

UNIVERSIDADE ABERTA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL

**A (in)satisfação dos docentes do 1º ciclo
perante a constituição do Agrupamento de Escolas:
Estudo de caso no concelho de Vila Franca de Xira**

Nuno Miguel de Oliveira Galhardo

Orientadora:

Professora Doutora Lúcia da Conceição Grave-Resendes

Lisboa – 2007

AGRADECIMENTOS

Ao longo deste trabalho de investigação, o apoio recebido, daqueles que por perto me acompanharam, revelou-se essencial para alcançar um sonho. Hoje, prestes a vê-lo concretizado, não poderia deixar de manifestar o meu reconhecimento de profunda gratidão:

- À Professora Lídia Grave-Resendes por ter acreditado no meu trabalho, motivando-me e orientando-me neste percurso de investigação;

- A todos os colegas que comigo iniciaram as suas investigações, partilhando as suas experiências e ajudando a combater a solidão de investigador;

- Às professoras que aceitaram colaborar nesta investigação, dando o seu contributo fundamental para o enriquecimento deste trabalho;

- À minha mulher que sempre me apoiou e incentivou, lidando, ao longo deste período, com a minha ausência, com a alteração do meu humor e sofrendo comigo os momentos menos agradáveis...

- E principalmente, à minha Margarida, que nasceu no meio deste processo e que muitas vezes se viu privada da presença e da paciência do pai.

RESUMO

A presente investigação, tendo como objecto de estudo o 1º ciclo do ensino básico, pretende dar a conhecer até que ponto, os professores deste nível de ensino se encontram satisfeitos com a constituição de agrupamentos de escolas, com a entrada de um novo modelo de gestão, regulamentado pelo Decreto-Lei 115-A/98.

Assim, começámos, numa primeira fase, por fazer uma retrospectiva histórica sobre os modelos de gestão do Ensino Primário, actual 1º ciclo do ensino básico, desde a implementação da República até aos nossos dias. Ao longo deste período, assistiu-se a momentos de desconcentração e de descentralização da administração deste nível de ensino, como aconteceu no início da República e com o nascimento da democracia, em 1974. Porém, também fruto dos ideais políticos da época, como os do Estado Novo, a administração do Ensino Primário assistiu também a momentos de grande concentração e de grande centralização.

Uma vez conhecido o historial da administração e da gestão do Ensino Primário/1º ciclo, debruçámo-nos sobre as principais teorias que estão na base da satisfação/insatisfação profissional. Teorias como as de Maslow, de Herzberg, de McClelland, Vroom e de Locke foram imprescindíveis para se conhecerem os factores que conduzem a sentimentos de satisfação/insatisfação. Retratámos ainda nesta parte teórica, alguns indicadores de insatisfação profissional docente e o seu impacto.

Numa segunda fase, na parte empírica da nossa investigação, adoptámos técnicas e modelos qualitativos de investigação. Através da realização de sete entrevistas a docentes de duas escolas do 1º ciclo, pertencentes ao quadro, obtivemos dados que nos levam a tirar várias conclusões, das quais podemos destacar as seguintes:

Apesar de encontrar benefícios na constituição do agrupamento de escolas, no que respeita à partilha de recursos educativos, à abertura de mentalidades, instalando-se um espírito de colegialidade entre os docentes das escolas do agrupamento, a maioria dos docentes demonstra insatisfação com outros aspectos.

São eles, o aumento da burocracia, a perda de autonomia quer no processo de decisão, quer na resolução de problemas, o excesso de controlo por parte do Conselho Executivo, a baixa representatividade nos órgãos de gestão que faz com que o 1º ciclo esteja sempre em minoria quando comparado com os outros níveis de ensino seguintes, entre outros. A alteração destes factores foi apontada pela maioria das docentes entrevistadas como determinante da sua satisfação.

ABSTRACT

This investigation, having as a goal the Primary School study, intends to give to know until point this level teachers are satisfied with the grouping of schools constitution, with the entrance of a new model of management, regulated by the Act 115- A/98.

Therefore we started, in a first phase, doing a historical retrospective about the Primary School management models, actual 1st Cycle of Basic Education since the Republic Implementation until our days. Along this period, we watched some moments of distraction and decentralization of the administration of this education level, as it happens at the beginning of the Republic and with the birth of Democracy in 1974. However, also fruit of the politician's ideals of the time, as of the New State, the primary education administration, it also attended moments of great concentration and centralization.

A time known the account of the administration and the management of Primary Education we study the main theories that are in the base of the professional satisfaction/dissatisfaction. Theories as the ones of Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom and Locke were essential to know the factors that lend the feelings of satisfaction/dissatisfaction.

We still portrayed in this theoretical part, some pointers of teaching professional dissatisfaction and its impact.

In one second phase, in the empirical part of our inquiry, we adopted qualitative techniques and models of inquiry. Through the accomplishment of seven interviews to teachers of two schools of the 1st cycle education who belong to the staff, we got a data that take them to take off some conclusions of which we can detach the following ones:

Although we find benefits in the grouping of school constitution, in what it respects to the sharing of educative resources, to the opening of mentalities, installing a spirit of partnership between the teachers of the schools grouping, the majority of the teachers demonstrate dissatisfaction with other aspects. Are they,

the increase of the bureaucracy, the loss of autonomy whether in the decision process or in the resolution of problems, the excess of control on the part of the executive management, the low representation in the management that it makes that the 1st cycle education is always in minority when compared with the other following levels, among others.

The attention of these factors was pointed by the majority of the interviewed teachers as determinative of its satisfaction.

Resumé

Cette investigation, en ayant le 1^{er} cycle d'études comme objet d'étude, prétend montrer, si les professeurs de ce niveau d'enseignement sont satisfaits de la constitution des groupements d'écoles, à l'entrée d'un nouveau modèle de gestion, créé par le décret-loi n° 115-A/98.

D'abord, on a dû faire une rétrospective historique des modèles de gestion de l'enseignement primaire, maintenant 1^{er} cycle de l'enseignement basique, depuis l'implantation de la République jusqu'à nos jours. Pendant cette période, on a assisté à des moments de déconcentration et de décentralisation de l'administration de ce niveau d'enseignement, comme il s'est au début de la République et au début de la démocratie, en 1974. Cependant, fruit des idéaux politiques de l'époque, comme ceux de L'État Nouveau, l'administration de l'enseignement primaire a assisté à des moments de grande concentration et de grande centralisation.

Après la connaissance de l'histoire de l'administration et de la gestion de l'enseignement primaire/1^{er} cycle, on a étudié les principales théories qui servent de base à l'étude de la satisfaction/insatisfaction professionnelle: Quelques théories comme celles de Maslow, d'Herzberg, de McClelland, de Vroom et de Locke ont été très importantes pour qu'on puisse connaître les facteurs qui provoquent des sentiments de satisfaction/insatisfaction. Nous avons encore étudié des indicateurs d'insatisfaction professionnelle et leur impact.

Dans une seconde phase de notre investigation, en partie empirique, nous avons adopté des techniques et des modèles qualitatifs de recherche. À travers la réalisation de sept interviews avec des professeurs agrégés de deux écoles du 1^{er} cycle, nous avons obtenu des données qui nous amènent à conclure que:

Malgré les bénéfices de la constitution du groupement d'écoles, trouvés par les enseignants questionnés, en ce qui concerne le partage de ressources éducatives, à l'ouverture de mentalités, en s'installant un esprit de collégialité entre les professeurs des écoles du groupement, la majorité des enseignants

démontre de l'insatisfaction avec d'autres aspects: l'augmentation de la bureaucratie, la perte d'autonomie soit dans la procédure de décision, soit dans la résolution de problèmes, de l'excès de contrôle de la part du Conseil Exécutif, et la basse représentativité dans les équipes de gestion. Le 1^{er} cycle est toujours une minorie quand on le compare aux niveaux d'enseignement suivants. La modification de ces facteurs a été indiquée par la majorité des professeurs questionnés comme déterminant de leur satisfaction.

ÍNDICE

LISTA DE QUADROS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii

Introdução	1
-------------------------	---

PARTE I

Capítulo I

Apresentação do estudo

1. Problemática do Estudo	6
2. Relevância do Estudo	11
3. Metodologia e procedimentos adoptados	12
4. Limitações ao Estudo	15
5. Validade do Estudo	16

Capítulo II

A Organização, a Gestão e a Administração do Ensino Primário: da Implantação da República até 1974.

1. A Implantação da República e a Reforma de 1911	18
2. A Reforma de 1919 e a tentativa de Descentralização da Administração do Ensino	21
3. A Reforma de 1933 e a Ditadura Militar: Centralização e Burocratização da Administração do Ensino	24

Capítulo III

A Organização, a Gestão e a Administração da Escola Primária/1º Ciclo do Ensino Básico: do Início do Período Democrático até à Implementação do Decreto-Lei 115-A.

1. A Reforma de 1974 e a Democratização da Administração do Ensino Primário	28
2. Os acertos do Despacho nº 40/75 na Reforma de 1974	29
2.1. Funções de Gestão das Diferentes Estruturas	34
3. Alterações no Modelo de Gestão regulamentadas pelos Despachos Nº134/77 e Nº139/77	36
4. As Direcções Escolares e as Delegações Escolares – Estruturas de Desconcentração da Administração do Ensino Primário	38
5. A Descentralização de Competências na Administração do Ensino Primário – Responsabilização das Autarquias	39
6. O Modelo de Gestão Democrático na Década de Noventa	41
6.1. O Decreto-Lei 172/91	42
6.2. As Escolas Básicas Integradas	43
6.3. O Despacho Normativo nº 27/97	44

Capítulo IV

O Ensino Primário/1º Ciclo, a Rede Educativa e a necessidade de um Reordenamento

1. O Ensino Primário/1º Ciclo: Um Nível de Ensino com uma Realidade Específica	47
2. Caracterização da Rede Escolar do 1º ciclo do Ensino Básico e a Necessidade de Reordenamento	50
3. A Proposta do Ministério da Educação para a Melhoria das Condições de Funcionamento da Escola Pública do 1º ciclo do Ensino Básico	55

Capítulo V

O Novo Modelo de Gestão e a Constituição de Agrupamentos de Escolas

1. O Novo Modelo de Gestão introduzido pelo Decreto-Lei nº 115-A/98	59
1.1. O 1º Ciclo e o Decreto-Lei nº 115-A/98: Nova Organização e Maior Participação	60
1.2. O Período de Transição	62
1.3. O Novo Regime de Autonomia, Administração e Gestão (RAAG), o Ordenamento da Rede Educativa e a Constituição de Agrupamentos	64
1.4. Agrupamentos de Escolas e Órgãos de Gestão e Administração	65
1.5. A Coordenação de Estabelecimento	71

Capítulo VI

A (In)Satisfação no Trabalho

1. Conceito de satisfação profissional	74
2. A importância da satisfação no trabalho	75
2.1. Teorias dos Conteúdos:	
2.1.1. Hierarquia das necessidades de Maslow	78
2.1.2. Factores motivadores e higiénicos de Herzberg	81
2.1.3. As necessidades aprendidas de McClelland	84
2.2. Teorias Processuais:	
2.2.1. Teoria das expectativas de Vroom	86
2.2.2. Teoria da discrepância de Locke	89
3. A (In)satisfação Docente e o seu Impacto	91
3.1. O desgaste profissional na carreira docente	92
3.2. Indicadores expressivos de satisfação/insatisfação docente	94

PARTE II

Capítulo VII

Metodologia

1. Localização geográfica do estudo 99
2. A População do estudo
 - 2.1. A Escola Básica do 1º ciclo nº 4 de Póvoa de Santa Iria 102
 - 2.2. A Escola Básica do 1º ciclo nº 3 de Póvoa de Santa Iria 103
3. A amostra do estudo 104
4. O Guião da entrevista 105
5. A Análise de Conteúdo 109

Capítulo VIII

Apresentação e Interpretação de dados

1. Apresentação e interpretação de dados 112

Capítulo IX

Conclusões e Recomendações 157

Bibliografia 165

Anexos 171

Lista de Quadros

Quadro 1: Alunos do 1º ciclo de 1976/77 a 1999/00, por distrito. -----	51
Quadro 2 - Professores do 1º ciclo de 1976/77 a 1999/00, por distrito. ----	52
Quadro 3 - Escolas do 1º ciclo de 1976/77 a 1999/00, por distrito. -----	53
Quadro nº 4: Pessoal Docente: número de professores que já se encontrava na escola antes do Agrupamento de Escolas e número de actual de professores consoante a categoria a que pertencem. -----	102
Quadro nº 5: Pessoal Docente: número de professores que já se encontrava na escola antes do Agrupamento de Escolas e número de actual de professores consoante a categoria a que pertencem. -----	103
Quadro nº6: Caracterização das Docentes Entrevistadas. -----	104

Lista de Figuras

Figura 1: Hierarquia das Necessidades. -----	78
Figura 2: Modelo de correspondência entre os factores de Herzberg e de Maslow -----	82
Figura 3: Mapa do concelho de Vila Franca de Xira. -----	100
Figura 4: Mapa da freguesia de Póvoa de Santa Iria. -----	101

INTRODUÇÃO

O Ensino Primário, actual 1º ciclo do ensino básico, tem sido, ao longo de vários anos alvo de várias mudanças e reformas. Estas, por sua vez, nem sempre têm sido bem recebidas pela comunidade educativa. Professores, Encarregados de Educação, Auxiliares de Acção Educativa, entre outros, demonstram uma certa resistência às mudanças por, muitas vezes não se identificarem com as mesmas ou, simplesmente, porque tais mutações são interpretadas por eles como atentados ao bom funcionamento dos estabelecimentos de ensino e, logo, contra a qualidade no processo de ensino-aprendizagem.

A constituição de agrupamentos de escolas não foi excepção, destacando-se logo, desde o período da sua concepção, como uma mudança bastante significativa na gestão das escolas e que levantou de imediato inúmeras questões, dúvidas, receios... De facto, agrupar escolas com realidades distintas, não só porque os contextos sócio-cultural e económico são diferentes mas também porque há uma mistura dos vários ciclos de ensino e, gerir essas mesmas escolas como se de uma só se tratasse, levantou de imediato muitas dúvidas, que se traduziram em muitos dos casos, na rejeição ao novo modelo de gestão, por parte das comunidades educativas.

Entre estes membros da comunidade educativa, destacam-se os docentes do 1º ciclo do ensino básico, a maioria dos quais vira, desde logo, com a constituição de agrupamentos de escolas, a perda da identidade deste nível de ensino, e a perda da autonomia alcançada ao longo dos anos, revelando sentimentos de insatisfação.

Contudo, satisfeitos ou insatisfeitos, os professores assistiram ao agrupar das escolas e, passados mais de cinco anos após a constituição dos primeiros agrupamentos, foi nossa pretensão conhecer se os docentes do 1º ciclo do ensino básico se encontram satisfeitos com o novo modelo de gestão.

Assim, o estudo que se desenvolve nas páginas que se seguem encontra-se dividido em dois volumes. O primeiro composto por oito capítulos e o segundo destinado a anexos.

No primeiro capítulo é feita a contextualização da problemática de estudo, justificando-se a relevância do mesmo. São também apresentadas, em traços gerais, as opções metodológicas, assim como as limitações surgidas.

No segundo capítulo, é iniciada a revisão da literatura, na qual é apresentada uma perspectiva histórica da Administração e Gestão do Ensino Primário, desde o nascimento da República até à Revolução de Abril. Neste período assistiu-se em Portugal a momentos de centralização e de descentralização da administração educativa, fruto dos regimes políticos instituídos.

No terceiro capítulo, é dada continuidade à perspectiva histórica da Administração e Gestão do 1º ciclo do ensino básico, desde o início do período democrático até aos nossos dias, mais propriamente até à implementação do Decreto-Lei 115-A/98. Neste capítulo também se assiste a um caminhar, ao longo dos anos, para a existência de uma gestão democrática e ao mesmo tempo para uma desconcentração e descentralização da administração, criando-se para tal, vários normativos.

No capítulo quatro, é dado a conhecer o estado da Rede Educativa do 1º ciclo do ensino básico, antes da constituição dos agrupamentos de escolas. Uma rede dispersa e com distorções que prejudicam a qualidade do ensino e a igualdade de oportunidades. Uma Rede Educativa com grande necessidade de reordenamento. É então apresentada pelo Ministério da Educação uma proposta para a melhoria das condições de funcionamento das escolas do 1º ciclo, proposta essa que contempla a constituição de agrupamentos de escolas.

No quinto capítulo, caracterizamos o novo Modelo de Gestão introduzido pelo Decreto-Lei 115-A/98. Este normativo, através de um período de transição, introduz mudanças significativas no 1º ciclo do ensino básico, mudanças essas que são retratadas ao longo deste capítulo.

No capítulo seis, dando uma perspectiva da Satisfação Profissional e da sua importância, apresentamos um enquadramento teórico-conceitual das teorias que estão na base da satisfação/insatisfação profissional – Teorias dos Conteúdos e Teorias Processuais. Por último, é feita uma abordagem ao impacto da (in)satisfação docente.

No sétimo capítulo, é abordada a metodologia adoptada no nosso trabalho no que respeita à caracterização da população do estudo, à justificação da amostra seleccionada, e às técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados.

No capítulo oito, são apresentados e interpretados os dados, através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas.

No último capítulo, apresentaremos as conclusões do nosso estudo. Depois de uma longa reflexão sobre os dados obtidos, serão apresentadas algumas sugestões que poderão ser implementadas, com a finalidade de extinguir ou, pelo menos, minimizar os sentimentos de insatisfação com alguns aspectos apontados pelas docentes entrevistadas. Estas sugestões contribuirão por certo para a melhoria do funcionamento das escolas do 1º ciclo do ensino básico.

PARTE I

Apresentação **do** **Capítulo I** **estudo**

1. Problemática do Estudo

A melhoria do Sistema de Ensino tem sido, ao longo das duas últimas décadas, uma preocupação manifestada por todos os governos constitucionais e alvo de variados estudos.

Como um Sistema de Ensino de qualidade passa por uma optimização das condições de funcionamento das escolas, no que respeita ao 1º Ciclo do Ensino Básico, esta melhoria, segundo estudos feitos por alguns investigadores, a pedido do Ministério da Educação, passaria por um Reordenamento da Rede Educativa, através da qual se criariam agrupamentos de escolas, com proximidade geográfica e através da extinção de escolas com reduzido número de alunos.

Uma análise pormenorizada do Decreto-Lei 115-A/98, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, revela uma série de mudanças implantadas no 1º ciclo do ensino básico, ao nível organizacional, no que respeita ao funcionamento, administração e gestão destes estabelecimentos de ensino.

Numa primeira fase esta série de mudanças operou apenas em algumas escolas, estendendo-se de um modo gradual e obrigatório, a todas as outras, nos anos que se seguiram.

De acordo com o Decreto-Lei acima referido, com o novo modelo de gestão dá-se «...especial atenção às escolas do 1º ciclo do ensino básico e aos jardins-de-infância, integrando-os, de pleno direito, numa organização coerente de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação (...) importa, por um lado, tomar em consideração a dimensão muito variável destas escolas e, por outro, salvaguardar a sua identidade própria.» Quer as escolas do 1º ciclo, que até então, tiveram uma relativa autonomia administrativa, quer as escolas que por outro lado, estiveram dependentes administrativamente de uma Delegação Escolar, constituída por professores do 1º ciclo do ensino básico e

que tratava apenas da realidade deste nível de ensino, estavam agora agrupadas com outras escolas do mesmo e de outros níveis de ensino.

O receio de perda de identidade e ao mesmo tempo, perda de autonomia conquistada, levou a que este processo de constituição de Agrupamentos de Escolas fosse um processo moroso e muitas vezes de difícil execução, apresentando alguns bloqueios por parte das escolas. A ideia de se agruparem trouxe para alguns estabelecimentos de ensino uma série de receios e desconfianças que atrasaram todo o desenrolar do processo. (Barroso, 2001; p. 15)

Defendida por alguns e contestada até mesmo por outros elementos da comunidade educativa, tais como as autarquias, a constituição dos Agrupamentos de Escolas foi também para grande parte destes intervenientes da comunidade educativa reveladora de grande receio. «...Há algumas Câmaras Municipais que aderiram com toda a abertura (foram excelentes), mas há outras que têm algum receio do Conselho Local de Educação e oferecem alguma resistência.» (Barroso, 2001; p. 42)

Não sendo exceção, para esmagadora maioria dos professores do 1º ciclo do Ensino Básico, a constituição dos Agrupamentos de Escolas foi também reveladora de grande ansiedade e receio. A mistura de realidades diferentes, a nível pedagógico e administrativo, deixava os professores do 1º ciclo com bastantes dúvidas e inquietações. Apesar da representatividade prometida do 1º ciclo, no órgão de gestão do agrupamento, ela foi desde logo vista, por parte dos professores do 1º ciclo, como uma representatividade relativa, ficando sempre a presidência a cargo dos professores dos 2º e 3º ciclos. Ao mesmo tempo, para os docentes dos 2º e 3º ciclos a entrada de elementos de outros níveis de ensino no órgão de gestão apresentou-se também como uma ameaça e perda de poder. Barroso (2001, p. 33) no relatório de avaliação que elaborou, refere a posição das frentes sindicais. «De facto, a FNE identifica alguma resistência, por parte dos professores do 1º ciclo, que estavam habituados a um tipo de gestão entre pares, em se integrar num agrupamento vertical onde *"vêem alguém a assumir uma*

posição de superioridade, porque determina e diz “agora é preciso fazer isto, agora é preciso fazer aquilo...”. »

Assim, e ainda segundo Barroso (2001, p. 64) os receios na constituição de agrupamentos manifestavam-se por variados motivos: «receio de professores do 1º ciclo de serem absorvidos pelas escolas e professores do 2º e 3º ciclos, nos agrupamentos verticais; receio das escolas e dos professores do 2º e 3º ciclos de perderem privilégios e recursos pela necessidade de terem de os partilhar com outras escolas do 1º ciclo, mais desmunidas; receio de educadores de infância e professores do 1º ciclo pelos riscos de assumirem responsabilidades administrativas, no caso dos agrupamentos horizontais; incompatibilidades locais entre professores e escolas que não queriam integrar o mesmo agrupamento; afinidades de projecto e acção pedagógica entre escolas que eram colocadas pela Direcção Regional em agrupamentos diferentes.

Efectivamente, agrupar escolas com realidades diferentes apresentava-se como uma árdua tarefa. Mas a necessidade de o fazer era cada vez mais urgente, pois a rede mostrava-se cada vez mais desajustada da realidade escolar.

Uma série de factores bastante relevantes, tais como a diminuição da taxa de natalidade e o intensificar de correntes migratórias para os grandes centros urbanos, entre outras razões, tornaram necessário repensar a Rede Educativa.

Escolas do 1º ciclo, de norte a sul do país a funcionar com um único professor que «...exercendo a sua função em condições difíceis e de grande isolamento profissional.» (Rui Canário, 1997) tornavam-se aos olhos de qualquer um, escolas com grandes dificuldades de sobrevivência, onde as crianças seriam bastante prejudicadas e desfavorecidas face a outras de escolas diferentes e com melhores condições. Segundo Azevedo (1995, p. 98) há a «... a necessidade de se estabelecer limiares mínimos de condições de sobrevivência (...) as escolas com um, dois ou três alunos, por exemplo, têm dificuldade em ser espaços educativos e porque não é de prever, como pontos isolados de uma rede tão dispersa e numerosa, mereçam investimento significativos em recursos.»

Assim esta necessidade de repensar a Rede Educativa traduziu-se por uma concentração de escolas, agrupadas de acordo com «...afinidades sociais e abrangendo um espaço geográfico coerente e de dimensão adequada para o nível de ensino em causa.» (Ministério da Educação, 2001, p. 38).

Segundo o grupo de trabalho criado pelo Despacho Interno nº 2/SEAE/2000, de 22 de Maio, agrupadas as escolas, os alunos do 1º ciclo poderiam ter inúmeros benefícios dos quais se destacavam o acesso a: espaços para a realização de actividades físico-desportivas, refeitório, centro de recursos, gabinete de apoio administrativo, salas de apoio médico e psicológico, salas de apoio integrado a crianças com necessidades educativas especiais, salas para a realização de actividades experimentais...

Apesar dos muitos anseios e receios, não só por parte dos docentes, como da restante comunidade, a formação de agrupamentos de escolas acabou por sair do papel e concretizar-se, mesmo depois de ter sofrido várias tentativas de bloqueio, tal como foi já referido anteriormente.

Este processo de agrupamento de escolas originou, desde logo, dentro da comunidade educativa, sentimentos de revolta e de grande insatisfação face a tal imposição, que facilmente se revelou: «Quem aderiu primeiro, aderiu, e quem mostrou alguma resistência, ou convencemos a bem e as pessoas entraram logo, ou então, demos um tempo para se conhecerem melhor.» (Director Regional do Algarve, citado por João Barroso(2001; p. 14).

Segundo a posição de uma das frentes sindicais, a Fenprof (2004, nº191) o Ministério da Educação desprezou o empenho e o trabalho de pais, professores, autarcas e trabalhadores não docentes das escolas, gerando-se uma grande onda de descontentamento.

Agrupamentos houve, tal como nos refere ainda João Barroso, citando as palavras de representantes da Fenprof, que chegaram a agrupar-se com apenas a

concordância de alguns intervenientes que muita pressão fizeram para que tal acontecesse. «(...) os professores acabaram por aceitar, apenas com alguns professores e às vezes só com os órgãos, com os directores de escolas que criaram alguma pressão e fizeram avançar alguns agrupamentos desta maneira.» (FENPROF, citado por João Barroso, 2001, p. 31)

Como pudemos observar, assistiu-se então ao despoletar de um descontentamento nas escolas e o 1º ciclo do ensino básico não foi excepção.

Uma vez agrupadas as escolas e depois de receios e ansiedades, interessa então conhecer as principais mudanças ocorridas nas escolas do 1º ciclo, de modo a poder demonstrar-se a satisfação ou insatisfação dos seus docentes. Este grupo de docentes com uma identidade e uma «...profissionalidade específica (...) realmente diferente da dos professores do Ensino Secundário.» (Formosinho, 1998) sentiu e acompanhou todo um processo de implementação de mudanças organizacionais que se reflectiram no desempenho da sua profissão e no modo como vêm o ensino.

Alguns anos lectivos passados, depois da formação da maior parte dos agrupamentos de escolas, torna-se pertinente um estudo, com a finalidade de se conhecer o nível de satisfação dos professores do 1º ciclo do Ensino Básico com este novo modelo de gestão.

Neste sentido, surge então a seguinte questão de partida para a investigação que se inicia:

Estarão os professores do 1º ciclo do ensino básico satisfeitos com a constituição dos agrupamentos de escolas?

2. Relevância do Estudo

A presente investigação apresenta-se como um estudo revelador de grande pertinência nos dias que correm.

Apesar da constituição de agrupamentos de escolas ser ainda um processo relativamente recente na nossa realidade escolar e cientes de que muitas arestas ainda estão por limar, este estudo revela grande relevância na medida em que permite conhecer até que ponto os professores do 1º ciclo do Ensino Básico que exerceram funções docentes antes e posteriormente à implementação do novo modelo de gestão, se encontram satisfeitos.

Sabe-se, hoje, que a satisfação pessoal e profissional são factores muito importantes e inseparáveis para que o indivíduo viva em harmonia. Esta satisfação resulta sempre de uma superioridade dos resultados alcançados em relação às expectativas que o indivíduo cria. Em traços muito gerais, o indivíduo satisfeito profissionalmente é aquele que, após sua avaliação, constata que os resultados obtidos foram iguais ou superiores às expectativas criadas.

Ruskin, citado por Maria Graça Seco (2000, p. 66), defende que «Para que uma pessoa possa ser feliz no seu trabalho, são necessárias três coisas: deve estar adaptada ao trabalho, não deve ter demasiado trabalho e deve ter alguma percepção de sucesso no trabalho».

O conhecimento da realidade do grupo dos docentes do 1º ciclo e o nível de satisfação no desempenho das suas funções, poderá contribuir para o encontro de medidas que tentem minimizar e de um certo modo superar factores que levem a possíveis insatisfações por parte dos docentes, pois, segundo Florbela Trigo Santos (1996, p. 27) «Professores perturbados afectarão a qualidade das actividades e contextos na sala de aula, o que se relacionará, inevitavelmente com a qualidade da aprendizagem dos alunos».

Apesar dos estudos feitos, são ainda poucos os trabalhos elaborados no que respeita à satisfação dos docentes e, no que se refere ao contexto do 1º ciclo, eles

são quase que inexistentes. Assim, urge o aparecimento de investigações para dar a conhecer o nível de satisfação deste grupo de docentes, que, como já foi referido, apresenta uma identidade muito própria.

3. Metodologia e Procedimentos Adoptados

O presente estudo incidirá, essencialmente na recolha de informações que revelem satisfação ou insatisfação dos professores do 1º ciclo do ensino básico, com a constituição dos agrupamentos de escolas.

Tratar-se-á de uma investigação qualitativa, na medida em que permite fazer um estudo de caso descritivo que, como é característico neste tipo de estudos, dá a possibilidade de se interpretar determinado contexto, retratando a realidade de uma forma completa. Tal como nos referem Ludke e André (1986; p. 21) ao fazer-se um estudo de caso, a preocupação central é «...a compreensão de uma instância singular...» em que «...o objecto estudado é tratado como único, uma representação singular da realidade...». Assim, descrever-se-á pormenorizadamente o nível de satisfação/insatisfação dos docentes do 1º ciclo de um agrupamento de escolas, no concelho de Vila Franca de Xira, que apesar de poder reflectir a realidade de outros agrupamentos do nosso país, pretende-se com este estudo, apenas, dar a conhecer a realidade do agrupamento em causa. Segundo Ludke e André (1986;p. 21) «...a questão sobre o caso ser ou não “típico”, isto é, empiricamente representativo de uma população determinada, torna-se inadequada, já que cada caso é tratado como tendo um valor intrínseco.»

Com esta investigação qualitativa assegurar-se-á também uma maior validade do trabalho, pois, parafraseando Carmo e Ferreira (1998, p. 181) «Neste tipo de investigação tenta-se que os dados recolhidos estejam de acordo com o que os indivíduos dizem e fazem;».

Este tipo de investigação revela-se ainda bastante pertinente neste estudo, na medida em que assegura que os dados recolhidos sobre o que dizem os professores, acerca do seu estado de maior ou menor satisfação com a constituição dos agrupamentos de escolas, correspondem inteiramente àquilo que eles tinham em mente referir e é aquilo que também corresponde à realidade.

Neste estudo, o processo de amostragem, de tipo não probabilístico por conveniência, tem como universo os professores do quadro, pertencentes ao 1º ciclo do ensino básico, do Agrupamento de Escolas Póvoa de D. Martinho, no concelho de Vila Franca de Xira.

A amostra seleccionada, compreende o conjunto de todos os professores que se disponibilizarão a ser entrevistados. Esta escolha, prende-se com o facto de ser um agrupamento de escolas com vários professores de 1º ciclo, com mais de dez anos de serviço, o que permite com mais facilidade aferir se as mudanças que ocorreram recentemente, aquando da constituição do agrupamento, trouxeram ou não uma maior satisfação, face ao período que antecedeu o novo modelo de gestão. Este grupo de professores desempenha um papel bastante importante nesta investigação, na medida em que demonstra um grande conhecimento das duas realidades, antes e depois da constituição de agrupamentos, e assim manifesta melhor o seu nível de satisfação.

Neste estudo a entrevista é a principal técnica de investigação pois, ela permite-nos que haja uma percepção bastante aprofundada e real da satisfação ou insatisfação dos professores.

Ao recorrer-se à entrevista, há a possibilidade de se colocar questões com um nível de abertura bastante elevado que permitem chegar a resultados que não se espera à partida. Ao passo que com outras técnicas de investigação, como o questionário esta abertura não se verifica.

O recurso à técnica da entrevista permite ainda perceber toda uma série de atitudes, comportamentos, gestos que numa temática como esta se revelam muito importantes e válidos para o estudo. As pessoas entrevistadas muitas vezes

não dizem, nem escrevem mas demonstram com as suas atitudes, entoações, mudanças de voz, informações riquíssimas.

Ao utilizar-se esta técnica e cientes de que é muito dispendiosa em termos de tempo, começar-se-á por motivar os entrevistados acerca da finalidade do estudo e acerca do anonimato do mesmo, deixando desde logo assegurado que tudo o que será dito, será apresentado no estudo de uma forma confidencial. Bogdan (1991, p. 135) defende que ao entrevistado, o entrevistador deve «...garantir-lhe (se necessário) que aquilo que será dito na entrevista será tratado confidencialmente.» Tentar-se-á também ser o mais imparcial possível, limitando-nos a escutar o entrevistado, encorajando-o e deixando-o descontraído para que possa falar livremente. Segundo Lüdke, (1986, p. 34) «Na medida em que houver um clima de estímulo e de aceitação mútua, as informações fluirão de maneira notável e autêntica.»

Assim, o estudo, que nas páginas seguintes se desenvolve, obedece ao seguinte plano:

Numa primeira fase, começar-se-á por fazer uma pesquisa bibliográfica, recolhendo as teorias e a visão de outros autores da área da Administração e da Gestão Educacional.

Posteriormente, serão analisados, da pesquisa bibliográfica efectuada, documentos escritos relacionados com a organização das escolas do 1º ciclo do ensino básico, documentos relacionados com a constituição dos agrupamentos de escolas e documentos relacionados com as teorias que servem de base aos conceitos de satisfação/insatisfação dos docentes.

Numa segunda fase e cumpridas as burocracias dos pedidos de autorização, penetrar-se-á no agrupamento e proceder-se-á, uma a uma à elaboração das entrevistas.

Numa terceira fase e depois de feita a validação dos dados eles serão submetidos a uma análise de conteúdo.

Nesta análise de conteúdo serão criadas diferentes “categorias descritivas” (Lüdke e André, 1986, p. 48).

Segundo Carmo e Ferreira (1998) após ser feita a definição das categorias partir-se-á para a “Unidade de Registo”, que segundo os mesmos autores é «...o segmento mínimo de conteúdo que se considera necessário para poder proceder à análise, colocando-o numa dada categoria.» (1998, p. 257).

De seguida será feito o que Raymond Quivy e Luc Van Champenhout (1992, p. 222) apelidaram de “análise categorial” que consiste em calcular e comparar a frequência que determinada resposta apresenta, destacando-se as respostas com maior frequência como respostas mais importantes para os entrevistados.

Uma vez feita a análise categorial serão retirados os resultados e as respectivas conclusões.

4. Limitações ao Estudo

Como já foi anteriormente mencionado, esta investigação é um estudo de caso de um agrupamento de escolas do concelho de Vila Franca de Xira. Assim e tal como todos os estudos de caso, este apresenta desde já algumas limitações na medida em que ele espelhará apenas a realidade de um determinado conjunto de escolas, pertencentes a um agrupamento. Apesar da realidade retratada poder ser também a de muitas outras escolas, de norte a sul do país, impede para muitos autores, que seja legítimo fazer generalizações dos resultados obtidos, pois tal como nos refere Carmo e Ferreira (1998, p. 218) «A possibilidade de generalização de resultados a outras situações – validade externa – continua ser muito debatida.»

Neste estudo recorre-se, como também já foi referido, também à técnica da entrevista e também aqui aparecem algumas limitações à investigação. Segundo

Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (2003, p.194) um dos problemas que a entrevista pode trazer para a investigação é «...o facto da flexibilidade do método poder levar a acreditar numa completa espontaneidade do entrevistado...». Apesar da espontaneidade ser uma característica deste método de investigação, nem sempre tal se verifica por parte do entrevistado por este não conseguir estar descontraído e por muitas vezes temer falar de algo que possa comprometê-lo, desconfiando da confidencialidade garantida pelo entrevistador.

5. Validade do Estudo

Para melhor garantir a validade interna deste estudo serão apresentados aos docentes entrevistados os dados obtidos, depois de transcrita e analisada a entrevista, para que os mesmos entrevistados a validem, ou seja para que eles confirmem se os dados apresentados correspondem ao que foi dito por eles.

Ao ser feita esta validação, para além de ser uma forma de confirmar os dados que foram recolhidos, permite-nos também motivar o entrevistado, informando-o desta técnica, aquando do início das entrevistas, para que ele sinta mais confiança em como não serão publicados dados que o possam comprometer.

Capítulo II

A Organização, a Gestão e a Administração do Ensino Primário: da Implantação da República até 1974.

1. A Implantação da República e a Reforma de 1911

Em Portugal, após a revolução que dera lugar, em 1910, à implantação da República, a taxa de analfabetismo estava, segundo fontes do Ministério da Educação acima dos 70 % «...quer em absoluto, quer comparada com a dos outros países da Europa...» (GEP/ME, 1988/1, p. 13). Tais factores são facilmente justificados com a ausência de uma escolaridade obrigatória e também com um fraco investimento do Estado no ensino. Para além de investir muito pouco na Educação, o Estado Monárquico praticava uma política centralizadora no que respeita ao poder. A administração do Ensino Primário estava em grande parte a cargo de alguns órgãos centrais.

Em 1911, com a *Reforma do Ensino Infantil, Primário e Normal*, numa tentativa de descentralização, a administração do Ensino Primário é entregue às autarquias, à semelhança do que tinha sido já prática com outras Reformas Educativas como a de 1835 que com o Regulamento Geral da Instrução Primária se regulou que «...a administração das escolas do ensino primário passa a ser assegurada pelas autarquias (“municipalidades” e “Juntas de Paróquia”) que ficam responsáveis pelo “estabelecimento, manutenção, e conservação” das escolas, bem como de “conservar, ou despedir os actuais Professores, e nomear outros de novo, segundo as provas que tiverem da sua idoneidade” (Pires, 2001, p. 32, citando o Título I, art. 4, § 4. do *Regulamento Geral da Instrução Primária* (Decreto de 7 de Setembro de 1835)).

Com esta reforma descentralizadora, pretendia-se diminuir a elevada taxa de analfabetismo, através da implementação de novas medidas legislativas.

Uma das grandes novidades legislativas foi «...a criação de um sistema de instrução primária e o desenvolvimento de estruturas de gestão...» que assegurassem a sua implementação. (GEP/ME, 1988/1, p. 13). Neste sistema de ensino apareceram três níveis distintos: o elementar, o complementar e o superior.

Os dois primeiros níveis de ensino, geralmente ministrados na mesma escola, eram frequentados por alunos dos sete aos catorze anos, em escolas do sexo masculino ou do sexo feminino.

O ensino primário superior funcionava «...em regime de coeducação de sexos, em escolas específicas implantadas em todos os bairros de Lisboa e Porto, nas capitais de distrito, nas povoações de população aglomerada superior a 10000 habitantes e em todos os centros fabris ou comerciais de reconhecida importância.» (ibid., p. 14)

A administração e a gestão destas escolas eram feitas, hierarquicamente, a nível central e a nível concelhio.

Assim, a nível central a gestão e a administração destes estabelecimentos de ensino ficavam a cargo da Direcção Geral do Ensino Primário com funções de natureza «...educativa e dirigente;» (GEP/ME,1988/1, p. 15), da Inspeção do Ensino Primário e Normal, que desempenhava «...funções de natureza pedagógica, e, simultaneamente, de controle.» (ibidem), e por último da Secção de Instrução Primária do Conselho Superior da Instrução Pública, que funcionava como uma instância de «...recurso e distribuição de justiça a todas as corporações e funcionários daquele ensino.» (ibidem).

A nível concelhio, como já foi anteriormente referido, as autarquias desempenhavam um papel muito importante no que à administração e gestão do ensino primário diz respeito.

À Câmara Municipal competia:

«Organizar o cadastro das escolas públicas e particulares e dos professores; Elaborar o orçamento da instrução primária do concelho; Organizar os processos de criação, transferência, conversão ou supressão de escolas; Organizar o registo das escolas e dos professores do ensino particular; nomear, transferir e demitir o pessoal docente e propor ao governo a aposentação do mesmo; Conceder licenças aos professores e dar-lhes posse; Aprovar os horários e promover o desenvolvimento do ensino primário; Promover a instalação e organização de escolas, a obrigatoriedade do ensino, a escolaridade e a assistência escolar (artº 64º).» (ibid, p. 16)

Numa tentativa de ainda maior descentralização, para além das competências enunciadas das câmaras municipais, outras competências a nível local eram definidas e atribuídas aos chamados delegados de paróquia. Numa óptica de supervisão, os delegados de paróquia supervisionavam a assiduidade e pontualidade dos professores; prestavam informações variadas aos superiores hierárquicos; zelavam pela conservação das escolas e cumpriam e faziam cumprir todos os normativos legais respeitantes ao ensino.

No que respeita ao financiamento do Ensino Primário, também ele era feito a nível central e a nível concelhio. O Estado era responsável pelas despesas de «...d direcção e fiscalização do ensino.» (ibid., p. 16). As autarquias eram responsáveis por todas as outras despesas como são exemplos, o expediente e limpeza das escolas, a compra e manutenção do mobiliário, as despesas na aquisição de material, o pagamento do vencimento dos professores...

Mas esta reforma não foi muito bem sucedida no alcançar dos objectivos a que se dispusera. Numa vertente descentralizadora, introduzindo-se práticas de participação dos vários intervenientes da comunidade educativa na administração e na gestão das escolas, começaram a agravar-se os problemas que a reforma tentara minimizar. O fraco investimento do estado no ensino não sofreu melhorias com a descentralização e pelo contrário começaram a surgir problemas financeiros que punham «...em causa a capacidade de resposta do novo sistema, ao qual faltava o apoio de uma infra-estrutura económica compatível.» (ibid., p. 17) Este novo sistema acabou por ser posto em causa com o atraso no pagamento do vencimento dos docentes.

2. A Reforma de 1919 e a Tentativa de Descentralização da Administração do Ensino

A situação provocada pela reforma de 1911 originando um grande descontentamento por parte dos professores e uma cada vez maior degradação dos órgãos e estruturas administrativas levou à necessidade de reformular o sistema, de modo a poder assegurar-se uma estrutura administrativa. (GEP/ME, 1988/1, p. 19).

Uma das medidas mais inovadoras traduz-se na participação dos professores na administração educativa, resultante de processos eleitorais dentro das escolas.

Surge então a 10 de Maio de 1919 um novo normativo, o Decreto nº 5787-A que divide o ensino primário em dois graus: Ensino Primário Geral e Ensino Primário Superior. O primeiro dos 7 aos 12 anos e o segundo dos 12 aos 15 anos. Mantêm-se à semelhança da reforma de 1910 a coeducação do sexo feminino e do sexo masculino apenas no Ensino Primário Superior.

Segundo Ferreira (1992, p. 105) com a reforma de 1919 «...emergem claramente quatro níveis territoriais de administração – central, transconcelhio, concelhio e local.

A nível central temos a Direcção Geral do Ensino Primário com as suas funções de carácter educativo, pedagógico e administrativo. Esta direcção tinha ao seu dispor como «...órgãos de consulta o Conselho Superior de Instrução Pública...» (ibidem) e a Junta Consultiva que resultara da extinção das “circunscrições escolares” do Porto, de Coimbra e de Lisboa e da integração dos inspectores nesta Junta.

No nível transconcelhio estavam os inspectores dos Círculos Escolares que segundo Ferreira (1992, p. 106) estavam encarregues da «...concepção intermédia a nível pedagógico, coordenação e orientação pedagógica dos professores, coordenação e integração das componentes administrativa e pedagógica nos níveis concelhio, local e controle tanto das Juntas Escolares como dos Professores, nas Escolas.»

