

O PAPEL DO LÍDER NA MELHORIA DA ESCOLA

RELATÓRIO DE PROJETO

RUI MANUEL PINTO FERNANDES

(MESTRANDO 1130567)

***TRABALHO REALIZADO SOB A ORIENTAÇÃO DE
PROFESSORA DOUTORA ANTÓNIA BARRETO***

LEIRIA, MARÇO DE 2015
MESTRADO GESTÃO, AVALIAÇÃO E SUPERVISÃO ESCOLARES (GASE)
ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

AGRADECIMENTOS

Desde logo agradecer, em primeiro lugar e antes de todos os demais, às filhas, Beatriz e Mariana. Por tudo o que são, pelo que têm aguentado, vivido e lutado, pelo que me têm ouvido e suportado e por ter a certeza que serão sempre verdadeiras filhas, gente de bem, respeitadoras e respeitadas e merecedoras de toda a sorte do Mundo. São grandes, serão as maiores!

Agradecemos ao amigo João Peres, simplesmente, por ser o amigo e companheiro sempre atento e presente.

À amiga Eduarda pela insistência, confiança e apoio.

Ao amigo Zé-Tó pela disponibilidade permanente e por me ter acompanhado nesta aventura.

Ao amigo Zé Violante pela sugestão e pelo aviso.

À Dra. Antónia Barreto pela dedicação, empenho, colaboração, paciência, determinação e todo o apoio motivacional que nos conduziu a tomar as melhores decisões neste percurso.

DEDICATÓRIAS

A dedicatória fica para quem passou pela minha vida e me ajudou a ser o que sou hoje e a preparar o caminho para ser um verdadeiro e presente pai, afinal, a principal tarefa "profissional" da minha vida e a minha verdadeira preocupação que nenhum estatuto social ou profissional fará alterar. Obrigado, estamos a conseguir... Conseguimos... os três!!

RESUMO

Na primeira parte do trabalho, procuramos entender a problemática da liderança numa contextualização organizacional e a importância de alguns instrumentos utilizados para levar a cabo a tarefa de dirigir uma organização, no caso um agrupamento de escolas.

Posteriormente, contextualizada a organização em estudo e definidas as opções metodológicas do estudo, analisam-se e comentam-se as respostas dadas nas entrevistas realizadas a um grupo de elementos da comunidade educativa tendo como objetivo perceber a sua perceção em relação a gestão e liderança do agrupamento. No seguimento desta análise e comentário fazemos propostas de melhoria nos aspetos considerados menos fortes ou a necessitar de uma evolução positiva.

Deve referir-se que toda a conjuntura de análise, avaliação e propostas passam por considerar, unicamente, as matérias que dependem no atual quadro legal exclusivamente do líder, neste caso, do diretor, uma vez que em todas as outras não pode o líder ser determinante na sua implementação.

Palavras Chave: Liderança escolar, avaliação organizacional, qualidade organizacional

ABSTRACT

In the first part of the work, we try to understand the issue of leadership in an organizational context and the importance of some instruments used to carry out the task of running an organization, particularly a group of schools.

Later, contextualized the organization in study and defined the methodological study options, we analyze and evaluate all the answers given in the interviews, attempting to understand the employees' point of view regarding the current situation of the group and established a manifestation of intent aimed primarily an improvement in the aspects considered weaker or in need of a positive upgrade.

It should be noted that the entire analysis, evaluation and suggestions are considering solely the matters that depend exclusively on the leader, in this case, the school's principal, as all the others have distinct participants, and the leader cannot be decisive in its resolution.

Keywords: Leadership, organizational evaluation, organizational quality.

Índice Geral

Agradecimentos	II
Dedicatórias	III
Resumo	IV
Abstract	V
Índice Geral	VI
Índice de Figuras	VIII
Índice de Quadros	VIII
INTRODUÇÃO	1

CAPÍTULO I - A LIDERANÇA ENQUANTO INSTRUMENTO MULTIFUNCIONAL DA GESTÃO ORGANIZACIONAL	4
1.1. Contexto Organizacional – Conceptualização e Perspetivas Evolutivas	5
1.2. Um Contexto Organizacional Específico Para A Liderança - A Escola	6
1.3. Conceptualização Da Liderança Como Instrumento De Gestão Organizacional	9
1.4. A Liderança E A Gestão - Sobreposição De Instrumentos Ou Gestão De Influências?	10
1.5. A Liderança Organizacional e a Bivalência Dos Papéis Desempenhados	12
1.6. A Eficácia Do Líder Organizacional	14
1.7. A Importância Do Instrumento Avaliação Institucional Na Liderança e na Melhoria Organizacional	19

CAPÍTULO II - METODOLOGIA	27
2.1. Problemática, pergunta de partida e Objetivos do Estudo	28
2.2. Contextualização do Estudo	29
2.3. Desenho de Investigação	30
2.3.1. Tipo de Estudo	30
2.3.2. Amostra do Estudo	31
2.3.3. Técnica de Recolha de Dados	31
2.3.4. Técnica de Análise de Dados	32

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS	34
3.1. Apresentação, Análise e comentário de Dados	35
3.1.1. Integração no Agrupamento	35
3.1.1.1. Disponibilidade para desenvolvimento de atividades	35
3.1.1.2. Promoção da Imagem do Agrupamento para o Exterior	35
3.1.2. Contributos da Liderança para o Sucesso Organizacional	38
3.1.2.1. Civismo	38
3.1.2.2. Insegurança e indisciplina	39
3.1.2.3. Liderança	40
3.1.2.4. Articulação Curricular	40
3.1.2.5. Resultados Escolares	41
3.1.2.6. Tipologia de Escola e Relação com o Ministério da Educação	42
3.1.3. Serviço Público Prestado	44
3.1.3.1. Serviço Público Administrativo	44
3.1.3.2. Serviço público prestado pelas AO	44
3.1.3.3. Protocolos e Parcerias Externas	45
3.1.3.4. Expetativas e Sugestões	45

3.2. Comentário aos Dados Obtidos	47
3.2.1. Integração no Agrupamento	47
3.2.2. Contributos da Liderança para o Sucesso Organizacional	49
3.2.3. Serviço Público Prestado	54
 CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES	 57
 BIBLIOGRAFIA	 65
 ANEXOS	 B
Anexo I - Caracterização do Agrupamento de Escolas de Marrazes (AEM)	C
Anexo II - Grelha de Questões das Entrevistas Realizadas	G
Anexo III - Entrevistas - Transcrição	H
Entrevista 1 - Entrevistado 1 (E1) (28/01/15)	H
Entrevista 2 - Entrevistado 2 (E2) (17/01/15)	P
Entrevista 3 - Entrevistado 3 (E3) (21/01/15)	W
Entrevista 4 - Entrevistado 4 (E4) (20/12/14)	II
Entrevista 5 - Entrevistado 5 (E5) (29/12/15)	PP
Entrevista 6 - Entrevistado 6 (E6) (19/12/15)	YY
Anexo IV - Grelha de Compilação de Respostas nas Entrevistas	JJJ
Anexo V - Grelha de Análise de Conteúdos das Entrevistas	UUUU

-//-

Índice de Figuras

FIG. 1 - ZONA DE ABRANGÊNCIA DO AEM COM AS RESPECTIVAS ESCOLAS IMPLANTADAS _____ C

-//-

Índice de Quadros

QUADRO 1 - DADOS HISTÓRICOS E GEOGRÁFICOS DO AEM _____ C

QUADRO 2 - ESCOLAS DO AEM _____ D

QUADRO 3 - CARACTERIZAÇÃO DAS FREGUESIAS QUE SERVEM O AEM _____ D

QUADRO 4 - CARACTERIZAÇÃO SOCIAL DO AEM _____ E

QUADRO 5 - CARACTERIZAÇÃO DO CORPO DOCENTE DO AEM _____ E

QUADRO 6 - CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO DE ASSISTENTES TÉCNICOS DO AEM _____ F

QUADRO 7 - CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO DE ASSISTENTES OPERACIONAIS DO AEM _____ F

-//-

INTRODUÇÃO

As alterações que se vêm operando na sociedade impõem novas formas de pensar a escola e os profissionais da educação. Assim, a escola, para conseguir cumprir com os seus desígnios, tem de se assumir como uma realidade em permanente desenvolvimento e aprendizagem, o que passa, em primeiro lugar, pelo investimento no desenvolvimento profissional e organizacional e, consequentemente, qualitativo. A qualidade será, numa perspectiva *Darwinista*, o mote que selecionará os melhores e permitirá a sua "sobrevivência". As transformações são constantes e a adaptação e preparação para uma sociedade dessa natureza, exige e exigirá sempre mais duma escola que não estava preparada para o efeito, mas que procura colmatar essas lacunas com novas ideias e soluções, mesmo que algumas imperfeitas, na busca da adequabilidade de processos e resultados. Esta nova realidade, obviamente, vem trazer à escola e a todos os profissionais da educação uma enormidade de desafios e a premência de uma preparação adequada para fazer face às necessidades e à qualificação de uma escola que precisa de um clima de automotivação.

Entretanto, também as agendas políticas dos sucessivos governos e candidatos ao exercício dessas funções fazem "perceber" a importância da educação, da melhoria de práticas e resultados, com uma dedicação às questões educativas que levou a que passassem a constituir-se em objetivo fundamental e *bandeira* política de alguns governos. Resultam desta questão política alguns dos problemas que as lideranças organizacionais vivem diariamente e que se prendem, fundamentalmente, com a falta de estabilidade e de programas de longo prazo, dificultando, pelas mudanças frequentes do sistema e, consequentemente, a melhoria constante das escolas. A cada mudança política corresponde, inevitavelmente, uma mudança nas propostas para a educação, raramente se aproveitando o que está para trás criando alguma perturbação para as instituições educativas. Isso perturba, claramente e demasiadas vezes, o estilo de liderança imposto devido à sucessão de alterações constantes e fazendo também com que os próprios líderes nem sempre consigam perceber o melhor caminho atempadamente.

As características do ensino e as finalidades da escola dos nossos dias requerem uma atitude proativa diária. O sucesso educativo dos alunos e o desenvolvimento organizacional são exigências sociais que conduzem as práticas educativas no contexto da escola atual, exigindo uma ação concertada entre órgãos de gestão, estruturas intermédias e os docentes, sempre com vista ao objetivo final, a melhoria geral. A avaliação frequente que se realiza, interna e externa, influencia comportamentos nas organizações e fá-lo a vários níveis, desde a liderança até aos docentes passando pela gestão intermédia. Uma avaliação, qualquer que seja, produz-se sempre num espaço social de valores já existente e, como é o caso da educação, é a construção do futuro, um futuro positivo e melhor, o foco principal da questão.

A melhoria da organização que é o agrupamento de escolas de Marrazes representou o motivo deste estudo que procurou uma abordagem em todas as suas vertentes, pedagógica, administrativa

e social, tendo por base o sentimento daqueles que são os operacionais da organização, a sua perceção da realidade quotidiana. É muito importante melhorar constantemente e progredir positivamente nas ações dum serviço público de grande importância social e, quando se pretende melhorar a escola, é absolutamente imprescindível que se ouçam os colaboradores por serem quem mais perto está da realidade e cujos sentimentos sobre as questões reais são dos mais válidos para se tirarem conclusões. Com este estudo, procuraremos perceber o entendimento que os membros da organização a que pertencem têm do que representa ser-se um Território Educativo de Intervenção Prioritária (adiante designada de TEIP) e ter Contrato de Autonomia, aquilatar do conhecimento real das diferenças existentes, das condições de funcionamento, perceber como se integram, a imagem que possuem e a que entendem ser positivo passar ao exterior, bem como as suas expetativas em relação ao futuro e as sugestões para que tudo possa ser melhor.

O nosso objetivo foi sempre desenvolver um trabalho que pudesse ter aplicabilidade, que fosse útil e pudesse ajudar no nosso dia a dia profissional em termos futuros, nunca perdendo a referência de que só queremos estudar a melhoria que cabe na esfera de ação do líder e que depende exclusivamente do mesmo, onde a sua intervenção direta é determinante e exclusiva na resolução das questões.

O estudo desenvolve-se, inicialmente com a teorização das questões da liderança, do seu papel, do contributo para as instituições escolares, acompanhando-a da contextualização organizacional necessária. Numa segunda fase, apresentaremos todo o processo em que assentou o estudo, realizado com base em entrevistas efetuadas junto dos colaboradores da instituição, e são dadas a conhecer as opções metodológicas adotadas. Numa terceira fase apresentamos os dados recolhidos, fazemos a sua análise e comentário. Finalmente nas conclusões apresentamos as ideias fundamentais retiradas, damos resposta à pergunta de partida, fazemos sugestões de melhoria e indicamos as limitações deste estudo.

-//-

CAPÍTULO I - A LIDERANÇA ENQUANTO INSTRUMENTO MULTIFUNCIONAL DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

1.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL – CONCEPTUALIZAÇÃO E PERSPETIVAS EVOLUTIVAS

Sugere-se-nos, desde logo, como muito importante a percepção do conceito de organização e de tudo o que com ela possa relacionar-se. De acordo com Etzioni (1984)¹, as organizações são vistas como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objectivos específicos”. Estabelecer esses objetivos específicos dependerá, naturalmente, de um jogo de poder, complexo, entre os vários atores principais da organização. Entendemos organização como uma forma de as pessoas viverem em contexto com outras pessoas num clima social que reflete o indivíduo e o leva a tomar decisões. Por outro lado, Bernoux (1990)² defende que as organizações são conjuntos humanos estruturados constituídos por membros que desenvolvem estratégias específicas assentes num conjunto de relações regulares que são submetidas aos constrangimentos do meio, sofrendo, assim, constantes ajustamentos. Deste modo, para Bernoux, as organizações são construções em ajustamento permanente. Para Licínio Lima (2011)³, a “compreensão da escola como organização educativa demanda, de forma privilegiada, o concurso dos modelos organizacionais analíticos/interpretativos”. Entende ainda que a escola se constitui numa entidade organizacional muito específica a partir do momento em que o Decreto-Lei n.º 115-A/9818, de 04-05-1998 o define referindo que “o agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e de um ou mais níveis e ciclos de ensino, a partir de um projeto pedagógico comum”.

As organizações são criadas com determinados propósitos, bem definidos, mas enfermam de mitos relacionados com o seu funcionamento que não correspondem, amiúde, às suas necessidades reais. Elas constituem-se como sistemas bem idealizados e é esse idealismo que, por vezes, não vai ao encontro do mundo real e se depara com dificuldades. Tudo acontece porque as organizações são compostas de pessoas e estas têm relações entre elas que não seguem padrões de linearidade, tornando-as complexas. As decisões e iniciativas podem surpreender, a sua diversidade pode tornar difícil a explicação sobre a existência das mesmas, acumulam-se os pontos de vista diferentes e a sua aceitação, as questões tornam-se ambíguas, incertas, suscetíveis de enganos. No que concerne às escolas, consideramo-las como organizações muito específicas no quadro geral das organizações.

-//-

¹ In Etzioni, A. (1984:64). *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira.

² In Bernoux, P. (1990:134). *A Sociologia das Organizações*. Porto: Rés.

³ In Lima, Licínio (2011:16). *Administração Escolar: Estudos*. Porto: Porto Editora.

1.2. UM CONTEXTO ORGANIZACIONAL ESPECÍFICO PARA A LIDERANÇA - A ESCOLA

Escola e professores desempenham hoje novos papéis no processo educativo que passam por fazer da escola um local mais atrativo e pelo fornecimento de novas ferramentas que permitam aos alunos um melhor desempenho educativo. A escola tem de passar a ser encarada como um local de aprendizagem e não só mero local de transmissão de saberes. A interação entre professor, alunos e tecnologia é primordial, bem como facultar os meios de construção de conhecimento e aquisição de atitudes, valores e competências. Fundamentalmente, é necessário que a escola crie condições para o desenvolvimento de trabalhos profícuos com a utilização dos meios existentes. No *Livro Verde para a Sociedade de Informação*⁴, podemos ler que "a escola desempenha uma papel fundamental na formação de cidadãos (...) e deverá ser um dos principais focos de intervenção para se garantir um caminho seguro e sólido para o futuro", nunca podendo esquecer-se que a evolução só é possível com uma avaliação constante e pormenorizada.

Considerando que a liderança incide sobre as organizações, convirá começar por definir o conceito da escola como organização. Encontrámos na nossa reflexão várias definições sobre o conceito de organização, tantas que julgamos ser mais pragmático optar pelas que considerámos que abarcariam de entre os muitos enfoques atribuídos ao tema a perceção das organizações na sua enorme complexidade. Formosinho (1986)⁵ relata a escola como "uma organização específica de educação formal socialmente constituída por uma multiplicidade de atores com formação, percursos e perspectivas educativas diferentes e marcada pelos traços de sistematização, sequencialidade, contacto pessoal direto e prolongado, certificando os saberes que proporciona através de um título ou grau". Esta forma de ver a escola mostra, claramente, que a especificidade de finalidades e funções a tornam diferente de outras organizações. Trata-se de uma organização complexa onde decorrem múltiplos processos e onde interagem professores, alunos, funcionários, pais, encarregados de educação e outros membros da comunidade escolar em geral, tendo em vista cumprir a mesma finalidade, ainda que nem todos a representem da mesma forma. A escola tem de assumir, é o que lhe é pedido, uma identidade muito própria, bem definida, determinada e conseqüente, de forma a encontrar respostas eficazes aos problemas que se lhe colocam. É imperioso, portanto, qualificar a escola, levando-a ao reconhecimento da importância que tem possuir uma liderança condizente. No entanto, a escola como organização está muito para além disto. É uma organização completa, com vertentes multifacetadas e complexas cujas características organizacionais têm o seu enfoque em três estruturas específicas - a estrutura física, a estrutura administrativa e a estrutura social. A escola hoje é tida como uma organização com relativa

⁴ In http://www.iie.min-edu.pt/innovbasic/rec/livro_verde/capitulo4.htm, consultado em 13/10/2013.

⁵ In Formosinho, João (1986:6). *O Sistema Educativo. Conceitos Básicos. Cadernos de Administração Escolar*. Braga: Área de Análise Social e Organizacional da Educação.

autonomia, embora possa ser questionável o grau de verdadeira autonomia, que não só reproduz as normas e valores do sistema mas que, por outro lado, também, não pode exclusivamente investir no seu universo dependente dos atores sociais presentes. É considerada eficaz a escola que possui autonomia, articulação curricular, otimização do tempo, estabilidade profissional, formação de pessoal, participação de pais e encarregados de educação, reconhecimento público, apoio das autoridades e uma liderança estratégica, firme e determinada. Costa (1998)⁶ refere que “a definição de organização assume conotações diferenciadas em função das perspectivas organizacionais que lhe dão corpo, já que estamos em presença de um campo de investigação plurifacetado, constituído por modelos teóricos (teorias organizacionais) que enformam os diversos posicionamentos, encontrando-se, por isso, cada definição de organização vinculada aos pressupostos teóricos dos seus proponentes”. Observa a escola de forma complexa e julga-a melhor compreendida “pelas diferentes perspectivas, pelas diferentes imagens organizacionais”. Entende que a escola não se enquadra na teoria geral das organizações, uma vez que pela sua complexidade em termos administrativos, pela diversidade de indivíduos e pela especificidade dos contextos que nela se constituem, é distinta de outras. Também Lima (2003)⁷ assume a escola como “organização educativa complexa e multifacetada” pelo facto optamos por um olhar organizacional integral, sem nos prendermos especificamente a uma abordagem específica.

Na nossa opinião, a escola tem de se autodeterminar, buscar efetiva autonomia, compreender a sua real complexidade com procedimentos objetivos, pragmáticos, eficazes, mas de linhagem simples e perceptível a todos os atores educativos, mantendo uma abrangência sobre muitas áreas nela contidas e que vão desde a administração ou gestão até à limpeza do espaço físico, avaliando-se e entendendo porque se avalia e para que se avalia. Esta é a realidade diária, prática, que verificamos na escola. Por vezes burocratiza-se o discurso chocando com uma realidade muitos maisomezinha e simplificada que qualquer teorização sobre o que é efetivamente a organização. Hoje a escola não é objeto de um objeto de estudo mas sim de múltiplos objetos consoante os olhares de que for alvo. Lima (2006)⁸ ajudou a compreender a escola quando refere a mesma como “organização educativa especializada exige a consideração da sua historicidade enquanto unidade social artificialmente construída e das suas especificidades em termos de políticas e objectivos educacionais”. Encara a escola como realidade organizacional numa perspetiva histórica e cultural, considerando que a mesma deve ser compreendida à luz da dependência da intervenção humana no que respeita à sua constituição, manutenção e replicação. É verdade que a escola, durante muito tempo, foi considerada como neutra, reprodutora de políticas sociais ou económicas ou, por outro lado, como refere Barroso (2005)⁹, como “mero

⁶ In Costa, Jorge A. (1998:12). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.

⁷ In Lima, Licínio (2003:10). *A Escola como Organização Educativa*. 2.ª Edição. São Paulo: Cortez

⁸ In Lima, Licínio (2006:17). *Compreender a Escola: Perspectivas de Análise Organizacional*. Porto: Edições ASA.

⁹ In Barroso, João (2005:33). *Políticas Educativa e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

contexto físico e administrativo" das práticas interativas ocorridas na sala de aula. Atualmente, a escola é vista de outra forma. Tem uma identidade própria, um carácter social mais amplo não se limitando a um somatório de ações individuais que se verificam nos seu espaço físico. Não sendo o mais recente, julgamos que o conceito de Guerra (2002)¹⁰ tem muito a ver com a realidade atual e o sentimento comum em relação às avaliações externas das organizações. Refere que para conhecer as escolas com rigor é necessário "conhecer a especial natureza e configuração que elas têm, enquanto instituições enraizadas em determinada sociedade, a sua débil articulação e a sua problemática tecnologia... Por outro lado, é imprescindível ter em conta o carácter único, irrepetível, dinâmico, cheio de valores de cada escola".

-//-

¹⁰ In Guerra, Miguel Ángel. S. (2002:11). *Como um espelho – avaliação qualitativa das escolas*. In Joaquim Azevedo. *Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA, 11-31.

1.3. CONCEPTUALIZAÇÃO DA LIDERANÇA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

A liderança dentro dum grupo é a questão fundamental na definição do líder ficando, no entanto, por determinar se é o líder que puxa os que o seguem ou se é puxado por eles. Trata-se de um processo que percorre globalmente a organização manifestando-se, através das relações entre as pessoas. A organização é influenciada pela liderança numa interação de influências comuns e cruzadas entre todos os seus membros desde o topo, não existindo seguidores pois todos os membros estão envolvidos numa dinâmica de grupo que retira protagonismo a alguém em particular. O conceito de liderança é, digamos assim, multifacetado tornando-se algo difícil de definir pelo facto de existir uma diversidade de opiniões muito significativa.

A sobrevivência e sucesso de uma organização depende da sua capacidade de se adaptar ao meio onde se insere. Essa capacidade de se adaptar será tanto melhor, quanto maior for a capacidade de antecipar as necessidades e desejos dos seus utilizadores e de compreender o planeamento e a avaliação de constrangimentos e dificuldades futuras. Uma liderança eficaz tem o dom de ajudar a organização a adaptar-se ao ambiente externo proporcionando a aquisição dos recursos de que necessita para consubstanciar o sucesso.

A multiplicidade de conceitos sobre liderança traduz-se numa frágil ou inexistente unicidade coletiva, concorrendo a diversidade para a criação de algum "ruído" em torno desta questão da abstração dum conceito que adquire diferentes significados que se concretizam em cada indivíduo e daí surge a dificuldade de definir.

Não seremos nós a encontrar e resposta definitiva sobre a questão, mas a liderança talvez seja tudo isto. Um estabelecimento de relações interpessoais onde todos influenciam e são influenciados, numa dinâmica de grupo onde o importante é o bem comum e não o sucesso individual, onde o poder e a autoridade se diluem e dividem por todos, numa espiral de automotivação conducente a novas ideias ou ideais e ao sucesso final, atingindo os objetivos propostos, melhorando as organizações e as ações individuais em prol do coletivo.

-//-

1.4. A LIDERANÇA E A GESTÃO - SOBREPOSIÇÃO DE INSTRUMENTOS OU GESTÃO DE INFLUÊNCIAS?

Liderar é, neste momento concreto, uma tarefa difícil, hercúlea, que só muita determinação, bom senso, sensibilidade e eficácia permitam levar a bom porto. Não existe uma formação específica para os cargos de liderança ocorrendo, aqui e ali, esporádicas formações contributivas para líderes de organizações. Contudo, a tarefa não termina por aqui porque, na verdade, não é uma formação qualquer que permite liderar uma organização como a escola. Esta é uma organização muito específica, que necessita de ter no seu líder um profundo conhecedor do ambiente educativo, das necessidades de uma escola, do trato adequado ao contexto. Para alguns, como Yukl (1989)¹¹, liderança e gestão são áreas integrantes uma da outra, para outros, como Everard, Morris e Wilson (2004)¹² as diferenças são significativas. Na maioria dos casos, verificamos que as teorias sobre liderança estão mais vocacionadas para uma abordagem que não se centra no conceito de gestão,

A liderança e a gestão das escolas como organizações específicas merecem uma abordagem com referência aos estilos de liderança e às questões de liderança e gestão, um pouco a pedagogia *versus* a economia. Ver a liderança unicamente num contexto economicista parece-nos um erro tremendo, porque essa será uma liderança parcial, típica de um gestor, cujo comportamento é muito racional, muito virado para as questões práticas, reais, o momento, sem grandes preocupações adicionais. Mas a escola é algo mais que isso. A escola mexe com pessoas, adultos e crianças, velhos e novos, muitas sensibilidades diferentes. Mexe com emoções, sentimentos, pensa no futuro vivendo o presente, investe no ser humano, nas famílias, e pessoal, social e profissionalmente. A escola pretende sempre procurar o êxito dos alunos sem descuidar a motivação e satisfação de todos os membros da sua comunidade, onde o líder tem uma importância fundamental no equilíbrio dos grupos procurando a eficácia e eficiência dos colaboradores. Por aqui se percebe a necessidade de compreender e liderar em função disso mesmo. Há inúmeras dificuldades e determinadas vontades que esbarram na incoerência decisória dos superiores hierárquicos, muita burocracia, pouco dinheiro. Cabe às lideranças e aos líderes criar condições para poder descobrir um percurso adequado à organização que lideram. Esta é uma questão muito importante e debatida acerca destas questões da liderança. O que é liderar e gerir? Será a mesma coisa? Complementam-se? Opõem-se? Completam-se? Que diferenças? Que semelhanças? Muitas e distintas opiniões sobre este assunto e debruçamo-nos agora, ainda que sucintamente sobre a problemática.

A liderança é um processo de influência do comportamento alheio, com a utilização de diretrizes

¹¹ In Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations* (2ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall. 1989

¹² In Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004:5). *Effective School Management*. London: Paul Chapman.

bem definidas e atividades adequadas orientadas para um objetivo, com uma intervenção dos membros da organização, sendo que qualquer um a determinado momento pode ser o seu líder. Exerce-se num território de intervenção que abrange aspetos importantes da vida diária duma organização como a natureza dos processos de tomada de decisão, a gestão de eventuais conflitos, o nível de qualidade daquilo que realiza e o grau de abertura à comunidade. É diferente de gestão e pode ser confundida. A liderança é um projeto a longo prazo que considera diferentes níveis da organização e que influencia os seguidores diretos e sabe lidar com os novos. A gestão é mais orientada para o momento, para a administração e rege-se por padrões menos flexíveis, com determinação e firmeza, mais objetividade, racionalidade e pragmatismo e menos visão criativa e filosófica. Liderança e gestão assentam em pressupostos diferentes e têm diferentes visões. No entanto, um líder pode ser um bom gestor e o inverso também é possível. Não tem de haver estanquidade nesta questão.

Mas ambas podem ser defendidas como integrantes da outra. A diferença entre os conceitos de liderança e gestão parecem apontar para uma diferença principal, os líderes influenciam o compromisso com a organização enquanto os gestores exercem o poder de autoridade sobre os subordinados, agindo de acordo com as suas responsabilidades. Corroborando, Everard, Morris e Wilson (2004)¹³ consideram a liderança como um processo diferente da gestão. Para eles, a gestão está orientada para a organização e para os objetivos que são estabelecidos em sua função, para a programação de como atingi-los, para o controlo desse processo e para o estabelecimento e implementação de padrões organizacionais. À liderança entrega-se um papel de charneira, unindo a organização, fazendo-a atingir os objetivos, mudando-a, usando os seus talentos e recursos e implicando e comprometendo todos os membros da organização não entendendo a organização, no entanto, como uma área estanque.

A liderança aponta para as questões mais formativas, mais analíticas. Preocupa-se com a visão das questões, com a transformação, os fins, as pessoas e as emoções. Já a gestão está orientada para a implementação, a operacionalidade e os meios. Digamos que há uma visão mais sonhadora, mais romântica da liderança e uma orientação mais pragmática, objetiva, menos romântica da gestão. A liderança e a gestão são dois processos diferentes que, no entanto, têm muita importância, ambos, para as organizações. Se a primeira é suportada por emoções, inspirações e originalidades e acontece em momentos complicados, de turbulência ou alteração metodológica, a segunda apoia-se em razões, contenção, eficiência, procedimentos e rotinas e acontece na estabilidade.

-//-

¹³ In Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004:5). *Effective School Management*. London: Paul Chapman.

1.5. A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL E A BIVALÊNCIA DOS PAPÉIS DESEMPENHADOS

Líderes e gestores, papéis iguais? Algum se sobrepõe ao outro? Complementam-se? E quanto a importância, algum prevalece ou ambos podem ter a sua importância? Abordaremos aqui, particularmente, esta temática, muito embora a mesma se encontre disseminada neste documento.

Porque razão existem pessoas que mantêm sucesso de forma continuada e repetida em diferentes organizações? Que características possuem que os levem a tal sucesso? Um líder surge, normalmente, por reconhecimento da capacidade que possui para liderar ou, se for caso disso, na sequência de uma primeira oportunidade e aí terá de se testar e comprovar a sua capacidade. São mais eficazes aqueles concentram as suas ações e superam o desempenho padrão no que respeita a caráter e competências individuais, à comunicação de um caminho mobilizador dos colaboradores, ao enfoque na concretização dos resultados, à inovação e capacidade de organização, à atração, inspiração do talento que atraem e à sua competência na organização. O líder pode ser alguém que desempenha na organização um papel específico que não pode ser separado do contexto nem do sistema a que pertence. Os líderes são parte de um sistema mais lato e interagem com o sistema, influenciando-o e sendo influenciados por ele, representando essa interação entre líderes e liderados o molde que conduz os líderes a influenciarem os trabalhadores. Não é o estatuto que torna o líder numa figura proeminente mas sim o carisma. Entre líder e gestor regista-se, claramente, que um influencia e outro exerce a autoridade.

Há uma distinção entre conceitos que nos conduz a uma visão interessante e razoável que é a de considerar que um faz bem as coisas e o outro faz as coisas certas. O gestor é um concretizador, o responsável pela condução, alguém que define. O líder é o influenciador, o orientador em determinada direção ou opinião, o "sonhador" do processo, é mais dedicado às pessoas, ao desenvolvimento, à inovação, ao contexto, preocupando-se com o desafio ao que está instituído e em fazer o que está certo. O gestor procura a estabilidade, aceita o que está instituído como mais conservador que é, foca-se na organização, menos nas pessoas, e quer fazer bem sem olhar se é o certo ou não. Há competências diferentes, não questionáveis uma vez que podem completar-se ou complementar-se. Enquanto o gestor se acomoda à situação, o líder procura agir sobre a mesma. O primeiro questiona-se sobre o "como" e o "quando" enquanto o segundo sobre o "quê" e o "porquê".

Qualquer líder que se preze é mais proativo e está mais atento aos objetivos a longo prazo, à originalidade, ao invés do gestor que tem na administração e imitação do que funciona bem as suas prioridades. Os líderes encorajam, facilitam, permitem o envolvimento dos colaboradores na identificação dos problemas e da forma como diagnosticá-los, geri-los e encontrar soluções. Fazem-no promovendo a discussão para descobrir as perceções individuais, o esclarecimento de dúvidas, de forma a que seja possível a partilha da metodologia a adotar e dos objetivos a atingir. É

importante que possa aumentar a eficácia do grupo de trabalho através da promoção de trabalho árduo, esforçado, para o coletivo em detrimento do individual.

A liderança, e os professores, desempenham hoje novos papéis no processo educativo que passam por fazer da escola um local mais atrativo e pelo fornecimento de novas ferramentas que permitam aos alunos um melhor desempenho educativo. A escola tem de passar a ser encarada como um local de aprendizagem e não só mero local de transmissão de saberes. A interação entre professor, alunos e tecnologia é primordial, bem como facultar os meios de construção de conhecimento e aquisição de atitudes, valores e competências. Fundamentalmente, é necessário que a escola crie condições para o desenvolvimento de trabalhos profícuos com a utilização dos meios existentes. Essas condições passam, naturalmente, por uma avaliação constante, maturada, refletida muitas vezes, bem como por uma supervisão constante promovida por melhores opiniões. As características organizacionais da escola têm o seu enfoque em três estruturas específicas, isto é, na estrutura física da mesma, na estrutura administrativa e na estrutura social.

-//-

1.6. A EFICÁCIA DO LÍDER ORGANIZACIONAL

As escolas têm uma dinâmica muito própria, e específica, o que conduz a que o modelo de liderança a implementar na escola deva impedir ou atenuar a subversão da autoridade da docência e dos docentes, apoiando-se nos professores que estarão mais bem preparados para enfrentarem a conflitualidade típica da escola, conforme Barroso (2008)¹⁴ salienta quando afirma que "(...) é importante que se tenha mantido a obrigatoriedade de o "director" ser um professor (...)".

O líder deve ser criativo e sair da sua "bolha", do seu conforto, arriscando a ser melhor e mais eficaz. No entanto, criatividade e saídas ao terreno podem ser uma aventura delicada. Nas escolas é necessária a presença permanente do líder para influenciar comportamentos alheios, servir de exemplo e inspiração. Normalmente, a este nível escolar, a eficácia pode medir-se pela rapidez com que se atua. Tem também de ser versátil e adaptar-se a diferentes e inesperadas circunstâncias. É possível que seja necessário ao líder utilizar as características de todos os estilos de liderança. Há momentos em que alguma coerção pode ser necessária, noutros impera a democracia. A escola é, realmente, um local de aprendizagem de liderança excecional. Já dizia Harry Truman¹⁵, que "a liderança é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer e gostem de o fazer"¹⁶. Não há melhor local para comprovar esta teoria que a escola atual.

Um líder tem de ser um criador de interações mútuas com base em motivações diversificadas e objetivas, não demasiado ambiciosas, de modo a poder ser atingido o objetivo proposto, nem que para tal tenham de ser criados pequenos objetivos que permitam uma subida gradual até ao somatório dos objetivos que será, afinal, o objetivo final. Criar um objetivo demasiado ambicioso pode vir a gerar expetativas e a defraudar. Criar um mais pequeno mas sempre ao alcance, permitirá motivação constante, pela rapidez com que se atinge, sempre menor que um grande objetivo, e pelo facto de se ver progressão nas ambições, algo que o ser humano sempre deseja. Para liderar uma escola, exige-se uma liderança determinada, com uma inteligência emocional adequada, geradora de um clima positivo, tal como defende Zaccaro *et al.* (2001)¹⁷, ao salientar que "(...) os líderes têm de gerir o clima, de maneira a que a resolução do conflito cognitivo seja apoiada e que o conflito afectivo seja desencorajado (...)". Também se exige ao líder a flexibilidade e

¹⁴ In Barroso, João (2008), *Parecer dado à Direção Geral da Administração Escolar*, DGAE, sobre o Projeto de Decreto-Lei 771/2007-ME sobre o "Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário", consultado a 02-03-15, em http://www.dgae.mec.pt/c/document_library/get_file?p_l_id...pdf

¹⁵ Harry Truman foi o 33º Presidente dos Estados Unidos da América, em http://pt.wikipedia.org/wiki/Harry_S._Truman, consultado a 22-05-14.

¹⁶ In <http://www.quemdisse.com.br/frase.asp?frase=45764>, consultado a 22-05-14.

¹⁷ Citado por Santos, Joaquim, Caetano, António & Jesuino, Jorge Correia (2008) em *As Competências Funcionais Dos Líderes e A Eficácia Das Equipas*, consultado em <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1547/1/Santos%2cJoaquim%3bCaetano%2cAnt%C3%B3nioeJesu%C3%ADno%2cJorge%20Correia.AsCompet%C3%AanciasFuncionaisdosL%C3%ADdereseEfic%C3%A1ciadasEquipas.RPBG%2cjul-set08%2cvol.7%2cno.3%2cp.22-33.pdf>, a 03-03-15.

criatividade necessárias para a mudança porque, como afirma Sergiovanni (2004)¹⁸, os líderes eficazes serão "(...) sensíveis às necessidades de professores e de outros (...)" levando-os a "(...) implementar as mudanças desejadas".

Alguém que seja um exemplo para os demais e um influenciador nato, de bem com as pessoas e preocupando-se com as mesmas. Relembrando Truman, alguém que motive os colaboradores a fazer o que é necessário, mesmo não gostando, de modo a que passem até a gostar de o fazer.

Contudo, nem sempre é fácil este processo. Defende-se que rigidez e liderança não são propriamente compatíveis, sendo a flexibilidade muito mais apropriada à liderança. No entanto, na escola, há momentos em que é necessário utilizar uma liderança menos flexível e mais firme, pois é inevitável a obrigatoriedade de tomar decisões, por vezes, mais diretivas. Nem sempre é possível o sistema *low profile* e a condescendência até porque as escolas são locais de educação, para além de aprendizagem, para alguns será o único local onde a recebem, e os professores devem zelar por isso mesmo e fazer perceber, como na educação familiar, que por vezes as coisas não estão bem. A sociedade atual, sobretudo os jovens, tem dificuldade em ouvir "não" e tendência a desenvolver as suas próprias e convenientes regras sociais, assimilando-as como se fossem as estabelecidas para a generalidade das pessoas. Por vezes é necessário ensinar que não é bem assim.

Pessoalmente, de uma forma informal, chamaria ao líder um "LIDADOR", ou seja, alguém que é líder, sabe lidar e é um gestor. É líder porque reúne as condições para o ser. Procura a inovação, o "sonho", é o visionário, preocupa-se com o contexto e é um planificador a longo prazo. Sabe lidar porque se preocupa com as pessoas, influencia-as, leva-as a fazer tudo pela organização e deixa-se também influenciar muitas vezes pelos seguidores. É gestor porque tem a objetividade dos números, a racionalidade, visa a administração, vê o presente, preocupa-se com o "como" e "quando" e orienta-se para a imitação do que está bem porque se assim está não há necessidade de alterar. O líder é o ideólogo, o gestor o operacional. Estaríamos, assim, provavelmente, perante a figura de alguém adequado às funções e perfeitamente disponível e preparado para enfrentar qualquer situação. Hoje em dia, cada vez mais, são encontrados "lidadores" que parecem dominar o processo da liderança e da gestão na sua plenitude e que conseguem fazer os colaboradores sentirem a importância daquela "camisola" mantendo-os motivados porque "a motivação dos professores, parece ser o cerne não só da problemática da qualidade do ensino e da formação dos professores, como também da satisfação e realização profissional dos professores."¹⁹

A eficácia da liderança é muito importante, Para ser eficaz, tem de manifestar bom senso, bom raciocínio, disponibilidade, clareza, empatia, frontalidade. tem de ser conhecedora da organização, manter relações na mesma, manter a reputação e um conjunto de atividades, valores de

¹⁸ In Sergiovanni, Thomas J. (2004:210), *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*, Lisboa: Asa Editores.

¹⁹ In Herdeiro, Rosalinda & Silva, Ana Maria Costa (2014), *As Políticas Educativas e a Motivação dos Professores para o Trabalho Docente*, consultado em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/31974/4/IT2.pdf>, a 03-03-15.

integridade e grande motivação que influencie positivamente os seguidores. Mas não pode ignorar-se aquilo que na escola é uma realidade, a eficácia mede-se muito pela rapidez da ação. Numa organização nem sempre a rapidez decisória será a melhor solução. O líder deve ser aqui crítico, mas pacificador, lutador e criador de "ilusões" reais. O líder sonha e a organização avança... Deve ser um líder proativo, colaborativo com os seguidores para a obtenção de um resultado. Deve procurar inovar na estabilidade e fomentar altos níveis de desempenho, exponenciando a maturidade dos colaboradores e promovendo o bem estar dos mesmos. São características de um líder transformacional, aquele que parece ser o líder mais bem recebido numa organização. É um influenciador nato. Conduz todos a um patamar de excelência e faz com que queiram ser melhores, os melhores, defendendo a organização e "vestindo" a camisola da mesma. Persuade, mas também é persuadido, porque é assim que quer, uma interação direta, bidirecional. Entendemos, preferencialmente, uma liderança carismática, de influência idealizada, baseada no comportamento do líder.

Esta questão da liderança e dos líderes é, verdadeiramente, uma questão labiríntica. Não é possível deslaçar o nó porque tudo entronca em tudo e definir líderes ou liderança só é possível com muita versatilidade. Um líder tem que depender sempre do contexto e em função disso atuará. Não julgamos que seja possível de outra forma. Poderíamos questionar e dizer que o contexto é o líder que o define, mas julgamos que não é assim. Pelo menos, ao nível organizacional que dominamos a questão dependerá sempre do contexto. Em tese, podemos definir-nos como líderes ou apontar o líder ideal ou o ideal de líder, contudo, a questão dependerá sempre do contexto, da necessidade, da realidade. E não podem restar dúvidas que o líder pode influenciar claramente os colaboradores, tal como referem Cunha e Rego (2007)²⁰ quando anuem que "(...) os líderes forçam novos comportamentos nos seus colaboradores (...)" que suscitam "(...) uma correspondente mudança das atitudes" mas, todavia, é necessário que os colaboradores queiram ser influenciados.

Há momentos distintos que suscitam diferentes estilos de liderança. Concordamos com Goleman (2000)²¹ que refere que os estilos de liderança podem ser eficazes em diferentes situações. Defende a ideia de acumulação de estilos num só líder o que o favorece pois poder adotar diferentes estilos consoante a situação parece a melhor solução. Um líder que possua quatro ou mais estilos, fundamentalmente, o autoritário (o mais eficaz), o democrático (em caso de dúvida), o afiliativo (sempre preocupado com as pessoas e o treinador (conta com a predisposição dos colaboradores). Os líderes com mais eficácia são aqueles que conseguem mudar de estilo ao sabor do momento. O sentimento e as emoções são importantes num verdadeiro e efetivo líder. A sensibilidade, humildade, simplicidade, honestidade, confiança, coerência têm de acompanhá-lo, de forma a que estejamos perante um trabalhador, um verdadeiro responsável e um indivíduo credível.

²⁰ In Rego, Arménio & Cunha, Miguel Pina (2007:12), *A Essência da Liderança*, Lisboa: Editora RH.

²¹ In Goleman, Daniel, (2000). *Leadership that get results*. Harvard Business. Review.

E aqui coloca-se a questão da inteligência emocional do líder. A inteligência emocional baseia-se em quatro componentes que dão colorido a uma mescla de atributos pessoais, a autoconsciência, a autogestão, a consciência social e competências sociais, provocando efeitos transformacionais nos colaboradores provocando neles a inspiração certa, motivação, entusiasmo, levando-os a comportamentos emocionalmente fortes e em alta, conduzindo a padrões de desempenho de excelência. Uma liderança com um nível superior de inteligência emocional gera um ambiente de artilha e confiança, ao invés do contrário que só provoca ansiedade e preocupação, medo e receio de comportamentos colaborativos e trocas de experiências.

A questão da liderança das organizações é importante e merece uma reflexão assertiva por parte de todos os colaboradores das mesmas. Reconhecidamente, muitas organizações são ou projetam a imagem de quem as lidera, percebendo-se dessa forma até o estilo de liderança que se verifica. Nas escolas, organizações muito específicas e com características muito particulares a situação exponencia-se ainda mais, uma vez que é complexo liderar organizações desta natureza.

Trata-se de instituições com processos burocráticos complexos, regras rígidas e porventura até inadequadas aos dias de hoje, sem a autonomia que se impunha existindo uma capacidade muito limitada de tomar decisões sem a supervisão da tutela. Desde logo, nas escolas, o espírito que prevalece nem sempre é o de "vestir a camisola" e realizar um trabalho colaborativo de partilha com os pares. Nesta perspetiva, qualquer tentativa que exista de influenciar os colaboradores depende da sua vontade em evoluir, colaborar e melhorar práticas, metodologias, comportamentos individuais em função do coletivo. Existem grandes resistências à evolução pela mudança, e a motivação é importante para este desiderato, tal como referem Herdeiro e Silva (2014)²² quando afirmam que "a motivação profissional ao longo da carreira será uma das chaves para enfrentar as exigências de um novo profissionalismo".

Apesar de tudo, pelas diretivas anuais emanadas da tutela, a escola não tem estabilidade, nem calma ou sossego para pensar em questões importantes. Quando reflete, analisa e tira conclusões, já tem sistematizadas as "sugestões" anteriores dos superiores, já lhe chegam novas diretivas que podem complementar, alterar ou anular as anteriores e sendo assim necessário iniciar um novo processo de adaptação, isso mesmo corroboram Herdeiro e Silva (2014)²⁰ mencionando que "as entidades governamentais tendem a contrariar (...) conhecimentos, provocando muita instabilidade no trabalho dos professores e, conseqüentemente, a desmotivação profissional". Infelizmente, estas constantes mudanças promovidas por outros líderes, nem sempre vão ao encontro das necessidades das escolas e têm de ser os líderes locais, menos fortes mas mais eficazes, que ajudam à resolução no terreno das diretivas, mais ou menos, burocratizadas e nem sempre

²² In Herdeiro, Rosalinda e Silva, Ana Maria Costa (2014). *As Políticas Educativas e a Motivação dos Professores para o Trabalho Docente*, consultado em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/31974/4/IT2.pdf>, a 03-03-15.

verificadas no terreno antes da implementação. Na opinião de Guerra (2000)²³, existe uma situação em que "a classe docente dificilmente ultrapassa o mero cumprimento formal das suas obrigações administrativas, desistindo completamente da implementação de quaisquer práticas inovadoras e sustentáveis na escola", confirmando que a burocracia se impõe às demais tarefas.

Poucas organizações viverão a necessidade de líderes versáteis com capacidade de abraçar diferentes estilos, com a inteligência emocional requerida, para enfrentar as "emoções" da escola. Na verdade, a multiplicidade de situações que ocorrem na escola fazem percorrer todo o menu de adequabilidade da liderança ao momento. Paralelamente, na escola, ao diretor não lhe basta saber liderar, tem de saber também enquadrar essa faceta com uma outra, a de gerir. Daí a discussão sobre líderes e gestores, sobre quem estará melhor preparado para enfrentar a organização-escola, sobre as funções e características de cada dirigente máximo das organizações. A experiência de liderar uma escola pode pressupor um líder que sabe gerir ou um gestor que sabe liderar. Esta é uma questão muitas vezes levantada mas reclama-se a possibilidade de coexistência das características de líder e gestor numa só pessoa, tal como salienta

Um líder tem de saber gerir, sendo autêntico, o tal "Lidador" que é um líder, sabe lidar e é um gestor. Azevedo (2003)²⁴ confirma-o quando refere que "a um diretor de escola deve exigir-se que, além de ser um bom gestor, seja um bom líder da comunidade escolar".

-//-

²³ Citado por Herdeiro, Rosalinda e Silva, Ana Maria Costa (2014), *As Políticas Educativas e a Motivação dos Professores para o Trabalho Docente*, consultado em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/31974/4/IT2.pdf>, a 04-03-15.

²⁴ In Azevedo, J. (2003). *Cartas aos Diretores das Escolas*. 1.ª Edição. Porto: Edições ASA.

1.7. A IMPORTÂNCIA DO INSTRUMENTO AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA LIDERANÇA E NA MELHORIA ORGANIZACIONAL

O conceito de avaliação institucional que vigora nos nossos dias resulta de um percurso histórico referente à segunda metade do século XX. Progressivamente, começa a atribuir-se um papel mais dinâmico à avaliação interna, considerando-se que ela deveria ser geradora de uma melhoria contínua do currículo e das práticas. Neste contexto, avaliar será comparar os resultados previstos com os objectivos e os resultados obtidos. Cronbach (1963)²⁵, introduz e destaca a importância da recolha de informação para a tomada de decisões: “Quem toma decisões deve possuir um conhecimento muito completo da realidade e, por isso, as informações devem ser minuciosas e amplas, recorrendo às mais variadas fontes”. Nesta conceptualização, avaliar é sobretudo reunir informação para decidir. No final da década de 60 e ainda durante a década de 70, surge na avaliação a necessidade de avaliar processos mais do que resultados, introduzindo os conceitos de avaliação sumativa, esta ligada aos resultados e de avaliação formativa, principalmente ligada aos processos. Avaliar consiste, então, em emitir um juízo de valor, devendo o avaliador desconhecer os objectivos iniciais, sendo que os critérios de avaliação deverão ser retirados do estudo das necessidades dos que se encontram no ensino, para que seja possível ultrapassar a subjetividade inerente ao processo de avaliação.

Na década de setenta, é introduzido o conceito de avaliação holística, uma avaliação que considera de forma integrada todos os processos do ensino: o contexto, o processo, os resultados. Avaliar seria então ponderar todas as variáveis para as melhorar, talvez a solução mais adequada. No final dos anos 80, a avaliação passa a ser vista como uma atividade que compreende a descrição, entendida como recolha de dados, e o juízo crítico de decidir sobre os valores, normas sociais e preferências dos indivíduos que realizam a avaliação. Contudo, não há nenhuma abordagem avaliativa que funcione melhor do que as outras em todas as situações. A decisão de qual a abordagem ou que combinação de abordagens melhor se adaptam a cada situação particular deve ser precedida por estudos que permitam a uma determinada audiência avaliar méritos e valores de objetivos definidos. Muitas são, portanto, as concepções de avaliação que dependem sobretudo da origem epistemológica de partida. Para Ventura (2006)²⁶, “todas as propostas têm os seus créditos, as suas vantagens e desvantagens. Cada caso específico, tomando em linha de conta as variáveis em presença, deverá ser objecto de uma determinada abordagem que utilize um modelo ou uma mistura de modelos que permitam dar resposta às questões da forma mais adequada”.

²⁵ Citado In Rosales, Carlos (1990:23). *Avaliar é Reflectir Sobre o Ensino*. Porto: Edições ASA.

²⁶ In Ventura, Alexandre (2006:218). *Avaliação e Inspeção das Escolas: estudo de impacto do Programa de Avaliação Integrada*. Tese de Doutoramento inédita. Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências da Educação.

A avaliação externa das escolas nos últimos em Portugal é o resultado de um acumular de experiências, de avanços e recuos, de políticas, mas também de falta de continuidade constituindo essa intermitência um problema na vivência dos problemas das escolas. Em 2002, foi publicada a Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, que estabelece o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior. Aí é feita a referência à escola como organização e diz-se que a sua avaliação se deve basear na autoavaliação e na avaliação externa, artigo 5º, assumindo-se que a mesma tem "carácter obrigatório", artigo 6º. Com esta publicação são atribuídas à Inspeção Geral de Educação e Ciência (adiante designada de IGEC) atividades formais de aferição da autoavaliação. No ano 2006 constituiu-se um grupo de trabalho com o objetivo de estudar e propor modelos de avaliação interna e de avaliação externa, sendo desenvolvido um projeto de avaliação externa, a partir do qual se efetivou o modelo de avaliação em curso, desde então, denominado "*programa de avaliação externa das escolas*" levado a cabo pela IGEC. Desde aí que a IGEC realiza as avaliações externas através do seu Grupo de Trabalho para a Avaliação das Escolas, dando continuidade a este tipo de processo nem sempre estável, avaliando as escolas no que diz respeito às iniciativas do ministério da educação.

"Embora com a atual configuração, a IGEC seja um organismo recente, criado em 1979, a história da inspeção escolar remonta ao século XVIII.

A IGEC constitui um serviço central do Ministério da Educação, com competência para intervir em todo o sistema educativo, ou seja, nos estabelecimentos de ensino e nos serviços do Ministério da Educação e que exerce a sua atividade no âmbito da educação pré-escolar e da educação escolar, incluindo as suas modalidades especiais e de educação extraescolar, junto dos estabelecimentos de educação e ensino da rede e das redes privadas, cooperativa e solidária.

A missão, as atribuições e a orgânica da IGEC encontram-se genericamente estabelecidas no art.º 11.º do Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de dezembro, e especificamente definidas no Decreto Regulamentar n.º 15/2012, de 27 de janeiro.

Atualmente, a IGEC adota como instrumentos de gestão o plano de atividades, o QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) e a avaliação interna e externa que se consubstancia essencialmente no relatório de atividades e no balanço social".²⁷

Na sua missão deve assegurar o controlo, a auditoria e a fiscalização do funcionamento do sistema educativo no âmbito de todos os ciclos de ensino do pré-escolar ao secundário da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extraescolar.

A IGEC²⁸ caracteriza e objetiva as suas atividades como sendo de Acompanhamento, Controlo, Auditoria, Avaliação, Provedoria e Ação Disciplina e Atividades Internacionais e compete-lhe avaliar e fiscalizar, nas vertentes técnico-pedagógica e administrativo-financeira, as atividades da educação pré-escolar, escolar e extraescolar, dos estabelecimentos do ensino público, dos estabelecimentos do ensino particular e cooperativo, bem como dos estabelecimentos e cursos que ministram o ensino do Português no estrangeiro.

Quanto à prestação de apoio técnico, compete à IGEC propor e colaborar na preparação de medidas que visem a melhoria do sistema educativo; apoiar, pedagógica e administrativamente, os órgãos dos estabelecimentos de ensino, instruir processos disciplinares e representar o Ministério da Educação nas estruturas de inspeção das escolas europeias. A IGEC, de entre as atividades que realiza, distingue dois tipos de intervenção, as intervenções sistemáticas e as intervenções pontuais. As intervenções sistemáticas são aquelas que são susceptíveis de programação prévia. Nestas

²⁷ In http://www.ige.min-edu.pt/content_01.asp?BtreeID=03/00&auxID=menu, consultado em 28 de fevereiro de 2015.

²⁸ In <http://www.ige.min-edu.pt/>, consultado em 28 de fevereiro de 2015.

intervenções, a IGEC seleciona um objecto de observação, um universo de intervenção e define objectivos. Estas atividades são sustentadas por um roteiro que orienta, em plano, a atividade dos inspetores, com o objectivo de responder pontualmente a situações e necessidades concretas e a promover níveis mais elevados na qualidade das aprendizagens, no desenvolvimento profissional dos aspectos educativos, nos modelos e nos processos de gestão. Estas intervenções são desenvolvidas normalmente em equipa. Integram-se aqui as atividades de Acompanhamento, de Controlo, de Auditoria e de Avaliação. As intervenções pontuais constituem todas aquelas que não são susceptíveis de previsão ou de programação prévia. Estas intervenções são normalmente desenvolvidas por um só inspetor. Integram-se aqui as atividades de Provedoria e Ação Disciplinar. As intervenções sistemáticas decorrem das prioridades políticas estabelecidas para a Inspeção-Geral da Educação e que as intervenções pontuais decorrem da situação concreta da vida nas escolas e do que dela decorre e suscita a intervenção da IGEC.

A IGEC participa em atividades de representação e integra ativamente conselhos, conferências, projetos e programas nacionais, europeus e internacionais, muitos deles em parceria com as inspeções de educação de outros países, uns com carácter regular e permanente, e outros com carácter periódico ou temporário²⁹.

Entre os dirigentes organizacionais domina a ideia de que a avaliação externa, concluída para todas as escolas públicas em 2010-2011, tem impactos positivos nas organizações em cada ciclo avaliativo. Na generalidade dos casos, o processo motiva a criação de sistemas de avaliação interna na escola, não só porque esse aspecto era requerido à partida, mas também porque foi apontado como ponto fraco de muitas escolas, e, em alguns casos, porque a presença dos avaliadores no terreno teve algum papel formativo nessa área. Daí a criação por muitas escolas de equipas de autoavaliação ou observatórios da qualidade, funcionando o modelo de avaliação externa como referência, e apoiando a escola na melhoria dos indicadores para a próxima intervenção externa. A avaliação externa é uma modalidade de avaliação controlada pela tutela, coordenada e dinamizada pela IGEC, organismo do ministério da educação que superintende nestas questões. Esta avaliação envolve agentes, normalmente designados de inspetores, sem relação ou vínculo com os estabelecimentos de ensino ou diretamente implicados nas suas ações. Inicialmente, esta intervenção dependia de uma candidatura das escolas e alguns diretores avançaram com o processo para poderem tirar conclusões, aprender e até para legitimar e reforçar os seus esforços pessoais de renovação organizacional. Entre todos predomina um discurso de que se trata de um processo necessário e enriquecedor, onde é possível detetar os pontos fracos e olhar globalmente sobre a organização. No entanto, este processo avaliativo pode contribuir para a formação de um determinado modelo de escola que acontecerá se houver paridade das escolas em termos de parâmetros de avaliação segregando, eventualmente, as escolas em função dos resultados da avaliação. Pretende-se que isso não aconteça, que algumas organizações não sejam socialmente mais consideradas pelos resultados obtidos, e que esses resultados da avaliação possam promover melhores práticas, análise, reflexão e colaboração, e que possa ter-se em conta e fazer perceber isso quando se transmitem os resultados.

