pedagógico no dia 13 de Maio. As alterações vão a conselho pedagógico para depois irem à aprovação da Assembleia. Essa seria uma das grandes alterações. Acabámos com o coordenador do 1º ciclo da periferia e o coordenador das escolas da cidade portanto vamos acabar com isso e vamos ficar só com os coordenadores de estabelecimento.

Com o novo regime de gestão das escolas significa que os coordenadores de estabelecimento são equiparados quase a adjuntos. É por aí que nós vamos.

- Mas há um Departamento de 1º ciclo?

Temos, temos um departamento de 1º ciclo

- E coordenador do Departamento da Educação Pré- Escolar?

Sim

Nessa matéria a escola estava um pouco atrasada. Existia um regulamento interno que nunca foi trabalhado convenientemente. Portanto de há 2, 3 anos para cá, cerca de 3 anos é que nós andamos a trabalhar o regulamento interno e a adaptá-lo ao 75 de forma que vai ficar concluído. As adaptações vão ficar aprovadas talvez no final do ano lectivo.

- A escola teve nos últimos dois anos lectivos bons resultados, estão abaixo da média nacional.

São resultados satisfatórios para aquilo que nós propomos

- Existe uma tendência de subida do sucesso

Em relação a esses dados, este ano o que se verifica é que nas turmas de 7º ano a taxa de insucesso subiu porque é um fenómeno que Nós fizemos turmas mais pequenas, a composição das turmas é que talvez não tivesse sido a melhor, entretanto alguns alunos que estavam e podiam ter sido encaminhados para cursos CEFs, os pais não foram por essa via e portanto há 2 ou 3 turmas de 7º ano que têm elementos que são altamente perturbadores e por isso tem-se vindo a acentuar a taxa de insucesso. Agora, de uma

maneira geral, o que acontece é que nas disciplinas de língua portuguesa, matemática e inglês é onde verificamos que há mais insucesso.

A Matemática neste momento, com o Plano de Acção, recuperámos alguma coisa, não tanto quanto desejaríamos mas conseguimos estabilizar.

As turmas de 9º ano este ano são boas.

Ao nível do 5º e 6º ano as coisas funcionam normalmente. Este foi um ano anormal a nível de 7º ano. Aquelas três turmas de 7º ano fazem baixar a taxa de sucesso.

Falta fazermos a avaliação interna, fazer inquéritos de satisfação a famílias e alunos e é importante porque a única coisa que temos são os resultados no final de cada período. É minha intenção também fazer inquéritos às famílias, aos alunos e saber o seu grau de satisfação.

O Projecto Educativo que temos está aprovado até 2010 mas temos que lhe introduzir alterações. As alterações ao projecto educativo só podem ser feitas após esta avaliação interna e ver quais vão ser as áreas onde vamos ter que trabalhar mais.

Anexo 3

Protocolo de Entrevista 3 - S

Protocolo de Entrevista 3

Escola Secundária com 3º ciclo sem Contrato de Autonomia (S)

- Considera importante para as escolas terem mais autonomia?

Acho, mas uma autonomia que eu não sei se é essa que elas estabeleceram, ainda não vi nenhum contrato. Na comunicação social vi que 22 escolas estabeleceram contratos de autonomia com o ministério da educação, mas não sei qual a autonomia.

- Sem pensarmos em contratos de autonomia, é importante para a Escola ter mais autonomia?

É, a nível do ensino secundário caminhamos para uma realidade de duas escolas dentro do mesmo espaço físico, uma escola que tem a ver com o prosseguimento de estudos, uma passagem do básico para o ensino superior. Se for só isso não é assim tão necessário uma maior autonomia. Agora, como a escola agora caminha para uma outra vertente – uma escola de continuação de estudos e uma escola virada à orientação vocacional, ou seja, à profissionalização, à certificação do ensino secundário para entrar no mercado de trabalho, eu preciso e qualquer escola secundária precisa, de mais autonomia. Autonomia para quê? Autonomia para tudo. Como é que eu consigo certificar e dar certificado de habilitações com um quadro docente pré-estabelecido pelo ministério da educação. Como é que eu posso fazer contratos individuais de trabalho se não tenho pessoal docente e não docente especializado para realizar determinadas funções profissionais. Com estes cursos profissionais funcionamos como uma entidade empregadora e de formação, como se vê nos centros de formação e nas empresas, como na EPRAL.

Eles só conseguem funcionar graças à autonomia que têm. Não podemos dizer vamos tirar o lugar à escola profissional porque ela fez um trabalho de anos.

Não temos que competir com ela mas sim trabalhar em parceria. Olhar para o que eles já fizeram e sendo nós tutelados pelo mesmo ministério. Por exemplo, nós dávamos a formação teórica e eles a formação prática e fazendo eles os tais contratos com a tal autonomia e capacidade de contratar técnicos especializados para determinado fim.

Nós não temos autonomia suficiente para dizer, por exemplo, a este professor dou 12 horas, àquele dou 15. O contrato só pode ter 11 horas, logo aí limita-me.

A nível de dinamização de espaços, precisava de mais autonomia para poder funcionar como uma escola profissional.

Se falarmos de autonomia como escola, por exemplo, autonomia para fazer obras, autonomia para ter um rendimento próprio, receitas próprias, já não concordo.

Acho muito bem que exista uma empresa pública, a Parque Escolar, que faça a manutenção, prevenção, equipamento. Acho que também aqui o ministério da educação não deve passar competências para as autarquias, as escolas deveriam ser, como até agora, tuteladas pelo ministério e com a empresa Parque Escolar para fazer obras.

Em termos de currículo, autonomia curricular, sim e não, sim nos cursos tecnológicos, profissionais, nesta outra escola paralela que está a entrar agora, aí sim, deveríamos ter autonomia, curricular também, para fazer currículos conforme as necessidades do concelho. Há uma portaria geral mas depois temos que caminhar com a realidade que temos. Devia ter autonomia também para fazer esse currículo. Para os cursos gerais, não.

Não é necessária autonomia para os cursos gerais pois todos vão competir pelo mesmo exame.

Autonomia sim e não, depende, agora com a realidade que a escola tem, com estas duas vertentes, sim, acho que mais autonomia sim.

Para cursos gerais, a escola ter receitas próprias, ter que fazer as suas próprias obras, ter que gerir os seus próprios recursos humanos, não, acho que não.

A escola tem que ser como uma empresa pública e não como uma empresa privada.

- Em relação aos contratos de autonomia, quais as áreas em que a escola considera importante ter mais autonomia?

Recursos humanos, pessoal docente e não docente e alteração do currículo também mas dos cursos profissionais.

- Ao celebrarem o contrato de autonomia a escola também teria que dar algo em troca. Seriam os resultados escolares dos alunos. Continuariam ainda interessados sabendo que

teriam por exemplo, mais recursos económicos e humanos mas teriam que aumentar a taxa de sucesso.

Concordo

- Querem ter esse desafio?

Gostava

- Para isso é que se candidataram à avaliação externa?

Claro. Gostava de ter esse desafio. Estando satisfeitas as necessidades que nós consideramos básicas, as necessidades de recursos físicos, humanos, materiais, turmas mais pequenas, tudo aquilo que fosse possível, só tenho que exigir. Se todas as condições estão satisfeitas então tem que haver maior produtividade.

- Porque se candidataram à avaliação externa?

Assim que entrei para aqui, criei comissões de trabalho. Depois de termos este trabalho feito, por exemplo, vinha a rádio e perguntava, qual o valor do abandono no secundário? E eu não tinha os dados concretos. Era necessário fazer um levantamento para nos conhecermos. Estas equipas contribuíram com os seus relatórios para a avaliação interna.

- Foi a partir daqui que consideraram importante a avaliação externa? A avaliação externa foi uma decisão pessoal, mais vale sermos voluntários do que obrigados. Já foi levado a conselho pedagógico como um facto consumado, assumido. Pensei que a avaliação externa não envolvesse tanta gente.

Como já sabíamos com éramos internamente pensámos que seria interessante ter uma auditoria. Vamos ver o que os outros acham de nós. Também não sei se eles em dois dias conseguem ver grande coisa.

Para se conseguir ter melhores resultados, para ter mais rendimento, para conseguir baixar a percentagem de abandono, para conseguir subir o sucesso, para diminuir a diferença entre a avaliação interna e a avaliação externa. Para aumentar o sucesso da escola, tenho por exemplo, de dar aos professores menos alunos. São muitos alunos por turma. Os colegas criticam esse facto. Se eu tivesse a possibilidade de dizer, vamos colocar mais um professor a leccionar as disciplinas chaves, Matemática, Biologia, Físico - Química e vamos ver ao fim de 3 anos se o rendimento é melhor ou não. Se calhar era.

O Ministério da educação faz a correlação de turmas pequenas e quais são as turmas pequenas – Artes, administração, mas o rendimento destes alunos já era baixo. Depois dizem que não há estudos que provem que turmas grandes têm pior rendimento do que turmas pequenas, mas não são turmas iguais. Se fizessem turmas iguais, dentro dos mesmos cursos. Vamos estudar, por exemplo, um ciclo de estudos de 3 anos de uma turma com 15 alunos e ciclo de 3 anos com uma turma com 28 alunos, alunos com características semelhantes, médias iguais, tenho a certeza que o sucesso era maior. Tive várias turmas do 12º ano e eram muito complicadas porque eram muito grandes. Para tirarmos uma dúvida a um aluno, na aula seguinte era uma grande corrida para conseguirmos dar o currículo porque ainda por cima era necessário cumprir aquele programa todo.