A nível concelhio, a administração do ensino ficava a cargo das Juntas Escolares que eram compostas por dois vereadores da Câmara Municipal, por um representante de cada Junta de Freguesia pertencentes ao concelho, por um inspector do Círculo Escolar, de que se falou anteriormente, por um representante das finanças do concelho e por três «...professores eleitos por todos os docentes desse mesmo concelho.» (Pires, 2001, p. 36, citando o artigo 41º do Decreto 5787 de 10 de Maio de 1919). Estas Juntas Escolares exerciam funções muito semelhantes às das Câmaras Municipais e dos Delegados de Paróquia, mencionadas anteriormente acerca da Reforma de 1911. Em suma, as Juntas Escolares exerciam funções de gestão financeira, gestão pessoal, gestão de equipamentos, gestão das instalações e assistência social escolar.

A nível local, a gestão do estabelecimento de ensino estava a cargo de dois órgãos: O Director da Escola, designado pelo governo, sob recomendação do inspector de círculo; e o Conselho Escolar constituído por todos os docentes do estabelecimento de ensino. Parafraseando Pires (1993, p. 36) é importante referir que este método da “escolha” do director, a nomeação, foi utilizado até ao início do período democrático de 1974, tal como poderemos constatar nas páginas seguintes.

O Director de Escola tinha para seu auxílio um vigilante no caso do Ensino Infantil ou um secretário, também nomeado pelo estado, no Ensino Primário Superior. Respeitando a hierarquia estabelecida, o Director de Escola, estava, segundo nos refere Ferreira (1992, p. 106) subordinado ao Inspector de Círculo Escolar «...assumindo ao mesmo tempo uma função de coordenação dos professores na Escola, modelo de relações humanas, e uma função de controle do cumprimento normativo.» O Director de Escola também estava subordinado ao Conselho Escolar, só e unicamente, a nível pedagógico, tendo autonomia de decisão em todos os outros domínios.

Com esta reforma, os professores desempenharam um papel na administração e gestão do ensino, nunca antes alcançado. Desde poder fazer parte das Juntas Escolares, até ser membro do Conselho Escolar, passando por poder ser

designado Director de Escola, pelo estado, os professores alcançaram, em 1919, um forte lugar na administração e gestão do ensino. Tal como nos refere Pires (2001, p. 37) até aqui, aos professores, salvo grandes excepções, «...lhes era vedada qualquer participação na administração e organização das escolas onde exerciam funções...»

Porém, também esta reforma apresentou problemas estruturais, e as alterações que foram introduzidas, à semelhança de 1911, não tiveram o sucesso que se pretendia. Nas Juntas Escolares surgiram também os problemas económicos sentidos em 1911 nas Câmaras Municipais e para além disso, as Juntas Escolares «...subverteram a sua actuação pelas arbitrariedades cometidas nas nomeações dos professores.» (GEP/ME, 1988/1, p. 21 citando o autor Salvado Sampaio).

3. A Reforma de 1933 e a Ditadura Militar: Centralização e Burocratização da Administração do Ensino

A descentralização que as duas reformas educativas anteriores tentaram introduzir no sistema, sofreu o seu maior retrocesso no período que se iniciou com a reforma de 1933.

Com um ideal autoritário e nada aberto à prática de uma cultura de participação, o Estado Novo, retirou toda a administração e gestão do ensino às autarquias e impediu a participação de professores, no mesmo. Segundo este estado, que se auto-definia como “Educador” aos cidadãos e às autarquias cabiam apenas «...deveres e não o poder de decisão.» (Pires, 2001, p. 37). Assim, assistiu-se neste período a uma centralização no que à administração do ensino respeita, em órgãos centrais ou a nível local, em pessoas designadas pelo estado para colaborarem e fiscalizarem evitando-se assim, «...qualquer tipo de subversão às orientações instituídas» (ibidem).

O ensino é então controlado a partir de órgãos centrais subordinados ao Ministério da Instrução Pública. Este organismo do estado desempenhava uma função muito importante na divulgação e na aprendizagem dos ideais do “Estado-Educador”. Os funcionários deste organismo público deveriam ser, “burocratas”, “disciplinados” e “disciplinadores”, contribuindo para «...o alargamento e levantamento da cultura nacional» (GEP/ME, 1988/1, p. 23, citando o preâmbulo do Decreto nº 22369 de 30 de Março de 1933).

Assim, a nível central, a administração assegurava em cada sede de distrito alguns representantes que auxiliados por secretarias exerciam o seu poder sobre as escolas.

O Conselho Superior de Administração Pública, que desempenhava funções de orientação pedagógica e de aperfeiçoamento do ensino, tinha a seu cargo a preparação pedagógica e até mesmo o encontro de novas estratégias para melhor se divulgar e inculcar nos jovens os ideais da nação.

Assim, numa linha hierárquica bastante bem definida estavam, então, todos os órgãos de administração do ensino que, desempenhando funções de fiscalização e de verificação, asseguravam que o sistema funcionava e que apresentava as condições necessárias para servir o país. No topo da hierarquia da administração do ensino estava, então, o Director Geral do Ensino Primário. Num patamar inferior situavam-se os Inspectores e Sub-Inspectores dos Distritos Escolares. Em cada concelho estavam os Delegados dos Inspectores. Nas zonas escolares, com mais de vinte docentes, estavam os Directores de Zona Escolar. Por último, dentro da escola, existiam os Directores de Escola, ou regentes dos postos de ensino «...(mais tarde designados por “postos escolares”).» (Pires, 2001, p. 37). Estes Directores de Escola eram nomeados pelo Director Geral do Ensino sob proposta do Inspector do Distrito Escolar, à semelhança do que acontecia em 1919, em que o Director de Escola era recomendado pelo Inspector de Círculo.

As funções do Director de Escola eram meramente administrativas de modo a que as disposições legais fossem cumpridas. Assim, segundo Pires (2001, p. 38) citando Sampaio, os directores tinham o dever de:

«...assistir aos serviços escolares, prestar informações à Direcção do Distrito Escolar ou ao seu delegado, organizar classes e turmas, distribuir os serviços escolares, desempenhar os serviços de matrícula, requisitar o pessoal docente agregado e mobiliário e material de ensino, velar pela disciplina do pessoal docente e solucionar os conflitos entre este pessoal ou participar nos casos que não possa resolver. Também lhe compete cooperar na orientação pedagógica do ensino, impedir que nas escolas se realizem reuniões não previstas pela lei ou não autorizadas superiormente, cooperar nos serviços de recenseamento e nos de assistência escolar, e elaborar o relatório anual dos serviços a seu cargo.»

Como se pode observar, o Director de Escola tinha também uma função muito importante para o regime que era a função de fiscalização/controlo. Ele deveria assegurar que tudo funcionava segundo os interesses do estado. Sempre que fosse necessário qualquer tipo de tomada de decisão, este responsável pela

escola, deveria consultar os seus superiores hierárquicos. A extinção dos Conselhos escolares, nesta reforma, fez com que o único órgão de gestão da escola fosse a figura do Director que desempenhando as suas funções deveria assegurar a extinção de “corredores de liberdade”. Os professores deveriam desempenhar as suas funções em condições de isolamento profissional, tendo-lhes sido vedada a participação na «...organização quer pedagógica quer administrativa da escola.» (Pires, 2001, p. 38). O desempenho das funções docentes deveria estar subordinado às orientações do Director, estando, assim, de acordo com os ideais do “Estado Educador”.

Em síntese, com esta reforma, a administração do ensino para além de sofrer um processo de centralização sofre igualmente um processo de burocratização que se adequa a um Estado autoritário que tinha como principal objectivo o combate ao «...anarquismo da administração Republicana, nomeadamente “a falta de orientação superior e de fiscalização que não permitia dar uniformidade à actividade escolar. Cada escola regia-se consoante a orientação que o professor lhe queria ou sabia dar”.» (Ferreira, 1992, p. 121, citando a Presidência do Conselho de Portugal).

Este tipo administração e gestão do ensino, introduzido por esta reforma de 1933, manteve-se imutável, salvas algumas pequenas excepções pouco significativas, durante todo o regime autoritário vivido em Portugal. Só após a Revolução de Abril de 1974 surge um novo paradigma de administração do ensino em Portugal.

Capítulo III

A Organização, a Gestão e a Administração da Escola Primária/1º Ciclo do Ensino Básico: do Início do Período Democrático até à Implementação do Decreto-Lei nº 115-A/98

1. A Reforma de 1974 e a Democratização da Administração do Ensino Primário

Em Abril de 1974, com o fim de um regime autoritário que durara mais de três décadas, uma série de mudanças começaram a ser introduzidas no ensino primário tendo em vista a participação de acordo com os ideais democráticos instituídos.

Num ambiente “eufórico” de “pós-revolução”, com o termo de um regime autoritário de várias décadas, surgiu a dezasseis de Novembro de 1974, o Despacho nº 68/74 que se esperava que contribuísse para «...uma séria aprendizagem democrática...» e que valesse «...como base de experiências para a futura regulamentação da gestão das escolas e demais instituições do ensino primário.» (Ferreira, 1992, p. 137, citando o Despacho nº 68/74).

Este normativo que “revolucionou” o ensino primário em Portugal, instituindo a democracia, fê-lo, segundo Ferreira (ibidem) a três níveis: A nível local, a nível concelhio e a nível distrital.

A nível local, a direcção da escola foi entregue não só ao Director de Escola mas também ao Conselho Escolar, tal como em 1919 já o tinha sido. Estes Conselhos Escolares constituídos por todos os docentes em exercício na escola, por representantes do pessoal auxiliar, por representantes dos encarregados de educação, por representantes da autarquia e por representantes de outras instituições de interesse, eram um órgão importante na gestão do estabelecimento de ensino, com poderes não só de decisão como também de nomeação do Director de Escola, que deveria executar o que era decidido em conselho.

A nível concelhio, a administração do ensino primário era feita pelas Comissões Concelhias ou de Zona quando se tratava de uma área com mais de cinquenta docentes. Estas Comissões desempenhavam funções pedagógicas, administrativas ou de carácter consultivo. Em áreas que abrangiam até quarenta e nove professores, a administração a nível concelhio ficava a cargo de um Delegado Pedagógico e por um Delegado Escolar ou Secretário de Zona. No caso

de haver menos de dez lugares docentes, a administração estava assegurada por um Delegado Escolar ou por um Secretário de Zona. É importante notar que esta administração era feita com a participação dos docentes que eram destacados para estes lugares depois de eleitos democraticamente pelos colegas pertencentes à zona em causa.

A nível distrital, a administração do ensino primário também contava com a participação dos docentes para o Conselho Coordenador que eram eleitos «...de entre si pelos componentes dos órgãos directivos de nível concelhio ou de zona, de todos os concelhos e zonas escolares do distrito.» (GEP/ME, 1988/1, p. 31)

Contudo, o Despacho nº 68/74 que regulou toda esta reforma de ideais democráticos, demonstrou algumas indefinições que prejudicavam o normal funcionamento da administração do Ensino Primário, indefinições essas que careciam de esclarecimentos e reajustes que levaram, alguns meses depois, ao aparecimento do Despacho nº 1 de 1975. Mais tarde surgiu ainda um novo normativo, o Despacho nº 40/75 de dezoito de Outubro, o qual nos parece importante analisar.

2. Os Acertos do Despacho Nº 40/75 na Reforma de 1974

Numa tentativa de clarificar e redefinir as mudanças implantadas um ano antes, o Despacho 40/75 de 18 de Outubro trouxe uma série de mudanças com repercussões no funcionamento do Ensino Primário. Este normativo veio ainda mais tarde a sofrer várias alterações que, como nos referem Clímaco e Rau nos finais da década de oitenta (1989, p. 181), «...constituíram distorções do projecto inicial... Neste momento, a legislação que rege a gestão das escolas do ensino primário constitui um verdadeiro “puzzle” disperso que, tal como acontece

noutros níveis de ensino, não facilita as tarefas de gestão nem promove a qualidade de vida da escola.»

Podemos então afirmar que o Despacho de 1975, apesar de alguns ajustamentos inevitáveis e decorrentes da evolução da realidade/contexto escolar, foi o Despacho que regulamentou durante vários anos a gestão das escolas primárias, actuais escolas do 1º ciclo do ensino básico.

Com o ideal de estabelecer um modelo que reflectisse uma democraticidade na gestão das escolas, democraticidade essa que era muito comum nos tempos que se viviam, decorrente do período democrático que nascia em Portugal, este Despacho não poderia ser excepção.

Assim, de acordo com a legislação mencionada, o Despacho nº 40/75, e segundo Clímaco e Rau, existem diferentes «estruturas de gestão» das escolas primárias, situadas a «vários níveis», que importa analisá-las: análise ao nível micro (escola); análise ao nível meso (concelho/zona escolar); análise ao nível macro (distrital).

Assim, no que respeita ao nível micro, verificaram-se algumas mutações nas regras e no próprio funcionamento dos Conselhos Escolares. As escolas com menos três docentes, que não reuniam colegialmente, ficavam agora obrigadas a reunir com o corpo docente de outra(s) escola(s) de maior proximidade geográfica. De uma reunião mensal, os docentes passaram a reunir duas vezes por mês, geralmente ao sábado de manhã. Como nos refere Ferreira (1992, p. 140) este Despacho trouxe para a gestão da escola «...uma maior burocratização do funcionamento da democracia pois deixaram de ser possíveis os plenários para discussão “ad hoc” dos problemas pedagógicos. Assim, da democracia directa passou-se para a indirecta e representativa.». Podemos dizer que este Despacho, com as alterações ao nível do Conselho Escolar, traz também uma maior burocracia para este órgão de gestão da Escola Primária.

O Conselho Escolar, a partir de 1975, pode também integrar, para além de todos os docentes em exercício na escola, os monitores da Telescola,

representantes dos auxiliares de educação, representantes de alunos, representantes de encarregados de educação, representantes da autarquia local e todos os outros representantes de interesse sócio-cultural. Todos estes representantes desempenham funções meramente consultivas (GEP/ME, 1988/1, p. 32)

O Conselho desempenhava competências de carácter administrativo e de carácter pedagógico, se bem que, como veremos mais adiante, este órgão de gestão foi, com o passar dos anos, perdendo a competência administrativa, tornando-se o órgão que é hoje, com competências apenas pedagógicas.

Para o Director de Escola, também algumas alterações surgiram com a publicação deste Despacho, ficando na sua essência o que tinha sido já regulamentado em 1974. Assim, eleito por unanimidade pelo Conselho Escolar, o Director de Escola só poderia ficar dispensado da sua componente lectiva, se a escola que dirigisse tivesse mais de dezasseis docentes. Nas escolas com menos de três turmas, era eleito um professor que desempenhava o cargo de director. O suplemento remuneratório a que tinha direito foi também retirado após a publicação do Despacho.

As funções do Director são meramente administrativas. Segundo Climaco e Rau citados por Pires (2001, p. 40), «aos directores das escolas competem funções administrativas de suporte ao subsistema escolar, a mediação entre níveis de estruturas, a representação institucional, a coordenação interna e a execução das deliberações do Conselho Escolar».

No que concerne ao nível meso da administração das escolas primárias, actuais escolas do 1º ciclo, a gestão é feita por uma «*comissão concelhia*, constituída por um *delegado escolar ou secretário de zona*, um *coordenador da acção social escolar e coordenadores pedagógicos*.»(Clímaco e Rau, 1989, p. 182). A instituição de Comissões Concelhias trouxe para a administração do ensino primário algumas mudanças. O número de participantes nestas comissões dependia do número de lugares docentes daquela zona. Os membros eram eleitos

pelos docentes da área que a comissão representava. Cada Comissão Concelhia ou de Zona era composta por duas áreas: a administrativa e a pedagógica. Na área administrativa a Comissão Concelhia é composta pelo Delegado Escolar e por adjuntos. Na área pedagógica, esta Comissão é composta pelo(s) Coordenador(es) Pedagógico(s). Para além destes, também compõe a Comissão Concelhia um Coordenador da Acção Social Escolar.

Segundo Clímaco e Rau não se encontra prevista a regularidade com que estes membros devem reunir, não estando também previsto o pagamento de despesas relacionadas com as deslocações inerentes. Assim, a atribuição destes cargos é feita mediante as seguintes condições:

« - delegados ou secretários de zona, desde que o concelho ou zona tenha mais de quarenta docentes ou, tendo apenas entre dez a trinta e nove, desde que o delegado acumule funções de director de escola de seis ou mais lugares;

- adjuntos do delegado ou secretário, desde que o concelho ou zona tenha mais de cento e quarenta lugares.»

Por fim, a nível distrital, numa dimensão macro, seguindo a terminologia especificada anteriormente, podemos ter duas estruturas: um director escolar e seus adjuntos e um conselho coordenador. Este conselho é composto pelo «...director escolar, pelos seus adjuntos, pelos representantes da Direcção-Geral do Ensino Básico, por um representante de cada comissão concelhia ou de zona, por um representante do Instituto de Acção Social Escolar e por um representante do pessoal administrativo e auxiliar.» Ao contrário da *comissão concelhia*, para a qual não se encontra estabelecida a frequência com que reúne, tal como foi referido anteriormente, o *conselho coordenador* reúne ordinariamente uma vez por mês, havendo também a possibilidade de o fazer extraordinariamente, se necessidade houver. Para estas reuniões, de presença obrigatória por parte dos membros, estão também previstas ajudas de custo que auxiliam a suportar as deslocações. Os Directores dos Distritos Escolares «... e respectivos adjuntos

passam a exercer, de entre as funções que actualmente lhes competem, apenas as de natureza administrativa.» (Ferreira, 1992, p. 138). No Conselho Coordenador, altera-se a composição. Os vários membros que o compunham e que representavam os docentes, de todos os concelhos «...e zonas escolares do distrito são substituídos por um representante de cada comissão concelhia ou de zona, designado por esta;» (GEP/ME, 1988/1, p. 33).

As estruturas analisadas anteriormente desempenham diferentes níveis de gestão quer pedagogicamente, quer administrativamente. No que toca à parte administrativa, temos «...uma longa cadeia hierárquica» à qual a gestão das escolas está submetida. No que à parte pedagógica respeita, temos «...características mais colegiais e consensuais...», onde democraticamente se discute e são tomadas decisões.

Pelo exposto, pode dizer-se que as alterações introduzidas por este novo Despacho se reflectiram nos três níveis da Administração do Ensino Primário, a nível local, na própria escola, a nível concelhio e a nível distrital. Com este normativo, foram clarificados e especificados alguns pontos que o Despacho nº 40/74 definia mal ou simplesmente não definia.

2.1. Funções de Gestão das Diferentes Estruturas

Uma vez analisadas as diferentes estruturas de gestão, importa conhecer que funções lhes estão atribuídas, funções essas que realçam a hierarquia instituída.

Assim, o **director** das escolas tem como principais funções a representação e coordenação interna da instituição, a execução das deliberações provenientes dos concelhos escolares, «...a mediação entre níveis de estruturas...» (Clímaco e Rau, 1989, p. 184).

O **conselho escolar**, órgão colegial, tem como principais funções a deliberação sobre os assuntos relacionados com o estabelecimento de ensino, desde que submetido aos parâmetros legais estabelecidos superiormente. Porém, este órgão pode também propor que sejam consideradas e avaliadas por órgãos superiores hierárquicos, inovações que estejam fora da sua competência, as quais considere serem benéficas para a instituição.

A **comissão concelhia**, dentro da sua área geográfica, tem como principal função a «...coordenação e execução...» de todas as deliberações emanadas pelas Direcções-Gerais, superiores hierarquicamente. Este tipo de comissão, através de uma coordenação administrativa e pedagógica, está encarregue de estabelecer a ligação entre as escolas e os serviços centrais.

Por sua vez, na ligação da comissão concelhia aos serviços centrais, o **director escolar** desempenha o papel de principal agente deste canal de comunicação.

Finalmente, o **conselho coordenador** é um órgão meramente consultivo sem poderes deliberativos nem executivos.

Conhecida a estrutura hierárquica da gestão do ensino primário, definida pelo Despacho Normativo 40/75, importa referir que esta estrutura, apesar de ser a base na qual assentou a gestão deste grau de ensino durante muitos anos, nem sempre foi interpretada e seguida desta forma. Rapidamente se assistiu à perversão do que fora delineado primeiramente, sendo introduzidas algumas

mudanças estruturais, não só do ponto de vista organizacional mas também do ponto de vista da distribuição do poder.

Repare-se no desequilíbrio de poder entre o conselho escolar e o director da escola, em que o primeiro, detentor de poder deliberativo dentro da instituição, e o segundo, com poder executivo das deliberações emanadas pelo primeiro. Repare-se ainda, como nos referem Clímaco e Rau (1989, p. 185), «...nos problemas de liderança postos por uma comissão concelhia sem definição de um responsável e dependendo quase directamente de um poder central compartimentado...». Ainda na opinião destes investigadores o maior absurdo reside no facto deste modelo de gestão se ter estruturado com base na participação, submetido a ideais democráticos mas que entra em contradição quando são retirados os «garantes» dessa participação.

Tornava-se então inevitável uma série de alterações neste modelo de gestão que se revelara cada vez mais desajustado e pouco eficaz.

3. Alterações no Modelo de Gestão Regulamentadas pelos Despachos N°134/77 e N° 139/77

Pouco mais de dois anos após o Despacho n° 40/75, dois novos Despachos introduziam alterações significativas no modelo de gestão dos estabelecimentos de ensino primário – os Despachos n° 134/77 e n° 139/77, publicados no Diário da República a 15 de Novembro. Segundo Ferreira (1992, p. 147) o dia da publicação destes normativos «...fica nos registos burocráticos como um dia negro para os professores do Ensino Primário. De uma só assentada, Almerindo Marques e Romero de Magalhães mandaram regressar os professores às escolas e às salas de aula.» Numa tentativa descentralizadora, muitos professores regressam à escola, abandonando a administração do Ensino primário. Segundo o Despacho 134/77, e revogando o Despacho n° 40/75, extinguem-se as estruturas concelhias, passando a existir apenas as Delegações de Zona Escolar. Estas delegações, normalmente uma por concelho, exceptuando-se os casos em que haja um número de docentes superior a quatrocentos, casos em que poderão existir duas delegações, são presididas por delegados de zona escolar, designados mediante proposta apresentada pelo Director do Distrito Escolar à Direcção Geral de Pessoal e Administração. Dispensados da componente lectiva, estes delegados desempenham funções principalmente administrativas, podendo, por indigitação superior, serem responsáveis pela Acção Social Escolar, responsabilidade que algum tempo mais tarde viria a ser a de todos os delegados de zona escolar. Com este normativo, a administração do Ensino Primário fica dividida em duas partes: a administrativa e a pedagógica, «...ficando a administrativa a cargo dos Serviços Centrais, Direcções Escolares, Delegações Escolares e Directores de Escola ou Encarregados de Direcção e a pedagógica a cargo da DGEB, do Conselho Escolar e dos Professores, supervisionada pelos Inspectores-Orientadores.» (Ferreira, 1992, p. 148).

A estes dois despachos, seguiram-se ainda outros normativos que, assentes em princípios de “desconcentração territorial dos serviços centrais” (ibid, p. 151) criaram departamentos, delegações e direcções, como são exemplos a Direcção Geral do Pessoal, a Direcção Geral dos Desportos, as Delegações Distritais e Concelhias da D. G. Educação de Adultos...

Porém, este princípio acima referido fora facilmente pervertido. Os serviços que eram dirigidos por técnicos recrutados pelos partidos políticos, pertencentes aos órgãos de governação, em vez de ficarem mais próximos das populações, funcionavam como órgãos de controle e esta conclusão de Henrique (1992, p. 152) «...apresenta-se mais legítima quando a análise traz ao de cima as consequências da complexificação dos serviços centrais – o reforço da burocracia e da centralização.»

4. As Direcções Escolares e as Delegações Escolares – Estruturas de Desconcentração da Administração do Ensino Primário

Em 1981, os Decretos-Leis nº 211/81, de 13 de Julho, e 126/83, de nove de Março, introduzem uma série de mudanças estruturais na administração do ensino.

Com a publicação do Decreto-Lei nº 211/81, de 13 de Julho as Direcções Escolares dão lugar às Direcções do Distrito Escolar e apresentam-se como uma forte tentativa de desconcentrar a administração do Ensino Primário do Ministério da Educação.

Estas Direcções tinham «... por atribuição prestar apoio administrativo às actividades de ensino e educação» (Ferreira, (1992, p. 158). Vejamos então em que consiste este apoio administrativo. Segundo o mesmo autor, as Direcções Escolares desempenhavam funções organizativas, funções de direcção e funções de planeamento. No que respeita às funções organizativas, elas eram visíveis por exemplo, na organização e elaboração de lugares vagos e na colocação de professores. As funções de direcção estavam presentes em visitas aos estabelecimentos de ensino da área de determinada Direcção, dando-lhes orientações administrativas. Por último, as Direcções Escolares desempenhavam um importante papel de planeamento em colaboração com as Delegações Escolares, em situações como a apresentação de propostas de possíveis alterações para um funcionamento mais eficaz da administração do Ensino Primário, depois de «...ouvidas as Autarquias Locais, a Rede Escolar do Distrito...» (ibidem).

Dependentes das Direcções Escolares estavam as outrora chamadas Delegações de Zona Escolar, passando a chamar-se apenas Delegações Escolares. Estas últimas, dirigidas por Delegados Escolares, designados por despacho do senhor Director-Geral do Pessoal, tal como nos refere Clímaco e Rau (1989, p. 186) tinham como principal função «...prestar apoio administrativo às actividades de ensino e educação.». No artigo 7º do Decreto-Lei nº 211/81 fica estabelecido, tal como nos refere Ferreira (1992, p. 160) «... quais os órgãos directivos

inferiores com os quais as DLE,s estabelecem relações funcionais: Directores dos Jardins de Infância e das Escolas Primárias, Encarregados dos Postos de Recepção da Telescola, Encarregados dos Cursos de Alfabetização de Adultos, Coordenadores das Equipas de Ensino Especial, Órgãos Directivos das Escolas Particulares e Cooperativas e Órgãos e Estruturas Responsáveis da ASE.».

Para além das competências já referidas destes dois órgãos de administração do Ensino Primário, uma outra competência lhes foi entregue e que sofreu, tal como nos refere Ferreira (1992, p. 162), várias redefinições entre 1977 e 1986. Trata-se da Acção Social Escolar. Estes dois órgãos, respeitando a hierarquia estabelecida, eram responsáveis pela gestão das verbas atribuídas à sua área.

5. A Descentralização de Competências na Administração do Ensino Primário – Responsabilização das Autarquias

Os anos oitenta foram marcados por uma continuação da descentralização iniciada na década anterior. Durante o ano de 1984 operaram-se mudanças administrativas sendo transferidas algumas competências para as autarquias, tal como nos refere Henrique Ferreira (1992, p.164) em áreas como:

- «Investimentos no parque escolar e no equipamento escolar;»
- «Apoio económico às actividades curriculares e do complemento curricular das escolas;»
- «Transportes Escolares;»
- «Acção Social Escolar».

Um olhar sobre este tipo de transferência de competências leva-nos a concluir que apenas há a passagem de poder para os órgãos locais, mantendo-se a mesma «orgânica administrativa do Ensino Primário» (ibidem). Porém, não podemos deixar de verificar que, com esta passagem de competências, há também uma certa demissão de algumas responsabilidades por parte do estado. As autarquias com a sua autonomia administrativa e financeira levaram a que houvesse, a nível nacional, alguns desfasamentos. O investimento financeiro que algumas câmaras municipais faziam em certas escolas era diferente do investimento que outras autarquias faziam ou podiam fazer, pois as prioridades de investimento eram também diferentes. Ao mesmo tempo, no que respeita às Direcções Escolares e às Delegações Escolares, estas começaram a ter de estabelecer relações de uma certa dependência com as autarquias locais. Dependia destes Órgãos, muitas vezes, tentar persuadir os autarcas para conseguir certos apoios para o Ensino Primário.

A título de conclusão e parafraseando Ferreira (1992, p. 169) com a passagem de competências administrativas para as autarquias, o Ensino Primário não sofreu alterações significativas a não ser a retoma da “dependência funcional” dos professores em relação às autarquias, tal como já tinha acontecido em 1933 com as Juntas Escolares.

Depois de analisados alguns despachos e Decretos-Leis e conhecidas todas as estruturas envolvidas na gestão das escolas primárias, assim como as respectivas funções, importa reflectir sobre alguns aspectos, tal como nos propunham Clímaco e Rau (1989, p. 188) a propósito da realidade deste nível de ensino, nos finais da década de oitenta: «Lembre-se que das 9709 escolas 7824 têm 4 ou menos professores, que só há conselho escolar independente ou director a partir de, pelo menos, 3 lugares (5674 escolas têm 1 ou 2 professores), que só a partir de 3 lugares é que há direito a pessoal auxiliar, que nunca há pessoal administrativo, e que só a partir de 16 lugares (situação que só existe em 200 escolas) o director pode pedir dispensa de funções lectivas.» Perante tal situação, este nível de ensino é revelador de uma grande fragilidade, com situações de igual

debilidade ao proporcionar um ensino de qualidade que ao mesmo tempo tem de ser responsável pela gestão, sem apoios e muitas vezes com grande «isolamento».

Esta realidade, dos finais da década de oitenta, salvas grandes exceções, não diferiu muito dos anos que se lhe seguiram.

6. O “Modelo de Gestão Democrático” na Década de Noventa

O “modelo de gestão democrático”, acerca do qual temos vindo a descrever a evolução desde 1974, foi um modelo que, nos finais dos anos oitenta, princípios dos anos noventa, manteve a sua essência inicial, apesar de ter sido alvo de alguns reajustes, regulamentados por diversos normativos. Porém e segundo Pires (2001, p. 40) parafraseando os autores Clímaco e Rau (1988) neste modelo de gestão, «...o que se verifica é uma completa compartimentação de poderes, não só quanto a níveis de decisão como sobretudo em domínios de decisão.». Trata-se, no entanto, de um modelo de gestão fortemente burocrata que controla a todos os níveis a escola, ignorando a sua especificidade enquanto instituição inserida numa determinada realidade. Apesar de haver algum poder de decisão, mais a nível pedagógico do que administrativo, «...a pesada e “centrada” máquina burocrático-administrativa coíbe e debilita a iniciativa pedagógica tornando a escola alvo de intervenções e iniciativas descontextualizadas (da realidade local) e impositivas, por parte do poder central...» (ibid., p. 41).

6.1. O Decreto-Lei 172/91

Em 1991, com o Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de Maio, regulamentavam-se algumas mudanças que conduziriam a um novo regime de Administração e Gestão das Escolas dos Ensinos Básico e Secundário, um regime que prometia adaptar-se às novas exigências da Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986. Segundo Canastra e Moura (1999) «...este decreto baseia-se nos princípios de democraticidade, participação, descentralização.» No preâmbulo do normativo em causa, este último princípio de descentralização é bem evidenciado: «...a reforma do sistema educativo pressupõe uma inserção da escola na estrutura da administração educacional que obriga à transferência de poderes de decisão para o plano local.»; «O modelo agora instituído pretende assegurar à escola as condições que possibilitam a sua integração no meio em que se insere. Exige o apoio e a participação alargada da comunidade na vida da escola.» (ibidem).

Com este Decreto-Lei, posto em prática a título experimental nos anos lectivos de 1992/1993 e 1993/1994 apenas em quarenta e nove escolas e cinco áreas escolares, o 1º Ciclo, pela primeira vez, apresenta a mesma estrutura organizacional que os restantes níveis de ensino que se lhe seguem, apesar de alguns pontos serem salvaguardados.

Segundo este normativo, algumas mudanças do ponto de vista organizacional são implantadas, numa vertente de agrupamento de escolas. As escolas do 1º ciclo começariam a estar agrupadas por áreas. Dentro de cada área, a administração das escolas do 1º ciclo eram asseguradas por um órgão de direcção que funcionava como um conselho escolar da área, por um director executivo de uma escola, que funcionava como escola sede, por um conselho pedagógico e por um conselho administrativo. (Pires, 2001, p. 41). Sempre que as escolas do 1º ciclo tivessem mais do que três docentes, era eleito um coordenador pedagógico.

6.2. As Escolas Básicas Integradas

Ao mesmo tempo que decorria a experiência iniciada pelo Decreto-Lei nº 172/91, outro tipo de organização das escolas básicas era pensado. A quinze de Maio de 1990 foi publicado o Despacho Conjunto nº 19/SERE/SEAM, que completado pelos Despachos Conjuntos nº 45/SEEBS/92 e nº 45/SEEBS/SERE/93, criou a Escola Básica Integrada, contendo os três níveis de educação básica no mesmo estabelecimento.

Segundo Formosinho (1998, p. 54) a criação deste tipo de escolas assentava num raciocínio básico e muito simples: «Se existe um ensino básico de nove anos, desde a aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo em 1986, deve haver correspondentemente uma escola básica de nove anos.».

Dentro do mesmo estabelecimento de ensino, e com um único órgão de Gestão, passariam a estar os três níveis de ensino básico: os 1º, 2º e 3º ciclos. Claro que para a construção deste tipo de organização é necessário, parafraseando Formosinho (ibidem), a mudança de atitudes, principalmente de professores para que em conjunto, através da partilha de saberes e de experiências assegurem um ensino melhor e mais eficaz.

Nas Escolas Básicas Integradas, os órgãos de Administração e Gestão são o Conselho Directivo, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo que, de perto e conhecendo a realidade, asseguram a administração e gestão destes três níveis de ensino.

Este tipo de organização escolar foi concebido para funcionar «...numa lógica de integração curricular e proporcionar aos alunos um modelo sequencial de aprendizagem» (Jornal a Página, 2003, disponível em <http://www.apagina.pt/arquivo/Artigo.asp?ID=2413>) com coerência e continuidade entre os diferentes níveis de ensino. As crianças ao transitarem entre os diferentes níveis de ensino têm a oportunidade de continuar e desenvolver projectos iniciados anteriormente.

6.3. O Despacho Normativo nº 27/97

Na sequência da estratégia apontada por João Barroso, surgida de um estudo feito pelo mesmo autor, foi publicado a dois de Junho de 1997, o Despacho Normativo nº 27.

Partindo do princípio de que as escolas eram organizações com uma boa capacidade de se organizarem e numa tentativa de descentralização educativa, com este Despacho, as escolas ganharam autonomia que lhes permitiu prosseguir com o processo. Para tal, foram necessários, o esforço e o empenho de todos aqueles que fazem parte da comunidade educativa. Segundo Delgado e Martins (2002, p. 33), com este despacho, «...pretende-se que este regime desenvolva já as dinâmicas locais integradoras dos recursos disponíveis, reforce e potencie as articulações entre educação pré-escolar e os ciclos do ensino básico, como estratégia orientada para a melhoria da educação, e respeite a especificidade de cada escola e do seu projecto.»

Assim, com o Despacho Normativo em causa, no ano lectivo de 1997/1998, permitiu-se a associação de escolas do ensino secundário, do ensino básico e do pré-escolar. Tal como nos referem Delgado e Martins (2002, p. 33), às escolas foi possível, de uma forma voluntária, a participação em domínios como:

- a) O reordenamento da rede da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, equacionando novas dinâmicas de associação ou agrupamento de escolas e clarificando as respectivas áreas de influência;
- b) O desenvolvimento de projectos educativos de escola;
- c) A concretização das opções organizativas que, no plano interno da escola, venham a permitir um melhor funcionamento, atendendo à realidade social em que se inserem e ao projecto educativo que prosseguem.

Nesta associação/agrupamento das escolas do 1º ciclo com as escolas básicas dos 2º e 3º ciclo, o órgão de gestão, para além da representação dos 2º e 3º ciclos, deveria ser composto também por representantes do 1º ciclo a funcionar nas escolas sede, geralmente as escolas dos 2º e 3º ciclos. Ao mesmo tempo essa representação deveria também ser assegurada no Conselho Pedagógico. No primeiro ano destas associações, o órgão de gestão foi designado, a título provisório pelas Direcções Regionais de Educação, até à realização de eleições.

Neste primeiro ano de funcionamento, associaram-se/agruparam-se cerca de quatrocentas e setenta e cinco escolas, formando um total de quarenta e cinco agrupamentos/associações. Destas quarenta e cinco associações/agrupamentos, segundo o Relatório da Comissão de Acompanhamento do Despacho Normativo nº 27/97, citado por Delgado e Martins (2002, p. 33) oito associações foram feitas na área da Direcção Regional do Norte, dezanove na área da direcção Regional de Educação do Centro, quatro na área da Direcção Regional de Lisboa e doze na área da Direcção Regional do Alentejo.

Capítulo IV

O Ensino Primário/1º Ciclo, a Rede Educativa e a necessidade de um Reordenamento

1. O Ensino Primário/1º ciclo: Um Nível de Ensino com uma Realidade Específica

Como já foi referido nas páginas anteriores, a propósito da justificação do presente estudo, o Ensino Primário/1º ciclo do ensino básico é um nível de ensino com uma especificidade muito grande, que o distingue de todos os outros que se lhe seguem.

Vários factores contribuem para esta especificidade, e que conferem a este nível de ensino uma estrutura organizacional também específica, quer em termos pedagógicos quer em termos administrativos. É sobre estes factores, que nos propomos tratar nas linhas que se seguem, pois eles permitem dar uma visão abrangente da realidade deste nível de ensino.

Comecemos então por um factor que, apesar de não ajudar a caracterizar o Ensino Primário/1º ciclo, contribui também para lhe conferir a tal especificidade - a ausência de uma reforma educativa que incida a nível organizacional. Segundo Formosinho (1998, p. 2), desde a década de quarenta que as várias reformas educativas têm passado ao lado do Ensino Primário. De acordo com o autor, as reformas que até então se têm verificado apenas estiveram «...centradas nos problemas da expansão do ensino secundário obrigatório e também da formação profissional.», deixando os problemas organizacionais deste nível de ensino por resolver.

A Lei de Bases do Sistema Educativo, de 1986, continuou a deixar o Ensino Primário/1º ciclo entregue a uma monodocência, onde um único professor é responsável, pelo ensino das várias disciplinas, a um grupo de crianças, que, muitas vezes, é composto por alunos de várias idades e de vários níveis de ensino. Parafraseando Sarmiento (1998, p.33) no Ensino Primário há uma tendência curricular «...globalizadora direccionada para o desenvolvimento integral dos alunos.»

Dividido em quatro anos, o Ensino Primário, foi desde muito cedo o primeiro contacto que a maioria das crianças tinha com a escola. Actualmente, apesar da expansão da rede do ensino Pré-Escolar, o 1º ciclo continua a ser o início da escolaridade obrigatória. Tais factores tiveram e continuam a ter implicações no papel do professor destas crianças com idades compreendidas entre os seis e os dez anos, aproximadamente. À chegada à escola de um grupo de novos alunos, as diferenças entre eles são bastante marcantes. Não querendo tocar em assuntos como a diferenciação pedagógica, nem em modelos de aprendizagem, é minha intenção realçar que muitas crianças chegam à escola ainda bastante dependentes do adulto em situações básicas e tal faz com que, não fugindo ao raciocínio iniciado, o professor tenha de assumir uma maior responsabilidade na aprendizagem/desenvolvimento das crianças. Assim, ao papel do professor acresce muitas vezes a responsabilidade «...pelos aspectos de desenvolvimento global da criança, ao nível afectivo, ao nível emocional, ao nível social e ao nível moral visto que, é muito difícil na relação pedagógica global, conseguir-se distinguir estes diferentes aspectos.» (Formosinho, 1998, p. 6).

Este professor único de que estamos a tratar é também um gestor do seu currículo e carga horária a atribuir às diferentes disciplinas dentro da sua sala de aula, o que lhe confere um papel de grande responsabilidade. Actualmente, já começa a ser comum o trabalho em equipa entre os professores, o que permite acabar com o isolamento, partilhar ideias e planificar entre colegas, contribuindo para uma maior segurança destes profissionais, principalmente em inícios de carreira.

Mas se por um lado vai havendo uma certa colegialidade, escolas há, onde até há bem pouco tempo, este termo não poderia existir. De norte a sul, a imensidão de escolas de lugar único, também chamadas escolas unitárias, deixavam os professores ali colocados num grande isolamento profissional, onde na maioria das vezes nem havia Auxiliar de Acção Educativa. Estas escolas unitárias, muitas delas a funcionar com menos de dez alunos, contribuem para um reforço da monodocência. Tal como nos refere Formosinho (1998, p. 5) é evidente

que não poderão ser colocados professores para leccionar «...por áreas disciplinares. Portanto, a monodocência tem uma grande transição histórica que deriva quer das questões objectivas em que foi iniciado o Ensino Primário, como das necessidades de carácter curricular e mesmo de carácter pedagógico.».

Este nível de ensino foi sempre muito carente de investimentos, bem diferente dos níveis que se lhe seguem. Pouco mais era necessário, do que um quadro, giz, mesas e cadeiras. Formosinho chamou-lhe “Ensino de Quadro e Giz” e na realidade tal expressão justifica o investimento do estado no Ensino Primário. O grosso das despesas era somente o custo elevado dos profissionais que nas escolas trabalhavam.

A título de conclusão e tal como iremos ver mais à frente, pode dizer-se que em Portugal, a “realidade organizacional” que acabámos de descrever acerca deste nível de ensino, realidade esta que apresenta uma grande especificidade, «...não acompanhou a realidade social caracterizada pela desertificação do meio rural, pela conseqüente queda demográfica e pelo fenómeno da urbanização e do multiculturalismo.» (Pires, 2001, p. 52). É necessário que o Ensino Primário/1º ciclo do ensino básico se adapte às exigências da sociedade onde está inserida para que responda às suas solicitações.

2. Caracterização da Rede Escolar do 1º ciclo do Ensino Básico e a Necessidade de Reordenamento

A rede escolar do 1º Ciclo do Ensino Básico tem sido, nos últimos tempos, alvo de alguns estudos por parte do Ministério da Educação, como é o caso do estudo apresentado em Março de 2001 pelo grupo de trabalho criado pelo Despacho Interno nº 2/SEAE/2000, que apresentou algumas «propostas para a melhoria das condições de funcionamento das escolas do 1º ciclo do Ensino Básico» fazendo para tal um estudo sobre a rede nacional de escolas do 1º ciclo do ensino básico. Segundo esta equipa «a rede escolar do 1º ciclo apresenta actualmente, nomeadamente ao nível das condições de funcionamento das escolas, distorções preocupantes que afectam a qualidade pedagógica e a equidade de oportunidades educativas imprescindíveis à prossecução dos objectivos gerais do ensino básico e específicas do 1º ciclo» (Ministério da Educação, 2001, pp. 2-3). Para melhor compreender esta situação da Rede Escolar do 1º ciclo, importa então analisar três factores importantes que, em conjunto, influenciam directamente a situação da Rede. São eles os alunos, os professores e as escolas.

Nas duas últimas décadas do século XX e apesar de uma escolaridade obrigatória, o número de alunos diminuiu significativamente em comparação com décadas anteriores. Tal facto está relacionado, não com o abandono escolar mas com a diminuição da natalidade, que se verificou nos últimos anos. Assim, no ano 2000 pode dizer-se que a população escolar diminuiu para quase metade em relação ao ano de 1976, como é possível observar-se no quadro que se segue.