²⁹ In <http://www.ige.min-edu.pt/>, consultado em 16 de maio de 2014.

Numa abordagem às formas de avaliação, externa e interna, tomamos por base o princípio de que é importante a presença de alguém "mais experiente, informado"³⁰ e sem estar integrado, uma visão externa, portanto, contribuirá para o desenvolvimento global das organizações escolares não ignorando, todavia, a grande importância da avaliação interna para a vida diária das mesmas. Trata-se de mecanismos de melhoria do sistema educativo, um apoio e encorajamento aos agentes de educação para a concretização de objetivos da escola³¹, uma monitorização constante da prática letiva ou uma função de gestão ou liderança associada à administração, ao currículo e ao ensino³², cada um com as suas particularidades, muito embora tenham objetivos comuns e muito pertinentes: a melhoria da organização e de todos os processos decorrentes da atuação educativa e dos seus atores, tendo em vista a construção de uma escola melhor, mais organizada e com melhores processos e práticas que conduzam a melhores resultados.

A avaliação das escolas é uma matéria incontornável no sistema educativo atual, existindo hoje a ideia que o papel do Estado está a alterar-se significativamente e que, do "Estado Educador" está a passar-se para o "Estado Avaliador"³³. O reforço dos mecanismos de avaliação externa, como exames desde o primeiro ciclo do ensino básico ao secundário a cada vez mais disciplinas, testes intermédios e provas aferição e a avaliação das escolas são a prova dessa alteração. A avaliação mostra-se como um fator de regulação e prestação de contas.

No *Livro Verde para a Sociedade de Informação*³⁴, podemos ler que "a escola desempenha uma papel fundamental na formação de cidadãos (...) e deverá ser um dos principais focos de intervenção para se garantir um caminho seguro e sólido para o futuro", nunca podendo esquecer-se que a evolução só é possível com a referida avaliação constante e pormenorizada. A escola tem de assumir, é o que lhe é pedido, uma identidade muito própria, bem definida, determinada e consequente, algo que é conseguido com a intervenção da comunidade educativa, permitindo-se uma autogestão e autorregulação, de forma a encontrar respostas eficazes aos problemas que se lhe colocam. É imperioso, portanto, qualificar a escola, levando-a ao reconhecimento da importância que tem possuir um conjunto de estruturas intermédias de coordenação e supervisão. A escola merece um acompanhamento constante das suas dinâmicas, tal como salienta Alarcão (2003)³⁵, referindo que a dinamização e o acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da organização escola e dos que nela realizam o seu trabalho tem de ser feito.

³⁰ In Alarcão, I. & Tavares, J. (2003). *Supervisão da Prática Pedagógica – Uma Perspectiva de Desenvolvimento e aprendizagem* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.

³¹ In Schön, D. (1987), *Educating the Reflective practitioner*. Apresentação no American Educational Research Association. Consultado a 12 de maio de 2014 em <http://educ.queensu.ca/~russell/howteach/schon87.htm>.

³² In Vieira, F. (1993). *Supervisão – Uma Prática Reflexiva de Formação de Professores*. Rio Tinto: Edições Asa.

³³ In Afonso, Almerindo (2002). *Políticas educativas e avaliação das escolas: por uma prática avaliativa menos regulatória*. In Jorge Adelino Costa, António Neto-Mendes e Alexandre Ventura (org.). *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 31- 37.

³⁴ In http://www.iie.min-edu.pt/inovbasic/rec/livro_verde/capitulo4.htm, consultado em 13/05/2014.

³⁵ In Alarcão, Isabel. (2002). *Escola reflexiva e desenvolvimento institucional: que novas funções supervisivas?* In J.Oliveira-Formosinho (org.), *Supervisão na Formação de Professores*. Porto: Porto Editora.

A avaliação deveria basear-se em critérios, indicadores e métodos mais objectivos e quantitativos, reduzindo a subjetividade. Para tal é necessária uma presença mais prolongada no terreno e um olhar mais aprofundado sobre a organização, sobretudo, no caso dos agrupamentos de maior dimensão. A avaliação externa até pode ter-se constituído num mecanismo considerado eficaz para controlar o desempenho de pessoas, equipas, empresas, representando uma nova forma de gestão que se integra no quotidiano dos agentes. É fundamental que a avaliação não se revele como uma autoridade que policia, mas antes que permite equacionar estratégias de aprendizagem às escolas, devolvendo-lhes os resultados e trabalhando com elas. É muito redutor deixar a avaliação externa de uma escola baseada em grande percentagem nos resultados das avaliações internas e externas e nunca no serviço, penalizando depois a escola em termos de crédito horário, avaliação docente e avaliação da gestão, entre outros. Por outro lado, a tutela, com o programa de avaliação externa, assume a avaliação como uma exigência de melhoria do sistema e das escolas, como um meio de revalorização e, sobretudo, como meio de evitar as injustiças, por redutores, dos rankings, promovendo uma informação mais ampla, plural e contextualizada.

Marchesi (2002)³⁶, considerando o seu modelo de avaliação de escolas, entende a avaliação externa como podendo ser "unidimensional" ou "multidimensional", entendendo que no caso das avaliações externas da responsabilidade da inspeção incidem numa avaliação "unidimensional", não contextualizando os resultados dos exames para a partir deles comparar os desempenhos escolares. Encontrou nela mais limitações que vantagens. Defendia que a avaliação multidimensional externa, permite “estabelecer relações entre diferentes níveis de análise, e na potencial incorporação de uma informação contextualizada e comparada” e “ainda, estabelecer o valor acrescentado de cada escola”. Embora ponha de parte a rigorosa comparação entre escolas, se combinada com a avaliação interna, “contribui para que a escola conheça, de forma mais ajustada, as suas possibilidades e os seus limites”. Guerra (2002)³⁷, por seu turno, entende que a tomada da decisão de levar a cabo uma avaliação da escola deverá ser transparente, esclarecendo as intenções, assente numa negociação profunda facilitará o desenvolvimento positivo e aumentará a eficácia da avaliação. Considera também que, sendo vista como uma intervenção externa, pode ser considerada uma ameaça pois, pretendendo ficar com uma imagem positiva, pode desenvolver estratégias tidas como agressivas, desmotivadoras e desqualificadoras, levando a questionar o carácter científico da avaliação. Guerra (2002)³⁸, no entanto, alerta para outra situação de risco que pode acontecer e que se relaciona com a possibilidade de um avaliador, quando bem acolhido pela escola ou por razões díspares, poder produzir um relatório para agradar à instituição. Para diminuir este risco sugere a intervenção com uma equipa de trabalho, promovendo assim a imparcialidade e

³⁶ In Marchesi, Álvaro (2002). *Mudanças Educativas e Avaliação das Escolas*. Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências. Porto: Edições ASA.

³⁷ In Guerra, Miguel Ángel. S. (2002:16). *Como um espelho – avaliação qualitativa das escolas*. In Joaquim Azevedo. *Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA

³⁸ In Guerra, Miguel Ángel. S. (2003:165). *Tornar Visível o Quotidiano. Teoria e Prática de Avaliação Qualitativa das Escolas*. Porto: Edições ASA.

o rigor. Ventura (2006)³⁹ refere que “a avaliação externa só poderá dar origem a resultados visíveis se forem articulados com dispositivos robustos de reflexão interna e de autoavaliação dos estabelecimentos de ensino (...). Mas nenhum deles corresponderá a um desenvolvimento organizacional sustentado. Nenhum deles desencadeará processos genuínos de melhoria da ação dos profissionais de educação e dos gestores escolares. Muito menos propiciará uma melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos”.

Existe uma outra questão pertinente relacionada com este tipo de avaliação. Referimo-nos ao facto de a avaliação poder ser levada a cabo por imposição das estruturas hierárquicas do processo educativo e aqui corre-se o risco de, a cobro de decisões superiores, poder de ter de haver um resultado orientado num determinado sentido e por conveniência da tutela. Por outro lado, sendo iniciativa da escola, pode servir para corroborar decisões da direção para evitar ou reduzir a contestação ou o incumprimento de decisões internas, conforme alerta também Requena (1995)⁴⁰. Para Libório (2004)⁴¹, sendo a avaliação externa da responsabilidade da IGEC pode conduzir à imitação e unicidade pois, ao sujeitarem as escolas a pressões de organismos centrais estas podem incorporar práticas de forma ritualizada ou a copiar práticas levadas de outras organizações. Estas poderão pouco ou nada contribuir para o real desenvolvimento da organização ou para a melhorar a qualidade das aprendizagens dos alunos. Bolívar (1994)⁴² por seu lado também questiona a avaliação externa pois entende que, com o argumento de promoção duma melhoria das escolas, acaba por se fazer um mero controlo da legalidade, do respeito pelo cumprimento da legislação. Por outro lado, ela pode constituir uma estratégia de legitimação, quer do sistema educativo e das escolas, quando mostra que tudo funciona bem, quer das políticas e reformas a implementar, quando são identificadas disfuncionalidades.

Contudo, a avaliação não se deveria resumir a um mero controlo da legalidade ou cingir-se à apreciação dos resultados obtidos por esta. Embora todas as escolas estejam obrigadas a obter resultados, as condições para os obter não são as mesmas, dependem de factores sociais, económicos e culturais da comunidade em que se encontra inserida. É importante, já o referimos, ter em conta o contexto sociocultural de origem dos alunos e onde a escola se insere. Isso mesmo defende Marchesi (2002)⁴³ que alerta para o facto de este fator, não sendo levado em conta, poder provocar a obtenção de informação distorcida que não será reveladora da verdadeira realidade da escola. O contexto em que a escola se insere influencia os resultados escolares, naturalmente, as expectativas de professores, pais e encarregados de educação e a liderança da organização. Daí

³⁹ In Ventura, Alexandre (2006:588). *Avaliação e Inspeção das Escolas: estudo de impacte do Programa de Avaliação Integrada*. Aveiro: Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências da Educação.

⁴⁰ In Requena, António (1995:45). *La Evaluación de Instituciones Educativas*. Granada: Universidad de Granada.

⁴¹ In Libório, Helena (2004:45). *A avaliação das Escolas*. Tese de Mestrado inédita. Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências da Educação.

⁴² In Bolívar, António (1994:254). *La evaluación de centros: entre el control administrativo y la mejora interna*. In Juan Manuel Escudero e María Teresa González. *Profesores y Escuela*. Madrid:Ediciones Pedagógicas.

⁴³ In Marchesi, Álvaro (2002:33). *Mudanças Educativas e Avaliação das Escolas*. Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências. Porto: Edições ASA.

que a avaliação devesse ser um processo colaborativo, que tomasse a escola como um todo, não restrito a resultados, realizando-se um diagnóstico em que sobressaíssem os pontos fortes e fracos com formulação de conselhos e recomendações, tudo numa ótica de auditoria. Isso mesmo corroboram Lafond, André et al. (1999)⁴⁴ que têm o avaliador mais como auditor e entendem que a primeira fase da avaliação deve ser interna, participada pelos atores do processo numa atmosfera de maturidade ao invés da atmosfera de tensão entre o controlo e o desenvolvimento, isto é, entre a imposição e penalização e a melhoria e motivação.

Numa outra vertente avaliativa, encontramos a avaliação interna. Trata-se de um processo de avaliação que a própria escola gere mas com total independência do grupo de trabalho e nenhum tipo de influência por parte de qualquer outro órgão ou pessoa do agrupamento. No entanto, existem duas questões que merecem a nossa referência. A primeira é que é um processo que se preocupa com a base de trabalho. Com ela pretende-se melhorar todos os serviços da escola, desde os administrativos aos pedagógicos após processos de reflexão eficazes. No mesmo sentido, Bolívar (1994)⁴⁵ considera a avaliação interna como uma estratégia para a melhoria organizacional a partir de processos de autorreflexão, reconhecendo à escola capacidade para avaliar a realidade escolar. Stuffelbeam (2007)⁴⁶ refere mesmo que “os indivíduos têm mais probabilidades de compreender, valorizar e usar os resultados de uma avaliação, se estiverem significativamente envolvidos em todo esse processo”. Contudo, a avaliação interna pode ter mais dificuldade em analisar o funcionamento da escola, uma vez que o menor distanciamento dos avaliadores em relação à avaliada pode retirar alguma objectividade à avaliação dos dados obtidos ou, no mínimo, oferecer algumas questões éticas ou condicionantes que podem ser pertinentes. Desde logo, não querer “trair” a sua própria legitimidade e o seu local de trabalho, como também, sabendo da importância que avaliadores externos dão à avaliação interna, não querer deixar tudo a claro para que esta última não utilize os próprios argumentos da escola para a criticar ou penalizar. Guerra (2002)⁴⁷ define os riscos referidos: forte comprometimento dos avaliadores poderá levá-los a qualificarem de bom com base num desejo inconsciente de confirmarem teorias prévias, que resultam das representações que os intervenientes têm da realidade e pode conduzir à falta de perspectiva e de objectividade. Defende, por isso, a combinação de avaliações, interna e externa, para melhor análise e objectividade na obtenção de resultados. Quanto ao avaliador externo, a propósito do eventual comprometimento referido anteriormente, deverá ser alguém muito bem informado, externo à instituição como a própria designação induz, de preferência um docente e não um tecnocrata para poder entender e gerir melhor as informações que recebe, ao invés de ficar

⁴⁴ In Lafond, André, et al. (1999:14). *A avaliação dos estabelecimentos de ensino: novas práticas, novos desafios para as escolas e para a administração*. In *Autonomia – Gestão e Avaliação das Escolas*, Porto: Edições Asa.

⁴⁵ In Bolívar, António (1994:262-265). *La evaluación de centros: entre el control administrativo y la mejora interna*. In Juan Manuel Escudero e María Teresa González. *Profesores y Escuela*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.

⁴⁶ Citado por Costa, Jorge A. (2007:231). *Avaliação, ritualização e melhoria das escolas: à procura da roupa do rei....* Lisboa: Conselho Nacional da Educação.

⁴⁷ In Guerra, Miguel Ángel. S. (2002:17). *Como um espelho – avaliação qualitativa das escolas*. In Joaquim Azevedo. *Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA.

muito dependente da regulamentação esquecendo outros fatores. Deve oferecer uma visão objetiva, refletida e não deve ser visto como inimigo ou um problema complicado. deve ser ponderado, equilibrado nos atos e atitudes, perspicaz. Muito embora nem sempre tenha sido assim, verificamos hoje que o avaliador já procura colaborar para a melhoria da organização e não ser um criador de tensões. Tem de ser alguém com capacidade para refletir rapidamente e perceber a qualidade da informação que recolhe. As experiências mais recentes levam a crer que este equilíbrio existe e tudo aponta para o melhor caminho, melhores avaliadores e avaliações e melhores resultados. Contudo, a lacuna do desconhecimento do meio onde se insere a organização continua a poder descontextualizar a avaliação, uma vez que podem escapar pormenores da organização avaliada o que, em última instância, pode tornar a avaliação algo incoerente e menos fiel, penalizando-as.

Para um líder e uma liderança, a avaliação interna é uma ação necessária e consciencializadora nas escolas, o que permitirá a mudança de práticas para a melhoria. Serrazina (1999)⁴⁸ defende exatamente que a "mudança nas práticas (...) pressupõe um elevado grau de consciencialização que os ajude a reconhecer as suas falhas e fraquezas e a assumir um forte desejo de as ultrapassar". É importante que se criem mecanismos de adequação a novas realidades e que se desenvolvam competências multifacetadas na escola, criando uma consonância de esforços interpessoais e com instituições para fazer face ao futuro. Desta forma, acontecem as práticas colaborativas entre professores, fundamentais para a mudança, em que os mesmos aprendem uns com os outros, partilham competências e implementam projetos mais. (Lima, 2002)⁴⁹

A avaliação institucional constitui um mecanismo de construção social dos alunos e dos professores, mas também das escolas e dos contextos territoriais em que se inserem e tem como um importante contributo o facto de o enfoque se ter estendido para as organizações, permitindo às escolas refletir sobre as suas práticas numa perspectiva mais alargada. Isso mesmo indica Veloso (2010)⁵⁰, ao afirmar que as avaliações são práticas "objecto de uma (re)construção social por parte dos agentes que participam nos processos de avaliação, em particular, através das formas complexas de interacção que se estabelecem (...)"

Concluindo, a avaliação não deve ser um processo impessoal, descontextualizado, mas antes um esforço de análise para entender, por dentro, a organização. Tem de ter por base uma análise reflexiva da organização, com base colaborativa, objetiva e deve visar sempre a melhoria das práticas da organização, administrativas ou pedagógicas.

⁴⁸ In Serrazina, M.L., (1999). *Reflexão, conhecimento e práticas lectivas em Matemática num contexto de reforma curricular no 1º ciclo*. Revista Quadrante, nº 8, (p. 133).

⁴⁹ In Lima, A.J., (2002). *As Culturas Colaborativas nas Escolas: Estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora

⁵⁰ In Veloso, Luísa (Coord.) (2010). *Escolas: Um olhar a partir dos relatórios de avaliação externa (rel. projecto FSE//CED/83498/2008)*. Lisboa: Fundação para a Ciência e Tecnologia.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

2.1. PROBLEMÁTICA, PERGUNTA DE PARTIDA E OBJETIVOS DO ESTUDO

O nosso estudo tem como motivação a melhoria da organização da escola. Para isso é importante compreender a percepção dos elementos da organização sobre a influência da liderança no contexto escolar tendo em conta a existência de um contrato de autonomia e ser uma organização TEIP. É também muito relevante entender como é vista pelos colaboradores a melhoria do serviço prestado pela organização e que sugestões são feitas em todas as áreas de intervenção.

Definimos a seguinte pergunta de partida, orientadora do estudo:

Qual a percepção dos elementos da comunidade sobre o serviço prestado pela escola e a influência do líder no mesmo?

Estabelecemos os seguintes objetivos para o estudo:

- 1.** Identificar percepções de membros da instituição sobre os contributos da liderança para o sucesso organizacional;
- 2.** Relacionar essas percepções com as funções que desempenham;
- 3.** Projetar a melhoria do serviço público prestado pela instituição;

2.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO⁵¹

O agrupamento de escolas de Marrazes nasce no ano de 1975 e abrangia a área geográfica de três freguesias (hoje representa a união de duas com a nova conjuntura política de freguesias, conforme quadro 1 e figura 1, em anexo I) caracterizando-se por vários fatores que ajudam a perceber a diversidade e abrangência do mesmo (ver quadro 3 em anexo I). Foi durante muito tempo o maior agrupamento de escolas de Leiria, inserido na maior freguesia de Leiria, Marrazes, só deixando esse estatuto recentemente com a criação dos mega-agrupamentos. O agrupamento não se tornou mega-agrupamento em virtude de ser considerado TEIP e ter contrato de autonomia o que, em termos legislativos, lhe permitia não ser obrigado a constituir-se dessa forma. Essa foi a opção do agrupamento mantendo-se com o estatuto anterior de simples agrupamento. O número de alunos do agrupamento tem variado entre os 2200 e os 1950 no total, sendo que aproximadamente 500 se encontram na escola sede para o 2º e 3º CEB.

Os alunos encontram-se distribuídos por doze jardins de infância, treze escolas do 1º CEB e uma escola do 2º e 3º CEB, a escola sede (ver quadro 2, em anexo I) e a conjuntura social apresenta alguns problemas de significado relevante (ver quadro 4, em anexo I) e que interferem, muitas vezes, com o quotidiano dos alunos, da escola, e dos alunos na escola.

O agrupamento apresenta um corpo docente com alguma estabilidade, representando os professores contratados uma percentagem muito reduzida do total (ver quadro 5, em anexo I) e apresenta algumas limitações em termos de funcionários, nomeadamente, assistentes técnicos e operacionais (ver quadro 6, em anexo I), levantando-se algumas dificuldades com a razoável quantidade de tarefas a realizar.

-//-

⁵¹ Dados recolhidos do Documento Caracterizador do Agrupamento de Escolas de Marrazes, em 17-02-2015, cedido gentilmente pela direção. Os dados estão em constante atualização.

2.3. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

2.3.1. TIPO DE ESTUDO

Com base nos objetivos estabelecidos entendemos que o estudo a levar a cabo um só faria sentido sob a forma descritiva-interpretativa e uma forma de análise qualitativa. Não se trata de um estudo quantitativo, em extensão. Tal como refere Denzin (1994)⁵², a investigação qualitativa é um processo cuja trajetória vai do campo ao texto e do texto ao leitor, constituindo-se numa reflexão aturada sobre a situação. Salienta que o investigador faz a pesquisa no terreno, para obter informação, e constrói o texto descritivo dos seus dados num processo de pesquisa qualitativa que vai evoluindo em vários níveis desde o investigador à avaliação e conclusão do projeto de pesquisa, passando pela recolha e análise dos dados, exatamente como entendemos fazer.

Neste contexto, um dos métodos qualitativos mais utilizado, detalhado e eficaz é o estudo de caso. Para Bogdan e Biklen (1994)⁵³, o estudo de caso é um dos métodos mais comuns na investigação qualitativa. Para os últimos autores, o estudo de caso consiste num exame detalhado de uma situação, sujeito ou acontecimento. Trata-se de uma abordagem metodológica de investigação que visa a compreensão, exploração ou descrição de contextos que envolvem várias variáveis. Considerámos especialmente adequada esta abordagem no contexto do que pretendíamos levar a cabo. Pretendíamos investigar uma problemática que envolvia muitos fatores, complexa e muito específica. Tal como refere Ponte (2006)⁵⁴, um estudo de caso é "uma investigação (...) sobre uma situação específica (...) procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse". Tendo em conta o que nos propusemos realizar, entendemos que este seria o tipo de estudo que mais se enquadrava.

Por outro lado, tornou-se evidente a necessidade de ouvir os intervenientes e as entrevistas foram entendidas como técnica de recolha de informação mais adequado ao contexto. Foram, então, definidas entrevistas a colaboradores, líderes intermédios e dirigentes do agrupamento para o estudo porque os verdadeiros "atores" estão, efetivamente, no terreno e são quem melhor se apercebe de toda a envolvência e contexto dos acontecimentos. Ignorar este facto tornaria redutor o trabalho de conhecimento e, simultaneamente, ignorar-se-iam os sentimentos dos colaboradores que são sempre uma referência importante para a perceção da realidade. Por isso foram ouvidos e

⁵² Denzin, N.K., e Lincoln, Y.S. (1994). *Introduction: Entering the field of qualitative research*. In N. Denzin, e Y. Lincoln, (Cord.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks (California): Sage.

⁵³ Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma. Introdução à teoria dos Métodos*. Porto: Porto Editora.

⁵⁴ Ponte, J. P. (2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática do IGCE – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, UNESP – Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, Brasil.

deram as opiniões que entenderam manifestar. Na realização do estudo, escolhidas que foram as bases de análise e estabelecidos objetivos para as questões, optámos por utilizar como instrumento as entrevistas semiestruturadas baseadas num guião⁵⁵ pré-estabelecido.

2.3.2. AMOSTRA DO ESTUDO

As entrevistas foram realizadas a docentes do agrupamento porque são aqueles que estão identificados com as problemáticas do mesmo, os que sentem as dificuldades, os sucessos e os insucessos das ações, as limitações e aqueles que, sendo os verdadeiros obreiros do ensino, estão em melhores condições de avaliar, emitir opiniões e fazer sugestões em função das suas vivências diárias na organização. São uma voz autorizada, válida, respeitada, crítica e enquadrada com o estudo a efetuar. Concretizaram-se, então as seis entrevistas, sendo que três delas foram feitas com docentes do agrupamento que já desempenharam ou desempenham cargos de gestão ou gestão intermédia e outras três com docentes que nunca desempenharam esses cargos. A saber, e designando todos os entrevistados por "E", temos E1 - ocupa posição de relevo na organização no âmbito de gestão ou coordenação, com mais de 6 anos de serviço no agrupamento; E2 - ocupa posição de relevo na organização no âmbito de gestão ou coordenação, com mais de 6 anos de serviço no agrupamento; E3 - Docente com mais de 6 anos de serviço no agrupamento com cargos de gestão intermédia desempenhados ao longo dos tempos e atualmente a exercer funções de coordenação neste momento; E4 - Docente com 6 anos de serviço no agrupamento sem cargos de gestão intermédia desempenhados ao longo dos tempos; E5 - Docente com 4 anos de serviço no agrupamento sem cargos de gestão intermédia desempenhados ao longo dos tempos; E6 - Docente com 2 anos de serviço no agrupamento sem cargos de gestão intermédia desempenhados ao longo dos tempos; RF - entrevistador.

2.3.3. TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

Optámos por realizar um conjunto de seis entrevistas⁵⁶ procurando que as mesmas envolvessem membros da organização de forma a abranger indivíduos de toda a cadeia hierárquica. A entrevista foi estruturada em função dos objetivos traçados e visando sempre a obtenção de informação sobre a melhoria pretendida e uma perspetiva de evolução positiva do agrupamento. O guião original da

⁵⁵ Guião disponível em anexo II

⁵⁶ Transcritas no anexo III

entrevista, tendo em vista o cumprimento do propósito do estudo, foi criado, testado e alterado em função dos resultados do pré-teste realizado, dando lugar ao guião definitivo (anexo II). Foi realizada uma entrevista a um docente que se disponibilizou a participar, num contexto semelhante ao pretendido para as entrevistas posteriores, incluindo a respetiva gravação. Foram depois analisadas em conjunto as questões, tendo sido respeitadas e aceites as sugestões do entrevistado por se terem revelado pertinentes para o guião e suscetíveis de plena melhoria no mesmo. Deste pré-teste resultou referida a extensão da entrevista, sobretudo ao nível do número de questões a colocar, tornando-se cansativa e podendo, em última análise, fazer com que os entrevistados pudessem começar a dar respostas mais ligeiras, perdendo-se a profundidade devida ao tema e a eficácia e podendo as conclusões ficar adulteradas nas suas objetividade e validade. O entrevistado no pré-teste aludiu a estas dificuldades ao longo da entrevista, revelando de imediato as suas dificuldades, limitações ou preocupações na medida das respostas dadas ou a dar. As questões apontadas para serem retiradas foram-no pelo facto de se repetirem ou poderem cruzar-se mutuamente nas respostas a dar. Algumas, na opinião do entrevistado no pré-teste, poderiam mesmo permitir a mesma resposta, não se mostrando relevante a sua existência. Noutras situações, revelou-se possível o ajustamento de outras questões, permitindo a inclusão parcial de questões a retirar.

2.3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Como metodologia de transcrição, devemos referir que procurámos adaptar a oralidade da entrevista para a linguagem escrita, ignorando algumas interjeições, momentos de pausa, pequenas intervenções e alguns desvios de conversa para temáticas descontextualizadas do conteúdo principal da entrevista. No entanto, foram respeitados na íntegra todos os conteúdos ditos, respeitadas criteriosamente as ideias transmitidas pelos entrevistados, considerados sempre os dados objetivos, procurando evitar todo o tipo de juízos de valor que pudessem adulterar o estudo pretendido.

Desta forma, tornámos a leitura mais fácil e mais objetiva, com menos "ruído" ao nível do texto corrido, mantendo com fidelidade todas as opiniões manifestadas pelos entrevistados. As entrevistas foram efetuadas, conforme os contextos vividos, de diferentes formas. Em algumas foi feito registo áudio e posterior transcrição, noutras foi feita a entrevista e escrita a resposta de imediato e, num caso, por impossibilidade de o fazer de outra forma, foram enviadas as questões e respondidas via ficheiro áudio, posteriormente, transcrito.

A definição das questões foi estabelecida numa linguagem, ela própria, formalizada e abstrata, em função de entrevistados desconhecidos. Na transcrição verifica-se que há uma adaptação das

questões, mantendo a traça de base e o conteúdo, no entanto, em função do conhecimento mútuo entre entrevistados e entrevistador, obviamente, foi definida a linguagem oral apropriada e menos formal, como se impunha.

Todas as entrevistas foram dadas a conhecer aos entrevistados após a transcrição, de modo a que pudessem ratificar os dados.

Realizadas as entrevistas, foram recolhidos os dados e concentradas as respostas num único documento, tendo esta compilação⁵⁷ servido de base para a elaboração da grelha de análise de conteúdo⁵⁸. Desta grelha foram retiradas as frases mais relevantes, com as ideias mais preponderantes e fundamentais de cada um e procedeu-se à análise descritiva e comentário por subcategoria. Trata-se do conjunto de informações que se apresentam seguidamente.

As respostas foram numeradas, de acordo com a ordem das perguntas e manteve-se essa numeração na apresentação dos dados para facilitar a sua consulta no anexo.

-//-

⁵⁷ Em anexo IV.

⁵⁸ Em anexo V

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

3.1. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E COMENTÁRIO DE DADOS

3.1.1. INTEGRAÇÃO NO AGRUPAMENTO

3.1.1.1. DISPONIBILIDADE PARA DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES

De um modo geral, os entrevistados, como (E4-3), orgulham-se do trabalho que desenvolvem e, muito embora ressalvem a importância do mesmo como fonte de rendimento. A preocupação fundamental e central é fazer o melhor, como destaca (E3-3), frustrando-se como refere o entrevistado (E2-3), por não terem oportunidade de fazer o seu trabalho como mais gostam, devido às limitações existentes em termos materiais e humanos no ensino. Para (E5-1) os dias são encarados de forma positiva e (E3-1) encara-os como um desafio, disponíveis e, de acordo com (E1-1), determinados em fazer o seu melhor, mesmo com um sentimento de maior sacrifício e menor vontade que há algum tempo atrás (E6-1 e E6-3). Quanto ao futuro subsistem algumas diferenças de opinião antagónicas entre os entrevistados. Alguns, (E1-2; E5-2), entendem que o futuro pode ser otimista, segundo (E3-2) numa escola que se afirmará pela diferença e por ofertas formativas variadas, enquanto outros, (por exemplo E6-2) temem que os ciclos políticos tragam instabilidade e incerteza. Fica claro, como refere (E1-3) que os professores gostam da sua profissão e isso fá-los, apesar das contrariedades referidas por (E2-3), manter-se firmes e determinados, conforme refere (E1-1), no desempenho profissional.

3.1.1.2. PROMOÇÃO DA IMAGEM DO AGRUPAMENTO PARA O EXTERIOR

Para (E1-4), a divulgação das atividades é do conhecimento generalizado, no entanto, verifica-se uma diferença clara entre o conhecimento dos entrevistados do topo da hierarquia ou com lugar em órgãos da escola, como (E1-4), e os restantes professores, tais como (E6-4). Segundo (E3-4) as atividades que geram maior envolvimento coletivo e de superior impacto, são o "Dia Aberto" e o "Sarau", dois verdadeiros marcos do ano letivo no agrupamento, chegam ao conhecimento de todos. Outras, aparentemente, nem sempre.

Segundo (E3-5), a boa promoção das atividades leva a uma imagem positiva e, de acordo com (E4-5) o conhecimento generalizado e de grande abrangência é positivo para a imagem do agrupamento no exterior. Segundo (E1-5), tem havido uma grande afluência a atividades como as

referidas anteriormente e que têm envolvido a presença de muitos membros da comunidade educativa. Segundo o entrevistado (E5-5), quanto maior, melhor e mais visível for a divulgação, mais conhecimento haverá das boas atividades que desenvolvidas e isso promoverá uma imagem do mesmo melhor para o exterior.

Segundo o entrevistado (E1-6), devem manter-se os meios de divulgação atuais e, eventualmente, o seu alargamento junto da comunicação social e, particularmente, através das cadernetas dos alunos para uma aproximação mais personalizada. Mas para (E2-6), é necessária uma divulgação mais visual, recorrendo a imagens expostas publicamente, muito embora se saliente também que a passagem de informação de pessoa a pessoa pode ser eficaz, o chamado "boca a boca". De acordo com o entrevistado (E3-7), toda a divulgação ser eficaz quando produzida pelos que desenvolvem as suas atividades profissionais no agrupamento, pessoal docente ou não docente, uma vez que são quem mais estabelece contactos diretos com os pais e encarregados de educação e estes, por sua vez, contactam com outras pessoas exponenciando as possibilidades de passar uma boa imagem. O mesmo entrevistado diz que devem ser salientadas as coisas positivas e minimizadas as situações conflituosas. Outro entrevistado (E3-6), salienta que o diretor de turma pode desempenhar um papel fundamental, fazendo uma divulgação, passando uma mensagem positiva, confiante, tranquila e emocional aos pais e encarregados de educação. Num outro âmbito há quem aposte no telemóvel, no caso o entrevistado (E4-6), e nas mensagens escritas como forma de divulgação e promoção suprema tal é a utilização, hoje em dia, do mesmo e também porque o agrupamento já utiliza um serviço expresso de SMS para contacto com os membros da comunidade escolar. O mesmo entrevistado refere a aposta também no facebook, nos jornais regionais, enquanto o entrevistado (E5-6) refere a rádio e o entrevistado (E6-6) prefere os cartazes e painéis publicitários eletrónicos na cidade, salientando que o mais importante é levar a informação para fora, para aqueles que não pertencem ao agrupamento mas que poderão vir a pertencer.

Para (E1-7), a imagem do agrupamento é a de uma organização difícil, com uma população alvo de igual definição, onde decorrem alguns momentos de violência, afinal, um estigma que persegue o agrupamento desde há muito. No entanto, também evidencia que há uma imagem antes e outra depois de conhecer a realidade. Entretanto, também é referido por (E1-9) que há atividades como o "Dia Aberto" e o "Sarau" que mudam toda a perspetiva sobre o agrupamento, assim como os resultados académicos obtidos pelos alunos nos exames nacionais e mencionados por (E4-8). Segundo (E2-7), há elogios externos referentes à preparação pedagógica dos alunos deste agrupamento quando chegam ao ensino secundário. Conforme referem os entrevistados (E3-6 e E3-7) é importante que os próprios membros da organização não façam eco no exterior de factos menos positivos, amplificando-os, ao invés, é referida a necessidade de dar mais ênfase, por parte de docentes e não docentes, referido também por (E4-7), às questões positivas desvalorizando as restantes, promovendo assim uma imagem positiva do agrupamento e, mudando, a pouco e pouco,

o antigo estigma dum agrupamento que, de acordo com (E2-7) não é pior que os outros e que tem de manter, conforme salienta (E3-7) um discurso de afirmação positiva.

Segundo (E1-9) uma nova imagem, mais positiva, para o agrupamento requer continuar a perseguir os objetivos com muita paciência, insistência, encarando-o, como acredita (E3-9) como uma marca comercial que queremos divulgar. O entrevistado (E4-8) salienta a importância da divulgação, da mostra, da passagem da mensagem positiva, dos resultados e classificações nos *rankings* nacionais, de campanhas que possam mostrar as coisas boas e da qualidade que é apresentada pelo agrupamento. Também, conforme (E6-8) da abertura de portas ao exterior, aos jornais, aos encarregados de educação de futuros alunos do agrupamento e até do lançamento de um DVD numa perspetiva de *marketing* positivo.

Para (E1-9) o plano de atividades do agrupamento já contempla atividades que podem promover positivamente a imagem do agrupamento, cujos pontos altos e de destaque são o "Dia Aberto" e o "Sarau", duas atividades que fazem a diferença e que, conforme (E5-9) envolvem centenas de pessoas. De qualquer forma, também se refere por (E6-9) que tudo aquilo que possa envolver a comunidade e o intercâmbio é positivo e é aí que reside o maior impacto, destacando-se ainda, para além das já referidas, atividades de visita ao meio, do grupo de saúde e, como acrescenta (E2-9), de participação em feiras e exposições. O entrevistado (E3-9) alerta para o facto de o agrupamento estar posicionado numa zona considerada uma mancha verde da região, a Mata dos Marrazes, servindo de argumento para defender também atividades que promovam a defesa e o respeito pelo meio ambiente. Menciona também, por outro lado, atividades numa vertente cultural, nomeadamente, através de atividades desenvolvidas pelo clube de teatro, pelo C.A.C.E, através das animadoras do agrupamento, da biblioteca, permitindo chegar mais rapidamente através dos alunos até às suas casas. Termina ainda o mesmo entrevistado com as atividades desportivas considerando-as um bom veículo promocional do agrupamento, fundamentalmente, como corrobora (E2-9) através do desporto escolar que projeta o agrupamento de forma positiva para o exterior. O entrevistado (E3-9) reforça ainda a ideia com a possibilidade de criação de uma equipa de futebol, futsal, andebol ou de qualquer outra modalidade, que possa participar em competições oficiais e levar a marca "Marrazes" pela comunidade e por outras comunidades, permitindo assim atrair população para o agrupamento e criando uma identidade. Alguns momentos do agrupamento podem também ser utilizados para esta tarefa e, nesse âmbito, há a referência, pelo entrevistado (E4-9), ao aproveitamento da entrega do diplomas de mérito para a realização de um festa que permitiria mais uma projeção positiva e de mensagem para o exterior. Finalmente, neste âmbito, o entrevistado (E6-9), salienta que há que mostrar, divulgar, realizar, as coisas boas do agrupamento e envolver nesta tarefa também diretores de turma e coordenadores das escolas do 1º CEB.

-/-

3.1.2. CONTRIBUTOS DA LIDERANÇA PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

3.1.2.1. CIVISMO

No que concerne ao respeito mútuo, verificamos a referência pelos entrevistados (E1-10 e E2-10) à existência de problemas ao nível de grupos minoritários que continuam a não interiorizar os valores da convivência em comunidade. Consideram que há um conjunto de alunos, reduzido, que é muito prejudicial, provoca tumultos e desrespeito pelos outros, existindo excessos, provocações e pequenas brigas, ocasionalmente, de gravidade moderada, conforme refere a generalidade dos entrevistados. O entrevistado (E1-11) entende que o agrupamento deve criar condições de promoção da importância do respeito mútuo entre jovens pois, como refere também (E2-11), a escola tem a obrigação de promover bons princípios. O entrevistado (E3-11) diz que para o correto exercício da cidadania em sociedade temos de nos respeitar uns aos outros. A escola, diz o entrevistado (E5-11), tem de assumir o seu papel de educação social e isso tem vindo a verificar-se. De acordo com o entrevistado (E6-11), no agrupamento existem ações diversas sobre violência, nomeadamente, *bullying* e a criação do GAMED⁵⁹ ajudam a promover a cidadania. Há conhecimento comum entre os entrevistados de situações conflituosas, pontuais, provocadas por um conjunto de alunos, minoritário, como confirma (E2-12), como já foi referido, sendo sempre os mesmos, que vão perpetrando, aqui e ali. O entrevistado (E3-12) refere algumas situações de violência, pequenas agressões, roubos, sendo que 90% dos casos são resolvidos com soluções de compromisso emanadas do GAMED.

Num outro contexto, o entrevistado (E6-12) mostra a sua insatisfação pelo desperdício no refeitório, particularmente, em dias em que a refeição é peixe. O entrevistado (E2-12) aponta a ausência de cuidados básicos de higiene ao nível do lixo que, apesar dos inúmeros caixotes de lixo e reciclagem colocados na escola, continua a ficar muitas vezes no chão. Diz que devemos continuar o que vamos fazendo ao nível da intervenção penalizando os prevaricadores, estabelecendo programas para fazer chegar a mensagem mais objetivamente. É necessário atuar, preventivamente, dando importância aos detalhes que podem vir a ser relevantes no futuro. Para (E4-13) a vigilância máxima e uma atuação mais rápida são importantes e ao nível de qualquer membro da comunidade que assista, independentemente da sua posição hierárquica. O mesmo entrevistado salienta que todos devem intervir perante situações negativas, de forma a não permitir o seu empolamento, o que é corroborado por (E6-13), considerando que seria importante poder ter mais gente na escola, assistentes operacionais, para levar a bom porto o desiderato de manter a

⁵⁹ Gabinete de mediação - gabinete constituído por um conjunto de professores que tem uma ação profilática de prevenção, antecipação e controlo de situações problemáticas acontecidas ou previstas pelos mediadores em conflitos que se adivinham (alunos com formação para levarem os colegas até ao GAMED para encontrar soluções de compromisso mútuo).

segurança. Há também que apostar no diálogo com as famílias, de acordo com (E3-17), porque esta não é uma questão escolar ou somente escolar, mas sim uma questão de educação, procurando conquistar para as famílias outra forma de estar.

3.1.2.2. INSEGURANÇA E INDISCIPLINA

O entrevistado (E2-14) refere a existência de alguma indisciplina nas salas de aula, como em qualquer sala de qualquer escola, com uns professores mais que com outros. Segundo o entrevistado (E1-14), isso só acontece no agrupamento, nas turmas que têm características diferentes, nomeadamente, do PCA e vocacional, uma vez que tal não se manifesta nas turmas do regular. Para (E4-14), em algumas situações, verifica-se alguma dificuldade em controlar os alunos, em gerir grupos de pessoas, mas isso não pode ser considerado indisciplina generalizada. A escola, de acordo com (E3-15), é considerada segura, acrescentando (E2-15), tão segura como a sociedade onde se insere, considerando (E3-15) que muitas das ocorrências que se verificam, conforme existem devido às limitações de recursos humanos ao nível do pessoal auxiliar que, dessa forma, condiciona o acompanhamento e uma maior vigilância no espaço escolar. No entanto, mau grado todas as limitações, as pessoas sentem-se seguras e não se mostram receosas, nem veem razões para tal. Para (E6-15), algumas questões que podem ser melhoradas, tais como o controlo de entradas e movimentações dentro do recinto escolar, muitas vezes, incumpridas pelos próprios encarregados de educação que enganam o funcionário dizendo que vão a outros locais e vão ter com educandos e professores, bem como se refere que mais funcionários nos intervalos e hora de almoço nos blocos e o recurso a câmaras de videovigilância poderiam ser medidas de segurança a implementar. Embora venha a acontecer pouco ultimamente, de acordo com (E1-17), ainda se verificam casos de fuga de alunos das instalações da escola. (E5-17) preconiza por a utilização de câmaras de videovigilância durante o dia, por (E2-17) alterações estruturais na entrada da escola criando uma antecâmara que limite a entrada e saída, dificultando as fugas pela entrada principal, e por (E6-17) uma alteração estrutural do gradeamento.

Para (E3-17), os alunos em procura de fuga da escola dão pouca importância à mesma, bem como as respetivas famílias que não se envolvem na vida escolar dos educandos e, de acordo com (E6-17), pertencem a grupos sociais que até são indiferentes a estas fugas. A família tem de ser responsabilizada nestas situações, salienta (E6-17), e a escola, entende (E3-17), tem de criar condições para que eles não queiram nem sintam necessidade de fugir, procurando formá-los, estabelecer um envolvimento mais afetivo e possibilitar que fiquem com gosto.

3.1.2.3. LIDERANÇA

No âmbito das atribuições fundamentais do líder, na perspectiva do entrevistado (E1-18), não há uma questão mais importante que outras, o líder deve ser abrangente e assumir questões pedagógicas, administrativas, financeiras e patrimoniais. Para (E2-18) o diretor é essencialmente um gestor, uma vez que não há espaço para liderar. Quanto ao seu perfil deve, de acordo com (E3-18 e E4-18), demonstrar capacidade de organização, mobilização e de concretização e controlar, dialogar, coordenar, ter ideias e colocar ideias alheias em prática. De acordo com (E1-19), a autoridade do líder deve ser distribuída e repartida recorrendo a pessoas da sua confiança, considerando (E2-19) a necessidade de que estas se identifiquem com as suas ideias, mesmo que para isso tenha de ser elevado o nível de responsabilidade daqueles que operacionalizam a descentralização. Para (E3-19), é necessário centralizar ações nucleares por inerência de funções. (E6-19) fala em democracia orientada, uma vez que nem todos os membros da organização, primam pela mesma conduta em termos de regras e métodos e, por outro lado, salienta (E3-19), deve descentralizar processos de execução porque dessa forma garantirá o envolvimento e participação dos outros e facilitar a execução. Para (E6-19), nunca deverá perder, apesar da referida descentralização, a noção dos acontecimentos, o controlo e atenção sobre tudo, pois não pode ouvir-se dizer que não tem informação sobre os assuntos quaisquer que sejam.

É entendimento por (E1-20) que ao líder deve pedir-se ponderação e firmeza na medida certa dos acontecimentos, o que (E6-20) corrobora. Ponderação sempre e firmeza em todas as situações mais problemáticas porque, refere (E1-20), não pode nunca ficar demonstrado que o líder vacila, não é firme. Para (E3-20), a firmeza tem a ver com a estabilidade das ideias e a ponderação advirá da capacidade de abertura à crítica, às sugestões, ao equilíbrio entre benefícios. O mesmo pensa o entrevistado (E5-20), acrescentando a sensibilidade necessária para a resolução das questões. Para (E1-21), o líder deve ser uma fonte de inspiração e um exemplo tem de constituir-se no motor da organização. Para (E2-20) o líder deve mobilizar mais simpatizantes para a sua causa. Deve ser alguém que assume as circunstâncias, mostra serviço e não se fica pelas palavras, enfrenta tudo com coragem o que fará com que seja seguido pelos outros. Para (E4-21), se o líder está na liderança é porque lhe foram reconhecidas características de qualidade e atitudes.

3.1.2.4. ARTICULAÇÃO CURRICULAR

Confirma o entrevistado (E1-22) que o agrupamento está a implementar a articulação curricular nas áreas de português e matemática mas há necessidade de alargar e difundir e de fazer com que aconteça com maior frequência. Para (E3-22), a articulação curricular deve ser feita entre todos os

ciclos de ensino permitindo assim a inexistência de conteúdos repetidos, o aprofundamento, a evolução e uma ação preventiva, enquanto (E4-22) reforça a ideia mencionando a importância de aprofundar os conhecimentos e permitir que os alunos possam colmatar as suas dificuldades, uma vez que saberão os professores, com todo o histórico educativo, onde insistir e quais as limitações dos mesmos. Por outro lado, para o mesmo entrevistado, existem sempre informações da vida dos alunos que são importantes para a sua vida escolar e que, desta forma, passam mais rápida e corretamente. Esta articulação, refere (E6-22), confere a possibilidade da organização de um currículo vertical, progressivo, sem repetições o que pode ser mais estimulante para os alunos. Para o entrevistado (E1-23), os resultados desta articulação devem ser comunicados à comunidade, de forma a que a mesma, conforme salienta (E2-23), possa compreender o funcionamento do agrupamento. Fazer e divulgar, para (E3-23), é dar um exemplo na criação duma cultura de partilha, não divulgar é não potenciar a articulação. De acordo com (E4-23), é bom que pais e encarregados de educação saibam que os professores dos diferentes ciclos trabalham entre si para aferir conteúdos, no entanto, há quem defenda, é o caso de (E5-23), que a partilha com o exterior deve resumir-se somente ao facto de se saber da existência. Já para o entrevistado (E6-23), os resultados concretos, a operacionalização pode não ter interesse senão interno ou para as instituições relacionadas com o TEIP ou a Inspeção e pode não ser relevante para os pais e encarregados de educação saber mais que o simples facto de que existe o trabalho coletivo em causa. Considera o entrevistado (E1-24) que a articulação curricular deve ser feitas em todas as áreas desde o pré-escolar porque, como salienta (E3-24) todas são disciplinas importantes, as que têm exame e aqueles, como refere (E4-24), que não têm, uma vez que concorrem, como diz (E3-24) para a formação integral do indivíduo. De acordo com o entrevistado (E5-24), é possível esta articulação total, uma vez que os departamentos incluem várias disciplinas e a articulação pode ser abrangente. O mesmo entrevistado entende que nas disciplinas que não prosseguem estudos não se justifica realizar a articulação. A articulação pode ser coordenada pelo diretor, ou pela direção, conforme (E3-25), que deve estabelecer as prioridades, as coordenadas da articulação curricular e os objetivos, tendo por base também orientações do topo da gestão e, refere (E1-25), do conselho pedagógico. Para (E2-25), também pode ser coordenada por grupos de professores. Como diz (E6-25), quem está no terreno é que tem de coordenar, de acordo com as linhas orientadoras ou, como prefere (E3-25), pelos coordenadores de departamento. Para (E2-25), o importante é que quem coordena tenha perfil e acredite na articulação.

3.1.2.5. RESULTADOS ESCOLARES

O entrevistado (E1-26) entende que o líder não tem influência direta nos resultados escolares porque o trabalho é dos docentes e o líder não exerce qualquer interferência na operacionalização

da tarefa desenvolvida no terreno. No entanto, como refere (E6-26) cabe-lhe a tarefa de estabelecer condições para o bom desenvolvimento das atividades e a criação de uma dinâmica de compromisso com as boas práticas. Nesta perspetiva, de acordo com (E1-26), o líder pode ter influência indireta nos resultados escolares criando condições para o sucesso como, por exemplo, acontece no agrupamento com as turmas de nível, uma condição criada por proposta do líder, inicialmente muito criticada, mas cuja persistência acabou objetivamente por resultar e dar frutos hoje em dia, influenciando indiretamente os resultados académicos. Para (E2-27), a ação do líder deve centrar-se nos processos uma vez que não se antevê possível obter resultados positivos sem conteúdos capazes, sem o processo eficaz conducente a esse sucesso e aí, o líder até pode fomentar a melhoria. Na opinião de (E3-27), os processos devem assentar em bases exequíveis, dialogadas e avaliadas nos seus objetivos. Conforme refere (E5-27), aos resultados passou a dar-se importância recentemente, extraíndo daí conclusões algo precipitadas sobre a qualidade das escolas, uma vez que nem todas têm as mesmas condições, nem em termos materiais, nem humanos, nem geográficos. Conclui ainda o mesmo entrevistado que o importante é sempre o processo porque esse é o caminho do conhecimento, o caminho que levará ao sucesso, porque se se trabalhar bem durante o processo, os resultados aparecerão.

3.1.2.6. TIPOLOGIA DE ESCOLA E RELAÇÃO COM O MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

O entrevistado (E1-28) não tem dúvidas, o agrupamento de escolas de Marrazes é TEIP e tem contrato de autonomia e se são sentidas algumas diferenças em termos de recursos humanos e materiais e melhores condições pelo facto de o agrupamento ser TEIP, isso não é relevante, para no que respeita ao contrato de autonomia estabelecido uma vez que não é reconhecida qualquer vantagem nem se percebe onde estão as virtualidades de tal situação o que, aliás, vem gerando alguma perturbação e crítica pelas escolas do país nestas condições, uma vez que não é possível perceber as vantagens dessa autonomia impercetível. No entanto, os entrevistados (E5-28 e E6-28) têm dúvidas ou desconhecem que o agrupamento é TEIP e tem contrato de autonomia. Para (E3-29), no que respeita ao facto de sermos TEIP temos algumas vantagens, como foi referido anteriormente, porque ser TEIP é ter condições especiais para trabalhar. Outro entrevistado, (E1-29), acrescenta que, desde logo, temos recursos humanos acrescidos nas áreas mais sensíveis como a matemática do 1º e 3º ciclos, e no português e, para além disso, beneficiamos de uma técnica de serviço social e de uma animadora cultural, em termos de recursos humanos, e fundos comunitários no que diz respeito a recursos materiais, algo que permite levar a cabo atividades que, de outra forma, não seriam possíveis. Ainda assim, existe quem não sinta qualquer diferença, como (E6-30), em relação a outras escolas onde lecionou.

O entrevistado (E3-31) entende que é importante a existência da técnica de serviço social, junto das famílias, da terapeuta da fala, com os alunos que manifestam dificuldades ao nível da fala, da animadora cultural, que trata de questões de natureza cultural, de promoção da imagem do agrupamento, nas atividades em interrupção letiva, é reconhecida e até seria bom, como referes, se fossem mais pessoas, uma vez que têm forte contributo. Salienta nas suas áreas específicas, na superação de algumas dificuldades existentes da parte dos docentes em relação a determinados alunos, bem como na divulgação e promoção do agrupamento de diversas formas. Para (E3-32), a terapeuta da fala, com cada vez menos horas atribuídas em cada ano letivo porque divide a sua ação por mais que um agrupamento, tem pouco tempo no agrupamento. O entrevistado (E1-32) menciona que a terapeuta da fala é atribuída anualmente pela DGESTE pelo facto de termos duas salas de ensino estruturado, enquanto que a técnica de serviço social e a animadora cultural são-nos atribuídas em função de sermos TEIP e, conforme (E3-32), devido a obtermos resultados anuais que nos levam a atingir as metas estabelecidas com a gestão TEIP, tornando-nos merecedores da vinda delas para o agrupamento. (E3-33) tem a expectativa do agrupamento continuar a ser TEIP e de manter as suas ofertas formativas até porque, como diz (E4-33) não se deve acabar com algo que está a resultar. O entrevistado (E5-33) manifesta algum receio em função das metas estabelecidas estarem a ser atingidas e, à medida que isso acontece, corremos o risco de nos dizerem que já chegámos onde queríamos, já não precisamos de mais ajuda e deixamos de ser TEIP. Por isso, alerta (E6-33), assim sendo, há que aproveitar o momento e tentar manter a nossa resposta às exigências protegendo com ensino diferenciado os alunos com mais dificuldades, com percursos curriculares alternativos e vocacionais, e os melhores alunos com as turmas de nível. Já quanto à manutenção do contrato de autonomia, salienta o entrevistado (E1-33) há que esperar pelo fim do contrato para ver e pensar sobre o assunto, uma vez que até ao momento não trouxe nada de novo e parece, de acordo com (E6-33), muito limitada, uma autonomia "encapotada".

-//-

3.1.3. SERVIÇO PÚBLICO PRESTADO

3.1.3.1. SERVIÇO PÚBLICO ADMINISTRATIVO

Segundo (E1)O atendimento aos utentes, tais como deixa-os satisfeitos e com a noção que são muito bem atendidos nos serviços administrativos nunca saindo, sem os problemas resolvidos ou acabando por ter uma resposta em tempo útil. No entanto, salienta isso também acontece porque os utentes conhecem os caminhos da resolução eficaz e escolhem os funcionários que sabem estar capacitados para tal. Para (E6-34), o bom atendimento depende das pessoas porque, embora todos sejam corretos, nem todos são capacitados para resolver os problemas e, por vezes, como o serviço é "empurrado" para outro colega. Há a noção clara, para (E2-34), que o bom atendimento depende de quem atende e que alguns. O entrevistado (E6-35) acrescenta que alguns funcionários podem não fazer falta e ainda ser prejudiciais em termos de ambiente profissional. Para (E1-36), se fosse possível, seriam feitas algumas substituições de funcionários, adiantando talvez até algumas reconversões de carreira das pessoas que não são produtivas. Para (E4-36), um funcionário não pode dizer que não sabe, tem de resolver ou encaminhar para quem resolva Por outro lado, como preconiza (E3-36), devia evitar-se a especialização criando uma rotatividade do pessoal nos serviços. Talvez fosse positivo, na opinião de (E3-36), criar a figura do "gestor de processos" uma figura que seria responsabilizada por um conjunto de turmas e que seria o responsável por tudo o que se relacionasse com essas turmas a todos os níveis de necessidade e com docentes, alunos, encarregados de educação ou qualquer outra questão.

3.1.3.2. SERVIÇO PÚBLICO PRESTADO PELAS AO

Na maior parte dos casos, de acordo com (E4-37), as assistentes operacionais mostram disponibilidade para o desempenho das suas tarefas e fazem-no com competência e simpatia. Contudo, como salienta (E6-37), parece instalada uma certa cultura de desapego ao trabalho de pouco empenho e dedicação e, frequentemente, adianta estão longas temporadas ausentes do serviço por atestado médico e não são eficazes, evitam intervir nos conflitos dos alunos deixando-os empolar e são demasiado tolerantes e permissivas. Vários entrevistados, como por exemplo (E4-38), mencionam que nem sempre é possível encontrar as assistentes nos locais apropriados e Conforme (E5-37), isso se deve ao facto de serem poucas. e de terem de, como refere (E6-38), aproveitar todo o tempo para ir adiantando ao longo do dia o seu trabalho. Para melhorar o serviço, de acordo com (E1-39), seria necessário fazer algumas substituições no pessoal, retirar duas ou três pessoas menos disponíveis e reforçar o grupo, com mais assistentes operacionais. Para (E2-

39), mais um homem para questões que envolvam mais algum poder físico relacionadas por exemplo, com a segurança. É necessária, segundo (E2-39), mais formação e fazer compreender, como entende (E4-39), que já não há lugares garantidos. Segundo (E3-39), tem de viver a escola de uma forma diferente, como se fosse a sua casa e primar por ter a escola bonita, agradável, provavelmente, e também devem ser envolvidas na tomada de decisões que promoveria alguma responsabilidade e vinculação às decisões e ao trabalho.