A autonomia, se é só financeira, se não tem a ver com recursos humanos, não sei,...precisamos de mais autonomia a nível de recursos humanos. Temos necessidade de fazer a nossa própria gestão. Por exemplo, não ter que haver horário zero. Dentro do quadro docente, aqueles que neste ano têm horário zero, podia colocá-los a fazer outras coisas, e tínhamos autonomia com o quadro de escola.

Porque é que ele tem que sair para outra escola se ele cá tem trabalho e também contribui para o rendimento final da escola, O rendimento não passa só pelas aulas. Exigem cada vez mais trabalho paralelo. Se temos que fazer, por exemplo, a avaliação interna, isto só é possível por carolice, senão não tinha tempo de fazer isto tudo. Se eu tivesse pessoas com horário reduzido horário incompleto e não tivesse que o mandar para outra escola. Se pudesse fazer contratos para professores leccionarem os cursos profissionais e deixar os do quadro com horário incompleto, só que não posso deixar um com horário incompleto no mesmo grupo. Se eu tivesse essa autonomia, deixava os colegas da casa, que conhecem a realidade da escola, com horário incompleto, faziam estes trabalhos paralelos e fazia contrato a um técnico especializado na área. Ganhavam todos.

O docente ficava a leccionar as disciplinas que melhor entende e por outro lado ajudava a escola no seu procedimento geral. O colega que vinha contratado, que era técnico especializado na área e de certeza que iria ensinar muito melhor os alunos, mas se calhar, não passa por aí a autonomia.

Anexo 4

Protocolo de Entrevista 4 - S

Protocolo de Entrevista 4

Escola Secundária com 3º ciclo sem Contrato de Autonomia (S)

- Considera importante a Escola ter mais autonomia?

Sim desde que a autonomia seja efectiva. Seja, passe a redundância, uma autonomia autónoma porque quando nos dizem que a escola tem mais autonomia e depois nós acabamos por ter que estar subordinados àquilo que são as normas centrais sem que possa haver excepções é complicado. As escolas têm efectivamente que ter mais autonomia. Eu vou tentando gerir esse aspecto quando acho que as coisas estão manifestamente menos bem falo com a tutela e explico porque é que procedi assim, justifico e o que é facto é que até hoje nunca ninguém me veio cá dizer isto está mal feito ou não devia ter feito assim. Vou contar uma experiência muito recente – perdemos o coordenador do Departamento de Expressões que se aposentou, no princípio de Maio já cá não estava, é evidente que tive que designar um novo coordenador de departamento mas o coordenador de departamento que eu designei já tinha uma série de funções e não podia obviamente acumular essas funções com as aulas, então eu decidi que ele ficava com menos uma turma que corresponde a 8 horas que correspondem às oito horas que ele deveria ter ganho enquanto coordenador. Achei que para mim era perfeitamente lógico juntar essas oito horas a 14 horas que a coordenadora antiga tinha no seu horário e mandar o horário para concurso com 22 horas. A DREA achava que não mas eu disse, olhe, eu vou fazer isto e justifiquei porque e depois se me disserem que não então dizem-me por escrito por que não.

Já percebi que muitas vezes a única maneira de ultrapassar as situações é exactamente assim. Eu fiz, por escrito, isto, assumo, se tiver errado digam-me o que está mal... e até agora as coisas têm funcionado.

- A escola já teve avaliação externa...

A escola foi sujeita a um processo de avaliação externa, aliás foi esse processo de avaliação externa que resultou de um processo de avaliação interna que tínhamos feito há 5 anos, que determinou que esta Escola fosse uma das primeiras a ser intervencionada.

Candidatámo-nos a um contrato de autonomia mas até agora ninguém nos disse nada. Tivemos uma classificação capaz de poder aspirar a isso, se formos avaliados externamente teoricamente estaríamos na franja para podermos estabelecer contrato.

- Os resultados escolares em relação à média nacional como estão?

Mal, em relação à média nacional muito maus. Acho que nos rankings não estão lá muito bem definidas as características das escolas pelo que aquilo pode levar a muitos erros. Mas em relação aos resultados nacionais estamos mal. Estamos mal, em relação às escolas da zona não mas em relação ao nacional sim, andamos cá para o fundo.

Em relação ao nível de escola tem havido uma evolução positiva de resultados mas por outro lado e há uma coisa agora que se calhar até podes constatar, dá-me a sensação que à medida que vamos abrindo o leque de curso profissionais o número de desistências é cada vez maior. Porque quanto mais cursos profissionais maior o numero de desistências. O grande volume de desistências verifica-se a nível dos cursos profissionais. Este ano, no final do primeiro período, nós tínhamos menos 35 alunos do que no início do ano lectivo e desses 35 alunos cerca de 20 eram do ensino profissional, no 10º ano.

Os miúdos que chegam cá para o ensino profissional vêm muito mal preparados e não se aguentam. É no fim do 1º período porque é nessa altura que eles recebem o subsídio e ... vão-se embora. Tanto que este ano abrimos com duas turmas de profissional de animação sócio cultural, 2 turmas tecnológico de Desporto e uma profissional de multimédia e para o ano as duas de animação sociocultural vão-se transformar numa.

Em relação ao Decreto-Lei houve alguma alteração em termos de organograma?

O Regulamento Interno está em fase de acabamento. Em relação ao que estava nós tínhamos 8 coordenadores de departamento porque tínhamos o departamento de biologia. Tínhamos esses mas depois teve que se reformular isso tudo e temos 4 departamentos.

O que se fez foi..... porque o departamento de matemática e ciências experimentais é manifestamente o maior decidiu-se logo criar subcoordenadores que não têm assento no pedagógico mas em termos de funcionamento funcionam parcelarmente, que eu não sei se

é melhor se é pior e quando agora vem o número de horas que são adstritas a cada coordenador de departamento também me parece que se o departamento não funcionar em pleno ou, por outra, se o coordenador de departamento não tiver que reunir com todos os professores do departamento não faz sentido ter aquele número de horas de redução uma vez que os outros subcoordenadores não têm. Ainda não pensei bem como é que isso se consegue articular porque penso que a eficiência do departamento e do trabalho se perde com o alargamento do grupo. Um coordenador que tem uma quantidade enorme de horas de redução para trabalhar com os diferentes professores do departamento será que a solução passa por ele ter reuniões parcelares com os diferentes coordenadores de departamento ou existir só um coordenador porque só ele é que tem horas de redução. Não sei, se calhar penso que a hipótese poderá ser essa.

Anexo 5
Protocolo de Entrevista 5 - CA - A

Protocolo de Entrevista 5

Agrupamento com Contrato de Autonomia (CA – A)

- Considera importante ter mais autonomia?

É uma coisa que está demonstrada em todos os estudos que foram feitos e em alguns sistemas educativos de outros países que não têm um sistema educativo tão centralizado como é o caso português os resultados escolares muitas vezes estão associados a isto, à escola ser responsabilizada por algumas metas que quer atingir e ao mesmo tempo ser dotada de alguns meios, negociados, para poderem atingir esses fins, portanto acho que é absolutamente indispensável. Não vejo outra forma.

- Foi importante a celebração do contrato de autonomia?

Sim, aí fica formalizado o que é que nós temos de diferente das outras escolas mas também fica celebrado quais são os compromissos que nós temos que atingir ao final de 4 anos, em 2011.

- Neste momento ainda não houve muitas mudanças...

Significativamente não mudou muito. A única coisa que nós estamos a utilizar relativamente ao contrato de autonomia e que é diferente das outras escolas foi a questão do crédito global pois podemos utilizá-lo e isso deu-nos a possibilidade de, por exemplo, respondermos a algumas questões ligadas aos planos de recuperação. Podemos afectar alguns recursos que outras escolas estão completamente impedidas de o fazer uma vez que não podem movimentar o crédito que têm.

Nós temos muitas horas, porque temos um corpo docente não muito novo, temos 88 horas que podemos gerir livremente. Mobilizámos todos os recursos que nos foram pedidos. Tudo aquilo que nos foi pedido nos Planos de Recuperação nós utilizámos. Mesmo assim, para além disso ainda contratámos um professor a tempo inteiro para fazer apoio às TIC no pré-escolar, 1º ciclo, 2º e 3º ciclos. Portanto um professor que dá apoio do ponto de vista curricular aos docentes e ainda ficámos com 14/16 horas.

- só isso já é muito bom

Sem qualquer dúvida

- Em relação aos objectivos operacionais que estão definidos no contrato. O que vão alterar para os poder atingir?

Nós temos aí objectivos, alguns deles, que eu tenho muitas dúvidas que a gente os consiga atingir. O nosso ponto de partida, neste momento, em relação a alguns resultados, nomeadamente em relação à Matemática no 9º ano, são muito complicados. Nós temos uma taxa de insucesso no último exame de 9º ano de 95%, portanto estamos muito longe desses 60%. Temos que fazer aí uma evolução muito significativa. Existem aí dados que eu vejo com alguma dificuldade que os consigamos atingir.

Um deles é esse, outro tem a ver com este intervalo, este diferencial de 5% entre avaliação externa e avaliação interna porque nós, em qualquer nível de ensino, seja no 4º/6º ano de escolaridade, onde comparamos a avaliação interna com as provas aferidas, quer nos exames de 9º ano a Língua Portuguesa e a Matemática o diferencial é muito grande. Não anda sequer perto disso. Faltam-nos os dados ainda deste ano, ainda não os trabalhámos mas o diferencial anda sempre na ordem dos 10%.