Quadro 1 - Alunos do 1º ciclo de 1976/77 a 1999/00, por distrito

DISTRITOS	76/77	79/80	83/84	86/87	91/92	94/95	99/00
Aveiro	66.888	64.228	62.463	53.734	45.735	38.425	36.388
Beja	15.393	14.141	13.394	11.960	9.649	7.666	6.546
Braga	87.487	87.212	85.006	72.661	60.657	49.991	46.758
Bragança	19.937	18.324	16.559	13.970	10.349	7.678	6.092
Castelo Branco	19.374	17.839	16.581	14.838	12.085	9.876	8.171
Coimbra	34.803	35.092	34.410	29.701	24.092	19.862	16.796
Évora	12.833	12.452	13.029	11.921	9.402	9.003	7.020
Faro	21.789	23.389	25.308	23.486	21.125	18.120	17.115
Guarda	20.666	18.471	16.832	14.162	12.028	9.777	7.719
Leiria	38.397	37.657	36.641	32.397	26.728	22.561	19.905
Lisboa	117.175	126.830	130.845	110.862	89.180	76.541	73.110
Portalegre	10.196	9.909	9.521	8.074	6.843	5.523	4.972
Porto	156.617	156.301	151.881	126.876	107.966	90.263	86.351
Santarém	35.858	36.055	34.964	30.420	25.067	19.830	18.492
Setúbal	42.874	48.884	58.629	50.289	40.242	33.485	32.491
V. do Castelo	28.336	26.679	26.376	21.954	17.213	12.954	10.116
Vila Real	34.319	31.294	28.945	24.017	17.949	14.035	10.609
Viseu	47.998	45.690	44.150	38.077	30.298	23.974	19.829
CONTINENTE	810.940	810.447	805.534	689.399	566.608	469.564	428.480

Fontes: ME-SG(1976/77); ME-GEP (79/80, 83/84 e 86/87); ME-PIPSE/ Nova Base (91/92); ME-DRE (94/95 e 99/00). (In Propostas para a melhoria das condições de Funcionamento das escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico)

Esta descida da população escolar é mais significativa e acentuada em distritos do interior do país, o que está directamente relacionado também com o êxodo rural que se assistiu nas últimas décadas, ao passo que nas grandes cidades do litoral, esta descida é menos significativa. Segundo Rui Canário «...a maioria da espécie humana vive já em grandes metrópoles urbanas, cujo desenvolvimento se acelerou na segunda metade deste século e continuará a acentuar-se no futuro.» (Educação e Perspectivas de Desenvolvimento do «Interior», 1997).

Distritos como o de Lisboa são distritos onde a descida da frequência escolar foi menos acentuada.

A acompanhar a diminuição de alunos nas escolas e apesar de não se verificar em todos os distritos, também o número de professores de 1º ciclo teve uma diminuição, mais ou menos significativa, mas que também importa reflectir. Para tal, analisemos o quadro que se segue.

Quadro 2 - Professores do 1º ciclo de 1976/77 a 1999/00, por distrito

DISTRITOS	76/77	79/80	83/84	86/87	91/92	99/00
Aveiro	2955	2858	2819	2779	2790	1933
Beja	769	820	626	723	610	599
Braga	3322	3504	3631	3941	4111	3606
Bragança	1042	1077	1027	992	871	811
Castelo Branco	998	982	860	992	791	531
Coimbra	1577	1595	1567	1801	1708	1098
Évora	608	628	667	584	589	565
Faro	1027	1111	1097	1210	1184	925
Guarda	1082	1017	1051	1020	948	1041
Leiria	1745	1748	1735	1884	1675	1657
Lisboa	4887	5606	5955	5785	5173	5930
Portalegre	496	479	452	460	438	393
Porto	6279	6730	6563	6219	6481	4713
Santarém	1695	1826	1776	1608	1539	1182
Setúbal	1695	2166	2434	2421	2209	1684
V. do Castelo	1214	1223	1229	1026	1059	932
Vila Real	1655	1810	1920	1393	1479	868
Viseu	2183	2221	2153	2271	2165	1483
CONTINENTE	35229	37401	37562	37109	35820	29951

Fontes: ME-SG(1976/77); ME-GEP (79/80, 83/84 e 86/87); ME-PIPSE/ Nova Base (91/92); ME-DRE (94/95 e 99/00). (In Propostas para a melhoria das condições de Funcionamento das escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico)

Esta descida, para além de se relacionar com a diminuição de alunos, também esteve relacionada com o envelhecimento dos professores que conduziu a um elevado número de aposentações. Por outro lado, distritos houve que contrariaram a regra da descida e que pelo contrário tiveram um crescimento,

dentro deste período de tempo analisado. São distritos como o de Lisboa e o de Braga e as razões desta exceção prendem-se com os factores acima descritos.

Por último, importa agora analisar a escola enquanto estabelecimento e, aqui, tal como aconteceu com as outras variáveis anteriormente descritas, também o número de escolas de 1º ciclo desceu tal como se pode observar no quadro estatístico seguinte.

Quadro 3 - Escolas do 1º ciclo de 1976/77 a 1999/00, por distrito

DISTRITOS	76/77	79/80	83/84	86/87	91/92	94/95	99/00
Aveiro	556	575	655	669	652	658	629
Beja	330	343	309	310	269	264	228
Braga	662	670	796	781	773	771	762
Bragança	532	534	545	546	500	462	424
Castelo Branco	406	387	377	381	343	325	240
Coimbra	581	646	622	617	603	588	571
Évora	226	256	197	197	162	153	139
Faro	425	397	362	342	296	282	247
Guarda	544	504	484	483	469	484	425
Leiria	581	581	670	620	604	599	571
Lisboa	703	686	775	793	760	762	737
Portalegre	170	167	159	143	124	116	111
Porto	870	798	970	965	948	940	913
Santarém	751	615	641	564	539	549	529
Setúbal	327	340	447	363	324	320	311
V. do Castelo	363	360	457	400	380	342	343
Vila Real	647	675	720	707	684	672	600
Viseu	831	827	845	851	836	830	785
CONTINENTE	9505	9361	10031	9732	9266	9117	8565

Fontes: ME-SG(1976/77); ME-GEP (79/80, 83/84 e 86/87); ME-PIPSE/ Nova Base (91/92); ME-DRE (94/95 e 99/00). (In Propostas para a melhoria das condições de Funcionamento das escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico)

Porém, esta descida não foi tão significativa e tão acentuada como foi com a variável alunos e com a variável professores. Em 1976 o número de

estabelecimentos de ensino de 1º ciclo era de 9505 e no ano 2000 era de 8565. Mais uma vez, e à semelhança do que aconteceu com o número de alunos e com o número de professores, também o distrito de Lisboa e, desta feita também o do Porto, foram os distritos em que a diminuição não se verificou. Por outro lado, no interior do país o fecho de escolas foi muito acentuado, escolas estas que começaram a fechar «...por já não terem alunos...» e pela «...intervenção de algumas autarquias na rede escolar, promovendo medidas de concentração.» (Ministério da Educação, 2001, p. 11).

Contudo, muitas escolas, de norte a sul do país, principalmente nos meios rurais, não fecharam as suas portas mas não funcionavam com mais do que 10 alunos e com um único professor que estava «...exercendo a sua função em condições difíceis e de grande isolamento profissional.» (Rui Canário, 1997). Nas duas últimas décadas aumentou bastante o número de escolas com menos de dez alunos, escolas que se situam maioritariamente nos meios rurais, as quais sofreram uma grande desertificação originada por motivos variados e já conhecidos. Ainda, segundo Rui Canário, «A rede escolar do 1º ciclo é constituída maioritariamente, nas zonas rurais, por escolas de um ou dois professores e com um número reduzido de alunos» (ibidem).

José Maria Azevedo (1996) «...aponta para a necessidade de se estabelecer limiares mínimos de condições de sobrevivência...as escolas com um, dois ou três alunos, por exemplo, têm dificuldade em ser espaços educativos e porque não é de prever, como pontos isolados de uma rede tão dispersa e numerosa, mereçam investimentos significativos em recursos.»

No entanto, e tal como nos refere Cristina Mesquita Pires (2004, p. 33) «O futuro das escolas do interior do país, depende de um olhar profundo e de um posicionamento crítico sobre a ideia de infância presente na concepção de educação que defendemos e no modelo de sociedade que pretendemos construir.». A necessidade de repensar toda a rede escolar que estava cada vez mais desajustada tornava-se cada vez mais uma prioridade, pois «...só a reorganização

da rede escolar, ao promover uma integração organizacional da escolaridade básica, poderá vir a resolver esta situação.» (Pires, 1993, citado por José Maria Azevedo, 1996)

3. A Proposta do Ministério da Educação para a Melhoria das Condições de Funcionamento da Escola Pública do 1º ciclo do Ensino Básico e os Agrupamentos de Escolas

Melhorar as condições de funcionamento das escolas do 1º ciclo do ensino básico, apresentava-se cada vez mais como uma necessidade que se inseria «...simultaneamente no âmbito das políticas públicas de promoção e desenvolvimento da educação básica de qualidade e das políticas de desenvolvimento local e comunitária.» (Ministério da Educação, 2001, p. 29) Tornou-se então necessário a criação de critérios para proceder a este reordenamento da rede escolar, não com o intuito de estabelecer um modelo de referência ao qual todos os estabelecimentos deveriam obedecer mas sim definir «...objectivos para o todo nacional...» e apresentar «...linhas estratégicas de concretização que serão seguidas pelos decisores locais...» (ibid, p. 30). Estes decisores locais, nomeadamente as autarquias teriam a responsabilidade de criar Cartas Escolares Concelhias, que visavam o planeamento e que permitiam: «...orientar a expansão do sistema educativo num determinado território em função do desenvolvimento económico e sociocultural; tomar decisões relativamente à construção de novos empreendimentos, ao encerramento de escolas e à reconversão e adaptação do parque optimizando a funcionalidade da rede existente e a respectiva expansão; definir prioridades; otimizar a utilização dos recursos consagrados à educação; evitar rupturas e inadequações da rede à dinâmica social e ao desenvolvimento urbanístico;» (site do Gabinete de Informação e Avaliação do Sistema Educativo, perguntas frequentes). Estas

Cartas Escolares em conjunto com o Decreto-Lei nº 115-A/98 que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário visavam a melhoria das condições de funcionamento dos estabelecimentos do 1º ciclo.

Assim este reordenamento traduziu-se por uma concentração de escolas, agrupadas de acordo com «...afinidades sociais e abrangendo um espaço geográfico coerente e de dimensão adequada para o nível de ensino em causa.» (Ministério da Educação, 2001, p. 38).

Segundo o grupo de trabalho criado pelo Despacho Interno nº 2/SEAE/2000, de 22 de Maio, agrupadas as escolas, os alunos do 1º ciclo poderão ter enúmeros benefícios dos quais se destacam o acesso a: espaços para a realização de actividades físico-desportivas, refeitório, centro de recursos, gabinete de apoio administrativo, salas de apoio médico e psicológico, salas de apoio integrado a crianças com necessidades educativas especiais, salas para a realização de actividades experimentais... Os alunos poderão beneficiar de condições que jamais beneficiariam se não houvesse este reordenamento. Para José Maria Azevedo (1996, a concentração das crianças em “escolas de maior porte”, proporciona «...a existência de mais oportunidades, a possibilidade das crianças verem outro mundo (“para elas é como Nova Iorque!”).».

Juntar os alunos em “escolas completas” foi então o objectivo do Ministério da Educação extinguindo a pouco e pouco as escolas pequenas para que a médio prazo se beneficiasse de melhores condições de funcionamento nas escolas do 1º ciclo.

Responsáveis pelo Reordenamento da Rede Escolar ficaram então os Directores Regionais de Educação que em conjunto com os Municípios, com o Departamento de Avaliação, Prospectiva e Planeamento do Ministério da Educação e com os Órgãos de Gestão das escolas, deveriam «...apresentar propostas de criação de agrupamentos para integração de estabelecimentos da educação pré-escolar e do ensino básico, incluindo postos de ensino básico mediatizado de uma área geográfica,...» (Dec. Lei 115-A/98, artigo 8º).

Com a criação destes agrupamentos de escolas privilegia-se «...a integração de Jardins-de-infância e de escolas do 1º ciclo, assim procurando resolver o seu eventual isolamento e/ou a sua falta de dimensão em termos organizacionais...salvaguardando a identidade própria de cada escola.» (Licínio Lima, 2003).

Criou-se então o agrupamento de escolas que «...é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, podendo integrar estabelecimentos de educação pré-escolar e de um ou mais ciclos do ensino básico, a partir de um projecto pedagógico comum...» (Dec. Regulamentar nº 12/2000, de 29 de Agosto).

Capítulo V

O Novo Modelo de Gestão e a Constituição de Agrupamentos de Escolas

1. O Novo Modelo de Gestão Introduzido pelo Decreto-Lei Nº 115-A/98

Em Maio de 1998, com a publicação em Diário da República do Decreto-Lei nº 115/A, iniciou-se nas escolas portuguesas um novo Modelo de Gestão caracterizado como um Regime de Autonomia, Administração e Gestão (RAAG) dos Estabelecimentos de Educação. Apesar de contemplar um período de transição, o presente Decreto-Lei introduziu nas escolas, logo no ano lectivo de 1998/1999, algumas mudanças significativas transferindo-se para os estabelecimentos de ensino margens de autonomia no que respeita à administração e à gestão dos mesmos, nomeadamente dos estabelecimentos do 1º ciclo do ensino básico, que constituem o objecto do nosso estudo. Segundo o preâmbulo do Decreto-Lei em questão, «a autonomia das escolas e a descentralização constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objectivo de concretizar na vida da escola a democraticidade, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação.».

Para o desenvolvimento desta autonomia, de acordo com este normativo, foram tidos em conta alguns aspectos como a dimensão das próprias escolas, as relações que estabelecem com a administração a nível local, regional e central e foram constituídas parcerias com órgãos que garantissem a participação da “sociedade civil”.

Através de uma nova postura por parte da administração local, regional e central, uma postura de “apoio” e de “regulação”, os estabelecimentos dentro da sua comunidade construíram a sua autonomia, sem que tal fosse encarado como uma forma de «...o estado aligeirar as suas responsabilidades...» mas antes, pressupondo um «...reconhecimento de que, mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projecto educativo...» (Preâmbulo do D.L. nº 115-A/98).

Para a aplicação do normativo, uma série de mudanças foram também introduzidas, do ponto de vista organizacional, com vista a uma maior qualidade

da educação e através de uma cultura de responsabilidade participativa. É sobre essas mudanças que nos debruçaremos nas páginas seguintes, canalizando o nosso olhar para o ensino primário/1º ciclo, que é o nosso objecto de estudo.

1.1. O 1º Ciclo e o Decreto-Lei Nº 115-A/98: Nova Organização e Maior Participação

O Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, como já foi atrás referido, é um documento legal que regula um novo modelo de gestão, caracterizado pela implementação de um Regime de Autonomia, Administração e Gestão (RAAG) nos Estabelecimentos de Educação Pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário.

No que ao nosso objecto de estudo respeita, o 1º Ciclo do Ensino Básico, este documento legal dá-lhe especial atenção, integrando estes estabelecimentos de ensino «...de pleno direito, numa organização coerente de autonomia, administração e gestão...», o que até então não se tinha verificado.

Esta especial atenção passou, segundo o diploma em causa, por ter em consideração a dimensão destes estabelecimentos e ao mesmo tempo ter em consideração também a identidade específica dos mesmos. Quer para as escolas de maior dimensão, quer para as mais pequenas, foram encontradas soluções organizativas que passaram pelo recurso ao agrupamento de escolas, com o intuito de se acabar com o isolamento e criar-se, sim, melhores condições de funcionamento, isto é, condições que respondam às necessidades educativas.

Até então, ao contrário dos outros níveis de ensino onde já se verificava uma “gestão democrática”, as escolas do 1º ciclo do ensino básico estiveram, durante muitos anos, tal como nos refere Sarmiento citado por Pires (2001, p. 66),

«...destituídas de órgãos políticos de tomada de decisão, dado que ao Conselho Escolar são exclusivamente cometidas tarefas na área técnico-pedagógica...».

Segundo Pires (ibidem), já no início da década de noventa, o Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio, que regulamentava um Novo Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas dos Ensinos Básico e Secundário, sublinhava que «...o modelo de administração e gestão aí proposto seria comum, nas suas linhas conceptuais, a todos os estabelecimentos de ensino...» com excepção do 1º ciclo, onde «...aquele (modelo) concretizar-se-ia em modalidades específicas...».

Assim, pode dizer-se que com o Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, que teve em conta as notas do relatório de acompanhamento do Decreto-Lei nº 172/91, o 1º ciclo do ensino básico teve a possibilidade de, através de uma nova organização administrativa, ter uma maior participação na administração e na gestão dos estabelecimentos, dispondo de «...órgãos de administração e gestão com capacidade de decisão política...» (ibid., p. 68).

Desde a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 115-A/98, as escolas do 1º ciclo do ensino básico puderam, de uma forma gradual, aplicar este normativo, até ao ano lectivo de 1999/2000, pelo que expirado o prazo, todos os estabelecimentos deveriam, obrigatoriamente fazê-lo.

Porém, logo no ano lectivo de 1998/1999 várias foram as escolas que reuniram de imediato as condições necessárias para a entrada do Regime de Autonomia, Administração e Gestão e que a seguir se enunciam (Pires, 2001, p.67):

«A. Escolas ou áreas escolares abrangidas pelo Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio (alínea a), do nº 1 do artº 2º);»

«B. “áreas escolares criadas na sequência do Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio, até à sua reestruturação, de acordo com as normas referentes à organização da rede educativa” (alínea b), do artº 2º);»

«C. agrupamentos de escolas constituídos ao abrigo do Despacho Normativo nº 27/97, de 2 de Junho (alínea b), do nº 2 do artº 2º);»

«D. escolas básicas integradas (alínea c), do nº 1 do artº 2º);»

«E. “escolas básicas integradas que tenham resultado da associação de diversos estabelecimentos de educação e ensino” (alínea a), do artº 9º);»

«F. estabelecimentos a cuja dimensão e projecto educativo o RAAG se adequasse, de acordo com a opinião do director regional de educação, ouvidos os órgãos de gestão da escola (alínea a), do nº 2 do artº 2º);»

«G. agrupamentos criados (com respeito pelas condições apontadas em E.) para ordenamento da rede educativa, sob proposta do director regional, ouvido o DAPP, as autarquias envolvidas e os órgãos de gestão da escolas em causa (nº 1 do artº 8º).»

«H. estabelecimentos colocados em regime de instalação no ano lectivo de 1997/98 (alínea b), do nº 2 do artº 2º).»

Ainda no ano lectivo de 1997/1998, também várias foram as reuniões feitas com os responsáveis pela gestão de muitos estabelecimentos de ensino, com representantes das Direcções Regionais de Educação e dos Centros de Área Educativa. Estas reuniões tinham como principal finalidade o esclarecimento de dúvidas acerca do processo de adesão ao Regime de Autonomia e Administração. Ao mesmo tempo que se elucidavam aqueles que questionavam o processo, também se passava a ideia que este processo era irreversível e que entrar nele no ano lectivo seguinte ou ainda aguardar mais um ano, ficaria ao critério das escolas, na certeza, porém de que, ao optarem pela segunda hipótese, as escolas estariam a desperdiçar a oportunidade de ganhar um ano de experiência.

1.2. O Período de Transição

O artigo terceiro do Decreto-Lei nº 115-A/98, define que uma vez instalado o Regime de Autonomia, Administração e Gestão, RAAG, a transição ficava a cargo dos actuais Conselhos Directivos ou dos Directores Executivos em exercício de funções aquando da entrada em vigor do diploma. Nos casos onde se verificasse a cessação de funções, seria eleita uma Comissão Executiva

Instaladora por um ano escolar que deveria manter-se em exercício até à eleição de um novo órgão de gestão.

A Comissão Executiva Instaladora, para além de funcionar como órgão de gestão do estabelecimento de ensino durante um ano escolar, tinha como principais funções a elaboração do primeiro Regulamento Interno do estabelecimento de ensino e assegurar a entrada em funcionamento de dois órgãos: a Assembleia e o Conselho Executivo ou Direcção Executiva.

O aparecimento das Comissões Executivas Instaladoras, trouxe para o 1º ciclo do ensino básico novidades que ao mesmo tempo apresentaram uma certa ambiguidade. Segundo o diploma em análise, as Comissões Executivas Instaladoras tornaram-se no órgão de administração e gestão do estabelecimento de ensino. Ora, no 1º ciclo, este órgão de administração e gestão não foi o único, uma vez que, o Conselho Escolar, parafraseando Pires (2001, p. 69), continuou a existir no ano de transição, pois segundo o diploma, os órgãos deveriam continuar as suas funções até as cessarem. É neste aspecto que se apresenta uma certa “ambiguidade” uma vez que, tal como nos refere Pires (ibidem), o Conselho Escolar continua a existir tendo desaparecido a figura de Director, que foi substituída por uma Comissão Executiva Instaladora. «Ou seja, a CEI teoricamente passa a ter um leque de competências e autonomias muito mais alargado que o director, que, em muitos casos, são idênticas às do CE e que, nalguns casos, as ultrapassam» (ibidem). Nas escolas do 1º ciclo do ensino básico assistiu-se a dois órgãos de gestão com autonomia de “decisão política” (Pires, 2001, p. 68). De um lado a Comissão Executiva Instaladora, composta por três membros, um presidente e dois vice-presidentes, que assumiram o papel do antigo Director. De outro lado, o Conselho Escolar, composto por todos os docentes da escola que, desde o nascimento da democracia em Portugal, tinha poder de decisão. Com estes dois órgãos, houve então a necessidade de clarificar muito bem o que era da competência da Comissão Executiva Instaladora e o que era da competência do Conselho Escolar.

Pode afirmar-se, então, que o aparecimento das Comissões Executivas Instaladoras trouxe uma grande mudança para a escola do 1º Ciclo. Este órgão que, como já foi atrás referido, substituiu o Director de Escola, tornou-se bastante inovador por ser composto por três membros, permitindo uma gestão assente em princípios de colegialidade, tal como já acontecia, mas apenas no Conselho Escolar.

1.3. O Novo Regime de Autonomia, Administração e Gestão (Raag), o Ordenamento da Rede Educativa e a Constituição de Agrupamentos

No artigo oitavo, do Decreto-Lei nº 115-A/98 são dedicados alguns pontos ao ordenamento da rede educativa que, tal como já pudemos constatar no capítulo anterior, era cada vez mais urgente.

Na sua proposta, o Ministério da Educação deixava clara uma grande necessidade de reordenamento da rede educativa, acabando não só com o isolamento profissional de centenas de professores, como também o isolamento social de muitas crianças. Para tal, o Ministério da Educação propôs, como melhoria das condições de funcionamento das escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico, o agrupar de escolas, criando-se então “Agrupamentos de Escolas”.

Neste normativo de 1998, já com o feedback de estudos do Ministério da Educação e das suas equipas especializadas, legislou-se que deveria ser da competência do Director Regional de Educação a apresentação, ao Ministro da Educação, de propostas de criação de agrupamentos de escolas que integrassem os estabelecimentos do 1º ciclo e do pré-escolar. Para tal deveriam ser ouvidos: o Departamento de Avaliação, Prospectiva e Planeamento do Ministério da Educação, as autarquias, e os órgãos de gestão dos estabelecimentos de ensino envolvidos neste processo. Estas propostas deveriam estar prontas para se dar

cumprimento ao estabelecido no número três, do artigo segundo do Decreto-Lei 115-A/98, ou seja, para que todas as escolas entrassem em agrupamento e adoptassem o Novo Regime de Autonomia, Administração e Gestão até ao final do ano lectivo de 1999/2000.

Tal como aconteceu com as escolas que não estavam agrupadas e que aderiram ao RAAG, nos agrupamentos de escolas também a gestão passou a ser assegurada por uma Comissão Executiva Instaladora, que deveria começar as suas funções após o terminus dos mandatos em vigor.

O diploma em estudo define ainda, no seu nono artigo que, são considerados agrupamentos de escolas, as Escolas Básicas Integradas e as Áreas Escolares criadas na sequência do Decreto-Lei nº 172/91, de 10 de Maio, «...até à sua reestruturação».

1.4. Agrupamentos de Escolas, Órgãos de Gestão e Administração

Os Agrupamentos de Escolas surgem por todo o país, de norte a sul. Segundo o Decreto-Lei nº 115-A/98, este novo modelo organizacional funciona como uma unidade «...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 projecto pedagógico comum...».

Assim, o agrupamento de escolas teve como principais finalidades, dar aos alunos de uma determinada área geográfica a possibilidade de percorrer um “percurso sequencial e articulado”, acabar com situações de “isolamento de estabelecimentos de ensino”, principalmente no interior do país, reforçar e partilhar o leque de recursos educativos dos estabelecimentos de ensino e garantir a “aplicação de um regime de autonomia, administração e gestão”. Para a concretização destas finalidades, o normativo em estudo definiu como princípios fundamentais, a existência de «projectos comuns», a construção de “percursos

escolares integrados”, a “articulação curricular entre níveis e ciclos educativos”, a “proximidade geográfica”, a “expansão da educação pré-escolar” e a “reorganização da rede educativa”. Em todos os estabelecimentos de ensino agrupados, deveria, segundo o Decreto-Lei 115-A/98, ser preservada a identidade e a denominação anterior à entrada neste novo modelo de gestão e administração.

No artigo sétimo do Decreto-Lei em análise, são apresentados quatro órgãos de gestão e administração dos agrupamentos de escolas: a Assembleia, o Conselho Executivo ou Director, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo. Cada um destes órgãos desempenha o seu papel na gestão para o qual são definidas algumas competências:

A Assembleia é o órgão responsável pela definição das linhas orientadoras da actividade da escola e é nela que estão representados os elementos pertencentes à comunidade educativa, docentes, encarregados de educação, autarquia, pessoal não docente e alunos. Não devendo exceder o limite de vinte pessoas, a Assembleia deve ter como membros os acima referidos, devendo a representação, a nível do corpo docente, não ultrapassar cinquenta por cento dos membros totais. Todos os níveis de ensino devem estar representados neste órgão. O Presidente do Conselho Executivo também participa nestas reuniões, ainda que lhe seja vedada a possibilidade de votação. Das várias competências da Assembleia, destacam-se: a eleição do seu presidente de entre a representação docente, a aprovação do projecto educativo, a aprovação do regulamento interno, a apreciação do relatório de contas de gerência, a apreciação dos resultados da avaliação interna dos estabelecimentos que compõem o agrupamento, a promoção e incentivo do relacionamento com a comunidade educativa, o acompanhamento do processo eleitoral para a eleição da direcção executiva... De referir, ainda que, este órgão reúne ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente sempre que houver necessidade, por convocatória do presidente, que o faz por sua iniciativa ou a pedido de pelo menos um terço dos restantes membros.

A Direcção Executiva ou Conselho Executivo é identificado pelo Decreto-Lei nº 115-A/98 como “o órgão de gestão da escola” o que, tal como nos refere Pires (2001, p. 81), faz transparecer a ideia de que é o único órgão de gestão e administração que existe no agrupamento. Mas, não só o determinante artigo definido “o” confere ao Conselho Executivo a ideia de único. Também as áreas de intervenção deste órgão, pedagógica, cultural, administrativa e financeira, permitem que se coloquem questões, tal como fez o investigador Pires (ibidem): O que é que os «...outros órgãos administram ou gerem...» sendo eles também denominados como órgãos de gestão?

O Conselho Executivo é composto por um presidente e por dois vice-presidentes. Nas escolas ou nos agrupamentos de escolas onde funcionam também a educação pré-escolar ou o 1º ciclo do ensino básico, este órgão deve ser representado por um membro destes níveis de ensino, de um ou de outro. Esta representação neste órgão de gestão e administração não é especificada, podendo a presidência ficar entregue também ao representante do pré-escolar ou ao do representante do 1º ciclo. Mas sabe-se que no caso dos agrupamentos de estabelecimentos do pré-escolar e/ou do 1º ciclo com escolas básicas do 2º, 3º ciclo, a presidência não fica entregue ao pré-escolar nem ao 1º ciclo pelo facto de estes apresentarem uma minoria de eleitores face ao níveis de ensino que se lhe seguem. Daí assistir-se de norte a sul do país ao desempenho do cargo de vice-presidente por parte dos educadores e dos professores do 1º ciclo. A presidência, neste tipo de agrupamentos fica sempre a cargo do representante do 2º e 3º ciclos do ensino básico. Quando se refere neste tipo de agrupamentos, referimo-nos aos agrupamentos do tipo vertical, isto é agrupamentos de escolas do 2º, 3º ciclo e secundário, caso este último funcione no mesmo estabelecimento, com as escolas do 1º ciclo e jardins-de-infância. Não esquecendo de referir que apesar de serem uma minoria, pelo país ainda existem agrupamentos do tipo horizontal que resultaram do agrupamento de escolas do 1º ciclo e jardins-de-infância. Mas, não é sobre este tipo de agrupamento que o nosso estudo se irá debruçar, incidindo sobre um agrupamento de escolas do tipo vertical, agrupamento composto por

duas escolas do 1º ciclo e uma escola básica do 2º e do 3º ciclos do ensino básico, tal como iremos ver mais à frente, nos capítulos que se seguem.

Com diversas áreas a seu cargo, tal como já foi referido atrás, o Conselho Executivo tem as seguintes competências: Depois de ouvido o Conselho Pedagógico, deve submeter à aprovação da Assembleia o Projecto Educativo de Escola, o Regulamento Interno e as Propostas de celebração de contratos de autonomia; No que respeita à gestão pedagógica, cultural, financeira e administrativa o Conselho Executivo deve:

- «a) Definir o regime de funcionamento da escola;»
- «b) Elaborar o projecto de orçamento, de acordo com as linhas orientadoras definidas pela assembleia;»
- «c) Elaborar o plano anual de actividades e aprovar o respectivo documento final, de acordo com o parecer vinculativo da assembleia;»
- «d) Elaborar os relatórios periódicos e final de execução do plano anual de actividades;»
- «e) Superintender na constituição de turmas e na elaboração de horários;»
- «f) Distribuir o serviço docente e não docente;»
- «g) Designar os directores de turma;»
- «h) Planear e assegurar a execução das actividades no domínio da acção social escolar;»
- «i) Gerir as instalações, espaços e equipamentos, bem como os outros recursos educativos;»
- «j) Estabelecer protocolos e celebrar acordos de cooperação ou de associação com outras escolas e instituições de formação, autarquias e colectividades;»
- «l) Proceder à selecção e recrutamento de pessoal docente e não docente, salvaguardado o regime legal de concursos;»
- «m) Exercer as demais competências que lhe forem atribuídas na lei e no regulamento interno.»

(Decreto-Lei nº 115-A/98, art.º 17º, nº 2)

Para além de todas estas competências descritas anteriormente, cabe ao Conselho Executivo representar a escola, coordenar actividades várias, “exercer poder hierárquico” sobre o pessoal docente e não docente e avaliá-los e exercer também o seu “poder disciplinar em relação aos alunos.

O Conselho Pedagógico é o órgão de “coordenação e orientação educativa” nos domínios “pedagógico-didáticos” da “orientação e acompanhamento” dos alunos e da formação do pessoal docente e não docente.

Composto por um número máximo de vinte membros, o Conselho Pedagógico deve ser composto por representantes dos vários níveis de ensino e áreas disciplinares, do agrupamento, e pelo Presidente do Conselho Executivo, ficando no entanto, a escola/agrupamento com autonomia para definir em Regulamento Interno a sua composição. Para além da representação docente, deve também ficar salvaguardada a participação «...de representantes das estruturas de orientação e dos serviços de apoio educativo, das associações de pais e encarregados de educação, dos alunos no ensino secundário, do pessoal não docente e dos projectos de desenvolvimento educativo...» (Decreto-Lei nº 115-A/98, artº 25º, nº 1).

Dentro da área pedagógica, este órgão tem como competências principais:

- a) Eleger o respectivo presidente de entre os seus membros docentes;
- b) Apresentar propostas para a elaboração do projecto educativo e do plano anual de actividades e pronunciar-se sobre os respectivos projectos;
- c) Pronunciar-se sobre a proposta de regulamento interno;
- d) Pronunciar-se sobre as propostas de celebração de contratos de autonomia;
- e) Elaborar o plano de formação e de actualização do pessoal docente e não docente, em articulação com o respectivo centro de formação de associação de escolas, e acompanhar a respectiva execução;
- f) Definir critérios gerais nos domínios da informação e da orientação escolar e vocacional, do acompanhamento pedagógico e da avaliação dos alunos;
- g) Propor aos órgãos competentes a criação de áreas disciplinares ou disciplinas de conteúdo regional e local, bem como as respectivas estruturas programáticas;
- h) Definir princípios gerais nos domínios da articulação e diversificação curricular, dos apoios e complementos educativos e das modalidades especiais de educação escolar;
- i) Adoptar os manuais escolares, ouvidos os departamentos curriculares e os conselhos de docentes;

j) Propor o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito da escola e em articulação com instituições ou estabelecimentos do ensino superior vocacionados para a formação e a investigação;

l) Incentivar e apoiar iniciativas de índole formativa e cultural;

m) Definir os critérios gerais a que deve obedecer a elaboração dos horários;

n) Definir os requisitos para a contratação de pessoal docente e não docente, de acordo com o disposto na legislação aplicável;

o) Intervir, nos termos da lei, no processo de avaliação do desempenho dos docentes;

p) Proceder ao acompanhamento e avaliação da execução das suas deliberações e recomendações.

(Decreto-Lei nº 115-A/98, art.º 26º)

O Conselho Pedagógico reúne, ordinariamente, uma vez por mês e sempre que seja convocado pela iniciativa do seu presidente ou a pedido de: pelo menos um terço dos seus membros, do Conselho Executivo ou da Assembleia.

O Conselho Administrativo é, segundo o Decreto-Lei nº 115-A/98, o órgão de gestão da escola com poderes “deliberativos em matéria administrativo-financeira” da escola. Este conselho é composto pelo Presidente do Conselho Executivo que também o preside, pelo Chefe dos Serviços Administrativos e por um dos dois Vice-presidentes do Conselho Executivo.

Reunindo ordinariamente uma vez por mês ou, extraordinariamente, sempre que o presidente o convoque por sua iniciativa ou a pedido de qualquer um dos outros membros, o Conselho Administrativo tem as seguintes competências:

a) Aprovar o projecto de orçamento anual da escola, em conformidade com as linhas orientadoras definidas pela assembleia;

b) Elaborar o relatório de contas de gerência;

c) Autorizar a realização de despesas e o respectivo pagamento, fiscalizar a cobrança de receitas e verificar a legalidade da gestão financeira da escola;

d) Zelar pela actualização do cadastro patrimonial da escola;

e) Exercer as demais competências que lhe estão legalmente cometidas.

(Decreto-Lei nº 115-A/98, art.º 30º)

Pelo que foi atrás exposto, pode concluir-se que, de todos os órgãos de gestão existentes na escola/agrupamento, o Conselho Executivo, apesar de não poder ser visto como o único órgão de gestão, de facto, não podemos deixar de salientar a grande importância, influência, deste órgão na vida da escola/agrupamento, pelos papéis que desempenha. De referir que este órgão participa em todas as áreas: pedagógica, cultural, administrativa e financeira. Saliente-se, ainda, o facto de em muitas escolas, o Presidente do Conselho Executivo, para além de ser o Presidente do Conselho Administrativo, também é Presidente do Conselho Pedagógico não esquecendo o seu assento na Assembleia.

1.5. A Coordenação de Estabelecimento

Nos agrupamentos de escolas, os órgãos de gestão exercem as suas funções numa das escolas, a escola sede e, é a partir dela que é feita a gestão das escolas de todo o agrupamento. Porém, nos restantes estabelecimentos do agrupamento, com a entrada do Novo Regime de Autonomia, Administração e Gestão, é criada um novo cargo – Coordenador – que, como o seu próprio nome indica tem a seu cargo a coordenação do estabelecimento. Segundo o Decreto-Lei nº 115-A/98 o coordenador deve ser um professor pertencente ao quadro, eleito por todos os docentes em exercício, no estabelecimento de ensino em causa.

Ao coordenador de estabelecimento compete:

- a) Coordenar as actividades educativas do estabelecimento, em articulação com a direcção executiva;
- b) Cumprir e fazer cumprir as decisões da direcção executiva e exercer as competências que por esta lhe forem delegadas;
- c) Veicular as informações relativas a pessoal docente e não docente e aos alunos;

d) Promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação, dos interesses locais e da autarquia nas actividades educativas.

(Decreto-Lei nº 115-A/98, art.º 32º)

A figura do coordenador de estabelecimento veio, por assim dizer, assumir um papel que, em tempos, fora atribuído ao Director da Escola do 1º ciclo, tal como vimos nos capítulos anteriores. O coordenador, tal como o antigo director, representa o estabelecimento e é ele que coordena as actividades da escola. Porém, a grande diferença surge na dependência hierárquica. No desempenho do seu papel, o coordenador está dependente das decisões do Conselho Executivo do Agrupamento, cabendo-lhe a ele, tal como foi referido acima, cumprir e fazer cumprir as decisões emanadas pelo Conselho Executivo.

Este coordenador de estabelecimento, apesar de estabelecer a ligação de dependência entre o estabelecimento e o órgão de gestão do agrupamento, ele é um docente com as mesmas obrigações profissionais dos restantes docentes da escola, não havendo a possibilidade da dispensa da componente lectiva, tal como acontecia com os antigos directores em escolas de maior dimensão. A este professor coordenador apenas é atribuído um suplemento remuneratório, que tal como o nome indica funciona como um suplemento à sua remuneração por ter de acumular dois papéis: professor e coordenador.

Capítulo VI

A (In)Satisfação no Trabalho

1. Conceito de Satisfação Profissional

A satisfação do ser humano tem sido, desde há muito, objecto de estudo de variadíssimos trabalhos de investigação. Conhecer o que, de uma maneira geral, poderá causar contentamento e agrado ao ser humano, em variadas áreas, tornou-se o objectivo de tais trabalhos.

Uma das áreas que mais tem interessado aos investigadores tem sido a profissional. Segundo Seco (2000, P. 73) desde a década de 30 que se tem registado um grande interesse pela investigação no campo da satisfação profissional. Para Teixeira, citado por Seco (ibidem):

«Se o homem económico de Taylor deu lugar ao homem social de Elton Mayo e se este é ultrapassado pelo homem participativo de Ouchi, podemos admitir que todos andamos à procura de conhecer melhor o que move os homens e os encaminha para prestações profissionais de excelência.»

O conceito de satisfação no trabalho pode, de acordo com Cabral (2003, p.12) citando o investigador Locke, «... ser definido como um estado emocional positivo ou agradável, resultado de apreciação das experiências vividas no trabalho ou do trabalho para si». De um modo geral, podemos afirmar que a satisfação no trabalho é determinada por um conjunto de sentimentos positivos que determinado indivíduo manifesta em relação ao seu trabalho, «...resultante da comparação do esperado de uma situação e o que conseguiu obter dela...» (Heitor, 1996, citando Locke). Um indivíduo está satisfeito se, em determinada situação, obtiver sentimentos positivos, que resultem do balanço entre as expectativas e os resultados obtidos.

Tal como referimos, o interesse pela temática da satisfação profissional iniciou-se na década de 30 e teve o seu ponto máximo na década de 50, com o aparecimento e a evolução da Teoria das Relações Humanas. O Homem Trabalhador começou a ser alvo de preocupações e as suas motivações eram

determinadas não só por bens materiais, como entendia Taylor, mas essencialmente pelo “reconhecimento social”, «...na sequência da descoberta de que “além de braço, o homem é igualmente coração”.» (Seco, 2000, p. 74).

Desde então, surgiram várias teorias que estudaremos de seguida a propósito da necessidade de satisfação do indivíduo com e no seu trabalho.

2. A Importância da Satisfação no Trabalho

O aparecimento de vários estudos sobre a satisfação profissional tem contribuído para uma melhoria significativa das condições de trabalho, dando uma perspectiva de maior contentamento e “bem-estar” sentidos pelos trabalhadores.

Partilhando o raciocínio de Seco (2000, p. 66) são duas as razões que levam a considerar de grande relevância a satisfação profissional. Em primeiro lugar, sabe-se que a ideia de “bem-estar”, se apresenta como o «...objectivo primeiro da vida» (ibidem). É essencial que o ser humano tenha a pretensão de alcançar esse “bem-estar” ao longo da sua existência. Ora, as vantagens decorrentes da satisfação/“bem-estar” no campo profissional podem reflectir-se, «...positivamente, nas outras dimensões do transcurso do indivíduo, o qual desenvolverá, provavelmente, atitudes mais agradáveis em relação à vida em geral, conduzindo à construção de uma sociedade constituída por cidadãos felizes e mais saudáveis psicologicamente» (ibidem). Em segundo lugar e ainda segundo a opinião da mesma investigadora, a satisfação profissional «...representa um constructo com implicações e consequências noutras atitudes e comportamentos, quer a nível individual, quer a nível organizacional.» (ibidem). Se o indivíduo não se sentir satisfeito profissionalmente, terá mais predisposição a ser menos assíduo, o que provocará prejuízos de ordem social, com despesas de baixa médica e também prejuízos para a própria organização onde trabalha, quebrando a produtividade desejada.

A ideia da satisfação profissional ligada à produtividade, nasceu com a já mencionada Teoria das Relações Humanas que defendia que quanto mais o trabalhador se sentisse satisfeito com as suas condições profissionais, mais produtivo se tornaria ele. De facto, parece lógico que o ser humano ao sentir-se satisfeito na realização de determinada actividade sentir-se-á mais motivado e empenhado para continuar.

Assim, de acordo com Almeida (2006, p. 42) a satisfação é considerada, por muitos investigadores, a “chave” para uma boa organização. A mesma autora, citando Brunet afirma que «um indivíduo sente-se tanto mais satisfeito quanto mais integrado estiver no seu grupo de trabalho, onde as relações interpessoais sejam estimulantes e onde se possa realizar profissionalmente.» (ibidem).

Associada à ideia de satisfação profissional está também a noção de motivação. Um trabalhador motivado apresenta um comportamento que tem como finalidade atingir certos objectivos que, depois de alcançados geram no indivíduo satisfação. Porém, só um indivíduo satisfeito poderá sentir-se motivado para algo. Temos, portanto, dois conceitos, distintos, que se relacionam entre si e que dificilmente poderão separar-se. Almeida (2006, p.43), citando Lévy-Leboyer refere que a motivação:

«... não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho: não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem cargos igualmente motivadores para todos (...) resulta da relação que se estabelece entre cada indivíduo e o seu cargo específico.»

Assim, tendo por base a ideia de que a satisfação profissional está condicionada pela motivação e que, ao mesmo tempo, a satisfação gera motivação, as mais variadas investigações acerca da temática da satisfação profissional, levaram a que se desencadeassem teorias sobre a motivação no trabalho. Para Locke, citado por Almeida (2006, p. 44), estas teorias sobre a

motivação do trabalho podem ser agrupadas em duas grandes categorias: As teorias dos conteúdos e as teorias processuais.

As teorias dos conteúdos têm como pretensão primordial identificar e especificar as necessidades ou os valores individuais que o ser humano necessita alcançar para se sentir realizado profissionalmente. Estas teorias são mais centradas no indivíduo que, é o «...objecto da motivação...».

Por outro lado, as teorias processuais centram-se no modo como a motivação se vai exprimir. Estas teorias partem do princípio de que não há indivíduos iguais e logo o que os motiva também se torna diferente levando-os a apresentar não menos diferentes os seus comportamentos. Segundo estas teorias, as motivações também variam com o devir dos tempos e das circunstâncias.

Seguidamente, abordaremos dentro da primeira categoria das teorias dos conteúdos, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, desenvolvida em 1954, a teoria dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg, formulada em 1959, e a teoria das necessidades aprendidas de McClelland, apresentada em 1961.

Posteriormente, serão também retratadas dentro da categoria das teorias processuais, a teoria das expectativas de Vroom, de 1964 e as teorias da discrepância de Locke, de 1969.

2.1. Teorias Dos Conteúdos

2.1.1. Hierarquia das necessidades de Maslow

Em 1954, Abraham Maslow defendeu a teoria da hierarquia das necessidades. Segundo este psicólogo americano, o ser humano apresenta, ao longo da sua vida, diversas necessidades que podem ser agrupadas em cinco categorias/níveis. Estas necessidades apresentam-se segundo uma hierarquia de influência e predominância. Maslow apresentou esta hierarquia numa pirâmide, correspondendo a base às necessidades mais baixas, ou “primárias”, e o topo às necessidades mais elevadas, necessidades “secundárias”. Segundo o autor esta distinção de necessidades dever-se-ia ao facto das necessidades secundárias serem «...satisfeitas internamente (dentro da própria pessoa), enquanto as de ordem inferior são, predominantemente, satisfeitas externamente...» (Seco, 2000, p. 98). Para Maslow, as necessidades secundárias não se manifestam enquanto as necessidades primárias não se encontrarem satisfeitas (ibidem). À medida que se vão satisfazendo necessidades de ordem inferior, outras, de ordem superior se vão manifestando.