3.1.3.3. PROTOCOLOS E PARCERIAS EXTERNAS

Segundo (E5-40), os protocolos existentes não são conhecidos na generalidade, com exceção daqueles, que estão diretamente relacionados com os mesmos e no topo ou topo intermédio da organização). Todos entendem que esses protocolos podem ser positivos e que devem ser estabelecidos tantos quantos os necessários para apoiar a escola, ajudar a melhorias, incentivar a novos âmbitos, fornecer novos meios. A escola, de acordo com (E3-41), não pode ser vista como uma ilha e procurar o *know how*, inexistente entre nós, junto dos nosso parceiros, parece ser uma ideia bem aceite e positiva.

3.1.3.4. EXPETATIVAS E SUGESTÕES

O clima projetado para o exterior não é o melhor, para alguns como (E5-42), mas é positivo para outros (E1-42), sobretudo, depois de passarem por aqui e de conhecerem o agrupamento, docentes e alunos, outras pessoas também, ficam com uma imagem muito diferente e passam também uma mensagem mais real e positiva. De acordo com (E3-42), o que passa de positivo para o exterior tem a ver com os resultados escolares que o agrupamento consegue obter através dos seus alunos, nos exames nacionais, mesmo que numa competição com pressupostos de desigualdade em relação a outras escolas e agrupamentos de escolas que se permitem selecionar alunos. Para (E6-42), o estigma das coisas terríveis continua a acompanhar, parcialmente, o agrupamento. De acordo com (E4-42)isso acontece muito em função das pessoas de "dentro". Na verdade, acredita (E4-42), é muito culpa nossa que passamos uma imagem negativa do que aqui ocorre o que empola situações exatamente iguais ou de inferior importância em relação a outras escolas. Os próprios docentes, refere o mesmo entrevistado, publicitam negativamente o agrupamento, não veem a escola como algo que também lhes pertence e fazem-no quando deviam ser as primeiras a protegê-lo. Para (E1-43), é necessário continuar a persistir no que são as boas práticas e continuar a promover, aquilo que temos feito na parte académica. Por outro lado, salienta

(E3-43), exige-se uma melhoria das condições físicas da escola com pequenas alterações que permitam mais conforto que o existente, nomeadamente, uma especial atenção aos encarregados de educação, criando espaços amistosos e confortáveis onde possam ser recebidos por professores, diretores de turma ou direção.

Para (E4-43), o atendimento tem de melhorar e para tal será necessária alguma formação para que todos entendam que estão a desenvolver uma atividade profissional onde o serviço público é relevante e determinante também para a imagem do agrupamento. O mesmo entrevistado aponta a necessidade de saber lidar com pessoas. Segundo (E5-43), é necessário perder a visão individualista que existe, desenvolvendo alguma dedicação a tornar o trabalho mais coletivo, de equipa, onde a colaboração entre todos seria muito positiva.

-//-

3.2. COMENTÁRIO AOS DADOS OBTIDOS

3.2.1. INTEGRAÇÃO NO AGRUPAMENTO

A comunicação é muito importante nas organizações escolares e o líder deve ser o elo de muitas ligações existentes. A integração é conhecimento e, por essa razão, a construção da mesma deve obrigar a instituição a uma comunicação eficaz e esclarecedora na receção aos novos elementos, de forma a dar a conhecer de forma clara, objetiva e determinada toda a conjuntura existente, apresentando os problemas, desmistificando os mitos e estigmas e a orientação global do agrupamento, tal como resulta das entrevistas realizadas. A informação é importante e mobilizadora, enquanto o desconhecimento gera a conflitualidade, um gasto de energia supérfluo e pode gerar a dúvida e a desmotivação. Caberá ao líder fazer acreditar e preparar o caminho para que todos os recém-chegados possam interiorizar o agrupamento e partirem para o seu trabalho em condições ótimas de investimento profissional e pessoal, mantendo o orgulho na tarefa que desempenham, disponíveis para manter um nível de exigência que é apanágio do agrupamento e que se pretende manter. Afinal, como refere Bernoux (1990)⁶⁰, as organizações são conjuntos humanos estruturados assentes num conjunto de relações regulares que são submetidas aos constrangimentos do meio, sofrendo, assim, constantes ajustamentos. Deste modo, entende Bernoux, as organizações são construções em ajustamento permanente. Se a escola fizer uma transmissão de informação correta e projetar a imagem adequada, facilita a integração e todas as relações regulares entre os seus membros, evitando assim, maiores constrangimentos que o dia a dia vai colocando e permitindo um ajustamento contínuo. Por outro lado, esse conhecimento superior e ajustamento contínuos, permite a perceção das necessidades e a preparação de novas ofertas formativas que se constituirão num futuro desafiante e determinado que permita que todos se continuem a orgulhar daquilo que desenvolvem, promovem ou constroem e, mais ainda, permitirá que os docentes possam fazer o que mais gostam e da forma que pretendem.

Nem todos os entrevistados conhecem a verdadeira divulgação das atividades levadas a cabo pela instituição. A importância da verticalização da informação, de forma a aumentar a sua eficácia, reflete-se nas respostas dadas. No interior da organização ocorrem muitos e variados acontecimentos que dispersam muitas vezes a atenção coletiva. A informação vai-se "perdendo" à medida que se desce na hierarquia e podem colocar-se reservas, pelos dados obtidos nas entrevistas, que a informação chegue à base de forma tão completa e eficaz como quando saiu da origem, presumindo-se que a transmissão direta da liderança às pessoas ou órgãos pretendidos,

⁶⁰ In Bernoux, P. (1990:134). *A Sociologia das Organizações*. Porto: Rés.

sem intermediação, possa ser a solução. Aliás, Formosinho (1986)⁶¹ manifesta em acordo com esta ideia ao referir a escola como “uma organização específica (...) constituída por uma multiplicidade de atores (...) e marcada pelos traços (...) sequencialidade, contacto pessoal direto (...)”.

A promoção adequada das atividades realizadas pelo agrupamento concorre para a boa imagem que pode ser dada para o exterior. É unânime nas entrevistas a percepção de que há atividades que se destacam e que já são uma imagem de marca da escola, o "Dia Aberto" e o "Sarau", envolvendo muitos membros da comunidade educativa, fazendo chegar direta, através das famílias, e indiretamente, com a mensagem que passa para outros, uma mensagem positiva e de agrado generalizado. De acordo com os entrevistados, os atuais meios de divulgação das atividades realizadas são adequados, pelo que devem manter-se. A informação deve passar a todos os níveis pela comunicação social como a rádio e os jornais locais, como forma de divulgação e dinamização da imagem do agrupamento.

A cultura de autopromoção da própria instituição pelos membros, de demonstração de capacidade, é ainda uma limitação referida por alguns dos entrevistados. Refere Barroso (2005)⁶² que a escola é vista, frequentes vezes, como "mero contexto físico e administrativo" das práticas interativas ocorridas na sala de aula, mas a escola tem de ser uma “organização educativa complexa e multifacetada” (Lima, 2003)⁶³, com as portas abertas ao exterior e chamando cada vez mais gente. Há um estigma coletivo, muito antigo e enraizado, tal como se conclui das entrevistas, que faz parecer este agrupamento como um mau local e onde só acontece algo perturbador e negativo. É necessário, conforme resulta dos dados obtidos, fazer com os membros promovam o agrupamento para o exterior e o façam de forma positiva, conseguindo criar condições futuras de melhoria de imagem da instituição. O desporto é aglutinador e a possibilidade de avançar com algo sugerido nas entrevistas, como uma equipa desportiva a participar em competições em nome do agrupamento, pode difundir o mesmo por outras comunidades e seria uma mais valia que poderia ser determinante para a vinda de mais alunos e para a melhoria da imagem do agrupamento, conforme é salientado nos dados obtidos.

Resulta, finalmente, das entrevistas a crença num futuro melhor, mesmo algum otimismo, não afastando alguma preocupação legítima que resulta da instabilidade tantas vezes verificada na escola e motivada pelos ciclos políticos.

⁶¹ In Formosinho, João (1986:6). *O Sistema Educativo. Conceitos Básicos. Cadernos de Administração Escolar*. Braga: Área de Análise Social e Organizacional da Educação.

⁶² In Barroso, João (2005:33). *Políticas Educativa e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

⁶³ In Lima, Licínio (2003:10). *A Escola como Organização Educativa*. 2.ª Edição. São Paulo: Cortez

3.2.2. CONTRIBUTOS DA LIDERANÇA PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

O agrupamento de escolas dos Marrazes tem um problema claro com a falta de civismo de alguns alunos e com o respetivo comportamento. Não respeitam os colegas, as regras sociais ou de disciplina, por vezes, nem os adultos, docentes e funcionários. Esta questão é muito importante porque, de acordo com os entrevistados "alimenta" o velho estigma do agrupamento, o da indisciplina, da violência, da falta de educação social. Existem situações positivas que, conforme salientam os entrevistados, deveriam manter-se, como o GAMED e as suas ações, bem como as ações dinamizadas pelo grupo de saúde da escola sobre violência, *bullying* e outras no mesmo âmbito.

É indispensável responsabilizar as famílias e associá-las à resolução do problema. Para isto é necessário que as pessoas venham à escola e se sintam bem com o que vão fazer, sem climas hostis, sem procurar culpados de situações específicas, de forma a arranjar uma solução global e não particular. Muitos pais manifestam preocupação com situações que ocorrem na escola e terão aqui uma oportunidade para poderem participar ativamente na solução, apresentando ideias, projetos ou sugestões de intenções. O líder tem de ter uma intervenção de sensibilidade pura e, conforme defende o psicólogo Coleman (2000)⁶⁴, tem necessariamente de adotar uma das vertentes que um líder deve ter e que é a de se preocupar muito com as pessoas. Será uma forma de mostrar a sua determinação e vontade de resolver um problema real. Não estão em causa somente situações de violência ou indisciplina, outras existem que apontam para a falta de civismo, como resulta das entrevistas, com alguns desperdícios ao nível do refeitório e o desrespeito com o lixo a ser deixado pelo chão, apesar da existência de locais apropriados para o depositar. Trata-se questões mais educacionais que educativas e devem ser tratadas a montante, daí a necessidade de apontar às famílias a primeira fase da resolução deste problemas porque são hábitos a criar e sistematizar em casa e, posteriormente, aplicar na escola. Entretanto, este trabalho de aglutinação e envolvimento de todos faz pressupor formação com docentes e funcionários. De facto, de acordo com os dados obtidos, não podem ser ignoradas as ocorrências quando passamos por elas e não procedemos em conformidade porque queremos evitar problemas ou por receio do que se possa passar fora da escola. Há regras que se impõem e todos, sem exceção, se devem sentir obrigados a agir sem necessidade de recorrer à liderança. A escola deve promover o civismo e demonstrar por ações que o pretende. Há aqui autonomia para agir e a ação terá tanta mais eficácia conforme a rapidez com que seja tomada, não deixando que se empolem situações menores, conforme corroboram os entrevistados. Para isso, a definição de padrões de comportamento para todos, de forma a que sejam adotados, em situações idênticas, os mesmos procedimentos, é organizacionalmente desejável, protocolando-se comportamentos e respostas da instituição. A

⁶⁴ In Goleman, Daniel, (2000). *Leadership that get results*. Harvard Business. Review.

escola tem de procurar atingir objetivos a este nível e atingi-los mesmo ou não fosse, como refere Etzioni (1984)⁶⁵, uma das organizações que são vistas como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”.

Conclui-se das entrevistas que, como em qualquer outro agrupamento, existem situações pontuais de indisciplina dentro das salas de aula, particularmente, naquelas turmas da oferta formativa da escola, percurso curricular alternativo e cursos vocacionais, com características especiais e problemas de igual qualificação. Isto só acontece porque o agrupamento é diferente, disponível para este tipo de alunos e cursos, conforme corrobora um dos entrevistados. No entanto, temos necessidade de preparar melhor docentes, alunos e funcionários com estas características para uma convivência comum. Estes alunos não se identificam com a escola tradicional, não se controlam, nem têm paciência para estar dentro duma aula tradicional. Trata-se uma realidade que não deve ser escamoteada porque escondê-lo não se justifica. O relacionamento pessoal, a utilização do dia a dia para aplicar na escola e na aprendizagem, as vontades diárias, são mais importantes que o cumprimento de programas e a lecionação de conteúdos. Tem de haver claro espírito de integração de conteúdos na vida diária, nas vivências, em tudo o que está para além da escola. Obriga a maior flexibilidade, criatividade e capacidade de improvisação e, por isso, a um trabalho de preparação diferente. Também deve existir uma especial atenção sobre alguns fatores importantes no que respeita à escolha dos docentes desta turma, não se devendo a limitar a escolha a questões de distribuição de serviço, mas muito mais ao perfil do docente e à sua capacidade de gestão destas turmas. Lamentavelmente, esta escolha que se desejaria autónoma, não está de acordo com as exigências da tutela que obriga à escolha de docentes dos quadros de agrupamento para estas lugares, o que nem sempre é o melhor pois, muitas vezes, existem outros professores, contratados, com um perfil mais adequado que os da escola... A autonomia limitada condiciona decisões locais em vez de conferir à liderança a liberdade total de decisão. Conforme opina Lima (2006)⁶⁶ a escola é uma "organização educativa especializada" que "exige a consideração da sua historicidade enquanto unidade social (...) e das suas especificidades em termos de políticas e objetivos educacionais", logo, é a escola que tem de decidir os melhores caminhos para atingir os seus objetivos e não deve ser coartada nessa possibilidade e direito.

Aos funcionários, conforme destacam os entrevistados, pede-se mais sensibilidade, bom senso e determinação. A passividade e falta de firmeza dos mesmos são fatores motivadores de maiores tumultos, mas isso não pode justificar provocação ou agressividade da sua parte porque é um comportamento que pode gerar ainda mais desvios no comportamento dos alunos. Têm de ser coerentes e firmes, mas têm de fazê-lo colocando alguma emoção, um puxar ao sentimento que resulta muitas vezes bem melhor com estes alunos do que a crítica gratuita e a agressividade ou

⁶⁵ In Etzioni, A. (1984:64). *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira.

⁶⁶ In Lima, Licínio (2006:17). *Compreender a Escola: Perspectivas de Análise Organizacional*. Porto: Edições ASA.

qualquer espécie de dureza. Isso é aquilo que têm na sua vida quotidiana, aqui temos de lhes dar o oposto, cativá-los, puxá-los para nós, nunca ignorando nem deixando passar em claro situações que mereçam a firmeza necessária. Fazer deles nossos amigos e fazê-los sentir a importância que querem ter pode ser um caminho interessante e de sucesso.

A escola sede do agrupamento tem características físicas e recursos humanos propensos a situações de fuga ou de alguma limitação na segurança. A segurança é sempre um motivo de preocupação nas organizações escolares devia ser possível controlar melhor algumas situações de entradas e saídas da escola. A escola tem poucos assistentes operacionais e isso, desde logo, condiciona o controlo nas entradas e dentro do recinto escolar. Têm-se verificado muitas situações de conflito, violência e roubo que o reduzido número de recursos humanos não permite controlar. A desejada utilização de câmaras de videovigilância com gravação diurna, destacam alguns entrevistados, seria uma solução. Na verdade, no âmbito de uma autonomia real e efetiva isto seria possível, o que não acontece porque "a gestão democrática institucionalizada revelou-se muita gestão para pouca democracia e para pouca, ou mesmo nula, autonomia"⁶⁷. Esta decisão deveria caber ao líder que quer as melhores condições para a sua organização, a maior segurança, a maior satisfação e bem estar de todos. É uma decisão local de quem convive no espaço escolar, conhece os contornos, sente as dificuldades e o desagrado dos utentes. Quanto ao espaço exterior, há necessidade de ter mais pessoal que ajude ao controlo porque, também aqui, com mais gente e mais controlo visual, muitas situações problemáticas acabariam à nascença.

Para um líder todas as questões são determinantes e, pede o bom senso, que sejam avaliadas dessa forma. Na duplicidade de tarefas entre a gestão e a liderança, o líder/gestor tem de dar atenção máxima aos pormenores e acompanhar tudo. Lima (2003)⁶⁸ refere isso mesmo quando considera a escola como uma "organização educativa complexa e multifacetada". A tarefa do líder é controlar, coordenar, motivar e procurar fazer tudo isto com diálogo e envolvendo os outros membros da organização. Conforme salienta Alarcão (2003)⁶⁹, a dinamização e o acompanhamento do desenvolvimento qualitativo da organização escola e dos que nela realizam o seu trabalho tem de ser feito e, na nossa opinião, é determinante para o sucesso de qualquer tarefa de liderança. E tudo isto deve ser feito a dois níveis o da gestão e o da liderança. A gestão deve ser ponderada, minuciosa, cuidada, atenta e estável. A liderança deve ser arrojada, promissora, aventureira, criativa. Como defendem Everard, Morris e Wilson (2004)⁷⁰ "(...) a gestão está orientada para a organização e para os objetivos que são estabelecidos em sua função, (...) como atingi-los, para o controlo desse processo e para o estabelecimento e implementação de padrões organizacionais. À

⁶⁷ Lima, Licínio (2009) *A democratização do governo das escolas públicas em Portugal*, consultado em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/7210.pdf>, 06-03-15.

⁶⁸ In Lima, Licínio (2003:10). *A Escola como Organização Educativa*. 2.ª Edição. São Paulo: Cortez

⁶⁹ In Alarcão, Isabel. (2002). *Escola reflexiva e desenvolvimento institucional: que novas funções supervisivas?* In J.Oliveira-Formosinho (org.), *Supervisão na Formação de Professores*. Porto: Porto Editora.

⁷⁰ In Everard, K. B., Morris, G., & Wilson, I. (2004:5). *Effective School Management*. London: Paul Chapman.

gestão entrega-se um papel de charneira, unindo a organização, fazendo-a atingir os objetivos, mudando-a, usando os seus talentos e recursos e implicando e comprometendo todos os membros da organização (...)"'. É importante que o líder centralize o poder em questões nucleares, salientam os entrevistados, o que entendemos como correto e julgamos mesmo que o líder deve ter sempre a última palavra em qualquer circunstância porque tem de ficar vinculado à conclusão. Por outro lado, deve ser descentralizador em termos de processos, uma vez que estes devem estar a ser orientados no terreno por aqueles que operacionalizam as diretrizes da liderança. O líder estabelece objetivos, permite o desenvolvimento de tarefas processuais conducentes ao resultado final e deve intervir na análise desse resultado em jeito de conclusão. Tem de haver firmeza nas decisões porque, alegam s entrevistados, não há nada menos ajustado que um líder hesitante, sempre em dúvida e com receio de agir perdendo os momentos mais adequados para tal. Não deve ser arrogante, mas tem de mostrar determinação e ser um exemplo inspiracional para os membros da organização que, dessa forma, seguirão as suas pisadas. Mesmo que a ética profissional obrigue à prossecução dos objetivos independentemente do líder ser ou não competente, é óbvio que ver um bom exemplo conduz a boas práticas e motivação extra para o trabalho, um motor colocado num veículo que deixa conduzir até onde se pretende que chegue.

No âmbito de uma coordenação correta e vertical que se exige num agrupamento com vários níveis de ensino, cabe ao líder a definição de diretrizes que permitam a realização de uma articulação curricular. A articulação curricular é importante entre todos os ciclos, uma vez que em todos eles é importante passar uma mensagem de conhecimento aos docentes seguintes. Já o referimos, integração é conhecimento, é informação, e a correta passagem de testemunho dos alunos de um ciclo a outro, permitirá, por um lado, um melhor conhecimento dos conteúdos lecionados e uma verticalidade dos conteúdos, evitando repetições desnecessárias e enfadonhas e tornando a aprendizagem mais fluida e motivante. Por outro lado, permite ainda um conhecimento, não menos importante, da parte desconhecida da aprendizagem, isto é, o enquadramento familiar, o acompanhamento, as dificuldades existentes que permitirão saber onde mais e melhor apoiar o aluno e todas as questões paralelas mas influenciadoras da aprendizagem. Tendo os coordenadores e os respetivos departamentos por base, a realização da articulação curricular ao nível de todas as áreas de aprendizagem e de todas as disciplinas é fundamental. A situação permitirá ainda fazer algo mais relevante para a escola que é criar hábitos de partilha. Há muitas limitações a este nível, as pessoas ainda se refugiam e trabalham muito individualmente quando, por vezes, teriam uma tarefa muito mais facilitada se partilhassem informações, trabalho, materiais, razões e sugestões.

O líder não influencia de forma direta os resultados escolares mas pode exercer uma ação positiva. e com a articulação crescem as hipóteses de sucesso porque ocorre menos desmotivação nos alunos, menos desinteresse e a atenção pode ser mais permanente, o trabalho mais intenso e profícuo e, indiretamente, reúnem-se condições para os resultados serem melhores. Cabe ao líder

a preocupação com os processos e é nesses que tem de centrar-se todos os membros da organização porque esse é o caminho para os bons resultados escolares, é o caminho do conhecimento. Nesta perspetiva, é determinante que todos os docentes conheçam o trilho a seguir, os objetivos e as metas que pretendemos atingir.

É importante a manutenção do estatuto de TEIP para a organização. Tem tido resultados que a situam entre as seis melhores, num universo que ultrapassa a centena e meia de escolas, e seria mais que razoável, aconselhável mesmo, manter este estatuto em função do sucesso obtido. Todavia, tal estatuto depende de conjunturas políticas, as tais que determinam a constante instabilidade no ensino. como também referem os entrevistados.. Existem vantagens em continuar como TEIP, como salientam também os entrevistados, a manterem-se as condições atuais, nomeadamente, ao nível de algumas horas de docentes, para apoios e coadjuvações, tendo em vista a melhoria de resultados e, simultaneamente, alguns fundos comunitários que possam permitir o preenchimento de algumas lacunas e a continuidade das ofertas formativas que são já um elo forte do agrupamento e a continuidade de uma longa história. Por outro lado, têm mostrado uma utilidade destacada por todos e meritória a técnica de serviço social e a animadora cultural, sendo que se fosse possível voltar a ter mais animadoras seria ainda mais positivo para a promoção da imagem do agrupamento e para o desenvolvimento de mais atividades durante o ano letivo em períodos letivos e não letivos. Quanto ao contrato de autonomia restam dúvidas, tal como para os entrevistados, sobre o que significa, na prática, e a manterem-se as condições atuais, uma autonomia que resulta numa "administração de tipo centralizado-desconcentrado"⁷¹, parece dispensável a mesma e os respetivos alegados benefícios. A autonomia de verdade seria algo que poderia mudar as escolas e se estivesse para além do vazio atual e conferisse uma liberdade de escolha e poder de decisão ao líder, só traria benefícios à escola e ao ensino admitindo-se, naturalmente, restrições e limitações legais mas não como existem agora. Neste momento existe uma autonomia pouco perceptível "com o estatuto de promessas adiadas, quando não de discurso retórico circunscrito a programas dos governos e a preâmbulos de diplomas legais, mas sem outras consequências de maior"⁷².

Uma das formas que a escola tem de progredir e melhorar é recorrendo à sua própria avaliação. Vieira (1993)⁷³ entende que é importante a avaliação por ser uma monitorização constante da prática letiva ou de uma função de gestão ou liderança associada à administração, ao currículo e ao ensino. Hoje em dia, todas as escolas são sujeitas a avaliações internas e externas que concluem sobre aquilo que é o serviço prestado pela escola. No entanto são esquecidas questões muito importantes sobre aquilo que é o serviço prestado e a qualidade da escola, ignorando algo que tem

⁷¹ In Lima, Licínio (2009) *A democratização do governo das escolas públicas em Portugal*, consultado em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/7210.pdf>, 06-03-15.

⁷² In Alarcão, Isabel. (2002). *Escola reflexiva e desenvolvimento institucional: que novas funções supervisivas?* In J.Oliveira-Formosinho (org.), *Supervisão na Formação de Professores*. Porto: Porto Editora.

⁷³ In Vieira, F. (1993). *Supervisão – Uma Prática Reflexiva de Formação de Professores*. Rio Tinto: Edições Asa.

de ter-se em conta como o contexto sociocultural de origem dos alunos e onde a escola se insere. Isso mesmo defende Marchesi (2002)⁷⁴ que refere que, não levando em conta este fator, poder obter-se de informação distorcida não revelando a verdadeira realidade da escola. O contexto em que a escola se insere influencia os resultados escolares, as expectativas de professores, pais e encarregados de educação e a liderança da organização. Portanto é uma questão muito importante para a liderança e que merecia revisão e atenção superiores, até porque entendemos que, como líderes, a avaliação nos dá informações válidas e nos ajuda a crescer como instituição. Tal como salienta Bolívar (1994)⁷⁵, a avaliação interna é uma estratégia para a melhoria organizacional a partir duma reflexão interna, reconhecendo à escola capacidade para avaliar a realidade escolar. E achamos mais, entendemos que a avaliação deve envolver todos os membros da organização e deve ir para além das questões pedagógicas porque, como refere Stuffelbeam (2007)⁷⁶, “os indivíduos têm mais probabilidades de compreender, valorizar e usar os resultados de uma avaliação, se estiverem significativamente envolvidos em todo esse processo”.

Na escola, estão em causa resultados académicos, mas também estão em causa outras questões como a disciplina, os bons serviços, no fundo, é a imagem do agrupamento que está em causa e impõe-se sempre a melhoria e a busca do caminho da perfeição apesar de bem sabermos da impossibilidade de lá chegarmos..

3.2.3. SERVIÇO PÚBLICO PRESTADO

Uma das preocupações mais presentes na liderança de uma instituição escolar é, sem dúvida, o serviço que é prestado aos utentes. Não é possível esquecer que estas organizações escolares têm características muito especiais que as tornam importantes hoje mas, ao contrário de outras instituições públicas em que isso não significa uma herança geracional, aqui pode ser importante. Deixando uma boa imagem na vida duma criança ou jovem, quando em adulto, provavelmente, os seus filhos e netos, tios, primos e sobrinhos, poderão ser atraídos e virem a frequentar a escola onde pais e outros familiares andaram, saíram satisfeitos e querem o mesmo para os familiares, o que obriga uma preocupação evidente com o serviço público que se presta numa instituição desta natureza, mantendo uma perspetiva a longo prazo sempre presente.

⁷⁴ In Marchesi, Álvaro (2002). *Mudanças Educativas e Avaliação das Escolas*. Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências. Porto: Edições ASA.

⁷⁵ In Bolívar, António (1994:262-265). *La evaluación de centros: entre el control administrativo y la mejora interna*. In Juan Manuel Escudero e María Teresa González. *Profesores y Escuela*. Madrid:Ediciones Pedagógicas.

⁷⁶ Citado por Costa, Jorge A. (2007:231). *Avaliação, ritualização e melhoria das escolas: à procura da roupa do rei....* Lisboa: Conselho Nacional da Educação.

Em termos administrativos parece haver necessidade de melhorar o serviço, atendendo às informações recolhidas, procurando uma melhoria e mais satisfação. É evidente que todas as questões são solucionadas desde que se utilizem os recursos humanos certos. Mas a questão não deve ser resolvida, exclusivamente, dessa forma porque não cabe ao utente ter de escolher esta ou aquela pessoa no atendimento para lhe serem resolvidos os problemas. Os funcionários têm de dominar o serviço e estar aptos a resolver qualquer questão, uma vez que os utentes não podem sair sem os problemas resolvidos e não têm que fazer escolhas para os solucionar. Portanto, a formação, a generalização em vez de especialização, disponibilidade, dedicação e empenho são o caminho do progresso e isso é referido entre os entrevistados. Aqui, mais uma vez, a autonomia da escola, do líder, deveria ser mais influente numa organização desta natureza, como refere Lima (2006)⁷⁷, uma "organização educativa especializada (...) com especificidades em termos de políticas (...)" porque, na verdade, a reconversão de carreira de alguns assistentes técnicos seria uma boa solução, se essa possibilidade pudesse ser decisão do líder, tal como opinam alguns entrevistados.

Esta problemática é extensível às assistentes operacionais. Na maior parte dos casos, mostram-se disponíveis, empenhadas e competentes, no entanto, há situações em que isso não ocorre. Há imenso desinteresse pelo serviço e, por outro lado, são poucas para o serviço a realizar, sendo que esta é uma questão já afluída e que não depende diretamente do líder. As funcionárias têm também necessidade de serem alvo de formação mais eficaz que siga no sentido da perceção dos melhores comportamentos a adotar em cada situação. A atitude em situações de conflito, em situação de pressão, contrariedade ou acidente é importante e sentir a escola como uma parte importante da sua vida pode ser determinante na melhoria de atuação, pelo que é necessário formar no sentido do profissionalismo. Para além disso, a necessidade de uma formação a outro nível, o de lidar com pessoas. Para alguns, técnicos ou operacionais, é difícil perceber a necessidade de simpatia para com quem visita o agrupamento, algo necessário e muitas vezes determinante para evitar alguns potenciais conflitos.

A escola atravessa hoje dificuldades e limitações que, bastas vezes, toldam o funcionamento e fazem projetar para o exterior uma imagem desadequada e inoportuna. O estabelecimento de protocolos com instituições externas que permite uma colaboração recíproca e pode ajudar a melhorar o agrupamento. Todos os protocolos a estabelecer são importantes, nomeadamente, ao nível de apoios pedagógicos ou outros, de utilização dos nossos espaços mediante contrapartidas financeiras que permitam encaixe de verbas para o orçamento privativo ou quaisquer outros tidos como positivos para o agrupamento.

⁷⁷ In Lima, Licínio (2006:17). *Compreender a Escola: Perspectivas de Análise Organizacional*. Porto: Edições ASA.

O clima do agrupamento é bom mas não corresponde ao que é projetado para o exterior. O que acontece é que todas as pessoas que passam por Marrazes, mudam positivamente a sua imagem do agrupamento porque a ideia que traziam era negativa, agarrada a estigmas antigos, conforme corroboram os entrevistados. É importante manter uma boa imagem no exterior e projetar um clima positivo e a forma de o fazer é manter o nível dos resultados escolares obtidos e as atividades a desenvolver. A melhoria tem de partir de dentro, tem de registar-se uma alteração de mentalidades já anteriormente referida, e essa tarefa cabe ao líder porque o líder é um influenciador, tal como referem os membros da organização, e pode exercer essa influência nos colaboradores, exponenciando e potencializando a melhoria. Cunha e Rego (2007)⁷⁸ confirmam isso mesmo referindo que "(...) os líderes forçam novos comportamentos nos seus colaboradores (...)" que suscitam "(...) uma correspondente mudança das atitudes". Todavia, é importante outro tipo de condições, nomeadamente, de bom acolhimento de pais e encarregados de educação. é só o que se passa connosco ou nos diz respeito.

-//-

⁷⁸ In Rego, Arménio & Cunha, Miguel Pina (2007:12), *A Essência da Liderança*, Lisboa: Editora RH.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES

De acordo com o Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, 1996, coordenado por Jacques Delors, a educação é um “trunfo indispensável à humanidade na sua construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social”⁷⁹ sem esquecer, contudo, os problemas da massificação do ensino.

Atualmente, procuramos uma melhoria constante das condições sociais, intelectuais e económicas, mesmo conhecendo as limitações existentes, a imprevisibilidade do caminho a percorrer, a insegurança profissional e a incerteza constantes. Vivemos numa sociedade, cada vez mais, tecnológica onde os inadaptados serão considerados iletrados e onde a qualificação superior será cada vez mais importante.

A importância dum líder eficaz deve refletir-se na pós-reflexão e na perspetiva duma evolução positiva. As suas funções "são as de controlar, gerir, supervisionar e dirigir e deve ser capaz de "tomar decisões que, por virtude do seu conhecimento, está melhor apetrechado do que qualquer outra pessoa" para tomar"⁸⁰.

O processo que resulta do conjunto de ideias resultantes do nosso estudo, entendemos designá-lo de "manifesto de intenções" e pretende transformar, dar continuidade ou iniciar, aceitando algumas sugestões de entre as referidas pelos entrevistados, o AEM. Foi sempre nosso objetivo desenvolver um processo que pudesse permitir aproveitar e colocar em prática as ideias recolhidas em conjunto com as nossas. No entanto, como bem sabemos, muito boas soluções são, frequentes vezes, bloqueadas por um sistema em que tudo está demasiado burocratizado e centralizado e que, para solucionar algumas questões, necessita de melhorar o seu pragmatismo e objetividade, deixando um certo e perigoso autismo tutelar que o caracteriza. E porque se fala então em intenções? Porque sabemos que nem sempre é possível colocar em prática, de forma sustentada, todas as decisões, uma vez que a dependência de instâncias superiores, cobertas por um "manto" de uma autonomia muito seletiva e pouco abrangente, não o permite, exigindo-se constantes autorizações para situações que se resolveriam sob a tutela duma direção e, particularmente, dum diretor, em poucos minutos.

Certos que não se muda em pouco tempo o que dura há décadas, confiamos em poder sustentadamente, mesmo que de forma lenta, levar por diante uma mudança de mentalidade que acarretará uma mudança subsequente de atitudes em relação ao agrupamento, à forma de estar, aos objetivos que se pretendem atingir, numa perspetiva mais coletiva que aquela que se descobre por agora, na tentativa de aproveitar o que existe de positivo, e criar novos objetivos e novas vontades. No agrupamento de escolas de Marrazes a competência tem de ser um objetivo e o empenho e dedicação os meios para essa conquista. A integração de quem chega a qualquer agrupamento de escolas, docente, não docente ou aluno, não é fácil. É, normalmente, um espaço

⁷⁹ In Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, 1996, coordenado por Jacques Delors (ex-presidente da Comissão Europeia entre 1985 e 1995).

novo e, mesmo que o não seja caso se repita a presença no mesmo, é sempre um espaço em mutação constante como sempre acontece nas escolas, pelo quem mesmo regressando, já nem tudo se repete. Novas pessoas, novas regras, alterações constantes. Esta é, aliás, uma das dificuldades que a escola vive, a instabilidade de processos, a incerteza do futuro, nem sempre motivados pela inovação ou melhoria, muitas vezes somente motivada pelos ciclos políticos.

É necessária uma mudança de mentalidades a nível interno. Só dessa forma se poderá mudar a imagem exterior do agrupamento. É necessário criar empatias, sinergias, regenerar vontades e sentir que a "segunda casa" que a escola representa para nós, merece um tratamento mais positivo e uma divulgação em conformidade, desde logo, pelos que a ela pertencem. Sentimos que devem ser divulgadas as inúmeras ações positivas e desvalorizadas as menos positivas e essa mensagem deve passar aos restantes membros do agrupamento. Hoje em dia, constatamos uma frágil unicidade de opiniões que tornam "ruidosas" as conclusões. Verificamos que há informação completa mas que nem sempre chega a todos, o que pode criar também distanciamentos suscetíveis de causar diferenças de comportamento em relação à escola e à imagem da mesma que projetamos para o exterior.

As mudanças que se preconizam, nomeadamente, a nível de mentalidades, devem construir-se de forma vertical e horizontal. Vertical porque terão de partir duma liderança onde o líder deve ser sempre um exemplo, um exemplo na determinação, na persistência, na confiança e na conduta moral e ética, tendo sempre presente a motivação, a orientação e a atenção às necessidades de sucesso e crescimento da organização. Esta mensagem deve passar à gestão intermédia que, de forma horizontal, com os seus pares, terá de fazer a divulgação, procurando que ocorra uma interiorização e a aplicação, pelos mesmos, das ideias no terreno. Queremos mudar mesmo que o sistema educativo esteja vocacionado para dificultar a mudança, conforme também defendem Herdeiro e Silva (2014) ao referir que "as políticas educativas e curriculares decididas pela administração e, de seguida, impostas aos professores para serem cumpridas têm sofrido grandes contestações, impedindo que os professores se desenvolvam profissionalmente e que haja produção de mudanças significativas na escola"⁸⁰.

Os resultados existentes fazem denotar a existência de bons profissionais dedicados e empenhados na causa pedagógica, sendo importante fazer acompanhar essa vertente de uma outra, a social, da forma de ver, estar e divulgar a escola. É também necessário sistematizar este comportamento de positividade e regularidade porque uma imagem demora anos a construir-se e minutos a ser destruída. O diretor tem de garantir essa imagem e assegurar que os diferentes interesses de pais, professores, encarregados de educação, alunos se comprometem com a sociedade, permitindo o sucesso. Para tal, deve "possuir, não só, competências no domínio da

⁸⁰ In Herdeiro, Rosalinda & Silva, Ana Maria Costa (2014), *As Políticas Educativas e a Motivação dos Professores para o Trabalho Docente*, consultado em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/31974/4/IT2.pdf>, a 03-03-15.

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"⁸¹.

Procurámos perceber qual o caminho a seguir para sermos melhores, o que devemos fazer perante a situação atual, como agir, com quem, fazendo o quê e como. Tudo em função de diversas vertentes relacionadas com a integração no agrupamento, os contributos possíveis da liderança para a organização e o serviço prestado à comunidade. De que forma concluímos, então, "*Qual a percepção dos elementos da comunidade sobre o serviço prestado pela escola e a influência do líder no mesmo?*" e o que fazer em relação à melhoria necessária?

Concluímos que há um primeiro problema que deve ser resolvido no serviço e que tem a ver com a comunicação. Desde o topo da hierarquia até à base, percebemos perda de informação ou informação menos esclarecida, verificando-se que a informação não percorre todos os membros da organização com a mesma eficácia e isso pode acarretar sérios problemas de coerência e verticalidade nos comportamentos e atitudes a adotar e nos processos conducentes à concretização dos objetivos que nos propomos atingir. Julgamos que, percebendo a conjuntura, a questão comunicacional se resolverá com a transmissão direta da informação entre a liderança e os restantes membros, nomeadamente, com reuniões entre o líder (ou outro membro da direção por delegação de competências) e os membros dos departamentos ou subdepartamentos, permitindo a diminuição do "ruído" ao longo da distribuição da informação. Esta percepção mostra, claramente, que o contacto direto pode ser mais eficaz e sedutor que a informação distribuída ao longo da hierarquia. Mais uma vez se releva a ideia que integração é informação e informação é a base do conhecimento que leva à competência, quanto mais informação mais aptos para a competência estarão todos os membros da organização. Recordamos Formosinho (1986)⁸² referindo-se à escola como "uma organização específica" que deve ficar marcada pelo "contacto pessoal direto".

Numa outra vertente, a da promoção e divulgação das atividades e dos resultados obtidos, tendo em vista um melhor conhecimento externo do agrupamento, também verificamos alguma necessidade de melhoria. Entendemos, a este nível que a informação deve ser divulgada da forma mais abrangente e diversificada possível, utilizando os meios habituais de divulgação onde se destacam o site e o *facebook* do agrupamento, as SMS, uma vez que o telemóvel representa, hoje em dia, quase um apêndice dos humanos e o e-mail, acrescidos de outros nunca utilizados, nomeadamente a televisão e a rádio. As atividades de maior realce no agrupamento são o *Dia Aberto* e o *Sarau* de final de ano e são atividade que mobilizam centenas ou milhares de pessoas. Necessariamente, são mais mobilizadoras que muitas outras notícias e entendemos que sensibilizando órgãos de comunicação social como rádio ou televisão para a presença na escola ou

⁸¹ In http://www.dgae.mec.pt/c/document_library/get_file?p_l_id...pdf, consultado em 05-03-15

⁸² In Formosinho, João (1986:6). *O Sistema Educativo. Conceitos Básicos. Cadernos de Administração Escolar*. Braga: Área de Análise Social e Organizacional da Educação.

para a realização de uma eventual emissão aí, permitiria uma projeção extraordinária do agrupamento para o exterior. Entretanto, nada resultará em termos de divulgação de imagem e promoção do agrupamento, se do interior não existirem alterações.

Efetivamente, a melhor promoção pode já existir e não estar a ser bem processada por todos e assim é entendido pelos entrevistados. Referimo-nos, concretamente ao ativos do agrupamento, aos professores, funcionários, alunos e encarregados de educação e, porque não, ao poder político local. Não existe ou ainda não se lhe deu o devido relevo, a cultura de autopromoção do agrupamento. Pretendemos criá-la e construir um percurso diferente em que o empenho, dedicação, a vontade de demonstração de que somos bons e trabalhamos bem seja uma realidade. É necessário mudar o comportamento atual em detrimento de um comportamento mais positivo onde não se empolem as más situações, os maus acontecimentos, valorizando-se unicamente aquilo que de positivo existe e se manifesta e é isso que será transmitido para fora da escola. Para isto, mais uma vez, a comunicação é importante. Caberá ao líder passar uma mensagem positiva e dotar os restantes membros da organização de ferramentas conducentes a uma boa divulgação e a uma ação de *marketing* quase comercial para a melhor "venda" do nosso produto. Os alunos passam por ser o início geracional do sucesso e da mudança de estigma. Será um trabalho a ser feito desde já, com diálogo e formação da comunidade escolar, num investimento que dará frutos com os irmãos mais novos e os filhos dos nossos alunos mais velhos porque, ficando uma boa imagem, as novas gerações vão querer Marrazes para escola dos filhos e os filhos de hoje serão os pais de amanhã. Os docentes, nomeadamente, os diretores de turma, têm de fazer um esforço de promoção positiva do agrupamento, utilizando argumentação válida como as turmas de nível, os resultados escolares e as atividades de sucesso, junto dos encarregados de educação, de forma a que os educandos fiquem até ao nono ano de escolaridade. O líder tem um papel importante na influência sobre os diretores de turma para o sucesso destas iniciativas de promoção.

Por outro lado, seria positivo lançar a iniciativa do *Anuário Digital*, um forma de compilar em DVD todas as iniciativas do agrupamento e permitir a divulgação das mesmas por esse meio, em eventos como feiras e exposições que procuraremos participar para nos divulgarmos. Assim como seria de extrema relevância trazer às nossas atividades relevantes, *Dia Aberto* e *Sarau*, homens e mulheres, profissionais de sucesso e antigos estudantes em Marrazes. Todas as atividades que desenvolvemos devem continuar e, para tal, há que motivar os professores a desenvolverem-nas e a agirem como se a escola também lhes pertencesse e fosse a sua casa, sair da sua zona de conforto, recordando que o investimento nesta questão é também um investimento pessoal no seu próprio futuro. Para isso, caberá à liderança fazer seguir Harry Truman⁸³, para quem "a liderança é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer e gostem de o fazer"⁸⁴ e

⁸³ Harry Truman foi o 33º Presidente dos Estados Unidos da América, em http://pt.wikipedia.org/wiki/Harry_S._Truman, consultado a 22-02-15.

⁸⁴ <http://www.quemdisse.com.br/frase.asp?frase=45764>, consultado a 22-02-15

levar os professores e restantes membros a colaborar. Se manter todas as atividades que se levam a cabo no agrupamento é um princípio a cumprir no presente, avançar com novidades como a participação em eventos desportivos num meio muito vocacionado e motivado para o desporto pode ser o futuro. É uma questão merecedora de avaliação para estudar a forma de o fazer, sendo quase garantida a adesão dos alunos a esta hipótese.

Tem de ser também motivo de valorização a questão dos resultados dos exames nacionais, obtidos num contexto difícil, com recursos cada vez mais escassos e um meio envolvente com limitações sociais evidentes e criar condições para que o excelente trabalho pedagógico que desenvolvemos possa manter-se ou incrementar-se.

A questão da indisciplina é muito desmobilizadora da vinda ou permanência de alunos na escola, tratando-se afinal daquilo que consideramos o estigma existente e que é preciso desmistificar. Os alunos são um par importante na melhoria de uma imagem para o exterior e é preciso prepará-los para o ano letivo, assumir compromissos com eles e eles com a escola, sabendo claramente até onde podem ir e o que pode causar-lhes problemas e é desinteressante para todos. Precisam de perceber o que é a escola e porque andam ali e tudo o que perdem se abandonarem ou não tiverem sucesso. Com estes alunos temos de contratualizar o ano letivo em termos de objetivos comportamentais e dar-lhes até alguma responsabilidade no controlo de outros colegas, na conta e medida certas. São alunos com esta dualidade de características em que, simultaneamente, têm imensas dificuldades em cumprir regras e disciplinarem-se, mas são ótimos a fazer cumpri-las e a disciplinar os outros, desde que não haja abusos de poder... Responsabilizá-los com tarefas de controlo mútuo e de outros colegas, comprometê-los com pequenos objetivos a ir atingindo ao longo do tempo, em períodos de tempo mais curto ou mais compridos. Contudo, não é suficiente! A montante é necessário trabalhar professores e funcionários porque, muitas vezes, os comportamentos dos alunos em causa surgem em reação a atitudes dos adultos. Ora, é necessário que os docentes percebam que estas turmas não podem ter objetivos iguais às dos outros alunos.

As questões de segurança também são importantes e tudo poderia melhorar com a criação de novas condições na entrada, tornando mais fluente a entrada, e pensando uma dupla entrada que impedisse a saída rápida da escola, uma espécie de antecâmara que fizesse os alunos terem de passar por mais de um acesso. Isso limitaria as fugas rápidas pela entrada e aumentaria a segurança na entrada. Pensamos que a portaria deveria chegar-se mais à entrada da escola, uma vez que, sendo já no seu interior, fica difícil de impedir entradas indesejadas, pois quando chegam à portaria já entraram na escola. Quanto às fugas pontuais pelo gradeamento, é possível vir a resolvê-las com a diminuição do espaçamento entre grades e fazê-las subir mais uns centímetros e seria o suficiente para evitar fugas. Estas duas últimas condições vão obrigar ao recurso a parcerias externas, uma vez que a tutela não faz investimentos, recusa sempre os pedidos e só resta o trabalho dum líder criativo para protocolar acordos com entidades externas que se disponham a ajudar a escola, para benefício dos alunos.

Em termos internos, lutar pela possibilidade de montagem de câmaras de videovigilância porque cremos, firmemente, que ficaremos com grande parte dos problemas resolvidos em termos de edifícios com esse dispositivo de segurança e controlo. No controlo do espaço interior da escola, a associação de pais e encarregados de educação poderia ter um papel de participação importante, quer com a participação ativa de alguns encarregados de educação no desemprego que, em regime de voluntariado, poderiam colaborar, quer na possibilidade de criarem condições materiais para que pudesse ser possível a própria associação contratar e "oferecer" à escola.

Em termos pedagógicos e tendo em vista a continuidade do sucesso, todos os finais de ano letivo, deve ser promovida uma ação de articulação entre o professores de todos os ciclos que deve ser coordenada, no terreno, pelos coordenadores de departamento que trabalharão sob a orientação, as diretrizes e a coordenação global da direção do agrupamento. Devem manter-se as turmas de nível no início do 3º CEB, onde estão os melhores alunos, alargando mesmo ao 6º ano de escolaridade pois isso também traria resultados positivos no futuro. Continuaremos a cumprir com todos os apoios para os alunos com necessidades educativas, mas num ensino tão vocacionado para o apoio aos alunos com dificuldades, não queremos descurar os bons alunos e queremos fazer deles ainda melhores.

No serviço público prestado, é necessário mudar algumas coisas, nomeadamente, desde logo, fazer formação aos funcionários no sentido de que todos possam dominar todas as áreas abrangidas nos serviços tornando-se mais polivalentes. As pessoas existentes são suficientes se bem orientadas, formadas e disponíveis tendo, naturalmente, que ter um comportamento mais empenhado, dedicado e interessado no serviço.

A imagem também se implementa e promove com encontros periódicos, informações constantes, a todos os membros da organização, fazendo sempre passar mensagens positivas e estabelecendo uma sã convivência profissional e a consciência que temos de ser os primeiros a louvar o local onde trabalhamos, a defender a nossa "casa", procurando tornar mais coletivo o espírito da escola, diminuir o individualismo existente que nos leva a olhar muito para nós e pouco em volta.

Para concluir, referir aquelas que entendemos como as grandes limitações ao nosso estudo e que se prendem com a relutância em participar por parte de alguns entrevistados e o facto do autor pertencer à organização. A relutância dos entrevistados prende-se com o receio da utilização do material e das suas opiniões em futuras ocasiões, perante os outros, demonstrando que existe realmente uma cultura muito individualista e em que as opiniões parecem não ser dadas de forma aberta com receios de prejuízo próprio no âmbito profissional. Por outro lado, pertencer à organização sobre a qual pretendemos elaborar um estudo levanta dificuldades várias, uma vez que como membro é difícil alhearmo-nos do conhecimento que temos da mesma e não fazer juízos nem inferências diversas. Em termos futuros, em eventuais estudos sobre a matéria, julgamos que seria positivo enveredar por outro tipo de recolha de dados. As entrevistas fazem os membros

temer o futuro pessoal e seria, possivelmente, mais bem sucedida ou menos dificultada a recolha anónima dos dados mesmo que possa acarretar riscos de outra natureza, como a falta de respostas, mas que deixaria os respondentes mais libertos para dar a sua opinião.

-//-

BIBLIOGRAFIA

Afonso, Almerindo (2002). *Políticas educativas e avaliação das escolas: por uma prática avaliativa menos regulatória*. In Jorge Adelino Costa, António Neto-Mendes e Alexandre Ventura (org.).

Afonso, Almerindo (2002). *Qualidade e avaliação da educação*. In Conselho Nacional da Educação. *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Alarcão, I. e Tavares, J. (1987). *Supervisão da Prática Pedagógica: uma Perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem*. Coimbra: Almedina.

Alarcão, I. (2002). *Escola reflexiva e desenvolvimento institucional: que novas funções supervisivas?* In J.Oliveira-Formosinho (org.), *Supervisão na Formação de Professores*. Porto: Porto Editora.

Alarcão, I. e Tavares, J. (2003). *Supervisão da Prática Pedagógica – Uma Perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem*. (2ª ed.). Coimbra: Almedina. .

Azevedo, J. (2003). *Cartas aos Diretores das Escolas*. 1.ªEd. Coleção em Foco. Porto: Edições ASA

Barroso, João (2005). *Políticas Educativa e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Barroso, João (2008), Parecer dado à (Direção Geral da Administração Escolar, DGAE, sobre o Projeto de Decreto-Lei 771/2007-ME sobre o "*Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário*", consultado, em http://www.dgae.mec.pt/c/document_library/get_file?p_l_id...pdf, a 02-03-15.

Bernoux, P. (1990). *A Sociologia das Organizações*. Porto: Rés.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1992). *Qualitative research for Education: an introduction to theory and methods* (2ª ed.). Boston: Houghton Mifflin

Bogdan, R. e Biklen, S. (1999). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Bolívar, António (1994). *La evaluación de centros: entre el control administrativo y la mejora interna*. In Juan Manuel Escudero e María Teresa González. *Profesores y Escuela*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.

Bolívar, António (2003). *Como Melhorar as Escolas*. Porto: Edições ASA.

Costa, Jorge A. (1998). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições ASA.

Costa, Jorge A. e Ventura, Alexandre (2002). *Avaliação Integrada das escolas: análise em torno das opiniões dos intervenientes*. Porto: Edições ASA.

Costa, Jorge A. (2007). *Avaliação, ritualização e melhoria das escolas: à procura da roupa do rei....* In Conselho Nacional da Educação. *Avaliação de Escolas – modelos e processos: actas/seminário avaliação das escolas*. Lisboa: Conselho Nacional da Educação.

Costa, J.A., Mendes, A.N. e Ventura, A. (org.)(2002) . *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Decreto-Lei 75 /2008, de 22 de abril, art.º 42, *Diário da República nº 79*, 1ª Série, Ministério da Educação., Lisboa.

Denzin, N.K., e Lincoln, Y.S. (1994). *Introduction: Entering the field of qualitative research*. In N. Denzin, e Y. Lincoln, (Cord.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks (California): Sage.

Díaz, Amparo Seijas (2003). *Avaliação da qualidade das escolas*. Porto: Edições Asa.

Etzioni, A. (1984). *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira.

Formosinho, João (1986). *O Sistema Educativo. Conceitos Básicos. Cadernos de Administração Escolar*. Braga: Área de Análise Social e Organizacional da Educação.

Formosinho, J. (2002), *Supervisão Pedagógica II*. Porto; Porto Editora

Garcia, C. M. (1999). *Formação de Professores – Para uma mudança educativa*. Porto: Porto Editora.

Glickman (1985) citado In Formosinho, J., *Supervisão Pedagógica II - da organização à pessoa*, Porto Editora, Porto.

Goleman, Daniel, (2000). *Leadership that get results*. Harvard Business. Review.

Guerra , Miguel Ángel. S. (2002). *Como um espelho – avaliação qualitativa das escolas*. In Joaquim Azevedo. *Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA.

Guerra, Miguel Ángel. S. (2003). *Tornar Visível o Quotidiano. Teoria e Prática de Avaliação Qualitativa das Escolas*. Porto: Edições ASA.

Hargreaves, Andy (2001). *Os professores em tempos de mudança. O trabalho e acultura dos professores na idade pós-moderna*. Alfragide: Editora McGraw-Hill.

Harry Truman, consultado em http://pt.wikipedia.org/wiki/Harry_S._Truman, consultado a 22-12-14.

Herdeiro, Rosalinda & Silva, Ana Maria Costa (2014), *As Políticas Educativas e a Motivação dos Professores para o Trabalho Docente*, consultado em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/31974/4/IT2.pdf>.

Inspeção Geral de Educação e Ciência, consultado em <http://www.ige.min-edu.pt>, a 26-02-15.

Inspeção Geral de Educação e Ciência, consultado em http://www.ige.min-edu.pt/content_01.asp?BtreeID=03/00 &auxID=menu, a 20-01-15.

Lafond, André, et al. (1999:14). *A avaliação dos estabelecimentos de ensino: novas práticas, novos desafios para as escolas e para a administração*. In *Autonomia – Gestão e Avaliação das Escolas*, Porto: Edições Asa.

Libório, Helena (2004). *A avaliação das Escolas*. Tese de Mestrado inédita. Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências da Educação.

Lima, A.J., (2002). *As Culturas Colaborativas nas Escolas: Estruturas, processos e conteúdos*. Porto: Porto Editora

Lima, Licínio (2003). *A Escola como Organização Educativa*. 2.^a Edição. São Paulo: Cortez.

Lima, Licínio (2006). *Compreender a Escola: Perspectivas de Análise Organizacional*. Porto: Edições ASA.

Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal, consultado em http://www.iie.min-edu.pt/inovbasic/rec/livro_verde/capitulo4.htm, a 13-02-15.

Lima, Licínio. (2011). *Administração Escolar: Estudos*. Porto: Porto Editora.

Marchesi, Álvaro (2002). *Mudanças Educativas e Avaliação das Escolas. Avaliação das Escolas – Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA.

Perrenoud, P. (1999), *Formar professores em contextos sociais em mudança – Prática reflexiva e participação crítica*. Revista Brasileira de Educação, nº 12.

Rego, Arménio e Cunha, Miguel Pina (2007), *A Essência da Liderança*, Lisboa: Editora RH
Requena, António (1995). *La Evaluación de Instituciones Educativas*. Granada: Universidad de Granada.

Rocha, Abel P. (1999). *Avaliação de Escolas*. Porto: Edições Asa.

Rosales, Carlos (1990). *Avaliar é Reflectir Sobre o Ensino*. Porto: Edições ASA.

Schön, D. (1987), *Educating the Reflective practitioner*. Apresentação no American Educational Research Association. Consultado a 12 de Dezembro de 2014 em <http://educ.queensu.ca/~russell/howteach/schon87.htm>.

Schön, D. (1992), *Formar professores como profissionais reflexivos*. In A. Nóvoa (Org.), *Os professores e a sua formação*. Lisboa: D. Quixote e IIE.

- Sergiovanni, T. (1991). *The Principalsip. A efective practice perspective*. Boston: Ally and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Organizations or communities. Changing the metaphor changes the theory*. Educational Administration Quarterly.
- Sergiovanni, Thomas J. (2004), *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*, Lisboa: Asa Editores.
- Serrazina, M.L., (1999). *Reflexão, conhecimento e práticas lectivas em Matemática num contexto de reforma curricular no 1º ciclo*. Revista Quadrante, nº 8.
- Veloso, Luísa (Coord.) (2010). *Escolas: Um olhar a partir dos relatórios de avaliação externa*(rel. projecto FSE//CED/83498/2008). Lisboa: Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Ventura, Alexandre (2006). *Avaliação e Inspeção das Escolas: estudo de impacte do Programa de Avaliação Integrada*. Aveiro: Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências da Educação.
- Vieira, F. (1993). *Supervisão – Uma Prática Reflexiva de Formação de Professores*. Rio Tinto: Edições Asa.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001), *Team leadership*. The Leadership Quarterly, vol. 12, pp. 451-483, Citado por Santos, Joaquim, Caetano, António & Jesuíno, Jorge Correia (2008) em *As Competências Funcionais Dos Líderes A Eficácia Das Equipas*, consultado em <https://repositorio.iscte.iul.pt/bitstream/10071/1547/1/Santos%2cJoaquim%3bCaetano%2cAnt%C3%B3nioeJesu%C3%ADno%2cJorge%20Correia.AsCompet%C3%AAnciasFuncionaisdosL%C3%ADdereseaEfic%C3%A1ciadasEquipas.RPBG%2cjul-set08%2cvol.7%2cno.3%2cp.22-33.pdf>, a 03-03-15.