Como é que nos vamos reorganizar? No fundo vamos apostar muito, há questões que ainda não sabemos exactamente como é que vamos fazer mas o que vamos apostar muito é na experimentação.

Estamos já neste momento a equacionar uma série de actividades ao nível da escola, uma série de clubes, digamos assim, aonde vamos eliminar as aulas de recuperação. A recuperação dos alunos nunca se faz dentro da sala de aula, cada vez que um professor falta, não havendo substituição, os miúdos são sempre encaminhados para laboratórios onde há actividades experimentais, ao nível das ciências, ao nível da Língua Portuguesa, e da Matemática. Isso vai estar a funcionar em regime de permanência.

- Com horas do crédito de escola?

Com horas do crédito de escola, com contratos que podemos fazer, nós temos uma cláusula no contrato de autonomia que nos vai dar uma capacidade de seleccionar alguns docentes. No contrato de autonomia nós temos os professores do QE, que são colocados normalmente. Todos os outros nós vamos recrutá-los através da oferta de escola logo a partir de Setembro.

Já não temos necessidade de andar nas cíclicas, onde pode calhar algum professor com perfil mas também pode não ter.

Isso dá-nos alguma margem para podermos seleccionar professores para algumas destas actividades em função de um perfil específico. Se nós, por exemplo, dentro do quadro, tivermos professores que achamos que têm este perfil nós atribuímos automaticamente horas do crédito global e ficam mais ligados a estas áreas e quando recrutamos professores para ocupar as horas que eles deixam livres também já os vamos seleccionar em função de um critério específico. Se for, por exemplo, trabalhar com uma turma mais problemática, esse é um dos critérios de selecção dos docentes.

Temos outra dimensão que tem a ver com a reorganização do 2º e 3º ciclos. A proposta que inicialmente tínhamos feito era de agrupar algumas áreas disciplinares por período. Por exemplo, no primeiro período centrar mais no reforço da Língua Portuguesa e no segundo período na matemática, libertando os alunos para estudarem menos disciplinas. A ideia seria esta: terem menos preocupação com algumas disciplinas consoante os períodos. É uma situação que ainda está em debate. Não temos ainda uma ideia definida se vai ser por essa via que vamos avançar.

Uma outra hipótese que nós estamos a neste momento a equacionar, que tem a ver também com a nossa experiência é ter um professor por turma. No fundo fazendo um misto de monodocência com pluridocência. Se nós tivermos um professor por turma, fixo, era sempre daquela turma, leccionava a disciplina/disciplinas da sua habilitação profissional e nas outras disciplinas ele estava sempre presente na turma. E depois teríamos outros professores que iriam entrando na turma, das outras áreas disciplinares que iriam leccionar mas sempre com a presença deste. Isto permitia em nossa opinião, eventualmente, ainda está em discussão, criar uma referência importante na turma do ponto de vista pedagógico, que é a ligação da turma com um docente.

Isto pode não ser muito complicado porque não estamos a falar de muitos professores. Não temos muitas turmas.

Temos o compromisso de reorganizar a gestão curricular no 2º e 3º ciclos. Qualquer destas duas vias está em discussão.

- Essa vossa decisão tem que ser depois aprovada pela DREA?

Temos aqui duas situações. Aquilo que faz parte das tais competências, as competências é da escola, as reconhecidas à escola no âmbito da reorganização pedagógica, gestão curricular, recursos humanos, Acção Social Escolar, património, gestão financeira, gestão estratégica, administrativa. Estas são competências nossas, a gente aplica-as e ponto final. Agora por exemplo nesta questão que aqui aparece, temos um compromisso da escola que é este – reorganização curricular do 2º e 3º ciclos – se propusermos essa via, ela terá que ser negociada, a de um professor por turma, há aqui um compromisso do Ministério da Educação que é o de tomar todas as decisões indispensáveis à viabilização e concretização do contrato de autonomia. Há aqui uma ligação directa, agora penso que nesta circunstância teríamos que eventualmente negociá-lo porque isto envolve a afectação de mais recursos humanos. Também depende do número de turmas que nós constituirmos.

No contrato de autonomia nós temos essa competência, a de poder aplicar critérios, definir critérios para a elaboração de turmas e organizar modelos alternativos de organização de alunos. Temos aqui alguma flexibilidade para poder constituir turmas de forma diferente do que prevê agora a lei, o tal limite de 28 alunos.

- Em relação à Acção Social Escolar?

Aí não há nada de especial

- Em relação há parte financeira existem algumas diferenças importantes?

Sim, por exemplo, podemos adquirir alguns equipamentos, ou bens ou serviços que tenham a duração do mandato, isto faz toda a diferença. Um dos compromissos que nós temos é reorganizar a administração e a gestão portanto vamos ter de, como o novo modelo de gestão define, o nosso mandato é de 4 anos. Podemos pensar em adquirir alguns bens ou serviços neste período de 4 anos. Isto faz muito sentido, fasear as coisas. Estou-me a lembrar de um leasing, de ALD. Outra vantagem tem a ver com a antecipação de 4 duodécimos, dá-nos mais flexibilidade.

Outra questão tem a ver com o remanescente do orçamento de estado. Antes estávamos preocupados em gastar o orçamento até ao final do ano. No fundo fazemos como se faz com as receitas próprias que é poder transportar os saldos.

- Tem esta questão dos 60%...

Esta situação já aplicámos este anos, no nosso orçamento de 2008 já fizemos esta proposta e isto, de facto, tem sentido, faz muito sentido para nós porque esta escola tem nos serviços administrativos pessoal a mais e mesmo dentro da própria escola EB2,3 temos pessoal não docente a mais.

- Um caso raro...

Não, até penso que na maior parte das escolas, isto acontece. Temos 12 pessoas o que é manifestamente muito, precisamos talvez de metade. Agora, qual é a vantagem? Se tivermos um núcleo duro, que é o que acontece aqui na escola, um núcleo fixo de pessoas do quadro, com muitos anos pela frente, com perfil para as funções que estão a desempenhar.

A política que estamos a ter é todas as pessoas que se aposentam nós não pedimos a sua substituição e é mais fácil para nós utilizando os 60%. Uma pessoa aposenta-se, nós não pedimos a sua substituição. No orçamento, vem 60% do vencimento dela. Por exemplo, tivemos este ano duas pessoas que se aposentaram. Em vez de estarmos a substituí-las, pedimos os 60% e depois é mais fácil para nós ir ao centro de emprego para suprimir alguma necessidade temporária. Pode ser necessário num ano, mas no ano a seguir já não e por outro lado recrutamos alguém que sabemos à partida que também tem perfil porque aí seleccionamos sabendo que vem a pessoa A, B ou C. Mantemos um núcleo duro de pessoas que trabalham na escola e depois as necessidades supervenientes fazemos a contratação directa através do Centro de Emprego. Isto é muito dinheiro, por exemplo este ano foram 11 000 euros.

- Este foi um processo que resultou de uma avaliação externa. Todos os órgãos da escola consideraram importante este contrato, que ele implica vantagens para a escola? Também implica obrigações

Este Agrupamento é muito sui generis porque quem foi avaliado foi o agrupamento horizontal. Na altura, no agrupamento horizontal, fizemos a candidatura em Janeiro e fomos objecto de avaliação externa, E só depois de termos a avaliação externa é que nos verticalizámos. Foi um processo completamente fora do que é normal.

Dentro do Agrupamento, de uma forma geral, as pessoas ainda não perceberam bem aquilo de que estamos a falar porque o contrato foi assinado em Setembro de 2007. As pessoas sentiram já algumas coisas, nomeadamente com a gestão do crédito global e isso já fez

muita diferença. Outra questão que está agora em discussão tem a ver com a adoção dos manuais.

Nós temos a opção de não adoção de manuais escolares e curiosamente como este ano vai haver adoção de manuais no 9º ano, há a hipótese de na área das ciências não haver adoção de manuais. Isto é uma decisão que cabe exclusivamente à escola. As pessoas vão percebendo aos pouquinho e penso que elas vão perceber melhor quando começarmos agora a discutir o regulamento interno pois aí vão ficar com a dimensão mais global do que são estas competências todas. Mas neste momento, penso que a maior parte das pessoas não tem a noção ainda desta dimensão global que é o contrato de autonomia.

Anexo 6
Protocolo de Entrevista 6 - CA - A

Protocolo de Entrevista 6

Agrupamento com Contrato de Autonomia (CA – A)

- Considera importante o Agrupamento ter mais autonomia?

Sem qualquer dúvida Autonomia que nos permite ter algumas estratégias e desenvolver algumas actividades. Sem ela, não quer dizer às vezes que não fosse possível mas envolvia sempre a decisão de outras instâncias que não passavam só pela escola. Portanto, a autonomia nesse aspecto é fundamental, sem qualquer dúvida, acho aliás que a autonomia devia de estar mais aprofundada nomeadamente ao nível financeiro.

- Para o Agrupamento foi muito importante o Contrato de autonomia?

Sim, apesar da constituição do Agrupamento Vertical ser muito *sui generis*. A avaliação externa foi feita só ao nível do agrupamento horizontal, quando houve a verticalização é que a 2,3 nunca tinha sido avaliada externamente, portanto houve aqui um processo de transição que em relação ao agrupamento horizontal fazia sentido porque era uma continuidade do trabalho desenvolvido. Em relação à EB2,3 foi uma coisa totalmente nova.