Figura 1: Hierarquia das Necessidades. (In site wikipédia disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

Assim, na base da pirâmide temos as Necessidades Fisiológicas do ser humano. Dentro destas necessidades podemos incluir necessidades básicas como comida, ar para respirar, água, entre outras, essenciais à sobrevivência do indivíduo.

Num patamar superior situam-se as Necessidades de Segurança que abrangem a protecção do corpo contra o perigo, quer a nível físico quer a nível emocional.

De seguida encontram-se as Necessidades Sociais que englobam desejos do indivíduo na sociedade onde está inserido, isto é, o desejo de pertencer a um grupo e de ser aceite por ele, desencadeando-se também sentimentos de amizade.

Posteriormente, aparecem as Necessidades de Auto-Estima que incluem o desejo de reconhecimento perante os outros, o desenvolvimento da sua autonomia, a preservação de uma reputação.

Por último, no topo da pirâmide, surgem as Necessidades de Auto-Realização que envolvem as necessidades de realização pessoal. O indivíduo necessita sentir-se realizado a vários níveis.

Com estas categorias, Maslow defendeu ainda que aquelas que pertencem a um nível inferior, já caracterizadas como primárias (necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança) apresentam menos diferenças individuais do que as necessidades que pertencem a um nível superior, secundárias, (necessidades sociais, necessidades de auto-estima e necessidades de auto-realização) que pelo contrário revelam um maior grau de subjectividade. Digamos que necessidades de auto-realização e de auto-estima variam de pessoa para pessoa, ao passo que, necessidades de segurança e necessidades fisiológicas são de um modo geral as mesmas para os indivíduos.

Segundo Cabral (2003, p. 25) no domínio profissional, as necessidades primárias estão, de um modo geral satisfeitas, na sociedade ocidental. «Assim sendo, os gestores devem procurar motivar os trabalhadores com incentivos que correspondam às necessidades mais elevadas como sejam a pertença, o respeito, o reconhecimento e as oportunidades para auto-actualização.».

No que respeita à docência, que corresponde ao nosso objecto de estudo, as necessidades consideradas mais elevadas são, parafraseando Seco (2000, p. 99), «...a participação na tomada de decisões, a diversidade de tarefas permitindo o uso de diferentes competências, a expressão da criatividade, a oportunidade para aprender e a autonomia profissional, enquanto as necessidades de ordem mais baixa são o melhor salário e outros benefícios, a segurança profissional e as boas relações com os colegas».

Vários estudos realizados até então sobre a satisfação dos profissionais da educação concluíram, na óptica da teoria de Maslow, que a maioria dos professores se encontra satisfeita no que respeita às necessidades dos patamares mais baixos da pirâmide, estando menos satisfeitos no que concerne aos três últimos níveis do topo da mesma pirâmide. Os professores revelam maior insatisfação no que diz respeito às necessidades de auto-estima e de reconhecimento social, chegando muitos a afirmar que não se sentem realizados. Neste sentido, Almeida (2006, p. 46) defende que cabe aos órgãos de gestão das escolas motivá-los através do seu reconhecimento e da auto-actulização, pois, deste modo, poder-se-á suprimir factores que favoreçam a insatisfação profissional que pode ser vista como «...condição essencial, mas não suficiente, para aperfeiçoar o desempenho do docente, uma vez que os docentes são motivados com mais facilidade por actividades e incentivos que lhes possibilitem alcançar os níveis mais altos desta hierarquia».

2.1.2. Factores motivadores e higiénicos de Herzberg

Alguns anos depois de Maslow ter apresentado a sua teoria, Frederick Herzberg afirmava que a pirâmide da Hierarquia das Necessidades apresentava lacunas quando tentava estudar a motivação no domínio profissional.

Apesar de encontrar alguns pontos comuns com a teoria de Maslow, Herzberg apresentou uma teoria que defendia cinco factores responsáveis pela satisfação profissional do ser humano: a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o trabalho em si e a possibilidade de ser promovido na sua carreira. A tais factores, Herzberg denominou de *motivadores* ou de *conteúdo* uma vez que estão directamente ligados a aspectos *intrínsecos* do trabalho e, recorrendo à pirâmide de Maslow, fê-los corresponder aos patamares mais elevados, isto é, às necessidades de auto-estima e às necessidades de auto-realização. Nos estudos feitos pelo psicólogo Herzberg e a sua equipa, estes factores aparecem sempre ligados à satisfação profissional e raramente como determinantes de insatisfação na profissão (Cabral, 2003, p. 28).

Porém, a insatisfação profissional aparece associada a outros factores, a que Herzberg identificou como *extrínsecos*, tais como o salário, a política administrativa praticada pela empresa, a supervisão, as relações interpessoais e as condições de trabalho a que o indivíduo está sujeito. Estes factores, o autor da teoria denominou por *higiénicos* ou de *contexto*. Com estes, o autor, à semelhança dos factores anteriores, associou às necessidades fisiológicas, às necessidades de segurança e às necessidades sociais, da pirâmide de Maslow.

Observemos então a figura que se segue, que faz a correspondência entre os factores de Herzberg e a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.

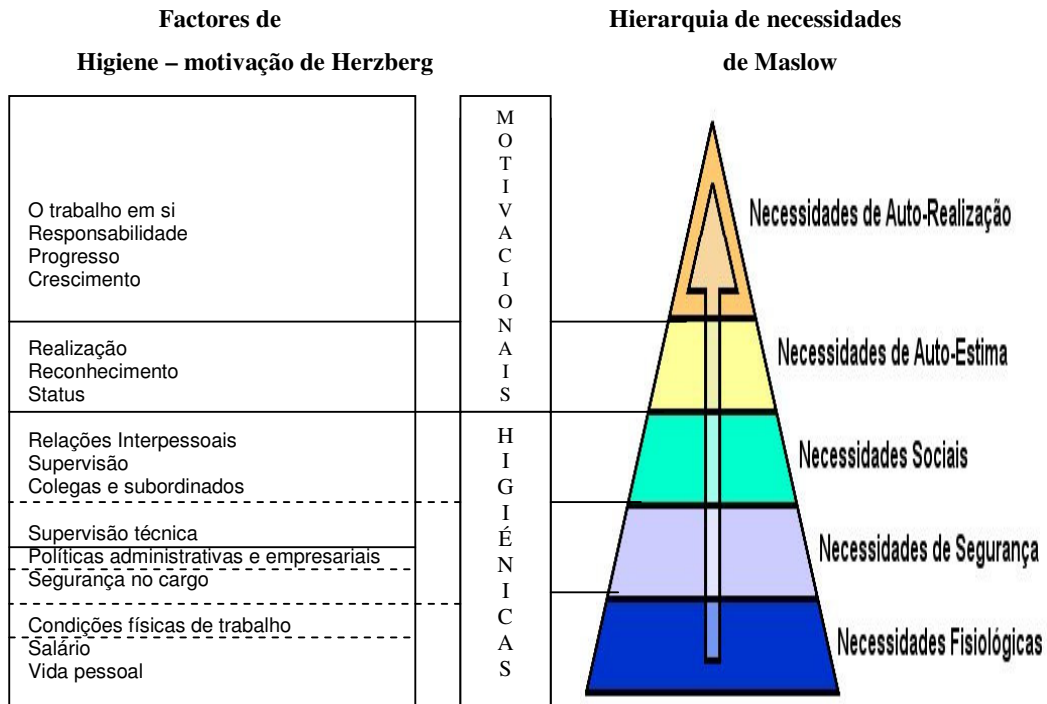


Figura 2: Modelo de correspondência entre os factores de Herzberg e de Maslow adaptado de Seco (2000, p. 103)

Herzberg fez acreditar, pela primeira vez que, o que gera a satisfação no trabalho não é o oposto daquilo que leva à insatisfação.

Assim, segundo o autor o indivíduo que não sente satisfação no trabalho não significa que sinta insatisfação mas antes, uma ausência de satisfação. Tudo isto se passa porque o que leva à satisfação ou à insatisfação são factores diferentes e que não se podem considerar opostos. Tomemos como exemplo a metáfora utilizada por Cabral (2003, p. 29): «...segundo esta teoria, um salário elevado apenas pode fazer com que o sujeito não se sinta insatisfeito com a sua profissão, enquanto que o reconhecimento social já pode contribuir para a sua satisfação profissional.»

De acordo com Herzberg os factores higiénicos são os responsáveis pela insatisfação ou pela sua ausência. Estes factores higiénicos como o salário ou a segurança no seu trabalho apenas podem evitar insatisfação profissional mas nunca levam à satisfação. O indivíduo que tem um vencimento razoável e que trabalha em condições seguras não se encontra insatisfeito mas tal também não significa que se encontra satisfeito.

Por outro lado, os factores motivacionais como o reconhecimento e a auto-realização, são responsáveis pelo despertar no indivíduo da sensação de satisfação. Um indivíduo sentir-se-á satisfeito se o seu mérito for reconhecido no seu emprego mas se o não for tal não significa que esteja insatisfeito.

No que respeita à profissão docente, Herzberg não chegou a aplicar as suas teorias a estes profissionais. Vários investigadores o tentaram fazer mas os resultados não têm sido de todo os mais consensuais. Se por um lado há investigadores que têm espelhado na profissão docente este “modelo bidimensional” proposto por Herzberg, outros há que defendem que «...a satisfação –insatisfação dos professores parece situar-se num *continuum* único, sendo os factores responsáveis pela satisfação também factores de insatisfação, no caso de estarem ausentes.» (Seco, 2000, p. 105)

Sergiovanni, foi, segundo Almeida (2006, p. 49) o primeiro investigador que validou a aplicabilidade da teoria de Herzberg no mundo profissional dos docentes. Segundo Sergiovanni, citado por Almeida (ibid, p. 50) os factores que causam insatisfação na classe docente são factores extrínsecos, ligados às condições de trabalho e que os factores que provocam satisfação profissional estão relacionados com as necessidades de auto-estima e de auto-realização.

2.1.3. Teoria das necessidades aprendidas de McClelland

Em 1961, McClelland defendia a teoria das necessidades aprendidas, também conhecida por teoria dos motivos. Segundo o autor, existem três tipos de necessidades que motivam os indivíduos: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação. Ao contrário das teorias apresentadas anteriormente, estas três necessidades não se encontram sujeitas a uma hierarquia estando apenas inter-relacionadas e manifestando-se com diferentes níveis de intensidade nos indivíduos. Elas variam apenas segundo os perfis psicológico e social onde estão inseridas.

Na primeira necessidade, a de realização, isto é, o desejo de ser excelente e de ser bem sucedido, os indivíduos são caracterizados como pessoas que gostam de ter responsabilidades pessoais, tendo para tal de se esforçarem e de se empenharem ao máximo. Para este tipo de indivíduo só o sucesso interessa. Investem as suas capacidades em tarefas com elevado nível de dificuldade mas que, ao mesmo tempo, sabem poder executá-las conseguindo alcançar os seus objectivos. Segundo Seco (2000, p. 107) «Mais do que as recompensas do sucesso *per se*, estes sujeitos buscam a realização pessoal, na mira do desempenho excelente.»

Os indivíduos com necessidades de poder são, segundo McClelland, indivíduos que procuram incessantemente obter autoridade para a poderem exercer. Primam por exercer controlo sobre os outros, assumindo um papel de líder, o que para eles é uma forma de alcançarem prestígio e satisfação. McClelland caracteriza este poder como tendo duas faces: «...uma negativa e que corresponde ao domínio/submissão, o desejo de controlo dos outros; uma positiva e que corresponde ao processo pelo qual o comportamento persuasivo e inspirado num líder pode invocar sentimentos de poder e capacidade dos seus subordinados.» (Almeida, 2006, p. 50).

Por último, a terceira necessidade é a de afiliação, segundo a qual, os indivíduos apresentam comportamentos com vista a agradar os outros. São pessoas que agem, de uma maneira geral, de acordo com o que está predefinido e que é valorizado no grupo onde está inserido. Estes indivíduos sentem a necessidade de serem avaliados pelos outros. De acordo com esta necessidade apontada por McClelland, as pessoas pretendem «...dar-se bem com todos, estimam a companhia alheia; acham-se capazes de se colocarem em qualquer vertente dum conflito.

Do ponto de vista deste autor, estas necessidades são aprendidas no contexto de vida de cada indivíduo, realçando uma maior influência e apreensão das mesmas nas mais tenras idades. Parafraseando Seco (2000, p. 108), são as práticas vividas na infância que são determinantes de maior importância na motivação e na realização de cada ser humano.

No que à actividade docente diz respeito, esta teoria parece enquadrar-se no que toca à satisfação destes profissionais. Para uma maior satisfação dos professores no seu trabalho, parece-nos imprescindível, algumas características da primeira necessidade apontada por McClelland – necessidade de realização. Na escola, o docente tem uma actividade cada vez mais desafiante, com elevado grau de exigência, apelando-se a todo o momento a uma capacidade de decisão. Ao mesmo tempo, é necessário nas escolas alguém que exerça o poder e que tenha uma grande capacidade de liderança. É certo que nos parece exagerado o exercício de poder de que nos fala o autor mas a figura de líder tem-se mantido ao longo dos tempo, tal como já pudemos constatar em capítulos anteriores. Por outro lado, sendo a escola um local onde os docentes exercem uma “profissão de relação”, as necessidades de afiliação parecem ser também muito importantes.

A título de conclusão, ao apresentar-se estas três teorias: hierarquia das necessidades, factores motivadores e higiénicos de Herzberg e necessidades aprendidas de McClelland, procurou-se dar uma panorâmica acerca das necessidades que o indivíduo deve alcançar com a finalidade de se sentir satisfeito

no contexto profissional. Parece-nos claro que para essa satisfação, as necessidades de níveis superiores como as de realização e de estima apresentam uma maior influência.

2.2. Teorias Processuais

2.2.1. Teoria das expectativas de Vroom

A teoria apresentada por Vroom em 1964, vem provar que as anteriores, como as teorias de Maslow, de Herzberg e de McClelland, se apresentam incompletas no que à motivação respeita. Segundo Vroom aquilo que motiva cada indivíduo não pode ser tão linear e generalizado. Cada um, de nós, apresenta necessidades específicas dentro do seu contexto profissional.

Assim, o que motiva uma pessoa, pode não motivar outra. Esta motivação está dependente dos objectivos de cada um, das expectativas que cada indivíduo tem em relação aos objectivos que vai alcançar. Pode então dizer-se que a motivação é regulada pelas expectativas. Tal como nos refere Seco (2000, p. 111), esta teoria «...postula que a intensidade da tendência para agir, de determinada forma, depende da magnitude da expectativa face ao resultado da sua actuação e ao grau de atracção de tal resultado para o indivíduo.» O indivíduo só age de determinada forma, esforçando-se significativamente, quando julga que o seu esforço vai ser avaliado e também recompensado.

A teoria de Vroom assenta então em três relações, segundo Seco (2000, p. 111):

1. Relação esforço/desempenho → a probabilidade percebida pelo indivíduo de que o seu esforço conduzirá a um determinado desempenho e a atracção ou a importância desse resultado para o indivíduo.

2. Relação desempenho/recompensa → a medida em que o indivíduo acredita que determinado desempenho conduzirá à obtenção de um resultado desejado.

3. Relação recompensa/objectivos pessoais → até que ponto as recompensas organizacionais são percebidas como atractivas, satisfazendo as necessidades ou objectivos pessoais do indivíduo.

Assim, de acordo com Almeida (2006, p. 53) «...admitindo que a actividade de qualquer empregado é prescrita pelas suas expectativas, a gestão pode propor medidas construtivas para criar expectativas favoráveis.» Um indivíduo trabalhará mais e terá uma melhor produção se tiver como expectativa o sucesso. Cabe ao gestor ir ao encontro das suas expectativas.

Na profissão docente, esta teoria nem sempre tem a melhor aplicabilidade. O sistema de avaliação e de recompensas dos profissionais de educação tem vindo e continua a ser um tema de forte discussão. De facto, o actual sistema de avaliação dos docentes tem sido resumido a um simples documento de reflexão crítica, elaborado pelos professores, relatando as suas experiências pedagógicas no decorrer de um determinado período. Por sua vez, este relatório é lido por uma equipa de avaliação recrutada para o serviço e que é composta por alguns professores em exercício numa determinada escola ou agrupamento. Junto a este relatório, o professor deve anexar o comprovativo de frequência de algumas acções de formação que pelo número de horas de participação, atribui a cada docente um número de créditos. Contabilizados os créditos e o número de anos cumpridos no escalão onde se situam, a equipa, depois de ler o documento referido anteriormente, dá o seu parecer, que pode ir de “Não satisfaz” até “Muito Bom”. Se o parecer for positivo, independentemente da menção, o docente progride na carreira, tendo como única recompensa o aumento da remuneração. Assiste-se então, desde há muito, a uma progressão na carreira de docentes que não são mais do que avaliados por aquilo que escrevem num relatório, pelo tempo de serviço, seja ele de qualidade ou não e pela obtenção de créditos provenientes

da frequência de acções de formação, que muitas vezes nem são da área que o docente lecciona.

Assim, podemos afirmar que, o professor não é avaliado pela sua prática pedagógica quotidiana, decorrente da sua sala de aula, «...não se avaliando, deste modo, o desempenho imediato, tal como foi preconizado por Vroom.» (Seco, 2000, p. 115).

Deste modo, o docente não percebe as relações que o autor desta teoria pretendeu demonstrar, nomeadamente a relação entre esforço – desempenho e a relação entre desempenho – recompensa, o que em Portugal tem sido até então «...uma condição algo idealista.» (ibidem).

No entanto, tem sido pretensão do actual governo, através da revisão do Estatuto da Carreira Docente, modificar o sistema de avaliação dos professores, introduzindo mudanças significativas. Expectantes estão milhares de professores sobre os ideais de justiça que um novo sistema de avaliação, pode trazer mas, sobre o assunto, ainda será prematuro opinar, uma vez que, neste momento, o antigo sistema de avaliação descrito é o que se encontra em prática. Todavia, parece ser consensual a urgência de novos métodos e de novos critérios para avaliar o desempenho destes profissionais.

2.2.2. Teoria da discrepância de Locke

Em 1969, Locke, através da apresentação de vários trabalhos de investigação, defende que a satisfação no trabalho é proveniente da relação entre aquilo que cada um procura no trabalho e aquilo que obtém. Quanto maior for a discrepância entre o que o indivíduo pretende alcançar no seu trabalho e o que verdadeiramente consegue, menor será a sua satisfação.

Este pressuposto, apresentado por Locke, levou a que vários investigadores se debruçassem sobre o tema. Bravo, Peiró e Rodriguez, em 1996, decorrente de trabalhos de investigação distinguiram dois tipos de discrepâncias, no ser humano: as discrepâncias interpessoais e as discrepâncias intra-pessoais. Segundo estes autores, citados por Seco (2000, p. 116), as primeiras são resultantes das comparações que os indivíduos fazem entre si e os outros, no que respeita à sua avaliação no trabalho. Esta comparação processa-se através duma análise do tipo de compensações/benefícios que os outros recebem, num contexto profissional semelhante, aos do indivíduo. Por outro lado, as discrepâncias intra-pessoais provêm de uma comparação psicológica entre o que o indivíduo percebe como experiências de trabalho reais e os critérios de comparação pessoal. Estes critérios podem «...remeter para as necessidades do indivíduo, valores ou recompensas esperadas.» (ibidem).

No que respeita às discrepâncias interpessoais, Adams defendeu a teoria da equidade, um modelo que assenta no pressuposto de que a satisfação do profissional só é alcançada quando existe uma situação de igualdade entre um trabalhador e os outros no que respeita às condições de trabalho, nomeadamente empenho na actividade e recompensa. Se o indivíduo ao estabelecer estas comparações experimentar discrepâncias por defeito, este trabalhador encará-las-á como injustas, apresentando uma maior probabilidade para se sentir insatisfeito e desmotivado profissionalmente e assim, alterar os seus comportamentos no trabalho, aumentando ou diminuindo os «...seus esforços e investimentos na

organização, alterando as auto-percepções, ou escolhendo referenciais de comparação diferentes.» (ibid, p. 117).

No que concerne às discrepâncias intra-pessoais, é de salientar que para que um indivíduo sinta satisfação profissional não deve, ao comparar as suas expectativas com o que consegue alcançar, experimentar discrepâncias negativas, isto é não deve ter expectativas superiores aos resultados reais. Por outro lado, se as discrepâncias forem positivas, ou seja, se a compensação obtida superar a expectativa, o indivíduo terá uma maior probabilidade de sentir-se satisfeito.

No que respeita à área da docência, estas teorias, à semelhança das teorias estudadas nos capítulos anteriores, também têm impacto nestes profissionais. À medida que as discrepâncias se acentuam, sejam interpessoais ou sejam intra-pessoais, os professores também apresentam uma maior ou menor satisfação face à sua profissão.

3. A (In)Satisfação Docente e seu Impacto

Nas últimas décadas vários investigadores têm dedicado estudos à temática da satisfação docente. Em Portugal, como resultado de alguns destes estudos, tem sido evidenciado que os professores quando comparados com a população em geral estão entre os trabalhadores que se consideram mais insatisfeitos profissionalmente.

Prick, citado por Seco (2000, p. 70) refere, no seu estudo dedicado aos profissionais de educação de alguns países da Comunidade Europeia, que os docentes portugueses são os que mais insatisfeitos se sentem quando comparados com países como a Holanda, a Áustria, a Bélgica, a Alemanha e Espanha, sendo esta mesma insatisfação mais acentuada nos profissionais em início de carreira.

Apesar de, na maioria, afirmarem sentir-se realizados, os docentes portugueses, quando entrevistados, manifestaram uma vontade de mudar de profissão se lhes fosse dada oportunidade, conforme concluíram Cruz et al. (1988) citados por Seco (ibidem). Porém, muitos foram também os professores que afirmaram sentir-se profissionais com sucesso.

Na década de noventa decorrente de investigações como a de Alves (1991) e a de Santos (1996) são apresentados dois tipos de factores determinantes da satisfação profissional dos docentes – factores intrínsecos, relacionados com a realização pessoal e profissional, a motivação para entrar no ensino entre outros e - factores extrínsecos, em que o ordenado e as condições de trabalho, são alguns exemplos.

Pelo que atrás foi exposto, podemos então afirmar que, por factores intrínsecos ou por factores extrínsecos, há uma certa insatisfação profissional nos docentes portugueses. Esta insatisfação traduz-se num desgaste e numa desmotivação por parte dos professores que, terá implicações sérias na qualidade do ensino que ministram, afectando toda a instituição escolar.

3.1. O desgaste profissional na carreira docente

A insatisfação profissional dos docentes tem sido, ao longo das últimas décadas do século passado, associada a uma ideia de desgaste profissional destes trabalhadores. De facto, profissionais desgastados têm muito mais probabilidades de se sentirem insatisfeitos com e no seu trabalho. De entre os estudos apresentados, destaca-se o estudo de Dworkin, em 1987, citado por Santos (1996, p. 54) que apontam como principais causas para o desgaste profissional do docentes o fraco salário, a insegurança, as turmas cada vez maiores, o choque cultural, a discrepância entre a formação inicial dos professores e a prática lectiva e, a crença, por parte dos docentes, de que a sociedade em geral não se preocupa com a educação, desde os encarregados de educação até aos responsáveis pela mesma.

O desgaste profissional quando comparado com situações de insatisfação, apresenta uma ideia imutável e irreversível. Segundo a mesma autora, quando as condições se alteram significativamente proporcionar-se-á no indivíduo a sensação de uma maior satisfação. Porém, o desgaste profissional inclui «...uma percepção de que essas condições não são passíveis de mudança no futuro.» (ibidem). O desgaste profissional conduz a uma “exaustão psicológica” sendo muito difícil a sua extinção.

Esta exaustão, desgaste, também têm sido motivados pelo stress a que estes profissionais estão sujeitos no desempenhar das suas funções. Condições de trabalho em constante mudança, alunos que não correspondem às expectativas dos professores a nível de aproveitamento e de comportamento, burocratização do sistema e «...uma sobrecarga de trabalho exigente...» (ibidem), entre outros, estão na origem deste stress profissional. Referindo-se a um estudo de Borg e Riding (1991) com professores do ensino secundário de Malta, Seco (2000, p. 72) refere que os docentes com maior índice de stress, demonstraram sentir-se mais

insatisfeitos, levando a uma maior taxa de absentismo e até mesmo abandono da profissão.

Por outro lado, estudos também comprovam que o facto de um professor sentir muito stress não está forçosamente insatisfeito profissionalmente. Smilansky (1984), citado por Seco (ibidem), refere no seu estudo que «...o professor pode sentir-se satisfeito, embora refira a vivência de grande stress em determinada área do trabalho, enquanto outro docente, igualmente satisfeito, pode experimentar um baixo nível de stress (...) os melhores professores (de acordo com a opinião das chefias e dos alunos) referem maiores níveis de stress no trabalho.» Digamos que uma actividade docente de qualidade passa, muitas vezes, pela exigência de muita dedicação e trabalho por parte dos sujeitos, submetendo-os a situações stressantes no dia a dia.

Em Portugal e à semelhança de outros países, muitos professores entraram para a carreira docente em busca de uma vida melhor. Um emprego para toda a vida foi procurado por muitos bacharéis e muitos licenciados de várias áreas que não viam futuro melhor do que o futuro que o ensino lhes podia dar. Apostaram numa carreira, com grande expectativa. Porém, o ensino de hoje já não é igual e as expectativas parecem irreais carregadas de um grande idealismo. A carreira tem vindo a deixar de ser atractiva por uma série de mudanças que se introduzem diariamente, desde 1974, com a democratização do ensino. Desde então uma série de medidas legislativas e reformadoras têm sido implantadas, introduzindo mutações sucessivas no sistema de ensino, tal como aconteceu com a constituição de agrupamentos de escolas e todo o processo de autonomia das escolas, ao qual o nosso estudo está ligado. Alguns docentes reagem muito mal a este tipo de mudanças oferecendo, tal como nos refere Seco (2000, p. 81), resistência à sua implementação. Estes movimentos de resistência geram como é de esperar um clima de tensão que não é favorável nem propiciador de um bom ensino. Ao mesmo tempo, os alunos já não são os mesmos de há alguns anos atrás. O professor passou a ser, tal como nos refere Santos (1996, p. 56), «...um símbolo de incapacidade quando o aproveitamento dos alunos decresce.» Quando o

professor é responsabilizado pelo insucesso escolar dos alunos, instala-se uma sensação de desconforto e desgaste emocional traduzidos muitas vezes no absentismo e no desejo de abandono da docência. DuKe (1984), citado por Santos (1996, p. 55) apela a que se atendam às diferenças entre as expectativas e a própria realidade. Expectativas irreais podem levar a um maior desgaste profissional e conseqüente vontade de abandono se for muito grande a discrepância quando comparadas com a realidade.

3.2. Indicadores Expressivos de Satisfação/Insatisfação Docente

Almeida, no seu estudo apresentado em 2006 sobre o nível de satisfação de educadores de infância, distinguiu dois tipos de expressões detectados nos docentes, indicadores de satisfação ou de insatisfação.

Segundo a autora (2006, p. 72), existem expressões de carácter positivo e expressões de carácter negativo.

As primeiras relacionam-se com manifestações de bem-estar provocado por optimismo, entusiasmo, demonstrando que estão afastados ou pelo menos ultrapassados certo tipo de problemas da profissão docente. Este bem-estar traduz-se por uma motivação e um prazer muito grande de trabalhar com crianças. No fundo, o bem-estar profissional dos docentes não é mais do que uma expressão de auto-realização pessoal e profissional. Este bem-estar, esta satisfação determina também o bem-estar dos alunos e, tal como nos refere Almeida (2006, p. 73), servindo-se dos estudos de Sergiovanni (1975), Deci e Ryan (1982) e Jesus e Abreu (1994), «...se os professores estiverem motivados e realizados profissionalmente, isto vai reflectir-se positivamente no processo ensino aprendizagem, motivando os alunos a ter bons resultados.»

No que respeita às expressões de carácter negativo, que se relacionam profundamente com a insatisfação profissional, expressam-se através de problemas emocionais e do foro psicológico. Assim, os professores que se

encontram insatisfeitos revelam expressões de mal-estar, alvo de alguns estudos como o de Esteve entre outros. O stress de que já falámos poderá também estar associado a manifestações de insatisfação provocando fadiga e exaustão que conduzem à apatia. Este stress é muitas vezes motivado por um grande desgaste não só físico mas acima de tudo psicológico. A fadiga e a exaustão conduzem quase sempre a situações de ansiedade e de depressão por parte dos professores que não aguentam e são muitas vezes levados ao absentismo e até mesmo ao abandono da profissão.

Por outro lado, a insatisfação docente pode ser também demonstrada por outras expressões negativas, tal como Almeida as considerou. A adesão a projectos de mobilidade, levando mesmo ao abandono da carreira, e a adesão a movimentos de greve são também grandes factores indicativos da insatisfação dos docentes.

Ao longo deste subcapítulo sobre a (in)satisfação docente e o seu impacto, fizemos referência a algumas consequências de se terem profissionais de educação insatisfeitos, consequências quer para o profissional quer mesmo para os alunos, para a instituição e para o ensino em geral.

Para não nos tornarmos repetitivos, e a título de conclusão, parece-nos imprescindível que os professores se sintam satisfeitos do desempenho das suas funções, com condições de trabalho propiciadoras de bem-estar não só para o profissional como para os alunos. Consideramos que a promoção desse bem-estar, passa pela mudança do que é causador de insatisfação. Para tal, uma mudança de atitude em relação aos professores também parece importante, devendo estes serem chamados a intervir na implementação de certas reformas necessárias, em vez das mesmas lhe serem impostas como algo irreversível. Assim, intervindo na construção da mudança, dando um forte contributo que só a experiência de quem está no ensino pode dar, os professores poderão sentir-se mais satisfeitos. Ninguém melhor do que o docente tem consciência da necessidade de mudar o que está mal porque foi mal concebido ou porque já não se adequa à realidade dos

nossos dias. Impor certas reformas, contrariando e não ouvindo os profissionais de ensino poderá levar a que se sintam insatisfeitos.

Nas páginas que se seguem e depois de concluída a parte teórica deste trabalho de investigação que, julgamos apresentar uma solidez que dá uma boa perspectiva da problemática do estudo, avançaremos com a parte empírica deste estudo, para que se possa perceber se os professores do 1º ciclo do ensino básico se encontram satisfeitos com a constituição de agrupamentos de escolas.

PARTE II

Capítulo VII

Metodologia

1. Localização Geográfica do Estudo

Este estudo, tal como já foi referido, no primeiro capítulo deste trabalho, será realizado em duas escolas do 1º ciclo do ensino básico, pertencentes ao Agrupamento de Escolas Póvoa de D. Martinho, na freguesia de Póvoa de Santa Iria.

Com 24 277 habitantes (censos de 2001), Póvoa de Santa Iria é a freguesia mais a sul do concelho de Vila Franca de Xira, e foi elevada a cidade em 24 de Junho de 1999, fruto do forte crescimento industrial e populacional das últimas décadas, apresentando uma população pouco envelhecida.

Inicialmente designada por Póvoa de D. Martinho, pelo facto de a D. Martinho de Castelo Branco ter pertencido, no reinado de D. Manuel (Mangucci, 1998, p. 22), esta povoação junto à margem do rio Tejo dedicou-se durante muito anos à pesca, à extracção de sal e aos transportes fluviais.

Em 1856, os caminhos-de-ferro instalaram-se nesta localidade e desde então, o crescimento industrial e populacional não parou.

Em 1916 foi criada a freguesia, deixando a povoação de pertencer ao concelho de Loures, sendo «...integrada no concelho de Vila Franca de Xira...» (disponível em <http://www.jf-povoasantairia.pt/index.php>, site da Junta de freguesia de Póvoa de Santa Iria).

Nas últimas décadas do século XX o crescimento populacional não parou transformando-se a freguesia num enorme centro dormitório, pela proximidade à capital do país. (ibidem)

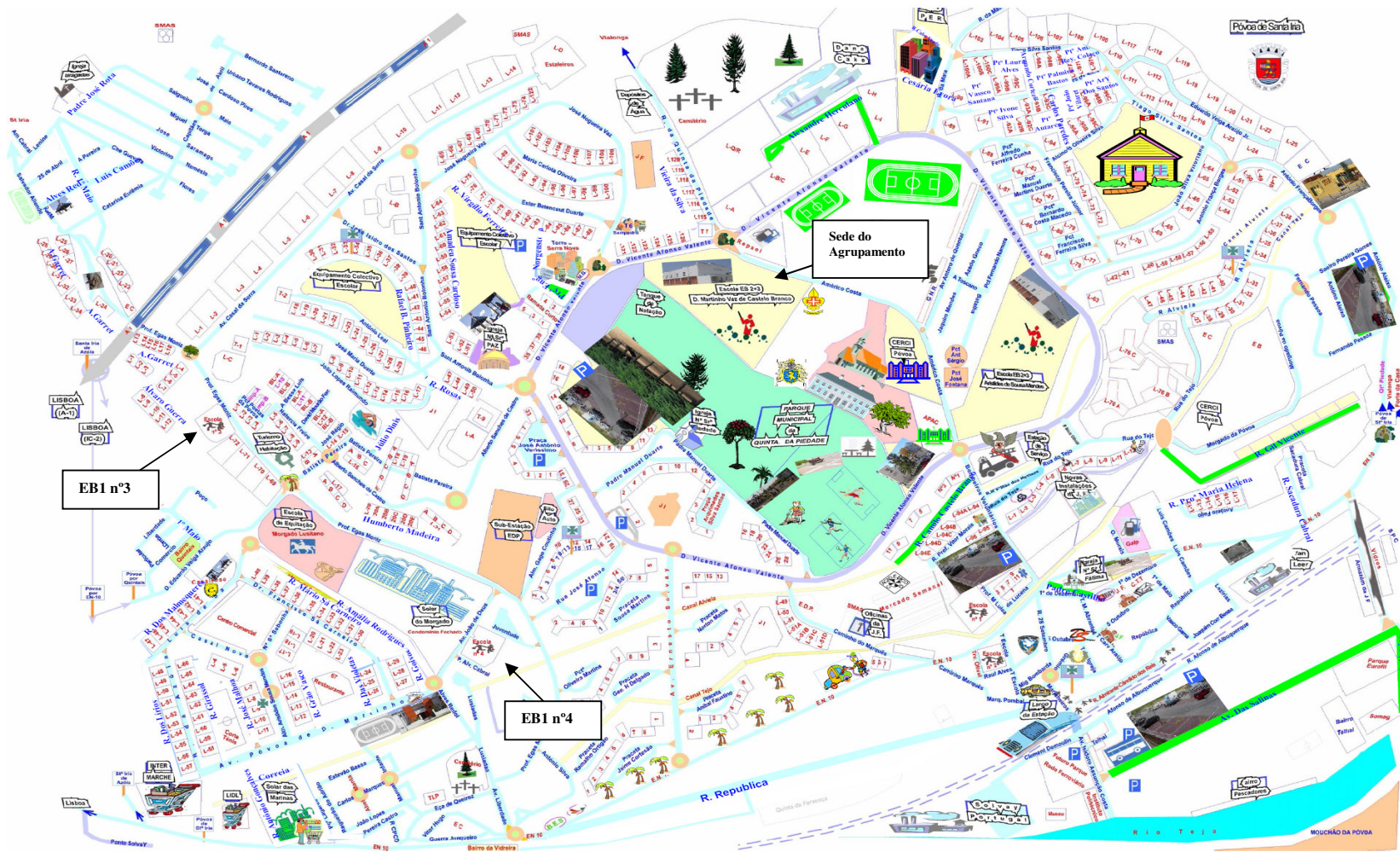
Actualmente, distinguem-se nesta localidade a «Póvoa Velha» aglomerado populacional entre a estação dos caminhos-de-ferro, e a Estrada Nacional nº 10, zona onde se localizam as indústrias e alguns edifícios já bastante antigos, e a «Póvoa Nova» entre a referida estrada e o Auto-estrada nº 1, abrangendo novas zonas resultantes da urbanização mais recente de diversas quintas, como a Quinta da Piedade e a Quinta da Bolonha. É nesta parte mais jovem da freguesia que se

situam as nossas escolas: A Escola Básica do 1º ciclo nº 3 e a Escola Básica do 1º ciclo nº 4, conforme se pode ver nos mapas que se seguem.

Figura 3: Mapa do concelho de Vila Franca de Xira. (disponível em <http://viajar.clix.pt/com/geo.php?c=183&mg=1&lg=pt>)



Figura 4: Mapa da freguesia de Póvoa de Santa Iria



2. A POPULAÇÃO DO ESTUDO

2.1. A Escola Básica do 1º Ciclo nº 3 de Póvoa de Santa Iria

A Escola Básica do 1º ciclo nº 3 de Póvoa de Santa Iria é composta por um único edifício Tipo P3 em bom estado de conservação, fruto de obras de restauro recentes. Neste edifício existem quatro salas de aula, um ginásio, uma cozinha, um gabinete de professores, duas arrecadações e um gabinete médico. No exterior do edifício temos um pátio amplo, com um campo de futebol, destinado ao recreio das crianças.

Na escola, a funcionar em regime de desdobramento de horário, temos oito turmas, distribuídas pelos períodos da manhã e da tarde, perfazendo um total de cento e oitenta alunos.

O corpo docente é composto por dez professoras, oito das quais titulares de turma e duas, responsáveis pelo Apoio Educativo.

Conforme se pode observar no quadro seguinte, as dez docentes da escola pertencem aos quadros, sendo oito pertencentes ao Quadro de Escola e duas pertencentes ao Quadro de Zona Pedagógica. Dentro da categoria de Quadro de Escola, apenas três docentes estão no quadro deste estabelecimento de ensino há mais de cinco anos, tendo aí exercido as suas funções antes da constituição do agrupamento de escolas.

Quadro 4: Pessoal Docente: número de professores que já se encontrava na escola antes do Agrupamento de Escolas e número de actual de professores consoante a categoria a que pertencem.

	CATEGORIAS		
	Quadro de Escola	Quadro de Zona Pedagógica	Contratados
Nº de Prof. Antes do agrupamento	3	0	0
Nº actual de Prof.	8	2	0

2.2. A Escola Básica do 1º Ciclo nº 4 de Póvoa de Santa Iria

A Escola Básica do 1º ciclo nº 4 de Póvoa de Santa Iria é uma escola de tipo indeterminado. Com dois pavilhões, o primeiro, com rés-do-chão e 1º andar, onde funcionam quatro salas de aula, uma sala de professores e instalações sanitárias de adultos e de crianças e o outro pavilhão, onde funcionam mais duas salas de aula, uma biblioteca, pertencente à Rede Nacional de Bibliotecas Escolares, um laboratório e um gabinete de apoio à coordenação da escola. No exterior existe um grande pátio com um campo de futebol, destinado ao recreio das crianças.

A escola tem duzentos e oitenta alunos, distribuídos por doze turmas em regime de desdobramento de horário. Três turmas para cada ano de escolaridade, funcionando algumas no período da manhã e outras no período da tarde.

Como se pode observar no quadro seguinte, trabalham na escola catorze professores, oito dos quais pertencem ao Quadro da Escola e seis ao Quadro de Zona Pedagógica. Destes oito, pertencentes ao Quadro da Escola, só quatro desempenharam funções na escola antes da constituição do agrupamento de escolas, tendo os restantes entrado para a escola mais recentemente, após a constituição do agrupamento de escolas. Do total de professores, apenas doze têm turma, estando os restantes a dar Apoio Pedagógico e na Coordenação da Biblioteca e Centro de Recursos Educativos.

Quadro 5: Pessoal Docente: número de professores que já se encontrava na escola antes do Agrupamento de Escolas e número de actual de professores consoante a categoria a que pertencem.

	CATEGORIAS		
	Quadro de Escola	Quadro de Zona Pedagógica	Contratados
Nº de Prof. Antes do agrupamento	4	0	0
Nº actual de Prof.	8	6	0

3. A Amostra do Estudo

Após a análise dos quadros anteriores acerca da situação profissional dos docentes pertencentes a ambas as escolas, foi seleccionado como amostra, o grupo de docentes com a categoria de “Quadro de Escola”, com vínculo a este quadro, anterior à constituição do agrupamento de escolas em estudo. A escolha deste grupo de profissionais parece-nos pertinente, pelo facto dos mesmos trabalharem nas escolas estudadas há mais de cinco anos, apresentando um conhecimento aprofundado da realidade do funcionamento destes estabelecimentos de ensino, antes e depois da constituição do agrupamento de escolas que ocorreu no ano lectivo de 2003/2004.

Assim, no que respeita à E.B.1 nº 3 colaboraram connosco três professoras e na E.B.1 nº 4 entrevistámos mais quatro. O conteúdo destas sete entrevistas encontra-se transcrito em documentos anexos a este trabalho.

No quadro que se segue, serão caracterizadas as docentes entrevistadas. No que concerne às colunas do número de anos de serviço, não são apresentados os dados exactos por forma a poder garantir-se o total anonimato, pelo que nessa mesma coluna, apenas aparecerão grupos de anos onde se insere o tempo de serviço de experiência pedagógica das entrevistadas que, como poderemos observar, é o mesmo para todas. Todas as entrevistadas têm mais de vinte e cinco anos de serviço docente e apenas duas estão há menos de dez anos nas escolas estudadas, pelo que, a pedido das mesmas e por questões de confidencialidade, decidimos criar uma única categoria – “Mais de 5 anos de serviço”

Quadro 6: Caracterização das Docentes Entrevistadas

DOCENTES ENTREVISTADAS	ANOS DE SERVIÇO	
	NA ESCOLA	EM TODA A CARREIRA
ENT1	Mais de 5 anos	Mais de 25 anos
ENT2	Mais de 5 anos	Mais de 25 anos
ENT3	Mais de 5 anos	Mais de 25 anos
ENT4	Mais de 5 anos	Mais de 25 anos
ENT5	Mais de 5 anos	Mais de 25 anos
ENT6	Mais de 5 anos	Mais de 25 anos
ENT7	Mais de 5 anos	Mais de 25 anos

Às docentes entrevistadas foi garantido o total sigilo das suas declarações, não havendo, ao longo da transcrição do que foi dito, elementos que as possam identificar, tendo sido esta uma condição apresentada pela maioria das entrevistadas. Para além do anonimato, às colaboradoras foi garantida a leitura da transcrição do conteúdo da entrevista para que o mesmo fosse validado.

Para a realização das entrevistas foram agendados momentos convenientes às docentes. Com uma duração de entrevista de aproximadamente trinta minutos, as entrevistadas mostraram muito interesse em participar, tendo as mesmas entrevistas decorrido dentro do recinto escolar, em locais calmos e sem interrupções externas. O conteúdo foi gravado com o consentimento das intervenientes, tendo-lhes sido garantido que o mesmo se destinaria a ser ouvido pelo entrevistador e que serviria apenas para facilitar a posterior transcrição.

4. O Guião de Entrevista

Após a análise dos objectivos do estudo provenientes da definição da problemática e depois de feita uma revisão bibliográfica exaustiva, estabeleceu-se o guião de entrevista, que se encontra em anexo e que se apresenta estruturado em cinco blocos distintos.

No bloco I é feita a legitimação da entrevista e motiva-se a entrevistada para a importância das suas declarações para o estudo em causa.

O bloco II corresponde à posição das entrevistadas acerca das mudanças ocorridas na gestão da escola e apresenta como principais objectivos: aferir se a representação do 1º ciclo nos órgãos de gestão é suficiente; saber se as mudanças ocorridas trouxeram mais autonomia às escolas; perceber se os professores estão satisfeitos no que respeita à gestão.