-//-

ANEXOS

Criação da Escola	Ano letivo 1975/1976
Criação do Agrupamento	Ano letivo 1999/2000
Área Geográfica Abrangida	Freguesias de Marrazes e Barosa, Regueira de Pontes e Amor
Freguesia Escola Sede	Marrazes
Concelho	Leiria

Quadro 1 - Dados Históricos e geográficos do AEM

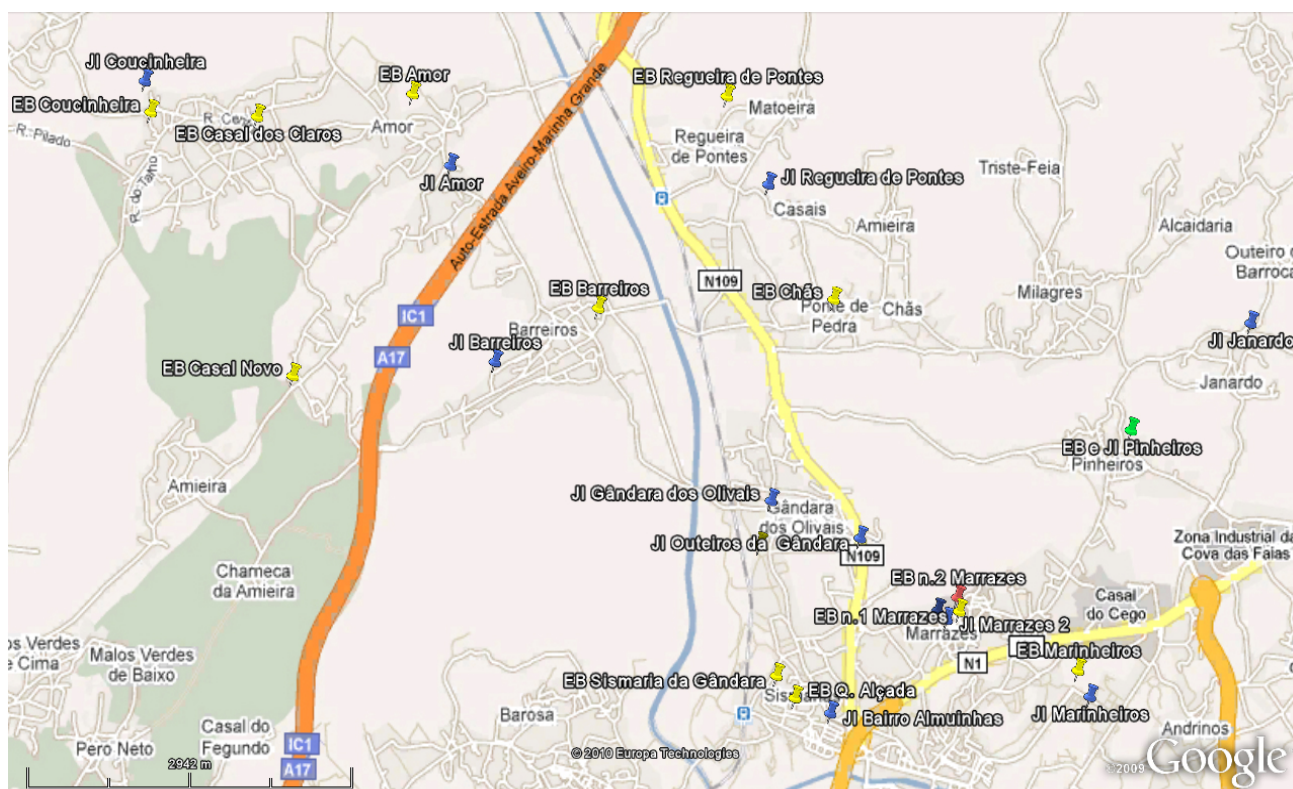


Fig. 1 - Zona de abrangência do AEM com as respectivas escolas implantadas

Jardins de Infância	Escolas do 1.º Ciclo	Escola do 2.º e do 3.º Ciclo
Amor	Amor	EB N.º2 de Marrazes Escola Sede do Agrupamento
Bairro das Almuinhas	Barreiros	
Barreiros	Casal dos Claros	
Coucineira	Casal Novo	
Gândara dos Olivais	Chãs	
Janardo	Coucineira	
Marinheiros	Gândara dos Olivais	
Marrazes 1	Marinheiros	
Marrazes 2	Marrazes	
Pinheiros	Pinheiros	
Regueira de Pontes	Quinta do Alçada	
Outeiros da Gândara	Regueira de Pontes	
	Sismaria da Gândara	

Quadro 2 - Escolas do AEM

MARRAZES	Localização	Norte da cidade de Leiria
	Localização Geográfica	Situada entre as freguesias vizinhas de Amor, Regueira de Pontes, Milagres, Boavista, Pousos, Leiria e Barosa
	Área	19,2 Km ²
	Abrangência (23 lugares são sua pertença)	Arrabalde da Ponte, Bairro das Almuinhas, Calçada do Bravo, Carreira de Tiro, Casal do Falcão, Casal, Valverde, Catraia, Gândara dos Olivais, Casal do Gordalina, Janardo, Marinheiros, Marrazes, Outeiros da Gândara, Pilada, Pinheiros, Ponte da Pedra, Porto Figueira, Quinta do Amparo, Quinta do Vinagre, Rego de Água, Sismaria, Vale Sepal ⁸⁵
	Estabelecimentos Educativos	<ul style="list-style-type: none"> • 8 jardins de infância (Bairro das Almuinhas, Gândara dos Olivais, Janardo, Marinheiros, Marrazes, Pinheiros e Outeiros da Gândara) • 6 escolas 1º CEB (Gândara dos Olivais, Marinheiros, Marrazes, Pinheiros, Quinta do Alçada e Sismaria) • 1 escola 2º e 3º ciclos (Marrazes) • 1 escola 3º ciclo e secundário (Gândara dos Olivais) • 1 escola profissional (Marrazes) • 3 Instituições Educativa Especial (CERCILEI, "Malmequeres", APPC) (Marrazes)
AMOR	Localização	Norte da Escola Sede
	Localização Geográfica Relacional	Confrontações: a norte com a Freguesia de Monte Real, a Leste com as Freguesias de Ortigosa, Regueira de Pontes e Marrazes, a Sul com a Freguesia de Barosa e a Oeste com a Freguesia de Marinha Grande que pertence ao concelho de Marinha Grande
	Área	23 Km ²
	Abrangência (12 lugares são sua pertença)	Barradas, Brejo, Casalito, Lezíria dos Paus, Ribeira da Escoura, Toco, Vergieira, Amor, Barreiros, Casal dos Claros, Casal Novo e Coucineira. Nestes últimos cinco lugares situam-se as escolas da Freguesia. ⁸⁶
	Estabelecimentos Educativos	<ul style="list-style-type: none"> • 3 jardins de infância da rede pública (Amor, Barreiros e Coucineira) e dois particulares (Casal Novo e Barreiros). • 5 escolas do 1.º ciclo (Amor, Barreiros, Casal dos Claros, Casal Novo e Coucineira) • 1 colégio particular, Dinis de Melo, onde se leccionam os 2.º e 3.º ciclos e o ensino secundário
REGUEIRA DE PONTES	Localização	Norte da Escola Sede
	Localização Geográfica Relacional	Confrontações: a norte com a Freguesia de Ortigosa, a Leste com a de Milagres, a Sul com a de Marrazes e a Oeste com a de Amor
	Área	11,5 Km ²
	Abrangência (7 lugares)	Chãs, Ponte da Pedra, Amieira, Casais, Matoeira, Carril e Regueira de Pontes
	Estabelecimentos Educativos	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Jardim de Infância da rede pública (Regueira de Pontes) e dois particulares (Casal Novo e Barreiros). • 2 escolas do 1.º ciclo (Regueira de Pontes e Chãs)

Quadro 3 - Caracterização das freguesias que servem o AEM

⁸⁵ http://www.jfmarrazes.pt/ed_social.asp⁸⁶ In <http://www.cm-leiria.pt/document/797080/842237.pdf>

FATORES SOCIAIS RELEVANTES	
Problemas	<ul style="list-style-type: none"> Falta de creches Falta de ocupação para jovens maiores de 12 anos Solidão Idosos Carências económicas dos Idosos Carências habitacionais de abrigo Violência doméstica Alcoolismo Toxicodependência Desemprego
Observações Particulares	<ul style="list-style-type: none"> Existência de Internato Distrital albergando crianças com carências aos níveis económicos, sociais e afetivos que frequentam, na sua maioria, as escolas do Agrupamento Existência de um bairro social (Bairro Sá Carneiro), criado para acolher os refugiados das ex-colónias, com população que apresentava precária situação económica e problemas de inserção social e cultural, cujas crianças frequentam as escolas deste agrupamento
Famílias dependentes do RSI (Rendimento Social de Inserção)	<ul style="list-style-type: none"> Acima de 70 famílias
CPCJ	Aumento de casos declarados associados a: <ul style="list-style-type: none"> Desestruturação familiar Carências económicas Desemprego crescente
Missão do Agrupamento	Intervir no apoio à resolução dos problemas diagnosticados

Quadro 4 - Caracterização social do AEM

		Ensino Regular						Educação Especial	
Característica	Nível de Ensino	Pré-escolar		1.º Ciclo		2.º e 3.º Ciclos		Todos	
	Parâmetro	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Sexo	Feminino	31	100	56		49		7	
	Masculino	0	0	10		12		2	
	Total	31	100	66	100	61	100	9	100
Idade (anos)	25 - 35	0		1		3		0	
	36 - 45	7		27		23		1	
	46 - 55	16		32		25		7	
	> 55	8		6		10		3	
Situação profissional	Total	31	100	66	100	61		9	100
	Quadro	30		64		57		7	
	Contratado	1		2		4		2	
	Total	31	100	66	100	61		9	100
Habilitações	Bacharelato	5		2		3		0	
	Licenciatura	24		59		55		6	
	Mestrado	2		5		3		3	
	Total	31	100	66	100	61		9	100

Quadro 5 - Caracterização do corpo docente do AEM

Característica	Parâmetro	Todos os níveis de ensino (Nº de assistentes)
Sexo	Feminino	6
	Masculino	3
	Total	9
Idade	25 - 35	1
	36 - 45	1
	46 - 55	4
	>55	3
	Total	9
Categoria	Contrato a tempo indeterminado	9
	Contratado	0
	Total	9
Habilitações	3º CEB	4
	Secundário	3
	Licenciatura	2
	Total	9

Quadro 6 - Caracterização do grupo de assistentes técnicos do AEM

Estabelecimento de Ensino		Sexo		Habilitações					Categoria		
				1º	2º CEB	3º CEB	Sec	Médio/ Superior	Efetivo	Contra tado	
Pré-escolar		F	M	CEB							
	J. I. de Amor	1	0	0	0	1	0	0	1	0	
	J. I. do B.º das Almuinhas	2	0	0	0	0	2	0	2	0	
	J. I. de Barreiros	1	0	0	0	0	1	0	1	0	
	J. I. da Coucinheira	1	0	0	0	0	1	0	1	0	
	J. I. da Gândara	3	0	1	0	0	2	0	3	0	
	J. I. do Janardo	1	0	0	0	0	1	0	1	0	
	J. I. de Marinheiros	2	0	1	0	0	0	1	2	0	
	J. I. de Marrazes 1	2	0	0	0	1	1	0	2	0	
	J. I. de Marrazes 2	1	0	0	0	0	1	0	1	0	
	J. I. de Outeiros da Gândara	2	0	0	1	1	0	0	2	0	
	J. I. dos Pinheiros	2	0	1	0	1	0	0	2	0	
	J. I. de Regueira de Pontes	2	0	0	0	0	2	0	2	0	
Total	N.º	20	0	3	1	4	11	1	20	Total	
	%	100	0	18	4,6	22,8	50	4,6	95,4		
1.º Ciclo	1.º CEB de Amor	1	0	0	0	0	0	1	1		
	1.º CEB de Barreiros	1	0	0	0	1	0	0	1		
	1.º CEB de Casal dos Claros	1	0	0	0	1	0	0	1		
	1.º CEB de Casal Novo	1	0	0	0	0	1	0	1		
	1.º CEB de Chãs	2	0	0	0	1	0	1	1	1*	
	1.º CEB de Coucinheira	1	0	0	0	1	0	0	0	1*	
	1.º CEB da Gândara	3	0	0	0	3	0	0	3		
	1.º CEB de Marinheiros	3	0	0	0	1	2	0	3		
	1.º CEB n.º 1 de Marrazes	4	0	0	0	4	0	0	3	1*	
	1.º CEB de Pinheiros	2	0	0	0	1	1	0	1	1*	
	1.º CEB da Quinta do Alçada	4	0	0	0	3	1	0	4		
	1.º CEB de Regueira de Pontes	1	0	1	0	0	0	0	0	1*	
	1.º CEB da Sismaria	2	0	0	0	2	0	0	2		
Total	N.º	26	0	1	0	18	5	2	21	Total	
	%	100	0	6,3	0	65,6	25	3,1	62,5		
2º e 3º Ciclos	EB 2, 3 de Marrazes	15	2	6	5	6	0	0	17	0	
	Total	N.º	15	2	6	5	6	0	17	Total	
		%	88,2	11,8	35,2	29,5	35,3	0	0	100	
TOTAL		N.º	56	10	11	8	27	11	1	50	
		%	96,5	17	19	14	46,5	19	1,5	86,2	

Quadro 7 - Caracterização do grupo de assistentes operacionais do AEM

-/-

ANEXO II - GRELHA DE QUESTÕES DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Cat. ⁸⁷	Subc. ⁸⁸	Variáveis	Questões
CULTURA DE ESCOLA	INTEGRAÇÃO NO AGRUPAMENTO (disponibilidade, motivação, dedicação, promoção da imagem do agrupamento)	Disponibilidade para desenvolvimento de atividades	1. De que forma encara o seu dia de trabalho na escola/agrupamento, antes de o iniciar? 2. Como perspetiva o futuro da sua escola/agrupamento? 3. Tem orgulho no seu trabalho ou desenvolve-o porque é a sua fonte de rendimento?
		Promoção da imagem do agrupamento para o exterior	4. Conhece e pode indicar as formas de divulgação das atividades realizadas utilizadas pelo agrupamento? 5. De que forma entende que uma boa divulgação de atividades pode influenciar a imagem do agrupamento? 6. Como sugere uma divulgação eficaz, direta e objetiva que chegue às pessoas? 7. Que imagem sente que as pessoas no exterior do agrupamento têm acerca do mesmo? Acha a mais correta? Justifique. 8. O que sugere poder ser feito para estabelecer uma nova imagem? 9. Que atividades julga que podem promover o agrupamento e projetar uma imagem positiva e atrativa?
		Civismo	10. Acha que os alunos respeitam a integridade física e psicológica uns dos outros? 11. E acha que o agrupamento deve promover a importância desse respeito pelos outros, junto dos alunos? Porquê? 12. Tem conhecimento de situações pouco cívicas, relacionadas com conflitos simples, desperdícios ou violência, nos espaços da escola? Quais? 13. Que sugestões faz para melhorar estas questões?
			14. Considera que há indisciplina nas salas de aula? 15. Sente esta escola como segura ou insegura? Porquê? 16. Que medidas podem ser tomadas para alterar as situações problemáticas na área da segurança? (se existirem...)
			17. Alguns alunos violam a segurança fugindo do estabelecimento pela porta principal ou pelo gradeamento. Como antevê uma resolução?
		Liderança	18. Quais as funções fundamentais das lideranças escolares? 19. O líder deve centralizar ou descentralizar as ações? Como? 20. Ao líder pede-se firmeza ou ponderação? Ou ambas? Porquê? 21. O líder deve ser uma fonte de inspiração e um exemplo. Concorda? Porquê?
		Articulação Curricular	22. Considera importante a articulação pedagógica entre ciclos de ensino? Entre quais? Porquê? 23. Os resultados da articulação devem ser comunicados à comunidade escolar? Porquê? 24. A articulação deve fazer-se em áreas disciplinares sujeitas a exame ou em todas as áreas? Justifique. 25. Quem deve coordenar esta articulação? Porquê?
		Resultados Escolares	26. De que forma pode a ação do líder influenciar os resultados escolares? 27. A ação do líder deve centrar-se nos resultados, no processo ou em ambos?
		Tipologia de Escola e Relação com o Ministério da Educação	28. O agrupamento de escolas onde trabalha tem contrato de autonomia? Ou é TEIP? Ou ambas as coisas? 29. Sente mais condições para trabalhar num agrupamento TEIP do que o que teria num agrupamento sem estas atribuições? 30. Sente mais condições para trabalhar num agrupamento com Contrato de Autonomia do que o que teria num agrupamento sem estas atribuições? 31. Reconhece a importância de uma técnica de serviço social, uma terapeuta da fala e uma animadora no agrupamento onde trabalha? Porquê? 32. Sabe como foi possível usufruir destas pessoas? 33. Que expectativas tem acerca do futuro do agrupamento como TEIP e com Contrato de autonomia?
	SERVIÇO PÚBLICO PRESTADO	Serviço público administrativo	34. Sente-se bem atendida nos serviços administrativos? Porquê? 35. Vê os seus problemas resolvidos quando se desloca aos serviços administrativos? Justifique. 36. O que faria para melhorar o serviço prestado?
		Serviço público prestado pelas AO	37. Sente que as AO mostram disponibilidade para o desempenho das suas tarefas com satisfação competência e simpatia? 38. Sente a presença constante das assistentes nos locais necessários? 39. Que sugeriria para melhorar o serviço que prestam?
		Protocolos e parcerias externos	40. Conhece os protocolos e parcerias estabelecidos entre agrupamento e entidades externas? 41. Acha que a escola/agrupamento deve recorrer a parceiros externos para promover melhorias a nível interno? Porquê?
		Expectativas e sugestões	42. Sente que é projetado para o exterior um clima positivo da sua escola/agrupamento de escolas? Porquê? 43. O que entende que deve ser feito para melhorar o serviço prestado, na generalidade? 44. Existe alguma outra questão não abordada sobre a qual pretenda pronunciar-se neste momento?

⁸⁷ Categoria⁸⁸ Subcategoria

ANEXO III - ENTREVISTAS - TRANSCRIÇÃO

ENTREVISTA 1 - ENTREVISTADO 1 (E1) (28/01/15)

RF - Como é que encaras o teu dia de trabalho antes de o começares (1)

E1 - Encaro o meu dia de trabalho sempre com otimismo e disponibilidade e determinação.

RF - Que futuro é que perspectivas para o agrupamento (2)?

E1 - Perspetivo o futuro do agrupamento também com otimismo e pensando que as coisas poderão melhorar ainda apesar dos resultados bastante razoáveis que temos obtido nas diversas vertentes da nossa intervenção.

RF - Tens orgulho no que fazes ou isto é somente a tua fonte de rendimento (3)?

E1 - É claro que tenho orgulho naquilo que faço e gosto daquilo que faço ainda que as questões relacionadas com o rendimento para mim e para qualquer pessoa sejam absolutamente importantes também.

RF - Conheces e podes indicar-me as formas de divulgação das atividades realizadas utilizadas pelo agrupamento (4)?

E1 - Conheço as formas de divulgação, naturalmente.

RF - De que forma entendes que uma boa divulgação das atividades pode influenciar a imagem do agrupamento (5)?

E1 - Entendo que a boa divulgação que aqui vamos fazendo tem dado os seus resultados, temos tido o prazer de observar que atividades como o Sarau e o Dia Aberto têm tido uma afluência e uma presença de muitos encarregados de educação e pessoas da comunidade, o que significa que a mensagem passou e que a divulgação foi bem feita. Fazemo-la, naturalmente, através dos nossos meios internos, através de mensagens pelo diretor de turma, através dos meios informáticos que nos permitem chegar ao alcance de praticamente toda a comunidade e quando é possível conseguimos que jornais locais também publiquem essas atividades.

RF - Como sugeres que possa ser feita essa divulgação que falas, de forma mais direta e objetiva (6)?

E1 - Acho que acabei de responder, mais ou menos, a esta questão também, o que é que eu sugiro

para que este tipo de divulgação tenha eficácia... sugiro que se mantenham os meios que temos utilizado e que se possam desenvolver ainda mais, largar ainda mais, designadamente, junto dos meios de comunicação social e fazendo uma aproximação quase individual através das cadernetas dos alunos para que as coisas possam chegar a todas as famílias e à comunidade em geral.

RF - Que imagem pensas que as pessoas no exterior do agrupamento têm acerca dele (7)? Achas a mais correta? Justifica...

E1 - Pois, esta é uma pergunta correta. Eu acho que a imagem que decorre desde há muitos anos a esta parte é que somos um agrupamento difícil, com uma população difícil, com problemas ligados com alguns episódios de violência, etc., mas eu acho que as pessoas depois de passarem por cá ficam com uma ideia completamente diferente. É evidente que temos os nossos problemas, é evidente que não temos uma vida fácil e temos aqui uma franja de alunos que teimam em perseguir condutas menos apropriadas, mas também é bom afirmar que ficamos muito satisfeitos quando os professores passam por aqui algum tempo e as famílias que têm cá os filhos até ao nono ano, saem com a sensação que nós cumprimos e cumprimos bem o nosso dever. Portanto, há uma imagem antes e uma imagem depois, eu diria, há uma imagem generalizada para quem não nos conhece, a partir do momento em que nos conhecem ficam com uma ideia completamente diferente e a imagem é boa.

RF - O que sugeres para que se possa estabelecer uma nova imagem (8)?

E1 - Pois, continuar a perseguir os nossos objetivos com uma dose de paciência enorme porque sabemos que, apesar do trabalho que fazemos e das atividades que encetamos e que levamos a cabo no sentido de melhorar a nossa imagem, nem sempre somos compreendidos. Mas desistir não vai acontecer, com toda a certeza.

RF - Que atividades julgas que podem promover o agrupamento e projetar uma imagem positiva e atrativa (9)?

E1 - Já falámos das atividades, o nosso plano de atividades tem um sem número de atividades que conduzem à melhoria, de facto, dessa imagem ainda que eu pense que os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.

RF - Achas que os alunos respeitam a integridade física e psicológica uns dos outros (10)?

E1 - Nem todos! Nem todos... Como disse há pouco há uma franja de jovens que continuam a não perceber que estar numa escola, como noutro local qualquer, exige um tipo de respeito pelos outros que nem sempre é cumprido, nem sempre é conseguido.

RF - E achas que o agrupamento deve promover a importância desse respeito pelos outros junto dos alunos (11)?

E1 - É claro que o agrupamento deve promover a importância desse respeito, tentamos fazer passar essa mensagem através daquilo que está plasmado no nosso regulamento interno, logo no início do ano, entre outras ações e, naturalmente, que vamos conseguindo ter resultados aqui e ali, através do gabinete de mediação também, agora, eu continuo a pensar que não é só no agrupamento de Marrazes, haverá sempre uma franja de alunos que não são cumpridores nem nestas áreas do civismo nem nas outras áreas todas. São gente que não gosta de cumprir.

RF - Conheces alguma situação que possamos considerar de menos cívica, relacionada com conflitos simples, algum desperdício ou violência na escola (12)? E se conheces diz-me quais?

E1 - Tenho, tenho, ainda na semana passada aconteceu aqui um ato de vandalismo, uma agressão bárbara a um aluno que forma devidamente castigados, é um assunto que está ainda a ser tratado internamente, mas lamentavelmente tenho de reconhecer que, ainda que com pouca frequência, há casos duma violência evidente. Não estou a falar dos casos daquelas bulhas diárias entre meninos, isso é uma coisa que faz parte do crescimento, agora, casos de violência, infelizmente, também acontecem... acabei de dar um exemplo.

RF - Que sugeres que se faça para melhorar essas questões (13)?

E1 - Pois, lá está. A tal intervenção a nível do civismo que é feita no início do ano, quer pela direção, quer pelos professores, quer pelos diretores de turma, e como dizer, e uma pertinência destes assuntos que não podem ser guardados para quando acontece alguma coisa que não correu bem. Há que estabelecer programas que façam chegar a mensagem com maior objetividade aos alunos.

RF - Consideras que há indisciplina na sala de aula (14)?

E1 - Alguma... Nós sabemos que em turmas que têm características diferentes, como as turmas das nossas ofertas formativas como o PCA e a turma do vocacional são constituídas por alunos que, à partida, são um pouco difíceis nesta área da disciplina e não há dúvida que, às vezes, a indisciplina acontece nas salas de aula. Já nas turmas do regular, ainda que hajam turmas mais difíceis que outras, não podemos, enfim, caracterizar a questão como recorrente.

RF - Sentes esta escola como segura (15)? E já agora explica o porquê da tua resposta?

E1 - Esta escola é tão insegura e tão insegura como as outras. Vou voltar a repetir o que já disse há pouco, há uma franja de alunos que nos leva a perder a paciência mas, no geral, no essencial, no que diz respeito a uma elevadíssima percentagem esta escola tem uma ambiência perfeitamente normal, eu diria, igual a todas as outras.

RF - Que medidas achas que podem ser tomadas para alterar as situações problemáticas na área da segurança (se existirem...) (16)?

E1 - Pois, temos falado sobre esta matéria, existe de facto a possibilidade de partirmos para um pedido de autorização ou, pelo menos, para uma abordagem a nível superior, no sentido de perceber se podemos alargar a nossa intervenção em matéria de videovigilância. Nalguns locais isto poderia, com certeza, resultar como fator de dissuasão, imprimir lugar, e depois como fator de comprovação dos atos menos lícitos que forem praticados.

RF - Alguns alunos violam a segurança fugindo da escola pela porta principal ou pelo gradeamento. Que sugeres para resolver este problema (17)?

E1 - Pois... Eu diria que isto é uma situação que tem acontecido pouco, ultimamente, aliás, muito pouco. Mas é uma situação que, volta e meia, vai voltar a acontecer. Há gente que não tem juízo nenhum. Não vale a pena voltar a falar na tal franja de alunos que gosta de não cumprir.

RF - Quais são as funções fundamentais das lideranças escolares (18)?

E1 - Bom, isto dava para estarmos aqui a falar sobre questões de liderança. Eu diria que todas as questões são fundamentais para quem lidera, não há uma mais importante que a outra. Todas as questões desde as questões pedagógicas, administrativas, financeiras, patrimoniais, bom, tudo é importante.

RF - O líder deve centralizar ou descentralizar as suas ações e como (19)?

E1 - Bom, eu desde sempre que sou apologista de que a autoridade deve ser distribuída e repartida, ainda que com a distribuição dessa autoridade também suba o nível de responsabilidade das pessoas que recebem, por delegação do diretor ou da direção, as funções de colaborar na liderança e na gestão do dia a dia nas escolas.

RF - Ao líder pede-se firmeza, ponderação, ambas? E porquê (20)?

E1 - As duas, sem dúvida nenhuma, as duas. Ponderação sempre, firmeza, principalmente, nas situações de carácter mais problemático não pode de deixar nunca, não pode ficar demonstrado em qualquer situação que o líder não é firme quando tem de agir com firmeza.

RF - O líder deve ser uma fonte de inspiração e um exemplo. Concordas (21)? E porquê?

E1 - Concordo, concordo que o líder deve ser uma fonte de inspiração e sempre um exemplo. Não há dúvida nenhuma, porque tem de se constituir como uma referência e assumir-se como motor.

RF - Consideras importante a articulação pedagógica entre ciclos (22). Entre quais e porquê?

E1 - Sem dúvida e nós estamos a implementá-la e cada vez mais a partir do pré-escolar, principalmente, nas áreas da matemática e do português, mas esta é uma situação que há necessidade de alargar, de difundir, de fazer com que aconteça com maior frequência.

RF - Os resultados dessa articulação pensas que devem ser comunicados a toda a comunidade escolar e porquê (23)?

E1 - Claro, tudo aquilo que seja uma boa prática deve ser comunicado à comunidade escolar.

RF - A articulação deve fazer-se em áreas disciplinares sujeitas a exame ou em todas as áreas (24) e porquê?

E1 - Bom, eu acho que em todas as áreas, ainda que, ultimamente, se reconheça que temos atuado, principalmente, no português e na matemática que são as disciplinas que vão a exame. Mas isto tem que levar uma volta e, como disse, desde o pré-escolar e aí não há preocupação com exames e, portanto, há aqui uma série de coisas que podem e devem ser trabalhadas nesta matéria.

RF - Quem deve coordenar essa articulação e porquê (25)?

E1 - Bom, os coordenadores de departamento, já que estamos a falar de questões vincadamente pedagógicas, os coordenadores de departamento, com toda a certeza. Ainda que devam surgir orientações gerais por parte da direção e do conselho pedagógico, a verdade é que os coordenadores devem ser eles a liderar este tipo de situações.

RF - De que forma pode a ação do líder influenciar os resultados escolares (26)?

E1 - Bom, de uma forma direta eu diria que não pode influenciar, duma forma ainda que indireta mas objetiva pode, pois pode. Eu daria aqui o exemplo da nossa escola, da forma como há uns anos atrás foi introduzida aqui um tipo de constituição de turmas no terceiro ciclo, as tais turmas de nível, que foram francamente criticadas quando do seu arranque, mas que toda a gente reconhece que estão a dar os seus frutos. Eu aqui tenho que reconhecer que a persistência nesta matéria por parte do líder influenciou objetivamente nos resultados que estamos a conseguir alcançar.

RF - Achas que a ação do líder deve centrar-se nos resultados, no processo ou em ambos (27)?

E1 - Em ambos, aliás, não creio que se consigam bons resultados sem que, do ponto de vista dos processos, não haja conteúdos capazes de nos conduzir aos tais bons resultados e é por isso mesmo.

RF - O teu agrupamento tem contrato de autonomia, é TEIP, ambas as coisas, o que sabes disto (28)?

E1 - O agrupamento tem autonomia e é TEIP.

RF - Sentes ter mais condições por trabalhares num TEIP do que terias noutra que não o fosse (29)?

E1 - Temos, clara e objetivamente, temos recursos acrescidos em diversas áreas negociamos anualmente com a direção geral de educação, são áreas que entendemos mais sensíveis e suscetíveis da necessidade de serem apoiadas. Estamos a falar de matemática e português do 1º ciclo, estamos a falar de matemática no 3º ciclo, estamos a falar principalmente dessas áreas do ponto de vista curricular. Mas também temos recursos acrescidos noutras áreas. Já aqui falámos, por exemplo, da imagem do agrupamento e para isso muito contribuem as ações e as intervenções da técnica de serviço social e da animadora cultural e, portanto, concluindo, eu diria que temos melhores condições que as outras escolas ou temos condições favoráveis nesta escola por sermos TEIP, não tenho dúvidas nenhuma. Para além disso, há a considerar também, as coisas já foram melhores, que também do ponto de vista financeiro acabamos por receber algumas verbas para o desenvolvimento de algumas atividades que de outra maneira não poderíamos levar a cabo.

RF - Sentes mais condições por trabalhares num agrupamento com contrato de autonomia do que terias noutra que não o tivesse (30)?

E1 - Pois, relativamente ao facto de sermos também uma escola com autonomia, pois não temos beneficiado nada com isso e eu até diria mais, por aquilo que oiço de outras escolas que têm contrato de autonomia, mas não são TEIP, o benefício não se vê, não se vê, aliás, é uma situação que está a ser deveras criticada a nível nacional.

RF - Achas importante ter uma animadora, uma técnica de serviço social e uma terapeuta da fala no agrupamento (31)?

E1 - Evidentemente que sim... Fazem muita falta e até seria bom que pudessem ser mais.

RF - Sabes como é possível ter essas pessoas aqui (32)?

E1 - Pois, só é possível ter, a terapeuta da fala não, a terapeuta da fala é-nos atribuída anualmente pela DGESTE, tendo em conta que nós temos duas salas de ensino estruturado e, portanto, não tem a ver com o TEIP. A animadora e a técnica de serviço social sim, só nos são atribuídas exatamente porque somos TEIP senão não as teríamos.

RF - Que expetativas tens acerca do futuro do agrupamento como TEIP e com Contrato de autonomia (33)?

E1 - Tenho a expetativa de continuarmos a ser TEIP, o contrato de autonomia, pelos vistos, não nos vem acrescentar nada e, portanto, as expetativas nessa área são para pensar quando acabar o prazo deste contrato. No que diz respeito ao facto de sermos TEIP e de podermos continuar a usufruir de todos os recursos acrescidos de que já falei e tudo aquilo que nós podemos usufruir em termos de desenvolvimento de atividades extracurriculares e curriculares, pois é importante que continuemos a ser TEIP e as expetativas são as melhores possíveis.

RF - Sentes-te bem atendida nos serviços administrativos (34)?

E1 - Sinto-me otimamente atendido nos serviços administrativos, pronto, porque também conheço os cantos à casa e conheço os caminhos para a resolução das questões.

RF – Por norma, saís com os problemas resolvidos ou não (35) e justifica?

E1 - Sim, os meus problemas nunca deixaram de ser resolvidos nos serviços administrativos.

RF – O que farias para melhorar o serviço prestado (36)?

E1 - Pois, se aquilo fosse uma equipa de andebol faria algumas substituições mas, de resto, acho que a equipa se tem portado bem no essencial.

RF – Em relação às assistentes operacionais, sentes que mostram disponibilidade para desempenhar as suas funções e que o fazem com simpatia e com competência (37)?

E1 - Na maior parte dos casos, sim. Não temos grandes razões de queixa mas, enfim, como em tudo na vida e ainda há bocado falava na franja de alunos que não consegue cumprir, pois, como em tudo na vida, em todas as áreas da nossa sociedade há sempre uma ou outra pessoa menos prestável e menos simpática.

RF - Sentes a presença constante das assistentes nos locais necessários (38)?

E1 - Acho que sim, que no essencial são cumpridoras.

RF - Que sugestão farias para melhorar o serviço que prestam (39)?

E1 - Eu diria exatamente o mesmo que disse há bocado em relação à secretaria, se fosse uma equipa e eu fosse o treinador, pois, e me permitissem (risos), eu faria algumas substituições porque, de facto, o serviço que fazem é bom, seria melhor se não tivessem duas ou três pessoas menos disponíveis.

RF - Conheces os protocolos e parcerias estabelecidos entre o agrupamento e parceiros externos (40)?

E1 - Conheço, naturalmente, os protocolos que temos com entidades externas.

RF - Achas que o agrupamento deve recorrer a parceiros externos para promover melhorias internas e porquê (41)?

E1 - Reconheço que sim, que devemos recorrer, temos necessidade de recorrer a parceiros externos para melhorar a nossa prestação.

RF - Sentes que é projetado para o exterior um clima positivo do agrupamento e porquê (42)?

E1 - Eu acho que isto é dizer um pouquinho aquilo que disse lá mais para trás, que é projetado um clima positivo para o exterior é mas, duma mentira geral, depois das pessoas conhecerem aquilo que aqui se passa. Falar com duas ou três pessoas que não nos conheçam é, naturalmente, confrontarmo-nos com dizerem "Eh pá, tenho ouvido dizer tanto mal daquilo!". Para aqueles que nos conhecem, pois. não tenho dúvidas que depois as coisas ficam viradas ao contrário.

RF - O que achas que pode ser feito para melhorar o serviço prestado, na generalidade (43)?

E1 - Pois, entendo que, na generalidade, é continuar a persistir naquilo que são as nossas boas práticas e tentar cada vez mais e ser mais ambicioso e chegar o mais além possível

RF - Existe alguma questão que queiras abordar e sobre a qual não tenham sido feitas perguntas (44)?

E1 - Eu acho que não, foi tudo abordado. Espero ter estado à altura deste desafio e falta, portanto, agora o cabrito e o garrafão de cinco litros...

RF - Pois, pois... Obrigado...

-//-

ENTREVISTA 2 - ENTREVISTADO 2 (E2) (17/01/15)

RF - Como é que encaras o teu dia de trabalho antes de o começares (1)

E2 - Tem dias: hoje custou um pouco. Ainda estou em “modo fim-de-semana”. Mas há dias em que tenho mais vontade de vir trabalhar...

RF - Que futuro é que perspetivas para o agrupamento (2)?

E2 - Um pouco incerto. Cada governo tem a sua ideia e o dia de amanhã é incerto: Agrupamos ou não agrupamos? As disciplinas que damos vão ter mais ou menos horas? O serviço que nos atribuem deve ser letivo ou não letivo? A taxa de natalidade vai aumentar ou diminuir? Os colegas que estão destacados vão voltar à escola ou continuam destacados? São tudo questões que podem influenciar a necessidade maior ou menor de recursos humanos numa escola. Para além das questões económicas que se alteram com muita facilidade... por exemplo aqui há uns anos atrás investiu-se muito em recursos informáticos que neste momento estão obsoletos e quem diz isto diz outras coisas como as instalações degradadas e o desinvestimento geral com o retirar de disciplinas que podiam ser aproveitadas para desenvolver outras competências das crianças como por exemplo a área de projeto (amada por muitos e odiada por outros tantos). Resumidamente posso dizer que não faço prognósticos pois não sou eu quem decide. Vou-me ajustando ao que me mandam fazer...

RF - Tens orgulho no que fazes ou isto é somente a tua fonte de rendimento (3)?

E2 - As duas coisas. Tenho a sorte de fazer o que gosto e ser pago para isso. A única frustração que tenho é de nem sempre poder fazer o que gosto como gosto.

RF - Conheces e podes indicar-me as formas de divulgação das atividades realizadas utilizadas pelo agrupamento (4)?

E2 - Conheço pois. O site do agrupamento no moodle e no portal mas essencialmente o Facebook, o email, por vezes os jornais locais quando se justifica e há verba para isso.

RF - De que forma entendes que uma boa divulgação das atividades pode influenciar a imagem do agrupamento (5)?

E2 - É como em tudo na vida: de quem não se fala não se sabe e se não se souber pode-se pensar que não se faz nada quando, pelo contrário, estão sempre coisas a acontecer. Por isso acho que é importante divulgar o que se faz para que saibam que no agrupamento também se fazem e

acontecem coisas boas.

RF - Como sugeres que possa ser feita essa divulgação que falas, de forma mais direta e objetiva (6)?

E2 - Principalmente com imagens. Com se costuma dizer: as imagens valem 1000 palavras. Atualmente o facebook e outras ferramentas do género podem e devem ser utilizadas como montra do que se faz e acontece no agrupamento. Acrescenta-se uma pequena descrição e já está! O que passa de boca em boca também é importante e pode reforçar a imagem positiva assim como ao contrário também é verdade. Por isso temos que apelar a quem passa por cá e participa nas atividades que as divulguem, principalmente os aspetos positivos.

RF - Que imagem pensas que as pessoas no exterior do agrupamento têm acerca dele (7)? Achas a mais correta? Justifica...

E2 - Penso que a imagem do agrupamento não será a melhor mas depende das pessoas a quem se pergunta. Acho que aquelas que por cá já passaram ou os filhos, de uma forma geral (quero acreditar), refizeram a sua imagem pois ao passar depois por outras escolas podem verificar que os Marrazes são só mais uma e que em certos aspetos até será tão bom ou melhor que outros agrupamentos. No entanto ainda muita gente terá uma imagem negativa devido ao estigma que insiste em assombrar um agrupamento que não é pior do que os outros, pelo contrário apresenta de forma consistente bons resultados académicos e frequentemente ouvimos colegas de outras escolas referirem que os alunos de Marrazes são bem preparados.

RF - O que sugeres para que se possa estabelecer uma nova imagem (8)?

E2 - Água mole em pedra dura... temos que continuar a insistir e divulgar o que se faz de bom...

RF - Que atividades julgas que podem promover o agrupamento e projetar uma imagem positiva e atrativa (9)?

E2 - Penso que tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições, etc..

RF - Achas que os alunos respeitam a integridade física e psicológica uns dos outros (10)?

E2 - Embora as crianças sejam tendencialmente cruéis umas com as outras e isso faça parte do crescimento e do desenvolvimento socioafetivo penso que na sua maioria respeitam mas existe sempre uma pequena minoria que não consegue interiorizar os valores do respeito e de viver em comunidade.

RF - E achas que o agrupamento deve promover a importância desse respeito pelos outros junto dos alunos (11)?

E2 - Claro que sim porque se vivemos em sociedade temos que nos respeitar e a escola deve promover e defender esses princípios e contribuir para uma sociedade melhor

RF - Conheces alguma situação que possamos considerar de menos cívica, relacionada com conflitos simples, algum desperdício ou violência na escola (12)? E se conheces diz-me quais?

E2 - À parte de casos especiais que como já disse são pontuais e provocados por uma minoria (sempre pelos mesmos) o que mais me choca é a falta de cuidado com o lixo que deixam espalhado pelo chão da escola, incluindo comida. Parece que não têm à disposição caixotes do lixo e reciclagem. Ora aqui está uma matéria que era tratada na área de projeto e que já dava resultados visíveis. Agora há um retrocesso.

RF - Que sugeres que se faça para melhorar essas questões (13)?

E2 - Para melhorar? Não sei... talvez o que se vai fazendo: colocar os prevaricadores a apanhar o lixo do chão. Se houver necessidade de castigar alguém por alguma coisa mal feita que se castigue a apanhar o lixo. Não havendo a "área projeto" onde os alunos tinham uma escala de turmas que apanhavam o lixo talvez se possa fazer isso, de vez em quando, em "oferta complementar" (pausa)... embora saiba que é uma disciplina usada para muitos fins e que o tempo não chega para tudo...

RF - Consideras que há indisciplina na sala de aula (14)?

E2 - Indisciplina é muito vago... acho que há indisciplina em qualquer sala de aula de qualquer escola, numas turmas mais do que noutras e com alguns professores mais do que com outros...

RF - Sentes esta escola como segura (15)? E já agora explica o porquê da tua resposta?

E2 - O mesmo que já respondi anteriormente: esta escola é como todas as escolas, diria mesmo como a sociedade onde se insere. Tem pessoas corretas e outras menos corretas. De um modo geral posso dizer que é segura mas não posso ser desleixado e deixar os meus pertences ao dispor das pessoas menos corretas que de certeza que vão aproveitar a ocasião para ficar com as minhas coisas. Mas isso acontece-me na piscina, na rua ou em qualquer outro sítio.

RF - Que medidas achas que podem ser tomadas para alterar as situações problemáticas na área da segurança (se existirem...) (16)?

E2 - Infelizmente nada que seja fácil de implementar na conjuntura atual: Mais pessoas/funcionários a circular pela escola (não podemos contratar), cofres mais seguros que os cacifos (não podemos comprar), câmaras a filmar e gravar áreas problemáticas durante o dia (é complicado...).

RF - Alguns alunos violam a segurança fugindo da escola pela porta principal ou pelo gradeamento. Que sugeres para resolver este problema (17)?

E2 - Eletrificar as grades (risos)... é como eu disse na resposta anterior: mais pessoas e câmaras mas não podemos... Neste caso particular também podíamos colocar arame farpado ou outra forma que impossibilitasse a saída pelo gradeamento mas isso tornaria a escola numa prisão e feia. NA portaria já se está a equacionar um forma de limitar essas situações com uma alteração da configuração criando um espaço que é uma espécie de antecâmara antes de entrar ou sair. Seja como for penso que os casos de crianças que fazem isso são poucos e fica-se sempre a saber quando isso acontece. Há que trabalhar em conjunto com os encarregados de educação e quando isso acontece informar que saíram e que não tivemos hipótese de evitar pois quem quer sair consegue sempre...

RF - Quais são as funções fundamentais das lideranças escolares (18)?

E2 - Essencialmente gerir. Não há muito espaço para liderar.

RF - O líder deve centralizar ou descentralizar as suas ações e como (19)?

E2 - Sempre que possível deve descentralizar recorrendo a pessoas da sua confiança e que se identifiquem com as suas ideias.

RF - Ao líder pede-se firmeza, ponderação, ambas? E porquê (20)?

E2 - Ambas e mais algumas, dependendo da situação e com quem o líder está a lidar. Tem que se adaptar.

RF - O líder deve ser uma fonte de inspiração e um exemplo. Concordas (21)? E porquê?

E2 - Acho que sim. É assim que poderá mobilizar mais simpatizantes para a sua causa.

RF - Consideras importante a articulação pedagógica entre ciclos (22). Entre quais e porquê?

E2 - Sim considero. Principalmente entre os anos de final de ciclo com o 1º ano do ciclo seguinte. Deve existir uma continuidade do trabalho desenvolvido. No último ano do ciclo deve preparar-se a entrada no ciclo seguinte e no 1º ano de cada ciclo deve existir uma progressividade nas metodologias usadas de modo a diminuir o choque e a diferença.

RF - Os resultados dessa articulação pensas que devem ser comunicados a toda a comunidade escolar e porquê (23)?

E2 - Sim. Penso que a comunidade deve saber como funciona o agrupamento.

RF - A articulação deve fazer-se em áreas disciplinares sujeitas a exame ou em todas as áreas (24) e porquê?

E2 - Sempre que possível em todas as áreas pois penso que os benefícios devem ser alargados e

não circunscritos.

RF - Quem deve coordenar essa articulação e porquê (25)?

E2 - Penso que o melhor será uma equipa com vários professores pois só assim se pode fazer a verdadeira articulação. Penso que ninguém sozinho poderá compreender todas as particularidades dos vários níveis de ensino. Assim deveria de existir uma dupla para tratar da articulação entre a pré e o 1º CEB; do 4º ano para o 5º deveriam ser 4 (4º ano+lp+mat+exp do 5º); do 6º para o 7º podiam ser dois professores por área disciplinar. Mas o mais importante é que tenham perfil: que acreditem na articulação, que tenham conhecimentos/formação e competências para esse papel.

RF - De que forma pode a ação do líder influenciar os resultados escolares (26)?

E2 - Se conseguir que todos sigam uma dinâmica de compromisso com as boas práticas que defende será mais fácil atingir melhores resultados.

RF - Achas que a ação do líder deve centrar-se nos resultados, no processo ou em ambos (27)?

E2 - Principalmente no processo de forma a chegar aos resultados pretendidos.

RF - O teu agrupamento tem contrato de autonomia, é TEIP, ambas as coisas, o que sabes disto (28)?

E2 - As duas.

RF - Sentes mais condições por trabalhares num TEIP do que terias noutra que não o fosse (29)?

E2 - Acho que existem algumas vantagens no que diz respeito a recursos humanos mas são cada vez menos. As condições de trabalho penso que são as mesmas que noutra escola.

RF - Sentes mais condições por trabalhares num agrupamento com contrato de autonomia do que terias noutra que não o tivesse (30)?

E2 - Idem idem aspas aspas...

RF - Achas importante ter uma animadora, uma técnica de serviço social e uma terapeuta da fala no agrupamento (31)?

E2 - Esses recursos são de grande importância pois ajudam a superar algumas dificuldades que muitos dos alunos têm.

RF - Sabes como é possível ter essas pessoas aqui (32)?

E2 - Sim, através da negociação com a tutela.

RF - Mas com que fundamento se negociou?

E2 - Ao abrigo de sermos TEIP.

RF - Que expectativas tens acerca do futuro do agrupamento como TEIP e com Contrato de autonomia (33)?

E2 - Nenhumas. Não sei se vamos ser premiados ou prejudicados se apresentarmos bons resultados como temos vindo a apresentar.

RF - Sentes-te bem atendida nos serviços administrativos (34)?

E2 - Depende das pessoas que me atendem. São todos corretos mas nem todos são capazes.

RF – Por norma, saís com os problemas resolvidos ou não (35) e justifica?

E2 - Com algumas pessoas sim mas as outras têm algumas limitações e se a que costuma resolver não está, mais vale voltar mais tarde quando quem resolve estiver.

RF – O que farias para melhorar o serviço prestado (36)?

E2 - Sei que não é fácil mas algumas pessoas deviam ser reconvertidas e outras reformadas pois não estão a ser produtivas.

RF – Em relação às assistentes operacionais, sentes que mostram disponibilidade para desempenhar as suas funções e que o fazem com simpatia e com competência (37)?

E2 - Algumas sim mas nem todas.

RF - Sentes a presença constante das assistentes nos locais necessários (38)?

E2 - Não.

RF - Que sugestão farias para melhorar o serviço que prestam (39)?

E2 - À semelhança da secretaria nem todas estão capazes ou disponíveis mas para além desse problema temos também falta de AO. Dava jeito ter pelo menos mais um homem e uma senhora, pelo menos se as que estão constantemente de baixa estivessem ao serviço e contando com uns “emprestados” que por cá vão ficando. Para melhorar o serviço com as que temos é necessário “água mole em pedra dura” e talvez dar mais formação.

RF - Conheces os protocolos e parcerias estabelecidos entre o agrupamento e parceiros externos (40)?

E2 - Sei que existem alguns acordos de cavalheiros mas não sei se estão escritos.

RF - Achas que o agrupamento deve recorrer a parceiros externos para promover melhorias internas e porquê (41)?

E2 - Penso que sim. É importante pois os nossos parceiros podem fornecer meios que não temos como por exemplo uma carrinha para efetuar transportes, uma sala de maior capacidade para alguns momentos como por exemplo um anfiteatro, entre outros. Estas parcerias podem trazer benefícios para o agrupamento e em última análise isso vai ter um impacto positivo.

RF - Sentes que é projetado para o exterior um clima positivo do agrupamento e porquê (42)?

E2 - De um modo geral sim. Especialmente quando os professores e alunos que por cá passaram levam a mensagem de uma escola onde se trabalha bem e que é tão boa ou melhor que as outras. Os resultados académicos também demonstram que estamos no bom caminho. Por vezes acontece qualquer incidente que deita tudo por terra...

RF - O que achas que pode ser feito para melhorar o serviço prestado, na generalidade (43)?

E2 - Continuar a desenvolver atividade de promoção como o dia aberto e continuar com o que se tem feito na parte académica. Existem coisas a melhorar? com certeza! Temos autonomia para fazer muitas delas? não! Vamos tentando "caçar com gato".

RF - Existe alguma questão que queiras abordar e sobre a qual não tenham sido feitas perguntas (44)?

E2 - Não.

RF - Obrigado...

-//-

ENTREVISTA 3 - ENTREVISTADO 3 (E3) (21/01/15)

RF - Como é que encaras o teu dia de trabalho antes de o começares (1)?

E3 - Devo dizer que cada dia de trabalho encaro como um desafio. Esta é a minha forma de me motivar, de me automotivar e dar sempre, tentar pelo menos, o meu melhor profissionalmente e pessoalmente.

RF - Que futuro é que perspetivas para o agrupamento (2)?

E3 - Vejo a minha escola afirmar-se no futuro pela diferença. Vejo-a afirmar-se no futuro, sobretudo, pelo aumento da oferta formativa, o facto de termos ensino vocacional, o facto de termos turmas do percurso curricular alternativo e beneficiar de uma experiência já longa, sobretudo, em turmas de alunos que optaram por cursos alternativos, temos um longo histórico de cursos de educação e formação, por exemplo, e temos, ainda dentro desta afirmação pela diferença, no nosso contexto educativo, as turmas de nível que são responsáveis, no meu entender, por grande parte do sucesso que o nosso agrupamento tem conseguido nestes últimos anos. Portanto, uma aposta a manter.

RF - Tens orgulho no que fazes ou isto é somente a tua fonte de rendimento (3)?

E3 - Tenho orgulho no meu trabalho, sobretudo, nos resultados do meu trabalho. É verdade que o rendimento me interessa mas é sobretudo o orgulho no fazer bem, no fazer diferente, no deixar uma marca positiva que me motiva a fazer mais e melhor.

Responder a esta questão é falar do Dia Aberto, falar do Sarau do agrupamento que são dois marcos importantes durante o ano na divulgação das atividades realizadas pela escola. São marcos importantes mas não são os únicos. Temos ainda a página Web do agrupamento, a página moodle que, embora graficamente o moodle deixe muito a desejar, tem a informação atualizada do que se vai fazendo no agrupamento e, mais recentemente, numa forma mais consistente e graficamente mais apelativa, as potencialidades que oferece o portal, na divulgação de atividade e, sobretudo, na divulgação de informação relevante para o funcionamento do agrupamento considerando a sua dispersão geográfica.

RF - De que forma entendes que uma boa divulgação das atividades pode influenciar a imagem do agrupamento (5)?

Dar a conhecer as iniciativas levadas a cabo pelo agrupamento, promover dentro desta boa divulgação uma imagem positiva daquilo que se faz intra-portas, é fundamental para que quem está de fora perceciona, ou tenha uma perceção, da dinâmica que se vive dentro da escola. É

importante que a boa divulgação das atividades esteja sempre orientada para a criação de uma identidade da nossa escola, uma identidade à Marrazes porque se nós nos colarmos a essa imagem, essa imagem positiva de ser dos Marrazes, estamos a fazer uma boa divulgação da nossa escola, do nosso agrupamento.

RF - Como sugeres que possa ser feita essa divulgação que falas, de forma mais direta e objetiva (6)?

Neste ponto em concreto, entendo que uma divulgação eficaz é uma divulgação que vem de dentro para fora. E, para isso, é preciso apostar no pessoal docente e não docente do agrupamento para projetar essa imagem positiva. Têm de ser os professores, sobretudo os professores, do agrupamento que têm de fazer este marketing positivo do bom que se faz dentro do agrupamento. Por outro lado, temos o pessoal auxiliar que contacta muitas vezes com os pais e encarregados de educação que vão levar os filhos à escola, portanto, esse pessoal tem de ser formado no sentido de evidenciar sempre as coisas boas que se fazem na escola, minimizando sempre a sua opinião no que diz respeito a situações de conflito ou a situações que eles próprios têm conhecimento e que decorrem do normal funcionamento da escola. É fundamental aqui, também, para uma divulgação eficaz e objetiva uma formação dos diretores de turma. O diretor de turma tem aqui um papel fundamental no que diz respeito ao passar da mensagem aos encarregados de educação. Passar uma mensagem positiva, de confiança, de tranquilidade, isso traz depois a montante muitos frutos e a mensagem é passada também com um toque emocional que é fundamental.

RF - Que imagem pensas que as pessoas no exterior do agrupamento têm acerca dele (7)? Achas a mais correta? Justifica...

E3 - Pois bem, as pessoas exteriores ao agrupamento, no passado, estigmatizado pela própria imagem de marca TEIP, tinham do agrupamento uma imagem menos positiva. No entanto, ao longo deste anos, temos vindo a promover uma imagem positiva do agrupamento no seio da comunidade onde está inserido. Portanto, este trabalho conseguido com o Dia Aberto, conseguido com o Sarau, conseguido com um discurso diferente de afirmação do agrupamento, tem operado no exterior uma inversão nessa forma de olhar para os Marrazes. A verdade é que, quem conhece os Marrazes, depois de conhecer e sentir o que se faz no nosso agrupamento tem, quase naturalmente, uma imagem positiva do mesmo. Por isso, acho perfeitamente incorreto, injusto até, que muitas vezes ampliando situações que ocorrem no interior das nossas escolas, deste nosso agrupamento, igual a tantos outros, amplia-se negativamente e isso contribui para uma imagem menos positiva. No entanto, cabe-nos a nós professores do agrupamento, a todos os responsáveis pelo processo educativo no agrupamento, inverter isso e sempre que possível, sempre que sejamos chamados a participar, a minimizar as situações menos agradáveis e dar ênfase às situações mais positivas.

RF - O que sugeres para que se possa estabelecer uma nova imagem (8)?

Esta nova imagem tem de ser feita sempre pela positiva, tem de ser feita a uma só voz e tem de ser feita com a promoção de uma imagem de marca, à semelhança do que se faz com um clube de futebol, do que se faz com um produto comercial, nós temos que vender o nosso produto "à Marrazes", tornar os Marrazes, o agrupamento de Marrazes quase uma marca registada, uma marca a que estão coladas muitas coisas boas. E nem temos de procurar muito porque nós temos-las no seio do nosso agrupamento e conseguimos muito bem evidenciá-las no nosso quotidiano pedagógico.

RF - Que atividades julgas que podem promover o agrupamento e projetar uma imagem positiva e atrativa (9)?

Sobretudo atividades que promovam o respeito, por exemplo, pelo meio, temos de aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes. E, portanto, colarmo-nos a essa imagem ecológica, a essa imagem positiva, sobretudo, dinamizando a parte das ciências para projetar a inserção da escola neste meio verde que é a Marta dos Marrazes. Por outro lado, afirmar e projetar positivamente o agrupamento através da cultura. A cultura que podemos muito bem capitalizar com o nosso clube de teatro, com o C.A.C.E., com as nossas animadoras culturais, com atividades que são feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos, isso é muito importante. Concluiria, ainda, com a possibilidade de nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer em que apostássemos e que pudesse, de certa forma, levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.

RF - Achas que os alunos respeitam a integridade física e psicológica uns dos outros (10)?

E3 - Sim, de uma maneira geral sim, os alunos respeitam a integridade física e psicológica uns dos outros. É verdade que há casos pontuais em que isso não ocorre, mas isso não é lei, não é regra, portanto, e quando isso acontece atua-se no sentido de repor esse respeito pela integridade física e psicológica.

RF - E achas que o agrupamento deve promover a importância desse respeito pelos outros junto dos alunos (11)?