- Estamos a chegar a metade do contrato...

Verdadeiramente, implementámo-lo este ano

Contrato de Autonomia

- Objectivos Operacionais

. Atingir ou aproximar a taxa de abandono escolar de 0%

Foi atingido

Os valores que aí estão nos objectivos operacionais estão quase todos atingidos, os que são quantificáveis, porque há os objectivos que são mais de natureza qualitativa, fazem referência a manter o Agrupamento numa referência na área da informática, isso não é quantificável. É completamente abusivo, do meu ponto de vista, estar a falar disso mas o único que estamos com alguma dificuldade em atingir mas também estamos ainda a meio do ciclo é o da taxa de sucesso externo na Matemática de 9º ano. Temos a indicação de 60%. Esse valor porque nós partimos de uma muito negativa que em 2006/2007 tivemos

5% de sucesso no exame de Matemática de 9º ano. O ano pasado subiu bastante mas ainda está muito longe dos 60%.

- Aumentar a taxa global de sucesso escolar em 10%

Já atingimos, mas atingimos este ano.

- Manter num intervalo de 5% o diferencial entre os resultados das avaliações externas e internas, nos 4º, 6º e 9º anos

Os objectivos que temos dificuldades são os que envolvem a avaliação externa porque normalmente o olhar que as pessoas fazem sobre as aprendizagens dos alunos que depois se traduz na avaliação interna normalmente não é muito coincidente com a avaliação externa. Nós, por exemplo, em 2006/2007, tivemos 5% de sucesso no exame de matemática de 9º ano e a taxa de sucesso foi 50 e tal %. Existe aqui um diferencial de 50%. Estes valores têm a ver, embora um deles que tem a ver com o 4º ano de escolaridade, nós já o atingimos, esse diferencial de 5%, aliás, num dos casos.

Isto é assim, nos resultados que vieram da Direcção Regional relativamente ao Português, matemática e inglês estamos muito bem situados a nível de Distrito. Onde temos algumas dificuldades, nalguns casos até significativas, é a matemática do 2º ciclo, matemática do 9º ano e a FQ e Ciências. FQ no 7º ano e as ciências no 9º ano.

Atingimos os objectivos para o 4º ano, até foi superado, temos um valor externo superior ao interno. Os valores de 6º ano e de 9º ainda estão distantes principalmente os de 9º ano.

. Alcançar na avaliação externa da Matemática do 9º ano uma taxa global de sucesso de 60%

- Aumentar a taxa de sucesso na Língua Estrangeira I, Inglês, à saída do Ensino Básico em 10%

Já atingimos. Só que isto é assim, tem que se ver ano a ano, para o ano a coisa pode mudar. A gente monitoriza muito os resultados, fazemos muita intervenção logo a seguir às avaliações sejam elas intercalares ou não mas eu acho que se conseguirmos baixar o insucesso foi por causa disso. Controlamos logo nas avaliações intercalares e mobilizamos logo uma quantidade de recursos em função das necessidades, e temos turmas muito pequeninas.

. Manter o Agrupamento implicado, permanentemente, em projectos transnacionais com o Inglês com língua de comunicação

Isso temos, temos todos os anos um projecto comenius

- Manter o Agrupamento como referência, no domínio e utilização das novas tecnologias da comunicação e informação, erradicando o info – analfabetismo na comunidade escolar

O Agrupamento nunca foi uma referência, pode ter um trabalho que é externamente reconhecido que é o caso das bibliotecas escolares, das TIC, mas era um trabalho muito localizado no pré – escolar e no 1º ciclo, portanto nunca foi uma referência, nunca foi certificado como sendo o número um, é muito abusivo a gente estar a dizer uma coisa dessas. Isso não é quantificável, nem é mensurável, em minha opinião. Como é que a gente diz que é uma referência. Tinha que externamente ter sido reconhecido assim como uma referência e a gente manter até um determinado padrão que era saber qual é, isso não é possível.

. Tornar os cursos CEF e Profissionais ministrados no AVP, uma referência na área da Informática

Igual, nunca foi, o nosso CEF de informática é uma desgraça, é surrealista, para o ano já não vamos abrir um CEF de informática. Nem sequer está articulado com o mercado de trabalho.

. Manter o Agrupamento como referência de abrangência e qualidade na rede de Bibliotecas Escolares

Temos, o que nós fizemos na rede de bibliotecas escolares foi um projecto inovador porque nós montámos uma biblioteca escolar em cada uma das freguesias e desse ponto de vista, do ponto de vista da criação e do apetrechamento, mobilizámos uma enorme quantidade de parcerias com as juntas de freguesias, com a câmara municipal e com a rede de bibliotecas escolares obviamente. Nesse ponto de vista foi uma inovação, foi a primeira rede de bibliotecas escolares a nível nacional a ser criada num concelho assim, por iniciativa do agrupamento.

Agora fora isso não é propriamente uma referência, temos um trabalho com alguma sistematização, com alguma qualidade, mas não é uma referência. Esses objectivos são sempre possíveis de nós dizermos que foram atingidos ou que não os atingimos.

. Assumir a plenitude de ofertas educativas no âmbito das novas oportunidades

Isso utilizámos, nós temos os CEFs, EFAs, profissional, que sãoas três valências das novas oportunidades mesmo sem saber que vinha aí o alargamento da escolaridade obrigatória... que era uma das metas, dos objectivos estratégicos do agrupamento, era exactamente todos os alunos concluírem o ensino secundário. Nós só conseguimos dar resposta à escolaridade de 12 anos através dos cursos profissionais, não temos outra alternativa. Temos 4 turmas EFAs, 1 turma de 2º ciclo, 1 turma de 2º ciclo e duas de secundário. Abrimos um curso CEF este ano, para o próximo ano vamos abrir outro e temos dois cursos profissionais e no próximo ano abrimos 1 ou 2 . Isto no fundo é igualdade de oportunidades.

Competências reconhecidas à escola

Organização Pedagógica

. Gerir o calendário escolar e decidir a interrupção das actividades lectivas, a fixar no início do ano, assegurando o cumprimento integral do número mínimo de dias de aulas e salvaguardando a guarda dos alunos durante todo o ano lectivo.

Nós o que fizemos, temos para todo o agrupamento, utilizámos muitas dessas competências. Todo o Agrupamento tem a Quarta – feira à tarde livre mesmo o pré – escolar e o 1º ciclo, é o modo de fazermos as reuniões e onde se desenvolvem algumas actividades de enriquecimento do currículo para esses dias.

Criámos turmas pequeninas por força da aplicação do 3/2008, temos muitos miúdos do 3/2008 integrados nas turmas e isso deu origem à redução no número de alunos por turma. De qualquer forma as duas coisas associadas, foi o 3/2008 e também a cláusula do contrato de autonomia que nos deu alguma garantia de poder avançar com as turmas como tínhamos pensado. E temos turmas pequeninas. Todas as turmas têm menos de 20 alunos.

. Organizar o horário e o funcionamento pedagógico da escola e definir modelos alternativos de horário escolar, a fixar no início do ano, salvaguardando a guarda dos alunos durante todo o ano lectivo e o respeito pela escola a tempo inteiro no 1.º ciclo do ensino básico.

O normal, não utilizámos muito porque o critério que tivemos foi, isso tivemos muito cuidado. As clausulas que utilizámos no contrato de autonomia, aquelas que tiveram algum

impacto na organização do ano lectivo. Fizemos assim, nós fizemos turmas relativamente pequenas, utilizámos uma das clausulas do contrato de autonomia e associada à questão do 3/2008, depois o que fizemos foi no 3º ciclo colocámos também dois professores no Estudo Acompanhado e mobilizámos tudo o que reforços, tudo o que tinha a ver com miúdos que tinham algumas dificuldades nalgumas disciplinas remetemos a maior parte delas para o EA. Nas situações que considerámos mais graves, demos horas acrescidas, apoio pedagógico acrescido, mas também situações muito pontuais, ou tutorias, também em situações muito concretas. Privilegiámos também o apoio em sala de aula. Aí mobilizámos muito reforço nomeadamente na matemática.

Pusemos um segundo professor em sala de aula porque isso permite muitas vezes, além de não aumentar a carga horária dos alunos. O que nos interessava era dar apoio mais individualizado a alguns alunos que tinham mais dificuldades e simultaneamente alguns casos onde havia uma relação mais conflitual do professor com a turma. O facto de lá estarem dois professores também ajudava a haver mais disciplina na turma.

- E essas horas saíram do crédito global?

Sim, utilizámos o crédito global todo. Temos 88 horas.

- Não têm a limitação que as outras escolas têm

Anexo 7
Protocolo de Entrevista 7 - CA – S

Protocolo de Entrevista 7

Escola Secundária com 3º ciclo com contrato de autonomia (CA – S)

- Considera importante ter mais autonomia?

Sim, é importante.

- Está a ser importante o contrato de autonomia?

Neste momento, uma vez que o contrato foi assinado a 10 de Setembro de 2007 a escola, neste ano lectivo, não teve possibilidade de implementar a maior parte do que está definido no contrato. Não houve tempo de adequar horários, de criar estruturas, é impossível, o que estamos a fazer é, estamos a preparar para que em Setembro de 2008, todas as possibilidades e todas as mais valias que a escola pode obter, quer a nível pedagógico, quer a nível administrativo possam ser colocadas em prática. Agora, com o contrato assinado a 10 de Setembro, nessa altura o ano está lançado. É um bocado ingrato neste momento.