No bloco III pretende-se perceber se um dos objectivos que levou à constituição de agrupamentos de escolas, a partilha de recursos educativos, está a ser realizado no agrupamento em causa e se tal causa satisfação aos profissionais.

O bloco IV visa conhecer os benefícios para o processo de ensino-aprendizagem trazidos pela constituição do agrupamento de escolas e se tais benefícios são causadores de satisfação nos docentes.

No bloco V pretende-se fazer a apreciação global do funcionamento do agrupamento, conhecendo-se e pesando-se vantagens e desvantagens deste novo modelo de gestão que provocam satisfação/insatisfação.

Para as docentes entrevistadas foram colocadas as questões seguintes:

1. No que respeita à gestão das escolas, como sabe, foram introduzidas várias mudanças regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, que introduz um novo modelo de gestão caracterizado como o Regime de Autonomia das Escolas.

Os órgãos de gestão do agrupamento são representados por vários níveis de ensino.

1.1. Considera suficiente a representação do 1º ciclo, no Conselho Executivo?

1.2. E em relação ao Conselho Pedagógico, é suficiente a representação deste nível de ensino?

1.3. Na Assembleia de Escola, como é essa representação?

1.4. Do seu ponto de vista, a sua escola ganhou autonomia na resolução de problemas?

1.5. E em relação ao processo de decisão, a escola ganhou autonomia?

1.6. Na sua escola, como são tomadas as decisões? (mais facilmente e mais rapidamente ou aumentou a burocracia)

1.7. Neste campo, da gestão das escolas, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?

2. Um dos objectivos do agrupamento de escolas foi proporcionar uma partilha e ao mesmo tempo um reforço de recursos educativos (humanos, materiais, físicos, financeiros...) a todas as escolas pertencentes ao agrupamento.

2.1 Como está a ser realizada esta partilha neste agrupamento?

2.2. Considera que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo a partilha destes recursos educativos?

2.3. Esta partilha de recursos educativos entre as escolas só começou a existir após a constituição do agrupamento ou, por outro lado, já existia?

2.4. Neste aspecto, considera que a sua escola beneficiou com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

2.5. Neste campo (partilha de recursos educativos) considera-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

3. A constituição dos agrupamentos de escolas, teve também como objectivo permitir um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e mais eficiente, com a realização de Projectos educativos comuns (Projecto Educativo de Agrupamento), com uma articulação entre os diferentes ciclos de aprendizagem. Esta articulação é alcançada muitas vezes, através de reuniões entre os professores dos diferentes ciclos, com o intuito de se encontrarem estratégias para solucionar problemas, melhorando assim o ensino.

3.1. Que benefícios trouxe a constituição deste agrupamento, para a aprendizagem dos alunos?

3.2. E em relação ao desempenho das funções docentes, quais os benefícios surgidos com o agrupar destas escolas?

3.3. Neste domínio, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

4. Na globalidade, a constituição do agrupamento de escolas trouxe, certamente, vantagens e/ou desvantagens para o funcionamento da escola.

4.1. Para além do que foi dito, no seu entender, existem mais algumas vantagens com a constituição do agrupamento de escolas que lhe causem satisfação? Quais?

4.2. Que soluções poderão ser implantadas para melhorar o funcionamento do agrupamento?

4.3. No geral, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

5. A Análise de Conteúdo

Depois de realizadas as entrevistas procedeu-se à análise de conteúdo dos dados obtidos.

Segundo Quivy (1998, p. 226) a análise de conteúdo «...incide sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, actas de reuniões ou relatórios de entrevistas...» e consiste numa escolha de termos utilizados pelo locutor, «... a sua frequência e o seu modo de disposição, a construção do “discurso” e o seu desenvolvimento são fontes de informações a partir das quais o investigador tenta construir o conhecimento.» (ibidem).

Ao usarmos esta técnica seguimos os passos orientadores de Bogdan e Biklen (1991). Assim, após a realização da entrevista procedeu-se à transcrição do que foi dito, a qual tentou ser o mais fidedigna possível, sendo um discurso que apresenta, provavelmente expressões pouco usuais na escrita, mas que foram transcritos por se aproximarem o mais possível do que foi dito na realidade.

Uma vez transcrito o conteúdo das entrevistas, o mesmo será identificado e distinguido por pessoa entrevistada, com as iniciais “ENT” de “ENTREVISTADA” acompanhado de um número de “1” até “7”. Seguindo-se a este número de pessoa entrevistada será também acrescentado o número da unidade de registo que obedece à ordem da leitura do protocolo da entrevista. Exemplo: ENT2-15 (entrevistada número dois, unidade de registo número quinze).

Depois de ter sido lido com atenção, parte do conteúdo será transformado em unidades de registo e agrupado em diferentes categorias, que serão apresentadas mais adiante. As unidades de registo serão, por sua vez, contadas e associadas a indicadores de satisfação ou de insatisfação. No final estabelecer-se-ão comparações entre as respectivas categorias, em função do significado dos indicadores.

Assim, para esta análise de conteúdo foram definidas as categorias e subcategorias seguintes:

CATEGORIA: 1º CICLO E SUA REPRESENTATIVIDADE NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO

- Subcategoria:** A representatividade no Conselho Executivo
- Subcategoria:** A representatividade no Conselho Pedagógico
- Subcategoria:** A representatividade na Assembleia de Escola

CATEGORIA: AUTONOMIA NA ESCOLA

- Subcategoria:** Resolução de Problemas
- Subcategoria:** Processo de Decisão

CATEGORIA: APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE ÀS MUDANÇAS NA GESTÃO DA ESCOLA

CATEGORIA: PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS

- Subcategoria:** Recursos Humanos
- Subcategoria:** Recursos Materiais
- Subcategoria:** Recursos Financeiros
- Subcategoria:** Recursos Físicos
- Subcategoria:** Partilha de Recursos antes da Constituição do Agrupamento
- Subcategoria:** Benefícios da Partilha de Recursos para a Escola do 1º ciclo

CATEGORIA: APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS

CATEGORIA: PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

- Subcategoria:** A Aprendizagem dos Alunos
- Subcategoria:** O Desempenho das Funções Docentes

CATEGORIA: APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE ÀS ALTERAÇÕES NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM

CATEGORIA: APRECIÇÃO GLOBAL DAS DOCENTES ACERCA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

CATEGORIA: SOLUÇÕES PARA AS DESVANTAGENS DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

Capítulo VIII

Apresentação e Interpretação de Dados

1. Apresentação e Interpretação de Dados

Com base nos dados obtidos no decorrer das sete entrevistas realizadas às docentes, com vínculo aos quadros das escolas, anterior à constituição do agrupamento, identificam-se nove categorias, que por sua vez se subdividem em treze subcategorias.

Os dados foram agrupados pelas diferentes categorias e subcategorias em Unidades de Registo. A cada Unidade de Registo correspondem Indicadores de Satisfação ou Indicadores de Insatisfação que analisaremos nas páginas que se seguem.

CATEGORIA - O 1º ciclo e sua representatividade nos Órgãos de Gestão

Nesta categoria procurou saber-se a posição das entrevistadas acerca da representatividade nos Órgãos de Gestão do agrupamento de escolas. Identificámos então três subcategorias: A representatividade do 1º ciclo no Conselho Executivo, a representatividade do 1º ciclo no Conselho Pedagógico e a representatividade do 1º ciclo na Assembleia de Escola. Analisemos então estas subcategorias.

Subcategoria: A representatividade do 1º ciclo no Conselho Executivo

Da análise às sete entrevistas, sobressaem indicadores de carácter satisfatório, com onze unidades de registo e que se prendem com a valorização da representante deste nível de ensino no Conselho Executivo.

As docentes entrevistadas foram unânimes ao considerarem que a pessoa que representa o 1º ciclo é uma profissional com muita competência, na qual depositam grande confiança. Segundo as docentes, esta profissional do 1º ciclo que ocupa o cargo de vice-presidente do agrupamento de escolas tem sido um elemento que tem contribuído fortemente para a defesa dos direitos do 1º ciclo do ensino básico e que sem ela, ou sem alguém com perfil idêntico, o funcionamento do agrupamento de escolas, no que respeita a este nível de ensino, seria bem diferente.

“Temos uma pessoa muito responsável. Foi nomeada por nós desde que pensámos ir para agrupamento. É uma pessoa que está sempre do lado do 1º ciclo e é nela que nós nos apoiamos, porque tenho a certeza absoluta que se ela lá não estivesse as coisas eram muito piores do que aquilo que são.” (ENT2-1)

“Às vezes não interessa a quantidade mas sim qualidade de quem lá está a representar, a força que tem, as convicções que tem e o poder de persuasão que tem para resolver e fazer ver os pontos de vista do 1º ciclo. Acho que neste caso nós estamos muito bem servidas...” (ENT3-3)

“No entanto, acho que estamos muito bem representados (...) a pessoa que lá está tem um grande peso (...) é uma mulher de armas e representa-nos muito bem. Ela tem o perfil indicado.” (ENT5-2)

No entanto, surgem associados a indicadores de cariz insatisfatório, quinze unidades de registo que expressam a necessidade de uma maior representatividade visto que, apenas existe uma representante do 1º ciclo, sendo os outros três membros representantes dos 2º e 3º ciclos e por isso parecer haver um certo desequilíbrio. Por uma questão de justiça e de equilíbrio, a opinião da maioria das docentes é que deveria haver mais uma pessoa a representar o 1º ciclo neste órgão de gestão.

“Seria conveniente ter duas pessoas que representassem o 1º ciclo e duas pessoas que representassem o 2º e 3º ciclos em vez de termos apenas uma para o 1º ciclo e três para o 2º e 3º ciclos.” (ENT4-4)

“Havendo mais representatividade a nível do 1º ciclo as coisas ficariam mais equilibradas e justas.” (ENT4-3)

“Concordo também que talvez haja um pouco de desequilíbrio entre a representação do 1º ciclo e a representação do 2º e 3º ciclos.” (ENT6-3)

“(...) eu acho que deveria estar lá mais uma pessoa a representar o 1º ciclo.” (ENT7-1)

“Mas se houvesse mais gente do 1º ciclo seria melhor, claro.” (ENT2-4)

Subcategoria: A representatividade no Conselho Pedagógico

Neste órgão de gestão, no que respeita à representatividade do 1º ciclo do ensino básico, obtivemos indicadores de insatisfação associados a um total de vinte e nove unidades de registo. À semelhança do que foi dito em relação ao Conselho Executivo, as docentes consideram, na sua grande maioria, que existe um desequilíbrio na representatividade do 1º ciclo, no Conselho Pedagógico quando comparado com a representação dos outros níveis de ensino. Segundo três entrevistadas, a fraca representatividade é relevante quando há necessidade de votar determinado assunto, pois o 1º ciclo apenas tem a representá-lo neste órgão, duas pessoas que são as coordenadoras das escolas do 1º ciclo.

“(…) em relação ao total das pessoas que lá estão, o 1º ciclo não está devidamente representado, pois em caso de votação nós perdemos sempre.” (ENT1-7)

“Se houver algum assunto que necessite ser votado, nós estamos sempre em minoria. Se todos os outros apoiarem um sim sobre qualquer coisa, se nós formos contra, nunca vamos ter hipótese de ganhar e assim não atingimos os nossos objectivos.” (ENT4-6)

“No Pedagógico só há uma opção que é estar sempre a favor das coisas, porque mesmo que se vote contra, não tem peso nenhum.” (ENT1-8)

“Em relação ao número, eles, de 2º e 3º ciclo têm sempre a maioria e o 1º ciclo está sempre em desvantagem.” (ENT3-6)

Outro inconveniente apresentado e talvez relacionado com a reduzida representatividade, tal como o evidenciaram duas docentes entrevistadas, é o facto de a maior parte dos assuntos tratados, ao longo de várias horas de duração do Conselho Pedagógico, estarem quase sempre relacionados com a realidade dos 2º e 3º ciclos ficando o 1º ciclo um pouco “esquecido”.

“Também sei que a maioria dos assuntos debatidos, não têm nada a ver connosco. São sempre assuntos dos outros ciclos e por isso não nos interessa mais gente porque a maior parte das coisas não nos dizem respeito e isso é muito chato…” (ENT3-7)

“Eu ouço as colegas coordenadoras que vão ao Conselho Pedagógico queixarem-se que os assuntos tratados são quase sempre só do 2º e 3º ciclos.” (ENT7-3)

“Depois, apesar dos assuntos do 1º ciclo serem muito esquecidos, quando se vai votar, se as pessoas do 2º e 3º ciclos forem contra, então acaba por não haver alternativa.” (ENT5-8)

“(…) por haver poucas pessoas do 1º ciclo, no Conselho Pedagógico, tratam de mais assuntos do 2º e 3º ciclos do que do nosso nível de ensino, isto pelo que nos é transmitido.” (ENT6-8)

Ainda como factor de descontentamento foi apresentado por duas docentes o facto de neste órgão estarem misturados os vários níveis de ensino, esquecendo que os vários ciclos têm realidades distintas e que as diferenças ainda se acentuam mais quando relacionamos o 1º ciclo com os 2º e 3º ciclos. Como estas realidades são diferentes, por vezes os membros representantes dos outros ciclos não entendem de que assunto se trata, pois não só desconhecem a realidade do nível de ensino, como também desconhecem a realidade da própria escola.

“No Pedagógico está tudo misturado e eu pergunto: o que é que o 1º ciclo tem a ver com o 3º ciclo?” (ENT3-8)

“Se for algo que só nos diga respeito, somos nós que estamos dentro do assunto e somos nós é que sabemos o que é que a nossa escola necessita.” (ENT4-9)

“Muitas vezes não sabem do que estão a falar, nem entendem, pois são realidades muito diferentes.” (ENT5-7)

Todavia e, relacionadas com indicadores de carácter satisfatório, surgiram quatro unidades de registo nas quais as entrevistadas demonstraram contentamento com a representação deste nível de ensino por parte das coordenadoras de escola.

“Este ano, quem representa o 1º ciclo são as coordenadoras das escolas do 1º ciclo(…). Vai então uma pessoa de cada escola, que neste caso é a coordenadora.” (ENT1-4)

“Tem uma representante de cada escola, as coordenadoras. Penso que sim que é suficiente.” (ENT3-5)

Ao mesmo tempo, duas entrevistadas realçam que até à data e, apesar de considerarem que há uma mistura de realidades que não deveria existir neste órgão, os membros representantes dos outros ciclos não têm o hábito de se

mostrar contra as propostas apresentadas pelo 1º ciclo. Por tal motivo, até agora, a questão da reduzida representatividade numa possível votação não se tem revelado um problema que prejudique o 1º ciclo, embora as suas consequências estejam bem presentes.

“(…) também sei que nestas reuniões (…) há o debate e acho que as pessoas devem ser muito conscienciosas e por isso devem ponderar muito antes de se tomar qualquer decisão. Quando uma proposta é apresentada ela deve ser muito bem analisada e será aceite, sem necessidade de votações.” (ENT2-7)

“Geralmente, pelo que sei, eles não costumam estar contra mas se estiverem fica muito complicado para o 1º ciclo.” (ENT5-9)

Subcategoria: A representatividade na Assembleia de Escola

Na Assembleia de Escola, a representatividade do 1º ciclo é vista pela maioria das entrevistadas como uma representação suficiente. Com um membro efectivo de cada escola e outro suplente, as docentes intervenientes neste trabalho de investigação revelaram uma posição quase unânime em relação à representatividade deste órgão de gestão.

Assim, nesta subcategoria, os indicadores que sobressaem pelo seu cariz satisfatório, com nove unidades de registo, relacionam-se com o facto de na Assembleia de Escola haver vários representantes da Comunidade Educativa, tais como representantes das autarquias, representantes da Associação de Pais, representantes dos Auxiliares de Acção Educativa, representantes de professores, entre outros, e por essa razão não se notar o desequilíbrio no que respeita à representatividade do 1º ciclo quando comparada com a dos outros ciclos de ensino, como acontece nos órgãos já referidos.

“Temos duas pessoas que representam o 1º ciclo, uma de cada escola e acho que também tem estado a funcionar bem e não é necessário mais gente.”(ENT2-10)

“São duas as pessoas que funcionam como membros efectivos. Uma de cada escola. Eu penso que tem a ver com o equilíbrio.” (ENT3-10)

“Como estão vários representantes da comunidade educativa, representantes dos pais, das empregadas... Como há representações diversas, acho que está mais ou menos equilibrado.” (ENT5-13)

“Sei que estão lá representantes do Conselho Pedagógico, do Conselho Executivo, dos pais, das Auxiliares de Acção Educativa... E neste aspecto acho que há um maior equilíbrio.” (ENT6-13)

Por outro lado, duas docentes demonstraram insatisfação (cinco unidades de registo) no que respeita à representatividade do 1º ciclo neste órgão de gestão, argumentando que este nível de ensino precisa de mais membros que o representem, para que o 1º ciclo se faça ouvir e defenda melhor os seus interesses. Com uma maior representatividade alcançar-se-á mais poder e mais justiça.

“Na Assembleia também só vai uma colega aqui da escola e outra da outra escola. Aqui, se calhar também devia de ir outro elemento.” (ENT4-10)

“Quanto mais representatividade, mais poder, mais justiça, tal como deveria ser em relação aos outros órgãos.” (ENT4-11)

“Mais gente para que o 1º ciclo se faça ouvir. Aqui também se decidem coisas importantes e mesmo para votação de qualquer coisa, havia mais peso.” (ENT7-8)

É defendido ainda que, mais importante do que se ter muita gente a representar o 1º ciclo, é ter-se pessoas nestes cargos que estão por opção própria e não porque foram “empurradas”, sob pena de não desempenharem com qualidade as suas funções. É necessário haver pessoas com iniciativa e sem receio de intervir quando é necessário.

“Também depende das pessoas que para lá vão. Não podem ir empurradas e se forem muito caladinhas, é igual termos lá muitas ou poucas pessoas.” (ENT7-9)

“É preciso pessoas com muita iniciativa e que não tenham medo de falar. (...) Não se pode ir para estes cargos, apenas para marcar presença.” (ENT7-10)

CATEGORIA – Autonomia na Escola

Nesta categoria, tivemos como objectivo principal conhecer a posição das entrevistadas em relação à autonomia das escolas onde trabalham com a entrada em agrupamento. Sendo este novo modelo de gestão caracterizado como um modelo em que a autonomia das escolas e a descentralização «...constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da educação...» (Decreto-Lei nº115-A/98), pretendemos saber junto das docentes entrevistadas se a escola ganhou autonomia com a entrada deste novo modelo de gestão e consequentemente com a entrada em agrupamento. Para tal, dividimos a categoria em duas subcategorias que apesar de estarem relacionadas, nos parecem fundamentais.

Subcategoria: Resolução de Problemas

É na resolução dos problemas que a autonomia de uma escola aparece como essencial sejam eles graves ou menos graves.

As docentes que entrevistámos ao serem questionadas sobre a autonomia da escola na resolução de problemas manifestaram na totalidade uma grande insatisfação, com quarenta e uma unidades de registo, desde que entraram em agrupamento.

Segundo estas professoras, a entrada em agrupamento retirou qualquer tipo de autonomia que as escolas tinham no modelo de gestão anterior, uma vez que, todos e quaisquer problemas que surjam nas escolas não poderão ser resolvidos pelos docentes mas sim, comunicados ao Conselho Executivo que tratará de os resolver.

“Um problema que surja, nós não podemos resolver e dizer como se faz ou não se faz. Temos sempre de encaminhar para o Conselho Executivo.

Não temos voto no assunto, mesmo até os encarregados de educação sentem que o professor não tem nenhuma autonomia, não tem nada.” (ENT2-15)

“Às vezes nem sequer concordamos mas temos de deixar nas mãos do Conselho Executivo, até os problemas mais simples como uma pequena informação aos Encarregados de Educação.” (ENT4-16)

“Antigamente estragava-se aí um autoclismo, ligava-se para a Junta de Freguesia e eles vinham logo consertar. Agora, é preciso estar com esta burocracia toda, para resolver problemas até urgentes e que agora levam muito mais tempo a serem resolvidos, porque tudo tem de ir ao Conselho Executivo.” (ENT7-12)

A insatisfação destas docentes parece sobressair ainda mais quando se comparam os procedimentos de resolução de um problema, estando em agrupamento, com os procedimentos adoptados no modelo de gestão anterior, no qual muitas vezes se pedia a intervenção da Delegação Escolar, que apesar de ser em Vila Franca de Xira, a uma distância de mais ou menos quinze quilómetros, dava muito apoio aos professores. Várias foram as entrevistadas que manifestaram uma grande satisfação em ter trabalhado com a Delegação Escolar de Vila Franca de Xira que passava para as escolas uma certa margem de autonomia no que toca à resolução de problemas.

“(…) embora em relação à Delegação Escolar também tivéssemos de lhes comunicar algum problema, existia uma maior ligação, até porque esta Delegação Escolar de Vila Franca de Xira também funcionava muito bem(…) (ENT1-14)

“Nós fomos muito acarinhados pelas delegações, pelo delegados e pelos restantes funcionários que nos davam todo o apoio, tanto por telefone ou pessoalmente. Quando se lá ia resolver um assunto era logo ali resolvido, sem tanto papel como é agora.” (ENT2-12)

“Era muito mais fácil resolver um problema com a Delegação Escolar do que agora. Havia uma articulação mais fácil.” (ENT3-16)

“Com a Delegação Escolar tudo era diferente. Telefonávamos para tentar resolver um problema e diziam-nos, muitas vezes, para fazer como entendêssemos, como achássemos que seria melhor.” (ENT5-77)

Associado à insatisfação foi apontado ainda por três entrevistadas, como consequência da perda de autonomia, o aumento da burocracia na resolução de um problema. Segundo estas docentes, para além das escolas do 1º ciclo não terem autonomia para poderem solucionar um problema, uma vez que tal é da

competência do Conselho Executivo, a resolução de problemas ficou muito mais burocrática e sujeita a uma maior morosidade.

“Resolve-se o problema mas acho que antes nós resolvíamos as coisas mais rápido. Falávamos com a directora e as coisas resolviam-se logo a nível de escola. Tínhamos muito mais autonomia para resolver um problema.” (ENT6-17)

“Acho que agora aqui, é preciso reuniões para tudo. Convocam-se muitas reuniões para tudo e mais alguma coisa, para uma coisinha mínima é logo uma reunião, com actas e mais actas”. (ENT1-16)

“Perdemos a nossa autonomia. Há coisas que rapidamente se deveriam tomar uma atitude de imediato mas agora não é possível: Será que é o melhor? Termos de perguntar tudo?” (ENT4-15)

Subcategoria: Processo de Decisão

No processo de decisão e à semelhança do que foi dito acerca da resolução de problemas, as docentes entrevistadas revelaram uma grande insatisfação, com quarenta e nove unidades de registo.

Nesta subcategoria, foi apontado como um factor de grande desagrado, a perda total da autonomia de que dispunham o Conselho Escolar e o Director de Escola. Através da conversa com as docentes que participaram neste trabalho, foi fácil perceber o descontentamento presente nas suas palavras que consideram que o Conselho Escolar, actual Conselho de Docentes, perdeu a autonomia que tinha para decidir fosse o que fosse na escola.

“Nós agora não temos autonomia para decidir nada.” (ENT7-14)

“(…) no Conselho Escolar, se havia alguém que tinha uma ideia que fosse de comum acordo com o resto do grupo podia-se avançar logo. Agora, nós estamos muito mais limitados. (ENT1-23)

“O antigo Conselho Escolar tinha autonomia para decidir quase tudo. Se decidíssemos que não iríamos participar no desfile de Carnaval, por exemplo, não participávamos. Agora, apenas somos informadas que a escola vai participar no desfile da Junta de Freguesia mais nada.”(ENT3-23)

“Bem diferente de como era antes do agrupamento das escolas. O Conselho Escolar tinha um peso muito grande. O que se decidia estava decidido. O Conselho Escolar era soberano.” (ENT5-22)

Actualmente, o processo de decisão é competência do Conselho Pedagógico do agrupamento que recebe as propostas do Conselho de Docentes das escolas do 1º ciclo. É no Conselho Pedagógico que a representante da escola do 1º ciclo apresenta as propostas que depois serão analisadas.

“Agora somos Conselho de Docentes e não decidimos nada. Temos de propor e é no Conselho Pedagógico é que se decide.” (ENT6-27)

“No Conselho de Docentes não se pode decidir nada. Damos uma opinião ou proposta que depois vai a Conselho Pedagógico e é lá que é decidido.” (ENT2-19)

Assim, para se tomar uma decisão na escola, o Conselho de Docentes deve reunir, discutir e formular as suas propostas que serão apresentadas no Conselho Pedagógico. Uma vez aprovadas ou não as propostas, deverá novamente o Conselho de Docentes reunir e, a representante da escola no Conselho Pedagógico deverá informar quais as decisões tomadas. Parece então evidente, o aumento da burocracia e da morosidade apresentado pelas professoras, no que respeita ao processo de decisão nas escolas do 1º ciclo.

“As decisões são muito mais lentas e muito burocráticas, pois têm de se passar por toda essa burocracia.” (ENT2-20)

“As decisões são muito mais burocráticas. Não se faz nada que seja decidido aqui e portanto, as coisas têm todas que ir ao Conselho Pedagógico, tem de se esperar pelo Conselho Pedagógico mensal(...)” (ENT3-25)

“Nada se resolve rapidamente como era antigamente.” (ENT5-24)

“As decisões são muito mais difíceis e levam muito mais tempo a ser tomadas. Antigamente, chegávamos muito mais facilmente às soluções ou às decisões do que agora. Há muita burocracia.” (ENT7-16)

De facto, a burocracia foi um dos aspectos que mais se realçou por causar insatisfação nas docentes. As professoras que colaboraram neste trabalho, identificaram a entrada em agrupamento como um aumento bastante significativo de burocracia, com recurso a muitas reuniões, actas e “muita papelada”, algo que não era habitual na realidade deste nível de ensino, para o qual não se sentiam

preparadas e actualmente, passados praticamente cinco anos continuam a demonstrar uma certa rejeição.

“Embora se registe e seja até aconselhável registar, coisa que nós não estávamos habituadas, às vezes não se justifica. Este tempo também nos faz falta para preparar as aulas.”(ENT4-23)

“Nós estávamos habituadas a dar mais importância ao que fazemos na prática do que àquilo que escrevemos.” (ENT4-24)

“Nós antes éramos coordenadas por uma Delegação Escolar e as coisas corriam muito bem, eram dirigidas ao 1º ciclo e não havia necessidade de tantos papéis.” (ENT2-59)

Mas não só a morosidade e a burocracia são factores identificados como insatisfatórios, no processo de decisão. O papel desempenhado pelo Conselho Executivo tem deixado algumas marcas de insatisfação nas docentes que entrevistámos. Este órgão de gestão tem revelado uma atitude de grande controlo e de uma certa inflexibilidade.

“No primeiro ano em, que entrámos em agrupamento acontecia muitas vezes isto: quando se escrevia um recado na caderneta éramos logo chamadas à atenção que determinada coisa não se pode escrever na caderneta, porque não é da nossa competência.” (ENT2-22)

“Às vezes surgia uma coisa de momento e ia logo um recado para casa. Agora não pode ser nada assim. Faz-se um recadinho e querem ver o recadinho. Tem de ser tudo muito bem fiscalizado.” (ENT5-25)

“A nossa relação com a Delegação era muito boa e as pessoas agiam sem terem tanto receio de dizerem o que pensavam, será que o Conselho Executivo vai admitir, vai autorizar...” (ENT7-17)

Porém, apesar da insatisfação demonstrada pelo facto do Conselho de Docentes ter perdido a autonomia no processo de decisão que tinha enquanto Conselho Escolar, surge um indicador de satisfação, com duas unidades de registo e que é apontado por uma docente. A entrevistada número três (ENT3) realça na conversa que se estabeleceu que, o facto da escola ter perdido totalmente a autonomia de que dispunha no processo de decisão lhe causa insatisfação. Porém, o Conselho Pedagógico não tem demonstrado uma atitude de

veto às propostas apresentadas pelas escolas do 1º ciclo, e tal, pode ser considerado como factor de satisfação.

“(…) Conselho Pedagógico (...) que normalmente aprova tudo aquilo que propomos. Não temos assim razão de queixa. (ENT3-26)

“Mas como o Pedagógico nunca interfere nas nossas propostas, demora é um pouco mais.” (ENT3-65)

CATEGORIA – Apreciação das docentes face às mudanças na gestão da escola

Nesta categoria foi nossa pretensão conhecer a apreciação das docentes em relação às mudanças ocorridas na gestão das escolas com a constituição do agrupamento de escolas.

Optámos por esta apreciação ser uma categoria, uma vez que abrange as duas categorias e subcategorias anteriormente analisadas.

Assim, e também pelo que foi dito anteriormente, as entrevistadas revelaram uma grande insatisfação quando lhes foi pedido que tecessem uma apreciação acerca das mudanças a nível da gestão da escola. Com trinta e nove unidades de registo associadas a indicadores de carácter insatisfatório, as professoras entrevistadas demonstraram que não se sentem satisfeitas no que toca às mudanças na gestão da escola, com a entrada em agrupamento. Segundo estas, antes de se agruparem as escolas, a gestão da escola do 1º ciclo funcionava melhor o que lhes causava uma maior satisfação.

“Considero que nós trabalhávamos muito melhor. Funcionávamos muito bem.” (ENT1-31)

“Antes da constituição do agrupamento de escolas, no que diz respeito à gestão, as coisas funcionavam melhor.” (ENT3-29)

“(…) preferia trabalhar como antes de estarmos em agrupamento.” (ENT4-25)

“Considero, que neste ponto a escola perdeu bastante e por isso sinto-me menos satisfeita do que me sentia quando não estávamos em agrupamento” (ENT5-27)

“Neste campo eu estava muito mais satisfeita como estávamos, antes do agrupamento das escolas.” (ENT7-18)

As razões para esse descontentamento, não querendo entrar em repetição com o que foi dito em páginas anteriores, estão relacionadas com a perda de autonomia e com o aumento da burocracia verificados logo que se constituiu o agrupamento de escolas.

“(…) com o aumento da burocracia acho que a escola não beneficiou.(ENT1-53)

“Por tudo isto que acabei agora de mencionar sobre a burocracia e sobre a falta de autonomia de decisão, não estou satisfeita. Nós não temos autonomia para decidir pequenas coisas.” (ENT2-24)

“Por tudo isto que acabei agora de mencionar sobre a burocracia e sobre a falta de autonomia de decisão, não estou satisfeita. Nós não temos autonomia para decidir pequenas coisas.” (ENT2-24)

“Havia muito mais humanidade, as coisas eram tratadas com mais calor humano, sem tanta burocracia, sem tantas regras para cumprir à risca.” (ENT7-19)

Manifestando ainda o seu desagrado, três docentes (ENT3, ENT4 e ENT6) relembram o relacionamento com a antiga Delegação Escolar, caracterizando esta relação como muito boa, e com a qual se sentiam muito satisfeitos.

“(…) a Delegação Escolar de Vila Franca de Xira (…) só pessoas do 1º ciclo, eles estavam todos dentro de tudo o que dizia respeito ao 1º ciclo. (ENT3-31)

“(…)nós tínhamos uma relação muito boa com a Delegação Escolar. Eles eram excelentes. Qualquer momento, qualquer dúvida, bastava telefonar para eles e o assunto ficava resolvido, sem dificuldades.” (ENT4-29)

“De imediato davam-nos a sua opinião, sugeriam-nos soluções e estavam sempre do nosso lado. Davam-nos mais autonomia e mais poder de decisão.” (ENT4-30)

“Na parte administrativa tem sido muito complicada pois elas lá também não estavam habituadas ao modo de funcionar do 1º ciclo e nós também não estávamos habituadas a tê-las a elas, pois a Delegação Escolar trabalhava de uma maneira e elas trabalham de outra. É isto torna tudo muito mais difícil.” (ENT6-24)

As professoras manifestaram ainda o seu descontentamento com os serviços administrativos do agrupamento, serviços esses que desconhecem a realidade do 1º ciclo pois estavam habituados a lidar apenas com os assuntos dos 2º e 3º ciclos.

“E às vezes entregam-se papéis e os mesmos desaparecem.”

(ENT3-33)

“Estavam muito mais habituados com os assuntos do 2º e 3º ciclos. Quando se pede alguma coisa, levam imenso tempo a resolver.” (ENT3-34)

“As folhas para o IRS: Antes do agrupamento, a Delegação Escolar chegou a mandar tudo por correio ou então, alguma colega que fosse lá, entregavam-lhe (...). Agora em agrupamento, temos de ir lá acima buscar o papel, uma a uma. (ENT1-25)

“Por vezes, lá, esquecem-se que nós temos uma identidade própria, uma especificidade...” (ENT3-9)

No entanto, apesar do desagrado com a forma de trabalhar dos serviços administrativos, surgem duas unidades de registo associadas a indicadores de carácter satisfatório. Se por um lado se perdeu autonomia e se no que respeita ao trabalho de secretaria há uma maior lentidão e uma menor eficiência por outro lado podemos ver nestes aspectos algo de satisfatório como o faz a entrevistada número sete (ENT7). Com as escolas agrupadas e funcionando a parte administrativa na sede do agrupamento, as escolas do 1º ciclo ficaram muito menos sobrecarregadas com estes serviços. Assim, podemos afirmar que os professores e especialmente a directora de escola, actual Coordenadora de Estabelecimento, viram o seu trabalho diminuído.

“A nível da Directora de Escola, se é que podemos comparar com a Coordenadora de agora, houve um alívio do trabalho, pois antigamente tinha de se fazer muita coisa, e nessa parte sinto que está mais facilitada.” (ENT7-56)

“(…) a nível administrativo, o trabalho foi reduzido e isso foi benéfico, quanto a mim. Apesar da Coordenadora ainda ter sempre muita coisa para fazer mas nada como antigamente.” (ENT7-57)

CATEGORIA: Partilha de Recursos Educativos

A Partilha de Recursos Educativos apresentou-se desde sempre como um dos objectivos principais da constituição do agrupamento de escolas. Proporcionar às escolas menos apetrechadas o acesso a certos recursos educativos, foi apresentado e aceite como algo positivo e que justificaria o agrupar realidades diferentes e por vezes distantes. Conhecer o modo como está a ser realizada esta partilha entre as escolas é o que nos propomos fazer com esta categoria, subdividindo-a em seis subcategorias.

Subcategoria: Recursos Humanos

A partilha de recursos humanos foi apresentada pela maioria das docentes entrevistadas como algo bastante positivo na constituição deste agrupamento de escolas. Sobressaem nesta subcategoria doze unidades de registo, as quais associámos a indicadores de satisfação.

Assim, como factor que contribui para este contentamento temos o facto de na escola do 1º ciclo aparecerem, logo no ano lectivo da entrada em agrupamento, 2003/2004, professores da escola sede para leccionarem as disciplinas de Inglês e de Educação Moral e Religiosa, o que até então, nunca tinha acontecido antes da constituição do agrupamento.

“Antigamente, não havia a possibilidade de ter aulas de Inglês, Educação Musical...” (ENT7-21)

“No início do agrupamento houve logo uma grande partilha no que diz respeito a recursos humanos, com a professora do Inglês e da Educação Moral.” (ENT6-39)

“(…) tínhamos a professora de Inglês, logo no início do agrupamento, que vinha aqui dar aulas. Agora a única partilha que temos é com a professora de Religião e Moral, que acho que não tem o horário completo lá e vem completá-lo aqui.” (ENT3-35)

“No primeiro ano em que começámos a trabalhar em agrupamento, foi um ano muito bom neste aspecto. Uma professora de Inglês, da escola sede, vinha à escola dar esta disciplina.” (ENT2-32)

Mas não é só a vinda de professores de Inglês e de Religião Moral da escola sede até às escolas do 1º ciclo que contribui para a partilha de recursos humanos. Entre as duas escolas do 1º ciclo a partilha também é visível. A E.B.1 nº 4 tem uma biblioteca pertencente à Rede Nacional das Bibliotecas e a professora aí destacada é um recurso partilhado também com a E.B.1 nº3. Esta professora, apesar de coordenar a biblioteca de E.B.1 nº 4 também se desloca à E.B.1 nº3 para poder coordenar também a pequena biblioteca aí existente. Esta partilha foi apontada por duas entrevistadas que transpareceram, nas suas palavras, satisfação com este aspecto.

“Temos uma pequena biblioteca e vem uma colega da outra escola do 1º ciclo para a coordenar. Assim os alunos podem requisitar livros.” (ENT4-54)

“Por exemplo, a Escola nº 3, em termos de biblioteca, há um recurso partilhado da Escola nº 4. Há uma colega que vai a essa escola e que faz o empréstimo dos livros,” (ENT5-30)

Outro exemplo de partilha de recursos humanos foi identificado pela entrevistada número quatro, ENT4, que apesar de se realizar com pouca frequência, não podemos deixar de considerá-lo como um momento de partilha de recursos humanos. O anual Dia da Ciência, comemorado nas escolas do 1º ciclo deste agrupamento é também marcado por um dia de partilha de recursos humanos pela vinda à escola do 1º ciclo de professores de ciências da escola sede fazer experiências.

“No Dia da Ciência costumam vir uma ou duas professoras fazer umas experiências, mostrar algo do que fazem lá em cima na EB 2 3. Isto é bom para os alunos, conhecerem outros professores e outra forma de transmitir conhecimentos.” (ENT4-32)

Contudo, na partilha de recursos humanos surgem indicadores de cariz insatisfatório, aos quais estão associadas seis unidades de registo. Três docentes identificaram nesta partilha alguns aspectos reveladores de uma certa insatisfação.

Cinco anos depois da constituição do agrupamento de escolas, a partilha de recursos humanos é menor do que a partilha que existia nos primeiros anos do agrupamento. Neste momento, apenas a professora de Educação Moral continua a ir às escolas do 1º ciclo leccionar a disciplina. O Inglês deixou de ser dado nas escolas do 1º ciclo, uma vez que esta disciplina passou a fazer parte das Actividades de Enriquecimento Curricular, sendo leccionada por monitores contratados pela Câmara Municipal, desperdiçando-se, como afirmou a entrevistada número três, provavelmente, professores com horário para completar na sede do agrupamento e com habilitações para tal. O Inglês passou então a ser uma disciplina, a qual nem todos têm hipótese de frequentar por não ser leccionado na escola, como foi nos primeiros anos do agrupamento, por várias incompatibilidades que se geraram.

Esta partilha de recursos humanos está mais limitada pois cada vez há menos recursos para partilhar quer nas escolas do 1º ciclo quer na escola sede.

“(…) as actividades são dadas por elementos exteriores à escola, quando, se calhar, o próprio agrupamento tinha recursos, professores com horários incompletos, ou horários zero, para fazer este tipo de actividades.” (ENT3-36)

“Agora já não há tanto pois temos apenas a Moral (…)” (ENT6-40)

“Não há recursos a mais que possam ser partilhados. Só havendo gente a mais nas escolas para se poder fazer esta partilha.” (ENT2-30)

“Os recursos humanos das escolas são poucos. Como é que vamos pedir tanto a nível de professores ou a nível de auxiliares de acção educativa? Eles estão a trabalhar e têm já o seu horário completo. Não podem vir prestar apoio noutras escolas.” (ENT2-29)

“(…) a Senhora Ministra veio pôr aquilo que em certos agrupamentos já existia. E veio estragar a autonomia das escolas. Por isso a partilha a nível de recursos humanos já foi mais realizada do que aquilo que está a ser este ano, porque agora há essa falta de recursos.” (ENT2-33)

Subcategoria: Recursos Materiais

As docentes entrevistadas, quando questionadas acerca dos materiais apontaram vários factores que por um lado são causadores de satisfação mas por outro, de insatisfação.

O mito de que as escolas do 1º ciclo são escolas menos apetrechadas a nível de recursos materiais foi durante muitos anos uma realidade. No entanto, também durante muitos anos, as escolas do 1º ciclo encontraram estratégias para contornar este problema, angariando fundos e adquirindo elas próprias o que precisavam.

Como indicadores de cariz satisfatório, surgem então as perspectivas de quatro professoras, com cinco unidades de registo, e que se prendem com os seguintes aspectos:

Com a entrada em agrupamento, foi permitido aos professores do 1º ciclo ter acesso à papelaria da escola sede ou até mesmo requisitar materiais de que precisem como acontece no Dia da Ciência.

“(…) qualquer coisa que nós precisemos têm dito sempre para irmos buscar, para irmos requisitar e têm mostrado sempre as portas abertas.” (ENT5-35)

“Nós temos acesso a ir à papelaria da escola sede buscar os materiais.” (ENT1-36)

“(…) na última Semana da Ciência que tivemos aqui, eles emprestaram os microscópios aqui para o laboratório.” (ENT1-47)

“Na última Semana da Ciência vieram microscópios que nos emprestaram.” (ENT3-38)

Outro aspecto de carácter satisfatório apontado pela entrevistada número sete, tem a ver com o facto de em agrupamento, os professores do 1º ciclo trabalharem por anos de escolaridade, planificando e até mesmo escolhendo os manuais escolares, contribuindo-se para esta partilha de recursos materiais.

“Agora, trabalhamos por anos, as fichas são iguais, os manuais são os mesmos.” (ENT7-31)

Os indicadores de índole insatisfatória, com dezasseis unidades de registo, estão relacionados com vários factores que passaremos a enunciar:

Um primeiro factor, apontado por várias entrevistadas, prende-se com a burocracia que envolve a partilha de materiais impedindo que ela se realize com a rapidez e eficiência necessária.

“Lembro-me também dos registos de avaliação trimestral (...) o agrupamento tem em software a ficha que nós podemos preencher a computador mas temos de marcar a hora para poder ir lá acima à sede, porque não querem dar um exemplar aqui para a escola, portanto, isso para mim não é partilha.(ENT1-37)

“Todas as requisições que nós fazamos, as coisas chegam mas também não chegam com aquela rapidez que havia antes.” (ENT2-26)

“Há situações que dão uma trabalhadeira e primeiro que nós consigamos ter as coisas que muitas vezes se acaba por desistir.” (ENT3-67)

“Precisávamos de um material qualquer e íamos à papelaria e comprávamos. Agora tem de ir tudo lá acima.(ENT6-23)”

Por outro lado, os professores do 1º ciclo não estavam habituados a ter de planificar a longo prazo as suas necessidades em termos de materiais. Nas escolas deste nível de ensino, à medida que necessitavam de algum material iam comprando, não sendo necessário fazer uma planificação com grande antecedência.

“No que diz respeito aos materiais, nós ainda não conseguimos prever muito bem o que vamos gastar a longo prazo.” (ENT4-36)

“É necessário fazermos uma lista e pensar bem no que se vai fazer para depois se encomendar. Este exercício, ainda nos custa um pouquinho mas temos de nos habituar e sermos mais organizadas.” (ENT4-37)

“Surge agora uma ideia para fazer para a semana e já não vai dar tempo de requisitar. Há coisas que se podem planear no início do ano mas há outras que não.” (ENT6-47)

Um outro factor apresentado por uma das docentes entrevistadas (ENT6) relaciona-se com a necessidade dos professores do 1º ciclo terem de pedir tudo o que precisam, justificando sempre as suas necessidades, instalando-se a sensação de perda total de autonomia. Segundo a entrevistada número seis, o facto de se ter de andar a “pedinchar” torna tudo muito mais burocrático e lento. Podemos

também deduzir pela força da expressão “pedinchar” que tal é causador de uma certa insatisfação com o modo de obter os materiais. De acordo com esta docente, para se comprar um lápis que seja, tem de ser feita a requisição atempadamente, tal como acontece com os outros materiais mas que apesar da antecedência, nunca chegam na altura desejada.