Claro que sim. Como profissional de educação, só podia concordar com esta pretensão de promover a importância de respeito pelos outros. A escola deve preparar os seus alunos para o exercício de cidadania e para os valores, portanto, acho que sim, por esse motivo, ter a obrigação de preparar os alunos para a cidadania e para os valores de respeito pelos outros, a escola deve dar ênfase e promover estes valores a todo o momento, desde que os alunos entram até ao momento

que saem o portão da escola.

RF - Conheces alguma situação que possamos considerar de menos cívica, relacionada com conflitos simples, algum desperdício ou violência na escola (12)? E se conheces diz-me quais?

E3 - Sim, tenho conhecimento de vários conflitos simples ocorridos no espaço escolar. (...) Os alunos, professores e pessoal auxiliar muitas vezes recorrem ao gabinete de mediação para resolver estes pequenos conflitos, para mediar este tipo de conflitos. E estamos a falar de que tipo de conflitos? Estamos a falar de ofensas verbais, de pequenas agressões, alguns roubos, mal entendidos, entre alunos, muitas vezes entre alunos e professores, portanto, são situações típicas da convivência que resultam muitas vezes em situações de conflito e que em cerca de 90%, segundo o relatório do gabinete do ano passado, dos casos conseguem uma resolução pacífica e uma solução de compromisso, ou seja, um acordo de mediação. Portanto, esses são os principais conflitos que a escola tem procurado resolver através do gabinete de mediação.

RF - Que sugeres que se faça para melhorar essas questões (13)?

E3 - A principal sugestão para melhorar as situações de conflito existentes nas escolas do agrupamento, prendem-se com uma atuação preventiva. Temos de atuar preventivamente. A própria criação do gabinete, as ações que promove, o envolvimento que promove dos alunos mediadores nos seios das diferentes turmas e dos diferentes anos de escolaridade, são uma atuação preventiva. O facto de nós darmos importância aos detalhes, se um aluno está desconfortável na turma porque é gozado, isso é um motivo de preocupação. Podia parecer um detalhe mas nós temos que levá-lo a sério e tentar fazer a leitura dessa ocorrência até ao mais ínfimo pormenor e percebermos o que gera esse desconforto. Muitas vezes quando não temos oportunidade ou não nos apercebemos dessa situação, temos situações de conflito, geram-se situações de conflito. Portanto, atuar preventivamente e dar importância aos detalhes é talvez a melhor forma de melhorar estas situações de conflito que ocorrem no espaço escolar.

RF - Consideras que há indisciplina na sala de aula (14)?

E3 - Sim, considero que nalgumas turmas e em situações pontuais, há situações de indisciplina. Aliás, os relatórios produzidos pela equipa de avaliação interna e pela coordenação TEIP, dão conta de situações de indisciplina. (...) é verdade há indisciplina dentro das salas de aula.

RF - Sentes esta escola como segura (15)? E já agora explica o porquê da tua resposta?

E3 - Sinto esta escola como uma escola segura. Porquê uma escola? Porque embora ocorram, como em todas as outras, situações de agressão, situações de conflito, elas não ocorrem com a frequência e a gravidade que me levem a achar que esta escola, este agrupamento, é inseguro. Em parte muitas das ocorrências ocorrem por limitações de recursos humanos ao nível do pessoal

auxiliar que, por ser parco, não pode acompanhar e vigiar tão bem o espaço escolar, sobretudo, o espaço exterior onde ocorrem muitas situações de indisciplina.

RF - Que medidas achas que podem ser tomadas para alterar as situações problemáticas na área da segurança (se existirem...) (16)?

E3 - Nesta questão acho que uma das medidas que poderiam ser tomadas têm a ver com uma maior vigilância do espaço escolar, sobretudo, nos intervalos e na hora de almoço. Atendendo às limitações, já anteriormente referidas por mim nesta entrevista, penso que ter-se-ão que encontrar situações alternativas, nomeadamente, envolvendo professores e arranjando um esquema que os possa motivar para participarem neste processo porque a montante ele traria muitos ganhos ao nível da perceção e do envolvimento dos docentes na monitorização do comportamento dos alunos. Temos de criar condições para que as pessoas, docentes e não docentes, pessoal docente e não docente, não se alheie quando presencia situações de conflito, situações de indisciplina no espaço da escola. Todos temos de estar envolvidos, todos temos de responder, se assim fizermos, certamente será mais fácil porque os alunos terão a perceção que naquele espaço há norma e regras e que elas são sagradas e que são lembradas sempre que não são cumpridas.

RF - Alguns alunos violam a segurança fugindo da escola pela porta principal ou pelo gradeamento. Que sugeres para resolver este problema (17)?

E3 - Esta questão levanta outras e que têm a ver, justamente, com a pouca importância que esses alunos dão à escola, o fraco envolvimento, na maioria dos casos senão na totalidade, das famílias destes alunos e, portanto, quando muito veria uma resolução desta questão, essencialmente, através de duas situações, uma com o envolvimento direto dos pais, ou seja, sempre que um aluno salta o gradeamento, sai indevidamente do espaço escolar, um aluno não autorizado a abandonar a escola, abandona a escola, a família tem de ser responsabilizada. O aluno é menor, logo, o envolvimento dos pais e encarregados de educação responsabilizando-os. Depois, numa segunda fase, talvez a formação, formar, dar formação, a estes jovens, não a formação nos moldes tradicionais mas, sobretudo, procurar através de exemplos, procurar através de um envolvimento afetivo, encontrar respostas para a razão desta fuga e então, aí, percebendo a razão, o porquê de sair da escola, sentir se a escola pode criar no seu interior mais alguma coisa atrativa que os mantenha do lado de cá. Percebendo isso, poder-se-á agir preventivamente, sempre preventivamente, ou seja criar condições para que eles não sintam vontade de sair, antes pelo contrário, sintam sempre vontade de entrar.

RF - Quais são as funções fundamentais das lideranças escolares (18)?

E3 - O líder na escola tem, no meu entender, que ter como função fundamental mobilizar. Um bom líder tem de ser alguém capaz de levar os outros atrás de si. tem de ser alguém capaz de concretizar projetos que valorizem a escola, portanto, a função fundamental dum líder na escola,

das lideranças na escola, é a capacidade de mobilização, a capacidade de concretização.

RF - O líder deve centralizar ou descentralizar as suas ações e como (19)?

E3 - Bem, o líder deve centralizar, centralizar as ações que são nucleares. E descentralizar os processos de execução. O que quero dizer com isto? Quero dizer que o líder ao centralizar as ações nucleares de qualquer processo está a garantir que as linhas orientadoras são cumpridas. Por outro lado, se for capaz de mobilizar recursos e de descentralizar vai garantir, para já, o envolvimento dos outros, da sua equipa e vai ver facilitada a tarefa de execução de processos porque vai ver mais gente envolvida, mais gente a participar, logo, um trabalho mais coletivo e com resultado, certamente, mais ampliado.

RF - Ao líder pede-se firmeza, ponderação, ambas? E porquê (20)?

E3 - Aqui não tenho dúvidas em achar que devem ser ambas. A firmeza tem a ver com a estabilidade da ideia. O líder, se não for firme nas suas convicções, certamente, será posto em causa. Por outro lado, tem de ser ponderado porque muitas vezes pode estar muito certo do sucesso da sua ideia, da facilidade de concretização da sua ideia e pode não estar a ponderar outras variáveis e, portanto, se ele for ponderado, ele tem de ser aberto à crítica, aberto às sugestões e tem que ser capaz de ponderar, de pesar, os prós e os contras, os benefícios e prejuízos de seguir, mais ou menos, aquilo que são as sugestões que lhe são dadas. Portanto, ambas são fundamentais.

RF - O líder deve ser uma fonte de inspiração e um exemplo. Concordas (21)? E porquê?

E3 - Claro que o líder deve ser uma fonte de inspiração e um exemplo. Concordo plenamente com a afirmação porque um líder desinspirado é um mau líder, um líder inspirado é um líder que é capaz de fazer acreditar, mesmo os mais céticos, que é possível fazer, fazer acreditar que se consegue levar a cabo o projeto e ele não deve ficar-se pelas palavras. Deve ser um líder capaz de arregaçar as mangas, deve ser um líder capaz de mostrar serviço, capaz de não ter medo porque isso depois, naturalmente, faz com que ele seja seguido pelos outros. Portanto, ambas as qualidades são fundamentais e necessárias ao líder.

RF - Consideras importante a articulação pedagógica entre ciclos (22). Entre quais e porquê?

E3 - A articulação entre ciclos, no caso de um agrupamento que vai desde o pré-escolar ao final do ensino básico, é fundamental, portanto, considero importante e fundamental a articulação entre ciclos. Porquê? Porque permite-nos uma perceção global e real do estado da arte de ensinar no agrupamento, faz com que se rentabilizem muito mais os recursos humanos e que aumente, obviamente, a qualidade de ensino quando há articulação. Para já não há repetição de conteúdos, há uma mais fácil monitorização dos resultados e há uma coisa fundamental, quando há articulação

há a facilidade de agir preventivamente, ou seja, se se detetar, por exemplo, que um aluno não domina determinadas estruturas gramaticais à entrada do segundo ciclo, havendo articulação entre ciclos, conseguir-se-á facilmente perceber que no perfil de saída do primeiro ciclo o aluno terá que ver reforçada a exploração de determinados conteúdos e, portanto, quando os professores articulam as diferentes áreas disciplinares conseguem, para já, manter os alunos mais motivados porque não há repetição de conteúdos e, por outro lado, conseguem melhores resultados porque sabem onde é que têm de insistir e onde é que têm de reforçar a sua pedagogia.

RF - Os resultados dessa articulação pensas que devem ser comunicados a toda a comunidade escolar e porquê (23)?

E3 - Sim, entendo que devamos dar visibilidade aos resultados da articulação, só assim é que ela se torna efetiva, se torna proveitosa, e só assim é que há um conhecimento de todos do que se está a fazer. Fazer uma articulação e não a divulgar é não potenciar essa articulação. Fazer a articulação e divulgá-la é criar um exemplo, é criar uma cultura e, portanto, a divulgação da articulação é fundamental na criação desta cultura de partilha quando, e tive o privilégio de acompanhar diferentes momentos de articulação no nosso agrupamento, e o que eu percebo ao longo destes anos é que a articulação tornou-se natural, passou de uma coisa imposta, inicialmente foi imposta, os ciclos eram muito estanques, as pessoas trabalhavam muito sozinhas para uma metodologia completamente diferente assente na partilha, no trabalho colaborativo e, hoje em dia, é encarada de uma forma natural. Tudo isso demorou o seu tempo mas foi possível graças à divulgação dos resultados e até uma certa uniformização de linguagem e acabando com estereótipos que existiam do professor do primeiro ciclo, do professor do segundo ciclo, do professor do terceiro ciclo, portanto, isso hoje, felizmente, não existe.

RF - A articulação deve fazer-se em áreas disciplinares sujeitas a exame ou em todas as áreas (24) e porquê?

E3 - No meu entendimento a articulação pedagógica deve ser vista como um todo, deve ser feita em todas as áreas porque todas as áreas são importantes para a formação integral do indivíduo. Assim sendo, não há justificação para se fazer articulação, por exemplo, a português e matemática e não se fazer, por exemplo, a artes. No meu entendimento a articulação deve ser feita em todas as áreas disciplinares.

RF - Quem deve coordenar essa articulação e porquê (25)?

E3 - Esta articulação deve ser coordenada, em primeira instância, pela direção da escola, portanto, o conselho executivo deve no seu plano estabelecer quais são as prioridades na articulação. Ela é transversal, certamente, mas dentro dessa transversalidade deve estabelecer prioridades na articulação, portanto, deve priorizar o que tem de ser articulado em cada ciclo, porquê e com que objetivos. Portanto, depois desse projeto macro a articulação deve ser concretizada ao nível da

coordenação de departamento. Caberá aos coordenadores de departamento executar as linhas orientadoras emanadas pela direção e reportar os níveis de consecução da articulação conseguida entre ciclos ou, se não se tratar de uma articulação entre ciclos, da articulação que tiver sido definida.

RF - De que forma pode a ação do líder influenciar os resultados escolares (26)?

E3 - A atuação do líder influencia, com toda a certeza, os resultados escolares. Isto se atendermos aquilo que há pouco foi conversado que era o perfil do líder, se o líder for capaz de mobilizar, se for capaz de encaminhar, as pessoas, o grupo que lidera para a concretização de determinados objetivos, se o líder for capaz de se envolver e de envolver, responsabilizando, os outros, é claro que ninguém quer ficar mal na figura e, portanto, se o líder der o exemplo, o líder vai, certamente, mobilizar no sentido de todos conseguirem melhores resultados. Dessa forma, a sua implicação no o atingir de metas mais ambiciosas e de melhores resultados.

RF - Achas que a ação do líder deve centrar-se nos resultados, no processo ou em ambos (27)?

E3 - Entendo que a ação do líder se deve centrar em ambos. No processo porque o processo é importantíssimo, sem o processo dificilmente teremos bons resultados. Por isso, a ação do líder deve centrar-se no processo, um processo que deve assentar em bases exequíveis, reais e que deve ser um processo dialogado e, para além de dialogado, avaliado e é na avaliação que se vai ver se os resultados foram ou não atingidos. Daí que a presença do líder em todas as etapas processuais de avaliação o ligue, de forma intrínseca aos resultados e ao processo.

RF - O teu agrupamento tem contrato de autonomia, é TEIP, ambas as coisas, o que sabes disto (28)?

E3 - O agrupamento de escolas de Marrazes é TEIP, um território educativo de intervenção prioritária e tem contrato de autonomia.

RF - Sentes mais condições por trabalhares num TEIP do que terias noutro que não o fosse (29)?

E3 - Sim, fazer parte de um agrupamento TEIP é ter condições especiais para trabalhar. No caso dos Marrazes entendo que temos beneficiado bastante ao longo destes anos em que somos TEIP. Temos tido acesso a determinados recursos, nomeadamente, recursos humanos e a possibilidade de candidaturas financeiras a fundos comunitários que nalguns casos têm maior abertura para escolas que são TEIP. Portanto, por essas duas razões, mais do que suficientes entendo que é um benefício ser TEIP e dá-nos, a nós, mais condições para trabalhar.

RF - Sentes mais condições por trabalhares num agrupamento com contrato de autonomia do que terias noutro que não o tivesse (30)?

E3 - Na verdade, embora reconheça algumas vantagens em o meu agrupamento ter um contrato de autonomia, não vi nenhuma dessas vantagens ainda concretizadas no terreno. Isto é, o contrato de autonomia não se traduz numa verdadeira autonomia, pelo menos, na perceção que tenho enquanto docente do agrupamento e, por isso, entendo que não há, até ao momento, nenhuma condição especial de que pudéssemos beneficiar por termos contrato de autonomia.

RF - Achas importante ter uma animadora, uma técnica de serviço social e uma terapeuta da fala no agrupamento (31)?

E3 - Claro que entendo que o pessoal técnico especializado, como é a técnica de serviço social, terapeuta da fala ou a animadora cultural, são fundamentais na intervenção nas suas áreas específicas no agrupamento e nem pessoal docente, nem pessoal não docente estão habilitados a lidar com o profissionalismo que estes técnicos lideram estas áreas específicas, sobretudo, a intervenção junto das famílias, com a técnica de serviço social e os alunos com problemas, a intervenção junto dos alunos que têm dificuldades ao nível da fala e que se trona indispensável a terapeuta da fala e a disponibilidade e o conhecimento para trabalhar questões de natureza cultural e de promoção da cultura e da imagem do agrupamento que as animadoras têm, ao longo destes anos conseguido fazer no agrupamento. Portanto, são fundamentais pela especificidade do trabalho e da relevância do trabalho que realizam no agrupamento.

RF - Sabes como é possível ter essas pessoas aqui (32)?

E3 - A verdade, a contratação de pessoal técnico especializado, sobretudo , ao nível da técnica de serviço social e ao nível das animadoras culturais, foi possível graças ao facto de sermos TEIP. Não só pelo facto de sermos TEIP mas por sermos uma TEIP com resultados. Isto porque há muitos TEIP no país, e são neste momento a maioria, que não têm animação cultural e significativo número não tem técnica de serviço social. Portanto, nós ao conseguirmos manter a presença destes dois técnicos, dado que temos tido resultados atingindo as metas que nos temos proposto, coloca-nos numa posição privilegiada para continuar a desenvolver trabalhos nestas duas áreas. Já a terapeuta da fala tem sido uma técnica que tem vindo a desenvolver o trabalho com cada vez menos horas afetas ao nosso agrupamento o que é, tem sido, este ano espera-se que continue a ser, extremamente penalizador porque, pelo que sei, esta técnica divide a sua intervenção por mais do que um agrupamento, cabendo-nos uma parcela pequena ficando aquém a resposta daquilo que nós pretendíamos.

RF - Que expetativas tens acerca do futuro do agrupamento como TEIP e com Contrato de autonomia (33)?

E3 - Atualmente as expetativas que tenho são as melhores. Há a previsão de continuarmos a ser TEIP o que é, como já referi, uma mais valia, há um corpo docente estável que nos permite capitalizar um *know how* que temos vindo a adquirir ao longo deste anos que somos TEIP e acho

que as expectativas se tornam ainda melhores pelo facto de entender que a nossa resposta é cada vez mais objetiva em relação aquilo que nos é pedido, isto é, pegando no *know how* que temos podemos continuar a dar resposta a um leque muito heterogéneo de alunos porque temos resposta para os melhores alunos com as turmas de nível, porque temos resposta para os alunos que pretendem um ensino diferenciado com os percursos curriculares alternativos e os cursos vocacionais e, portanto, as expectativas são boas, sobretudo, com um peido que nos foi feito recentemente de um plano plurianual de melhoria, um plano a três anos que antevê, de certa forma, também um financiamento e uma candidatura feita a fundos comunitários para o desenvolvimento de projetos no interior da escola, sendo que a primeira candidatura, neste ano letivo, foi elaborada recentemente. Ora, isto só me pode criar boas expectativas porque com uma candidatura aos fundos comunitários e com a manutenção do nosso agrupamento como território educativo de intervenção prioritária, temos de certa forma, mais ou menos, garantido a permanência dos nossos técnicos de serviço social, de animação cultural e de outros que venhamos a contratar no âmbito das nossas pretensões e dos nossos projetos.

RF - Sentes-te bem atendida nos serviços administrativos (34)?

E3 - A resposta é afirmativa. Sempre que me dirijo aos serviços administrativos, sou prontamente atendido, portanto, daí esta avaliação extremamente positiva porque há sempre a preocupação de, em tempo útil, me darem resposta às solicitações e aos pedidos que faço nos serviços administrativos.

RF – Por norma, saís com os problemas resolvidos ou não (35) e justifica?

E3 - Na sequência do que disse anteriormente, vejo sempre os meus problemas resolvidos quando vou aos serviços administrativos. Há da parte de todo o serviço uma enorme vontade em resolver as questões colocadas e em dar uma resposta, sempre em tempo útil, às solicitações feitas, portanto, neste aspeto, nada a dizer.

RF – O que farias para melhorar o serviço prestado (36)?

E3 - Neste caso concreto, provavelmente, poderia criar a figura do gestor de processo, seria uma nova abordagem que implicaria uma maior rotatividade do pessoal nos serviços mas que lhe daria conhecimento de todas as áreas dos serviços administrativos, isto é, ao funcionário "x" eram atribuídas as turmas "y" e "z" e em relação a todas essas turmas, aos seus docentes e aos seus alunos esse funcionário era o gestor dessas turmas e, portanto, responderia a todas as questões relacionadas com os alunos e com os docentes dessas turmas. Isso faria com que o funcionário em questão dominasse todas as áreas do serviço administrativo. depois, vejo com alguma preocupação a especialização embora reconheça vantagens, obviamente, mas vejo com alguma preocupação a especialização de alguns funcionários em áreas muito específicas e nucleares, dificultando aos demais, por razões óbvias, a apropriação desses procedimentos. De maneira que a

figura do gestor de processo seria uma forma de contrariar essa especialização contrariando-a.

RF – Em relação às assistentes operacionais, sentes que mostram disponibilidade para desempenhar as suas funções e que o fazem com simpatia e com competência (37)?

E3 - Devo dizer que, na maioria dos casos, sim.

RF - Sentes a presença constante das assistentes nos locais necessários (38)?

E3 - Não! Provavelmente, devido à escassez de pessoal auxiliar, a verdade é que muitos dos locais necessários, onde se impunha a presença de assistentes operacionais, estou a falar da sala de alunos, nalguns espaços exteriores, na fila para a hora de almoço, no interior dos bloco era fundamental uma presença mais assídua e constante de assistentes operacionais. Pelas razões que evoquei a maior parte das vezes, por não existirem, não estão onde são realmente necessárias.

RF - Que sugestão farias para melhorar o serviço que prestam (39)?

E3 - Penso que a melhoria do serviço passará sempre por uma cultura de brio, a cultura de brio entendendo-a neste viver a escola como se fosse a sua própria casa. ter a escola bonita, ser agradável para os alunos, ser agradável para os colegas, ser agradável para os professores, querer fazer bem, ser envolvido na tomada de decisões, esta gestão participada, ou seja, ser consultado no sentido de perceber qual é que é o seu entendimento, enquanto assistente operacional, para a melhoria de determinado setor, de determinado serviço, de determinada ação, torna o envolvimento maior a quem está a ser ouvido. Esta é, talvez, a melhor solução que posso deixar, é justamente fazer esta gestão partilhada e criar envolvimento da parte dos assistentes operacionais

RF - Conheces os protocolos e parcerias estabelecidos entre o agrupamento e parceiros externos (40)?

Sim, conheço. Decorrente da minha função atual (...) tenho conhecimento dos protocolos, dos acordos de parceria estabelecidos entre o agrupamento e entidades externas e que em muito beneficiam ambos os envolvidos, quer as entidades externas que os celebram connosco, quer a nossa escola que passa assim a ter acesso a serviços e acesso a meios que não teria se não tivesse estabelecido essas parcerias.

RF - Achas que o agrupamento deve recorrer a parceiros externos para promover melhorias internas e porquê (41)?

E3 - Claro, claro que a escola deve recorrer a parceiros externos para ser capaz de se melhorar, ir buscar ajuda *know how*, para se melhorar internamente. A escola não deve ser vista como uma ilha, por isso, esta busca de *know how* extra portas faz com que a escola cresça, se valorize, se

modifique, para melhor. Portanto, ir buscar parcerias sempre externamente sempre que se justificar, e promover essas melhorias a nível interno deve ser sempre também uma preocupação. Portanto, tudo o que seja para atingir esse objetivo vale a pena.

RF - Sentes que é projetado para o exterior um clima positivo do agrupamento e porquê (42)?

E3 - Entendo que, de uma maneira geral, o que é projetado para o exterior é uma imagem positiva e essa imagem positiva assenta numa coisa muito importante que as famílias dão muita importância e que tem a ver com os resultados. Portanto, temos tido excelentes resultados a nível nacional, muitas vezes, competindo em situações de clara desigualdade com menos meios, com piores instalações, com alunos mais problemáticos, conseguimos ombrear com escolas, agrupamentos que fazem um outro tipo de seleção e têm um outro tipo de política. Portanto, acho que sim, a nossa escola tem uma imagem positiva no meio exterior. Há aqui, também, a ressaltar que o facto de termos um corpo docente estável, com provas dadas muitos professores deste agrupamento já estão a ser professores da segunda geração, já foram professores dos pais, e já estão a ser professores dos filhos, portanto, há aqui uma imagem positiva que é intrínseca, ou seja, muitas famílias sabem a qualidade que existe nos Marrazes.

RF - O que achas que pode ser feito para melhorar o serviço prestado, na generalidade (43)?

E3 - Penso que para melhorarmos o que oferecemos aos nossos alunos temos de investir mais nas condições físicas da nossa escola pois uma escola mais confortável com espaços mais bonitos seria, necessariamente, uma escola mais apetecida e penso que o investimento deve balizar-se na melhoria do espaço exterior, na criação de mais conforto interior e, sobretudo, uma especial atenção na receção aos encarregados de educação, criando espaços confortáveis, amistosos, onde eles possam aguardar e conversar com a direção, com o diretor de turma, com outros professores e que, portanto, possam vir à escola e sentir a escola como um espaço que não é hostil, pelo contrário, sentir a escola como um espaço que é um espaço aberto, participado, onde eles realmente são escutados e onde se procura dar resposta aquilo que são as suas preocupações e os seus anseios.

RF - Existe alguma questão que queiras abordar e sobre a qual não tenham sido feitas perguntas (44)?

E3 - Não, penso que a generalidade das questões relativamente ao funcionamento, à cultura de escola foram abordadas.

RF - Obrigado.

E3 - De nada...

-//-

ENTREVISTA 4 - ENTREVISTADO 4 (E4) (20/12/14)

RF - Muito obrigado pela tua participação nesta entrevista e conhecidos que são os objetivos e as razões desta entrevista, partamos para a mesma. Como é que encaras o teu dia de trabalho antes de o começares (1)?

E4 - É um dia de trabalho, como qualquer outro. Gosto do que faço. Encaro-o muito bem, é aquilo que gosto de fazer.

RF - Que futuro é que perspetivas para o agrupamento (2)?

E4 – Desde que se trabalhe, que tenham vontade, que estejam de alma e coração, é bom.

RF - Tens orgulho no que fazes ou isto é somente a tua fonte de rendimento (3)?

E4 – Tenho muito orgulho naquilo que faço.

RF - Conheces e podes indicar-me as formas de divulgação das atividades realizadas utilizadas pelo agrupamento (4)?

E4 – Conheço algumas. O Moodle, facebook, e-mail, cartazes publicitários, assim de repente são as que usamos. Que me lembre...

RF - De que forma entendes que uma boa divulgação das atividades pode influenciar a imagem do agrupamento (5)?

E4 – Pode influenciar. Divulgando aquilo que dinamizamos, fazemos passar à comunidade o que vamos fazendo. Divulgar, fazer passar para fora, é muito bom, faz perceber às pessoas o nosso trabalho, a nossa ação, o empenho de todos em fazer coisas positivas no agrupamento.

RF - Como sugeres que possa ser feita essa tal divulgação que falas, de forma mais direta e objetiva (6)?

E4 – Hoje em dia, há uma forma muito rápida de chegar às pessoas que é o telemóvel. É algo que não largam diariamente, andam sempre com ele e aqui na escola, desde que temos um serviço de SMS, temos conseguido chegar mais rapidamente a toda a gente. Acho que é o método mais eficaz para todo os que pertencem a esta comunidade escolar. Para o exterior, julgo que o jornal regional, qualquer um deles, será muito eficaz. Há um outro meio que pode ser muito eficaz porque parece que toda a gente hoje tem: o facebook.

RF - Que imagem pensas que as pessoas no exterior do agrupamento têm acerca dele (7)?

E4 – Têm uma imagem má. Isto acontece porque é uma ideia que vem muito de trás, numa associação ao bairro Sá Carneiro, de forma negativa, de há muitos anos, e também porque há docentes e não docentes que passam para fora da escola uma imagem que a vai denegrindo. Comentam, desrespeitam e não defendem, nem percebem que contra elas falam.

RF - O que sugeres para que se possa estabelecer uma nova imagem (8)?

E4 – É mostrar às pessoas os nossos resultados, mostrar a nossa classificação anual nos rankings, não temos só coisas más, também temos coisas boas. Isto tem de ser divulgado, temos de fazer campanhas para mostrar isto às pessoas fora daqui e passar a mensagem que somos melhores que aquilo que dizem. Aliás, as pessoas falam mais de coisas paralelas e não dos resultados.

RF - Que atividades julgas que podem promover o agrupamento e projetar uma imagem positiva e atrativa (9)?

E4 – Acho que o “Dia Aberto” e o “Sarau” são atividades exemplares. Também acho que devíamos promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola. Só que eles não vêm... Por exemplo, nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo, algo assim do género. Os encarregados de educação podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.

RF - Mudando de assunto, achas que os alunos respeitam a integridade física e psicológica uns dos outros (10)?

E4 – Temos quatro ou cinco alunos que não respeitam e provocam tumultos e não respeitam ninguém. Arranjam inúmeros problemas e geram imagens erradas porque, de uma forma, geral, os alunos respeitam-se e convivem bem uns com os outros sem pressões nem grandes conflitos. Mas aquela minoria é muito prejudicial.

RF - E achas que o agrupamento deve promover a importância desse respeito pelos outros junto dos alunos (11)?

E4 – Acho que sim.

RF - Conheces alguma situação que possamos considerar de menos cívica, relacionada com conflitos simples, algum desperdício ou violência na escola (12)? E se conheces diz-me quais?

E4 – Conheço, sim senhor. Ainda ontem dois alunos resolveram exercer violência sobre um outro que não reagiu e foi parar ao hospital. Claro, os atacantes foram os habituais, dois daquele lote de cinco ou seis que estragam tudo. Muitos conflitos entre alunos têm por base as famílias, uma vez que se conhecem todos e trazem muitas vezes conflitos externos e de adultos para dentro da escola. De resto, nada de anormal.

RF - Que sugeres que se faça para melhorar essas questões (13)?

E4 – Nós não controlamos estas questões externas e nada podemos fazer. Naquilo que nasce na escola, podíamos tentar controlar melhor, estar mais próximo, intervir rapidamente. Mas, para isso, necessitamos de mais funcionários e de sensibilizar os professores e funcionários existentes que, muitas vezes, passam pelo conflito e não têm uma cultura de resolução, limitam-se a chamar ou pedir para chamar alguém da direção. Eu acho que estes problemas são de todos e todos devem intervir se estiverem próximo ou souberem ou assistirem mesmo. Não podem deixar andar porque isso pode fazer a diferença entre resolver o problema ou permitir o seu empolamento.

RF - Consideras que há indisciplina na sala de aula (14)?

E4 – Em algumas há... porque há docentes que não conseguem controlar os alunos. Como em todos os lados e profissões, há pessoas mais capazes e menos capazes. E não estou a falar de capacidade técnica, como profissional, nos conteúdos a leccionar. Estou a falar de controlo dos alunos, de gestão de grupos, de pessoas. Há quem não consiga e aí há problemas em alguns momentos e com algumas turmas.

RF - Sentes esta escola como segura (15)? E já agora explica o porquê da tua resposta?

E4 – Sinto-me completamente segura. Estou aqui há tempo suficiente para poder afirmar com segurança que me sinto segura.

RF - Alguns alunos violam a segurança fugindo da escola pela porta principal ou pelo gradeamento. Que sugeres para resolver este problema (17)?

E4 – A única solução é controlar de forma mais eficaz. Para isso temos de ter mais funcionários que possam desempenhar essa tarefa. E aí reside a dificuldade. Não é possível. É uma grande limitação.

RF - Quais são as funções fundamentais das lideranças escolares (18)?

E4 – Gerir, controlar, dialogar, coordenar, ter ideias, colocar em prática outras ideias... não lembro de mais por agora.

RF - O líder deve centralizar ou descentralizar as suas ações e como (19)?

E4 – Descentralizar e fazê-lo passando certos e determinados assuntos para os colegas que trabalham com ele na direção. Deve dar sempre a conhecer mas não pode centralizar em demasia.

RF - Ao líder pede-se firmeza, ponderação, ambas? E porquê (20)?

E4 – Ambas. Firmeza porque deve ser firma nas atitudes que toma. Não pode vacilar e depois da decisão tomada não pode vacilar. Ponderação é importante e deve fazer isso primeiro e depois de

ponderar, toma a decisão e não pode vacilar, tem de ser firme.

RF - O líder deve ser uma fonte de inspiração e um exemplo. Concordas (21)? E porquê?

E4 – Eu acho que sim porque se está a liderar é porque tem qualidades, acreditaram nele para estar à frente, é porque tem atitudes que o justificam e então tem de ser uma fonte de inspiração, um exemplo que todos devem seguir.

RF - Consideras importante a articulação pedagógica entre ciclos (22). Entre quais e porquê?

E4 – Considero e acho que deve ser feita entre todos. Todos os docentes que recebem os alunos devem saber o que está para trás, o histórico dos alunos, os conteúdos lecionados. Neste sentido, penso que saber o que foi feito antes para poder evoluir e aprofundar os conhecimentos dos alunos numa forma progressiva e não repetitiva. Para além disso, a transmissão de outras informações paralelas da vida social dos alunos também é muito importante.

RF - Os resultados dessa articulação pensas que devem ser comunicados a toda a comunidade escolar e porquê (23)?

E4 - Eu acho que é bom que os pais saibam que os professores trabalham entre si no agrupamento, desde a pré até ao 3º ciclo, para aferir os conteúdos a lecionar e ao longo da escolaridade. No entanto, penso que não é necessário transmitir exatamente os resultados dessa articulação, parece menos importante para eles saber os conteúdos, o que vamos fazer. O importante é que saibam que o fazemos.

RF - A articulação deve fazer-se em áreas disciplinares sujeitas a exame ou em todas as áreas (24) e porquê?

E4 - Em todas. Porquê? Porque não são só as disciplinas que vão a exame que fazem uma escola. As outras são importantes também.

RF - Quem deve coordenar essa articulação (25)?

E4 - Deve ser coordenada pelos coordenadores de departamento e, logo aí, é possível fazer, em cada departamento, a articulação de várias áreas disciplinares.

RF - De que forma pode a ação do líder influenciar os resultados escolares (26)?

E4 - Não me parece que a ação do líder possa influenciar grandemente os resultados escolares. O trabalho é nosso, para o bem e para o mal, e o líder não interfere muito, em condições normais. Não vejo grande influência.

RF - Achas que a ação do líder deve centrar-se nos resultados, no processo ou em ambos (27)?

E4 - Eu acho que deve centrar-se no processo. O líder não influencia os resultados mas pode influenciar os processos, melhorando-os, propondo, sugerindo, estabelecendo objetivos. E com isso os resultados até podem melhorar, mas a sua ação deve centrar-se no processo.

RF - O teu agrupamento tem contrato de autonomia, é TEIP, ambas as coisas, o que sabes disto (28)?

E4 - Ambas as coisas.

RF - Sentes mais condições por trabalhares num agrupamento TEIP do que terias noutro que não o fosse (29)?

E4 - Não sinto isso. Mas não sei se isso tem a ver com TEIP ou não. Fazemos é uma boa gestão e temos outros recursos.

RF - Sentes mais condições por trabalhares num agrupamento com contrato de autonomia do que terias noutro que não o fosse (30)?

E4 - Aí tens autonomia porque está escrito, mas não tens autonomia nenhuma porque parece que temos de pedir autorização para fazer tudo. Ainda não se descobriu onde está essa autonomia e para que serve. Aqui não acho diferença nenhuma.

RF - Achas importante ter uma animadora, uma técnica de serviço social e uma terapeuta da fala no agrupamento (31)?

E4 - Acho, é importante termos todas essas pessoas para determinadas funções específicas.

RF - Sabes como é possível ter essas pessoas aqui (32)?

E4 - Sei, porque somos TEIP.

RF - Que expectativas tens acerca do futuro do agrupamento como TEIP e com Contrato de autonomia (33)?

E4 - Quanto à autonomia gostaria que pudéssemos experimentar uma verdadeira autonomia. Como TEIP espero que possamos manter os recursos que temos e, se possível, ter mais considerando as nossas dificuldades e limitações. Eu acho que não devíamos acabar com uma coisa que está a dar resultado. Não podemos acabar com isto.

RF - Sentes-te bem atendida nos serviços administrativos (34)?

E4 - Sinto... Qualquer coisa que preciso fazem-me e na hora...

RF - Habitualmente sais com os problemas resolvidos ou não (35)?

E4 – Saio, nem que tenha de ir falar com o chefe mas, normalmente, não é necessário. Em casos excepcionais, quando o funcionário me diz que não pode resolver porque não sabe... Só que o dever dele é resolver-me o problema seja o serviço dele ou não. Eles deviam estar informados sobre todas as questões e saber resolvê-las.

RF – O que farias para melhorar o serviço prestado (36)?

E4 – Eu penso que quando não sabem devem enviar-nos para a colega que sabe. Não podem ficar impávidos e serenos a dizer que não sabem fazer e que não é com eles. No geral, eles deviam saber um pouco de tudo, não se pode estar dependente de alguém que só esse alguém é capaz de dominar certa tarefa e ficar assim, sem resolver porque essa pessoa não está.

RF – Em relação às assistentes operacionais, sentes que mostram disponibilidade para desempenhar as suas funções e que o fazem com simpatia e com competência (37)?

E4 - Não. Há pessoas que estão sempre disponíveis para agir em conformidade com o seu trabalho e de forma simpática e competente, havendo outras que não o fazem e parece que estão a fazer um favor.

RF - Sentes a presença constante das assistentes nos locais necessários (38)?

E4 - Nem sempre. Se, por vezes, é verdade que estão, noutras ocasiões isso não se verifica. E a verdade é que, tirando as situações em que estão ausentes da escola, elas costumam estar no local certo. No entanto, é óbvio que as funcionárias não conseguem estar em todo o lado ao mesmo tempo. Muitas vezes, estão a aproveitar o dia para fazer as limpezas que não podem fazer no final do dia porque, sendo tão poucas, não podem existir os turnos que antes existiam. Pronto, então, tudo tem a ver com a falta de pessoal que leva a que não seja possível, por vezes, estarem onde devem estar. Algumas também primam pela ausência constante, com longos atestados médicos, mas isso são outras histórias...

RF - Que sugestão farias para melhorar o serviço que prestam (39)?

E4 - Nada... Elas acham que têm o lugar garantido... pouco se pode fazer... Bem, quando elas recusam fazer o serviço as pessoas que se queixam devem participar. Podemos mudar de local as pessoas que não trabalham, mudar de escola dentro do agrupamento, que eu sei que é possível.

RF - Conheces os protocolos e parcerias estabelecidos entre o agrupamento e parceiros externos (40)?

E4 - Alguns conheço.

RF - Achas que o agrupamento deve recorrer a parceiros externos para promover melhorias internas e porquê (41)?

E4 - Acho que sim. Porque se parceiros externos podem ajudar-nos a melhorias que a tutela não permite.

RF - Sentes que é projetado para o exterior um clima positivo do agrupamento e porquê (42)?

E4 - Não. Porque as pessoas de dentro fazem questão de dizer lá fora o pior disto quando deviam ser as primeiras a proteger o agrupamento. Os próprios docentes publicitam negativamente o agrupamento. Quando acontece alguma coisa, a primeira coisa que se faz é divulgar o que acontece na escola. Não sentem a escola, veem a escola como algo que não lhes pertence e deviam ver de outra forma. Por vezes, são os primeiros a informar a comunicação social dos acontecimentos. Noutras escolas acontecem coisas más e, professores, associação de pais, toda a gente esconde para não passar má imagem do agrupamento. Aqui é ao contrário.

RF - O que achas que pode ser feito para melhorar o serviço prestado, na generalidade (43)?

E4 - Temos de melhorar o atendimento. Há necessidade de fazer formação a todos para que entendam que isto é um serviço público e é necessário saber lidar com pessoas. Acho que há muita falta de formação e educação a vários níveis neste aspeto do atendimento. E era, sobretudo, isso que eu faria.

RF - Existe alguma questão que queiras abordar e sobre a qual não tenham sido feitas perguntas (44)?

Não.

-//-

ENTREVISTA 5 - ENTREVISTADO 5 (E5) (29/12/15)

RF - Olá colega. Obrigado pelo tempo que me disponibiliza e também pela paciência que terá de ter para aguentar até ao fim. Como já expliquei, as perguntas têm a ver com a minha tese de mestrado em gestão, avaliação e supervisão escolares e visa aferir do seu "sentir" da escola, do agrupamento. Será anónimo e exclusivamente para meu uso pessoal. Podemos começar?

E5 - Claro. Só queria pedir que prescindíssemos do tratamento formal porque prefiro ser tratada por tu. Pode ser?

RF - Naturalmente. Eu também prefiro. Vamos a isto então. Como é que encaras o teu dia de trabalho antes de o começares (1)?

E5 - De forma positiva, sem receios e convicta de que a melhor forma de acabar o dia é estando satisfeita com o que fiz durante o mesmo.

RF - Mas sentes angústias, satisfação, o quê, por ires trabalhar?

E5 - Neste momento, sinto-me bem, satisfeita, continuo a gostar de estar aqui, assustaram-me mas estou a gostar.

RF - Que futuro é que perspectivas para o agrupamento (2)?

E5 - Acho que vai tudo correr bem e haverá sempre solução para qualquer problema.

RF - Tens orgulho no que fazes ou isto é somente a tua fonte de rendimento (3)?

E5 - Não, eu gosto do meu trabalho. Claro que também é a minha fonte de rendimento. Mas não penso nisso em primeiro lugar. Penso mais lá para o dia 22, 23... (risos)

RF - Conheces e podes indicar-me as formas de divulgação das atividades realizadas utilizadas pelo agrupamento (4)?

E5 - Conheço o portal⁸⁹ e não me lembro de nenhuma divulgação em mais nenhum lado. Às vezes no departamento, nas reuniões, fala-se disso... Não me lembro mais nenhuma.

RF - De que forma entendes que uma boa divulgação das atividades pode influenciar a imagem do agrupamento (5)?

⁸⁹ Nota: o "portal" é uma plataforma que é utilizada para sumários, faltas, informações, avisos, participações, mensagens, entre outras coisas, para todos os níveis de ensino, que é utilizado pelo agrupamento.

E5 - Eu penso que se a ideia é que muita gente saiba de dentro e de fora do agrupamento o que aqui se faz, as coisas têm de ser mais visíveis, têm de chegar mais às pessoas. É claro que quanto mais conhecimento houver das coisas boas que aqui se fazem, melhor será a imagem do agrupamento. Portanto, acho que é desta forma que a boa divulgação pode influenciar a imagem.

RF - Como sugeres que possa ser feita essa tal divulgação que falas, de forma mais direta e objetiva (6)?

E5 - Não sei quais são as possibilidades da escola nesse aspeto. Mas isto funciona com cartazes, publicidades nos jornais, nas rádios, à porta de outras escolas com panfletos... assim, de repente, não me estou a lembrar de mais...

RF - Que imagem pensas que as pessoas no exterior do agrupamento têm acerca dele (7)?

E5 - Confesso que sei pouco disso. Não vivo cá, cheguei há pouco tempo e o que se passa lá fora não sei.. Sei que em relação ao que me disseram antes de cá chegar, isto não tem nada a ver. Julguei que vinha para o Inferno mas, mesmo não sendo o paraíso, isto tem sido bom.

RF - Então a ideia que te deram não foi a mais correta?

E5 - De todo! Nem percebo para que foi tanto medo com alunos, colegas, local de implantação da escola...

RF - O que sugeres para que se possa estabelecer uma nova imagem (8)?

E5 - A nós cabe-nos trabalhar e mostrar que o fazemos bem. Vê-se com os resultados, com as pessoas que vão saindo a divulgar, mas pronto. Se calhar divulgar não sei bem como... rádio... há rádio aqui não há? Jornais, não sei, reuniões com os encarregados de educação dos alunos do pré-escolar e 1º ciclo que virão para a escola...

RF - Que atividades julgas que podem promover o agrupamento e projetar uma imagem positiva e atrativa (9)?

E5 - Mas das que fazemos ou outras que possam ser possíveis?

RF - Não, daquelas que fazemos...

E5 - Sem dúvida que o "Sarau" e o Dia Aberto" são uma ótima promoção para a imagem do agrupamento. Essas atividades fazem a diferença. Vêm centenas de pessoas que trazem famílias... o "Dia Aberto" o ano passado ultrapassou as 1000 pessoas de visita. Se for bom chama mais gente passa uma imagem muito positiva.

RF - Mudando de assunto, achas que os alunos respeitam a integridade física e psicológica uns dos outros (10)?

E5 - Por vezes, queixamo-nos disso. A escola foi sempre um local onde aconteciam coisas dessas. Eles respeitam-se na generalidade... Só que há situações em que se excedem e gostam de provocar, de umas pequenas brigas e confusões, alguns até de pressionar e exercer o *bullying* tão em voga... mas que nem sempre é... Mas de uma forma geral acho que sim, que respeitam...

RF - E achas que o agrupamento deve promover a importância desse respeito pelos outros junto dos alunos (11)?

E5 - Penso que sim.

RF - Porquê (11)?

Porque acho que uma das tarefas da escola também tem de ser a preparação social dos alunos. É certo que se trata de uma tarefa que deve ser da responsabilidade dos pais, mas a escola também pode intervir no âmbito daquilo a que eu chamaria educação social. Eles têm de perceber o que podem e devem fazer e o que devem evitar.

RF - Conheces alguma situação que possamos considerar de menos cívica, relacionada com conflitos simples, algum desperdício ou violência na escola (12)? E se conheces diz-me quais?

E5 - O lixo no chão com tantos caixotes do lixo confesso que me perturba. A violência, como tal, violência mesmo, não penso que exista. Desperdício, nunca assisti, aliás, hoje em dia, com tão pouco, nada se pode desperdiçar.

RF - Que sugeres que se faça para melhorar essas questões (13)?

E5 - Educar os alunos, vigiar ao máximo... mas não temos gente para isso. Esta é a grande lacuna que vejo hoje nas escolas, a falta de funcionários. Como se pode vigiar assim... Acho que a grande aposta seria educar, ensinar, sensibilizar, mas a eficácia dessa medida passava por um controlo inicial apertado, para criar hábitos, sistematizar e depois já se conseguiria gerir, seria mais fácil. Talvez a formação cívica possa ser uma boa via para esta lacuna.

RF - Consideras que há indisciplina na sala de aula (14)?

E5 - Posso falar por mim e eu verifico que não. Há alunos mais atrevidos, sempre a tentar explorar, sempre a experimentar, às vezes, excedendo-se, mas indisciplina daquela violenta, não, não a sinto, não a conheço.

RF - Sentes esta escola como segura (15)? E já agora explica o porquê da tua resposta?

E5 - Sinto. Não há nenhuma razão para pensar o contrário. Agora, há coisas menos boas. Por vezes, alguma permissividade na portaria, outras permissão que entrem encarregados de educação que vão onde querem dizendo que vão à secretaria... Daí a necessidade de mais pessoal para

acompanhar. não há agressões a professores, nem a funcionários... é segura...

RF - Então achas que há áreas mais problemáticas na segurança (16)?

E5 - Não, não acho nenhuma insegurança nem problemas a esse nível.

RF - Alguns alunos violam a segurança fugindo da escola pela porta principal ou pelo gradeamento. Que sugeres para resolver este problema (17)?

E5 - Sempre o mesmo: mais vigilância. Mais pessoas, mais controlo, e à volta da escola câmaras de videovigilância, outro gradeamento, diminuir espaço entre grades e aumentar altura. Investimento em suma, ou em recursos humanos ou em material. E depois o que há? Nada. Não há dinheiro!

RF - Quais são as funções fundamentais das lideranças escolares (18)?

E5 - Acho que são funções de organização, gestão, coordenação.

RF - O líder deve centralizar ou descentralizar as suas ações e como (19)?

E5 - O líder deveria descentralizar e gerir mas, infelizmente, ainda há, por vezes, em determinadas pessoas, um espírito de alguma leveza de métodos e de cumprimento de regras que impõe ao líder alguma centralização. Muitas vezes tem de ter ideias, coordenar, apoiar e gerir. Se tiver sorte com as pessoas, pode permitir-lhes organizar, orientar e gerir de forma intermédia as ações.

RF - Ao líder pede-se firmeza, ponderação, ambas? E porquê (20)?

E5 - Ambas. Depende das situações. É preciso outra coisa: sensibilidade, alguma sensibilidade. Como já disse á quem tenha dificuldade em cumprir regras e orientações e aí será necessária firmeza. Noutras situações de entusiasmo desmedido, se calhar, ponderação e realismo... enfim.

RF - O líder deve ser uma fonte de inspiração e um exemplo. Concordas (21)? E porquê?

E5 - Nós temos a obrigação de sermos profissionais dignos e eticamente irreprováveis, independentemente de quem nos lidera. O líder coordena, penso eu, mas nós somos os operacionais e nada deve interferir com o nosso trabalho diário. Dito isto, também se deve dizer que é natural que vendo um líder que se dedica, trabalha, empenha, todos sentirão um bocadinho isso e poderão querer seguir o exemplo e sentir essa inspiração. Não acho que seja determinante mas, enfim, pode ser motivante.

RF - Consideras importante a articulação pedagógica entre ciclos (22). Entre quais e porquê?

E5 - Sim... sentimos muito isso, é importante. Acho determinante entre o 1º ciclo e o 2º e 3º, mas também já é importante que na pré se articule com o 1º ciclo para poder estimular e intervir mais

cedo preparando o 1º ciclo de melhor forma. Por vezes até me questiono se não devíamos mesmo articular entre o 2º e 3º ciclos. Só que, como estamos muito em contacto diário, facilitamos, conversamos e não se faz nada formal. Mas sente-se essa falta, às vezes.

RF - Os resultados dessa articulação pensas que devem ser comunicados a toda a comunidade escolar e porquê (23)?

E5 - Sinceramente, penso que é irrelevante. Trata-se de um trabalho de interesse interno, não julgo que se justifique a divulgação. A única divulgação que entendo é intra-departamentos, aí sim, para todos perceberem. Agora para o resto da comunidade julgo que bastará saber que há este processo de articulação e não os resultados, isto salvo melhor opinião...

RF - A articulação deve fazer-se em áreas disciplinares sujeitas a exame ou em todas as áreas (24) e porquê?

E5 - Há disciplinas que não prosseguem com estudos e, não quero dizer que não interessam, mas a articulação é de menor importância. De qualquer forma os departamentos na escola sede englobam várias áreas pelo que é possível articular tudo. As disciplinas com exame são, naturalmente, prioritárias, acho eu. Os alunos vão estar sujeitos ao exame e todos os pormenores são importantes para essa preparação e a organização adequada do currículo é uma delas.

RF - Quem deve coordenar essa articulação (25)?

E5 - Os coordenadores de departamento, desde logo, após preparação em departamento com os professores das áreas.

RF - De que forma pode a ação do líder influenciar os resultados escolares (26)?

E5 - Eu acho que pode influenciar, de alguma forma, mas não muito. Só se o líder fosse um elemento muito perturbador que criasse muitos "ruídos" no processo e prejudicasse toda a gente. De resto, coordenando com normalidade e gerindo a escola, o resto da tarefa é dos professores e alunos. É que mesmo as condições para que tudo corra bem são criadas pelos operacionais, os docentes que no campo desenvolvem os trabalhos. Há pequenos pormenores em que o líder pode influenciar como, por exemplo, se me impedir de utilizar materiais ou se discordar dos meus métodos. Mas essas influências negativas eu nunca as senti. Queremos todos o mesmo, o sucesso, o melhor.

RF - Achas que a ação do líder deve centrar-se nos resultados, no processo ou em ambos (27)?

E5 - Nos últimos anos, com a parvoíce dos *rankings*, passou a dar-se muita importância aos resultados e até a tirarem-se conclusões precipitadas sobre a qualidade das escolas em função disso. É uma falsidade. As condições não são iguais para todas as escolas, nem materiais, nem

humanas, nem geográficas... enfim, uma falsidade, na minha opinião. Portanto, eu entendo que o importante será sempre o processo, sempre, esse é que me interessa porque esse é o meu caminho. Não trabalho para resultados, trabalho para conhecimento e este tem de estar para além dos resultados. Continuo a acreditar que é melhor saber muito do que ter grandes resultados e ter o conhecimento limitado.

RF - Mas queres que os teus alunos tenham bons resultados?

E5 - Claro, quem não quer? Mas se eu trabalhar bem durante o processo os resultados aparecem. Mas não depende só de mim e daí eu dizer que os resultados também não são reais. Posso estar na melhor escola do Mundo, com os melhores professores do planeta, famílias fantásticas... mas se o aluno não acompanhar, não trabalhar, não quiser, o resultado não aparece e somos maus no ranking! Errado, nós continuamos a ser bons... sozinhos não fazemos nada.

RF - O teu agrupamento tem contrato de autonomia, é TEIP, ambas as coisas, o que sabes disto (28)?

E5 - Somos TEIP.

RF - Sentes mais condições por trabalhares num TEIP do que terias noutro que não o fosse (29)?

E5 - Eu venho de uma escola que não era TEIP e, sinceramente, não percebo diferenças. Não sei se tem a ver com dinheiro ou outras coisas. Sei que já tivemos mais professores e assim, acho que ainda há, mas menos, que eram dados pelo TEIP para melhorar resultados e apoio a outros alunos e professores com coadjuvações e assim. Mas isso tem diminuído ao longo dos últimos anos e cada vez se nota menos o TEIP, acho eu.

RF - Sentes mais condições por trabalhares num agrupamento com contrato de autonomia do que terias noutro que não o fosse (30)?

E5 - Não sei. Nunca tive essa experiência.

RF - Tens aqui!

E5 - Temos contrato de autonomia?

RF - Sim, foi dito na reunião inicial... mas falamos disso em *OFF*, ok?

E5 - Ok

RF - Achas importante ter uma animadora, uma técnica de serviço social e uma terapeuta da fala no agrupamento (31)?

E5 - Acho importante sim, muito importante, porque é uma ajuda excecional com determinados

alunos. E ajuda-nos com a CPCJ, com situações familiares complicadas, isto com a técnica de serviço social. A animadora tem mostrado ser uma mais valia nas atividades anuais, nas interrupções letivas, com a biblioteca, etc. A terapeuta da fala tem sido muito importante para a educação especial e para alunos com limitações. Por todo este apoio e por serem mais um motivo para os alunos estarem nesta escola, acho muito importante.

RF - Sabes como é possível ter essas pessoas aqui (32)?

E5 - Por acaso sei que é por sermos TEIP.

RF - Que expectativas tens acerca do futuro do agrupamento como TEIP e com Contrato de autonomia (33)?

E5 - Se se mantiver o que temos assistido não acredito no futuro com essas condições. Atingimos resultados deixamos de ser TEIP, o diretor já disse isso. Se não atingirmos deixamos de ser à mesma porque não conseguimos resultados ao fim de tantos anos. Depois o país, com tanta convulsão também não vai insistir numa coisa dispendiosa. Portanto, como TEIP não vejo futuro ao agrupamento. Autonomia, não sei... isso não sei...

RF - Sentes-te bem atendida nos serviços administrativos (34)?

E5 – Hum... bem... bom, eu sou bem atendida por uns e mal por outros, pronto. Há quem nunca saiba resolver nada e outros resolvem tudo. Há quem não tenha vontade de fazer nada e é antipático ou antipática, e há quem resolva tudo, simpaticamente ou não. Eu também não preciso de simpatia, embora seja sempre melhor, preciso é de eficácia e aí verdadeiramente há três ou quatro pessoas que o são, as outras não, de todo.

RF – Ainda assim, por norma, sais com os problemas resolvidos ou não (35)?

E5 – Lá está, depende da pessoa a quem vais. Pronto, a coisa resolve-se sempre porque se aqueles não querem ou não conseguem, há outros que o fazem ou o chefe. Por norma, mais tarde ou mais cedo, naquele dia ou noutro, as coisas resolvem-se. Mas nem sempre no próprio dia, isso é verdade.

RF – O que farias para melhorar o serviço prestado (36)?

E5 – Reestruturava... Se me dessem possibilidades tirava de lá meia dúzia de pessoas, ficava com os outros e punha-os a trabalhar em tudo para que não aconteça o que é muito habitual.

RF - E que é?...

E5 – Não saberem porque “isso é com fulano ou fulana tal...”, ou não poderem resolver porque não está cá “o fulano” ou a “a fulana”... E depois há pessoas em que, mesmo que resolvam, não

podemos confiar... não podemos... é só asneira... nem pensar...

RF – Em relação às assistentes operacionais, sentes que mostram disponibilidade para desempenhar as suas funções e que o fazem com simpatia e com competência (37)?

E5 - Eu não tenho razão de queixa da simpatia. Por vezes não estão quando precisamos mas eu até entendo. São poucas, andam a limpar e podem não saber que as procuramos. Em todo o caso, mais minuto menos minuto acabamos por saber onde estão. Estão com uma tarefa difícil também...

RF - Mas achas que se mostram disponíveis para as tarefas ou respostas pedidas?

E5 - Acho que sim.

RF - Ia perguntar-te se sentes a presença delas nos locais onde são necessárias (38)...

E5 - Pois, já respondi. Às vezes não, mas temos de entender a dificuldade da escola neste momento com as assistentes operacionais.

RF - Que sugestão farias para melhorar o serviço que prestam (39)?

E5 - Nenhuma. Elas são poucas, já nem têm tempo para limpar, já mudaram de horário porque já nem é possível fazer turnos... vou sugerir o quê? O que precisamos é de mais, mas isso não é sugestão de melhoria, é mais uma conclusão objetiva que só dessa forma tudo poderia melhorar.

RF - Conheces os protocolos e parcerias estabelecidos entre o agrupamento e parceiros externos (40)?

E5 - Sinceramente, não...

RF - Achas que o agrupamento deve recorrer a parceiros externos para promover melhorias internas e porquê (41)?