- Estamos a rever o nosso projecto educativo de acordo com as metas e os indicadores definidos no contrato de autonomia. A nível de orçamento, ele já foi feito tendo em conta o reforço de algumas situações. Gabinete de apoio ao aluno, ao encarregado de educação, onde pressupomos alguns gastos e o orçamento foi preparado para isso.

Neste momento não podemos ter no terreno essas situações porque em Setembro o ano estava lançado.

- No contrato fala em objectivos na gestão pedagógica e na gestão curricular, o que estão a pensar alterar para melhorarem nessas áreas, ou seja, o que é que o contrato permite em termos de gestão pedagógica e curricular?

Penso o seguinte: que se nós conseguirmos criar condições óptimas de trabalho para a comunidade, docentes e não docentes, é mais fácil se as pessoas estiverem envolvidas no projecto.

A questão das metas, do sucesso e insucesso, isso vai ser uma consequência do trabalho que estamos a desenvolver. Com melhores condições, com mais partilha a nível dos

departamentos vamos implementar uma coisa que já se faz há muito tempo, mas agora tem acontecido de forma mais sistemática, a partilha de práticas pedagógicas, a troca de materiais entre os departamentos.

Temos 9 departamentos que são ágeis, são mais fáceis de trabalhar porque não têm muita gente. A autonomia deixa-nos essa margem de manobra.

São criar condições de trabalho para que as pessoas naturalmente dêem o seu melhor e as melhorias serão uma consequência.

A lógica não é dar mais horas de apoio aqui ou ali, isso é uma lógica um bocado esbatida, queremos criar sinergias para que se consigam com todos, com bom clima de escola, com boas condições de trabalho, naturalmente penso que conseguiremos atingir aquilo a que nos propomos.

O contrato pode ser muito ou pode não ser nada, depende da forma como for encarado.

- E em relação à gestão pedagógica, administrativa e financeira, quais são as mais valias que o contrato traz?

Na gestão pedagógica fala-se na questão do crédito global.

Equipa de apoio ao aluno – uma equipa com muitas valências que sinaliza mais facilmente os casos de iminente insucesso, de abandono, etc. Muitas vezes estes casos são sinalizados de 3 em 3 meses nas reuniões de avaliação. Tem que ser um trabalho em que esteja envolvida a psicóloga, a assistente social, os coordenadores. Com esta equipa evitámos alguns problemas para os alunos. Os pais, em casa, não têm a mínima noção das consequências de anular esta ou aquela disciplina. Todos os casos de anulação são acompanhados pela psicóloga que fala com os pais, explica-lhes pois alguns não têm ideia que o facto de anularem agora pode implicar que para o ano podem não ter, pode abrir ou pode não abrir.

A nível administrativo é outra vertente em que tentamos rentabilizar os recursos. Vamos angariar fontes de financiamento externo mas sempre pela lógica de melhorar as condições. Projectos que estão a ser desenvolvidos com particulares, com a Câmara, estamos a tentar rentabilizar o espaço da escola.

A escola, ao nível do concelho, deve estar entre as 10 instituições/empresas que mais dinheiro movimenta por ano. Assim tentamos ver a escola, a esse nível, empresarial.

Os ganhos revertem para criar melhores condições de trabalho, mais recursos, melhores meios, para quê? A lógica é a mesma – melhores condições, melhor ambiente, melhores resultados, a filosofia é a mesma.

- No contrato está expressa a possibilidade de ter, em termos financeiros, mais valias.

Exactamente, incluímos no orçamento uma central telefónica que funcione sobre VOIP. Estamos a gastar uma média de 7000 euros/ano em comunicação. Com um investimento de 12000 euros compramos uma central e passamos de uma facturação de 7000 euros por ano para 700 euros por ano. Este remanescente a escola pode utilizar noutras coisas.

Isto é duro, com este modelo de gestão que temos ainda, com as condições que temos, a nível de horas, não as minhas mas as dos meus colegas. Uma escola com 1000 alunos, 130 professores, 60 funcionários, não é fácil manter a escola a funcionar.

Qualquer empresa com esta facturação tem o presidente, n vice presidentes, assessores e nós temos que ser professores, contabilistas, economistas, psicólogos, pedagogos, polícias, e não há dia nem hora marcada. Tenho aqui uma pessoa colocada pelo centro de emprego, licenciada no 1º ciclo, que atende o telefone e faz as marcações.

Outra coisa que estamos a implementar – envolver mais as estruturas intermédias - os coordenadores têm que coordenar de facto.

Há coisas que não têm a ver directamente com o executivo mas sim com os coordenadores. É como os directores de turma, se há um coordenador dos directores de turmas, ele tem que ter espaço de trabalho, um espaço para receber. Se eu fizer uma reunião semanal, quinzenal, com os coordenadores, evito 15/20 reuniões com professores, por vezes para tratar do mesmo assunto.

São mudanças que têm que se implementar. Não se pode fazer uma ruptura de um dia para o outro. É um grande desafio.

O fio condutor é este: melhores condições para as pessoas, melhorar a todos os níveis, não só de trabalho, como condições em termos de clima de escola e vestindo a camisola da escola os resultados serão uma consequência disso.

A autonomia, estabelece-se metas que não são fáceis mas dá condições, margem de manobra. Neste momento o maior problema é este: Como é que conseguimos? Se fosse só preparar o terreno para atingir os objectivos do contrato, era uma pêra doce. O problema é tudo o resto, muitos telefonemas, isto e aquilo.

- Tem insistido muito no clima de escola. Como é que o conseguem melhorar?

Conseguimos, a melhor forma é envolver as pessoas, descentralizar, enviá-las, reunir com elas, pedir os contributos.

Uma coisa que me parece básica e que na escola não me lembro de ter acontecido nos últimos 12 anos. No 2º período convocámos uma reunião com os coordenadores. O que correu bem, o que correu mal, acima de tudo o que correu mal, o que é preciso melhorar.

Não envolver, nos grupos de trabalho, sempre os mesmos.

O nosso lema era “Humanizar a escola”, tentar tirar o trabalho burocrático das pessoas, quer através das TIC, quer envolvendo mais as pessoas.

Tínhamos um grupo de verificação das reuniões de avaliação. Mas nos conselhos de turma, lá é que se faz a verificação. Foi menos uma sobrecarga para muitos deles. Estamos a preparar o terreno para o correio electrónico.

O básico é as pessoas sentirem-se bem, que têm um órgão de gestão que os ouve e que trabalha com eles e não contra eles.

Por exemplo, uma coisa que fizemos, pequenos gestos, mas têm a ver com uma intenção. No Natal sempre se fez aqui na escola o jantar de natal. Os funcionários da escola, os da cozinha e outros que fazem o jantar nunca participavam no jantar. Nunca vinham as famílias.

É a tal lógica da empresa, qual é a empresa que mais factura – Luís Marreiros – cópias em factura. Olhe, preciso de 200 euros para que uma empresa sirva à mesa. Concordaram.

As cozinheiras fizeram o jantar porque fazem bem e têm gosto nisso mas chegou àquela hora, foram a casa, vestiram a roupa e estavam todos a jantar à mesa e tínhamos 220 pessoas a jantar.

São pequenas coisas. No início do ano, tivemos a reunião geral de professores, a seguir à reunião, um convívio, um almoço volante para todos, professores e funcionários. Isto faz com que as pessoas trabalhem com gosto e que se sintam importantes.

O grupo de trabalho da avaliação interna está a concluir o seu trabalho, para se alterar o projecto educativo onde já terão que estar definidos os objectivos definidos no contrato. Uma questão que acho muito pertinente é: definição do sucesso, o sucesso não se deve limitar aos indicadores de níveis negativos, aprovação/não aprovação. No secundário terá que se avaliar também, por exemplo, quantos alunos entram para o superior e dos que entram quantos têm a primeira opção.

Nos cursos profissionais, inquiridos às instituições que trabalham connosco, faltas dos alunos às aulas, professores, funcionários, uma série de indicadores para termos uma noção muito mais ampla do que é o sucesso. Isto é importante porque vamos ter que definir um ponto de partida e o ponto de partida tem a ver com um número, não de um ano mas dos últimos 5 anos. Fala-se em metas e compromissos.

O projecto educativo de escola feito há cinco anos referia uma meta de 10% para o insucesso. Nunca se fez a monitorização disso. Nunca se avaliou. Agora temos colegas que fazem a análise estatística.

Fazemos também a estatística sobre a indisciplina por ano.

Os 10% a matemática é excelente mas a educação física é péssimo. Estamos a ter reuniões com os departamentos para definirmos o ponto de partida.

Anexo 8
Protocolo de Entrevista - CA - S

Protocolo de Entrevista 8

Escola Secundária com 3º Ciclo com Contrato de Autonomia (CA – S)

- Considera importante o Agrupamento ter mais autonomia?

Sim, considero que é importante. Autonomia deve ser uma ferramenta e uma possibilidade que a escola tem de poder ir um bocado mais longe e fazer coisas diferentes do que aquilo que vem normalizado de cima. No terreno, quem está mais próximo dos problemas e também das soluções.