“(…) temos de estar sempre a pedinchar e às vezes ainda nos esquecemos que temos de fazer a requisição disto e daquilo, porque temos de fazer requisição de tudo e mais alguma coisa e acaba por não ser muito prático.(ENT6-46)”

“(…) nós às vezes aborrecemo-nos mais porque nós nunca precisámos de ninguém para pedir fosse o que fosse e agora não, (ENT6-45)”

“Tem de ser tudo, tudo, tudo pedido lá acima. Até se quiser comprar um lápis tem de ser pedida a autorização. Por isso, existe falta de material, depois dizem-nos que somos nós que não fazemos os pedidos como deve ser e atempadamente. Quando se fazem pedidos nunca chegam a horas.” (ENT6-30)

Subcategoria: Recursos Financeiros

No que respeita aos recursos financeiros, as professoras entrevistadas revelaram um grande descontentamento com a entrada em agrupamento. De facto, a nível financeiro as escolas do 1º ciclo sentiram uma grande mudança, perdendo todas e quaisquer margens de autonomia existentes. Apesar das escolas do 1º ciclo nunca terem sido organismos autónomos financeiramente, eram elas que geriam os seus dinheiros, sendo também, desde há muito, responsáveis pela angariação de fundos, através da participação em diversos projectos entre outras estratégias.

Com a entrada em agrupamento, a gestão financeira das escolas é feita pelo Conselho Administrativo e os professores do 1º ciclo, deixam de ter acesso à sua conta bancária. Sempre que há necessidade de comprar algum material, os professores devem fazer a requisição, tal como vimos na subcategoria anterior, e esperar que o mesmo seja adquirido.

Na conversa que tivemos com as entrevistadas, obtivemos uma unanimidade de opiniões que associámos a indicadores de carácter insatisfatório, com vinte e quatro unidades de registo.

A maioria das professoras considerou que neste momento, com o agrupamento de escolas, é muito mais complicado comprar um material qualquer, pois têm de fazer a requisição e, muitas vezes, não sabem se o material vai ser ou não comprado, se há ou não dinheiro.

“A nível de recursos financeiros, quem gere o nosso dinheiro é a escola sede.” (ENT6-42)

“Em relação à parte financeira, é sempre complicado. Nunca há dinheiro ou há muito pouco.” (ENT1-40)

“(…) nós temos muita falta de materiais e não termos autonomia financeira para os comprar é mau. (ENT4-77)

Mesmo sabendo que há dinheiro e que o material vai ser comprado, as docentes nunca sabem quanto tempo vai demorar até terem o material nas suas mãos.

“Para comprar material para a escola, primeiro que se consiga leva muito tempo.” (ENT3-15)

“Quando precisamos de qualquer coisa temos de solicitar com muita antecedência e por vezes estamos à espera muito e muito tempo. Mesmo agora para o Carnaval, tem de se fazer omeletas sem ovos. Não há dinheiro para nada.” (ENT6-43)

“Mesmo quando é preciso algo é sempre com uma achega para não gastar muito, enquanto nós antigamente não tínhamos esse problema nem parecido.” (ENT1-42)

“Agora, como não temos dinheiro nenhum na nossa posse, para qualquer coisa tem de se pedir à sede e pode vir ao fim de um mês, dois meses...” (ENT7-23)

A insatisfação dos docentes com a falta de autonomia financeira ainda se evidencia mais quando se estabelecem comparações com o modelo de gestão anterior, no qual as escolas tinham a sua autonomia para utilizar o seu dinheiro sempre que necessitassem.

“Antigamente, a directora movimentava a conta bancária, em conjunto com outra colega sempre que era preciso. Agora a Coordenadora nem sequer sabe quanto lá há.” (ENT3-46)

“A nível de dinheiros, apesar das escolas nunca terem tido assim tanto, mas conseguia-se gerir muito, muito bem o dinheiro da caixa escolar.” (ENT7-22)

“(…) enquanto que antigamente, nós precisávamos de uma coisa, fosse o que fosse, nós não tínhamos problemas nenhuns em chegar à papelaria, chegar ao fotógrafo ou chegar a outro lado, pagar, que passado um dia ou outro recebíamos logo o dinheiro. Agora, se fizermos isso e mandarmos as facturas, esperamos um ano ou dois para receber o dinheiro. Não está certo.” (ENT1-48)

O financiamento das escolas do 1º ciclo, já há muito que foi entregue às autarquias tal como já foi referido na primeira parte deste trabalho, aquando da revisão bibliográfica. A acrescentar a esse dinheiro, também desde sempre foi pedido aos pais, uma contribuição facultativa, a qual ficava na posse do docente titular da turma e que na sua totalidade constituía a caixa escolar. Sempre que houvesse necessidade de comprar algum material, o professor tinha essa quantia da qual se poderia servir e, no final do ano justificava as despesas mediante a apresentação de facturas. Com as escolas agrupadas, esse dinheiro continua a ser pedido aos pais mas é entregue obrigatoriamente à sede do agrupamento, o que desagrada aos professores.

“A nível financeiro, a nossa escola entrou em agrupamento com um saldo razoável, fruto de alguns projectos que desenvolvemos. A Câmara Municipal é quem continua a financiar as escolas do 1º ciclo e o dinheiro é todo entregue à sede do agrupamento. E depois é gerido por eles.” (ENT2-35)

“Qualquer coisa que seja preciso comprar, nós não podemos avançar com a compra e depois reaver o dinheiro. Primeiro nós fazemos a requisição e as coisas vêm.” (ENT2-27)

“No início do ano fazíamos o pedido aos pais, para quem quisesse dar uma contribuição, uma ajuda para a fotocopadora e agora faz-se o mesmo, mas esse dinheiro vai todo para a sede do agrupamento e nós quase não o vemos.” (ENT6-21)

“Às vezes custa-nos bastante ter que estar a pedir aos pais mais dinheiro.” (ENT4-78)

Subcategoria: Recursos Físicos

No decorrer da conversa que estabelecemos com as docentes, a partilha de recursos físicos foi apontada por todas as entrevistadas como um aspecto causador de satisfação (doze unidades de registo) com o qual se encontram satisfeitas por estarem em agrupamento. Como as escolas do 1º ciclo não dispõem de recursos físicos em número suficiente para poderem suportar as Actividades de Enriquecimento Curricular, introduzidas recentemente pelo Ministério da Educação, a escola sede do agrupamento recebe alunos de ambas as escolas do 1º ciclo para poderem assistir às referidas actividades.

Assim, os alunos do 1º ciclo têm na escola sede do agrupamento, actividades de Educação Física, de Educação Musical e de Inglês, o que é visto pelas docentes como algo vantajoso.

“Como na nossa escola não havia espaço suficiente para terem estas actividades, a escola sede cedeu esses espaços para terem actividades como a Educação Física, a Educação Musical, o Inglês...” (ENT5-33)

“(…) há partilha nas AEC (Actividades extracurriculares) que vão à escola sede, apenas os alunos do 4º ano, para ter Inglês, Música e Educação Física.” (ENT3-40)

“Toda esta partilha é muito vantajosa. Os miúdos começam já a ter abrir novos horizontes, a fazer novas apropriações.” (ENT4-35)

“Os miúdos vão à escola sede para ter as Actividades Extracurriculares e neste aspecto também foi positivo.” (ENT7-26)

Subcategoria: Partilha de Recursos antes da Constituição do Agrupamento

Quando questionadas sobre a existência de partilha de recursos educativos, antes de se ter constituído o agrupamento de escolas, as professoras que colaboraram neste nosso estudo expressaram algumas opiniões um pouco contraditórias. Tais opiniões levam-nos a concluir, à partida, que a partilha de

recursos educativos, antes da constituição do agrupamento de escolas era muito pouco significativa.

Com dez unidades de registo que traduzem indicadores de satisfação, as docentes apresentaram como partilha antes do agrupamento de escolas, alguns exemplos:

Um primeiro foi apontado pela entrevistada número um que refere momentos de partilha entre as escolas antes de estarem agrupadas, nomeadamente na realização de visitas de estudo em conjunto.

“Já chegámos a fazer, antes do agrupamento visitas de estudo em conjunto com a outra escola do 1º ciclo. Havia uma partilha. Não era diária mas por vezes isso acontecia...” (ENT1-50)

A entrevistada número seis refere mais dois exemplos: a escolha dos mesmos manuais entre as duas escolas do 1º ciclo e a Feira do Livro anual da E.B.1 nº 4 a qual era visitada pela E.B.1 nº 3.

“(…) chegámos a tentar escolher os manuais escolares juntas, até porque nos conhecemos quase todas e algum miúdo poderia necessitar vir de uma escola para outra e os livros seriam os mesmos.” (ENT6-49)

“Mesmo na Feira do Livro, a escola nº 3 ia até à escola nº 4... Uma ou outra actividade que houvesse nas escolas, convidávamo-nos.” (ENT6-50)

Mas não é só referida a partilha de recursos educativos entre as duas escolas do 1º ciclo, antes do agrupamento de escolas. A entrevistada número quatro fez referência a uma partilha entre as escolas do 1º ciclo e a actual escola sede do agrupamento. Esta partilha chegou a realizar-se com a ida dos professores do quarto ano à escola do 2º ciclo para reunir com o Conselho de Turma do quinto ano. Nestas reuniões era feita uma caracterização diagnóstica dos alunos. Outro momento de partilha foi exemplificado com a ida dos alunos de 1º ciclo à escola do 2º e 3º ciclos, no Dia do Desporto, para participarem em algumas actividades.

“Antes de estarmos em agrupamento, no final do 4º ano as professoras daqui e os professores do 5º ano reuniam-se para falar acerca das turmas.” (ENT4-42)

“(…)havia também um dia, penso que era de desporto em que os alunos iam à sede do agrupamento.” (ENT4-43)

No entanto, surgem alguns indicadores de insatisfação, associados a nove unidades de registo, e que contrariam tudo o que foi dito acerca da partilha de recursos educativos antes do agrupamento. Cinco docentes entrevistados são da opinião de que não existia partilha de recursos educativos, enquanto não foi constituído o agrupamento das escolas.

De facto, apesar de algumas entrevistadas, tal como vimos anteriormente, considerarem, por exemplo, que a ida anual dos professores da E.B.1 nº3 à E.B.1 nº4 para assistirem à Feira do Livro é um exemplo de partilha de recursos, outros são da opinião de que o facto de se ir uma vez por ano a outra escola não significa a existência de partilha de recursos.

“Por vezes, quando havia Feira do Livro, as colegas da Escola nº 3 vinham cá com os meninos, mas quer dizer, isso para mim não é partilha. Apenas se passava uma vez por ano(…)” (ENT3-50)

“Um pouquinho de partilha entre a Escola nº 3 e a Escola nº 4 mas não era assim nada de especial.” (ENT7-30)

Ao mesmo tempo, na opinião da entrevistada número cinco, a partilha de recursos educativos não existia mesmo entre as escolas do 1º ciclo, apesar da sua proximidade, pois as escolas estavam muito “fechadas” em si e até se notava uma certa “rivalidade” entre elas.

“(…) não havia partilha antes de entrarmos em agrupamento.” (ENT5-38)

“Como dizia há pouco, até mesmo entre as duas escolas do 1º ciclo havia uma certa rivalidade. As pessoas não partilhavam. As duas escolas estavam fechadas em si.” (ENT5-39)

Subcategoria: Benefícios da Partilha de Recursos para a Escola do 1º ciclo

Para a maioria das docentes entrevistadas, parece unânime, a existência de benefícios, na partilha de recursos educativos, para a escola do 1º ciclo. Surgem, então, associados a indicadores de carácter satisfatório, vinte e sete unidades de registo.

Para cinco docentes entrevistadas, a partilha de recursos educativos é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo e neste caso específico, estas professoras são da opinião de que a escola beneficiou com a constituição do agrupamento de escolas.

“Partilha é sempre uma mais valia para todas as escolas contribuindo-se umas com isto, outras com aquilo.” (ENT1-49)

“(…)sem dúvida que é uma mais valia para as escolas. É muito enriquecedor.” (ENT4-38)

“Eu acho que esse aspecto foi óptimo para as escolas do 1º ciclo.” (ENT5-29)

“(…)a escola beneficiou.” (ENT6-52)

“(…) nesse aspecto da partilha sim, a escola beneficiou.” (ENT7-33)

Um dos aspectos em que a escola beneficiou, enunciado por cinco professoras entrevistadas, foi a possibilidade dos alunos terem Actividades de Enriquecimento Curricular, assim como outras áreas curriculares disciplinares, como é o caso da Educação Moral e Religiosa. Sem esta partilha de recursos humanos os alunos não teriam estas actividades.

“Em certos aspectos, tenho que concordar que beneficiou. Os miúdos não tinham Religião Moral e agora têm(…) os miúdos desta escola beneficiaram, sem dúvida” (ENT1-52)

“No primeiro ano, considero que a escola beneficiou mais com a vinda da professora de Inglês e de Religião Moral que ainda continua a vir à escola dar estas aulas.” (ENT2-40)

“Nós somos professores, damos um pouco de cada coisa mas há certas matérias em que é muito bom haver um pouco mais de especificidade e isso consegue-se com esta partilha de recursos humanos, como é o caso do Inglês e de outras disciplinas.” (ENT4-39)

“(…) a escola ainda beneficiou, pois os alunos não teriam Inglês, não teriam Religião Moral e nesse aspecto entrar em agrupamento trouxe esta partilha de recursos que foi positiva.”(ENT6-54)

“(…) é uma mais valia para as escolas. Principalmente para as Actividades Extracurriculares, que de outra forma não teríamos espaços nem pessoal.” (ENT7-27)

Outro aspecto, considerado bastante satisfatório, foi apontado por duas entrevistadas e que se prende com o facto de, após a constituição do agrupamento de escolas, a relação entre as docentes das duas escolas do 1º ciclo, ter melhorado significativamente. As escolas ficaram mais abertas e as docentes começaram a relacionar-se melhor, acabando um certo “secretismo” e uma certa “rivalidade” por desaparecerem.

“(…)estarmos em agrupamento fez com que até a nossa relação melhorasse e isto influencia positivamente os alunos.” (ENT4-47)

“Para as duas escolas do 1º ciclo, entrar em agrupamento trouxe vantagens. Havia distanciamento entre uma escola e a outra e agora estamos mais próximas.” (ENT4-44)

“(…) entre estas duas escolas do 1º ciclo. Digamos que havia uma certa rivalidade e isso agora não se sente. Nós agora estamos muito mais próximas.” (ENT5-36)

“Aquele rivalidade e aquele secretismo que havia foram postos de lado. Agora há sim uma partilha e as coisas funcionam muito bem.” (ENT5-37)

As reuniões que se fazem por anos de escolaridade, nas quais os docentes de cada ano das duas escolas se juntam para planificar o trabalho, tem sido muito vantajoso, segundo a opinião das professoras, contribuindo-se para alterar mentalidades e proporcionar a colegialidade.

“A mentalidade do 1º ciclo sempre foi muito fechada e o trabalhar em agrupamento alterou um pouco isso.” (ENT5-44)

“Pelo menos entre as escolas do 1º ciclo, nós estamos mais juntas, planificamos em conjunto, apesar das realidades das escolas ainda continuem a ser um pouco diferentes.” (ENT6-53)

“É bom, entre escolas, andarmos mais ou menos a par do que se está a fazer noutras escolas, termos os mesmos livros...” (ENT7-34)

Quanto aos indicadores de cariz insatisfatório, da análise dos dados obtidos, obtivemos sete unidades de registo, relacionadas com vários factores que passaremos a descrever:

Um primeiro factor surge como uma contradição ao que acabámos de referir sobre as melhorias das relações interpessoais. Se por um lado há quem considere que entrar em agrupamento aproximou mais as docentes das duas escolas, por outro lado, não podemos deixar de mencionar a posição da entrevistada número um, no que a esse assunto diz respeito. Segundo a docente entrevistada, com a constituição do agrupamento de escolas as docentes parecem ter ficado mais distantes.

“Agora, parece até que as pessoas com o agrupamento até estão mais afastadas.” (ENT1-51)

Outro factor de insatisfação é apresentado por quatro docentes que consideram que a partilha é pouco significativa neste agrupamento. Estes docentes justificam-no pelo motivo das escolas terem uma grande falta de recursos e não poderem partilhar e que por isso não consideram que a escola tenha beneficiado.

“Agora neste agrupamento, eles têm feito partilha mas muito pouco.” (ENT1-46)

“Mas neste agrupamento as outras escolas têm tanto ou menos que nós e por isso não podem partilhar assim tanto connosco. Não considero que possa haver muito mais partilha.” (ENT2-37)

“Acho que a escola não beneficiou. E não porque as escolas não estão suficientemente dotadas.” (ENT3-51)

“Mesmo que haja muito boa vontade e que se queira, a escola sede também deve ter falta de recursos, porque a falta de recursos é geral.” (ENT3-52)

CATEGORIA – Apreciação das docentes face à partilha de recursos educativos

No geral, em relação à partilha de recursos educativos, a maioria das professoras que colaboraram na realização deste trabalho manifestaram opiniões de carácter satisfatório, com uma totalidade de dezanove unidades de registo.

A maior parte das docentes entrevistadas afirmou considerar-se satisfeita com o agrupamento de escolas, no que toca à partilha de recursos educativos.

“Neste campo, partilha de recursos, sinto-me satisfeita.” (ENT4-51)

“(…)neste campo estou mais satisfeita, pois é positivo e contribui para desenvolver o processo ensino/aprendizagem.” (ENT4-55)

“Neste campo, considero-me satisfeita em trabalhar em agrupamento.” (ENT5-42)

“(…) neste aspecto estou satisfeita.” (ENT6-55)

“Neste domínio considero que estou satisfeita.” (ENT7-38)

“Acho que foi um ponto positivo no agrupar das escolas.” (ENT7-36)

As razões que conduzem a este contentamento prendem-se com os seguintes aspectos:

Uma das razões prende-se com o facto das relações interpessoais entre as duas escolas terem melhorado sendo enriquecedor trabalhar em grupo, com um espírito colegial.

“Agora, entre as duas escolas, há bom ambiente entre colegas. Estamos sempre disponíveis para nos ajudarmos. Por tudo isto, considero-me satisfeita.” (ENT5-45)

“(…)cada ano que passa temos vindo a enriquecer e a aprender uns com os outros.” (ENT4-53)

“As pessoas que (...) aprenderem realmente a partilhar, têm muito menos trabalho, pois esta partilha enriquece-as muito mais. Ninguém sabe tudo nem ninguém consegue fazer tudo.” (ENT5-43)

Outra razão tem a ver com o facto de esta partilha enriquecer os alunos e a sua aprendizagem, em vários aspectos.

“É muito bom trabalharmos em conjunto para podermos comparar e avaliar de forma mais justa.” ENT4-49)

“Uns com os outros podemos aprender muito que depois aplicaremos nas aulas.” (ENT4-48).

“Neste aspecto, eu acho que é um benefício. Por isso é bom partilhar. Isto muda muito as mentalidades.” (ENT5-58)

“(…) surgem mais ideias, os miúdos têm mais interesse em lidar com mais professores, começam a desprender-se de um só professor como tem sido até há pouco tempo.” (ENT6-56)

“Isto vai favorecer depois, também mais tarde, a integração dos alunos no 5º ano.” (ENT6-57)

Por outro lado, da análise dos dados também surgem indicadores de insatisfação com doze unidades de registo, por parte de duas entrevistadas. Estas docentes demonstraram descontentamento com a forma como está a ser feita a partilha de recursos, neste agrupamento.

“Portanto a partilha, se a há, é muito pequena que nem se nota.” (ENT1-43)

“Deve continuar-se a fazer mais esforço para haver mais partilha a todos os níveis, para me sentir mais satisfeita. Principalmente no que respeita aos recursos humanos. A nível da Educação Física, a nível de Música, porque se há pessoas que têm capacidade, no 1º ciclo, para dar Música, há outros que não.” (ENT1-60)

“Não há satisfação em relação à partilha que quase não existe.” (ENT3-55)

“Nós muitas vezes quando temos aqui falta de auxiliares, não vem ninguém lá de cima, por isso a partilha quase não existe.” (ENT3-48)

Mas se por um lado estas duas entrevistadas demonstram o seu descontentamento com a gestão do agrupamento, a entrevistada número dois demonstra-o mas contra o Ministério da educação que, segundo ela não dá autonomia ao agrupamento para poder ter recursos suficientes para partilhar.

“Podia estar mais satisfeita, se o Ministério desse mais autonomia ao agrupamento. No fundo até se dá autonomia mas depois não se criam condições para a ter. (ENT2-43)

“Por mais que se queira partilhar recursos, entre as escolas, estes recursos são poucos para o fazer, quer sejam humanos, materiais, físicos... Temos sim escassez de recursos.” (ENT2-44)

CATEGORIA – Processo Ensino-Aprendizagem

A constituição de agrupamentos de escolas teve também como objectivo proporcionar um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e mais eficiente. Para tal, várias alterações ocorreram quer para quem aprende quer para quem ensina. Essas alterações trouxeram ou não benefícios para ambas as partes e é sobre essas alterações que nos debruçaremos nas duas subcategorias seguintes: a Aprendizagem dos Alunos e o Desempenho das Funções Docentes

Subcategoria: A Aprendizagem dos Alunos

No que concerne à aprendizagem dos alunos, temos trinta unidades de registo, ligadas a indicadores de satisfação, que se relacionam com vários aspectos. Para a maioria das entrevistadas, entrar em agrupamento trouxe benefícios para a aprendizagem dos alunos em vários aspectos:

Em primeiro lugar, a passagem a agrupamento tornou possível fazer reuniões de articulação entre os dois níveis de ensino, o 1º e o 2º ciclos. Estas reuniões permitem caracterizar os alunos que vão integrar as turmas de quinto ano de modo a que se facilite o diagnóstico da turma.

“Nós temos feito várias reuniões, principalmente no princípio do ano, desde que passámos para agrupamento, nós, 1º ciclo, com os professores do 2º ciclo.” (ENT2-45)

“A meu ver, a grande vantagem do agrupamento foi a articulação do 1º ciclo com o 2º ciclo, com reuniões do Conselho de Turma com a Professora Titular da turma (...)” (ENT3-56)

“(...) a turma é caracterizada, são discriminadas as dificuldades das crianças, o que eles têm de bom, as dificuldades, os comportamentos.” (ENT3-57)

“Eu acho que trouxe benefícios porque o conhecimento mais aprofundado de cada aluno, só pode ajudar.” (ENT4-56)

“(...) no 2º ciclo, sabem, quando eles chegam, que problemas é que existem. “Neste aspecto, eu acho que trouxe benefícios.” (ENT5-52)

Mas estas reuniões, entre os professores de 1º ciclo e os professores do 2º ciclo não servem apenas para caracterizar os alunos. Também são realizadas reuniões entre estes professores, com a finalidade de se analisarem os programas e, muitas vezes, se fazerem sugestões.

“(…)Nas reuniões que temos inicialmente, falamos da matéria que foi dada, se será bom no quinto ano incidirem mais, neste ou noutro aspecto, no que tivemos mais dificuldade em trabalhar, etc.” (ENT4-57)

“É uma articulação dos programas que penso que beneficiou os alunos.” (ENT4-60)

“Todos os anos se fazem as reuniões de articulação.” (ENT5-47)

“Fazemos também reuniões onde os professores do 2º ciclo nos dizem para não dar tanto isto, para dar mais aquilo no programa, mas às vezes não se consegue. O problema é que o nosso programa também é muito extenso e o mal é que há uma certa desarticulação entre o programa de 1º ciclo e o de 2º ciclo.” (ENT6-61)

“Penso que estas reuniões trazem benefícios para os miúdos e para a sua aprendizagem.” (ENT6-63)

Outro aspecto considerado vantajoso e que se pode interpretar como indicador de carácter satisfatório, apontado por três das docentes, é decorrente da partilha de recursos humanos, nomeadamente o contacto dos alunos com outros professores, em outras aulas.

“(…)Também a vinda de outros professores, como o de Inglês e Religião e Moral, trouxe vantagens para o processo ensino-aprendizagem. E com estes professores, os alunos despertam logo o interesse, porque os miúdos gostam tanto, pois lidam com tantos filmes e jogos em Inglês.” (ENT4-61)

“O facto de contactarem com outros professores também é bom. Assim, não se habituam sempre a uma só professora e isto também é bom para eles.” (ENT4-63)

“(…) o facto dos alunos terem Inglês, logo desde que entrámos em agrupamento, isso beneficiou os alunos.” (ENT5-54)

“Mesmo a partilha de recursos também traz benefícios (…)” (ENT6-64)

A imagem dos professores 1º ciclo para os professores de 2º ciclo apresenta-se como outro aspecto que podemos interpretar como indicador de satisfação. Segundo a entrevistada número cinco (ENT5), os professores do 2º ciclo começam a perceber melhor a realidade do 1º ciclo e a construir uma nova imagem destes docentes.

“Eu penso que as colegas já não têm aquela ideia que tinham a nosso respeito tão negativa, porque para muitas delas, nós não sabíamos ensinar os meninos e agora, com estas reuniões, acho que já nos compreendem melhor (...)” (ENT5-50)

“Os colegas de outros ciclos vão, apesar de lentamente, ficando com uma imagem mais positiva a nosso respeito, ou seja a respeito do 1º ciclo.” (ENT5-69)

“(…) já sabem desde o início, que os alunos são alunos do agrupamento desde que entram no 1º ano e saem no 9º ano. Se os problemas estão no 1º ciclo, senão ficarem resolvidos, vão ser os problemas que vão passar para os outros ciclos.” (ENT5-51)

No que diz respeito aos indicadores de índole insatisfatória (dezasseis unidades de registo) prendem-se com vários motivos, os quais analisaremos de seguida:

Um dos motivos, indicado por três entrevistadas, relaciona-se com a desarticulação que existe entre os programas dos dois ciclos. Não bastando essa desarticulação, nas reuniões onde, supostamente, se tentam articular os programas, os professores do 2º ciclo, por desconhecerem os conteúdos leccionados no 1º ciclo, acusam os professores deste nível de ensino, de não prepararem bem os alunos e que parte das dificuldades dos discentes a eles é devida.

“(…)os professores do 2º ciclo, principalmente aqueles que vão apanhar os alunos no 5º ano deviam estar mais integrados de quais são os programas do 1º ciclo que é para não acontecer o que aconteceu este ano.” (ENT1-61)

“Eles “acusaram-nos” que estavam muito insatisfeitos com o 1º ciclo. Houve uma professora que disse que estava muito insatisfeita porque os alunos do quinto ano que chegaram lá não sabiam pegar numa régua, esquadro, compasso (...)” (ENT1-62)

“Talvez os programas dos 1º e 2º ciclos estejam um pouco desajustados.” (ENT2-47)

“Depois, nessas reuniões, as do 2º ciclo dizem que os meninos estão mal por culpa dos professores do 1º ciclo, mas depois vêm os de 3º ciclo e dizem que a culpa é dos professores do 2º ciclo.” (ENT6-62)

Um segundo motivo é apresentado por três professoras e está ligado ao facto de, nas reuniões de articulação que são feitas, as sugestões apresentadas e

acordadas, muitas das vezes, não são seguidas pois os professores acabam por dar as suas aulas como sempre o fizeram, com a preocupação em cumprir os conteúdos programáticos.

“Fazem-se actas muito bonitas com coisas bonitas que são ditas nas reuniões mas depois na prática não há. Cada um vive na sua casa. Por isso não houve benefício para os alunos até agora. Nenhum mesmo.” (ENT1-67)

“Nós sempre fazemos as reuniões, tentamos arranjar estratégias mas depois somos todos levados a cumprir o programa e a não poder cumprir o que foi sugerido.” (ENT2-48)

“Penso que só com as reuniões não se vai lá. Tinha de haver uma mudança a nível de programas. Portanto, penso que a aprendizagem dos alunos não beneficiou.” (ENT2-49)

“Agora se realmente conseguimos pôr em prática ou não, acho que isso não tem acontecido muito.” (ENT5-46)

Um outro motivo que é revelador de descontentamento para duas docentes entrevistadas, é a ausência de benefícios na aprendizagem dos alunos, com a constituição do agrupamento de escolas. Segundo as duas professoras, o facto de se terem agrupado as escolas, a aprendizagem dos alunos não beneficiou.

“Os alunos não melhoraram a sua aprendizagem por estarmos em agrupamento. Se não formos nós aqui a trabalhar com eles como já o fazíamos, de lá de cima também não vem muito de novo.” (ENT1-68)

“Nestas reuniões, partilhamos as informações que sabemos acerca dos alunos, acerca das turmas mas não vejo que por aí tenham vindo melhoras para a aprendizagem dos alunos porque o ensino em si anda muito mal.” (ENT2-46)

Por último, temos outro aspecto que se revela como indicador de insatisfação, apresentado apenas por uma docente mas que importa igualmente analisar. Este aspecto está relacionado com outros que analisaremos mais aprofundadamente na subcategoria seguinte mas que também ele afecta a aprendizagem dos alunos. Segundo a entrevistada número sete (ENT7), o facto dos professores estarem muito mais sujeitos a burocracias, com mais reuniões e elaboração de actas, também ficam mais desmotivados e que, por falta de tempo, não se dedicarão como antes à preparação de aulas e ao ensino dos alunos.

“(…) o facto de haver muitas reuniões para nós professores, em que muitas vezes, vamos para lá porque somos obrigados e a motivação não é muita, é capaz de não beneficiar muito a aprendizagem dos alunos.” (ENT7-40)

“Acho que é muita papelada e isso satura as pessoas. Muitas vezes dispersamo-nos e não nos concentramos nas matérias que temos de dar.” (ENT7-42)

“As pessoas andam cansadas, pois o trabalho é muito e depois não consegue render tanto nas salas de aula.” (ENT7-43)

“(…) por este lado não se beneficia tanto a aprendizagem dos alunos. Os alunos podiam beneficiar se houvesse menos exigências para connosco.” (ENT7-44)

Subcategoria: O Desempenho das Funções Docentes

A constituição de agrupamentos de escolas, com as mudanças introduzidas pelo novo modelo de gestão das escolas, trouxe também alterações no desempenho das funções dos docentes do 1º ciclo do Ensino Básico.

A maioria das docentes que connosco colaborou expressou sentimentos de insatisfação, com trinta unidades de registo associadas, no que toca ao desempenho das funções docentes, após a constituição do agrupamento de escolas. Várias são as razões que se traduzem em indicadores insatisfatórios, as quais analisaremos de seguida.

Uma razão, partilhada de um modo geral pela maioria das docentes relaciona-se directamente com o aumento de burocracia no desempenho das funções. O aumento de reuniões, por exemplo, é considerado por várias docentes como um aspecto desvantajoso e desmotivante.

“São reuniões por tudo e por nada e convoca-se e não interessa saber se a pessoa pode ou não pode. Com um ar muito frio se diz logo: “Não pode, mete falta. (...) As pessoas começam a andar contrariadas(...)” (ENT1-70)

“O facto de termos que estar a fazer sempre actas por tudo e por nada é que veio tornar as coisas melhores?” (ENT2-51)

“Antes, os professores trabalhavam sem haver necessidade de deixar tudo escrito. Enquanto se está a escrever aquilo que se fez perde-se muito tempo e podíamos estar a fazer muito mais coisas.” (ENT2-54)

“Muitas vezes, se desiste de participar em alguma coisa só com a trabalhadora de ter de preencher tanta coisa.” (ENT4-68)

“ (...) a parte burocrática não tem trazido benefícios. Pelo menos comigo acontece muito isto.” (ENT5-59)

“Qualquer coisinha de nada tem de haver um registo e isso é realmente uma alteração negativa no nosso modo de trabalhar.” (ENT5-60)

“As reuniões, nós já as fazíamos. Agora são um pouco mais e o problema é que temos, por tudo e por nada, que fazer uma acta.” (ENT6-66)

“As pessoas com tanta burocracia e tanta papelada desmotivam.” (ENT7-49)

Outra razão está relacionada com o facto dos professores terem perdido a sua autonomia, quer no processo de decisão quer na resolução de problemas, tal como já foi referido em subcategorias anteriores, e tal modificou bastante o desempenho das funções dos docentes.

“Nas decisões em certa parte alterei o meu desempenho. Vamos imaginar que antes decidia pegar nos meus alunos para ir a um determinado sítio, mesmo perto, falava apenas com a directora e dizia-lhe que dia tantos ia a tal sítio.” (ENT3-62)

“Neste aspecto não temos autonomia e houve uma certa alteração no desempenho das minhas funções.” (ENT3-64)

“Está tudo muito burocrático. Tem que ir lá acima para ser filtrado, muito papel para trás e muito papel para a frente e isso é um senão, realmente muito grande e que altera a nossa maneira de trabalhar.” (ENT5-62)

Por estas razões, quatro das docentes, quando questionadas acerca das vantagens que o agrupamento trouxe para o desempenho das funções, elas afirmaram com convicção que o facto de estarem a trabalhar em agrupamento não trouxe quaisquer benefícios para o desempenho das suas funções, mas sim aumento de trabalho e tal não traz benefícios também para os alunos.

“As pessoas não melhoraram o seu desempenho.” (ENT1-71)

“Não vejo grandes benefícios. O agrupamento não nos trouxe benefícios para o desempenho das nossas funções.” (ENT2-50)

“As mesmas pessoas estão a fazer trabalho a mais. O trabalho aumentou e a mão-de-obra ficou a mesma ou diminuiu e nesta escola diminuiu.” (ENT2-65)

“Não, os professores não viram beneficiado o desempenho das suas funções.” (ENT3-60)

“(...) pelo facto de os professores alterarem as suas funções, tem-se prejudicado a dedicação dos professores aos alunos.” (ENT7-51)

Por outro lado, há quem veja estas situações por outro prisma e considere que a entrada em agrupamento trouxe alguns benefícios para o desempenho das funções docentes.

Com sete unidades de registo traduzidos em indicadores de satisfação, três docentes consideram que trabalhar em agrupamento trouxe vantagens para o desempenho das suas funções, vantagens que se prendem com o facto de haver uma maior colegialidade entre os docentes, reunindo-se os professores de ambas as escolas, por anos de escolaridade.

“O facto de estar em agrupamento ou não, não alterou a minha maneira de trabalhar. Estar em agrupamento ajudou a enriquecer mas eu ensino da mesma forma e com os mesmos métodos.” (ENT4-66)

“Em termos de benefícios, eu vejo como vantagem o facto de agora as duas escolas do 1º ciclo reunirem por anos de escolaridade.” (ENT5-55)

“Os grupos por anos de escolaridade ficam maiores e há possibilidade de as pessoas conversarem, combinarem o que é fazer e o que é não fazer e isso é muito bom, embora haja sempre pessoas que não estão muito para seguir outras regras.” (ENT5-56)

“Nesse aspecto vi alterado o meu desempenho das funções. O facto de trabalhar com as outras colegas da outra escola, implica que eu tenha de ter outra postura e que guiar as aulas de uma maneira diferente da que eu se calhar guiaria.” (ENT7-47)

Ao mesmo tempo, o facto de os professores do 1º ciclo reunirem com os do 2º ciclo, traz alterações para o desempenho das funções e tal pode ser visto como uma vantagem.

“No que respeita às reuniões que temos com o 2º ciclo, tal vai influenciar a maneira como trabalhamos, quando seguimos as sugestões, é uma orientação.” (ENT4-64)

CATEGORIA – Apreciação das docentes face às alterações no processo ensino-aprendizagem

Em termos gerais, no que respeita às alterações no processo de ensino-aprendizagem, à semelhança do que acontece com outras categorias e subcategorias, as apreciações das docentes dividem-se, havendo quem se considere satisfeita com este ponto (três docentes) e quem, pelo contrário, se considere insatisfeita (quatro docentes).

No que respeita às entrevistadas que afirmaram estar satisfeitas com o agrupamento de escolas, obtivemos nove unidades de registo que revelam indicadores de satisfação, e que se prendem com várias justificações, como uma maior ligação entre os professores, uma maior partilha de experiências e os benefícios na aprendizagem dos alunos, já enunciados anteriormente.

“Em alguns aspectos eu gosto mais de trabalhar em agrupamento. Estou satisfeita. Encontro-me satisfeita com estas alterações.” (ENT4-69)

“Neste domínio considero que estou satisfeita (...)” (ENT5-63)

“ (...) acho que há colaboração.” (ENT5-64)

“ (...) maior proximidade entre professores.” (ENT5-68)

“ (...) nas reuniões que temos, uma vez por mês, (...) já se consegue aferir o que é que a pessoa fez, o que se vai fazer e estar até mais segura.” (ENT5-65)

“Neste aspecto, acabou por haver benefícios, quer para quem ensina quer para quem aprende.” (ENT5-66)

“Eu cada vez mais me capacito que uma pessoa sozinha não é nada. Precisamos uns dos outros.” (ENT5-67)

“ (...) não vou dizer que não estou satisfeita.” (ENT6-70)

“Pesando tudo o que falámos. A aprendizagem dos alunos foi beneficiada e por isso posso dizer que estou satisfeita.” (ENT6-71)

No que concerne às entrevistadas que se consideram insatisfeitas com as alterações no processo de ensino-aprendizagem, com indicadores de carácter insatisfatório (dez unidades de registo), as mesmas apresentaram vários motivos.

Um dos motivos que foi apresentado pela entrevistada número um, prende-se com o facto de as pessoas não se respeitarem como antigamente.

“Acho que antigamente, as pessoas tinham mais respeito umas pelas outras e agora não, o que me entristece, pois começo a ver as pessoas a atropelarem-se e para quê não sei.” (ENT1-72)

“Não vejo melhorias nenhuma a este nível com o agrupamento de escolas.” (ENT1-73)

Outro motivo, indicado por três docentes está relacionado com a perda de autonomia a vários níveis com o aumento da burocracia, como já foi referido anteriormente.

“Não estou satisfeita porque são papéis para isto e para aquilo.”
(ENT2-57)

“(…) não vejo benefícios para os professores nem para os alunos(…)
(ENT2-58)

“(…) o facto de agora já não termos tanta autonomia aí já vai interferir a nível pedagógico.” (ENT3-65)

“Era mais fácil antes do agrupamento das escolas.” (ENT3-69)

“(…) pode ter trazido grandes mudanças, mas dizer que estas mudanças foram boas ou que proporcionaram um melhor processo de ensino aprendizagem, sinceramente não.” (ENT3-72)

“(…) como estava antigamente eu sentia-me mais satisfeita.”
(ENT7-52)

“Apesar de haver pontos positivos mas estava mais satisfeita. Antes do agrupamento eu sentia que trabalhava com mais autonomia e agora isso não é assim.” (ENT7-53)

CATEGORIA – Apreciação global das docentes acerca do agrupamento das escolas

Uma vez analisados vários aspectos acerca da constituição do agrupamento de escolas, interpretemos a penúltima categoria deste trabalho que terá como objectivo, dar a conhecer a apreciação global feita pelas docentes entrevistadas.

Assim, obtivemos várias apreciações que exprimem indicadores de satisfação geral com o agrupamento (catorze unidades de registo), que passaremos a descrever e a interpretar.

Uma das principais razões, apresentada por três docentes que as leva sentirem-se satisfeitas em trabalhar em agrupamento prende-se com a melhoria das relações humanas, entre os professores das escolas pertencentes ao agrupamento.

“Não posso dizer que as coisas funcionam mal, a nível de relações humanas, pois isso tudo funciona muito bem.” (ENT3-77)

“(…) a relação humana está melhor, mais aberta entre os docentes. Essa relação, para além de estar mais aberta também aumentou, não ficando só por esta escola mas sim abrangendo as outras também.” (ENT4-73)

“Ora, esta relação é boa para nós, o facto de sermos mais sociáveis. Para os alunos isto também é muito bom.” (ENT4-74)

“Sempre que vamos lá, eles recebem-nos muito bem e estão abertos a ajudar.” (ENT4-41)

“No geral, pesando tudo, vantagens e desvantagens de que já falámos, talvez a parte da relação humana e a partilha de recursos vão sobrepor as outra que discordo. Assim, gosto de estar neste agrupamento, com os elementos que o compõem, com os quais me sinto à vontade e valorizo.” (ENT4-84)

“A relação dos professores ficou melhor. Na escola sede estão sempre a convidar-nos para ir lá a actividades.” (ENT6-73)

“ Para as outras colegas da escola sede também não tem sido muito fácil, pois não conheciam muito bem o 1º ciclo. E começam a dar-nos mais valor... Parece que a ideia de professores de primeira e professores de segunda já vai sendo alterada e ultrapassada.” (ENT6-78)

Outra razão, apresentada pela entrevistada número seis, está relacionada com os benefícios trazidos, após a constituição do agrupamento, para a aprendizagem dos alunos que faz com que no geral a docente se sinta satisfeita.

“Eu penso que trouxe mais vantagens do que desvantagens e é bom pensarmos assim.” (ENT6-72)

“Os alunos têm benefícios na aprendizagem.” (ENT6-74)

“(…) posso dizer que estou satisfeita. Reconheço que havia coisas que funcionavam muito melhor antes do agrupamento mas vamos tentando modificar o que está mal e penso que de ano para ano as coisas vão melhorando.” (ENT6-77)

Por outro lado, constatámos, pela observação dos indicadores de carácter insatisfatório (vinte e oito unidades de registo), que há docentes que, na globalidade, revelaram estar insatisfeitos com o agrupamento de escolas.

As razões do aparecimento desses indicadores insatisfatórios têm a ver com os aspectos que apresentaremos seguidamente.

Uma das razões apresentada por duas professoras que colaboraram connosco, e que já foi várias vezes focada ao longo deste trabalho, diz respeito ao aumento da burocracia que a constituição do agrupamento de escolas trouxe para o funcionamento das escolas do 1º ciclo e que causa insatisfação docente.

“(…) estamos a ser menos activos do que aquilo que éramos antes. Precisamente por causa de toda a burocracia. Excepto no que toca àquilo que falámos sobre a partilha.” (ENT1-75)

“Esta escola em si, não lucrou nada com a entrada em agrupamento, só perdeu.” (ENT1-76)

“(…) não estou nada satisfeita por ter entrado em agrupamento porque perdi muitas coisas que eu tinha e que traziam qualidade para a escola e agora não…” (ENT1-83)

“(…) eu sei que há sítios onde fazem as actas a computador e aqui temos de passar tudo à mão no livro de actas. E são coisas deste género que têm de ser como querem e como dizem e nós aqui temos de fazer e acabou.” (ENT5-74)

“Mas reconheço que antes do agrupamento havia uma série de coisas que funcionava melhor e nós sentíamos uma liberdade bem diferente, pois eu penso que não é por se estar em agrupamento que se cumpre mais ou menos.” (ENT5-81)

Outra razão está relacionada com o grande controlo que passou a existir por parte do Conselho Executivo com a entrada em agrupamento. Segundo a

entrevistada número cinco, o controlo que é feito é excessivo e é causador também de insatisfação.

“Agora este controlo veio evitar muitos excessos que assisti em algumas escolas. Se calhar, não será uma vantagem, pois temos muita gente a controlar. São os pais, principalmente, e não sei como vai ser daqui a uns anos...” (ENT5-82)

“Isto também depende muito das pessoas que estão, pois gostam muito de estar por dentro de tudo o que se faz.” (ENT5-76)

Mas se por um lado há quem considere que o Conselho Executivo e o seu excessivo controlo lhe causa insatisfação, há por outro lado quem considere que a sua insatisfação não se prende com o próprio Conselho Executivo mas com quem está hierarquicamente acima.

“Eu acho que o sistema é que está mal, que nem sei mesmo o quê.” (ENT2-70)

“Poderia estar mais satisfeita com o agrupamento de escolas...” (ENT2-66)

“A grande vantagem que tem é para o Ministério, a poupança de recursos económicos porque de resto, não vejo grandes vantagens.” (ENT3-71)

“Para mim, o agrupamento é apenas uma maneira de poupar recursos económicos. É uma versão economicista do Ministério.” (ENT3-73)

“Agora a insatisfação não tem a ver com as pessoas mas sim com o sistema porque parte do Ministério. Por muita boa vontade que o órgão de gestão tenha, têm de cumprir ordens da DREL, do Ministério da Educação.” (ENT3-78)

“O mal não está neste agrupamento, está acima do próprio agrupamento. Tudo tem a ver com a concepção dos agrupamentos (...)” (ENT3-79)

O facto da constituição ter sido imposta não deixando alternativas, aparece como outra razão que desmotivou os docentes e que os deixou insatisfeitos, como o comprovam estas duas docentes.