E5 - Eu acho que se isso nos trouxer melhorias, se for possível e se alguém quiser ajudar, todas as ajudas são boas e importantes. Não acredito é que alguém se disponha a ajudar uma escola do estado.

RF - Sentes que é projetado para o exterior um clima positivo do agrupamento e porquê (42)?

E5 - Não. A escola dos Marrazes continua com um estigma terrível de coisas más. E esse aspeto devia ser melhorado.

RF - O que achas que pode ser feito para melhorar o serviço prestado, na generalidade (43)?

E5 - Acho que alguma dedicação mais e trabalho coletivo eram importantes. Ainda há uma visão muito individualista da escola onde a partilha é algo desnecessário e, mais que isso, nada

interessante dizer aos colegas o que se faz e como se faz. Por vezes, alguma colaboração entre colegas, alguma defesa mútua era muito positiva. Há momentos em que parece que se faz concorrência na escola, uns aos outros, e isso não pode ser verdade, nem existir. Com a colaboração todos "crescem".

RF - Existe alguma questão que queiras abordar e sobre a qual não tenham sido feitas perguntas (44)?

E5 - Esperava que me perguntasses das minhas expetativas iniciais e agora... Quando cheguei, já tinha chorado... "Pintaram-me" um quadro dos Marrazes que eu julguei que ia para um filme de terror. Tremi por todos os lados. Mas aprendi a não acreditar em quem não conhece mas fala. Quem me falou nunca aqui esteve, só falou de ouvir falar. Hoje digo-te, ficava aqui sem problemas muitos anos. Tinha de mudar de casa (risos) porque são muitos quilómetros por dia, mas ficava. Sinto-me bem e isto não é nada do que dizem.

RF - Costumamos dizer que as pessoas nos Marrazes só choram duas vezes...

E5 - Ah é?

RF - Sim, quando chegam porque vêm cheias de medo e quando vão embora, de tristeza por saírem! E acabámos. Obrigado pela tua participação.

E5 - De nada...

-//-

ENTREVISTA 6 - ENTREVISTADO 6 (E6) (19/12/15)

RF - Boa tarde. Agradeço desde já a disponibilidade para me concederes este tempo para responder ao conjunto de questões que aqui tenho. Trata-se, como já falámos, de um conjunto de perguntas no âmbito do meu mestrado em gestão, avaliação e supervisão escolares e visa aferir do teu "sentir" da escola, do agrupamento. A tua identificação não será dada a conhecer pelo que as tuas respostas ficarão só entre nós. Vamos a isto?

E6 - Bom dia. Vamos lá! Mas não vais utilizar isto depois numa avaliação qualquer, não?!

RF - Fica descansada, isto é pessoal e intransmissível, nem ninguém saberá quem és, já te disse.

E6 - Ok, siga.

RF - Então, diz-me lá de que forma encaras o teu dia de trabalho na escola/agrupamento, antes de o iniciar (1)?

E6 - (risos) Bom, tem dias. Há dias que vou motivada e há dias em que ir para a escola é um sacrifício. Estamos todos cansados de muita coisa... E continuamos a fazer muita coisa pelos alunos, por nós... nem sei bem porquê...

RF - Pois, eu sei. Isso leva-me a outra questão. Como é que então vês o futuro do agrupamento, tendo em conta esse contexto (2)?

E6 - Como vejo?

RF - Sim, o futuro...

E6 - Olha... não vejo mudança em nada. Tudo muda para pior. Diminuem condições, qualidade, quantidade de soluções (silêncio). Sabes... acho que vamos ter um vazio grande na educação durante gerações. Vamos ter muitos habilitados, sabes, como mestrados, doutoramentos, grandes qualificações, mas inabilitados sociais. Gente que não conseguirá fazer nada porque não tem capacidade de interação social, nem educação.

RF - Ok, e então o futuro da escola?

E6 - Vai ser igual, vai ser igual, tudo é cíclico, vai haver problemas, somos pouco exigentes, vamos ser mais depois, mais, haverá de novo um período de muita exigência e daqui a décadas voltaremos a ter uma geração forte em termos de escola e educação. Espera (silêncio)... Acho que nem vale a pena pensar no futuro. Ninguém pensa em futuro porque é que tu estás a perguntar-me

isso?

RF - A escola tem de ter futuro, não?

E6 - O futuro é amanhã! Que futuro? Os ciclos políticos são determinantes na educação, não são? (avançou sem permitir resposta) Cada ciclo dura o tempo de um governo, às vezes nem isso porque muda o ministro a meio por causa de greves, manifestações ou só porque sim... Vem outro e faz o quê? Continua o processo? Não, muda e propõe ou impõe novas ideias e filosofias, percebes?

RF - Percebo, mas...

E6 - Então falamos de futuro para quê? O futuro da educação é hoje e, com sorte, talvez amanhã...

RF - Não acreditas muito no futuro da escola, já percebi...

E6 - Levam-me a isso... Vou vivendo todos os dias e vendo as alterações, acompanhando, já sabemos que novas pessoas, novas vidas, novos ministros, novas ideias, mudanças... enfim... Fazer o quê? Não há uma verdadeira política, não há conversa sobre futuro...

RF - Ok... Mas então... O teu trabalho... Gostas, orgulhas-te ou fazes porque é daí que jantas, o pão que comes, o teu rendimento (3)?

E6 - Achas que qualquer professor hoje estava a trabalhar se não gostasse?

RF - Pois... Diz-me lá tu...

E6 - Eu gosto muito e acho, e faço tudo por isso, que faço bem... Tento fazer... Não sou perfeita... Vou ser honesta, orgulho-me do que faço, vou porque gosto, mas gosto cada vez menos e tenho cada vez menos vontade de ir. E digo muitas vezes que não vou fazer bem, estou-me, bem... Depois não consigo não fazer o melhor... Mas sinto-me revoltada... (alguma emoção visível)

RF - Pronto avançamos, então, deixemos isto... Ora diz-me lá, apercebes-te da divulgação que o teu agrupamento faz (4)?

E6 - Como assim?

RF - Levam a cabo atividades durante o ano, certo?

E6 - Sim, várias..

RF - Ok, e a divulgação delas para a comunidade educativa, é feita, sabes como é feita, percebes isso?

E6 - Ah, já percebi. Nem sempre. Às vezes parece que as coisas se limitam a pequenos grupos.

Nem toda a gente sabe... Quer dizer, sabem aqueles que participam... desenvolvem... Os mais próximos, departamento e assim e mais nada.

RF - E para fora da escola, existem atividades para fora da escola, vê-las divulgadas?

E6 - Nunca me apercebi da divulgação fora daqui. Às vezes até aqui não percebemos. Há grandes atividades como o "Dia Aberto", o "Sarau", que sabemos sempre, mas outras menores escapam, às vezes.

RF - Achas que isso pode influenciar a imagem externa do agrupamento, aquilo que as pessoas pensam da escola (5)? Divulgar bem pode influenciar essa boa imagem?

E6 - Isso parece-me óbvio e natural. Se as pessoas souberem das coisas, se virem que é um agrupamento que se farta de realizar atividades, para dentro mas também para o resto da comunidade... enfim... Acho que deixa uma imagem muito melhor. Num agrupamento em que a imagem é negativa por padrão, Marrazes, horrível, um estigma terrível... Tudo o que for positivo e mudar esta ideia e der a entender que somos bons e fazemos coisas boas e melhores que os outros, é muito bom.

RF - Muito bem... Então e como é que tu sugeririas que fosse feita essa divulgação para que fosse eficaz, direta e objetiva, que chegue realmente às pessoas todas (6)?

E6 - Eh pá... Deixa ver, sei lá! Estas coisas para serem eficazes devem ser agressivas, quer dizer, devem chamar à atenção... Mas sem ser ridículo. Deixa-me pensar (silêncio). Acho que o segredo não está em sofisticações, está em simplicidade... Ora bem, rádio, jornal, e-mail, cartazes pela cidade, painéis publicitários, sabes, aqueles elétricos ou electrónicos ou o que é, que a imagem vai passando, painéis fixos, SMS, boca a boca, eu acho que vale tudo, interessa é chegar a muita gente. Às vezes apostamos em gente da comunidade mas o que acho que é importante é levar a informação a quem não é daqui. Esses é que têm de mudar a ideia dos Marrazes.

RF - Que imagem sentes que as pessoas têm do agrupamento (7)?

E6 - Pois, o estigma é antigo. Escola cheia de problemas, droga, roubos, violência generalizada. Engraçado, sem piada nenhuma, é que quando falamos de imagem temos tendência para falar dos problemas e nunca falamos do que é bom e importante.

RF - Achas que é a imagem mais correta (8)?

E6 - Não! Há problemas iguais a outras escolas e, às vezes até bem menores. Roubam-se coisas? Mas a minha filha está noutra escola e já foi roubada 4 vezes em 2 anos!!! Não há violência a rodos, nunca ouvi nada de drogas e se aparecem alguns problemas andam sempre à volta dos mesmos alunos que já são conhecidos. Nunca ouvi falar de comas alcoólicos, sexo na escola...

Olha na da minha filha já tudo se passou... Mas fala-se é de Marrazes. Nunca ninguém fala da qualidade, já reparaste?

RF - Já, mas sou suspeito...

E6 - Mas eu não e cada vez que vêm os resultados e a nossa posição só me dá vontade de afixar em algumas portas de escolas ditas de elite. Professores, escola, tem de haver qualidade para conseguir que se consegue nos resultados. Não te esqueças dos alunos que aqui recebemos, origem, características, não esqueças isso, muito difícil...

RF - E eu não sei?

E6 - Pois sabes...

RF - E o que se pode fazer para estabelecer uma nova imagem (8)?

E6 - Só há uma hipótese. Mostrar que não somos assim, abrindo as portas para que se possa ver aos jornais, aos encarregados de educação, a todos os que queiram vir ver. Publicitar as atividades, mostrar que somos bons. Divulgar a escola, o agrupamento, todas as coisas positivas, lançar um DVD, por exemplo, com tudo o que se passa aqui...

RF - Que atividades é que pensas que podem promover o agrupamento e projetar uma imagem positiva e atrativa (9)?

E6 - Eu acho que todas as atividades que envolvam muita gente são positivas e momentos muito bons para divulgar outras coisas. Marketing é o que é preciso nesses momentos, muito marketing, mostrar, mostrar, mostrar coisas boas... Quando? No Sarau, no Dia Aberto, nas atividades do grupo de saúde, nas atividades do 1º ciclo para que não cheguem já com uma ideia negativa. O diretores de turma também podem fazer um trabalho neste aspeto, divulgando, mostrando, falando das coisas positivas, os coordenadores das escolas do 1º ciclo... Penso que o caminho deve ser esse...

RF - Diz-me uma coisa, mudando de assunto, achas que os alunos se respeitam, respeitam a integridade física e psicológica do outro (10)?

E6 - Boa questão... Os alunos vivem numa sociedade atual que tem sofrido muito, tem visto ser geradas muitas revoltas, Veem muita televisão, ouvem muitas informações, vêem-nas na internet... Acabam por refletir, inevitavelmente, a sociedade. Acho que não, por vezes, não respeitam não, agredem-se física e verbalmente, enfim, mas isto também acontecia no nosso tempo... Acho que tinha outra dimensão, menor, a outro nível, não sei. Era menos valorizado também, até havia a ideia que isso ajudava e era normal andar à briga na escola, fazia-nos crescer... Enfim. De maneira geral, para te responder, acho que se respeitam, no geral, com momentos menos bons.

RF - E achas que o agrupamento procura promover a importância desse respeito mútuo junto dos

alunos (11)?

E6 - Por acaso até acho que temos esse cuidado. Sabes porquê?

RF - Gostava que me disseses tu... Mesmo que eu saiba uma coisas sobre isso (sorrisos mútuos).

E6 - Imagino. Não, acho que fazemos sim... Repara nas ações que desenvolvemos com o grupo de saúde sobre o *bullying*, sobre outras violências, sobre o que as causa e o que as pode fazer terminar. Temos o GAMED, o gabinete de mediação que faz um trabalho bem articulado de resolução de questões prementes... Portanto, nós já promovemos as boas práticas nessa área, na minha opinião.

RF – Conheces situações de violência, de pouco civismo, desperdícios na escola... (12)?

E6 – Não conheço situações que não sejam momentâneas e não vejo essa violência que fazes... pequenos focos de conflito que se houvesse mais funcionários talvez nem acontecessem porque morreriam à nascença. Mas não temos mais gente... não podemos ter... Em relação a desperdícios e civismo gostava de dizer mais coisas. Olha, há enorme desperdício no refeitório com a comida, então em dias de peixe... fui ver... estraga-se tanto que até dói. E os miúdos desperdiçam imenso e isto é uma questão cívica, realmente, os miúdos não fazem aquilo em casa, é impossível. E não se admite!

RF – E o que achas que podemos fazer na escola, sugestões (13)?

E6 – Olha, acho que seria necessário falar com os encarregados de educação. Isto não é uma questão escolar, é uma questão educacional e a educação tem de vir de casa. Se te queixas e um pai não valoriza isto e não questiona o filho, está a ser negligente. E os pais querem os filhos na escola a tempo inteiro, mas não ligam a mais nada. A não ser que lhes roubem o telemóvel. Aí vêm logo a correr. De resto, primem pela ausência, ignoram todos os recados, não ligam a nada e acham que os filhos têm sempre razão. E esta coisa de estragar na escola, comida, copos, pratos, vidros, quadros, outros materiais... para eles não lhes diz nada. É quase obrigação nossa e se se estragou, paciência. Há que conquistar nas famílias outra forma de estar. Quando começarem a pagar, como vocês já fazem com os vidros, vais ver que acontece a mesma coisa, estraga-se logo tudo muito menos. Na escola podíamos fazer algumas coisas. Maior controlo, mas isso obriga a mais gente diariamente no refeitório, nos intervalos para ver o lixo que é colocado no chão em vez de ficar nos caixotes. Tudo obrigaria a mais gente e o estado não permite. Portanto, como queres fazer isso? Eu posso fazer sugestões e tu nunca vais poder aproveitar porque não te deixam ter mais gente. E qualquer solução, por mais criativa que seja, requer mais funcionários. É isso...

RF – Achas que há indisciplina nas salas de aula (14)?

E6 – Não. Há um aluno ou outro que dá problemas, mas não entendo isso como indisciplina

generalizada nas salas de aula. São situações demasiado individuais.

RF – Achas que temos uma escola segura (15)?

E6 – Acho que sim. Tem havido problemas? Não... então acho que podemos chamá-la de segura. Agora se eu acho que podíamos melhorar em termos de controlo de entradas e de movimentações na escola? Acho que sim. Mas também há pais que entram e enganam o funcionário. Dizem que vão à secretaria e aparecem à porta de uma sala de aula... E sabes como acho que se resolve? Pois é, com os funcionários que nos faltam e com mais trabalho em áreas como a formação cívica para promover algum civismo nesta área. Muitas vezes são os pais ou encarregados de educação que tentam furar a segurança para enganar e ir ter com filhos ou professores. Mas depois queixam-se dessa segurança que eles próprios atraíam... enfim... O que eu acho é que com mais funcionários nos intervalos, na hora de almoço e nos blocos, com a possibilidade de poder utilizar câmaras de videovigilância durante o dia e podendo reforçar a dificuldade de aceder a espaços enganando funcionários, vêes que se tivesses uma pessoa que acompanhasse quem entra e levasse de volta à saída no fim do problema resolvido, nunca terias problemas? Bem, com tudo o que disse deixavas de ter qualquer possibilidade de teres problemas de segurança. Mas não tens como resolver... temos aquele senhor que vai vigiando a segurança... mas é pouco.

RF – Ia perguntar que medidas achas que podem ser tomadas mas já respondeste, creio eu.

E6 – Pois, é tudo isso que acabei de dizer, pois...

RF – E quando os alunos fogem pelo gradeamento (17)?

E6 – Ora aí está. Fazes o quê? Qual a solução?

RF – É o que quero que me digas, qual a tua solução (17)?

E6 – Não tens! Electrificar o gradeamento com uma voltagem reduzida, mas eles iam sair à mesma. Só podes detetar, informar os encarregados de educação e fazê-los perceber que não dá. Não pode ser. Há regras a cumprir. Mas se os pais até sabem e permitem isso porque pertencem a grupos sociais que aceitam essas fugas e acham que isso não interessa... Não se pode fazer mais nada. É educação social, cívica, formação. Mas há cursos de encarregados de educação? Não, pois não? Pois é...

RF – O que é que achas que podem fazer os líderes nas escolas (18)?

E6 – Em relação a isto?

RF – Sim, mas no geral, que funções achas que cabem aos líderes, aos diretores ou direcções?

E6 – Eu acho que um líder tem de liderar. Mesmo. Isto é, tem de saber dizer sim, mas também

dizer não. Muita democracia, às vezes, dá mau resultado porque as pessoas abusam. Chamar-lhe-ia liderança autocraticamente democrática... Mas no fundo tem de gerir pessoas, é o que mais se faz na escola, e gerir pessoas e grupos não é tarefa fácil. Tem de ter a noção também da parte administrativa e ter apoio consistente na secretaria da escola.

RF – E achas que esse líder deve centralizar as suas ações ou descentralizar e dar autonomia total aos colegas (19)?

E6 – Eu acho que deve fazer as duas coisas. Mas nunca deve perder a noção de tudo. O líder tem de saber o que acontece. Não pode dizer que não sabe das coisas, fica mal. Mas também deve deixar cada um fazer o seu papel e dar ideias, apresentar soluções e agir, as pessoas são inteligentes, têm capacidade, podem ajudar... se tiverem vontade, claro. Portanto, descentralizar sempre, mas centralizando a sua atenção nos acontecimentos. Claro que há decisões que, pelo seu teor, lhe cabe, ou por inerência das funções e tem de centralizar essas decisões. Aí é como é. De resto, uma democracia orientada é melhor solução.

RF – Ao líder pede-se firmeza ou ponderação? Ou ambas (20)?

E6 – Acho que já respondi a isso, um bocadinho. Tem de saber ser ponderado, mas tem de ser firme em determinados momentos. São as decisões e os momentos é que decidem o comportamento melhor.

RF – Então, achas que se pede ambas. Porquê (20)?

E6 – Porque é o mais sensato. Não se pode ser sempre firme, nem sempre ponderado. Nem só uma coisa nem só outra. O equilíbrio é importante nisto. E aqui o equilíbrio é ter as duas características ou atuar em função dessas duas características, dessas formas de agir. É a solução, ponderados e firmes q.b. em cada momento.

RF – Um líder deve ser um exemplo, uma fonte de inspiração. Concordas com isto (21)?

E6 – Plenamente...

RF – Porquê (21)?

E6 – Já ouvi alguém dizer que somos escravos daquilo que dizemos e temos de dar o exemplo sempre (risos). Eu acho que é assim mesmo, se tu lideras e não cumpres achas que és bom exemplo? Não! Quem lidera tem de dar todos os exemplos e a inspiração vem daí. Se vês um líder que trabalha muito, que se dedica, que tu aprecias pelo trabalho que faz, pelo tempo que dedica à escola... é quase obrigação agradecer e fazer algo parecido. Serve de inspiração... Mas também há quem diga que não tem de ser igual porque não é líder, enfim. Mas acho que sim, líder tem de inspirar, motivar, dar o exemplo e levar todos ao seu melhor caminho. Não podes olhar para o topo

e veres alguém que não cria empatia profissional, não dá. Podes não gostar mas tens de entender e aceitar que é profissionalmente bom.

RF – Mudando de assunto. Achas que é importante a articulação pedagógica entre ciclos, entre todos, alguns... (22)?

E6 – Acho que sim, muito.

RF - Porquê (22)?

E6 – Para que possamos organizar um currículo vertical, progressivo, sem repetições para além das necessárias e que possa ser mais estimulante para os alunos e menos deprimente para os alunos. Isto porquê? Porque os alunos sempre a repetirem a mesma coisa em algumas disciplinas, a verem e reverem, chegam a um ponto que se desinteressam e os professores sempre a verem que não há evolução e que têm, constantemente, de pegar na matéria do ano anterior... é mau... bem, em resumo, acho que é muito importante, fundamental e entre todos os ciclos, pré-escolar com 1º ciclo, 1º ciclo com 2º e 3º...

RF – Os resultados devem ser comunicados à comunidade escolar (23)?

E6 – Não!

RF – Então? Porquê (23)?

E6 – Nada de especial. Não acho que seja importante. É importante para as entidades superiores, entidades do TEIP, para a Inspeção, não acho que todos tenham que saber que isto se faz... mas também não vejo que não possa dizer-se... só não acho fundamental. É um trabalho de organização, preparação, colaboração, não se faz isto com outros trabalhos desta natureza, porquê especialmente este? Pode ser feito, não acho fundamental...

RF – Achas que a articulação deve fazer-se em áreas disciplinares sujeitas a exames ou em todas as áreas (24)?

E6 – Não há muitas áreas a analisar porque estão resumidas aquilo que o 1º ciclo leciona. É o cerne de tudo, para trás e para a frente. Portanto, as áreas da língua, da matemática e das expressões serão as áreas a articular. Admito que possam participar professores de outras áreas... mas se for feito por departamentos, o de língua dedicar-se-á ao Português e algo de História, o de Matemática e Ciências envolverá essas áreas e as expressões as áreas mais práticas de EVT e educação física e musical. Desta forma, ficaria tudo contemplado.

RF – Quem deve coordenar essa articulação (25)?

E6 – Acho que os departamentos devem gerir o processo com os respetivos coordenadores à cabeça do mesmo.

RF - Porquê (25)?

E6 – Porque são as pessoas mais próximas das necessidades diárias, mais conhecedoras do processo, tem de ser quem está no terreno e não um teórico ou burocrata. Senão pareceria a tutela

que teoriza mas desconhece o terreno e as questões práticas. Tem de ser quem domina o processo e está no terreno, só assim será eficaz.

RF - De que forma achas que a ação do líder pode influenciar os resultados escolares (26)?

E6 - O líder é um criador de condições, não deverá ser tanto, no contexto das funções que tem, um operacional, essa tarefa cabe aos docentes. Portanto, só consigo ver a influência do líder na criação de condições, nas orientações, na coordenação do trabalho dos docentes, do conselho pedagógico. É um buscador de soluções, um pensador, um lançador de desafios e ideias.

RF - Então vêes a ação do líder numa perspectiva de centralização do processo ou dos resultados, ou de ambos (27)?

E6 - Penso que ao diretor cabe o processo, aliás, a toda a gente... Todos devem centrar-se no processo porque virão daí os resultados... Pois... não faz sentido dedicarmo-nos aos resultados porque o que interessa é estabelecer caminhos para chegar aos resultados e estes depois, com boas práticas, virão naturalmente e por acréscimo. Boas "estradas", bom "piso", bons "caminhos", bons resultados...

RF - O agrupamento tem contrato de autonomia? Ou é TEIP? Ou ambos? Sabes (28)?

E6 - Nós somos TEIP... Acho que também temos contrato de autonomia, nem sei... Temos? Temos... que vergonha...

RF - Sentes que por seres TEIP tens mais condições para trabalhar que terias se não fosses TEIP (29)?

E6 - Não sei... Em comparação com outros onde trabalhei não noto qualquer diferença, sinceramente.

RF - Sentes que por teres contrato de autonomia tens mais condições para trabalhar que terias se não tivesses (30)?

E6 - Não noto diferença também. Não sinto qualquer diferença...

RF - Achas importante a presença da técnica de serviço social, da terapeuta da fala e da animadora que existem no agrupamento (31)?

E6 - Sim, muito úteis em muitas situações.

RF - Porquê (31)?

E6 - Olha, porque muitas vezes sentimos necessidade de algum apoio em áreas específicas e a presença dessas pessoas ajuda. O trabalho da animadora pelas escolas todas do agrupamento, nas grandes atividades, da terapeuta da fala e da técnica de serviço social mais na escola sede... muito importante. Eu sei porque já lidei com elas por causa de miúdos em falta na escola em que foi estabelecida pela técnica uma ponte com a CPCJ, a animadora quando do sarau e dia aberto e também porque sei que vai à pré e ao 1º ciclo fazer atividades. A terapeuta da fala já teve um aluno meu, por acaso não a atual, mas a anterior, mas interessa é que esteja uma. Reconheço a importância delas.

RF - Sabes porque é que é possível a presença delas na escola (32)?

E6 - Não. Vais dizer-me?

RF - Se pedires... Ok, eu digo-te. Graças ao facto de sermos coisas como TEIP e contrato de autonomia. São as "ofertas" mais visíveis das características do agrupamento...

Então e agora, diz-me lá, que expetativas tens acerca do futuro do agrupamento como TEIP e Contrato de autonomia (33)?

E6 - Não tenho... Acho que da forma que as coisas estão, tudo isso irá acabar. Temos de aproveitar o "hoje" porque o "amanhã" não será melhor. TEIP vai desaparecer e o contrato de autonomia, daquilo que vejo, não traz nada de novo e a autonomia é muito limitada, muito mesmo. Autonomia em quê? Só oiço que não se pode fazer nada sem pedir autorização... Enfim, autonomia encapotada.

RF - Mudando de assunto, sentes-te bem atendida nos serviços administrativos (SA) do agrupamento (34)?

E6 - Depende...

RF - Então porquê (34)? Ou de quê?

E6 - Depende das pessoas, dos momentos, das situações... Há pessoas que sabem atender e sabem respeitar o público e agir como deve ser. Outras só sabem "empurrar" serviço para o lado...

RF - Quando lá vais, vês os teus problemas resolvidos (35)?

E6 - Lá está... Se fores às pessoas certas, sim, és bem atendida e verás as coisas resolvidas. Se fores a outras pessoas, não tens hipóteses, mandam para o colega, dizem que é com o chefe, com a direção, nunca é com eles. É lamentável, mas há ali pessoas que não fazem falta e só prejudicam o ambiente. É o que vejo.

RF - O que é que farias para melhorar o serviço (36)?

E6 - Não sei, não é o meu papel... Só acho que todos deviam ser capazes de dar resposta às perguntas, que ninguém devia dizer que não é consigo, que deviam encontrar sempre soluções. E todos deviam saber de tudo. Quando falta alguém que trata de determinada área, parece que mais ninguém, sabe e só se resolver quando aquela pessoa voltar.

RF - E as assistentes operacionais (AO), percebes que estão disponíveis para o seu trabalho e que o fazem de forma satisfeita, competente e simpática (37)?

E6 - Neste momento, ninguém está satisfeito com nada. E talvez resida aí um dos grandes problemas da escola. Há uma cultura de desapego ao trabalho, pouca dedicação, empenho... Muitas faltas, muitos atestados prolongados a procurar reformas antecipadas. Segundo julgo saber, são vocês que o dizem, até temos funcionários suficientes... Se vierem... Mas faltam muito, não são eficazes, não se metem em conflitos têm problemas porque muitas moram com os alunos, no mesmo bairro, na mesma zona, são muito tolerantes e permissivas... A simpatia, não valorizo, desde que sejamos educados e façamos o nosso trabalho, para mim chega. Agora, vejo muitos problemas e, sobretudo, alguma falta de interesse e motivação em fazer bem. Não "sentem" o trabalho, é que eu sinto... nem percebem a sorte que têm de ter emprego.

RF - Achas que as AO estão nos locais necessários de forma constante (38)?

E6 - Na maioria das vezes estão nos sítios, mas há momentos em que parece que desapareceram. Olha, na hora do pequeno almoço, por exemplo. Lá vão todas... Eu como em casa, elas comem no local de trabalho em horário laboral... Não é profissional... Eu acho.

RF - Que sugeres para melhorar isso (39)?

E6 - Fazer perceber que têm de se empenhar, da necessidade de fazer bem o serviço, de não faltar, do respeito que devem à função e à entidade patronal. Têm de sentir isto como a sua casa, a sua família e investir na qualidade do que fazem.

RF - Percebi. Conheces os protocolos e parcerias que o agrupamento tem estabelecidas com entidades externas (40)?

E6 - Não.

RF - E achas que o agrupamento deve recorrer a parceiros externos para promover melhorias internas (41)?

E6 - Parece-me que pode ser boa ideia.

RF - Porquê (41)?

E6 - Porque se houver alguém que colabore, participe, incentive qualquer tipo de melhoria, isso é bom para a escola, muito bom. Já que o estado não consegue. Até havia antes a lei do mecenato que até trazia benefícios para quem ajudasse, coisas de impostos, não sei se ainda existe...

RF - Sentes que é projetado para o exterior um clima positivo do agrupamento (42)?

E6 - Infelizmente, ainda não.

RF - Porquê (42)?

E6 - Porque ainda existe o estigma que este agrupamento é terrível e onde acontecem as piores coisas das escolas da cidade. E isso não é verdade, já te disse há bocado. Há males em todas as escolas e esta nem é a pior. Mas isto também é culpa nossa que muitas vezes, muitos de nós, passamos uma imagem negativa do que aqui acontece. Nem para nós somos bons...

RF - O que pode fazer-se para melhorar o serviço que a escola presta (43)?

E6 - Muito simples, "profissionalizar" as pessoas, ou seja, fazê-las ver que têm de ser competentes, fazer bem, empenhar-se em proteger o seu local de trabalho, colaborar. Isto não pode ser só uma fonte de rendimento, é o trabalho delas, devem orgulhar-se do que fazem. E também tem de haver uma democracia mais orientada, ou seja, menor permissividade e uma abordagem do líder mais eficaz, mais incisiva, mais determinada, porque parece que, às vezes, há muitos "paninhos quentes", muitas aspirinas em vez de antibióticos, se me faço entender...

RF - Não posso comentar. Para terminar, queres dizer alguma coisa sobre a qual não tenham sido feitas perguntas (44)?

E6 - Talvez só dizer que acho que devemos promover mais o agrupamento de forma positiva. Demonstrar que somos bons, publicitar, chamar, abrir a porta, eu já disse isto tudo.

RF - Muito obrigado pela tua paciência, pela disponibilidade, pelo tempo, por tudo.

E6 - Acabou? De nada, sempre às ordens.

ANEXO IV - GRELHA DE COMPILAÇÃO DE RESPOSTAS NAS ENTREVISTAS

	PERGUNTAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	De que forma encara o seu dia de trabalho na escola/agrupamento, antes de o iniciar?	Encaro o meu dia de trabalho sempre com otimismo e disponibilidade e determinação.	Tem dias: hoje custou um pouco. Ainda estou em "modo fim-de-semana". Mas há dias em que tenho mais vontade de vir trabalhar...	Devo dizer que cada dia de trabalho encaro como um desafio. Esta é a minha forma de me motivar, de me automotivar e dar sempre, tentar pelo menos, o meu melhor profissionalmente e pessoalmente.	É um dia de trabalho, como qualquer outro. Gosto do que faço. Encaro-o muito bem, é aquilo que gosto de fazer.	De forma positiva, sem receios e convicta de que a melhor forma de acabar o dia é estando satisfeita com o que fiz durante o mesmo. Neste momento, sinto-me bem, satisfeita, continuo a gostar de estar aqui, assustaram-me mas estou a gostar.	Bom, tem dias. Há dias que vou motivada e há dias em que ir para a escola é um sacrifício. Estamos todos cansados de muita coisa... E continuamos a fazer muita coisa pelos alunos, por nós... nem sei bem porquê...
2	Como perspectiva o futuro da sua escola/agrupamento?	Perspetivo o futuro do agrupamento também com otimismo e pensando que as coisas poderão melhorar ainda apesar dos resultados bastante razoáveis que temos obtido nas diversas vertentes da nossa intervenção.	Um pouco incerto. Cada governo tem a sua ideia e o dia de amanhã é incerto: Agrupamos ou não agrupamos? As disciplinas que damos vão ter mais ou menos horas? O serviço que nos atribuem deve ser letivo ou não letivo? A taxa de natalidade vai aumentar ou diminuir? Os colegas que estão destacados vão voltar à escola ou continuam destacados? São tudo questões que podem influenciar a necessidade maior ou menor de recursos humanos numa escola. Para além das questões económicas que se alteram com muita facilidade... por exemplo aqui há uns anos atrás investiu-se muito em recursos informáticos que neste momento estão obsoletos e quem diz isto diz outras coisas como as	Vejo a minha escola afirmar-se no futuro pela diferença. Vejo-a afirmar-se no futuro, sobretudo, pelo aumento da oferta formativa, o facto de termos ensino vocacional, o facto de termos turmas do percurso curricular alternativo e beneficiar de uma experiência já longa, sobretudo, em turmas de alunos que optaram por cursos alternativos, temos um longo histórico de cursos de educação e formação, por exemplo, e temos, ainda dentro desta afirmação pela diferença, no nosso contexto educativo, as turmas de nível que são responsáveis, no meu entender, por grande parte do sucesso que o nosso agrupamento tem conseguido nestes últimos anos. Portanto,	Desde que se trabalhe, que tenham vontade, que estejam de alma e coração, é bom.	Acho que vai tudo correr bem e haverá sempre solução para qualquer problema.	Olha... não vejo mudança em nada. Tudo muda para pior. Diminuem condições, qualidade, quantidade de soluções (silêncio). Sabes... acho que vamos ter um vazio grande na educação durante gerações. Vamos ter muitos habilitados, sabes, como mestrados, doutoramentos, grandes qualificações, mas inabilitados sociais. Gente que não conseguirá fazer nada porque não tem capacidade de interação social, nem educação. O futuro é amanhã! Que futuro? Os ciclos políticos são determinantes na educação, não são? (avançou sem permitir resposta) Cada ciclo dura o tempo de um governo, às vezes nem isso porque muda o ministro a meio por causa de greves,

			instalações degradadas e o desinvestimento geral com o retirar de disciplinas que podiam ser aproveitadas para desenvolver outras competências das crianças como por exemplo a área de projeto (amada por muitos e odiada por outros tantos). Resumidamente posso dizer que não faço prognósticos pois não sou eu quem decide. Vou-me ajustando ao que me mandam fazer...	uma aposta a manter.			manifestações ou só porque sim... Vem outro e faz o quê? Continua o processo? Não, muda e propõe ou impõe novas ideias e filosofias, percebes? Vou vivendo todos os dias e vendo as alterações, acompanhando, já sabemos que novas pessoas, novas vidas, novos ministros, novas ideias, mudanças... enfim... Fazer o quê? Não há uma verdadeira política, não há conversa sobre futuro...
3	Tem orgulho no seu trabalho ou desenvolve-o porque é a sua fonte de rendimento	É claro que tenho orgulho naquilo que faço e gosto daquilo que faço ainda que as questões relacionadas com o rendimento para mim e para qualquer pessoa sejam absolutamente importantes também.	As duas coisas. Tenho a sorte de fazer o que gosto e ser pago para isso. A única frustração que tenho é de nem sempre poder fazer o que gosto como gosto.	Tenho orgulho no meu trabalho, sobretudo, nos resultados do meu trabalho. É verdade que o rendimento me interessa mas é sobretudo o orgulho no fazer bem, no fazer diferente, no deixar uma marca positiva que me motiva a fazer mais e melhor.	Tenho muito orgulho naquilo que faço.	Não, eu gosto do meu trabalho. Claro que também é a minha fonte de rendimento. Mas não penso nisso em primeiro lugar. Penso mais lá para o dia 22, 23...	Eu gosto muito e acho, e faço tudo por isso, que faço bem... Tento fazer... Não sou perfeita... Vou ser honesta, orgulho-me do que faço, vou porque gosto, mas gosto cada vez menos e tenho cada vez menos vontade de ir. E digo muitas vezes que não vou fazer bem, estou-me, bem... Depois não consigo não fazer o melhor... Mas sinto-me revoltada...
4	Conhece e pode indicar as formas de divulgação das atividades realizadas utilizadas pelo agrupamento?	Conheço as formas de divulgação, naturalmente.	Conheço pois. O site do agrupamento no moodle e no portal mas essencialmente o Facebook, o email, por vezes os jornais locais	Responder a esta questão é falar do Dia Aberto, falar do Sarau do agrupamento que são dois marcos importantes durante o ano na divulgação das	Conheço algumas. O Moodle, facebook, e-mail, cartazes publicitários, assim de repente são as que usamos. Que me lembre...	Conheço o portal ⁹⁰ e não me lembro de nenhuma divulgação em mais nenhum lado. Às vezes no departamento, nas reuniões, fala-se disso...	Às vezes parece que as coisas se limitam a pequenos grupos. Nem toda a gente sabe... Quer dizer, sabem aqueles que participam...

⁹⁰ Nota: o "portal" é uma plataforma que é utilizada para sumários, faltas, informações, avisos, participações, mensagens, entre outras coisas, para todos os níveis de ensino, que é utilizado pelo agrupamento.

			quando se justifica e há verba para isso.	atividades realizadas pela escola. São marcos importantes mas não são os únicos. Temos ainda a página Web do agrupamento, a página moodle que, embora graficamente o moodle deixe muito a desejar, tem a informação atualizada do que se vai fazendo no agrupamento e, mais recentemente, numa forma mais consistente e graficamente mais apelativa, as potencialidades que oferece o portal, na divulgação de atividade e, sobretudo, na divulgação de informação relevante para o funcionamento do agrupamento considerando a sua dispersão geográfica.		Não me lembro mais nenhuma.	desenvolvem... Os mais próximos, departamento e assim e mais nada. Nunca me apercebi da divulgação fora daqui. Às vezes até aqui não percebemos. Há grandes atividades como o "Dia Aberto", o "Sarau", que sabemos sempre, mas outras menores escapam, às vezes.
5	De que forma entende que uma boa divulgação de atividades pode influenciar a imagem do agrupamento?	Entendo que a boa divulgação que aqui vamos fazendo tem dado os seus resultados, temos tido o prazer de observar que atividades como o Sarau e o Dia Aberto têm tido uma afluência e uma presença de muitos encarregados de educação e pessoas da comunidade, o que significa que a mensagem passou e que a divulgação foi bem feita. Fazemo-la, naturalmente, através dos nossos meios internos, através de mensagens	É como em tudo na vida: de quem não se fala não se sabe e se não se souber pode-se pensar que não se faz nada quando, pelo contrário, estão sempre coisas a acontecer. Por isso acho que é importante divulgar o que se faz para que saibam que no agrupamento também se fazem e acontecem coisas boas.	Dar a conhecer as iniciativas levadas a cabo pelo agrupamento, promover dentro desta boa divulgação uma imagem positiva daquilo que se faz intra-portas, é fundamental para que quem está de fora perceção, ou tenha uma perceção, da dinâmica que se vive dentro da escola. É importante que a boa divulgação das atividades esteja sempre orientada para a criação de uma identidade da nossa escola, uma identidade à Marrazes	Pode influenciar. Divulgando aquilo que dinamizamos, fazemos passar à comunidade o que vamos fazendo. Divulgar, fazer passar para fora, é muito bom, faz perceber às pessoas o nosso trabalho, a nossa ação, o empenho de todos em fazer coisas positivas no agrupamento.	Eu penso que se a ideia é que muita gente saiba de dentro e de fora do agrupamento o que aqui se faz, as coisas têm de ser mais visíveis, têm de chegar mais às pessoas. É claro que quanto mais conhecimento houver das coisas boas que aqui se fazem, melhor será a imagem do agrupamento. Portanto, acho que é desta forma que a boa divulgação pode influenciar a imagem.	Isso parece-me óbvio e natural. Se as pessoas souberem das coisas, se virem que é um agrupamento que se farta de realizar atividades, para dentro mas também para o resto da comunidade... enfim... Acho que deixa uma imagem muito melhor. Num agrupamento em que a imagem é negativa por padrão, Marrazes, horrível, um estigma terrível... Tudo o que for positivo e mudar esta ideia e der a entender que somos bons e

		pelo diretor de turma, através dos meios informáticos que nos permitem chegar ao alcance de praticamente toda a comunidade e quando e possível conseguimos que jornais locais também publiquem essas atividades.		porque se nós nos colarmos a essa imagem, essa imagem positiva de ser dos Marrazes, estamos a fazer uma boa divulgação da nossa escola, do nosso agrupamento.			fazemos coisas boas e melhores que os outros, é muito bom.
6	Como sugere uma divulgação eficaz, direta e objetiva que chegue às pessoas?	Acho que acabei de responder, mais ou menos, a esta questão também, o que é que eu sugiro para que este tipo de divulgação tenha eficácia... sugiro que se mantenham os meios que temos utilizado e que se possam desenvolver ainda mais, largar ainda mais, designadamente, junto dos meios de comunicação social e fazendo uma aproximação quase individual através das cadernetas dos alunos para que as coisas possam chegar a todas as famílias e à comunidade em geral.	Principalmente com imagens. Com se costuma dizer: as imagens valem 1000 palavras. Atualmente o facebook e outras ferramentas do género podem e devem ser utilizadas como montra do que se faz e acontece no agrupamento. Acrescenta-se uma pequena descrição e já está! O que passa de boca em boca também é importante e pode reforçar a imagem positiva assim como ao contrário também é verdade. Por isso temos que apelar a quem passa por cá e participa nas atividades que as divulguem, principalmente os aspetos positivos.	Neste ponto em concreto, entendo que uma divulgação eficaz é uma divulgação que vem de dentro para fora. E, para isso, é preciso apostar no pessoal docente e não docente do agrupamento para projetar essa imagem positiva. Têm de ser os professores, sobretudo os professores, do agrupamento que têm de fazer este marketing positivo do bom que se faz dentro do agrupamento. Por outro lado, temos o pessoal auxiliar que contacta muitas vezes com os pais e encarregados de educação que vão levar os filhos à escola, portanto, esse pessoal tem de ser formado no sentido de evidenciar sempre as coisas boas que se fazem na escola, minimizando sempre a sua opinião no que diz respeito a situações de conflito ou a situações que eles próprios têm conhecimento e que	Hoje em dia, há uma forma muito rápida de chegar às pessoas que é o telemóvel. É algo que não largam diariamente, andam sempre com ele e aqui na escola, desde que temos um serviço de SMS, temos conseguido chegar mais rapidamente a toda a gente. Acho que é o método mais eficaz para todo os que pertencem a esta comunidade escolar. Para o exterior, julgo que o jornal regional, qualquer um deles, será muito eficaz. Há um outro meio que pode ser muito eficaz porque parece que toda a gente hoje tem: o facebook.	Não sei quais são as possibilidades da escola nesse aspeto. Mas isto funciona com cartazes, publicidades nos jornais, nas rádios, à porta de outras escolas com panfletos... assim, de repente, não me estou a lembrar de mais...	Estas coisas para serem eficazes devem ser agressivas, quer dizer, devem chamar à atenção... Mas sem ser ridículo. Deixa-me pensar (silêncio). Acho que o segredo não está em sofisticações, está em simplicidade... Ora bem, rádio, jornal, e-mail, cartazes pela cidade, painéis publicitários, sabes, aqueles elétricos ou electrónicos ou o que é, que a imagem vai passando, painéis fixos, SMS, boca a boca, eu acho que vale tudo, interessa é chegar a muita gente. Às vezes apostamos em gente da comunidade mas o que acho que é importante é levar a informação a quem não é daqui. Esses é que têm de mudar a ideia dos Marrazes.

				decorrem do normal funcionamento da escola. É fundamental aqui, também, para uma divulgação eficaz e objetiva uma formação dos diretores de turma. O diretor de turma tem aqui um papel fundamental no que diz respeito ao passar da mensagem aos encarregados de educação. Passar uma mensagem positiva, de confiança, de tranquilidade, isso traz depois a montante muitos frutos e a mensagem é passada também com um toque emocional que é fundamental.			
7	Que imagem sente que as pessoas no exterior do agrupamento têm acerca do mesmo? Acha a mais correta? Justifique.	Pois, esta é uma pergunta correta. Eu acho que a imagem que decorre desde há muitos anos a esta parte é que somos um agrupamento difícil, com uma população difícil, com problemas ligados com alguns episódios de violência, etc., mas eu acho que as pessoas depois de passarem por cá ficam com uma ideia completamente diferente. É evidente que temos os nossos problemas, é evidente que não temos uma vida fácil e temos aqui uma franja de alunos que teimam em perseguir condutas menos apropriadas, mas	Penso que a imagem do agrupamento não será a melhor mas depende das pessoas a quem se pergunta. Acho que aquelas que por cá já passaram ou os filhos, de uma forma geral (quero acreditar), refizeram a sua imagem pois ao passar depois por outras escolas podem verificar que os Marrazes são só mais uma e que em certos aspetos até será tão bom ou melhor que outros agrupamentos. No entanto ainda muita gente terá uma imagem negativa devido ao estigma que insiste em assombrar um agrupamento que não é pior do que os outros, pelo contrário apresenta de	Pois bem, as pessoas exteriores ao agrupamento, no passado, estigmatizado pela própria imagem de marca TEIP, tinham do agrupamento uma imagem menos positiva. No entanto, ao longo deste anos, temos vindo a promover uma imagem positiva do agrupamento no seio da comunidade onde está inserido. Portanto, este trabalho conseguido com o Dia Aberto, conseguido com o Sarau, conseguido com um discurso diferente de afirmação do agrupamento, tem operado no exterior uma inversão nessa forma de	Têm uma imagem má. Isto acontece porque é uma ideia que vem muito de trás, numa associação ao bairro Sá Carneiro, de forma negativa, de há muitos anos, e também porque há docentes e não docentes que passam para fora da escola uma imagem que a vai denegrindo. Comentam, desrespeitam e não defendem, nem percebem que contra elas falam.	Confesso que sei pouco disso. Não vivo cá, cheguei há pouco tempo e o que se passa lá fora não sei.. Sei que em relação ao que me disseram antes de cá chegar, isto não tem nada a ver. Julguei que vinha para o Inferno mas, mesmo não sendo o paraíso, isto tem sido bom. Nem percebo para que foi tanto medo com alunos, colegas, local de implantação da escola...	Pois, o estigma é antigo. Escola cheia de problemas, droga, roubos, violência generalizada. Engraçado, sem piada nenhuma, é que quando falamos de imagem temos tendência para falar dos problemas e nunca falamos do que é bom e importante.

		também é bom afirmar que ficamos muito satisfeitos quando os professores passam por aqui algum tempo e as famílias que têm cá os filhos até ao nono ano, saem com a sensação que nós cumprimos e cumprimos bem o nosso dever. Portanto, há uma imagem antes e uma imagem depois, eu diria, há uma imagem generalizada para quem não nos conhece, a partir do momento em que nos conhecem ficam com uma ideia completamente diferente e a imagem é boa.	forma consistente bons resultados académicos e frequentemente ouvimos colegas de outras escolas referirem que os alunos de Marrazes são bem preparados.	olhar para os Marrazes. A verdade é que, quem conhece os Marrazes, depois de conhecer e sentir o que se faz no nosso agrupamento tem, quase naturalmente, uma imagem positiva do mesmo. Por isso, acho perfeitamente incorreto, injusto até, que muitas vezes ampliando situações que ocorrem no interior das nossas escolas, deste nosso agrupamento, igual a tantos outros, amplia-se negativamente e isso contribui para uma imagem menos positiva. No entanto, cabe-nos a nós professores do agrupamento, a todos os responsáveis pelo processo educativo no agrupamento, inverter isso e sempre que possível, sempre que sejamos chamados a participar, a minimizar as situações menos agradáveis e dar ênfase às situações mais positivas.			
8	O que sugere poder ser feito para estabelecer uma nova imagem?	Pois, continuar a perseguir os nossos objetivos com uma dose de paciência enorme porque sabemos que, apesar do trabalho que fazemos e das atividades que encetamos e que levamos a cabo no sentido de melhorar a	Água mole em pedra dura... temos que continuar a insistir e divulgar o que se faz de bom...	Esta nova imagem tem de ser feita sempre pela positiva, tem de ser feita a uma só voz e tem de ser feita com a promoção de uma imagem de marca, à semelhança do que se faz com um clube de futebol, do que se faz com um produto comercial, nós	É mostrar às pessoas os nossos resultados, mostrar a nossa classificação anual nos rankings, não temos só coisas más, também temos coisas boas. Isto tem de ser divulgado, temos de fazer campanhas para mostrar	A nós cabe-nos trabalhar e mostrar que o fazemos bem. Vê-se com os resultados, com as pessoas que vão saindo a divulgar, mas pronto. Se calhar divulgar não sei bem como... rádio... há rádio aqui não há? Jornais, não sei, reuniões	Não! Há problemas iguais a outras escolas e, às vezes até bem menores. Roubam-se coisas? Mas a minha filha está noutra escola e já foi roubada 4 vezes em 2 anos!!! Não há violência a rodos, nunca ouvi nada de drogas e se aparecem

		nossa imagem, nem sempre somos compreendidos. Mas desistir não vai acontecer, com toda a certeza.		temos que vender o nosso produto "à Marrazes", tornar os Marrazes, o agrupamento de Marrazes quase uma marca registada, uma marca a que estão coladas muitas coisas boas. E nem temos de procurar muito porque nós temos-las no seio do nosso agrupamento e conseguimos muito bem evidenciá-las no nosso quotidiano pedagógico.	isto às pessoas fora daqui e passar a mensagem que somos melhores que aquilo que dizem. Aliás, as pessoas falam mais de coisas paralelas e não dos resultados.	com os encarregados de educação dos alunos do pré-escolar e 1º ciclo que virão para a escola...	alguns problemas andam sempre à volta dos mesmos alunos que já são conhecidos. Nunca ouvi falar de comas alcoólicos, sexo na escola... Olha na da minha filha já tudo se passou... Mas fala-se é de Marrazes. Nunca ninguém fala da qualidade, já reparaste? Mas eu não e cada vez que vêm os resultados e a nossa posição só me dá vontade de afixar em algumas portas de escolas ditas de elite. Professores, escola, tem de haver qualidade para conseguir que se consegue nos resultados. Não te esqueças dos alunos que aqui recebemos, origem, características, não esqueças isso, muito difícil... Só há uma hipótese. Mostrar que não somos assim, abrindo as portas para que se possa ver aos jornais, aos encarregados de educação, a todos os que queiram vir ver. Publicitar as atividades, mostrar que somos bons. Divulgar a escola, o agrupamento, todas as coisas positivas, lançar um DVD, por exemplo, com tudo o que se passa aqui...
9	Que atividades julga que podem promover	Já falámos das atividades, o nosso plano	Penso que tudo o que	Sobretudo atividades que promovam o respeito, por	Acho que o "Dia Aberto" e o "Sarau" são	Sem dúvida que o "Sarau" e o Dia Aberto" são uma	Eu acho que todas as atividades que envolvam

	o agrupamento e projetar uma imagem positiva e atrativa?	de atividades tem um sem número de atividades que conduzem à melhoria, de facto, dessa imagem ainda que eu pense que os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.	envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições, etc..	exemplo, pelo meio, temos de aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes. E, portanto, colarmo-nos a essa imagem ecológica, a essa imagem positiva, sobretudo, dinamizando a parte das ciências para projetar a inserção da escola neste meio verde que é a Marta dos Marrazes. Por outro lado, afirmar e projetar positivamente o agrupamento através da cultura. A cultura que podemos muito bem capitalizar com o nosso clube de teatro, com o C.A.C.E., com as nossas animadoras culturais, com atividades que são feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos, isso é muito importante. Concluiria, ainda, com a possibilidade de nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer em que apostássemos e que pudesse, de certa forma, levar a marca "Marrazes"	atividades exemplares. Também acho que devíamos promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola. Só que eles não vêm... Por exemplo, nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo, algo assim do género. Os encarregados de educação podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.	ótima promoção para a imagem do agrupamento. Essas atividades fazem a diferença. Vêm centenas de pessoas que trazem famílias... o "Dia Aberto" o ano passado ultrapassou as 1000 pessoas de visita. Se for bom chama mais gente passa uma imagem muito positiva.	muita gente são positivas e momentos muito bons para divulgar outras coisas. Marketing é o que é preciso nesses momentos, muito marketing, mostrar, mostrar coisas boas... Quando? No Sarau, no Dia Aberto, nas atividades do grupo de saúde, nas atividades do 1º ciclo para que não cheguem já com uma ideia negativa. O diretores de turma também podem fazer um trabalho neste aspeto, divulgando, mostrando, falando das coisas positivas, os coordenadores das escolas do 1º ciclo... Penso que o caminho deve ser esse...
--	--	---	--	--	---	--	--

				para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.			
10	Acha que os alunos respeitam a integridade física e psicológica uns dos outros?	Nem todos! Nem todos... Como disse há pouco há uma franja de jovens que continuam a não perceber que estar numa escola, como noutra local qualquer, exige um tipo de respeito pelos outros que nem sempre é cumprido, nem sempre é conseguido.	Embora as crianças sejam tendencialmente cruéis umas com as outras e isso faça parte do crescimento e do desenvolvimento socioafetivo penso que na sua maioria respeitam mas existe sempre uma pequena minoria que não consegue interiorizar os valores do respeito e de viver em comunidade.	Sim, de uma maneira geral sim, os alunos respeitam a integridade física e psicológica uns dos outros. É verdade que há casos pontuais em que isso não ocorre, mas isso não é lei, não é regra, portanto, e quando isso acontece atua-se no sentido de repor esse respeito pela integridade física e psicológica.	Temos quatro ou cinco alunos que não respeitam e provocam tumultos e não respeitam ninguém. Arranjam inúmeros problemas e geram imagens erradas porque, de uma forma, geral, os alunos respeitam-se e convivem bem uns com os outros sem pressões nem grandes conflitos. Mas aquela minoria é muito prejudicial.	Por vezes, queixamo-nos disso. A escola foi sempre um local onde aconteciam coisas dessas. Eles respeitam-se na generalidade... Só que há situações em que se excedem e gostam de provocar, de umas pequenas brigas e confusões, alguns até de pressionar e exercer o <i>bullying</i> tão em voga... mas que nem sempre é... Mas de uma forma geral acho que sim, que respeitam...	Boa questão... Os alunos vivem numa sociedade atual que tem sofrido muito, tem visto ser geradas muitas revoltas, Veem muita televisão, ouvem muitas informações, vêem-nas na internet... Acabam por refletir, inevitavelmente, a sociedade. Acho que não, por vezes, não respeitam não, agredem-se física e verbalmente, enfim, mas isto também acontecia no nosso tempo... Acho que tinha outra dimensão, menor, a outro nível, não sei. Era menos valorizado também, até havia a ideia que isso ajudava e era normal andar à briga na escola, fazia-nos crescer... Enfim. De maneira geral, para te responder, acho que se respeitam, no geral, com momentos menos bons.
11	E acha que o agrupamento deve promover a importância desse respeito pelos outros, junto dos alunos? Porquê?	É claro que o agrupamento deve promover a importância desse respeito, tentamos fazer passar essa mensagem através daquilo que está plasmado no nosso regulamento interno, logo no início do ano, entre outras ações e, naturalmente, que vamos conseguindo ter	Claro que sim porque se vivemos em sociedade temos que nos respeitar e a escola deve promover e defender esses princípios e contribuir para uma sociedade melhor	Claro que sim. Como profissional de educação, só podia concordar com esta pretensão de promover a importância de respeito pelos outros. A escola deve preparar os seus alunos para o exercício de cidadania e para os valores, portanto, acho que sim, por esse motivo, ter a obrigação de preparar os alunos para a	Acho que sim.	Penso que sim. Porque acho que uma das tarefas da escola também tem de ser a preparação social dos alunos. É certo que se trata de uma tarefa que deve ser da responsabilidade dos pais, mas a escola também pode intervir no âmbito daquilo a que eu chamaria educação social. Eles têm de perceber o que podem	Por acaso até acho que temos esse cuidado. Sabes porquê? Não, acho que fazemos sim... Repara nas ações que desenvolvemos com o grupo de saúde sobre o <i>bullying</i> , sobre outras violências, sobre o que as causa e o que as pode fazer terminar. Temos o GAMED, o gabinete de mediação que faz um

		resultados aqui e ali, através do gabinete de mediação também, agora, eu continuo a pensar que não é só no agrupamento de Marrazes, haverá sempre uma franja de alunos que não são cumpridores nem nestas áreas do civismo nem nas outras áreas todas. São gente que não gosta de cumprir.		cidadania e para os valores de respeito pelos outros, a escola deve dar ênfase e promover estes valores a todo o momento, desde que os alunos entrem até ao momento que saem o portão da escola.		e devem fazer e o que devem evitar.	trabalho bem articulado de resolução de questões prementes... Portanto, nós já promovemos as boas práticas nessa área, na minha opinião.
12	Tem conhecimento de situações pouco cívicas, relacionadas com conflitos simples, desperdícios ou violência, nos espaços da escola? Quais?	Tenho, tenho, ainda na semana passada aconteceu aqui um ato de vandalismo, uma agressão bárbara a um aluno que forma devidamente castigados, é um assunto que está ainda a ser tratado internamente, mas lamentavelmente tenho de reconhecer que, ainda que com pouca frequência, há casos duma violência evidente. Não estou a falar dos casos daquelas bulhas diárias entre meninos, isso é uma coisa que faz parte do crescimento, agora, casos de violência, infelizmente, também acontecem... acabei de dar um exemplo.	À parte de casos especiais que como já disse são pontuais e provocados por uma minoria (sempre pelos mesmos) o que mais me choca é a falta de cuidado com o lixo que deixam espalhado pelo chão da escola, incluindo comida. Parece que não têm à disposição caixotes do lixo e reciclagem. Ora aqui está uma matéria que era tratada na área de projeto e que já dava resultados visíveis. Agora há um retrocesso.	Sim, tenho conhecimento de vários conflitos simples ocorridos no espaço escolar. (...) Os alunos, professores e pessoal auxiliar muitas vezes recorrem ao gabinete de mediação para resolver estes pequenos conflitos, para mediar este tipo de conflitos. E estamos a falar de que tipo de conflitos? Estamos a falar de ofensas verbais, de pequenas agressões, alguns roubos, mal entendidos, entre alunos, muitas vezes entre alunos e professores, portanto, são situações típicas da convivência que resultam muitas vezes em situações de conflito e que em cerca de 90%, segundo o relatório do gabinete do ano passado, dos casos conseguem uma resolução pacífica e uma solução de compromisso, ou seja, um acordo de mediação.	Conheço, sim senhor. Ainda ontem dois alunos resolveram exercer violência sobre um outro que não reagiu e foi parar ao hospital. Claro, os atacantes foram os habituais, dois daquele lote de cinco ou seis que estragam tudo. Muitos conflitos entre alunos têm por base as famílias, uma vez que se conhecem todos e trazem muitas vezes conflitos externos e de adultos para dentro da escola. De resto, nada de anormal.	O lixo no chão com tantos caixotes do lixo confesso que me perturba. A violência, como tal, violência mesmo, não penso que exista. Desperdício, nunca assisti, aliás, hoje em dia, com tão pouco, nada se pode desperdiçar.	Não conheço situações que não sejam momentâneas e não vejo essa violência que fazes... pequenos focos de conflito que se houvesse mais funcionários talvez nem acontecessem porque morreriam à nascença. Mas não temos mais gente... não podemos ter... Em relação a desperdícios e civismo gostava de dizer mais coisas. Olha, há enorme desperdício no refeitório com a comida, então em dias de peixe... fui ver... estraga-se tanto que até dói. E os miúdos desperdiçam imenso e isto é uma questão cívica, realmente, os miúdos não fazem aquilo em casa, é impossível. E não se admite!