Pode sempre fazer-se melhor e com mais eficiência. A autonomia temos bem assumida, bem interiorizada e bem discutida e avaliada, é de facto uma mais valia para a escola pois permite, não é, que a escola, de acordo com a sua realidade, com o seu projecto, ir mais além, mais longe, ser mais eficiente e mais eficaz.

- Está a chegar a dois anos de contrato. Está a ser importante o contrato?

Está, é assim, há uma primeira fase de arranque que não é fácil pq na altura em que o contrato é assinado já é em Setembro, todo o ano está lançado, há questões de base que não podem ser logo implementadas, soluções que a autonomia permitiu. Nesse ano, que é quase um ano zero em que se interiorizam, o que se pode. Tendo em vista sempre a melhoria dos resultados e o sucesso educativo da escola, depois dessa fase, desse estudo em que se olha para a autonomia que se projecta e verifica-se que de facto existem muitas mais valias que as escolas podem ter.

- Mais valias pedagógicas?

Há ... óbvias.... Por um lado a questão do número de alunos por turma. Se calhar temos de olhar para as escolas do interior de outra forma. E a autonomia permite isso...

Por outro lado, uma questão que é básica para nós que estamos nas escolas. Temos a noção de que organizar uma escola em torno de 4 departamentos... seguramente não se pensa que encontrar estruturas funcionais que sejam dinâmicas, em que se trabalhe com facilidade. E nós na escola conseguimos continuar a ter os 9 departamentos e pensamos em ter 10. São estruturas muito mais certas em termos de pessoas mas muito mais ágeis e é mais eficaz o trabalho. Não é fácil ter uma reunião com 40,50 pessoas.

Ao nível das assessorias também podemos converte-las em projectos e estruturas de apoio e combate ao insucesso.

Temos que ter a noção do que se pode em termos de resultados. Aquilo não é olhar com receio, primeiro é, vamos lá ver o que está a correr mal e o que a autonomia nos confere para melhorar e depois se conseguirmos por em prática o que a autonomia nos confere seguramente que vamos chegar àqueles resultados. Aquilo é a meta mas a autonomia seguramente que nos dará formas de lá chegarmos a seu tempo e depois fazemos as contas.

- Mais valias financeiras...

Também é possível, isso é um desafio que cada escola tem que ter que é pensar nos seus projectos, nos gastos que está a ter e termos a noção de que muitas vezes se conseguem localmente melhores soluções e soluções até financeiras e poupanças de recursos em função da realidade económica e do tecido empresarial.

A autonomia permite, por exemplo, em projectos em que nós economizemos, de forma comprovada, recursos financeiros, que a escola possa, uma parte substancial dessa poupança reverta para a escola. Há 60% daquilo que se poupou a escola vai receber como receitas próprias, o que é muito interessante. Vamos gastar menos e melhor.

- Na primeira reunião que tivemos insistiu muito no clima de escola

Sim, isso é um questão de estratégia e de concepção de escola. Eu pessoalmente entendo que nenhuma escola, uma comunidade escolar tão diversa, com vários intervenientes, penso que quanto melhores as pessoas se sentirem nessa escola, no exercício das suas funções, sejam funcionários, sejam professores, digamos, quanto mais felizes estiverem melhor se sentirem, melhor desempenharão as suas tarefas e as suas competências. E isso é uma tarefa que cabe, de facto, em primeiro lugar, à gestão da escola promoverem esse bom clima, esse bom ambiente de escola, é muito importante que haja relacionamento entre todos os intervenientes e que haja uma família... a escola é um projecto de todos. A escola está essencialmente virada para o sucesso dos nossos alunos mas temos que criar, que estabelecer estratégias e actividades que promovam esse tal bem estar e essa tal harmonia entre todos. Penso que será sempre benéfica.

- Quando foi na altura da elaboração do contrato o ponto de partida era 15% de retenção no 3º ciclo. Tinham o objectivo de melhorar em 2% ao ano. Em 2006/2007 já passou para

13%, em 2007/2008 para 11%. Já houve aqui, de facto, uma melhoria considerável e este objectivo está a ser atingido.

Sim, e aliás recentemente fizemos um relatório do ano lectivo anterior onde os dados que tínhamos de partida nós já os atingimos e alguns até os superámos largamente.

No 3º ciclo, o sucesso/insucesso estamos acima da média nacional.

E também há um pouco a ideia que há metas que têm que ser revistas e equacionadas não só em relação à sua concepção. Por exemplo, a escola a nível do 3º ciclo e secundário.

No 3º ciclo, em relação aos exames nacionais está acima da média nacional, quer dizer então vamos reduzir o valor da média para aproximar ao nacional? Há coisa que não têm assim muita lógica. Para aproximar a média da escola da média dos exames o que é que fazemos?

Há metas para o fim dos 4 anos e outras ano a ano. As coisas estão a correr....

- O ponto de partida em relação ao abandono é 1% em relação ao 3º ciclo.

Sim, estamos com 0%. O ano passado não houve abandono nenhum.

- A taxa de retenção no ensino secundário era superior a 20%..

Agora está melhor. Eu não tenho os dados objectivos

Objectivos Operacionais

- Manter 0% de Abandono

Sim..

O ano passado houve e este ano não há nenhum essa é uma das questões. Esse compromisso tem que ser equacionado ano a ano, de acordo com a amostragem que vamos tendo pq senão há necessidade de abrir um curso, são cursos que são, digamos, um último recurso. Os CEF não devem ser a regra mas a excepção. E se conseguirmos outras possibilidade de oferta, de melhorar o sucesso e diminuir o insucesso não temos que estar a

abrir um curso só porque temos que abrir esses curso. O ideal é eles fazerem o regular. Essa obrigatoriedade é uma das coisas que tem que ser questionada. Isto é, se, de acordo com aquela geração de alunos se existe necessidade, se não existe.... Abrir porque?

- Estas metas não são complicadas. Aquelas que têm a ver com os desvios das médias dos exames são aquelas que eu mais questiono. A escola não é só fazer testes, e o resto? Como é que formamos? Como educamos? Que valores incutimos? E depois comparamos essa realidade com a realidade dos exames..... uma prova feita naquele dia e naquelas condições. E porque há-de ter mais peso uma coisa do que a outra? São realidades diferentes.... Como teve um exame de 10 e média de 18.... Pode acontecer.... Depois existem outros factores... a ansiedade, o stress e outros que nem sequer têm a ver com a escola.

A própria duração das provas. Quem faz as provas, todos os anos existe divergência de opiniões sobre as provas por parte das associações que questionam não só os conteúdos mas também os critérios de avaliação. Portanto acho que é um indicador que deve ser avaliado e comparado mas daí a colocarmos essa obrigatoriedade de termos que nos aproximar... então e se a escola está acima da média? O que fazemos?

- O que é importante é assim.... Melhorar o sucesso e a qualidade daquilo que se faz e isso há dados. Se calhar eu acho que faz sentido por exemplo um indicador que é a média nacional.

As escolas que são uma excepção às restantes escolas temos que ver se isso se traduz numa mais valia ou não em termos de resultados. A média vale sempre o que vale, agora comparar isso com.... Isso é vazio, valora-se muito mas é de questionar.

- Apostar nos cursos profissionais

Aí, seguramente, eu acho que nas escolas, na minha ideia, que já não vai ser a minha. A ideia que eu acho que uma escola deve ter é assim, claramente deve haver uma paragem e uma inflexão. Até agora o que nós temos nas escolas e nas escolas em geral, quando os

cursos profissionais surgiram foi uma experiência gira. Quem está nesses cursos e está agora a chegar ao fim são os alunos que estavam em risco de abandono, alunos problemáticos, alunos com necessidades que de alguma forma criaram ali um grupo explosivo numa área que nem sequer estava preparada nem dimensionada para os receber, isto é, não é a mesma coisa leccionar aulas num curso profissional do que no regular. É totalmente diferente. As estratégias de ensino, os instrumentos têm que ser totalmente distintos. Porque as escolas não estavam preparadas para isso, nem nenhuma escola está preparada para isso. Nas escolas profissionais quando falta um professor é possível logo naquele momento reformular para que quando o professor regressa, devido a algum problema de saúde ou que quer que seja, e nas escolas não pq o professor tem horário do profissional, horário do regular e depois quando falta tem que repor as aulas. Há uma série de constrangimentos que têm tornado a oferta profissional nas escolas públicas que se deve questionar caso a caso e eu acho que o desafio é as escolas melhorarem essa oferta e a visão que existe na escola.

Quando a escola um dia tiver instalações de excelência, equipas pedagógicas previamente definidas e que assumem que é aquela equipa que levam o grupo ao final dos três anos e sem saírem e entrarem professores a qualquer altura do ano. E quando os alunos perceberem e os pais que a escola de grande qualidade credibiliza o que eles estão a fazer e que a seguir até lhes pode garantir um emprego, um local de trabalho. Estamos em vias de assinar um protocolo com o Instituto Politécnico de Portalegre para aqueles que querem seguir ainda mais. Penso que isto é aliciante para os nossos alunos. E começa-se a esbater um pouco aquela ideia que são os alunos dos cursos, quando os alunos sabem que aquele curso profissional têm que prestar provas de aptidão, de conhecimentos, têm eu ser entrevistados. Os pais pensam ... isto aqui está a pensar-se no que se faz. Cria-se uma dinâmica, penso que se cria uma resposta e o output vai ser muito positivo. O que vai acontecer? Vai acontecer que na nossa região, antigamente o perfil de alunos que tínhamos no secundário 5% estão mais virados para o profissional.