“Foi tudo muito imposto...” (ENT7-67)

“(...) isto dos agrupamentos foi legislado e fomos para agrupamento quer quiséssemos, quer não.” (ENT5-79)

“Eu preferia, muito honestamente, o modelo de gestão anterior a este.” (ENT7-64)

“Eu iria sentir-me mais satisfeita e mais motivada.” (ENT7-66)

CATEGORIA – Soluções para as desvantagens do agrupamento de escolas

Para finalizar a participação das docentes entrevistadas pedimos-lhes que apresentassem possíveis soluções/propostas para minimizar desvantagens encontradas nesta conversa acerca do agrupamento de escolas. É sobre essas soluções que nos debruçaremos ao longo das próximas linhas.

Ao contrário do que fizemos para todas as categorias e subcategorias atrás caracterizadas, nesta categoria não relacionaremos as unidades de registo obtidas com indicadores de satisfação ou de insatisfação, uma vez que são apenas propostas e como tal, elas pressupõem logo à partida a satisfação docente.

Assim, como uma das propostas, apresentada por cinco entrevistadas, é a diminuição da burocracia a que os professores estão sujeitos no seu dia a dia.

“Diminuir um pouco a burocracia...”(ENT2-62)

“Partindo da ideia que a grande desvantagem é a dependência que o 1º ciclo tem em relação ao 2º e 3º ciclos e a burocracia, o tempo.” (ENT3-74)

“Acho que deveriam passar um pouco mais de autonomia para as escolas e acabar com tanta burocracia.” (ENT5-75)

“Quando precisamos de ir a certas visitas de estudo, penso que não há razão de ser irem ao Conselho Pedagógico. São coisas que poderiam ser resolvidas aqui e escusavam de ir lá para cima para o Conselho Pedagógico.” (ENT6-76)

“Diminuir a papelada e a burocracia a que os professores estão sujeitos, no dia a dia.” (ENT7-58)

Outra solução para minimizar as desvantagens é a transferência de mais autonomia para as escolas do 1º ciclo. Autonomia no que respeita ao processo de decisão, à resolução de problemas e à gestão financeira. Esta solução é partilhada por quatro professoras que colaboraram connosco.

“Acho que fazia falta mais elementos para nos representarem, mais autonomia para resolver problemas e tomar decisões.” (ENT4-75)

“(…) dar mais autonomia às escolas do 1º ciclo para resolver certos problemas, coisa que eu penso que é muito específico do nosso agrupamento. Pelo contacto que tenho tido com o outro agrupamento aqui da nossa cidade, sei que lá têm mais autonomia, um poder de decisão maior.” (ENT5-73)

“Passar mais autonomia para as escolas e neste caso para a coordenadora da escola, quer seja para resolver problemas, quer seja para decidir e mesmo na parte financeira.” (ENT6-75)

“A nível financeiro nós é que geríamos o nosso dinheiro e acho que era assim que deveria continuar.” (ENT4-79)

“Dar mais autonomia para decidir e para resolver problemas, como falámos há pouco e principalmente nas verbas.” (ENT7-59)

“(…) dar mais autonomia, com limites claro, mas também não é necessário tanto controlo e andarem tanto em cima das pessoas, porque as pessoas sempre trabalharam e vão continuar a trabalhar senão se sentem tão pressionadas.” (ENT7-63)

Uma maior representatividade no órgão de gestão, surge também como proposta para solucionar as desvantagens. Esta proposta foi apresentada por duas entrevistadas.

“Mais representatividade, mais valor e que tivessem mais peso as nossas opiniões.” (ENT4-27)

“Começo pela representatividade maior do nosso nível de ensino, as coisas seriam um pouco diferentes.” (ENT5-72)

Outra proposta apresentada por duas professoras está relacionada com a existência de mais recursos nas escolas, quer materiais, quer humanos para que possa haver uma maior partilha.

“Haver também mais recursos humanos.” (ENT2-64)

“Os recursos humanos que se calhar estão disponíveis e que terão de ir para esse quadro de supranumerários porque não têm horários, esses recursos podiam ser aproveitados aqui (…)” para dar as actividades extracurriculares (...) (ENT3-75)

“Partindo do princípio de que não há muita partilha, acho que se houvesse mais e se as coisas fossem como realmente estavam previstas e se as escolas fossem dotadas de meios, de pessoal, financeiros, de material, com isto tudo, era capaz de ser interessante.” (ENT3-47)

“Relativamente aos materiais, poderia ser um pouco melhor também, pois nós temos muita falta de materiais (...)” (ENT4-76)

“Chegávamos hoje à papelaria, víamos o que nos fazia falta e escolhíamos e comprávamos. Neste aspecto acho que devíamos ter mais autonomia para gerir o dinheiro.” (ENT4-82)

A entrevistada número um apresentou ainda como solução a existência de mais humanidade por parte da pessoa que está à frente do Conselho Executivo,

não impondo tanto as coisas, devendo vir também mais às escolas do 1º ciclo para se aperceber da realidade das mesmas.

“(…) acho que a pessoa que está à frente do órgão de gestão, poderá ter muito mérito, pode ser uma ótima funcionária mas falta melhorar a parte humana. Quem está à frente de um agrupamento, deve ser recto e tem de ser humano.” (ENT1-77)

“(…) como é que as pessoas que estão na gestão conseguem saber que as coisas estão a funcionar bem? Talvez vir à escola mais vezes, não sei…” (ENT2-63)

“Também não nos deveriam impor tanto as coisas. As pessoas devem agir livremente, até porque as coisas correm muito melhor do que quando são impostas.” (ENT7-61)

Por último, não poderíamos deixar de apresentar a proposta da entrevistada número sete que defende que em caso de necessidade de agrupamento de escolas, só o agrupamento horizontal, pois misturar realidades diferentes é pouco vantajoso.

“Em caso de agrupamento, talvez aceitasse melhor e me sentisse mais satisfeita com um agrupamento horizontal onde existem realidades mais semelhantes e isso talvez fosse mais positivo. Misturar realidades diferentes, não é bom.” (ENT7-65)

Capítulo IX
Conclusões e Recomendações

Uma vez concluída esta investigação, com a qual pretendemos aferir, através de um estudo de caso no concelho de Vila Franca de Xira, se os docentes do 1º ciclo do ensino básico se encontravam satisfeitos com a constituição de agrupamentos de escolas, passaremos a apresentar as conclusões deste nosso trabalho.

Cientes da impossibilidade de generalização destas conclusões, uma vez que os dados obtidos se referem apenas ao agrupamento em causa, podemos, no entanto, afirmar que esta poderá também ser a realidade de muitos outros agrupamentos de escolas, de norte a sul do nosso país. O espelhar desta realidade, poderá contribuir para uma melhor compreensão do “mal-estar” docente mais ou menos generalizado.

Iniciámos então a nossa investigação por uma pesquisa exaustiva do estado da arte, na qual nos apercebemos, rapidamente, que são ainda muito escassos os estudos acerca da satisfação profissional dos docentes do 1º ciclo do ensino básico.

A inquietação surgida com a (in)satisfação dos docentes do 1º ciclo com a entrada em vigor de um novo modelo de gestão que levou à criação de agrupamentos de escolas, com realidades diferentes, levou-nos, numa primeira fase, a percorrer o passado da Administração e da Gestão deste nível de ensino. Este percurso permitiu-nos um conhecimento aprofundado dos modelos de gestão instituídos ao longo de praticamente um século, relacionando-os sempre com os regimes políticos instituídos. Numa segunda fase desta revisão da literatura, elaborámos um quadro teórico-conceitual com as principais teorias motivacionais que condicionam a satisfação profissional.

Terminada a revisão da literatura, entrámos no estudo empírico, no qual adoptámos uma metodologia qualitativa, com recurso à técnica da entrevista, recurso esse que foi aplicado a sete docentes do quadro de duas escolas do 1º ciclo do ensino básico. As razões da selecção da amostra mencionada prenderam-se com a experiência profissional destas docentes na escola, antes e após a entrada em agrupamento.

Através da conversa com as docentes que connosco colaboraram verificámos então que a maioria das docentes, apesar de se sentir satisfeita com algumas mudanças introduzidas por este novo modelo de gestão, se revela, no geral, insatisfeita com a entrada em agrupamento de escolas. Esta insatisfação é expressa, directamente, nas palavras de algumas docentes, ou indirectamente concluída por nós ao depararmo-nos com afirmações conformistas, tais como: “Poderia estar mais satisfeita com o agrupamento de escolas(...)” (ENT2-66); “Se ficarmos a sentir-nos insatisfeitas então, ainda pior ficamos.” (ENT2-68); “Nós estávamos habituadas a trabalhar de maneira diferente e tudo o que é diferente custa um pouquinho no início. Agora também não podemos fazer nada e não podemos estar contra o sistema senão ainda é pior.” (ENT5-80); “Mas reconheço que antes do agrupamento havia uma série de coisas que funcionava melhor e nós sentíamos uma liberdade bem diferente, pois eu penso que não é por se estar em agrupamento que se cumpre mais ou menos.” (ENT5-81). Sentimos ainda mais liberdade para reconhecer estas afirmações como manifestações de insatisfação geral com o agrupamento de escolas pois as mesmas foram acompanhadas de uma série de expressões faciais, indicadoras de descontentamento. Ao mesmo tempo, apercebemo-nos, várias vezes, no decorrer das entrevistas, que as docentes entrevistadas demonstraram um certo receio em falar e de afirmar no decorrer da gravação, certas opiniões, apesar de lhes ter sido garantido o anonimato total. Comentários do género “Ai se elas ouvem isto!...”, levam a concluir que as docentes em certos aspectos tiveram receio de expressar o que sentiam.

No geral, constatámos então por parte da maioria das docentes entrevistadas, sentimentos de satisfação com:

- o membro que representa o 1º ciclo no Conselho Executivo;
- as representantes deste nível de ensino no Conselho Pedagógico;
- a representatividade suficiente do 1º ciclo na Assembleia de Escola;
- a diminuição do trabalho administrativo tendo este passado para a secretaria da sede do agrupamento; Este trabalho administrativo das escolas, como

pudemos constatar nas primeiras páginas desta investigação, apesar da sua maioria estar nas mãos das Delegações Escolares, também uma boa parte era assegurada pelos professores do 1º ciclo, nas suas escolas. Com este tipo de trabalho, os professores encarregues de o fazer sempre despenderam muito do seu tempo, que poderia ser canalizado para assuntos pedagógicos.

- a partilha de recursos educativos, quer sejam humanos, materiais, físicos...;

- a melhoria das relações interpessoais entre os docentes das duas escolas, reunindo os mesmos, ordinariamente, para planificarem o trabalho em conjunto, reforçando-se um espírito de colegialidade instituído pela Reforma da Administração do Ensino Primário de 1974, e que já tinha tido algumas luzes na Reforma de 1919, com o aparecimento dos Conselhos Escolares.

- os benefícios trazidos para a aprendizagem dos alunos.

Por outro lado, as razões da insatisfação profissional, expressas pela maioria das entrevistadas, prendem-se com factores a que Herzberg denominou de Higiénicos, uma vez que estão ligados a aspectos extrínsecos, como as condições de trabalho e a política administrativa praticada no emprego. As docentes entrevistadas revelaram sentir-se insatisfeitas com:

- o desequilíbrio existente entre a representatividade do 1º ciclo no Conselho Executivo e no Conselho Pedagógico, quando comparada com a dos outros níveis de ensino;

- a mistura de realidades com diferenças bastante acentuadas como é o caso da realidade do 1º ciclo e da realidade do 3º ciclo;

- a perda de autonomia no processo de decisão e na resolução de problemas;

- o aumento significativo da burocracia e conseqüente lentidão no processo de decisão e resolução de problemas;

- o excesso de controlo e inflexibilidade por parte do Conselho Executivo;

- a perda de autonomia financeira por parte da escola na aquisição de materiais;

- a fraca preparação por parte dos serviços administrativos em lidar com os problemas do 1º ciclo;

- o facto da partilha de recursos humanos entre as escolas ser menor agora do que era no início do agrupamento;

- o aumento de burocracia no desempenho das funções docentes;

- a imposição do novo modelo de gestão às docentes.

Com base nestes aspectos, apurados no estudo empírico que desenvolvemos e que são causadores de insatisfação docente, propomos algumas recomendações que, uma vez implantadas, extinguirão ou pelo menos minimizarão o descontentamento sentido. Desta forma contribuir-se-á para uma melhoria do ensino em geral deste nível de ensino, pois, tal como nos refere Florbela Trigo Santos (1996, p. 27) «Professores perturbados afectarão a qualidade das actividades e contextos na sala de aula, o que se relacionará, inevitavelmente com a qualidade da aprendizagem dos alunos».

Assim, as nossas recomendações, talvez ousadas e ambiciosas, pretendem uma intervenção de dois tipos: uma intervenção por parte do Conselho Executivo, no que respeita à sua postura enquanto órgão de gestão, e uma intervenção, a nível da política educativa, por parte do Ministério da Educação.

a) Uma maior representatividade do 1º ciclo do ensino básico nos órgãos de gestão do agrupamento. Seria necessária uma reformulação a nível legal acerca da representatividade que este nível de ensino deve ter nos órgãos de gestão. Em comparação com o 2º e 3º ciclos, a representatividade do 1º ciclo no Conselho Pedagógico é bastante reduzida, tendo apenas uma representante de cada escola, ao passo que os outros ciclos têm um representante de cada departamento entre outros membros que também fazem parte destes níveis de ensino. Os profissionais do 1º ciclo do ensino básico consideram necessária uma representação equitativa neste e noutros órgãos de gestão, pois só assim se poderá contribuir para uma melhor defesa dos direitos deste nível de ensino que apresenta uma realidade específica, diferente dos outros ciclos.

b) Maior autonomia para as escolas do 1º ciclo quer na resolução de problemas quer no processo de decisão. As professoras entrevistadas reclamam uma maior autonomia que entendem dever ser dada pelo Conselho Executivo. Segundo estas, a entrada em agrupamento retirou-lhes toda e qualquer autonomia existente nas escolas até então. As docentes consideram que existem certos e determinados assuntos, que poderão ser resolvidos e decididos na escola do 1º ciclo, evitando a intervenção por parte dos órgãos de gestão do agrupamento. Este processo torna-se muito mais demorado e burocrático. De referir que esta foi uma das maiores perdas para os professores do 1º ciclo do ensino básico, no que toca ao poder de decisão. Como já foi mencionado no terceiro capítulo desta investigação, a propósito da Administração e Gestão das escolas primárias, o Conselho Escolar, introduzido pela Reforma de 1919, apenas interrompido pela Reforma de 1933 e pelos ideais políticos do Estado Novo, foi sempre o órgão de soberania da escola. Apesar de depender hierarquicamente da Delegação Escolar, o Conselho Escolar teve sempre autonomia para, de acordo com a Lei, decidir o que melhor se adequasse à realidade da escola. Para além do poder de decisão, também era o Conselho Escolar que nomeava o Director de Escola que deveria, executar o que fosse decidido colegialmente.

c) Diminuição da burocracia. As docentes entrevistadas revelaram um grande descontentamento com a burocracia em que o seu trabalho ficou envolvido, após a entrada em agrupamento de escolas. De facto, não era próprio da realidade específica do 1º ciclo, tal como algumas docentes o afirmaram, a existência de tantas reuniões, das quais se fazem actas e relatórios, das propostas que serão discutidas e sujeitas à aprovação nos órgãos de gestão do agrupamento e que por sua vez, deverão ser novamente transmitidas em reunião de Conselho de Docentes. Nas escolas do 1º ciclo, antes da entrada em agrupamento, o Conselho Escolar decidia no momento aquilo que surgia e havia menos morosidade quando comparado com os dias que correm.

d) Concessão de autonomia financeira no que respeita à compra de materiais. O 1º ciclo é um nível de ensino, no qual é necessária uma grande

diversidade de materiais de desgaste. A ideia de um ensino de “quadro e giz”, tal como nos refere Formosinho (1998), já há muito que se encontra desajustada. Assim sendo, os docentes reclamam a “autonomia”, se é que se pode chamar de autonomia à possibilidade de se criar uma “caixa escolar”, tal como foi feito durante muito tempo, a qual estaria à disposição do 1º ciclo para suprir necessidades pontuais. Habitados a uma fraca disponibilidade financeira por parte da autarquia, o 1º ciclo sempre tentou colmatar estas dificuldades, através da dinamização de projectos, angariando assim fundos. Ao mesmo tempo, numa época em que se fala de escolaridade obrigatória e gratuita, há muito expressa na Constituição da República Portuguesa, os professores do 1º ciclo sempre se viram obrigados a pedir também um donativo aos pais para a ajuda na aquisição de materiais de desgaste. Foi sempre com este dinheiro que as escolas do 1º ciclo foram suprimindo as suas necessidades. Neste momento, sob pena da utilização desse dinheiro ser associada à existência de um “saco azul” nas escolas, estes fundos são todos entregues ao órgão de gestão do agrupamento responsável pela área financeira. Os professores do 1º ciclo contestam o lado pouco prático que tal alteração trouxe para as escolas. Fazer uma requisição com uma antecedência significativa, e não saber quando e se os materiais vão ou não ser comprados tem sido considerado muito insatisfatório. Surgem situações em que é necessário comprar determinado material e que necessitam de uma intervenção mais rápida e eficaz.

e) A existência de mais recursos educativos, sejam eles humanos, materiais, físicos, para que possa haver uma maior e melhor partilha. As docentes que conosco colaboraram, consideram que cada vez mais os recursos estão a ser mais escassos, fruto de políticas governamentais. Só com uma intervenção por parte do Ministério da Educação na concessão de mais recursos educativos, se pode ter uma partilha de recursos educativos, alcançando assim um dos grandes objectivos do novo modelo de gestão quando reordenou a rede educativa e agrupou escolas.

f) Mudança de atitude por parte do Conselho Executivo. As docentes do 1º ciclo reclamam uma menor pressão por parte deste órgão de gestão. Segundo estas

existe um excessivo controlo e uma certa inflexibilidade que causa alguma insatisfação. As docentes sentem-se muito controladas e pressionadas na sua prática quotidiana.

h) Por último, partilhamos da sugestão de uma das entrevistadas, a qual tem sido muito debatida por vários investigadores da administração e gestão educacional e que nos parece importante ser levada em linha de conta pelo Ministério da Educação. A existência de agrupamentos de escolas horizontais, com escolas do mesmo nível de ensino ou quanto muito com os dois primeiros níveis, o Pré-escolar e o 1º ciclo, parece ser uma organização da rede educativa com maiores perspectivas de sucesso e que causarão uma maior satisfação docente.

Para terminar, consideramos que a satisfação dos docentes deveria ser considerada como uma intervenção prioritária. Em vez de lhes serem impostas mudanças organizacionais, esta classe de profissionais deveria ser chamada a intervir e a pronunciar-se sobre a qualidade das mesmas para a educação. São os professores, que estão nas escolas, que melhor conhecem as necessidades de mudança. São eles quem melhor pode identificar o que está mal e são eles que podem, através da sua experiência, propor possíveis mudanças. É este conhecimento da realidade escolar que faz também dos professores, peças fundamentais na Administração e Gestão Educacional. Ao longo dos tempos, os docentes foram chamados a intervir na Administração e Gestão das escolas, a nível local, a nível concelhio ou a nível distrital, tal como nos faz referência Ferreira (1992, p.137).

Bibliografia

Bibliografia Temática

AFONSO, Natércio (2000). *O Novo Modelo de Gestão em Jeito de Entrevista com Natércio Afonso*. Lisboa. IGE.

AFONSO, Natércio (2001). *Participação e Funcionamento das Escolas: O Ponto de Vista dos Presidentes das Assembleias*. Lisboa. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

ALMEIDA, Isabel Maria (2006). *Nível de Satisfação de Educadores de Infância: Estudo nos Concelhos abrangidos pelo Quadro Zona Pedagógica de Viseu*. Lisboa. Universidade Aberta

ALVES, Francisco (1991). *A Satisfação/Insatisfação Docente: Contributos para um Estudo da Satisfação/Insatisfação dos Professores Efectivos do 3º Ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário*. Lisboa. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

AMIGUINHO, Abílio (1998). *Dinâmicas de integração, organização e funcionamento numa escola básica integrada*. (Texto policopiado). Lisboa. ME-DAPP

AZEVEDO, José Maria Moreira (1995). *Os Nós da Rede. O Problema das Escolas Primárias em zonas Rurais*. (Texto policopiado). Porto. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

BARROSO, João (1995). *Para uma Abordagem Teórica da Reforma da Administração Escolar: A Distinção entre “Direcção” e “Gestão”*. Revista Portuguesa de Educação.

BARROSO, João (1997). *Autonomia e Gestão das escolas*. Lisboa: Ministério da Educação.

BARROSO, João (2001). *Relatório Global da Primeira Fase do Programa de Avaliação Externa*. Lisboa. [Centro de Estudos da Escola, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Lisboa](#).

BARROSO, João (2001). *Programa de Avaliação Externa do Processo de Aplicação do Regime de Autonomia, Administração e Gestão das Escolas e Agrupamentos de Escolas definido pelo Decreto-Lei nº. 115-A/98, de 4 de Maio (Protocolo ME/FPCE de 28 /4/1999)*

BARROSO, João (2001). *Imagens em Confronto: Relatório Sectorial I – A Opinião de Representantes das Direcções Regionais de Educação de Associações Sindicais, de Pais e Encarregados de Educação e de Alunos*. Lisboa. [Centro de Estudos da Escola, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Lisboa](#)

BENAVENTE, Ana (1999). *Escola, Professoras e Processos de Mudança*. Lisboa, Biblioteca do Educador.

BOTH, Jorge (2005). *Motivação: uma breve revisão de conceitos e aplicações*. Disponível em <http://www.efdeportes.com/efd89/motivac.htm>

CABRAL, A. P. Dias (2003). *Satisfação/Insatisfação no Trabalho: Educadoras de Infância Rede Pública/IPSS. Estudo do Concelho de Peniche*. Lisboa. Universidade Aberta.

CANÁRIO, Rui (1997). *Educação e Perspectivas de Desenvolvimento do «Interior», in Colóquio promovido pelo Presidente da República durante a Jornada da Interioridade realizado a 13 de Junho*, em Idanha-a-Nova. Disponível em http://www.presidencia republica.pt/pt/biblioteca/outros/interioridade/1_3.html

CANASTRA, Fernando e **Moura**, Rui (1999). *O Novo Regime de Administração e Gestão Escolar: a sua implantação* (excerto da versão integral), disponível em <http://members.tripod.com/RMoura/nmg.htm>

CLÍMACO, Maria do Carmo e **RAU**, Maria José (1999). *O Ensino Básico em Portugal*. Lisboa. Edições Asa

COSTA, Jorge (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Lisboa, Edições Asa.

DELGADO, João e **MARTINS** Edio (2002). *Autonomia, Administração e Gestão das Escolas Portuguesas – 1974 – 1999*. DAPP. Ministério da Educação. Lisboa

DINIS, Luís Leandro (2001). *Tempos, Ritmos e Processos: Da Comissão Executiva Instaladora à Direcção Executiva: Relatório Sectorial 3 – Diagnóstico Sobre o Processo de Aplicação do Decreto-Lei 115-A/98*. Lisboa. [Centro de Estudos da Escola, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação - Universidade de Lisboa](#).

ESTEVE, José Manuel (1991). *O Mal-estar Docente*. Lisboa: Escher.

ESTRELA, Maria Teresa (1997). *Viver e Construir a Profissão Docente*. Porto. Porto Editora.

FENPROF (2004). *Jornal da Fenprof, nº 191 de Fevereiro de 2004*. Lisboa. Disponível em <http://www.fenprof.pt/?aba=39&cat=142&doc=336&mid=135>

FENPROF (1998). *O novo modelo de gestão*. In *Escola Informativa, nº 139*, p.p. 1-5.

FERREIRA, Henrique (1992). *A Administração da Educação Primária entre 1926 e 1986: Que Participação dos Professores?* Braga. Universidade do Minho.

FERNANDES, António (2003). *Democracia e Gestão Profissional: Os Equívocos de uma Proposta Governamental*. Cadernos da FENPROF, nº37.

FORMOSINHO, João (1998). *O Ensino Primário. De Ciclo Único do Ensino Básico a Ciclo Intermédio da Educação Básica*. Lisboa, PEPT.

FORMOSINHO, João; **MACHADO**, Joaquim (1999). *A Administração das Escolas no Portugal Democrático*. In *Autonomia, Gestão e Avaliação das Escolas*. Lisboa. Edições ASA.

GEP/ME (1988/1). *Quadro Legal: Ensino Primário*. Lisboa: GEP/ME.

GEP/ME (1988/2). *Práticas de Gestão: Ensino Primário*. Lisboa: GEP/ME

HEITOR, M. I. (1996). *Satisfação laboral e liderança transformacional*. Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

MANGUCCI, Celso (1998). *A Quinta de Nossa Senhora da Piedade. Câmara Municipal de Vila Franca de Xira..* Vila Franca de Xira.

Ministério da Educação (2001). *Propostas para a melhoria das condições de funcionamento das escolas do 1º ciclo do Ensino Básico*. Lisboa: ME-SEAE.

NÓVOA, António (1992). *As organizações escolares em análise*. Lisboa: D. Quixote/Instituto de Inovação Educacional.

PRATA, Célia Maria (2002). *Motivação dos Professores do 1º ciclo e Relação Pedagógica*. Covilhã. Universidade da Beira Interior.

PIRES, Carlos (2001). *A Administração e gestão das escolas do 1º Ciclo- As Comissões Executivas Instaladoras como Objectos de Estudo*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta (policopiado).

PIRES, Eurico (1993). *As Escolas Básicas Integradas como Centros Locais de Educação Básica*. Porto.

ROCHA, Dulce Maria (2006). *A (Des)Motivação para o Cargo de Gestor Escolar do 1º Ciclo*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade Aberta.

ROSA, Arlete Maria (1991). *As Representações da Actividade Docente dos Professores e a Satisfação Profissional*. Lisboa. Universidade de Lisboa.

SANTOS, Florbela Trigo (1996). *Atitudes e Crenças do Professores do Ensino Secundário: Satisfação, Descontentamento e Desgaste Profissional*. Lisboa. IIE.

SARMENTO, Manuel (1998). *Escola Primária: sedimentação normativa e mudança organizacional*.

SARMENTO, M. (1998). *Autonomia e regulação da mudança organizacional das escolas*. In *Revista de Educação*,

SECO, Graça Maria (2000). *A Satisfação na Actividade Docente* (texto policopiado). Tese de Doutoramento apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Coimbra.

SIMÕES, Graça (2005). *Organização e gestão do agrupamento vertical de escolas*. Porto: Edições Asa.

Bibliografia Metodológica

BELL, Judith, (1993) *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa, Gradiva, 3ª edição

BOGDAN R. BIKLEN S., (1991) *Investigação qualitativa em educação*. Lisboa, Porto Editora

BURGESS, Robert (1997) *A Pesquisa de Terreno*. Oeiras, Celta Editora

CARMO, Hermano e **FERREIRA** Manuela, (1998) *Metodologia da Investigação*. Lisboa, Universidade Aberta

LUDKE M. André E.D.A. (1986) *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. S. Paulo. E.P.U.

QUIVY Raymond; **CAMPENHOUDT**, Luc (1998) *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa, Gradiva, 2ª edição.

Legislação

- Despacho nº 40/75 de 8 de Novembro de 1975 (Gestão Democrática no Ensino Primário);
- Decreto-Lei 172/91 de 10 de Maio (Novo regime de Administração e Gestão das Escolas dos Ensinos Básico e Secundário)
- Despacho Normativo nº 27/97 de 2 de Junho (Reestruturação da Autonomia e Gestão das Escolas)
- Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio (Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respectivos agrupamentos)

ANEXOS

ÍNDICE DOS ANEXOS

ANEXO I – Carta de pedido de autorização ao Director Regional de Educação para realizar o estudo nas escolas do Agrupamento. -----	173
ANEXO II - Carta de pedido de autorização à Presidente do Conselho Executivo do Agrupamento de Escolas para realizar o estudo nas escolas do 1º ciclo. -----	175
ANEXO III- Termo de Responsabilidade. -----	176
ANEXO IV- Guião da entrevista. -----	178
ANEXO V- Transcrição das entrevistas. -----	180
ANEXO VI- Categorização das entrevistas. -----	233

ANEXO I

Exmo. Sr.:

Director Regional de Educação de
Lisboa

Praça de Alvalade 11 a 13

1749-070 Lisboa

Assunto: Autorização para recolha de dados em escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico, no Agrupamento de Escolas Póvoa de D. Martinho, no concelho de Vila Franca de Xira.

Eu, Nuno Miguel de Oliveira Galhardo, professor do 1º Ciclo do Ensino Básico, com vínculo ao Quadro de Zona Pedagógica 11, residente na Rua Augusto Toscano Batalha, nº 8 - 2º Dto, na freguesia de Póvoa de Santa Iria, concelho de Vila Franca de Xira, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência, autorização para a recolha de dados junto dos professores do 1º Ciclo do Ensino Básico, pertencentes ao Agrupamento de Escolas Póvoa de D. Martinho, na Póvoa de Santa Iria.

Este pedido tem como fundamento o facto de me encontrar a elaborar um estudo que tem por título “A (in)satisfação dos Professores do 1º Ciclo do Ensino Básico, afectos a um quadro, com a constituição do Agrupamento de Escolas” e que serve de suporte à dissertação do mestrado em Administração e Gestão Educacional que frequento, na Universidade Aberta.

Com este estudo de caso, de natureza qualitativa, pretende-se aferir o nível de satisfação dos professores do 1º Ciclo do Ensino Básico com a entrada

em vigor do novo modelo de gestão das escolas, regulamentado pelo Decreto-Lei 115-A/98, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré - escolar e dos ensinos básico e secundário, assim como dos respectivos agrupamentos de escolas.

Para o efeito pretendo efectuar entrevistas a professores do referido agrupamento, sendo respeitados os habituais procedimentos quanto ao anonimato e à confidencialidade dos dados obtidos e sendo também os mesmos dados, apresentados aos intervenientes para posterior validação, antes de qualquer tipo de publicação.

Com os melhores cumprimentos, peço deferimento

Póvoa de Santa Iria, 17 de Janeiro de 2006

(Nuno Miguel de Oliveira Galhardo)

ANEXO II

Exm.^a Sr.^a:

Presidente do Conselho Executivo
do Agrupamento de Escolas Póvoa
de D. Martinho

Póvoa de Santa Iria

Assunto: Reformulação do pedido de autorização para recolha de dados em escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico, pertencentes ao Agrupamento de Escolas Póvoa de D. Martinho.

Eu, Nuno Miguel de Oliveira Galhardo, professor do 2º Ciclo do Ensino Básico, pertencente ao Quadro da Escola Bartolomeu Dias, em Sacavém, residente na Urbanização Tágides Park, lote 61 3º dto, na freguesia de Póvoa de Santa Iria, concelho de Vila Franca de Xira, venho por este meio solicitar, mais uma vez, a Vossa Excelência, autorização para a recolha de dados junto dos professores do 1º Ciclo do Ensino Básico, pertencentes ao Agrupamento de Escolas Póvoa de D. Martinho, na Póvoa de Santa Iria. Em meados do ano lectivo passado, entreguei o primeiro pedido de recolha de dados, que foi deferido mas que por uma questão metodológica não pude aproveitar e por essa razão, apresento desde já as minhas mais sinceras desculpas. Por indicação da orientadora da tese que estou a desenvolver, deveria em primeiro lugar elaborar a parte teórica do trabalho e só depois entrar na parte empírica. Neste momento, finalizei a parte teórica e encontro-me preparado para iniciar a parte prática.

Relembro vossa excelência que me encontro a elaborar um estudo que tem por título “A (in)satisfação dos Professores do 1º Ciclo do Ensino Básico, afectos a um quadro, com a constituição do Agrupamento de Escolas” e que serve

de suporte à dissertação do mestrado em Administração e Gestão Educacional que frequento, na Universidade Aberta.

Com este estudo de caso, de natureza qualitativa, pretendo aferir o nível de satisfação dos professores do 1º Ciclo do Ensino Básico com a entrada em vigor do novo modelo de gestão das escolas, regulamentado pelo Decreto-Lei 115-A/98, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré – escolar e dos ensinos básico e secundário, assim como dos respectivos agrupamentos de escolas.

Para o efeito pretendo então efectuar entrevistas a professores do 1º ciclo do vosso agrupamento pertencentes aos quadros, consoante a disponibilidade dos mesmos, sendo respeitados os habituais procedimentos quanto ao anonimato e à confidencialidade dos dados obtidos. As entrevistas serão gravadas sendo a gravação única e exclusivamente para ser ouvida por mim para mais fácil transcrição do que for dito. Antes de qualquer publicação, o conteúdo transcrito da entrevista será dado a conhecer à pessoa entrevistada para que ela a valide. Aos entrevistados será também entregue um termo de responsabilidade que assegure o que acima foi mencionado.

No final do estudo, será entregue na sede do Agrupamento uma cópia do trabalho de investigação realizado.

Sem outro assunto, apresento os melhores cumprimentos e desejos de um próspero ano novo.

Póvoa de Santa Iria, 4 de Janeiro de 2007

(Nuno Miguel de Oliveira Galhardo)

ANEXO III

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, Nuno Miguel de Oliveira Galhardo, portador do BI nº 11233921, emitido em 6 de Novembro de 2002, pelo Arquivo de Identificação de Lisboa, venho por este meio declarar que:

Todos os dados obtidos no decorrer da entrevista servirão, exclusivamente, para a elaboração de uma dissertação de mestrado em Administração e Gestão Educacional que me encontro a desenvolver.

A sua identidade enquanto pessoa entrevistada não será revelada no trabalho investigação.

As entrevistas serão gravadas sendo a gravação única e exclusivamente para ser ouvida por mim, para facilitar a transcrição do que for dito.

Antes de qualquer publicação, o conteúdo transcrito ser-lhe-á dado a conhecer para que o possa validar.

Póvoa de Santa Iria, 25 de Janeiro de 2007

O Investigador

ANEXO IV

GUIÃO DE ENTREVISTA AOS PROFESSORES DO 1º CICLO DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS PÓVOA DE D. MARTINHO

Bloco	Objectivos Específicos	Formulário de questões
A Legitimação da entrevista e motivação	Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado	<ul style="list-style-type: none">• Informar o entrevistado sobre o tema e os objectivos do trabalho que se pretende desenvolver• Pedir a colaboração do professor salientando a importância dessa colaboração• Assegurar ao entrevistado que as suas informações servirão apenas para o estudo que se pretende desenvolver e que ficará no anonimato• Garantir que os resultados da entrevista serão dados a conhecer ao entrevistar para que ele os valide• Salientar a importância da gravação da entrevista e respectivo pedido de autorização
As mudanças a nível da gestão dos estabelecimentos e a satisfação dos professores	<ul style="list-style-type: none">- Aferir se a representação do 1º ciclo nos órgãos de gestão é suficiente;- Saber se as mudanças trouxeram mais autonomia às escolas;- Perceber se os professores estão satisfeitos no que respeita à gestão.	<ul style="list-style-type: none">• Considera suficiente a representação do 1º ciclo, no Conselho Executivo?• E em relação ao Conselho Pedagógico, é suficiente a representação deste nível de ensino?• Na Assembleia de Escola, como é essa representação?• Do seu ponto de vista, a sua escola ganhou autonomia na resolução de problemas?• E em relação ao processo de decisão, a escola ganhou autonomia?• Na sua escola, como são tomadas as decisões? (mais facilmente e mais rapidamente ou aumentou a burocracia)• Neste campo, da gestão das escolas, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?
Agrupamento de escolas e a partilha de recursos (humanos, materiais, espaços, financeiros) entre escolas.	<ul style="list-style-type: none">- Conhecer se no agrupamento há partilha de recursos educativos;- Percepcionar se os professores se encontram satisfeitos com essa partilha;	<ul style="list-style-type: none">• Como está a ser realizada esta partilha neste agrupamento?• Considera que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo a partilha destes recursos educativos?• Esta partilha de recursos educativos entre as escolas só começou a existir após a constituição do agrupamento ou, por outro lado, já existia?• Neste aspecto, considera que a sua escola beneficiou com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.• Neste campo (partilha de recursos educativos) considera-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

<p>O Agrupamento de Escolas e os benefícios para o processo de ensino-aprendizagem</p>	<p>- Conhecer se a aprendizagem dos alunos foi beneficiada com o agrupamento de escolas; - Saber se os profissionais de educação beneficiaram com o agrupamento de escolas no desempenho das suas funções. - Perceber se os professores se encontram satisfeitos com os benefícios para os alunos e para os professores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Que benefícios trouxe a constituição deste agrupamento, para a aprendizagem dos alunos? • E em relação ao desempenho das funções docentes, quais os benefícios surgidos com o agrupar destas escolas? • Neste domínio, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.
<p>Apreciação Global: vantagens e desvantagens da constituição do agrupamento que levam à (in)satisfação docente</p>	<p>- Obter outras vantagens e desvantagens do agrupamento de escolas que não tenham sido ainda mencionadas; - Conhecer se os docentes se encontram, no geral, satisfeitos com o agrupamento de escolas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para além do que foi dito, no seu entender, existem mais algumas vantagens com a constituição do agrupamento de escolas que lhe causem satisfação? Quais? • Que soluções poderão ser implantadas para melhorar o funcionamento do agrupamento? • No geral, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

ANEXO V

Entrevistada nº 1 (ENT1)

1. No que respeita à gestão das escolas, como sabe, foram introduzidas várias mudanças regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, que introduz um novo modelo de gestão caracterizado como o Regime de Autonomia das Escolas.

Os órgãos de gestão do agrupamento são representados por vários níveis de ensino.

1.1. Considera suficiente a representação do 1º ciclo no Conselho Executivo?

Sim, considero que é suficiente. Nós temos apenas uma representante que acho que é suficiente pois tem dado bem conta do recado e representa bem as escolas do 1º ciclo, pelo menos até à data. Os outros que lá estão são do 2º e do 3º ciclo. Há mais representantes do 2º e do 3º ciclo mas penso que para o 1º é suficiente uma só pessoa.

1.2. E em relação ao Conselho Pedagógico, é suficiente a representação deste nível de ensino?

No primeiro e no segundo ano, após a entrada em agrupamento, se não me engano, a pessoa que representava o 1º ciclo no Conselho Executivo, era a mesma que representava no Conselho Pedagógico. Este ano, quem representa o 1º ciclo são as coordenadoras das escolas do 1º ciclo e a pessoa do Executivo que ia, já não vai. Vai então uma pessoa de cada escola, que neste caso é a coordenadora. Isto veio sobrecarregar a coordenadora de escola que tem a seu cargo também a sua turma, pois ela não é apenas coordenadora da escola. Uma pessoa, depois de um dia de trabalho ter que ir para estas reuniões que tem alturas que duram até às três da manhã, portanto não há ninguém que aguente. Essa pessoa só, precisaria de uma ajuda. Por outro lado, no Conselho Pedagógico, em relação ao total das pessoas que lá estão, o 1º ciclo não está devidamente representado, pois em caso de votação nós perdemos sempre. No Pedagógico só há uma opção que é estar sempre a favor das coisas, porque mesmo que se vote contra, não tem peso nenhum. Por muito que se argumente, por mais que haja capacidade de argumentação, se houver uma maioria dos outros grupos que não concorde, o 1º ciclo perde logo.

1.3. Na Assembleia de Escola, como é essa representação?

Pelo que me tem constado, e pelo que a nossa colega daqui que vai a essas reuniões diz, acho que é suficiente a representação do 1º ciclo, porque o grupo já é menor, os assuntos tratados

são de outra especificidade, portanto logo aí acho que um elemento só é suficiente, a nível de Assembleia de Escola, pois falo pelo que ouço dizer a nossa colega que representa o 1º ciclo.

1.4. Do seu ponto de vista, a sua escola ganhou autonomia na resolução de problemas?

Não, claro que não. Desculpa lá mas nós agora não podemos fazer nada sem dar conhecimento lá acima. Perdemos a autonomia toda que tínhamos, embora em relação à Delegação Escolar também tivéssemos de lhes comunicar algum problema, existia uma maior ligação, até porque esta Delegação Escolar de Vila Franca de Xira também funcionava muito bem, não quer dizer que seja igual em todo o lado, mas esta Delegação de Vila Franca trabalhava muito bem. Qualquer problema, uma pessoa até por telefone podia resolver. Acho que agora aqui, é preciso reuniões para tudo. Convocam-se muitas reuniões para tudo e mais alguma coisa, para uma coisinha mínima é logo uma reunião, com actas e mais actas, quer dizer, é muita burocracia. E acho que, embora muitas vezes estas burocracias façam falta, perde-se muito tempo com estas coisas.

1.5. E em relação ao processo de decisão, a escola ganhou autonomia?

Não, de modo algum. Acho que nós na altura, antes de entrarmos em agrupamento, tínhamos muito mais autonomia, pelo menos em relação aqui a esta escola. Portanto, nós fazíamos Feira do Livro, bem como um certo e determinado número de actividades das quais poderiam render dinheiro ou não. O lucro da Feira do Livro, tal como ainda hoje, eram livros que nos davam para a biblioteca da escola. Estávamos metidos em mais projectos, dos quais obtínhamos fundos e conseguíamos comprar aquilo que era preciso para a escola de modo a beneficiar toda a gente. Agora com o sistema de autonomia que temos, todo o tostão que uma pessoa consegue arranjar para a escola, vai para a sede do agrupamento que nem sempre dá autorização para se comprar isto ou aquilo para a escola. As decisões a nível monetário ficaram muito limitadas. A nível pedagógico, isto levou tudo uma transformação muito grande e agora é tudo escrito, é preciso pedir autorizações para tudo. Enquanto que nós, antigamente, no Conselho Escolar, se havia alguém que tinha uma ideia que fosse de comum acordo com o resto do grupo podia-se avançar logo. Agora, nós estamos muito mais limitados. Qualquer coisinha, até numa visita de estudo, seja ela aonde for, temos de pedir autorização lá acima à sede do agrupamento. Mesmo a nível

administrativo. Recordo-me agora duma coisa bem recente. As folhas para o IRS: Antes do agrupamento, a Delegação Escolar chegou a mandar tudo por correio ou então, alguma colega que fosse lá, entregavam-lhe e ela trazia para a escola, fosse ela a directora ou não. Agora em agrupamento, temos de ir lá acima buscar o papel, uma a uma. Portanto, em todo o processo, acho que nós agora temos menos autonomia para decidir seja aquilo que for.

1.6. Na sua escola, como são tomadas as decisões? (mais facilmente e mais rapidamente ou aumentou a burocracia)

É como estava a dizer. Neste momento, há muita burocracia e acho que se torna tudo mais difícil. Aí vem o Carnaval. Nós sempre fizemos um projecto para o Carnaval mas agora tem de ir ao Conselho Pedagógico e se alguém do Pedagógico diz que não está correcto o trajecto ou até o próprio tema, tem de voltar tudo para trás, volta a fazer tudo outra vez. Acho que nós perdemos muito, a todos os níveis. As decisões são muito mais burocráticas.

1.7. Neste campo, da gestão das escolas, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?

Não, eu não gostei nada de passar para agrupamento. Considero que nós trabalhávamos muito melhor. Funcionávamos muito bem. É claro que havia problemas, pois há sempre em qualquer lado, problemas. Mas mesmo com problemas, nós aqui na escola nunca foi uma a dizer uma coisa e as outras todas a dizer logo ámen. Havia, por vezes discórdias, que tem mesmo de ser assim, e as coisas ajustavam-se em função das opiniões de cada um. Eu até tinha mais gosto em fazer as coisas. Agora, através do agrupamento, sinceramente, eu sou contra isto.