				Portanto, esses são os principais conflitos que a escola tem procurado resolver através do gabinete de mediação.			
13	Que sugestões faz para melhorar estas questões?	<p>Pois, lá está. A tal intervenção a nível do civismo que é feita no início do ano, quer pela direção, quer pelos professores, quer pelos diretores de turma, e como dizer, e uma pertinência destes assuntos que não podem ser guardados para quando acontece alguma coisa que não correu bem. Há que estabelecer programas que façam chegar a mensagem com maior objetividade aos alunos.</p>	<p>Para melhorar? Não sei... talvez o que se vai fazendo: colocar os prevaricadores a apanhar o lixo do chão. Se houver necessidade de castigar alguém por alguma coisa mal feita que se castigue a apanhar o lixo. Não havendo a "área projeto" onde os alunos tinham uma escala de turmas que apanhavam o lixo talvez se possa fazer isso, de vez em quando, em "oferta complementar" (pausa)... embora saiba que é uma disciplina usada para muitos fins e que o tempo não chega para tudo...</p>	<p>A principal sugestão para melhorar as situações de conflito existentes nas escolas do agrupamento, prendem-se com uma atuação preventiva. Temos de atuar preventivamente. A própria criação do gabinete, as ações que promove, o envolvimento que promove dos alunos mediadores nos seios das diferentes turmas e dos diferentes anos de escolaridade, são uma atuação preventiva. O facto de nós darmos importância aos detalhes, se um aluno está incomfortável na turma porque é gozado, isso é um motivo de preocupação. Podia parecer um detalhe mas nós temos que levá-lo a sério e tentar fazer a leitura dessa ocorrência até ao mais ínfimo pormenor e percebermos o que gera esse desconforto. Muitas vezes quando não temos oportunidade ou não nos apercebemos dessa situação, temos situações de conflito, geram-se situações de conflito. Portanto, atuar</p>		<p>Educar os alunos, vigiar ao máximo... mas não temos gente para isso. Esta é a grande lacuna que vejo hoje nas escolas, a falta de funcionários. Como se pode vigiar assim... Acho que a grande aposta seria educar, ensinar, sensibilizar, mas a eficácia dessa medida passava por um controlo inicial apertado, para criar hábitos, sistematizar e depois já se conseguiria gerir, seria mais fácil. Talvez a formação cívica possa ser uma boa via para esta lacuna.</p>	<p>Olha, acho que seria necessário falar com os encarregados de educação. Isto não é uma questão escolar, é uma questão educacional e a educação tem de vir de casa. Se te queixas e um pai não valoriza isto e não questiona o filho, está a ser negligente. E os pais querem os filhos na escola a tempo inteiro, mas não ligam a mais nada. A não ser que lhes roubem o telemóvel. Aí vêm logo a correr. De resto, primem pela ausência, ignoram todos os recados, não ligam a nada e acham que os filhos têm sempre razão. E esta coisa de estragar na escola, comida, copos, pratos, vidros, quadros, outros materiais... para eles não lhes diz nada. É quase obrigação nossa e se se estragou, paciência. Há que conquistar nas famílias outra forma de estar. Quando começarem a pagar, como vocês já fazem com os vidros, vais ver que acontece a mesma coisa, estraga-se logo tudo muito menos. Na escola podíamos fazer algumas</p>

				preventivamente e dar importância aos detalhes é talvez a melhor forma de melhorar estas situações de conflito que ocorrem no espaço escolar.			coisas. Maior controlo, mas isso obriga a mais gente diariamente no refeitório, nos intervalos para ver o lixo que é colocado no chão em vez de ficar nos caixotes. Tudo obrigaria a mais gente e o estado não permite. Portanto, como queres fazer isso? Eu posso fazer sugestões e tu nunca vais poder aproveitar porque não te deixam ter mais gente. E qualquer solução, por mais criativa que seja, requer mais funcionários. É isso...
14	Considera que há indisciplina nas salas de aula?	Alguma... Nós sabemos que em turmas que têm características diferentes, como as turmas das nossas ofertas formativas como o PCA e a turma do vocacional são constituídas por alunos que, à partida, são um pouco difíceis nesta área da disciplina e não há dúvida que, às vezes, a indisciplina acontece nas salas de aula. Já nas turmas do regular, ainda que hajam turmas mais difíceis que outras, não podemos, enfim, caracterizar a questão como recorrente.	Indisciplina é muito vago... acho que há indisciplina em qualquer sala de aula de qualquer escola, numas turmas mais do que noutras e com alguns professores mais do que com outros...	Sim, considero que nalgumas turmas e em situações pontuais, há situações de indisciplina. Aliás, os relatórios produzidos pela equipa de avaliação interna e pela coordenação TEIP, dão conta de situações de indisciplina. (...) é verdade há indisciplina dentro das salas de aula.	Em algumas há... porque há docentes que não conseguem controlar os alunos. Como em todos os lados e profissões, há pessoas mais capazes e menos capazes. E não estou a falar de capacidade técnica, como profissional, nos conteúdos a leccionar. Estou a falar de controlo dos alunos, de gestão de grupos, de pessoas. Há quem não consiga e aí há problemas em alguns momentos e com algumas turmas.	Posso falar por mim e eu verifico que não. Há alunos mais atrevidos, sempre a tentar explorar, sempre a experimentar, às vezes, excedendo-se, mas indisciplina daquela violenta, não, não a sinto, não a conheço.	Não. Há um aluno ou outro que dá problemas, mas não entendo isso como indisciplina generalizada nas salas de aula. São situações demasiado individuais.
15	Sente esta escola como segura ou insegura? Porquê?	Esta escola é tão insegura e tão insegura como as outras. Vou voltar a repetir o que já disse há pouco, há uma	O mesmo que já respondi anteriormente: esta escola é como todas as escolas, diria mesmo como a	Sinto esta escola como uma escola segura. Porquê uma escola? Porque embora ocorram, como em todas as outras,	Sinto-me completamente segura. Estou aqui há tempo suficiente para poder afirmar com segurança que me sinto	Sinto. Não há nenhuma razão para pensar o contrário. Agora, há coisas menos boas. Por vezes, alguma	Acho que sim. Tem havido problemas? Não... então acho que podemos chamá-la de segura. Agora se eu acho que

		<p>franja de alunos que nos leva a perder a paciência mas, no geral, no essencial, no que diz respeito a uma elevadíssima percentagem esta escola tem uma ambiência perfeitamente normal, eu diria, igual a todas as outras.</p>	<p>sociedade onde se insere. Tem pessoas corretas e outras menos corretas. De um modo geral posso dizer que é segura mas não posso ser desleixado e deixar os meus pertences ao dispor das pessoas menos corretas que de certeza que vão aproveitar a ocasião para ficar com as minhas coisas. Mas isso acontece-me na piscina, na rua ou em qualquer outro sítio.</p>	<p>situações de agressão, situações de conflito, elas não ocorrem com a frequência e a gravidade que me levem a achar que esta escola, este agrupamento, é inseguro. Em parte muitas das ocorrências ocorrem por limitações de recursos humanos ao nível do pessoal auxiliar que, por ser parco, não pode acompanhar e vigiar tão bem o espaço escolar, sobretudo, o espaço exterior onde ocorrem muitas situações de indisciplina.</p>	<p>segura.</p>	<p>permissividade na portaria, outras permissão que entrem encarregados de educação que vão onde querem dizendo que vão à secretaria... Daí a necessidade de mais pessoal para acompanhar. não há agressões a professores, nem a funcionários... é segura... Não, não acho nenhuma insegurança nem problemas a esse nível.</p>	<p>podíamos melhorar em termos de controlo de entradas e de movimentações na escola? Acho que sim. Mas também há pais que entram e enganam o funcionário. Dizem que vão à secretaria e aparecem à porta de uma sala de aula... E sabes como acho que se resolve? Pois é, com os funcionários que nos faltam e com mais trabalho em áreas como a formação cívica para promover algum civismo nesta área. Muitas vezes são os pais ou encarregados de educação que tentam furar a segurança para enganar e ir ter com filhos ou professores. Mas depois queixam-se dessa segurança que eles próprios atraíam... enfim... O que eu acho é que com mais funcionários nos intervalos, na hora de almoço e nos blocos, com a possibilidade de poder utilizar câmaras de videovigilância durante o dia e podendo reforçar a dificuldade de aceder a espaços enganando funcionários, vêes que se tivesses uma pessoa que acompanhasse quem entra e levasse de volta à saída no fim do problema</p>
--	--	--	--	---	----------------	--	--

							resolvido, nunca terias problemas? Bem, com tudo o que disse deixavas de ter qualquer possibilidade de teres problemas de segurança. Mas não tens como resolver... temos aquele senhor que vai vigiando a segurança... mas é pouco.
16	Que medidas podem ser tomadas, para alterar as situações problemáticas na área da segurança? (se existirem)	Pois, temos falado sobre esta matéria, existe de facto a possibilidade de partirmos para um pedido de autorização ou, pelo menos, para uma abordagem a nível superior, no sentido de perceber se podemos alargar a nossa intervenção em matéria de videovigilância. Nalguns locais isto poderia, com certeza, resultar como fator de dissuasão, imprimir lugar, e depois como fator de comprovação dos atos menos lícitos que forem praticados.	Infelizmente nada que seja fácil de implementar na conjuntura atual: Mais pessoas/funcionários a circular pela escola (não podemos contratar), cofres mais seguros que os cacifos (não podemos comprar), câmaras a filmar e gravar áreas problemáticas durante o dia (é complicado...).	Nesta questão acho que uma das medidas que poderiam ser tomadas têm a ver com uma maior vigilância do espaço escolar, sobretudo, nos intervalos e na hora de almoço. Atendendo às limitações, já anteriormente referidas por mim nesta entrevista, penso que ter-se-ão que encontrar situações alternativas, nomeadamente, envolvendo professores e arranjando um esquema que os possa motivar para participarem neste processo porque a montante ele traria muitos ganhos ao nível da perceção e do envolvimento dos docentes na monitorização do comportamento dos alunos. Temos de criar condições para que as pessoas, docentes e não docentes, pessoal docente e não docente, não se alheie quando			

				presencia situações de conflito, situações de indisciplina no espaço da escola. Todos temos de estar envolvidos, todos temos de responder, se assim fizermos, certamente será mais fácil porque os alunos terão a percepção que naquele espaço há norma e regras e que elas são sagradas e que são lembradas sempre que não são cumpridas.			
17	Alguns alunos violam a segurança fugindo do estabelecimento pela porta principal ou pelo gradeamento. Como antevê uma resolução?	Pois... Eu diria que isto é uma situação que tem acontecido pouco, ultimamente, aliás, muito pouco. Mas é uma situação que, volta e meia, vai voltar a acontecer. Há gente que não tem juízo nenhum. Não vale a pena voltar a falar na tal franja de alunos que gosta de não cumprir.	Eletrificar as grades (risos)... é como eu disse na resposta anterior: mais pessoas e câmaras mas não podemos... Neste caso particular também podíamos colocar arame farpado ou outra forma que impossibilitasse a saída pelo gradeamento mas isso tornaria a escola numa prisão e feia. NA portaria já se está a equacionar um forma de limitar essas situações com uma alteração da configuração criando um espaço que é uma espécie de antecâmara antes de entrar ou sair. Seja como for penso que os casos de crianças que fazem isso são poucos e fica-se sempre a saber quando isso acontece. Há que trabalhar em conjunto com os encarregados de educação e quando isso acontece informar que	Esta questão levanta outras e que têm a ver, justamente, com a pouca importância que esses alunos dão à escola, o fraco envolvimento, na maioria dos casos senão na totalidade, das famílias destes alunos e, portanto, quando muito veria uma resolução desta questão, essencialmente, através de duas situações, uma com o envolvimento direto dos pais, ou seja, sempre que um alunos salta o gradeamento, sai indevidamente do espaço escolar, um aluno não autorizado a abandonar a escola, abandona a escola, a família tem de ser responsabilizada. O aluno é menor, logo, o envolvimento dos pais e encarregados de educação responsabilizando-os. Depois, numa segunda	A única solução é controlar de forma mais eficaz. Para isso temos de ter mais funcionários que possam desempenhar essa tarefa. E aí reside a dificuldade. Não é possível. É uma grande limitação.	Sempre o mesmo: mais vigilância. Mais pessoas, mais controlo, e à volta da escola câmaras de videovigilância, outro gradeamento, diminuir espaço entre grades e aumentar altura. Investimento em suma, ou em recursos humanos ou em material. E depois o que há? Nada. Não há dinheiro!	Ora aí está. Fazes o quê? Qual a solução? Não tens! Electrificar o gradeamento com uma voltagem reduzida, mas eles iam sair à mesma. Só podes detetar, informar os encarregados de educação e fazê-los perceber que não dá. Não pode ser. Há regras a cumprir. Mas se os pais até sabem e permitem isso porque pertencem a grupos sociais que aceitam essas fugas e acham que isso não interessa... Não se pode fazer mais nada. É educação social, cívica, formação. Mas há cursos de encarregados de educação? Não, pois não? Pois é...

			saíram e que não tivemos hipótese de evitar pois quem quer sair consegue sempre...	fase, talvez a formação, formar, dar formação, a estes jovens, não a formação nos moldes tradicionais mas, sobretudo, procurar através de exemplos, procurar através de um envolvimento afetivo, encontrar respostas para a razão desta fuga e então, aí, percebendo a razão, o porquê de sair da escola, sentir se a escola pode criar no seu interior mais alguma coisa atrativa que os mantenha do lado de cá. Percebendo isso, poder-se-á agir preventivamente, sempre preventivamente, ou seja criar condições para que eles não sintam vontade de sair, antes pelo contrário, sintam sempre vontade de entrar.			
18	Quais as funções fundamentais das lideranças escolares?	Bom, isto dava para estarmos aqui a falar sobre questões de liderança. Eu diria que todas as questões são fundamentais para quem lidera, não há uma mais importante que a outra. Todas as questões desde as questões pedagógicas, administrativas, financeiras, patrimoniais, bom, tudo é importante.	Essencialmente gerir. Não há muito espaço para liderar.	O líder na escola tem, no meu entender, que ter como função fundamental mobilizar. Um bom líder tem de ser alguém capaz de levar os outros atrás de si. tem de ser alguém capaz de concretizar projetos que valorizem a escola, portanto, a função fundamental dum líder na escola, das lideranças na escola, é a capacidade de mobilização, a capacidade de concretização.	Gerir, controlar, dialogar, coordenar, ter ideias, colocar em prática outras ideias... não lembro de mais por agora.	Acho que são funções de organização, gestão, coordenação.	Eu acho que um líder tem de liderar. Mesmo. Isto é, tem de saber dizer sim, mas também dizer não. Muita democracia, às vezes, dá mau resultado porque as pessoas abusam. Chamar-lhe-ia liderança autocraticamente democrática... Mas no fundo tem de gerir pessoas, é o que mais se faz na escola, e gerir pessoas e grupos não é tarefa fácil. Tem de ter a noção também da parte

							administrativa e ter apoio consistente na secretaria da escola.
19	O líder deve centralizar ou descentralizar as ações? Como?	Bom, eu desde sempre que sou apologista de que a autoridade deve ser distribuída e repartida, ainda que com a distribuição dessa autoridade também suba o nível de responsabilidade das pessoas que recebem, por delegação do diretor ou da direção, as funções de colaborar na liderança e na gestão do dia a dia nas escolas.	Sempre que possível deve descentralizar recorrendo a pessoas da sua confiança e que se identifiquem com as suas ideias.	Bem, o líder deve centralizar, centralizar as ações que são nucleares. E descentralizar os processos de execução. O que quero dizer com isto? Quero dizer que o líder ao centralizar as ações nucleares de qualquer processo está a garantir que as linhas orientadoras são cumpridas. Por outro lado, se for capaz de mobilizar recursos e de descentralizar vai garantir, para já, o envolvimento dos outros, da sua equipa e vai ver facilitada a tarefa de execução de processos porque vai ver mais gente envolvida, mais gente a participar, logo, um trabalho mais coletivo e com resultado, certamente, mais ampliado.	Descentralizar e fazê-lo passando certos e determinados assuntos para os colegas que trabalham com ele na direção. Deve dar sempre a conhecer mas não pode centralizar em demasia.	O líder deveria descentralizar e gerir mas, infelizmente, ainda há, por vezes, em determinadas pessoas, um espírito de alguma leveza de métodos e de cumprimento de regras que impõe ao líder alguma centralização. Muitas vezes tem de ter ideias, coordenar, apoiar e gerir. Se tiver sorte com as pessoas, pode permitir-lhes organizar, orientar e gerir de forma intermédia as ações.	Eu acho que deve fazer as duas coisas. Mas nunca deve perder a noção de tudo. O líder tem de saber o que acontece. Não pode dizer que não sabe das coisas, fica mal. Mas também deve deixar cada um fazer o seu papel e dar ideias, apresentar soluções e agir, as pessoas são inteligentes, têm capacidade, podem ajudar... se tiverem vontade, claro. Portanto, descentralizar sempre, mas centralizando a sua atenção nos acontecimentos. Claro que há decisões que, pelo seu teor, lhe cabe, ou por inerência das funções e tem de centralizar essas decisões. Aí é como é. De resto, uma democracia orientada é melhor solução.
20	Ao líder pede-se firmeza ou ponderação? Ou ambas? Porquê?	As duas, sem dúvida nenhuma, as duas. Ponderação sempre, firmeza, principalmente, nas situações de caráter mais problemático não pode de deixar nunca, não pode ficar demonstrado em qualquer situação que o líder não é firme quando tem de agir com firmeza.	Ambas e mais algumas, dependendo da situação e com quem o líder está a lidar. Tem que se adaptar.	Aqui não tenho dúvidas em achar que devem ser ambas. A firmeza tem a ver com a estabilidade da ideia. O líder, se não for firme nas suas convicções, certamente, será posto em causa. Por outro lado, tem de ser ponderado porque muitas vezes pode estar muito certo do sucesso da sua	Ambas. Firmeza porque deve ser firme nas atitudes que toma. Não pode vacilar e depois da decisão tomada não pode vacilar. Ponderação é importante e deve fazer isso primeiro e depois de ponderar, toma a decisão e não pode vacilar, tem de ser firme.	Ambas. Depende das situações. É preciso outra coisa: sensibilidade, alguma sensibilidade. Como já disse a quem tenha dificuldade em cumprir regras e orientações e aí será necessária firmeza. Noutras situações de entusiasmo desmedido, se calhar, ponderação e	Acho que já respondi a isso, um bocadinho. Tem de saber ser ponderado, mas tem de ser firme em determinados momentos. São as decisões e os momentos é que decidem o comportamento melhor. Porque é o mais sensato. Não se pode ser sempre firme, nem sempre ponderado. Nem só uma

				ideia, da facilidade de concretização da sua ideia e pode não estar a ponderar outras variáveis e, portanto, se ele for ponderado, ele tem de ser aberto à crítica, aberto às sugestões e tem que ser capaz de ponderar, de pesar, os prós e os contras, os benefícios e prejuízos de seguir, mais ou menos, aquilo que são as sugestões que lhe são dadas. Portanto, ambas são fundamentais.		realismo... enfim.	coisa nem só outra. O equilíbrio é importante nisto. E aqui o equilíbrio é ter as duas características ou atuar em função dessas duas características, dessas formas de agir. É a solução, ponderados e firmes q.b. em cada momento.
21	O líder deve ser uma fonte de inspiração e um exemplo. Concorda? Porquê?	Concordo, concordo que o líder deve ser uma fonte de inspiração e sempre um exemplo. Não há dúvida nenhuma, porque tem de se constituir como uma referência e assumir-se como motor.	Acho que sim. É assim que poderá mobilizar mais simpatizantes para a sua causa.	Claro que o líder deve ser uma fonte de inspiração e um exemplo. Concordo plenamente com a afirmação porque um líder desinspirado é um mau líder, um líder inspirado é um líder que é capaz de fazer acreditar, mesmo os mais céticos, que é possível fazer, fazer acreditar que se consegue levar a cabo o projeto e ele não deve ficar-se pelas palavras. Deve ser um líder capaz de arregaçar as mangas, deve ser um líder capaz de mostrar serviço, capaz de não ter medo porque isso depois, naturalmente, faz com que ele seja seguido pelos outros. Portanto, ambas as qualidades são fundamentais e necessárias ao líder.	Eu acho que sim porque se está a liderar é porque tem qualidades, acreditaram nele para estar à frente, é porque tem atitudes que o justificam e então tem de ser uma fonte de inspiração, um exemplo que todos devem seguir.	Nós temos a obrigação de sermos profissionais dignos e eticamente irreprocháveis, independentemente de quem nos lidera. O líder coordena, penso eu, mas nós somos os operacionais e nada deve interferir com o nosso trabalho diário. Dito isto, também se deve dizer que é natural que vendo um líder que se dedica, trabalha, empenha, todos sentirão um bocadinho isso e poderão querer seguir o exemplo e sentir essa inspiração. Não acho que seja determinante mas, enfim, pode ser motivante.	Já ouvi alguém dizer que somos escravos daquilo que dizemos e temos de dar o exemplo sempre (risos). Eu acho que é assim mesmo, se tu lideras e não cumpres achas que és bom exemplo? Não! Quem lidera tem de dar todos os exemplos e a inspiração vem daí. Se vês um líder que trabalha muito, que se dedica, que tu aprecias pelo trabalho que faz, pelo tempo que dedica à escola... é quase obrigação agradecer e fazer algo parecido. Serve de inspiração... Mas também há quem diga que não tem de ser igual porque não é líder, enfim. Mas acho que sim, líder tem de inspirar, motivar, dar o exemplo e levar todos ao seu melhor caminho. Não

							podes olhar para o topo e veres alguém que não cria empatia profissional, não dá. Podes não gostar mas tens de entender e aceitar que é profissionalmente bom.
22	Considera importante a articulação pedagógica entre ciclos de ensino? Entre quais? Porquê?	Sem dúvida e nós estamos a implementá-la e cada vez mais a partir do pré-escolar, principalmente, nas áreas da matemática e do português, mas esta é uma situação que há necessidade de alargar, de difundir, de fazer com que aconteça com maior frequência.	Sim considero. Principalmente entre os anos de final de ciclo com o 1º ano do ciclo seguinte. Deve existir um a continuidade do trabalho desenvolvido. No último ano do ciclo deve preparar-se a entrada no ciclo seguinte e no 1º ano de cada ciclo deve existir uma progressividade nas metodologias usadas de modo a diminuir o choque e a diferença.	A articulação entre ciclos, no caso de um agrupamento que vai desde o pré-escolar ao final do ensino básico, é fundamental, portanto, considero importante e fundamental a articulação entre ciclos. Porquê? Porque permite-nos uma perceção global e real do estado da arte de ensinar no agrupamento, faz com que se rentabilizem muito mais os recursos humanos e que aumente, obviamente, a qualidade de ensino quando há articulação. Para já não há repetição de conteúdos, há uma mais fácil monitorização dos resultados e há uma coisa fundamental, quando há articulação há a facilidade de agir preventivamente, ou seja, se se detetar, por exemplo, que um aluno não domina determinadas estruturas gramaticais à entrada do segundo ciclo, havendo articulação entre ciclos, conseguir-se-á facilmente perceber que no perfil de saída do primeiro ciclo o alunos terá que ver reforçada a	Eu acho que sim porque se está a liderar é porque tem qualidades, acreditaram nele para estar à frente, é porque tem atitudes que o justificam e então tem de ser uma fonte de inspiração, um exemplo que todos devem seguir.	Sim... sentimos muito isso, é importante. Acho determinante entre o 1º ciclo e o 2º e 3º, mas também já é importante que na pré se articule com o 1º ciclo para poder estimular e intervir mais cedo preparando o 1º ciclo de melhor forma. Por vezes até me questiono se não devíamos mesmo articular entre o 2º e 3º ciclos. Só que, como estamos muito em contacto diário, facilitamos, conversamos e não se faz nada formal. Mas sente-se essa falta, às vezes.	Acho que sim, muito. Para que possamos organizar um currículo vertical, progressivo, sem repetições para além das necessárias e que possa ser mais estimulante para os alunos e menos deprimente para os alunos. Isto porquê? Porque os alunos sempre a repetirem a mesma coisa em algumas disciplinas, a verem e reverem, chegam a um ponto que se desinteressam e os professores sempre a verem que não há evolução e que têm, constantemente, de pegar na matéria do ano anterior... é mau... bem, em resumo, acho que é muito importante, fundamental e entre todos os ciclos, pré-escolar com 1º ciclo, 1º ciclo com 2º e 3º...

				exploração de determinados conteúdos e, portanto, quando os professores articulam as diferentes áreas disciplinares conseguem, para já, manter os alunos mais motivados porque não há repetição de conteúdos e, por outro lado, conseguem melhores resultados porque sabem onde é que têm de insistir e onde é que têm de reforçar a sua pedagogia.			
23	Os resultados da articulação devem ser comunicados à comunidade escolar? Porquê?	Claro, tudo aquilo que seja uma boa prática deve ser comunicado à comunidade escolar.	Sim. Penso que a comunidade deve saber como funciona o agrupamento.	<p>Sim, entendo que devamos dar visibilidade aos resultados da articulação, só assim é que ela se torna efetiva, se torna proveitosa, e só assim é que há um conhecimento de todos do que se está a fazer. Fazer uma articulação e não a divulgar é não potenciar essa articulação. Fazer a articulação e divulgá-la é criar um exemplo, é criar uma cultura e, portanto, a divulgação da articulação é fundamental na criação desta cultura de partilha quando, e tive o privilégio de acompanhar diferentes momentos de articulação no nosso agrupamento, e o que eu percebo ao longo destes anos é que a articulação tornou-se natural, passou de uma coisa imposta, inicialmente foi imposta,</p>	Eu acho que é bom que os pais saibam que os professores trabalham entre si no agrupamento, desde a pré até ao 3º ciclo, para aferir os conteúdos a lecionar e ao longo da escolaridade. No entanto, penso que não é necessário transmitir exatamente os resultados dessa articulação, parece menos importante para eles saber os conteúdos, o que vamos fazer. O importante é que saibam que o fazemos.	Sinceramente, penso que é irrelevante. Trata-se de um trabalho de interesse interno, não julgo que se justifique a divulgação. A única divulgação que entendo é intra departamentos, aí sim, para todos perceberem. Agora para o resto da comunidade julgo que bastará saber que há este processo de articulação e não os resultados, isto salvo melhor opinião...	Não! Não acho que seja importante. É importante para as entidades superiores, entidades do TEIP, para a Inspeção, não acho que todos tenham que saber que isto se faz... mas também não vejo que não possa dizer-se... só não acho fundamental. É um trabalho de organização, preparação, colaboração, não se faz isto com outros trabalhos desta natureza, porque especialmente este? Pode ser feito, não acho fundamental...

				os ciclos eram muito estanques, as pessoas trabalhavam muito sozinhas para uma metodologia completamente diferente assente na partilha, no trabalho colaborativo e, hoje em dia, é encarada de uma forma natural. Tudo isso demorou o seu tempo mas foi possível graças à divulgação dos resultados e até uma certa uniformização de linguagem e acabando com estereótipos que existiam do professor do primeiro ciclo, do professor do segundo ciclo, do professor do terceiro ciclo, portanto, isso hoje, felizmente, não existe.			
24	A articulação deve fazer-se em áreas disciplinares sujeitas a exame ou em todas as áreas? Justifique.	Bom, eu acho que em todas as áreas, ainda que, ultimamente, se reconheça que temos atuado, principalmente, no português e na matemática que são as disciplinas que vão a exame. Mas isto tem que levar uma volta e, como disse, desde o pré-escolar e aí não há preocupação com exames e, portanto, há aqui uma série de coisas que podem e devem ser trabalhadas nesta matéria.	Sempre que possível em todas as áreas pois penso que os benefícios devem ser alargados e não circunscritos.	No meu entendimento a articulação pedagógica deve ser vista como um todo, deve ser feita em todas as áreas porque todas as áreas são importantes para a formação integral do indivíduo. Assim sendo, não há justificação para se fazer articulação, por exemplo, a português e matemática e não se fazer, por exemplo, a artes. No meu entendimento a articulação deve ser feita em todas as áreas disciplinares.	Em todas. Porquê? Porque não são só as disciplinas que vão a exame que fazem uma escola. As outras são importantes também.	Há disciplinas que não prosseguem com estudos e, não quero dizer que não interessam, mas a articulação é de menor importância. De qualquer forma os departamentos na escola sede englobam várias áreas pelo que é possível articular tudo. As disciplinas com exame são, naturalmente, prioritárias, acho eu. Os alunos vão estar sujeitos ao exame e todos os pormenores são importantes para essa preparação e a organização adequada do currículo é uma delas.	Não há muitas áreas a analisar porque estão resumidas aquilo que o 1º ciclo leciona. É o cerne de tudo, para trás e para a frente. Portanto, as áreas da língua, da matemática e das expressões serão as áreas a articular. Admito que possam participar professores de outras áreas... mas se for feito por departamentos, o de língua dedicar-se-á ao Português e algo de História, o de Matemática e Ciências envolverá essas áreas e as expressões as áreas mais

							práticas de EVT e educação física e musical. Desta forma, ficaria tudo contemplado.
25	Quem deve coordenar esta articulação? Porquê?	Bom, os coordenadores de departamento, já que estamos a falar de questões vincadamente pedagógicas, os coordenadores de departamento, com toda a certeza. Ainda que devam surgir orientações gerias por parte da direção e do conselho pedagógico, a verdade é que os coordenadores devem ser eles a liderar este tipo de situações.	Penso que o melhor será uma equipa com vários professores pois só assim se pode fazer a verdadeira articulação. Penso que ninguém sozinho poderá compreender todas as particularidades dos vários níveis de ensino. Assim deveria de existir uma dupla para tratar da articulação entre a pré e o 1º CEB; do 4º ano para o 5º deveriam ser 4 (4º ano+1p+mat+exp do 5º); do 6º para o 7º podiam ser dois professores por área disciplinar. Mas o mais importante é que tenham perfil: que acreditem na articulação, que tenham conhecimentos/formação e competências para esse papel.	Esta articulação deve ser coordenada, em primeira instância, pela direção da escola, portanto, o conselho executivo deve no seu plano estabelecer quais são as prioridades na articulação. Ela é transversal, certamente, mas dentro dessa transversalidade deve estabelecer prioridades na articulação, portanto, deve priorizar o que tem de ser articulado em cada ciclo, porquê e com que objetivos. Portanto, depois desse projeto macro a articulação deve ser concretizada ao nível da coordenação de departamento. Caberá aos coordenadores de departamento executar as linhas orientadoras emanadas pela direção e reportar os níveis de consecução da articulação conseguida entre ciclos ou, se não se tratar de uma articulação entre ciclos, da articulação que tiver sido definida.	Deve ser coordenada pelos coordenadores de departamento e, logo aí, é possível fazer, em cada departamento, a articulação de várias áreas disciplinares.	Os coordenadores de departamento, desde logo, após preparação em departamento com os professores das áreas.	Acho que os departamentos devem gerir o processo com os respetivos coordenadores à cabeça do mesmo. Porque são as pessoas mais próximas das necessidades diárias, mais conhecedoras do processo, tem de ser quem está no terreno e não um teórico ou burocrata. Senão pareceria a tutela que teoriza mas desconhece o terreno e as questões práticas. Tem de ser quem domina o processo e está no terreno, só assim será eficaz.
26	De que forma pode a ação do líder influenciar os resultados escolares?	Bom, de uma forma direta eu diria que não pode influenciar, duma forma ainda que indireta mas objetiva pode, pois pode. Eu daria aqui o exemplo	Se conseguir que todos sigam uma dinâmica de compromisso com as boas práticas que defende será mais fácil atingir melhores resultados.	A atuação do líder influencia, com toda a certeza, os resultados escolares. Isto se atendermos aquilo que há pouco foi conversado que	Não me parece que a ação do líder possa influenciar grandemente os resultados escolares. O trabalho é nosso, para o bem e para o mal, e o	Eu acho que pode influenciar, de alguma forma, mas não muito. Só se o líder fosse um elemento muito perturbador que criasse	O líder é um criador de condições, não deverá ser tanto, no contexto das funções que tem, um operacional, essa tarefa cabe aos docentes.

		<p>da nossa escola, da forma como há uns anos atrás foi introduzida aqui um tipo de constituição de turmas no terceiro ciclo, as tais turmas de nível, que foram francamente criticadas quando do seu arranque, mas que toda a gente reconhece que estão a dar os seus frutos. Eu aqui tenho que reconhecer que a persistência nesta matéria por parte do líder influenciou objetivamente nos resultados que estamos a conseguir alcançar.</p>		<p>era o perfil do líder, se o líder for capaz de mobilizar, se for capaz de encaminhar, as pessoas, o grupo que lidera para a concretização de determinados objetivos, se o líder for capaz de se envolver e de envolver, responsabilizando, os outros, é claro que ninguém quer ficar mal na figura e, portanto, se o líder der o exemplo, o líder vai, certamente, mobilizar no sentido de todos conseguirem melhores resultados. Dessa forma, a sua implicação no o atingir de metas mais ambiciosas e de melhores resultados.</p>	<p>líder não interfere muito, em condições normais. Não vejo grande influência.</p>	<p>muitos "ruídos" no processo e prejudicasse toda a gente. De resto, coordenando com normalidade e gerindo a escola, o resto da tarefa é dos professores e alunos. É que mesmo as condições para que tudo corra bem são criadas pelos operacionais, os docentes que no campo desenvolvem os trabalhos. Há pequenos pormenores em que o líder pode influenciar como, por exemplo, se me impedir de utilizar materiais ou se discordar dos meus métodos. Mas essas influências negativas eu nunca as senti. Queremos todos o mesmo, o sucesso, o melhor.</p>	<p>Portanto, só consigo ver a influência do líder na criação de condições, nas orientações, na coordenação do trabalho dos docentes, do conselho pedagógico. É um buscador de soluções, um pensador, um lançador de desafios e ideias.</p>
27	<p>A ação do líder deve centrar-se nos resultados, no processo ou em ambos?</p>	<p>Em ambos, aliás, não creio que se consigam bons resultados sem que, do ponto de vista dos processos, não haja conteúdos capazes de nos conduzir aos tais bons resultados e é por isso mesmo.</p>	<p>Principalmente no processo de forma a chegar aos resultados pretendidos.</p>	<p>Entendo que a ação do líder se deve centrar em ambos. No processo porque o processo é importantíssimo, sem o processo dificilmente teremos bons resultados. Por isso, a ação do líder deve centrar-se no processo, um processo que deve assentar em bases exequíveis, reais e que deve ser um processo dialogado e, para além de dialogado, avaliado e é na avaliação que se vai ver se os resultados foram ou não atingidos. Daí que a</p>	<p>Eu acho que deve centrar-se no processo. O líder não influencia os resultados mas pode influenciar os processos, melhorando-os, propondo, sugerindo, estabelecendo objetivos. E com isso os resultados até podem melhorar, mas a sua ação deve centrar-se no processo.</p>	<p>Nos últimos anos, com a parvoíce dos <i>rankings</i>, passou a dar-se muita importância aos resultados e até a tirarem-se conclusões precipitadas sobre a qualidade das escolas em função disso. É uma falsidade. As condições não são iguais para todas as escolas, nem materiais, nem humanas, nem geográficas... enfim, uma falsidade, na minha opinião. Portanto, eu entendo que o importante será sempre o processo, sempre, esse é que me</p>	<p>Penso que ao diretor cabe o processo, aliás, a toda a gente... Todos devem centrar-se no processo porque virão daí os resultados... Pois... não faz sentido dedicarmo-nos aos resultados porque o que interessa é estabelecer caminhos para chegar aos resultados e estes depois, com boas práticas, virão naturalmente e por acréscimo. Boas "estradas", bom "piso", bons "caminhos", bons resultados...</p>

				presença do líder em todas as etapas processuais de avaliação o ligue, de forma intrínseca aos resultados e ao processo.		interessa porque esse é o meu caminho. Não trabalho para resultados, trabalho para conhecimento e este tem de estar para além dos resultados. Continuo a acreditar que é melhor saber muito do que ter grandes resultados e ter o conhecimento limitado. Mas se eu trabalhar bem durante o processo os resultados aparecem. Mas não depende só de mim e daí eu dizer que os resultados também não são reais. Posso estar na melhor escola do Mundo, com os melhores professores do planeta, famílias fantásticas... mas se o aluno não acompanhar, não trabalhar, não quiser, o resultado não aparece e somos maus no ranking! Errado, nós continuamos a ser bons... sozinhos não fazemos nada.	
28	O agrupamento de escolas onde trabalha tem contrato de autonomia? Ou é TEIP? Ou ambas as coisas?	O agrupamento tem autonomia e é TEIP.	As duas.	O agrupamento de escolas de Marrazes é TEIP, um território educativo de intervenção prioritária e tem contrato de autonomia.	Ambas as coisas.	Somos TEIP.	Nós somos TEIP... Acho que também temos contrato de autonomia, nem sei... Temos? Temos... que vergonha...
29	Sente mais condições para trabalhar num agrupamento TEIP do que o que teria num agrupamento sem estas atribuições?	Temos, clara e objetivamente, temos recursos acrescidos em diversas áreas negociamos anualmente com a direção geral de educação, são áreas que entendemos mais	Acho que existem algumas vantagens no que diz respeito a recursos humanos mas são cada vez menos. As condições de trabalho penso que são as mesmas que noutra escola.	Sim, fazer parte de um agrupamento TEIP é ter condições especiais para trabalhar. No caso dos Marrazes entendo que temos beneficiado bastante ao longo destes anos em que somos	Não sinto isso. Mas não sei se isso tem a ver com TEIP ou não. Fazemos é uma boa gestão e temos outros recursos.	Eu venho de uma escola que não era TEIP e, sinceramente, não percebo diferenças. Não sei se tem a ver com dinheiro ou outras coisas. Sei que já tivemos mais professores e assim, acho	Não sei... Em comparação com outros onde trabalhei não noto qualquer diferença, sinceramente.

		<p>sensíveis e suscetíveis da necessidade de serem apoiadas. Estamos a falar de matemática e português do 1º ciclo, estamos a falar de matemática no 3º ciclo, estamos a falar principalmente dessas áreas do ponto de vista curricular. Mas também temos recursos acrescidos noutras áreas. Já aqui falámos, por exemplo, da imagem do agrupamento e para isso muito contribuem as ações e as intervenções da técnica de serviço social e da animadora cultural e, portanto, concluindo, eu diria que temos melhores condições que as outras escolas ou temos condições favoráveis nesta escola por sermos TEIP, não tenho dúvidas nenhuma. Para além disso, há a considerar também, as coisas já foram melhores, que também do ponto de vista financeiro acabamos por receber algumas verbas para o desenvolvimento de algumas atividades que de outra maneira não poderíamos levar a cabo.</p>		<p>TEIP. Temos tido acesso a determinados recursos, nomeadamente, recursos humanos e a possibilidade de candidaturas financeiras a fundos comunitários que nalguns casos têm maior abertura para escolas que são TEIP. Portanto, por essas duas razões, mais do que suficientes entendo que é um benefício ser TEIP e nós, a nós, mais condições para trabalhar.</p>		<p>que ainda há, mas menos, que eram dados pelo TEIP para melhorar resultados e apoio a outros alunos e professores com coadjuvações e assim. Mas isso tem diminuído ao longo dos últimos anos e cada vez se nota menos o TEIP, acho eu.</p>	
30	<p>Sente mais condições para trabalhar num agrupamento com Contrato de Autonomia do que o</p>	<p>Pois, relativamente ao facto de sermos também uma escola com autonomia, pois não temos beneficiado nada</p>	<p>Idem idem aspas aspas...</p>	<p>Na verdade, embora reconheça algumas vantagens em o meu agrupamento ter um contrato de autonomia,</p>	<p>Aí tens autonomia porque está escrito, mas não tens autonomia nenhuma porque parece que temos de pedir autorização para</p>	<p>Não sei. Nunca tive essa experiência.</p>	<p>Não noto diferença também. Não sinto qualquer diferença...</p>

	que teria num agrupamento sem estas atribuições?	com isso e eu até diria mais, por aquilo que oio de outras escolas que têm contrato de autonomia, mas não são TEIP, o benefício não se vê, não se vê, aliás, é uma situação que está a ser deveras criticada a nível nacional.		não vi nenhuma dessas vantagens ainda concretizadas no terreno. Isto é, o contrato de autonomia não se traduz numa verdadeira autonomia, pelo menos, na perceção que tenho enquanto docente do agrupamento e, por isso, entendo que não há, até ao momento, nenhuma condição especial de que pudéssemos beneficiar por termos contrato de autonomia.	fazer tudo. Ainda não se descobriu onde está essa autonomia e para que serve. Aqui não acho diferença nenhuma.		
31	Reconhece a importância de uma técnica de serviço social, uma terapeuta da fala e uma animadora no agrupamento onde trabalha? Porquê?	Evidentemente que sim... Fazem muita falta e até seria bom que pudessem ser mais.	Esses recursos são de grande importância pois ajudam a superar algumas dificuldades que muitos dos alunos têm.	Claro que entendo que o pessoal técnico especializado, como é a técnica de serviço social, terapeuta da fala ou a animadora cultural, são fundamentais na intervenção nas suas áreas específicas no agrupamento e nem pessoal docente, nem pessoal não docente estão habilitados a lidar com o profissionalismo que estes técnicos lideram estas áreas específicas, sobretudo, a intervenção junto das famílias, com a técnica de serviço social e os alunos com problemas, a intervenção junto dos alunos que têm dificuldades ao nível da fala e que se torna indispensável a terapeuta da fala e a disponibilidade e o conhecimento para	Acho, é importante termos todas essas pessoas para determinadas funções específicas.	Acho importante sim, muito importante, porque é uma ajuda excecional com determinados alunos. E ajuda-nos com a CPCJ, com situações familiares complicadas, isto com a técnica de serviço social. A animadora tem mostrado ser uma mais valia nas atividades anuais, nas interrupções letivas, com a biblioteca, etc. A terapeuta da fala tem sido muito importante para a educação especial e para alunos com limitações. Por todo este apoio e por serem mais um motivo para os alunos estarem nesta escola, acho muito importante.	Olha, porque muitas vezes sentimos necessidade de algum apoio em áreas específicas e a presença dessas pessoas ajuda. O trabalho da animadora pelas escolas todas do agrupamento, nas grandes atividades, da terapeuta da fala e da técnica de serviço social mais na escola sede... muito importante. Eu sei porque já lidei com elas por causa de miúdos em falta na escola em que foi estabelecida pela técnica uma ponte com a CPCJ, a animadora quando do sarau e dia aberto e também porque sei que vai à pré e ao 1º ciclo fazer atividades. A terapeuta da fala já teve um aluno meu, por acaso não a atual, mas a anterior, mas interessa é

				trabalhar questões de natureza cultural e de promoção da cultura e da imagem do agrupamento que as animadoras têm, ao longo destes anos conseguido fazer no agrupamento. Portanto, são fundamentais pela especificidade do trabalho e da relevância do trabalho que realizam no agrupamento.			que esteja uma. Reconheço a importância delas.
32	Sabe como foi possível usufruir destas pessoas?	Pois, só é possível ter, a terapeuta da fala não, a terapeuta da fala é-nos atribuída anualmente pela DGESTE, tendo em conta que nós temos duas salas de ensino estruturado e, portanto, não tem a ver com o TEIP. A animadora e a técnica de serviço social sim, só nos são atribuídas exatamente porque somos TEIP senão não as teríamos.	Sim, através da negociação com a tutela. Ao abrigo de sermos TEIP.	A verdade, a contratação de pessoal técnico especializado, sobretudo, ao nível da técnica de serviço social e ao nível das animadoras culturais, foi possível graças ao facto de sermos TEIP. Não só pelo facto de sermos TEIP mas por sermos uma TEIP com resultados. Isto porque há muitos TEIP no país, e são neste momento a maioria, que não têm animação cultural e significativo número não tem técnica de serviço social. Portanto, nós ao conseguirmos manter a presença destes dois técnicos, dado que temos tido resultados atingindo as metas que nos temos proposto, coloca-nos numa posição privilegiada para continuar a desenvolver trabalhos nestas duas áreas. Já a terapeuta da fala tem sido uma técnica que tem	Sei, porque somos TEIP.	Por acaso sei que é por sermos TEIP.	Não.

				vindo a desenvolver o trabalho com cada vez menos horas afetas ao nosso agrupamento o que é, tem sido, este ano espera-se que continue a ser, extremamente penalizador porque, pelo que sei, esta técnica divide a sua intervenção por mais do que um agrupamento, cabendo-nos uma parcela pequena ficando aquém a resposta daquilo que nós pretendíamos.			
33	Que expetativas tem acerca do futuro do agrupamento como TEIP e com Contrato de autonomia?	Tenho a expetativa de continuarmos a ser TEIP, o contrato de autonomia, pelos vistos, não nos vem acrescentar nada e, portanto, as expetativas nessa área são para pensar quando acabar o prazo deste contrato. No que diz respeito ao facto de sermos TEIP e de podermos continuar a usufruir de todos os recursos acrescidos de que já falei e tudo aquilo que nós podemos usufruir em termos de desenvolvimento de atividades extracurriculares e curriculares, pois é importante que continuemos a ser TEIP e as expetativas são as melhores possíveis.	Nenhumas. Não sei se vamos ser premiados ou prejudicados se apresentarmos bons resultados como temos vindo a apresentar.	Atualmente as expetativas que tenho são as melhores. Há a previsão de continuarmos a ser TEIP o que é, como já referi, uma mais valia, há um corpo docente estável que nos permite capitalizar um <i>know how</i> que temos vindo a adquirir ao longo deste anos que somos TEIP e acho que as expetativas se tornam ainda melhores pelo facto de entender que a nossa resposta é cada vez mais objetiva em relação aquilo que nos é pedido, isto é, pegando no <i>know how</i> que temos podemos continuar a dar resposta a um leque muito heterogéneo de alunos porque temos resposta para os melhores alunos com as turmas de nível, porque temos resposta para os	Quanto à autonomia gostaria que pudéssemos experimentar uma verdadeira autonomia. Como TEIP espero que possamos manter os recursos que temos e, se possível, ter mais considerando as nossas dificuldades e limitações. Eu acho que não devíamos acabar com uma coisa que está a dar resultado. Não podemos acabar com isto.	Se se mantiver o que temos assistido não acredito no futuro com essas condições. Atingimos resultados deixamos de ser TEIP, o diretor já disse isso. Se não atingirmos deixamos de ser à mesma porque não conseguimos resultados ao fim de tantos anos. Depois o país, com tanta convulsão também não vai insistir numa coisa dispendiosa. Portanto, como TEIP não vejo futuro ao agrupamento. Autonomia, não sei... isso não sei...	Não tenho... Acho que da forma que as coisas estão, tudo isso irá acabar. Temos de aproveitar o "hoje" porque o "amanhã" não será melhor. TEIP vai desaparecer e o contrato de autonomia, daquilo que vejo, não traz nada de novo e a autonomia é muito limitada, muito mesmo. Autonomia em quê? Só oijo que não se pode fazer nada sem pedir autorização... Enfim, autonomia encapotada.

				<p>alunos que pretendem um ensino diferenciado com os percursos curriculares alternativos e os cursos vocacionais e, portanto, as expectativas são boas, sobretudo, com um peido que nos foi feito recentemente de um plano plurianual de melhoria, um plano a três anos que antevê, de certa forma, também um financiamento e uma candidatura feita a fundos comunitários para o desenvolvimento de projetos no interior da escola, sendo que a primeira candidatura, nesta ano letivo, foi elaborada recentemente. Ora, isto só me pode criar boas expectativas porque com uma candidatura aos fundos comunitários e com a manutenção do nosso agrupamento como território educativo de intervenção prioritária, temos de certa forma, mais ou menos, garantido a permanência dos nossos técnicos de serviço social, de animação cultural e de outros que venhamos a contratar no âmbito das nossas pretensões e dos nossos projetos.</p>			
34	<p>Sente-se bem atendida nos serviços administrativos? Porquê?</p>		<p>Depende das pessoas que me atendem. São todos corretos mas nem todos são capazes.</p>	<p>A resposta é afirmativa. Sempre que me dirijo aos serviços administrativos, sou prontamente</p>	<p>Sinto... Qualquer coisa que preciso fazem-me e na hora...</p>	<p>Hum... bem... bom, eu sou bem atendida por uns e mal por outros, pronto. Há quem nunca saiba</p>	<p>Depende das pessoas, dos momentos, das situações... Há pessoas que sabem atender e</p>

				atendido, portanto, daí esta avaliação extremamente positiva porque há sempre a preocupação de, em tempo útil, me darem resposta às solicitações e aos pedidos que faço nos serviços administrativos.		resolver nada e outros resolvem tudo. Há quem não tenha vontade de fazer nada e é antipático ou antipática, e há quem resolva tudo, simpaticamente ou não. Eu também não preciso de simpatia, embora seja sempre melhor, preciso é de eficácia e aí verdadeiramente há três ou quatro pessoas que o são, as outras não, de todo.	sabem respeitar o público e agir como deve ser. Outras só sabem "empurrar" serviço para o lado...
35	Vê os seus problemas resolvidos quando se desloca aos serviços administrativos? Justifique.	Sim, os meus problemas nunca deixaram de ser resolvidos nos serviços administrativos.	Com algumas pessoas sim mas as outras têm algumas limitações e se a que costuma resolver não está, mais vale voltar mais tarde quando quem resolve estiver.	Na sequência do que disse anteriormente, vejo sempre os meus problemas resolvidos quando vou aos serviços administrativos. Há da parte de todo o serviço uma enorme vontade em resolver as questões colocadas e em dar uma resposta, sempre em tempo útil, às solicitações feitas, portanto, neste aspeto, nada a dizer.	Saio, nem que tenha de ir falar com o chefe mas, normalmente, não é necessário. Em casos excecionais, quando o funcionário me diz que não pode resolver porque não sabe... Só que o dever dele é resolver-me o problema seja o serviço dele ou não. Eles deviam estar informados sobre todas as questões e saber resolvê-las.	Lá está, depende da pessoa a quem vais. Pronto, a coisa resolve-se sempre porque se aqueles não querem ou não conseguem, há outros que o fazem ou o chefe. Por norma, mais tarde ou mais cedo, naquele dia ou noutro, as coisas resolvem-se. Mas nem sempre no próprio dia, isso é verdade.	Lá está... Se fores às pessoas certas, sim, és bem atendida e verás as coisas resolvidas. Se fores a outras pessoas, não tens hipóteses, mandam para o colega, dizem que é com o chefe, com a direção, nunca é com eles. É lamentável, mas há ali pessoas que não fazem falta e só prejudicam o ambiente. É o que vejo.
36	O que faria para melhorar o serviço prestado?	Pois, se aquilo fosse uma equipa de andebol faria algumas substituições mas, de resto, acho que a equipa se tem portado bem no essencial.	Sei que não é fácil mas algumas pessoas deviam ser reconvertidas e outras reformadas pois não estão a ser produtivas.	Neste caso concreto, provavelmente, poderia criar a figura do gestor de processo, seria uma nova abordagem que implicaria uma maior rotatividade do pessoal nos serviços mas que lhe daria conhecimento de todas as áreas dos serviços administrativos, isto é, ao funcionário "x" eram atribuídas as turmas "y" e "z" e em relação a todas essas turmas, aos seus	Eu penso que quando não sabem devem enviar-nos para a colega que sabe. Não podem ficar impávidos e serenos a dizer que não sabem fazer e que não é com eles. No geral, eles deviam saber um pouco de tudo, não se pode estar dependente de alguém que só esse alguém é capaz de dominar certa tarefa e ficar assim, sem resolver	Reestruturava... Se me dessem possibilidades tirava de lá meia dúzia de pessoas, ficava com os outros e punha-os a trabalhar em tudo para que não aconteça o que é muito habitual. Não saberem porque "isso é com fulano ou fulana tal...", ou não poderem resolver porque não está cá "o fulano" ou a "a fulana"... E depois há pessoas em que, mesmo	Não sei, não é o meu papel... Só acho que todos deviam ser capazes de dar resposta às perguntas, que ninguém devia dizer que não é consigo, que deviam encontrar sempre soluções. E todos deviam saber de tudo. Quando falta alguém que trata de determinada área, parece que mais ninguém, sabe e só se resolver quando aquela pessoa voltar.

				<p>docentes e aos seus alunos esse funcionário era o gestor dessas turmas e, portanto, responderia a todas as questões relacionadas com os alunos e com os docentes dessas turmas. Isso faria com que o funcionário em questão dominasse todas as áreas do serviço administrativo. depois, vejo com alguma preocupação a especialização embora reconheça vantagens, obviamente, mas vejo com alguma preocupação a especialização de alguns funcionários em áreas muito específicas e nucleares, dificultando aos demais, por razões óbvias, a apropriação desses procedimentos. De maneira que a figura do gestor de processo seria uma forma de contrariar essa especialização contrariando-a.</p>	<p>porque essa pessoa não está.</p>	<p>que resolvam, não podemos confiar... não podemos... é só asneira... nem pensar...</p>	
37	<p>Sente que as AO mostram disponibilidade para o desempenho das suas tarefas com satisfação competência e simpatia?</p>	<p>Na maior parte dos casos, sim. Não temos grandes razões de queixa mas, enfim, como em tudo na vida e ainda há bocado falava na franja de alunos que não consegue cumprir, pois, como em tudo na vida, em todas as áreas da nossa sociedade há sempre uma ou outra pessoa menos prestável</p>	<p>Algumas sim mas nem todas.</p>	<p>Devo dizer que, na maioria dos casos, sim.</p>	<p>Não. Há pessoas que estão sempre disponíveis para agir em conformidade com o seu trabalho e de forma simpática e competente, havendo outras que não o fazem e parece que estão a fazer um favor.</p>	<p>Eu não tenho razão de queixa da simpatia. Por vezes não estão quando precisamos mas eu até entendo. São poucas, andam a limpar e podem não saber que as procuramos. Em todo o caso, mais minuto menos minuto acabamos por saber onde estão. Estão com uma tarefa difícil também... Acho que sim.</p>	<p>Neste momento, ninguém está satisfeito com nada. E talvez resida aí um dos grandes problemas da escola. Há uma cultura de desapego ao trabalho, pouca dedicação, empenho... Muitas faltas, muitos atestados prolongados a procurar reformas antecipadas. Segundo julgo saber, são vocês que o dizem, até</p>

		e menos simpática.					temos funcionários suficientes...Se vierem... Mas faltam muito, não são eficazes, não se metem em conflitos têm problemas porque muitas moram com os alunos, no mesmo bairro, na mesma zona, são muito tolerantes e permissivas... A simpatia, não valorizo, desde que sejamos educados e façamos o nosso trabalho, para mim chega. Agora, vejo muitos problemas e, sobretudo, alguma falta de interesse e motivação em fazer bem. Não "sentem" o trabalho, é que eu sinto... nem percebem a sorte que têm de ter emprego.
38	Sente a presença constante das assistentes nos locais necessários?	Acho que sim, que no essencial são cumpridoras.	Não.	Não! Provavelmente, devido à escassez de pessoal auxiliar, a verdade é que muitos dos locais necessários, onde se impunha a presença de assistentes operacionais, estou a falar da sala de alunos, nalguns espaços exteriores, na fila para a hora de almoço, no interior dos bloco era fundamental uma presença mais assídua e constante de assistentes operacionais. Pelas razões que evoquei a maior parte das vezes, por não existirem, não estão onde são realmente necessárias.	Nem sempre. Se, por vezes, é verdade que estão, noutras ocasiões isso não se verifica. E a verdade é que, tirando as situações em que estão ausentes da escola, elas costumam estar no local certo. No entanto, é óbvio que as funcionárias não conseguem estar em todo o lado ao mesmo tempo. Muitas vezes, estão a aproveitar o dia para fazer as limpezas que não podem fazer no final do dia porque, sendo tão poucas, não podem existir os turnos que antes existiam. Pronto, então, tudo tem a ver com a falta de	Pois, já respondi. Às vezes não, mas temos de entender a dificuldade da escola neste momento com as assistentes operacionais.	Na maioria das vezes estão nos sítios, mas há momentos em que parece que desapareceram. Olha, na hora do pequeno almoço, por exemplo. Lá vão todas... Eu como em casa, elas comem no local de trabalho em horário laboral... Não é profissional... Eu acho.