O profissional claramente melhora e de alguma forma também melhora o secundário pq os pais e os alunos assumem, sem problemas, eu não quero prosseguir para a universidade. Neste momento existem alunos que estão no regular e não querem ir para os cursos pq esses alunos fazem isto ou fazem aquilo ou têm estigmas do passado e eu acho que essa é a grande batalha que esta escola tem de travar pq se não faz isso o que vai acontecer?

A generalização do secundário até ao 12º ano vai ser muito complexa. Muito complexa pq se nessa altura a escola não está preparada e não tem muito bem definido as ofertas e que são credíveis o que vai acontecer é mais do mesmo.

Os cursos vão começar a ser esvaziados e nas turmas do regular cria-se uma mistura explosiva. Os alunos vão para lá, estão contrariados, não querem estar na escola e vamos ter no mesmo espaço de aulas alunos com diferentes perfis. Como é eu se consegue gerir isso no espaço sala de aula?

Como é que se consegue dar uma aula quando se tem 7/8 alunos totalmente a leste. Isso é um risco que as escolas todas correm. Há de facto que melhorar essa oferta.

COMPETÊNCIAS RECONHECIDAS À ESCOLA

- Aqui não há que esconder o jogo a ninguém. Temos que articular e aquilo que fazemos foi isso, nestes dois anos que estivemos lá foi articular. A escola não está sozinha naquele meio e há mais entidades formadoras, há espaço para todos. Tudo é uma questão de se concertar, temos que partilhar. Vamos ver qual a melhor resposta das entidades para o concelho, isso é que é essencial e isso fez-se.

- Organizar a gestão curricular

Sim

- Gerir o crédito.

Sim

- Funcionamento da Turma Mais

Tá a acontecer, aliás agora vai ser generalizado a todo o país

- Estamos a fazer a candidatura

Se quer um conselho não se desvie muito do modelo isto é, é mais fácil, a não ser que as escolas tenham já alguma coisa específica, já pensada, se não desviarem muito é mais fácil o que vem a seguir, a apreciação, a aprovação e também o acompanhamento e a formação.

- Projectos.... Optimizar o desempenho dos alunos

Este ano o que fizemos foi lançámos essa discussão no conselho pedagógico e surgiu a ideia das co-docências a Inglês, FQ, Matemática e Língua Portuguesa. FQ no 3º ciclo e algumas turmas do secundário. A Inglês conseguimos deixar horas para isso disponíveis e as pessoas acertaram entre elas a co - docência.

- Contratar o pessoal docente

Isso correu mal. Isso fez-se no passado mas não estava previsto na DGRHE e DREA e o processo não correu nada bem.

Só conseguimos contratar os professores três semanas depois das aulas terem começado. Correu mal. Isso pode ser uma mais valia se previsto e preparado. Isto é, depois de estarem colocados os QE em Agosto a escola desenvolveu logo o processo das cíclicas de forma a ter nas escolas, digamos assim, os mais aptos. Agora não foi o que aconteceu. A coisa não se articulou e tivemos a escola com menos 18 professores até Outubro, o que é grave.

- Estabelecer parcerias com outras escolas..

Ainda não se verificou, não houve necessidade

- Flexibilizar a organização do ano escolar...

Não

- Organização de departamentos

Sim, temos 9 e havia uma proposta em cima da mesa. Não sei se agora a nova gestão vai avançar com ela ou não. Há um departamento ainda um pouco extenso e há uma proposta para a criação de um novo departamento e ficarmos com 10. Assim, os departamentos ficam com 10/15 pessoas, o que é um número óptimo para funcionar.

Outra questão, o 75 neste momento limita a 15 elementos no pedagógico. É complicado termos 4 departamentos no pedagógico e um coordenador estar a opinar ou decidir situações que têm a ver com n áreas disciplinares. Acho que quanto mais opiniões e mais avalizadas estiverem lá melhor. Claro que não pode ser um pedagógico com 100 pessoas mas acho que todos os departamentos da escola devem lá estar representados.

COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS FINANCEIRAS

- Celebrar protocolos com entidades

Temos um protocolo em vias de assinar com a Câmara. Criámos o Observatório da Escola e a ideia que tinha era haver alguma forma de mobilidade para manter o espaço para consumo interno. Nós conseguimos reunir, no dia a seguir às reuniões todos os dados sobre todos os alunos e sobre todas as turmas. O que é importante para as reflexões que se fazem e para trabalhar esses indicadores. É um programa que a escola tem, de estatística, que faz o interface com o sistema de alunos. Penso que era importante colocar esse projecto ao serviço de outras escolas e entidades mesmo até a nível financeiro no meio não há ninguém que faça esse tipo de projectos. Era uma forma de rentabilizar os recursos e encaixar recursos para a escola. Estava previsto no nosso projecto.

A festa da escola fizemo-la naqueles dois dias de interrupção. Por acaso foi um dos pontos menos positivos. Afinal um modelo de festa na escola e houve tempo, em termos de calendário, para discutir a alteração. Era uma paragem grande, implicava muitos recursos, muita logística e o resultado era curto. Era concentrar naqueles dias as actividades todas mas depois os alunos dispersam-se. E depois a feira das escolas, a mostra do secundário, aquilo que sentíamos era que vinham entidades de longe, de Lisboa, do Algarve e ficava só para consumo interno, eram só os nossos alunos que iam à escola. Aquilo era muito trabalho. Começou a notar-se uma certa retracção nas pessoas que vinham.

A Câmara promove todos os anos a feira das escolas. A Câmara tem um espaço óptimo para isso, o parque de feiras, em a logística e os meios óptimos para instalar qualquer instituição que venha. Aí sim, as instituições têm aparecido, há a exposição do superior na Feira das Escolas, é um espaço muito mais aberto e muito mais rentável para quem vem de fora e por isso cortámos com essa mostra.

- Criar um ninho de empresas

Esse ninho de empresas, o observatório é um deles. Outro projecto que criámos e que tem visibilidade e qualidade é a banda da escola. Neste momento já vão a tocar e recebem dinheiro para a escola. A escola empresta as instalações. O anfiteatro vai ser melhorado

A escola tem condições para acolher eventos culturais, desportivos, eventos que a escola pode organizar dentro da escola e com isso rentabilizar o espaço, um projecto de promoção de eventos. Fizemos tanta coisa, noite de fados, casamentos Temos um espaço de excelência. Há poucas escolas no Alentejo que tenham aquela dimensão do parque desportivo. Foi tudo articulado com a equipa de arquitectura.

A escola está aberta ao fim de semana, consegue-se isolar toda a parte do edifício da escola e fica só para o público. Podemos protocolar com a Câmara, clubes e ceder as instalações à população que é essa a ideia. Nas férias, às noites, nos fins de semana.

É outra das coisas que eu pensei e penso que era interessante manter tipo uma empresa. Promover eventos desportivos na escola, promover eventos de desporto aventura. Temos muitas ideias ali para... até ao nível da oferta profissional, uma das áreas é a restauração. A escola tem os espaços, tem as cozinheiras que podem ser formadoras porque é que a escola não pode à noite...

Havia ideias..... neste momento já não há

- Autorizar a alienação..

Isso fez-se

- Utilizar o remanescente do OE..

Até agora... não houve remanescente

- Criar um clima de escola...

Isso aconteceu. Foi um ponto positivo no relatório da Equipa de Apoio às Escolas

- dinamizar, através de convites comuns, de reuniões/encontros, seminários e workshops sectoriais/departamentais/disciplinares, os docentes, visando entre outros aspectos, a harmonização das competências dos alunos para cada Ciclo;

É assim, não houve muito espaço de manobra porque nestes dois anos muito complexos e difíceis não se conseguiu mobilizar as pessoas para muito mais, mas é uma ideia generosa que a qualquer momento se pode desenvolver. Desde que tenhamos equipa e possamos partilhar.

- Atribuir apenas um cargo

Isso tem sido feito. Não há ninguém que tenha dois cargos de nomeação.

- Parceria com o município

Isso aconteceu sempre

GESTÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA

- Reorganizar os órgãos de gestão

Com o 75 isso ficou em standby, ficou um bocado fora do contexto

- Criar condições para que os coordenadores de departamento tenham um tempo coincidente no horário

Isso existe. Todos os departamentos têm um tarde livre ou um fim de tarde livre para as reuniões, troca de experiências

- Encontros regulares entre os professores das diferentes áreas disciplinares

Isso é feito a nível de departamentos. Tenho consciência que ao longo destes dois anos foi caindo pois a tranquilidade das pessoas foi desaparecendo, não era a mais propícia.

- Gabinete de Apoio

Isso está criado. Além da orientação vocacional, temos elementos do PES, por causa das questões da sexualidade, adolescência, questões de insucesso, em que a ideia é sinalizar para aquele gabinete. É uma estrutura que articula de muito perto com os encarregados de educação estas questões do insucesso. Está criado desde Setembro de 2008. Temos uma psicóloga, contratámos ao abrigo assessorias técnicas. Temos uma psicóloga e professores com perfil para esse tipo de temáticas e também questões de saúde. É um grupo multifuncional. A ideia é apoiar o aluno e o encarregado de educação nas questões que surjam, do sucesso, insucesso, a questão da adolescência, o problema da juventude... Criámos o gabinete, temos um espaço mesmo próprio para isso.