					<p>peçoal que leva a que não seja possível, por vezes, estarem onde devem estar. Algumas também primam pela ausência constante, com longos atestados médicos, mas isso são outras histórias...</p>		
39	Que sugeriria para melhorar o serviço que prestam?	<p>Eu diria exatamente o mesmo que disse há bocado em relação à secretaria, se fosse uma equipa e eu fosse o treinador, pois, e me permitissem (risos), eu faria algumas substituições porque, de facto, o serviço que fazem é bom, seria melhor se não tivessem duas ou três pessoas menos disponíveis.</p>	<p>À semelhança da secretaria nem todas estão capazes ou disponíveis mas para além desse problema temos também falta de AO. Dava jeito ter pelo menos mais um homem e uma senhora, pelo menos se as que estão constantemente de baixa estivessem ao serviço e contando com uns "emprestados" que por cá vão ficando. Para melhorar o serviço com as que temos é necessário "água mole em pedra dura" e talvez dar mais formação.</p>	<p>Penso que a melhoria do serviço passará sempre por uma cultura de brio, a cultura de brio entendo-a neste viver a escola como se fosse a sua própria casa. ter a escola bonita, ser agradável para os alunos, ser agradável para os colegas, ser agradável para os professores, querer fazer bem, ser envolvido na tomada de decisões, esta gestão participada, ou seja, ser consultado no sentido de perceber qual é que é o seu entendimento, enquanto assistente operacional, para a melhoria de determinado setor, de determinado serviço, de</p>	<p>Nada... Elas acham que têm o lugar garantido... pouco se pode fazer... Bem, quando elas recusam fazer o serviço as pessoas que se queixam devem participar. Podemos mudar de local as pessoas que não trabalham, mudar de escola dentro do agrupamento, que eu sei que é possível.</p>	<p>Nenhuma. Elas são poucas, já nem têm tempo para limpar, já mudaram de horário porque já nem é possível fazer turnos... vou sugerir o quê? O que precisamos é de mais, mas isso não é sugestão de melhoria, é mais uma conclusão objetiva que só dessa forma tudo poderia melhorar.</p>	<p>Fazer perceber que têm de se empenhar, da necessidade de fazer bem o serviço, de não faltar, do respeito que devem à função e à entidade patronal. Têm de sentir isto como a sua casa, a sua família e investir na qualidade do que fazem.</p>

				determinada ação, torna o envolvimento maior a quem está a ser ouvido. Esta é, talvez, a melhor solução que posso deixar, é justamente fazer esta gestão partilhada e criar envolvimento da parte dos assistentes operacionais.			
40	Conhece os protocolos e parcerias estabelecidos entre agrupamento e entidades externas?	Conheço, naturalmente, os protocolos que temos com entidades externas.	Sei que existem alguns acordos de cavalheiros mas não sei se estão escritos.	Sim, conheço. Decorrente da minha função atual (...) tenho conhecimento dos protocolos, dos acordos de parceria estabelecidos entre o agrupamento e entidades externas e que em muito beneficiam ambos os envolvidos, quer as entidades externas que os celebram connosco, quer a nossa escola que passa assim a ter acesso a serviços e acesso a meios que não teria se não tivesse estabelecido essas parcerias.	Alguns conheço.	Sinceramente, não...	Não.
41	Acha que a escola/agrupamento deve recorrer a parceiros externos para promover melhorias a nível interno? Porquê?	Reconheço que sim, que devemos recorrer, temos necessidade de recorrer a parceiros externos para melhorar a nossa prestação.	Penso que sim. É importante pois os nossos parceiros podem fornecer meios que não temos como por exemplo uma carrinha para efetuar transportes, uma sala de maior capacidade para alguns momentos como por exemplo um anfiteatro, entre outros. Estas parcerias podem trazer benefícios para o agrupamento e em última análise isso vai ter um impacto positivo.	Claro, claro que a escola deve recorrer a parceiros externos para ser capaz de se melhorar, ir buscar ajuda <i>know how</i> , para se melhorar internamente. A escola não deve ser vista como uma ilha, por isso, esta busca de <i>know how</i> extra portas faz com que a escola cresça, se valorize, se modifique, para melhor. Portanto, ir buscar parcerias sempre externamente sempre que se justificar, e promover essas melhorias a nível	Acho que sim. Porque se parceiros externos podem ajudar-nos a melhorias que a tutela não permite.	Eu acho que se isso nos trouxer melhorias, se for possível e se alguém quiser ajudar, todas as ajudas são boas e importantes. Não acredito é que alguém se disponha a ajudar uma escola do estado.	Parece-me que pode ser boa ideia. Porque se houver alguém que colabore, participe, incentive qualquer tipo de melhoria, isso é bom para a escola, muito bom. Já que o estado não consegue. Até havia antes a lei do mecenato que até trazia benefícios para quem ajudasse, coisas de impostos, não sei se ainda existe...

				interno deve ser sempre também uma preocupação. Portanto, tudo o que seja para atingir esse objetivo vale a pena.			
42	Sente que é projetado para o exterior um clima positivo da sua escola/agrupamento de escolas? Porquê?	Eu acho que isto é dizer um pouquinho aquilo que disse lá mais para trás, que é projetado um clima positivo para o exterior é mas, duma mentira geral, depois das pessoas conhecerem aquilo que aqui se passa. Falar com duas ou três pessoas que não nos conheçam é, naturalmente, confrontarmo-nos com dizerem "Eh pá, tenho ouvido dizer tanto mal daquilo!". Para aqueles que nos conhecem, pois. não tenho dúvidas que depois as coisas ficam viradas ao contrário.	De um modo geral sim. Especialmente quando os professores e alunos que por cá passaram levam a mensagem de uma escola onde se trabalha bem e que é tão boa ou melhor que as outras. Os resultados académicos também demonstram que estamos no bom caminho. Por vezes acontece qualquer incidente que deita tudo por terra...	Entendo que, de uma maneira geral, o que é projetado para o exterior é uma imagem positiva e essa imagem positiva assenta numa coisa muito importante que as famílias dão muita importância e que tem a ver com os resultados. Portanto, temos tido excelentes resultados a nível nacional, muitas vezes, competindo em situações de clara desigualdade com menos meios, com piores instalações, com alunos mais problemáticos, conseguimos ombrear com escolas, agrupamentos que fazem um outro tipo de seleção e têm um outro tipo de política. Portanto, acho que sim, a nossa escola tem uma imagem positiva no meio exterior. Há aqui, também, a ressaltar que o facto de termos um corpo docente estável, com provas dadas muitos professores deste agrupamento já estão a ser professores da segunda geração, já foram professores dos pais, e já estão a ser	Não. Porque as pessoas de dentro fazem questão de dizer lá fora o pior disto quando deviam ser as primeiras a proteger o agrupamento. Os próprios docentes publicitam negativamente o agrupamento. Quando acontece alguma coisa, a primeira coisa que se faz é divulgar o que acontece na escola. Não sentem a escola, veem a escola como algo que não lhes pertence e deviam ver de outra forma. Por vezes, são os primeiros a informar a comunicação social dos acontecimentos. Noutras escolas acontecem coisas más e, professores, associação de pais, toda a gente esconde para não passar má imagem do agrupamento. Aqui é ao contrário.	Não. A escola dos Marrazes continua com um estigma terrível de coisas más. E esse aspeto devia ser melhorado.	Porque ainda existe o estigma que este agrupamento é terrível e onde acontecem as piores coisas das escolas da cidade. E isso não é verdade, já te disse há bocado. Há males em todas as escolas e esta nem é a pior. Mas isto também é culpa nossa que muitas vezes, muitos de nós, passamos uma imagem negativa do que aqui acontece. Nem para nós somos bons...

				professores dos filhos, portanto, há aqui uma imagem positiva que é intrínseca, ou seja, muitas famílias sabem a qualidade que existe nos Marrazes.			
43	O que entende que deve ser feito para melhorar o serviço prestado, na generalidade?	Pois, entendo que, na generalidade, é continuar a persistir naquilo que são as nossas boas práticas e tentar cada vez mais e ser mais ambicioso e chegar o mais além possível	Continuar a desenvolver atividade de promoção como o dia aberto e continuar com o que se tem feito na parte académica. Existem coisas a melhorar? com certeza! Temos autonomia para fazer muitas delas? não! Vamos tentando "caçar com gato".	Penso que para melhorarmos o que oferecemos aos nossos alunos temos de investir mais nas condições físicas da nossa escola pois uma escola mais confortável com espaços mais bonitos seria, necessariamente, uma escola mais apetecida e penso que o investimento deve balizar-se na melhoria do espaço exterior, na criação de mais conforto interior e, sobretudo, uma especial atenção na receção aos encarregados de educação, criando espaços confortáveis, amistosos, onde eles possam aguardar e conversar com a direção, com o diretor de turma, com outros professores e que, portanto, possam vir à escola e sentir a escola como um espaço que não é hostil, pelo contrário, sentir a escola como um espaço que é um espaço aberto, participado, onde eles realmente são escutados e onde se procura dar resposta aquilo que são as suas	Temos de melhorar o atendimento. Há necessidade de fazer formação a todos para que entendam que isto é um serviço público e é necessário saber lidar com pessoas. Acho que há muita falta de formação e educação a vários níveis neste aspeto do atendimento. E era, sobretudo, isso que eu faria.	Acho que alguma dedicação mais e trabalho coletivo eram importantes. Ainda há uma visão muito individualista da escola onde a partilha é algo desnecessário e, mais que isso, nada interessante dizer aos colegas o que se faz e como se faz. Por vezes, alguma colaboração entre colegas, alguma defesa mútua era muito positiva. Há momentos em que parece que se faz concorrência na escola, uns aos outros, e isso não pode ser verdade, nem existir. Com a colaboração todos "crescem".	Muito simples, "profissionalizar" as pessoas, ou seja, fazê-las ver que têm de ser competentes, fazer bem, empenhar-se em proteger o seu local de trabalho, colaborar. Isto não pode ser só uma fonte de rendimento, é o trabalho delas, devem orgulhar-se do que fazem. E também tem de haver uma democracia mais orientada, ou seja, menor permissividade e uma abordagem do líder mais eficaz, mais incisiva, mais determinada, porque parece que, às vezes, há muitos "paninhos quentes", muitas aspirinas em vez de antibióticos, se me faço entender...

				preocupações e os seus anseios.			
44	Existe alguma outra questão não abordada sobre a qual pretenda pronunciar-se neste momento?	Eu acho que não, foi tudo abordado. Espero ter estado à altura deste desafio e falta, portanto, agora o cabrito e o garrafão de cinco litros...	Não.	Não, penso que a generalidade das questões relativamente ao funcionamento, à cultura de escola foram abordadas.	Não.	<p>Esperava que me perguntasses das minhas expectativas iniciais e agora... Quando cheguei, já tinha chorado...</p> <p>"Pintaram-me" um quadro dos Marrazes que eu julguei que ia para um filme de terror. Tremi por todos os lados. Mas aprendi a não acreditar em quem não conhece mas fala. Quem me falou nunca aqui esteve, só falou de ouvir falar. Hoje digo-te, ficava aqui sem problemas muitos anos. Tinha de mudar de casa (risos) porque são muitos quilómetros por dia, mas ficava. Sinto-me bem e isto não é nada do que dizem.</p>	<p>Talvez só dizer que acho que devemos promover mais o agrupamento de forma positiva.</p> <p>Demonstrar que somos bons, publicitar, chamar, abrir a porta, eu já disse isto tudo.</p>

ANEXO V - GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDOS DAS ENTREVISTAS

C. ⁹¹	SC ⁹²	I ⁹³	Unidades de Registo	UC
CULTURA DE ESCOLA	INTEGRAÇÃO NO AGRUPAMENTO (DISPONIBILIDADE, MOTIVAÇÃO, DEDICAÇÃO E PROMOÇÃO DA IMAGEM DO AGRUPAMENTO)	Disponibilidade para desenvolvimento de atividades	Encaro (...) com otimismo e disponibilidade e determinação (...) cada dia de trabalho encaro como um desafio Encaro-o muito bem, é aquilo que gosto de fazer De forma positiva, sem receios (...) Há dias que vou motivada e há dias em que ir para a escola é um sacrifício	E1-1 E3-1 E4-1 E5-1 E6-1
			Perspetivo o futuro do agrupamento também com otimismo Um pouco incerto Vejo a minha escola afirmar-se no futuro pela diferença (...) ensino vocacional (...) cursos alternativos (...) (...) acho que vamos ter um vazio grande na educação durante gerações. (...) Os ciclos políticos são determinantes (...). (...) Cada ciclo dura o tempo de um governo (...)	E1-2 E2-2 E3-2 E6-2
			É claro que tenho orgulho naquilo que faço e gosto daquilo que faço (...) A única frustração que tenho é de nem sempre poder fazer o que gosto como gosto Tenho orgulho (...), sobretudo, nos resultados do meu trabalho Tenho muito orgulho naquilo que faço (...) orgulho-me do que faço (...) mas (...) tenho cada vez menos vontade (...)	E1-3 E2-3 E3-3 E4-3 E6-3
		Promoção da imagem do agrupamento para o exterior	Conheço as formas de divulgação (...) Responder (...) é falar do Dia Aberto (...) do Sarau do agrupamento que são dois marcos importantes (...) na divulgação das atividades (...) Conheço o portal ⁹⁴ e não me lembro de nenhuma divulgação (...) Nem toda a gente sabe (...) o "Dia Aberto", o "Sarau" (...) sabemos sempre, mas outras menores escapam (...)	E1-4 E3-4 E5-4 E6-4
			(...) temos tido o prazer de observar (...) o Sarau e o Dia Aberto têm tido uma afluência e uma presença de muitos encarregados de educação e pessoas da comunidade (...) de quem não se fala não se sabe (...) (...) promover dentro desta boa divulgação uma imagem positiva (...) Divulgando (...) fazemos passar à comunidade (...). (...) quanto mais conhecimento houver das coisas boas (...) melhor será a imagem do agrupamento (...) as coisas têm de ser mais visíveis, têm de chegar mais às pessoas . (...) quanto mais conhecimento houver das coisas boas que aqui se fazem, melhor será a imagem do agrupamento. (...) se virem que é um agrupamento que se farta de realizar atividades (...) deixa uma imagem muito melhor (...)	E1-5 E2-5 E3-5 E4-5 E5-5 E6-5
			(...) sugiro que se mantenham os meios que temos utilizado (...) alargar ainda mais (...) junto dos meios de comunicação social e fazendo uma aproximação quase individual através das cadernetas dos alunos Principalmente com imagens (...) o facebook e outras ferramentas do género (...). (...) boca em boca (...) apelar a quem passa por cá (...) que as divulguem (...) (...) uma divulgação eficaz é uma divulgação que vem de dentro para fora. (...).	E1-6 E2-6 E3-6

⁹¹ Categoria.

⁹² Subcategoria.

⁹³ Indicadores.

⁹⁴ Nota: o "portal" é uma plataforma online utilizada para sumários, faltas, informações, avisos, participações, mensagens, entre outras coisas, para todos os níveis de ensino, utilizada no agrupamento.

<p>Têm de ser os professores (...) do agrupamento que têm de fazer este marketing positivo do bom que se faz (...).</p> <p>(...) o pessoal auxiliar que contacta muitas vezes com os pais e encarregados de educação (...) tem de ser formado no sentido de evidenciar sempre as coisas boas (...) minimizando (...) situações de conflito.</p> <p>É fundamental (...) uma divulgação eficaz e objetiva (...) dos diretores de turma. O diretor de turma tem aqui um papel fundamental (...) ao passar (...) mensagem aos encarregados de educação (...) mensagem positiva, de confiança, de tranquilidade (...) também com um toque emocional que é fundamental.</p> <p>Hoje em dia (...) é o telemóvel (...) não largam diariamente (...) temos um serviço de SMS o jornal regional (...) será muito eficaz.</p> <p>(...) o facebook.</p> <p>(...) jornais, nas rádios, à porta de outras escolas com panfletos (...)</p> <p>(...) rádio, jornal, e-mail, cartazes pela cidade, painéis publicitários (...) elétricos ou electrónicos (...) painéis fixos, SMS, boca a boca (...).</p> <p>(...) é importante é levar a informação a quem não é daqui.</p>	E4-6
<p>(...) imagem que decorre desde há muitos anos (...) somos um agrupamento difícil, com uma população difícil, com problemas ligados com alguns episódios de violência (...) saem com a sensação que nós cumprimos e cumprimos bem o nosso dever (...) há uma imagem antes e uma imagem depois (...) a partir do momento em que nos conhecem ficam com uma ideia completamente diferente e a imagem é boa</p> <p>(...) a imagem do agrupamento não será a melhor (...) de uma forma geral (...), refizeram a sua imagem pois ao passar depois por outras escolas podem verificar que os Marrazes (...) será tão bom ou melhor que outros agrupamentos (...) estigma que insiste em assombrar um agrupamento que não é pior do que os outros (...) apresenta de forma consistente bons resultados académicos e frequentemente ouvimos colegas de outras escolas referirem que os alunos de Marrazes são bem preparados</p> <p>(...) as pessoas exteriores ao agrupamento (...) tinham do agrupamento uma imagem menos positiva (...) temos vindo a promover uma imagem positiva do agrupamento. (...) este trabalho conseguido com o "Dia Aberto", (...) "Sarau" (...) com um discurso diferente de afirmação do agrupamento, tem operado no exterior uma inversão nessa forma de olhar para os Marrazes. (...) muitas vezes ampliando situações que ocorrem no interior das nossas escolas, deste nosso agrupamento (...) amplia-se negativamente. (...) cabe-nos a nós professores do agrupamento (...) dar ênfase às situações mais positivas.</p> <p>Têm uma imagem má (...) porque é uma ideia que vem muito de trás. (...) há docentes e não docentes que passam para fora da escola uma imagem que a vai denegando</p> <p>(...) cheguei há pouco tempo (...) cheguei há pouco tempo (...) vinha para o Inferno mas, mesmo não sendo o paraíso, isto tem sido bom</p> <p>(...) o estigma é antigo (...)</p>	E1-7
<p>(...) continuar a perseguir os nossos objetivos com uma dose de paciência enorme porque sabemos que (...) nem sempre somos compreendidos</p> <p>(...) continuar a insistir e divulgar o que se faz de bom (...)</p> <p>(...) nova imagem tem de ser feita sempre pela positiva (...) à semelhança do que se faz com um clube de futebol, (...) com um produto comercial</p> <p>(...) mostrar às pessoas os nossos resultados, mostrar a nossa classificação anual nos rankings (...)</p> <p>(...) também temos coisas boas (...) temos de fazer campanhas para mostrar isto às pessoas fora daqui e passar a mensagem que somos melhores que aquilo que dizem.</p> <p>Jornais (...) reuniões com os encarregados de educação (...) do pré-escolar e 1º ciclo que virão para a escola...</p> <p>Professores, escola, tem de haver qualidade para conseguir que se consegue nos resultados (...)</p> <p>(...) abrindo as portas (...) aos jornais, aos encarregados de educação, a todos (...). Publicitar as atividades, mostrar que somos bons. Divulgar (...) todas as coisas positivas, lançar um DVD (...)</p>	E2-8
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E3-8
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E4-7
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E5-7
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E6-7
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E1-8
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E2-8
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E3-8
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E4-8
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E5-8
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E6-8
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E1-9
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E2-9
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E3-9
<p>(...) o nosso plano de atividades tem (...) atividades que conduzem à melhoria (...) dessa imagem.</p> <p>(...) os pontos altos são o Dia Aberto e o Sarau do agrupamento.</p> <p>(...) tudo o que envolve a comunidade e o intercâmbio é positivo e que tem mais impacto: dia aberto, sarau, desporto escolar, visitas ao meio (na pré e no 1º ciclo), feiras, exposições.</p> <p>(...) atividades que promovam o respeito (...) pelo meio (...) aproveitar o facto de estarmos inseridos numa mancha verde que é a Mata dos Marrazes.</p> <p>(...) projetar positivamente o agrupamento através da cultura (...) com o nosso clube de teatro, (...) o C.A.C.E., (...) as nossas animadoras culturais, (...) atividades (...) feitas em parceria com a biblioteca que levam o nome do agrupamento para dentro da casa das famílias dos nossos alunos (...).</p> <p>(...) nós promovermos a marca "Marrazes" com atividades desportivas. A criação duma equipa de futebol, futebol de salão, de andebol, duma modalidade qualquer (...) que pudesse (...) levar a marca "Marrazes" para a comunidade, ajudando a criar esta identidade.</p> <p>(...) o "Dia Aberto" e o "Sarau" são atividades exemplares.</p> <p>(...) promover mais a vinda dos encarregados de educação à escola (...) nas entregas dos diplomas de mérito, numa festa de início ou final de ano letivo (...) podem ser veículos de promoção do agrupamento se tiverem boas experiências e passarem essa mensagem para o exterior da comunidade.</p>	E4-9

CONTRIBUTOS DA LIDERANÇA PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL	Cívismo	(...) o "Sarau" e o Dia Aberto" são uma ótima promoção para a imagem do agrupamento (...) Essas atividades fazem a diferença. Vêm centenas de pessoas (...)	E5-9
		(...) todas as atividades que envolvam muita gente são positivas (...)	
		Marketing (...) mostrar, mostrar, mostrar coisas boas. (...) No Sarau, no Dia Aberto, nas atividades do grupo de saúde, nas atividades do 1º ciclo (...). Os diretores de turma (...), divulgando, mostrando, falando das coisas positivas, os coordenadores das escolas do 1º ciclo (...)	E6-9
		(...) há uma franja de jovens que continuam a não perceber que estar numa escola (...) exige (...) respeito pelos outros (...)	E1-10
		(...) na sua maioria respeitam (...) existe (...) uma pequena minoria que não consegue interiorizar os valores do respeito e de viver em comunidade.	E2-10
		(...) de uma maneira geral sim (...)	E3-10
		(...) há casos pontuais em que isso não ocorre (...)	
		Temos quatro ou cinco alunos que não respeitam e provocam tumultos e não respeitam ninguém.	E4-10
		(...) aquela minoria é muito prejudicial.	
		Eles respeitam-se na generalidade (...)	E5-10
		(...) há situações em que se excedem e gostam de provocar, de umas pequenas brigas (...)	E6-10
		(...) acho que se respeitam, no geral, com momentos menos bons.	
		(...) o agrupamento deve promover a importância desse respeito (...)	E1-11
		(...) através do gabinete de mediação também (...)	E2-11
		Claro que sim (...) em sociedade temos que nos respeitar (...) a escola deve promover e defender esses princípios	E3-11
		A escola deve preparar os seus alunos para o exercício de cidadania e para os valores (...) de respeito pelos outros	E4-11
		Acho que sim.	E5-11
		(...) uma das tarefas da escola também tem de ser a preparação social dos alunos (...) a que eu chamaria educação social	E6-11
		(...) acho que temos esse cuidado (...) nas ações que desenvolvemos (...) sobre o bullying, sobre outras violências.	
		Temos o GAMED, o gabinete de mediação que faz (...) resolução de questões prementes (...)	
		Tenho (...) casos de violência, infelizmente, também acontecem (...)	E1-12
		(...) são pontuais e provocados por uma minoria (...)	E2-12
		(...) o que mais me choca é a falta de cuidado com o lixo que deixam espalhado pelo chão (...) têm à disposição caixotes do lixo e reciclagem	E3-12
		Sim, tenho conhecimento de vários conflitos simples (...) ofensas verbais, de pequenas agressões, alguns roubos, mal entendidos, (...) em cerca de 90%, (...) dos casos conseguem uma resolução pacífica e uma solução de compromisso, ou seja, um acordo de mediação. (...) a escola tem procurado resolver através do gabinete de mediação	E4-12
		Conheço (...) atacantes foram os habituais (...)	E5-12
		O lixo (...) com tantos caixotes do lixo (...) perturba	E6-12
		(...) violência mesmo, não penso que exista (...)	
		(...) não vejo essa violência que dizes... pequenos focos de conflito que se houvesse mais funcionários talvez nem acontecessem (...)	
		(...) há enorme desperdício no refeitório (...) em dias de peixe (...) estraga-se tanto. (...) desperdiçam imenso e isto é uma questão cívica (...)	
		(...) estabelecer programas que façam chegar a mensagem com maior objetividade aos alunos (...)	E1-13
		(...) talvez o que se vai fazendo (...) colocar os prevaricadores a apanhar o lixo do chão	E2-13
		(...) com uma atuação preventiva (...)	
		A (...) criação do gabinete (...) ações que promove, o envolvimento (...) dos alunos mediadores (...) são uma atuação preventiva	E3-13
		(...) atuar preventivamente e dar importância aos detalhes (...)	
		(...) podíamos tentar controlar melhor, estar mais próximo, intervir rapidamente (...) necessitamos de mais funcionários	E4-13
		sensibilizar os professores e funcionários (...) que (...) passam pelo conflito e não têm uma cultura de resolução, (...) estes problemas são de todos e todos devem intervir (...). Não podem (...)	
		permitir o seu empolamento	
		Educar os alunos, vigiar ao máximo (...)	E5-13
		(...) a grande aposta seria educar, ensinar, sensibilizar (...)	E6-13
		(...) falar com os encarregados de educação. Isto não é uma questão escolar, é uma questão educacional (...)	
		(...) Há que conquistar nas famílias outra forma de estar. (...)	

Insegurança e indisciplina	Tudo obrigaria a mais gente e o estado não permite. (...) nunca vais poder	
	(...) em turmas que têm características diferentes (...) das nossas ofertas formativas (...) PCA e a turma do vocacional (...) às vezes, a indisciplina acontece nas salas de aula. Já nas turmas do regular (...) não	E1-14
	(...) há indisciplina em qualquer sala de aula de qualquer escola, numas turmas mais do que noutras e com alguns professores mais do que com outros (...)	E2-14
	(...) nalgumas turmas e em situações pontuais (...) há indisciplina dentro das salas de aula.	E3-14
	Em algumas há (...)	E4-14
	controlo dos alunos (...) gestão de grupos (...). Há quem não consiga e aí há problemas (...) com algumas turmas	E5-14
	(...) por mim (...) eu verifico que não	E6-14
	(...) indisciplina daquela violenta, não (...)	
	um aluno ou outro (...) dá problemas (...) não entendo isso como indisciplina generalizada (...) situações demasiado individuais	
	Esta escola é tão insegura e tão insegura como as outras (...)	E1-15
	esta escola tem uma ambiência (...) normal (...) igual a todas as outras	E2-15
	esta escola é como todas as escolas (...) como a sociedade onde se insere.	
	De um modo geral posso dizer que é segura (...)	
	Sinto esta escola como (...) segura (...)	E3-15
	(...) muitas das ocorrências ocorrem por limitações de recursos humanos ao nível do pessoal auxiliar (...) não pode acompanhar e vigiar (...) o espaço escolar	E4-15
	Sinto-me completamente segura (...)	E5-15
	Não há nenhuma razão para pensar o contrário (...)	
	há coisas menos boas (...) alguma permissividade na portaria (...) a necessidade de mais pessoal para acompanhar.	
Liderança	(...) acho que podemos chamá-la de segura (...) podíamos melhorar em termos de controlo de entradas e de movimentações na escola (...) com os funcionários que nos faltam (...)	E6-15
	Muitas vezes são os pais ou encarregados de educação que tentam furar a segurança para enganar e ir ter com filhos ou professores.	
	(...) acho é que com mais funcionários nos intervalos, na hora de almoço e nos blocos, com (...) câmaras de videovigilância durante o dia (...)	
	(...) alargar a nossa intervenção em matéria de videovigilância.	E1-16
	Mais pessoas/funcionários a circular pela escola (...) cofres mais seguros que os cacifos (...), câmaras a filmar e gravar áreas problemáticas durante o dia (...)	E2-16
	maior vigilância do espaço escolar (...) nos intervalos e na hora de almoço.	
	encontrar situações alternativas (...) envolvendo professores e (...) um esquema que os possa motivar para participarem neste processo.	E3-16
	(...) criar condições para que (...) pessoal docente e não docente, não se alheie quando presencia situações de conflito (...) indisciplina no espaço da escola. Todos temos de estar envolvidos (...)	
	(...) tem acontecido pouco, ultimamente (...)	E1-17
	(...) mais pessoas e câmaras mas não podemos (...)	E2-17
	Na (...) limitar essas situações (...) criando um espaço que é uma espécie de antecâmara antes de entrar ou sair.	
	têm a ver (...) com a pouca importância que esses alunos dão à escola (...)	
	(...) fraco envolvimento (...) das famílias (...)	
	(...) um alunos salta o gradeamento (...) a família tem de ser responsabilizada (...)	E3-17
	(...) criar condições para que eles não sintam vontade de sair (...)	
	(...) formação(...) a estes jovens (...) através de um envolvimento afetivo (...)	
	(...) controlar de forma mais eficaz (...) temos de ter mais funcionários que possam desempenhar essa tarefa.	E4-17
	(...) mais vigilância. Mais pessoas, mais controlo (...) câmaras de videovigilância, outro gradeamento, diminuir espaço entre grades e aumentar altura.	E5-17
	Investimento (...) em recursos humanos ou em material.	
	(...) detetar, informar os encarregados de educação e fazê-los perceber que não dá (...)	E6-17
	(...) os pais (...) sabem e permitem (...) pertencem a grupos sociais que aceitam essas fugas (...)	
	(...) todas as questões são fundamentais (...) não há uma mais importante que a outra (...) desde as questões pedagógicas, administrativas, financeiras, patrimoniais (...) tudo é importante.	E1-18
	Essencialmente gerir. Não há muito espaço para liderar.	E2-18
	(...) capacidade de mobilização, a capacidade de concretização (...)	E3-18

Articulação Curricular	Gerir, controlar, dialogar, coordenar, ter ideias, colocar em prática outras ideias (...) (...) organização, gestão, coordenação. (...) liderar. (...) liderança autocraticamente democrática (...) (...) gerir pessoas (...) Tem de ter a noção também da parte administrativa (...)	E4-18 E5-18 E6-18
	(...) a autoridade deve ser distribuída e repartida (...) ainda que (...) também suba o nível de responsabilidade (...) descentralizar recorrendo a pessoas da sua confiança e que se identifiquem com as suas ideias. (...) centralizar as ações que são nucleares. E descentralizar os processos de execução (...) (...) descentralizar vai garantir (...) o envolvimento dos outros (...) e (...) ver facilitada a tarefa de execução Descentralizar (...) não pode centralizar em demasia. (...) deveria descentralizar e gerir determinadas pessoas (...) alguma leveza de métodos e (...) de regras (...) impõe ao líder alguma centralização. (...) deve fazer as duas coisas. Mas nunca deve perder a noção de tudo (...) Não pode dizer que não sabe das coisas (...) (...) descentralizar sempre, mas centralizando a sua atenção nos acontecimentos (...) (...) por inerência das funções (...) tem de centralizar essas decisões (...) uma democracia orientada (...)	E1-19 E2-19 E3-19 E4-19 E5-19 E6-19
	As duas (...) Ponderação sempre, firmeza (...) nas situações de caráter mais problemático não pode (...) ficar demonstrado em qualquer situação que o líder não é firme Ambas (...) dependendo da situação (...) ambas. A firmeza tem a ver com a estabilidade da ideia (...) tem de ser ponderado porque (...) ele tem de ser aberto à crítica, aberto às sugestões (...) capaz de ponderar, de pesar, os prós e os contras, os benefícios e prejuízos (...) Firmeza (...). Não pode vacilar (...). Ponderação é importante (...) depois de ponderar (...) tem de ser firme Ambas. É preciso outra coisa: sensibilidade (...) Tem de saber ser ponderado, mas tem de ser firme em determinados momentos. Nem só uma coisa nem só outra. o equilíbrio é ter as duas (...) atuar em função dessas duas características (...).	E1-20 E2-20 E3-20 E4-20 E5-20 E6-20
	(...) o líder deve ser uma fonte de inspiração e sempre um exemplo (...) (...) tem de se constituir como uma referência e assumir-se como motor (...) Acho que sim (...) poderá mobilizar mais simpatizantes para a sua causa. (...) um líder desinspirado é um mau líder, um líder inspirado é um líder (...) capaz de fazer acreditar (...) (...) não deve ficar-se pelas palavras. Deve ser um líder (...) de arregaçar as mangas (...) capaz de mostrar serviço (...) de não ter medo porque isso (...) faz com que ele seja seguido pelos outros (...) se está a liderar é porque tem qualidades, acreditaram nele (...) tem atitudes que o justificam (...) tem de ser uma fonte de inspiração, um exemplo (...) (...) temos a obrigação de sermos profissionais dignos e eticamente irreprováveis, independentemente de quem nos lidera (...) nada deve interferir com o nosso trabalho diário. (...) vendo um líder que se dedica, trabalha, empenha, todos sentirão (...) isso e poderão (...) seguir o exemplo e sentir essa inspiração. Não acho que seja determinante (...) Quem lidera tem de dar todos os exemplos e a inspiração vem daí (...) (...) um líder que trabalha muito, que se dedica, que se aprecia pelo trabalho que faz, pelo tempo que dedica à escola (...) Serve de inspiração (...) (...) líder tem de inspirar, motivar, dar o exemplo e levar todos ao seu melhor caminho.	E1-21 E2-21 E3-21 E4-21 E5-21 E6-21
	Sem dúvida e nós estamos a implementá-la (...) nas áreas da matemática e do português, mas (...) há necessidade de alargar (...) difundir, de fazer com que aconteça com maior frequência. Principalmente entre os anos de final de ciclo com o 1º ano do ciclo seguinte (...) No último ano do ciclo deve preparar-se a entrada no ciclo seguinte (...) (...) deve existir uma progressividade nas metodologias usadas(...) A articulação entre ciclos (...) desde o pré-escolar ao final do ensino básico, é fundamental (...)	E1-22 E2-22 E3-22

os Escolares	(...) permite-nos uma perceção global e real do estado da arte de ensinar no agrupamento (...) (...) há articulação há a facilidade de agir preventivamente (...) não há repetição de conteúdos (...) conseguem melhores resultados (...) sabem onde é que têm de insistir (...) Considero e acho que deve ser feita entre todos. (...) os docentes (...) devem saber o (...) o histórico dos alunos, os conteúdos lecionados (...) para poder evoluir e aprofundar os conhecimentos (...) duma forma progressiva e não repetitiva. (...) outras informações paralelas da vida social dos alunos também é muito importante. Acho determinante entre o 1º ciclo e o 2º e 3º, (...) (...) é importante que na pré se articule com o 1º ciclo para poder estimular e intervir mais cedo (...) Acho que sim.(...). Para que possamos organizar um currículo vertical, progressivo, sem repetições (...) ser mais estimulante para os alunos (...) os alunos sempre a repetirem a mesma coisa (...) chegam a um ponto que se desinteressam (...)	E4-22 E5-22 E6-22
	(...) tudo aquilo que seja uma boa prática deve ser comunicado à comunidade escolar (...) (...) a comunidade deve saber como funciona o agrupamento. (...) entendo que devamos dar visibilidade aos resultados da articulação (...) Fazer uma articulação e não a divulgar é não potenciar essa articulação (...) divulgá-la é criar um exemplo (...) (...) é fundamental na criação desta cultura de partilha (...) tornou-se natural (...) (...) é bom que os pais saibam que os professores trabalham entre si (...) para aferir os conteúdos (...) (...) não é necessário transmitir (...) os resultados dessa articulação (...) os conteúdos (...) importante é que saibam que o fazemos. (...) é irrelevante (...) um trabalho de interesse interno (...)A única divulgação que entendo é intra departamentos (...) (...) para o resto da comunidade (...) bastará saber que há (...) articulação e não os resultados (...) Não acho que seja importante. É importante para as (...) entidades do TEIP (...) Inspeção, não acho que todos tenham que saber (...) É um trabalho de organização, preparação, colaboração, não se faz isto com outros trabalhos (...) não acho fundamental.	E1-23 E2-23 E3-23 E4-23 E5-23 E6-23
	(...) em todas as áreas (...) desde o pré-escolar (...) em todas as áreas pois (...) os benefícios devem ser alargados (...) (...) deve ser vista como um todo (...) em todas as áreas porque todas (...) são importantes para a formação integral do indivíduo. Em todas (...) não são só as disciplinas que vão a exame que fazem uma escola Há disciplinas que não prosseguem (...) estudos e (...) a articulação é de menor importância. (...) os departamentos (...) englobam várias áreas (...) é possível articular tudo (...) disciplinas com exame são (...) prioritárias (...) (...) as áreas da língua, da matemática e das expressões serão as áreas a articular (...) (...) se for feito por departamentos (...) fica tudo contemplado.	E1-24 E2-24 E3-24 E4-24 E5-24 E6-24
	(...) os coordenadores de departamento (...) Ainda que devam surgir orientações (...) por parte da direção e do conselho pedagógico (...) uma equipa com vários professores pois só assim se pode fazer a verdadeira articulação (...) podiam ser dois professores por área disciplinar (...) (...) o mais importante é que tenham perfil (...) acreditem na articulação (...) tenham conhecimentos/formação e competências (...) (...) pela direção da escola (...) deve (...) estabelecer (...) as prioridades (...) o que tem de ser articulado em cada ciclo, porquê e com que objetivos. (...) depois (...) Caberá aos coordenadores de departamento executar as linhas orientadoras (...) (...) coordenada pelos coordenadores de departamento (...) Os coordenadores de departamento (...) após preparação em departamento com os professores das áreas os (...) coordenadores (...) Porque (...) Tem de ser quem (...) está no terreno, só assim será eficaz.	E1-25 E2-25 E3-25 E4-25 E5-25 E6-25
	(...) de uma forma direta eu diria que não pode influenciar (...) indireta (...) pode (...) (...) o exemplo da nossa escola (...) há (...) anos (...) foi introduzida (...) um tipo de constituição de (...) turmas de nível, que foram francamente criticadas (...) mas que toda a gente reconhece que estão a dar os seus frutos. (...) a persistência (...) do líder influenciou objetivamente nos resultados que estamos a conseguir (...) Se conseguir que todos sigam uma dinâmica de compromisso com as boas práticas (...) A atuação do líder influencia (...) os resultados escolares (...)	E1-26 E2-26 E3-26

Tipologia de Escola e Relação com o Ministério da Educação	se o líder (...) mobilizar, se (...) encaminhar as pessoas (...) concretização de determinados objetivos (...) o líder vai (...) no sentido de todos conseguirem melhores resultados. Dessa forma, a sua implicação no o atingir de (...) melhores resultados.	
	Não me parece que a ação do líder possa influenciar (...) os resultados escolares. O trabalho é nosso (...) e o líder não interfere muito, em condições normais. Não vejo grande influência.	E4-26
	Não me parece que a ação do líder possa influenciar grandemente os resultados escolares. O trabalho é nosso, (...) o líder não interfere muito (...)	E5-26
	O líder é um criador de condições, não (...) um operacional, essa tarefa cabe aos docentes.	E6-26
	(...) só consigo ver a influência do líder na criação de condições, nas orientações, na coordenação do trabalho dos docentes, do conselho pedagógico (...)	
	Em ambos (...) não creio que se consigam bons resultados sem (...) processos (...) conteúdos capazes (...)	E1-27
	Principalmente no processo de forma a chegar aos resultados pretendidos.	E2-27
	(...) em ambos (...)	
	(...) sem o processo dificilmente teremos bons resultados. (...) um processo que deve assentar em bases exequíveis, (...) deve ser (...) dialogado e (...) avaliado e é na avaliação que se vai ver se os resultados foram ou não atingidos.	E3-27
	(...) de forma intrínseca aos resultados e ao processo.	
	Eu acho que deve centrar-se no processo.	E4-27
	O líder não influencia os resultados mas pode influenciar os processos, melhorando-os, propondo, sugerindo, estabelecendo objetivos. E (...) os resultados até podem melhorar (...)	
	(...) passou a dar-se muita importância aos resultados (...) até a tirarem-se conclusões precipitadas sobre a qualidade das escolas (...) É uma falsidade. As condições não são iguais para todas as escolas, nem materiais, nem humanas, nem geográficas....	E5-27
	o importante será sempre o processo (...) esse é (...) o (...) caminho. Não trabalho para resultados, trabalho para conhecimento e este tem de estar para além dos resultados (...)	
Tipologia de Escola e Relação com o Ministério da Educação	se (...) trabalhar bem durante o processo os resultados aparecem (...)	
	(...) ao diretor cabe o processo, aliás, a toda a gente...	
	Todos devem centrar-se no processo porque virão daí os resultados...	E6-27
	(...) interessa (...) estabelecer caminhos para chegar aos resultados e estes (...) com boas práticas, virão	
	(...) tem autonomia e é TEIP	E1-28
	As duas.	E2-28
	é TEIP (...) e tem contrato de autonomia	E3-28
	Ambas as coisas.	E4-28
	Somos TEIP.	E5-28
	Nós somos TEIP... Acho que também temos contrato de autonomia, nem sei (...)	E6-28
	(...) temos recursos acrescidos em (...) áreas (...) mais sensíveis (...) matemática e português do 1º ciclo (...) matemática no 3º ciclo (...)	
	(...) também temos recursos acrescidos (...) técnica de serviço social e da animadora cultural e, portanto, (...) temos melhores condições que as outras escolas (...)	E1-29
	(...) do ponto de vista financeiro acabamos por receber algumas verbas para o desenvolvimento de algumas atividades que de outra maneira não poderíamos levar a cabo.	
	(...) existem algumas vantagens no que diz respeito a recursos humanos (...)	E2-29
	(...) fazer parte de um agrupamento TEIP é ter condições especiais para trabalhar (...)	E3-29
	Temos (...) acesso a (...) recursos humanos e (...) a fundos comunitários que nalguns casos têm maior abertura para escolas que são TEIP.	E4-29
	Não sinto isso (...) Fazemos é uma boa gestão (...)	E5-29
	(...) não percebo diferenças.	E6-29
	(...) já tivemos mais professores (...) ainda há, mas menos, (...) dados pelo TEIP para melhorar resultados e apoio a outros alunos e professores (...) tem diminuído ao longo dos últimos anos (...)	
	Em comparação com outros onde trabalhei não noto qualquer diferença (...)	
	(...) relativamente ao facto de sermos (...) uma escola com autonomia, (...) não temos beneficiado nada (...)	E1-30
	(...) o benefício não se vê (...) é uma situação que está a ser deveras criticada a nível nacional.	E2-30
	(...) existem algumas vantagens no que diz respeito a recursos humanos (...)	E3-30
	não vi nenhuma dessas vantagens (...) não se traduz numa verdadeira autonomia (...) não há (...) nenhuma condição especial de que pudéssemos beneficiar por termos contrato de autonomia.	E4-30
	(...) não tens autonomia nenhuma (...) parece que temos de pedir autorização para fazer tudo. Ainda não se descobriu onde está essa autonomia (...)	E5-30
	Nunca tive essa experiência.	

O SERVIÇO PÚBLICO PRESTADO	Serviço público administrativo	Não sinto qualquer diferença (...)	E6-30
		Fazem muita falta e até seria bom que pudessem ser mais.	E1-31
		(...) são de grande importância pois ajudam a superar (...) dificuldades (...) dos alunos	E2-31
		(...) são fundamentais na intervenção nas suas áreas específicas (...)	
		(...) junto das famílias, com a técnica de serviço social e os que têm dificuldades ao nível da fala (...) a terapeuta da fala e (...) questões de natureza cultural e de promoção da cultura e da imagem do agrupamento (...) as animadoras (...)	E3-31
		(...) é importante termos todas essas pessoas para determinadas funções específicas (...)	E4-31
		(...) muito importante, porque é uma ajuda excecional com determinados alunos (...) situações familiares complicadas (...) com a técnica de serviço social	
		A animadora (...) mais valia nas atividades anuais (...) interrupções letivas (...) biblioteca (...)	E5-31
		A terapeuta da fala (...) muito importante para a educação especial e para alunos com limitações (...)	
		(...) muitas vezes sentimos necessidade de (...) apoio em áreas específicas (...) a presença dessas pessoas ajuda.	E6-31
		(...) a terapeuta da fala é-nos atribuída anualmente pela DGESTE, (...) temos duas salas de ensino estruturado.	E1-32
		A animadora e a técnica de serviço social (...) só nos são atribuídas (...) porque somos TEIP (...)	E2-32
		Ao abrigo de sermos TEIP.	
		(...) ao nível da técnica de serviço social e (...) das animadoras culturais, foi possível graças ao facto de sermos TEIP.	
		Não só pelo facto de sermos TEIP mas por sermos uma TEIP com resultados.	
		(...) conseguimos manter a presença destes dois técnicos, dado que temos tido resultados atingindo as metas (...)	E3-32
		(...) a terapeuta da fala tem (...) cada vez menos horas afetas ao (...) agrupamento (...) divide a (...) intervenção por mais do que um agrupamento, cabendo-nos uma parcela pequena (...) a quem	
		(...) daquilo que (...) pretendíamos	E4-32
		(...) porque somos TEIP (...)	E5-32
		(...) por sermos TEIP.	E6-32
		Não.	
		Tenho a expectativa de continuarmos a ser TEIP (...) o contrato de autonomia (...) as expectativas nessa área são para pensar quando acabar o prazo deste contrato. (...) é importante que continuemos a ser TEIP (...)	E1-33
		Nenhumas. Não sei se vamos ser premiados ou prejudicados se apresentarmos bons resultados (...)	E2-33
		(...) as expectativas que tenho são as melhores (...)	
		Há a previsão de continuarmos a ser TEIP (...) há um corpo docente estável (...) acho que as expectativas se tornam ainda melhores (...)	E3-33
		(...) a nossa resposta é cada vez mais objetiva em relação aquilo que nos é pedido (...) podemos continuar a dar resposta (...) para os melhores alunos com as turmas de nível, (...) para os alunos que pretendem um ensino diferenciado com os percursos curriculares alternativos e os cursos vocacionais (...) as expectativas são boas (...)	
		Como TEIP espero que possamos manter os recursos que temos e (...) ter mais (...)	E4-33
		(...) acho que não devíamos acabar com uma coisa que está a dar resultado.	
		Atingimos resultados deixamos de ser TEIP (...) como TEIP não vejo futuro ao agrupamento. Autonomia, não sei.	E5-33
		Não tenho (...) da forma que as coisas estão, tudo isso irá acabar. Temos de aproveitar o "hoje" (...). TEIP vai desaparecer e o contrato de autonomia (...) não traz nada de novo e a autonomia é muito limitada (...) autonomia encapotada	E6-33
		Sinto-me otimamente atendido nos serviços administrativos (...) porque também conheço (...) os caminhos para a resolução das questões.	E1-34
		Depende das pessoas que me atendem. São todos corretos mas nem todos são capazes.	E2-34
		(...) sou prontamente atendido (...) daí esta avaliação extremamente positiva porque há sempre a preocupação de, em tempo útil, me darem resposta (...)	E3-34
		Sinto... Qualquer coisa que preciso fazem-me e na hora (...)	E4-34
		(...) sou bem atendida por uns e mal por outros (...).	E5-34
		Há quem nunca saiba resolver nada e outros resolvem tudo.	
		Depende das pessoas (...). Há pessoas que sabem atender e (...) respeitar o público (...). Outras só sabem "empurrar" serviço para o lado...	E6-34
		(...) os meus problemas nunca deixaram de ser resolvidos nos serviços administrativos (...)	E1-35
		Com algumas pessoas sim mas as outras têm (...) limitações e se a que costuma resolver não está, mais vale voltar mais tarde (...)	E2-35

Serviço público prestado pelas AOs	parcerias	(...) vejo sempre os meus problemas resolvidos quando vou aos serviços administrativos (...)	E3-35
		Saio, nem que tenha de ir falar com o chefe (...)	E4-35
		(...) depende da pessoa (...) a coisa resolve-se sempre (...) se aqueles não querem ou não conseguem, há outros que o fazem ou o chefe (...)	E5-35
		Se fores às pessoas certas (...) outras pessoas (...) mandam para o colega, dizem que é com o chefe, com a direção, nunca é com eles. (...) há (...) pessoas que não fazem falta e só prejudicam o ambiente (...)	E6-35
		(...) faria algumas substituições (...)	E1-36
		(...) algumas pessoas deviam ser reconvertidas e outras reformadas pois não estão a ser produtivas (...)	E2-36
		poderia criar a figura do gestor de processo (...) implicaria (...) maior rotatividade do pessoal nos serviços (...) conhecimento de todas as áreas dos serviços	E3-36
		(...) funcionário era o gestor dessas turmas e (...) responderia a todas as questões relacionadas com os alunos e com os docentes dessas turmas (...) seria uma forma de contrariar essa especialização (...)	E4-36
		(...) quando não sabem devem enviar-nos para a colega que sabe. Não podem ficar impávidos e serenos a dizer que não sabem fazer (...) deviam saber um pouco de tudo (...)	E5-36
		(...) Reestruturava... Se me dessem possibilidades tirava de lá meia dúzia de pessoas, ficava com os outros e punha-os a trabalhar em tudo (...)	E6-36
		(...) acho que todos deviam ser capazes de dar resposta (...) ninguém devia dizer que não é consigo, que deviam encontrar sempre soluções. E todos deviam saber de tudo.	
		Na maior parte dos casos, sim (...)	E1-37
		Algumas sim mas nem todas.	E2-37
		(...) na maioria dos casos	E3-37
		Há pessoas que estão sempre disponíveis (...) de forma simpática e competente (...) outras que não o fazem (...)	E4-37
		(...) não tenho razão de queixa da simpatia. Por vezes não estão quando precisamos mas eu até entendo. São poucas, andam a limpar e podem não saber que as procuramos.	E5-37
		Há uma cultura de desapego ao trabalho, pouca dedicação, empenho... (...) Mas faltam muito, não são eficazes, (...) não se metem em conflitos (...) são muito tolerantes e permissivas... (...)	E6-37
		(...) vejo muitos problemas e (...) falta de interesse e motivação em fazer bem.	
		(...) no essencial são cumpridoras (...)	E1-38
		Não.	E2-38
		Não! Provavelmente, devido à escassez de pessoal auxiliar (...)	E3-38
		(...) a maior parte das vezes, por não existirem, não estão onde são realmente necessárias.	E4-38
		Nem sempre. Se, por vezes, é verdade que estão, noutras ocasiões isso não se verifica.	E5-38
		Às vezes não, mas temos de entender a dificuldade da escola neste momento (...)	
		Na maioria das vezes estão nos sítios, mas há momentos em que parece que desapareceram.	E6-38
		Muitas vezes, estão a aproveitar o dia para fazer as limpezas que não podem fazer no final do dia (...)	
		Algumas também primam pela ausência constante, com longos atestados médicos (...)	
		(...) eu faria algumas substituições (...) o serviço (...) é bom, seria melhor se não tivessem duas ou três pessoas menos disponíveis.	E1-39
		(...) nem todas estão capazes ou disponíveis mas (...) temos também falta de AO (...) pelo menos mais um homem e uma senhora (...)	E2-39
		Para melhorar o serviço (...) é necessário "água mole em pedra dura" e talvez dar mais formação.	
		(...) melhoria do serviço passará sempre por uma cultura de brio (...)	E3-39
		(...) viver a escola como se fosse a sua (...) casa (...) ter a escola bonita, ser agradável para os alunos (...) para os colegas (...) para os professores (...) ser envolvido na tomada de decisões (...)	E4-39
		Nada... Elas acham que têm o lugar garantido... pouco se pode fazer... (...)	E5-39
		O que precisamos é de mais (...)	
		Fazer perceber (...) da necessidade de fazer bem o serviço (...) não faltar, do respeito que devem à função e à entidade patronal. Têm de sentir isto como a sua casa, a sua família e investir na qualidade (...)	E6-39
		Conheço (...)	E1-40
		(...) existem alguns acordos de cavalheiros mas não sei se estão escritos.	E2-40
		(...) tenho conhecimento dos protocolos, dos acordos de parceria estabelecidos (...) que em muito beneficiam (...)	E3-40
		Alguns conheço.	E4-40

Expetativas e sugestões		(...) não...	E5-40
		Não.	E6-40
		sim (...) devemos (...) para melhorar a nossa prestação.	E1-41
		É importante pois (...) podem fornecer meios que não temos (...) benefícios para o agrupamento (...)	E2-41
		(...) a escola deve recorrer a parceiros externos para ser capaz de se melhorar, ir buscar ajuda <i>know how</i> , para se melhorar internamente. (...) não deve ser vista como uma ilha (...)	E3-41
		(...) sim. Porque os parceiros externos podem ajudar-nos a melhorias (...)	E4-41
		(...) se isso nos trouxer melhorias, se for possível e se alguém quiser ajudar, todas as ajudas são boas (...)	E5-41
		(...) se houver alguém que colabore, participe, incentive qualquer tipo de melhoria, isso é bom para a escola (...)	E6-41
		(...) é projetado um clima positivo para o exterior (...) mas (...) depois (...) conhecerem aquilo que aqui se passa.	E1-42
		De um modo geral sim. (...) quando os professores e alunos (...) levam a mensagem de uma escola onde se trabalha bem (...) tão boa ou melhor que as outras. Os resultados académicos também demonstram (...)	E2-42
		(...) de uma maneira geral, o que é projetado para o exterior é uma imagem positiva (...)	E3-42
		(...) assenta (...) e (...) tem a ver com os resultados.	
		(...) excelentes resultados a nível nacional (...)	
		(...) competindo em (...) desigualdade (...) conseguimos ombrear com escolas (...) que fazem (...) seleção (...) muitas famílias sabem a qualidade que existe nos Marrazes.	E4-42
		Não. (...) as pessoas de dentro fazem questão de dizer lá fora o pior disto quando deviam ser as primeiras a proteger o agrupamento (...)	
		Os próprios docentes publicitam negativamente o agrupamento (...)	
		Não sentem a escola, veem a escola como algo que não lhes pertence e deviam ver de outra forma.	E5-42
		Não. A escola dos Marrazes continua com um estigma terrível de coisas más.	
		(...) ainda existe o estigma que este agrupamento é terrível (...)	
		(...) isto também é culpa nossa (...) muitos de nós, passamos uma imagem negativa do que aqui acontece.	E6-42
		(...) continuar a persistir naquilo que são as nossas boas práticas e tentar cada vez mais e ser mais ambicioso (...)	E1-43
		Continuar a desenvolver atividade de promoção (...) com o que se tem feito na parte académica.	E2-43
		(...) investir mais nas condições físicas da nossa escola (...) do espaço exterior (...) mais conforto interior (...)	E3-43
		(...) uma especial atenção na receção aos encarregados de educação, criando espaços confortáveis, amistosos, onde (...) possam aguardar e conversar com a direção, com o diretor de turma, com outros professores (...)	
		Temos de melhorar o atendimento (...) fazer formação a todos para que entendam que isto é um serviço público e é necessário saber lidar com pessoas (...) há (...) falta de formação e educação	
		(...) alguma dedicação mais e trabalho coletivo (...) há uma visão muito individualista da escola (...)	E4-43
		(...) alguma colaboração entre colegas (...) era muito positiva (...)	
		(...) as pessoas (...) têm de ser competentes (...)	
		(...) empenhar-se em proteger o seu local de trabalho, colaborar (...) orgulhar-se do que fazem (...)	E6-43
		(...) uma democracia mais orientada (...) menor permissividade (...) abordagem do líder mais (...) determinada (...)	
		(...) não (...)	
		(...) não (...)	E1-44
		(...) não (...)	E2-44
		(...) não (...)	E3-44
		(...) não (...)	E4-44
		Esperava que me perguntasses das minhas expetativas iniciais e agora... Quando cheguei, já tinha chorado (...) ia para um filme de terror. Tremi (...) Mas aprendi a não acreditar (...)Hoje (...)	E5-44
		ficava aqui (...) muitos anos.	E6-44
		(...) devemos promover mais o agrupamento de forma positiva. Demonstrar que somos bons (...)	