- Alugar as instalações

Isso aconteceu, já alugámos o auditório para eventos particulares

- Participar na construção do pavilhão

Sim, aconteceu

COMPROMISSOS DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

- 60% das poupanças. Têm cumprido?

Não, não têm. Temos um caso de umas horas de uma assessoria de uma colega que estava no executivo e eu tinha horas para assessorias. Quando se aposentou colocámos a questão, em vez de colocar a concurso as 5 horas atribuíamos a um colega que estava na escola contratado e que tinha perfil. Na altura acharam eu isso não podia ser, tinha que ser autorizado. Então é sim, vamos fazer outra coisa, não vale a pena estar a lançar as 5 horas, lanço só 17 horas de Biologia e as 5 horas vou buscar como remanescente dos 60 %. Essas 5 horas sinalizámos e não veio o dinheiro.

Tivemos o caso de uma funcionária que em Outubro de 2007 rescindiu o contrato, casou mudou de residência e não fomos ainda contemplados com mis nenhuma entrada em ermos de concurso. Os 60% não vieram, já sinalizámos estes milhares de euros ao GGF várias vezes mas o dinheiro ainda não veio.

- Utilizar o crédito horário em equivalente financeiro

Foi todo utilizado em apoios e no projecto Turma Mais.

- Alterações na organização provocadas pelo 75

O RI vai ser hoje analisado no Conselho Pedagógico. A ideia que eu defendi era manter os 9 departamentos e eventualmente criar o 10 departamento. No pedagógico deviam estar todos os departamentos

Anexo 9

Entrevistas

Primeiras Entrevistas

Categories	Sub Categories	Unidades de Registo
1.Importância da Autonomia	1.1.Interesse na autonomia	1.1.1 – “ Penso que sim, a escola tem que ter mais autonomia...” 1.1.2 – “ o poder de decisão não está nas escolas, está na DREA
	1.2.Mais valias da autonomia	1.1.3. - se tivermos mais liberdade, a nível financeiro e também a nível de contratação de pessoal, por exemplo, nós ultrapassaríamos muitas das dificuldades que encontramos no terreno
	1.3.Aspectos negativos da autonomia	
2.Interesse na participação numa Avaliação Externa	2.1.Motivação	1.1.4 – “ uma vez que a tendência é essa gostaríamos de experimentar.
	2.2. Vantagens	
	2.3. Desvantagens	
3.Celebração dos contratos de Autonomia	3.1. Interesse na sua concretização	
	3.2. Áreas mais relevantes	
	3.3. Áreas menos relevantes	

Segundas Entrevistas

Categorias	Sub Categorias	Unidades de Registo
1.Importância da Autonomia	1.1.Interesse na autonomia	<p>2.1.1. – “considero importantíssimo a escola ter mais autonomia</p> <p>2.1.3. – “ acho que devíamos ter mais autonomia</p> <p>4.1.1. – “ Sim desde que a autonomia seja efectiva</p> <p>4.1.2. – “ As escolas têm efectivamente que ter mais autonomia.</p> <p>6.1.1 – “ Sem qualquer dúvida</p> <p>8.1.1. – “ Sim, considero que é importante</p> <p>8.1.2. – “ Autonomia deve ser uma ferramenta e uma possibilidade que a escola tem de poder ir um bocado mais longe e fazer coisas diferentes do que aquilo que vem normalizado de cima. No terreno, quem está mais próximo dos problemas e também das soluções.</p>
	1.2.Mais valias da autonomia	<p>2.1.2. – “ a escola ter poder de decisão</p> <p>6.1.2. – “ acho aliás que a autonomia devia de estar mais aprofundada nomeadamente ao nível financeiro.</p> <p>8.1.3. – “permite, não é, que a escola, de acordo com a sua realidade, com o seu projecto,</p>

ir mais além, mais longe, ser mais eficiente e mais eficaz.

	1.3.Aspectos negativos da autonomia	2.1.5. – “Se me perguntares em relação à autonomia financeira aí ponho alguma reserva.
<p>2.Interesse na participação numa Avaliação Externa</p>	2.1.Motivação	<p>2.1.7. – “Estamos interessados nisso</p> <p>4.1.2. – “ A escola foi sujeita a um processo de avaliação externa, aliás foi esse processo de avaliação externa que resultou de um processo de avaliação interna que tínhamos feito há 5 anos, que determinou que esta Escola fosse uma das primeiras a ser intervencionada.</p>
	2.2. Vantagens	
	2.3. Desvantagens	
<p>3.Celebração dos contratos de Autonomia</p>	3.1. Interesse na sua concretização	<p>2.1.4. – “ ainda não percebi bem como é que isso funciona</p> <p>2.1.6. – “se nós vivemos com as verbas do orçamento geral do Estado e vamos tendo as nossas dificuldades como é que no quadro da autonomia se arranjam as verbas. Ainda é capaz de ser pior.</p> <p>2.1.7. – “ no futuro o que se vai verificar é que as escolas vão todas ser sujeitas à</p>

		<p>avaliação externa portanto quando vier, que venha.</p> <p>4.1.3. – “ Candidatámo-nos a um contrato de autonomia mas até agora ninguém nos disse nada.</p> <p>8.1.4. – “ existem muitas mais valias que as escolas podem ter.</p>
3.2. Áreas mais relevantes		<p>8.1.5. – “ Há ... óbvias.... Por um lado a questão do número de alunos por turma. Se calhar temos de olhar para as escolas do interior de outra forma. E a autonomia permite isso...</p> <p>8.1.6. – “ E nós na escola conseguimos continuar a ter os 9 departamentos e pensamos em ter 10. São estruturas muito mais certas em termos de pessoas mas muito mais ágeis e é mais eficaz o trabalho. Não é fácil ter uma reunião com 40,50 pessoas.</p> <p>8.1.7. – “ A autonomia permite, por exemplo, em projectos em que nós economizemos, de forma comprovada, recursos financeiros, que a escola possa, uma parte substancial dessa poupança reverta para a escola. Há 60% daquilo que se poupou a escola vai receber como receitas próprias, o que é muito interessante. Vamos gastar menos e melhor.</p>
3.3. Áreas menos relevantes		

4. Estrutura organizacional Escola/Agrupamento	4.1 .Novas Estruturas	<p>2.1.8. – “ Acabámos com o coordenador do 1º ciclo da periferia e o coordenador das escolas da cidade portanto vamos acabar com isso e vamos ficar só com os coordenadores de estabelecimento.</p> <p>8.11.14. – “A ideia que eu defendi era manter os 9 departamentos e eventualmente criar o 10 departamento. No pedagógico deviam estar todos os departamentos</p>
	4.2. Vantagens da nova estrutura	
	4.3.Desvantagens da nova estrutura	
5. – Objectivos do Contrato de Autonomia	5.1. Objectivos Operacionais	<p>6.1.3. – “ Os valores que aí estão nos objectivos operacionais estão quase todos atingidos, os que são quantificáveis,</p> <p>6.2.4. – “ Os objectivos que temos dificuldades são os que envolvem a avaliação externa</p> <p>8.3.8. – “ metas não são complicadas. Aquelas que têm a ver com os desvios das médias dos exames são aquelas que eu mais questiono.</p>
		<p>8.3.9. – “ A escola não é só fazer testes, e o resto? Como é que formamos? Como educamos? Que valores inculcamos? E depois comparamos essa realidade com a realidade dos exames..... uma prova feita naquele dia e naquelas condições. E pq há-de ter mais peso uma coisa do que a outra? São realidades diferentes.... Como teve um exame de 10 e média de 18.... Pode acontecer.... Depois existem outros factores... a ansiedade, o</p>

	<p>stress e outros que nem sequer têm a ver com a escola.</p> <p>8.4.10. – “ acho que é um indicador que deve ser avaliado e comparado mas daí a colocarmos essa obrigatoriedade de termos que nos aproximar... então e se a escola está acima da média? O que fazemos?</p> <p>8.4.11. – “ Há uma série de constrangimentos que têm tornado a oferta profissional nas escolas públicas que se deve questionar caso a caso e eu acho que o desafio é as escolas melhorarem essa oferta e a visão que existe na escola.</p>
5.2. Competências reconhecidas à Escola	<p>6.4.5. – “ utilizámos muitas dessas competências.</p> <p>8.5.12. – “ Isso fez-se. Aqui não há que esconder o jogo a ninguém.</p>
5.3. Compromissos da Escola	<p>6.7.6. – “ Quando foi da assinatura do contrato, o documento que preparámos antes era com base no 115-A e aí tínhamos alterações muito significativas.</p> <p>6.7.7 – “ decidimos seguir o modelo do conselho geral que está previsto no 75.</p> <p>6.7.8. – “ Ao nível do órgão de gestão a única alteração que introduzimos foi que os membros do órgão de gestão estão todos dispensados das funções lectivas.</p> <p>6.7.9. – “ O órgão de gestão tem 25 horas para assessorias.</p> <p>6.7.10. – “ As alterações mais significativas serão a dispensa da componente lectiva para os membros do órgão de gestão, as 25 horas para assessorias e a criação do departamento dos SEAE. Ficámos com 7 departamentos.</p>

5.4. Compromissos do
Ministério da Educação

6.8.11. – “ A parte da gestão financeira eu pedi, estou em crer que este ano, em 2009, me transferem a verba relativamente a 2007 e a 2008. Desse ponto de vista é capaz de estar resolvido.

8.10.13. – “Não, não têm