2. Um dos objectivos do agrupamento de escolas foi proporcionar uma partilha e ao mesmo tempo um reforço de recursos educativos (humanos, materiais, físicos, financeiros...) a todas as escolas pertencentes ao agrupamento.

2.2 Como está a ser realizada esta partilha neste agrupamento?

No que toca à partilha, posso dizer mais a nível humano. Vem da outra escola até aqui, dar aulas, uma professora de Religião Moral e Católica, dentro do horário lectivo. Aí, há uma professora que entra nessa partilha, pois vem da Escola 2/3. Houve também, salvo o erro, no

segundo ano de agrupamento, uma experiência em que, veio uma professora de Inglês dar essa disciplina no período lectivo. Funcionou e os miúdos gostaram e para ela também, segundo diz, foi uma experiência enriquecedora. Portanto, a nível humano, tem havido esta partilha.

No que respeita a materiais, às vezes é um pouco complicado. Materiais não implicam só dinheiro, falo mesmo de materiais. Nós temos acesso a ir à papelaria da escola sede buscar os materiais. Podemos arriscar-nos a haver ou não. Lembro-me também dos registos de avaliação trimestral que nós damos aos pais, o agrupamento tem em software a ficha que nós podemos preencher a computador mas temos de marcar a hora para poder ir lá acima à sede, porque não querem dar um exemplar aqui para a escola, portanto, isso para mim não é partilha. Partilha é como nós vemos noutros agrupamentos, que neste caso, é instalado um exemplar no computador da escola que pode até nem sair de lá. Os professores que queiram, organizam-se e vêm aqui, na sua própria escola fazer o trabalho. Porque, por vezes, nós estamos a preencher as fichas e há sempre um elemento que falta e aqui estamos sempre ao pé do processo do aluno. Agora ter de marcar a hora e fazer num tempo recorde... Isso para mim não é partilha.

Em relação à parte financeira, é sempre complicado. Nunca há dinheiro ou há muito pouco. Os anos lectivos começam sem tinteiros nas impressoras, por exemplo, capaz ainda de andar até ao fim do primeiro período sem haver tinteiro. Uma pessoa quer fazer alguma coisa e não pode ou tem de comprar. As coisas funcionam assim. Mesmo quando é preciso algo é sempre com uma achega para não gastar muito, enquanto nós antigamente não tínhamos esse problema nem parecido. Portanto a partilha, se a há, é muito pequena que nem se nota. Uma pessoa tem de fazer a requisição, tem de ir entregá-la e dizem-nos que agora não pode ser, que temos de esperar mais tempo porque a escola não tem dinheiro, não tem verba e as coisas vão passando.

2.6. Considera que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo a partilha destes recursos educativos?

Bem, mais valia é sempre seja em agrupamento ou não. O haver partilha é sempre bom. Agora neste agrupamento, eles têm feito partilha mas muito pouco. É uma verdade que, ainda na última Semana da Ciência que tivemos aqui, eles emprestaram os microscópios aqui para o laboratório. Mas, enquanto que antigamente, nós precisávamos de uma coisa, fosse o que fosse, nós não tínhamos problemas nenhuns em chegar à papelaria, chegar ao fotógrafo ou chegar a outro lado, pagar, que passado um dia ou outro recebíamos logo o dinheiro. Agora, se fizermos isso e

mandarmos as facturas, esperamos um ano ou dois para receber o dinheiro. Não está certo. Partilha é sempre uma mais valia para todas as escolas contribuindo-se umas com isto, outras com aquilo.

2.7. Esta partilha de recursos educativos entre as escolas só começou a existir após a constituição do agrupamento ou, por outro lado, já existia?

Não, já havia. Já chegámos a fazer, antes do agrupamento visitas de estudo em conjunto com a outra escola do 1º ciclo. Havia uma partilha. Não era diária mas por vezes isso acontecia. Agora, parece até que as pessoas com o agrupamento até estão mais afastadas. Parece-me, é a minha opinião...

2.8. Neste aspecto, considera que a sua escola beneficiou com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Em certos aspectos, tenho que concordar que beneficiou. Os miúdos não tinham Religião Moral e agora têm. Quando se avançou com o projecto do Inglês, ainda nem era falado em outros agrupamentos, os miúdos desta escola beneficiaram, sem dúvida. Agora com o aumento da burocracia acho que a escola não beneficiou. Até a nível da secretaria: antigamente ia-se à Delegação Escolar, expunha-se o problema, não digo no próprio dia mas no dia seguinte tinha conhecimento do que fazer. Aqui, a nível de secretaria, elas não sabem nada do que se refere ao 1º ciclo. Os papéis não andam. Cheguei a pedir a contagem do tempo de serviço que nunca me mandaram e tive de voltar a insistir e pedir outra. As coisas não funcionam. Tudo o que esteja relacionado com o 1º ciclo, eles é que deviam ter umas acções de formação relacionadas com o 1º ciclo. Não éramos nós para nos integrarmos mas eles para nos integrarem.

2.9. Neste campo (partilha de recursos educativos) considera-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

A partilha de recursos não é suficiente mas tem de se começar por algum lado. Vamos lá ver o que é que acontecerá. Para já, acho que poderia haver mais intercâmbio. Ainda continuam os professores do 1º ciclo de um lado e os outros do outro lado. Não há uma interligação de professores. Muitas vezes os outros parecem que estão no pedestal e nós estamos abaixo. Deve

continuar-se a fazer mais esforço para haver mais partilha a todos os níveis, para me sentir mais satisfeita. Principalmente no que respeita aos recursos humanos. A nível da Educação Física, a nível de Música, porque se há pessoas que têm capacidade, no 1º ciclo, para dar Música, há outros que não. Porque não o professor do 1º ciclo ser como o de 2º ciclo. Das tantas às tantas dava uma hora de uma coisa, depois vinha outro professor. Fazia-se um horário como no 2º ciclo.

3. A constituição dos agrupamentos de escolas, teve também como objectivo permitir um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e mais eficiente, com a realização de Projectos educativos comuns (Projecto Educativo de Agrupamento), com uma articulação entre os diferentes ciclos de aprendizagem. Esta articulação é alcançada muitas vezes, através de reuniões entre os professores dos diferentes ciclos, com o intuito de se encontrarem estratégias para solucionar problemas, melhorando assim o ensino.

3.1. Que benefícios trouxe a constituição deste agrupamento, para a aprendizagem dos alunos?

Em primeiro lugar, eu acho que os professores do 2º ciclo, principalmente aqueles que vão apanhar os alunos no 5º ano deviam estar mais integrados de quais são os programas do 1º ciclo que é para não acontecer o que aconteceu este ano. Nas reuniões que houve em Setembro, nas quais todos os professores desta escola estiveram com os futuros professores que os nossos alunos apanharam no quinto ano. Eles “acusaram-nos” que estavam muito insatisfeitos com o 1º ciclo. Houve uma professora que disse que estava muito insatisfeita porque os alunos do quinto ano que chegaram lá não sabiam pegar numa régua, esquadro, compasso... Eu acho que para haver um bom funcionamento e uma boa interligação no acompanhamento dessas crianças que saem do 1º ciclo, pelo menos esses professores de quinto ano deveriam saber qual era o nosso programa, em todas as áreas. Acho que não se pode querer que uma criança com nove anos, chegue a um quinto ano e saiba trabalhar com a régua e esquadro com a mesma perfeição que sabe o miúdo de 6º ou 7º ano. Poderá saber trabalhar mas nós também não somos professores de desenho.

Tem-se feito muita conversa e pouca actuação. Todas disseram que era bom que se fizessem visitas lá acima à escola de 2º ciclo para eles conhecerem as salas, como se fosse uma brincadeira mas até agora nunca se fez. Os miúdos vão para lá agora para terem actividades extracurriculares e eles próprios vão conhecendo a escola. Propostas há muitas, pelos colegas do 2º ciclo. Até a visita de escritores que eles têm frequentemente e que gostavam muito que estes meninos fossem mas nós nunca recebemos convite para ir. Nunca temos conhecimento de actividades ou quando temos

já estão a acabar. A todos os níveis tem havido muito pouco. Fazem-se actas muito bonitas com coisas bonitas que são ditas nas reuniões mas depois na prática não há. Cada um vive na sua casa. Por isso não houve benefício para os alunos até agora. Nenhum mesmo. Os alunos não melhoraram a sua aprendizagem por estarmos em agrupamento. Se não formos nós aqui a trabalhar com eles como já o fazíamos, de lá de cima também não vem muito de novo.

3.2. E em relação ao desempenho das funções docentes, quais os benefícios surgidos com o agrupar destas escolas?

Basta uma pessoa ter ficado com pouca vida própria, porque já não há respeito pelo professor. Se for preciso, convoca-se uma reunião hoje para logo à tarde. Só por isso, com esta falta de respeito, perde-se tudo. Antigamente, se duas ou três pessoas não pudessem ir a uma reunião que já estava marcada, nós todas nos reuníamos para adia-la para um dia que toda a gente pudesse. Agora não. São reuniões por tudo e por nada e convoca-se e não interessa saber se a pessoa pode ou não pode. Com um ar muito frio se diz logo: “Não pode, mete falta”. Se não houver respeito das pessoas que estão à frente do órgão de gestão pelos outros professores, como é que querem que tudo funcione? As pessoas começam a andar contrariadas... As pessoas não melhoraram o seu desempenho. Mesmo até para conversarem, para fazer uma troca de ideias com os outros professores, fala-se muito pouco e a coisa vê-se quando nós temos que ir lá acima, principalmente em Junho e Setembro, na sala de professores da escola sede, o 1º ciclo forma um grupo e o 2º ciclo outro grupo. Não me venham dizer que isso é bom porque no fundo somos todos professores, independentemente das categorias.

3.3. Neste domínio, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Não, nadinha, por estes motivos todos que acabei de dizer. Nada mesmo. Acho que antigamente, as pessoas tinham mais respeito umas pelas outras e agora não, o que me entristece, pois começo a ver as pessoas a atropelarem-se e para quê não sei. Não vejo melhorias nenhuma a este nível com o agrupamento de escolas.

4. Na globalidade, a constituição do agrupamento de escolas trouxe, certamente, vantagens e/ou desvantagens para o funcionamento da escola.

4.1. Para além do que foi dito, no seu entender, existem mais algumas vantagens com a constituição do agrupamento de escolas que lhe causem satisfação? Quais?

Eu sinceramente acho que nós não tivemos vantagem em entrar em agrupamento porque já antes de entrar em agrupamento nós fazíamos projectos ricos, pois esta escola sempre foi uma escola bastante activa. Agora, neste momento, acho que estamos a ser menos activos do que aquilo que éramos antes. Precisamente por causa de toda a burocracia. Excepto no que toca àquilo que falámos sobre a partilha. Esta escola em si, não lucrou nada com a entrada em agrupamento, só perdeu.

4.2. Que soluções poderão ser implantadas para melhorar o funcionamento do agrupamento?

Eu para já, acho que a pessoa que está à frente do órgão de gestão, poderá ter muito mérito, pode ser uma óptima funcionária mas falta melhorar a parte humana. Quem está à frente de um agrupamento, deve ser recto e tem de ser humano. Neste momento, acho que falta um pouco mais de humanidade. Penso que o factor humano conta muito, independentemente da actividade de cada um. Eu posso ser muito boa profissional mas se quiser atropelar os outros, deixo logo de ser uma boa colega. Um pouco mais de humanidade não custava nada. Depois, acho que os próprios funcionários da secretaria deviam também ter uma maior formação porque estão habituados a trabalhar com o 2º e 3º ciclos e isto também para eles foi uma novidade. Eu compreendo que até isso lhes cause transtorno. Eu penso que a antiga Delegação Escolar deveria, não a todos os funcionários mas apenas ao chefe da secretaria ou outro responsável, dar formação para que, a pouco e pouco, se integrassem no sistema do 1º ciclo. Se isso tivesse sido feito, não haveria os disparates que tem havido, pois ninguém nasce ensinado.

Quando uma funcionária daqui mete, por exemplo um atestado, não vem ninguém de outra escola, que tenha menos horas para substituir. Temos de aguardar que saia no jornal um anúncio e nunca mais. Estamos a ter mais burocracia do que aquela que tínhamos. É isto o que eu penso.

**4.3. No geral, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?
Justifique.**

O que é que uma pessoa pode fazer? É o que há, é o que se tem. Mas não estou nada satisfeita pelos motivos já evocados ao longo da entrevista. Mas, é o que nós temos e vamos andar e esperar que venham melhores dias. Contudo, em quatro ou cinco anos já era tempo de se reconhecerem os erros e de os emendar, acho eu... Mas de momento, não estou nada satisfeita por ter entrado em agrupamento porque perdi muitas coisas que eu tinha e que traziam qualidade para a escola e agora não... É o que eu penso.

**Entrevistada nº 2
(ENT2)**

1. No que respeita à gestão das escolas, como sabe, foram introduzidas várias mudanças regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, que introduz um novo modelo de gestão caracterizado como o Regime de Autonomia das Escolas.

Os órgãos de gestão do agrupamento são representados por vários níveis de ensino.

1.1. Considera suficiente a representação do 1º ciclo no Conselho Executivo?

Eu acho que sim. Temos uma pessoa muito responsável. Foi nomeada por nós desde que pensámos ir para agrupamento. É uma pessoa que está sempre do lado do 1º ciclo e é nela que nós nos apoiamos, porque tenho a certeza absoluta que se ela lá não estivesse as coisas eram muito piores do que aquilo que são. Ela está sempre dedicada para valorizar o 1º ciclo. Em relação ao número de pessoas que está no Executivo, penso que em todos os lugares deveria de haver mais gente, pois se a pessoa que está no Executivo tivesse mais alguém para a apoiar, seria bom. Até as próprias coordenadoras de escola senão tivessem turma, poderiam dar um maior apoio a ela que lá está sozinha, pois ela tem de se deslocar, muitas vezes às escolas para fazer reuniões e se a coordenadora estivesse sem turma podia dar-lhe mais ajuda. Se calhar o 1º ciclo tendo lá no Executivo só uma pessoa estará pouco representado, mas tanto quanto eu sei as outras pessoas que lá estão de outros ciclos, também são lá muito precisas e não pode haver mais gente. Mas se houvesse mais gente do 1º ciclo seria melhor, claro.

1.2. E em relação ao Conselho Pedagógico, é suficiente a representação deste nível de ensino?

No Conselho Pedagógico, tanto quanto sei, estão as coordenadoras das escolas do 1º ciclo mas sei que noutros agrupamentos estão outras pessoas a representar o 1º ciclo. Aqui é trabalho das coordenadoras. Se falarmos a nível de número, talvez seja insuficiente mas também sei que nestas reuniões o mais importante não é o número que pode ser insuficiente para votar. Primeiro há o debate e acho que as pessoas devem ser muito conscienciosas e por isso devem ponderar muito antes de se tomar qualquer decisão. Quando uma proposta é apresentada ela deve ser muito bem analisada e será aceite, sem necessidade de votações. Se houvesse mais gente seria bom mas penso que não é isto o que mais nos afecta.

1.3. Na Assembleia de Escola, como é essa representação?

Na Assembleia de Escola eu também acho que será suficiente. Temos duas pessoas que representam o 1º ciclo, uma de cada escola e acho que também tem estado a funcionar bem e não é necessário mais gente. Pelo menos é o que me apercebo. É suficiente.

1.4. Do seu ponto de vista, a sua escola ganhou autonomia na resolução de problemas?

Não, claro que não... Enquanto que nós, antes de haver agrupamento tentávamos resolver as situações que aconteciam, pequenas ou grandes resolvíamos nós. Claro que quando eram grandes e nós não conseguíamos resolver de maneira nenhuma, pedíamos logo ajuda à Delegação escolar, que era logo a primeira entidade a que recorriamos. Nós fomos muito acarinhados pelas delegações, pelo delegados e pelos restantes funcionários que nos davam todo o apoio, tanto por telefone ou pessoalmente. Quando se lá ia resolver um assunto era logo ali resolvido, sem tanto papel como é agora. Passava-se uma informação informal, “isto é assim...”, “faça assim...” e aquilo ficava logo resolvido.

Hoje não, hoje nada resolvemos. Se é uma coisa de maior impacto, temos que reunir o Conselho de Docentes todo, que tem de dar o seu parecer por escrito, que depois vai ao Conselho Pedagógico e depois passado algum tempo é que se resolve a situação. E são todas as situações assim... Um problema que surja, nós não podemos resolver e dizer como se faz ou não se faz. Temos sempre de encaminhar para o Conselho Executivo. Não temos voto no assunto, mesmo até

os encarregados de educação sentem que o professor não tem nenhuma autonomia, não tem nada. Mesmo a coordenadora de escola tem apenas que tomar conhecimento do caso e deve passá-la para o Conselho Executivo. Antigamente com a Directora de Escola, aquilo que ela decidia estava decidido. Ela agora dá apenas a cara e transmite o problema ao Conselho Executivo.

1.5. E em relação ao processo de decisão, a escola ganhou autonomia?

Também não ganhou autonomia. Quantas vezes nós tínhamos uma visita de estudo, que não tínhamos no Plano Anual de Actividades mas que nós pensávamos se estávamos ainda a tempo e sondávamos os pais e até íamos. Agora não. Ou a actividade é planeada no princípio do ano ou acabou. Já não se pode ir. Se não está planeada é melhor esquecermos.

No Conselho de Docentes não se pode decidir nada. Damos uma opinião ou proposta que depois vai a Conselho Pedagógico e é lá que é decidido.

1.6. Na sua escola, como são tomadas as decisões? (mais facilmente e mais rapidamente ou aumentou a burocracia)

As decisões são muito mais lentas e muito burocráticas, pois tem de se passar por toda essa burocracia. Às vezes surgem nas escolas coisinhas tão simples de resolver que até tentamos resolver, arriscando-nos a sermos chamados à atenção.

Já não está a acontecer muito. No primeiro ano em, que entrámos em agrupamento acontecia muitas vezes isto: quando se escrevia um recado na caderneta éramos logo chamados à atenção que determinada coisa não se pode escrever na caderneta, porque não é da nossa competência. Qualquer recado que seja um pouco mais importante tem que passar primeiro pelo Conselho Executivo. Não temos muita capacidade de decidir e por isso é tudo mais lento e diferente.

1.7. Neste campo, da gestão das escolas, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?

Por um lado, sim e por outro lado, não. Por tudo isto que acabei agora de mencionar sobre a burocracia e sobre a falta de autonomia de decisão, não estou satisfeita. Nós não temos

autonomia para decidir pequenas coisas. E no que respeita ao dinheiro, também não estou satisfeita. Nós nunca mais tivemos acesso ao nosso dinheiro. Nós confiamos que a pessoa que está no 1º ciclo está sempre a puxar para nós. Todas as requisições que nós fazamos, as coisas chegam mas também não chegam com aquela rapidez que havia antes. Qualquer coisa que seja preciso comprar, nós não podemos avançar com a compra e depois reaver o dinheiro. Primeiro nós fazemos a requisição e as coisas vêm. É diferente. Mas a minha insatisfação tem a ver apenas com essa autonomia, com esse poder de decisão que considero que é o que nos falta. Nós muitas vezes não sabemos como actuar. Se se faz, não se podia fazer, ou se não se faz e era preciso ser feito...

2. Um dos objectivos do agrupamento de escolas foi proporcionar uma partilha e ao mesmo tempo um reforço de recursos educativos (humanos, materiais, físicos, financeiros...) a todas as escolas pertencentes ao agrupamento.

2.1. Como está a ser realizada esta partilha neste agrupamento?

No que diz respeito aos recursos humanos, o que está mal é o próprio Ministério da Educação que diz que dá autónoma ao agrupamento e no fundo não dá. Os recursos humanos das escolas são poucos. Como é que vamos pedir tanto a nível de professores ou a nível de auxiliares de acção educativa? Eles estão a trabalhar e têm já o seu horário completo. Não podem vir prestar apoio noutras escolas. Por exemplo, os professores que estão na escola sede são precisos lá, tal como as auxiliares de acção educativa e não podem vir aqui prestar apoio, assim como os daqui também não podem ir prestar apoio lá. Não há recursos a mais que possam ser partilhados. Só havendo gente a mais nas escolas para se poder fazer esta partilha. Este ano, então, ainda está pior para a partilha. O professor, que por ventura, estava ali na escola numa hora morta e que até aproveitava para preparar as suas coisas ou poderia ser aproveitado para a partilha, agora está sempre ocupado.

No primeiro ano em que começámos a trabalhar em agrupamento, foi um ano muito bom neste aspecto. Uma professora de Inglês, da escola sede, vinha à escola dar esta disciplina. Para que é que agora se vem com estas actividades de enriquecimento, a Senhora Ministra veio pôr aquilo que em certos agrupamentos já existia. E veio estragar a autonomia das escolas. Por isso a partilha a nível de recursos humanos já foi mais realizada do que aquilo que está a ser este ano, porque agora há essa falta de recursos. Os recursos materiais ou físicos continuam como antes. Não há muito mais condições para melhor. Na sede de agrupamento são realizadas as actividades

de enriquecimento curricular de Inglês mas só ao 4º ano, porque eles também lá não têm mais condições.

A nível financeiro, a nossa escola entrou em agrupamento com um saldo razoável, fruto de alguns projectos que desenvolvemos. A Câmara Municipal é quem continua a financiar as escolas do 1º ciclo e o dinheiro é todo entregue à sede do agrupamento. E depois é gerido por eles.

2.2. Considera que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo a partilha destes recursos educativos?

Sim, esta partilha é importante. Mas neste agrupamento as outras escolas têm tanto ou menos que nós e por isso não podem partilhar assim tanto connosco. Não considero que possa haver muito mais partilha.

2.3. Esta partilha de recursos educativos entre as escolas só começou a existir após a constituição do agrupamento ou, por outro lado, já existia?

Não, não existia nenhuma partilha de recursos educativos. Nós com a outra escola do 1º ciclo, conversávamos umas com as outras e partilhávamos sim, ideias, experiências mas nada de recursos educativos. Não partilhávamos recursos humanos nem recursos materiais...

2.4. Neste aspecto, considera que a sua escola beneficiou com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

No primeiro ano, considero que a escola beneficiou mais com a vinda da professora de Inglês e de Religião Moral que ainda continua a vir à escola dar estas aulas. Agora ainda continua a beneficiar mas menos, porque o Ministério acabou por impedir que isso acontecesse, tendo os miúdos que se deslocar à escola sede para em contra horário ter o Inglês, causando alguns incómodos e alguns alunos nem vão. Mas pode dizer-se que se beneficiou.

2.5. Neste campo (partilha de recursos educativos) considera-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Podia estar mais satisfeita, se o Ministério desse mais autonomia ao agrupamento. No fundo até se dá autonomia mas depois não se criam condições para a ter. Por mais que se queira partilhar

recursos, entre as escolas, estes recursos são poucos para o fazer, quer sejam humanos, materiais, físicos... Temos sim escassez de recursos.

3. A constituição dos agrupamentos de escolas, teve também como objectivo permitir um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e mais eficiente, com a realização de Projectos educativos comuns (Projecto Educativo de Agrupamento), com uma articulação entre os diferentes ciclos de aprendizagem. Esta articulação é alcançada muitas vezes, através de reuniões entre os professores dos diferentes ciclos, com o intuito de se encontrarem estratégias para solucionar problemas, melhorando assim o ensino.

3.1. Que benefícios trouxe a constituição deste agrupamento, para a aprendizagem dos alunos?

Nós temos feito várias reuniões, principalmente no princípio do ano, desde que passámos para agrupamento, nós, 1º ciclo, com os professores do 2º ciclo. Nestas reuniões, partilhamos as informações que sabemos acerca dos alunos, acerca das turmas mas não vejo que por aí tenham vindo melhoras para a aprendizagem dos alunos porque o ensino em si anda muito mal. Não sei bem. Nós aqui no 1º ciclo, se calhar devíamos aprofundar menos as matérias para eles lá aprofundarem mais, não sei... Talvez os programas dos 1º e 2º ciclos estejam um pouco desajustados. Nestas reuniões que temos tido, falamos disto. Os professores do 2º ciclo propõem-nos muitas vezes aquilo que nós devemos fazer. Dizem-nos para não dar tanta importância a uma coisa e para dar mais a outra. Mas também nunca somos nós a dizer-lhes que vamos trabalhar isto e vocês aí sigam com aquilo... Isto parece-me um pouco utópico. Nós sempre fazemos as reuniões, tentamos arranjar estratégias mas depois somos todos levados a cumprir o programa e a não poder cumprir o que foi sugerido. Os programas é que estão desajustados, mesmo com os outros ciclos. Penso que só com as reuniões não se vai lá. Tinha de haver uma mudança a nível de programas. Portanto, penso que a aprendizagem dos alunos não beneficiou. Nós continuamos a ensinar da mesma maneira, por isso penso que não. Temos sempre com aquela obrigação de cumprir o programa. Os livros também exigem que demos as coisas assim... Nós queremos seguir as sugestões do 2º ciclo mas não, muitas vezes é difícil.

3.2. E em relação ao desempenho das funções docentes, quais os benefícios surgidos com o agrupar destas escolas?

Não vejo grandes benefícios. O agrupamento não nos trouxe benefícios para o desempenho das nossas funções. O facto de termos que estar a fazer sempre actas por tudo e por nada é que veio tornar as coisas melhores?

As próprias reuniões, que sempre fizemos, agora temos de as fazer por anos de escolaridade, juntando-nos também com as colegas da outra escola do 1º ciclo. Estas reuniões funcionam bem, não digo que não. Mas também tenho de concordar que são realidades um pouquinho diferentes. Cada escola por estar noutra ambiente já torna tudo diferente.

Em relação ao desempenho, torna-se um pouco diferente em comparação com antigamente, porque nós temos de deixar tudo escrito. Se calhar para controlarem se se fez alguma coisa. Tem de haver documentos escritos e é a forma de na hierarquia, as pessoas poderem controlar. Antes, os professores trabalhavam sem haver necessidade de deixar tudo escrito. Enquanto se está a escrever aquilo que se fez perde-se muito tempo e podíamos estar a fazer muito mais coisas. O trabalho tem que ser feito e muitas vezes se calhar escreve-se aquilo que não se faz, só para ficar escrito. Antigamente fazia-se tudo e mais alguma coisa e não perdíamos tempo a escrever tudo. É muita burocracia e muitas vezes fazem-se menos coisas só pelo tempo que se perde com tantas burocracias. Antes do agrupamento, entrava-se em pequenos projectos que hoje, no papel, parecem grandes projectos e não são nada. Nós fazíamos muitas coisas, antes de entrar em agrupamento, que aconteciam e corriam muito bem, só que não havia registo nenhum. Agora, para tudo é preciso um projecto, é preciso estar ali a perder tempo para pôr tudo por escrito e com esta burocracia toda, as pessoas desmotivam-se e desistem de fazer as coisas. Às vezes são tantas coisas que nos convidam a participar que de ver tanta coisa para fazer as pessoas têm logo vontade de desistir pois as pessoas não têm tempo para tanta coisa. Não há tempo para nada!

3.3. Neste domínio, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Não estou satisfeita porque são papéis para isto e para aquilo. Eu, numa visita de estudo, preparava tudo no meu caderno diário e chegava bem... Agora é fazer objectivos, é avaliação, para quê? Avaliação, nós fazíamos sempre no outro dia com as crianças...

Por isso não vejo benefícios para os professores nem para os alunos, por todas estas coisas que disse.

4. Na globalidade, a constituição do agrupamento de escolas trouxe, certamente, vantagens e/ou desvantagens para o funcionamento da escola.

4.1. Para além do que foi dito, no seu entender, existem mais algumas vantagens com a constituição do agrupamento de escolas que lhe causem satisfação? Quais?

Não, para mim não há mais vantagens nem muito mais desvantagens, excepto em relação a esta questão da burocracia de que falámos. Nós antes éramos coordenadas por uma Delegação Escolar e as coisas corriam muito bem, eram dirigidas ao 1º ciclo e não havia necessidade de tantos papéis. É lógico que nós naquele tempo poderíamos ser abordadas por uma inspecção. Todos aqueles professores que quisessem trabalhar bem e com consciência, tinham de apresentar o fruto daquilo que fizeram, tinham de ter um registo daquilo que fizeram, para saber que no dia tal fui aqui ou fui ali, aconteceu isto ou aconteceu aquilo, eu tenho aqui e mostro como aconteceu. O mesmo que acontece connosco está a acontecer com as crianças. Elas estão a ser sobrecarregadas com tantas actividades que não sei se a sua aprendizagem vai ser muito melhor. Não é a quantidade que faz um bom aluno, é a qualidade, é o estar mais calmos e ter melhores condições de viver mais tranquilos. As crianças, agora, andam muito agitadas. Nós todos andamos muito agitados. E quem nos faz agitados são estas novas regras e novos modelos.

4.2. Que soluções poderão ser implantadas para melhorar o funcionamento do agrupamento?

Lá está... Diminuir um pouco a burocracia... Mas eu também tenho de ver as coisas por dois pontos. Ao diminuirmos, como é que as pessoas que estão na gestão conseguem saber que as coisas estão a funcionar bem? Talvez vir à escola mais vezes, não sei...

Haver também mais recursos humanos. As mesmas pessoas estão a fazer trabalho a mais. O trabalho aumentou e a mão-de-obra ficou a mesma ou diminuiu e nesta escola diminuiu.

4.3. No geral, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Poderia estar mais satisfeita com o agrupamento de escolas, mas também não quer dizer que não esteja satisfeita. É assim, nós na vida temos de nos sujeitar ao que temos. Se ficarmos a sentir-nos insatisfeitas então, ainda pior ficamos. Não posso dizer que estou mais ou menos satisfeita. Tenho de aceitar... A quem está à frente do agrupamento, foi-lhes dada muita

responsabilidade, pois têm uma grande responsabilidade em tudo o que os professores fazem. É difícil também para elas coordenar tudo isto. Eu acho que o sistema é que está mal, que nem sei mesmo o quê.

Entrevistada nº 4

(ENT4)

1. No que respeita à gestão das escolas, como sabe, foram introduzidas várias mudanças regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, que introduz um novo modelo de gestão caracterizado como o Regime de Autonomia das Escolas.

Os órgãos de gestão do agrupamento são representados por vários níveis de ensino.

1.1. Considera suficiente a representação do 1º ciclo no Conselho Executivo?

Eu acho que a representação do 1º ciclo é a mínima que a lei exige. Se é suficiente? Não sei. Acho que há um número para cada ciclo e acho que ao 1º ciclo e ao pré-escolar cabe um. Se houvesse mais uma pessoa, talvez tivéssemos mais força. Às vezes não interessa a quantidade mas sim a qualidade de quem lá está a representar, a força que tem, as convicções que tem e o poder de persuasão que tem para resolver e fazer ver os pontos de vista do 1º ciclo. Acho que neste caso nós estamos muito bem servidas... Podiam estar umas duas ou três e não fazerem nada e serem uns «paus mandados». Eu penso que aqui no nosso caso não é isso que acontece. Por isso, considero que seja suficiente. Penso que está um do 1º ciclo, outro do 2º ciclo e outro do 3º ciclo e a Presidente e depois estão só assessores.

1.2. E em relação ao Conselho Pedagógico, é suficiente a representação deste nível de ensino?

Tem uma representante de cada escola, as coordenadoras. Penso que sim que é suficiente. Também mais gente para quê? Em relação ao número, eles, de 2º e 3º ciclo têm sempre a maioria e o 1º ciclo está sempre em desvantagem. Também sei que a maioria dos assuntos debatidos, não têm nada a ver connosco. São sempre assuntos dos outros ciclos e por isso não nos interessa mais gente porque a maior parte das coisas não nos dizem respeito e isso é muito chato... No Pedagógico está tudo misturado e eu pergunto: o que é que o 1º ciclo tem a ver com o 3º ciclo?

Mesmo a nomenclatura das notas de avaliação. Este ano puseram as mesmas que se usam no 2º e 3º ciclos e essa nomenclatura para nós não faz muito sentido. Por vezes, lá, esquecem-se que nós temos uma identidade própria, uma especificidade...

1.3. Na Assembleia de Escola, como é essa representação?

São duas as pessoas que funcionam como membros efectivos. Uma de cada escola. Eu penso que tem a ver com o equilíbrio. Tantos representantes do 1º, tantos do 2º e tantos do 3º ciclos e não sei se a lei permitia meter mais gente. Agora, perguntar assim: É suficiente? Sinceramente não sei. Sei que se debate o orçamento e outros assuntos e acho que é suficiente essa representação.

1.4. Do seu ponto de vista, a sua escola ganhou autonomia na resolução de problemas?

Não, definitivamente não, nenhuma autonomia mesmo... Tornou-se muito mais difícil. Havia coisas que nós resolvíamos aqui na hora, quer a nível de questões de saídas, questões de visitas, agora tem de ir sempre a Pedagógico para ser tudo aprovado. Acho que perdemos completamente. Para comprar material para a escola, primeiro que se consiga leva muito tempo. Era muito mais fácil resolver um problema com a Delegação Escolar do que agora. Havia uma articulação mais fácil. As escolas, apesar de não terem uma autonomia a nível económico mas tínhamos dinheiros que viessem de onde viessem, esse dinheiro éramos nós que o geríamos. Não temos autonomia, a meu ver, nem a nível económico nem mesmo pedagógico. E sei que neste agrupamento não somos os piores. Há agrupamentos que não é nada assim. Na resolução de problemas não há autonomia nenhuma...

1.5. E em relação ao processo de decisão, a escola ganhou autonomia?

Não. Quando queremos fazer algo diferente tem de ir sempre a aprovação. Às vezes até se decide por exemplo um horário de qualquer coisa. Vai a aprovação e senão estiver como querem vai que vai que dão a volta. O processo de decisão ficou muito limitado havendo muito menos autonomia. O antigo Conselho Escolar tinha autonomia para decidir quase tudo. Se decidíssemos

que não iríamos participar no desfile de Carnaval, por exemplo, não participávamos. Agora, apenas somos informadas que a escola vai participar no desfile da Junta de Freguesia mais nada. Nem sequer fomos consultadas. Apenas nos perguntaram o tema que queríamos e mais nada. A decisão foi tomada pelo órgão de gestão.

1.6. Na sua escola, como são tomadas as decisões? (mais facilmente e mais rapidamente ou aumentou a burocracia)

As decisões são muito mais burocráticas. Não se faz nada que seja decidido aqui e portanto, as coisas têm todas que ir ao Conselho Pedagógico, tem de se esperar pelo Conselho Pedagógico mensal que normalmente aprova tudo aquilo que propomos. Não temos assim razão de queixa. Não têm posto em causa aquilo que propomos. Mas há uma limitação de tempo e há regras que estavam estabelecidas para o 2º e 3º ciclos e que eles estão a tentar transpor para o 1º ciclo. Se é bom ou não, não sei. Estão é a esquecer-se um pouco da especificidade do 1º ciclo.

1.7. Neste campo, da gestão das escolas, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?

Não, definitivamente não estou satisfeita neste campo. Antes da constituição do agrupamento de escolas, no que diz respeito à gestão, as coisas funcionavam melhor. Havia uma maior satisfação por parte dos professores. Mesmo a proximidade com a Delegação Escolar de Vila Franca de Xira. Eram só pessoas do 1º ciclo, eles estavam todos dentro de tudo o que dizia respeito ao 1º ciclo. Mesmo, por exemplo, quando mudávamos de escalão, eles informavam-nos e diziam-nos: “Atenção que tens de fazer relatório para mudares de escalão...” Na secretaria do agrupamento, tu é que tens de estar com atenção, tu é que tens de estar a par. E às vezes entregam-se papéis e os mesmos desaparecem. Estavam muito mais habituados com os assuntos do 2º e 3º ciclos. Quando se pede alguma coisa, levam imenso tempo a resolver.

2. Um dos objectivos do agrupamento de escolas foi proporcionar uma partilha e ao mesmo tempo um reforço de recursos educativos (humanos, materiais, físicos, financeiros...) a todas as escolas pertencentes ao agrupamento.

2.1. Como está a ser realizada esta partilha neste agrupamento?

Sinceramente... A nível humano tínhamos a professora de Inglês, logo no início do agrupamento, que vinha aqui dar aulas. Agora a única partilha que temos é com a professora de Religião e Moral, que acho que não tem o horário completo lá e vem completá-lo aqui. De resto, as actividades são dadas por elementos exteriores à escola, quando, se calhar, o próprio agrupamento tinha recursos, professores com horários incompletos, ou horários zero, para fazer este tipo de actividades. A nível material, como nós nos vamos organizando com aquilo que temos, acabamos também por não pedir. Na última Semana da Ciência vieram microscópios que nos emprestaram. Agora eu também nunca pedi. Se é feita partilha ou não, não sei. E penso que eles também não têm assim tanto para poder partilhar. No que respeita aos espaços, há partilha nas AEC (Actividades extracurriculares) que vão à escola sede, apenas os alunos do 4º ano, para ter Inglês, Música e Educação Física. Esta escola como não tem instalações para ter estas actividades propostas pela Ministra, os alunos tiveram de ir para a escola sede, só os do 4º ano. Os miúdos aqui até ao 3º ano têm no pavilhão do CPCD. Os outros têm na escola sede. E sei que os alunos da escola nº 3 têm na CERCI. E mesmo assim vêem-se aflitos, pois têm as salas todas cheias pois não têm muito espaço.

A nível financeiro não sei se há partilha. Nunca me foi informado isso. Sei que o dinheiro foi entregue à escola sede e não sei mais nada. Mas não acredito que haja partilha. Na parte económica não estou muito a par de como se organizam os dinheiros. Mas não temos autonomia para mexer no dinheiro. Antigamente, a directora movimentava a conta bancária, em conjunto com outra colega sempre que era preciso. Agora a Coordenadora nem sequer sabe quanto lá há.

2.2. Considera que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo a partilha destes recursos educativos?

Partindo do princípio de que não há muita partilha, acho que se houvesse mais e se as coisas fossem como realmente estavam previstas e se as escolas fossem dotadas de meios, de pessoal, financeiros, de material, com isto tudo, era capaz de ser interessante. Nós muitas vezes quando temos aqui falta de auxiliares, não vem ninguém lá de cima, por isso a partilha quase não existe.

Mas se não houvesse estes aspectos que estou a dizer era capaz de ser uma coisa muito boa.

2.3. Esta partilha de recursos educativos entre as escolas só começou a existir após a constituição do agrupamento ou, por outro lado, já existia?

Não, penso que não. Não tenho ideia de haver qualquer partilha. Por vezes, quando havia Feira do Livro, as colegas da Escola nº 3 vinham cá com os meninos, mas quer dizer, isso para mim não é partilha. Apenas se passava uma vez por ano e até porque esta feira é aberta à comunidade e qualquer pessoa entra e pode vir à Feira do Livro.

2.4. Neste aspecto, considera que a sua escola beneficiou com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Acho que a escola não beneficiou. E não porque as escolas não estão suficientemente dotadas. Mesmo que haja muito boa vontade e que se queira, a escola sede também deve ter falta de recursos, porque a falta de recursos é geral. E nós mesmo assim, é que construímos a nossa escola e construímos o que cá há. Biblioteca, comprámos a fotocopiadora... As bases de tudo o que nós temos foi à custa de muito trabalho voluntário, muitas horas de trabalho dos professores e auxiliares. A primeira biblioteca, que ainda funcionava numa sala de aula, começou a construir-se aquele espaço com os livros da Feira do Livro. Hoje temos um edifício novo, a nossa biblioteca pertence à Rede Nacional de Bibliotecas mas as bases vêm daí. O mesmo em relação à primeira fotocopiadora, em que os alunos fizeram coisas que vendemos aqui numa feira da escola e foi com esse dinheiro que comprámos a primeira fotocopiadora aqui na escola. O que cá temos não foi com o agrupamento que conseguimos. Tudo o que temos, já tínhamos antes de entrar em agrupamento, o que tem a ver com a própria dinâmica da escola.

2.5. Neste campo (partilha de recursos educativos) considera-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Não, não, acho que não estou satisfeita. É-me indiferente porque não noto que haja grande partilha. Não há satisfação em relação à partilha que quase não existe.

3. A constituição dos agrupamentos de escolas, teve também como objectivo permitir um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e mais eficiente, com a realização de Projectos educativos comuns (Projecto Educativo de Agrupamento), com uma articulação entre os diferentes ciclos de aprendizagem. Esta articulação é alcançada muitas vezes, através de reuniões entre os professores dos diferentes ciclos, com o intuito de se encontrarem estratégias para solucionar problemas, melhorando assim o ensino.

3.1. Que benefícios trouxe a constituição deste agrupamento, para a aprendizagem dos alunos?

A meu ver, a grande vantagem do agrupamento foi a articulação do 1º ciclo com o 2º ciclo, com reuniões do Conselho de Turma com a Professora Titular da turma, em que a turma é caracterizada, são discriminadas as dificuldades das crianças, o que eles têm de bom, as dificuldades, os comportamentos. A criança quando vai para lá já está muito bem caracterizada e os professores já não andam ali a apalpar terreno e a conhecer os miúdos. E mesmo a nível de organização de sala de aula, eles já têm essa sensibilidade e por aquilo que eu me apercebo os professores tiveram essa sensibilidade e resultou extremamente bem com a minha turma que foi para lá e em relação aos anos anteriores, isso tem sido uma coisa que funciona muito bem.

3.2. E em relação ao desempenho das funções docentes, quais os benefícios surgidos com o agrupar destas escolas?

Não, os professores não viram beneficiado o desempenho das suas funções. Não foi beneficiado por estarmos em agrupamento. Temos um Conselho Executivo que supervisiona mas não vejo que tenha havido assim alterações no meu desempenho, pelo menos até ao ano anterior, porque agora com estes horários novos que foram feitos houve muitas alterações, mas isto penso que já não tem a ver com o agrupamento. Nas decisões em certa parte alterei o meu desempenho. Vamos imaginar que antes decidia pegar nos meus alunos para ir a um determinado sítio, mesmo perto, falava apenas com a directora e dizia-lhe que dia tantos ia a tal sítio. Pedia autorização aos pais e ia. Agora não... está tudo submetido ao Conselho Pedagógico. Neste aspecto não temos autonomia e houve uma certa alteração no desempenho das minhas funções. Mas como o Pedagógico nunca interfere nas nossas propostas, demora é um pouco mais.

3.3. Neste domínio, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Não vejo que tenha havido uma alteração significativa. Quer dizer, o facto de agora já não termos tanta autonomia aí já vai interferir a nível pedagógico. Há situações que dão uma trabalhadeira e primeiro que nós conseguimos ter as coisas que muitas vezes se acaba por desistir. E aí acho que pode interferir. Neste campo não estou muito satisfeita. Era mais fácil antes do agrupamento das escolas.

4. Na globalidade, a constituição do agrupamento de escolas trouxe, certamente, vantagens e/ou desvantagens para o funcionamento da escola.

4.1. Para além do que foi dito, no seu entender, existem mais algumas vantagens com a constituição do agrupamento de escolas que lhe causem satisfação? Quais?

Não eu não vejo muito mais vantagens. A grande vantagem que tem é para o Ministério, a poupança de recursos económicos porque de resto, não vejo grandes vantagens. Quer para as crianças quer para os professores, eu não vejo grandes vantagens. Até pode ter trazido grandes mudanças, mas dizer que estas mudanças foram boas ou que proporcionaram um melhor processo de ensino aprendizagem, sinceramente não. Para mim, o agrupamento é apenas uma maneira de poupar recursos económicos. É uma versão economicista do Ministério. Não há mais vantagens.

4.2. Que soluções poderão ser implantadas para melhorar o funcionamento do agrupamento?

Partindo da ideia que a grande desvantagem é a dependência que o 1º ciclo tem em relação ao 2º e 3º ciclos e a burocracia, o tempo. Os recursos humanos que se calhar estão disponíveis e que terão de ir para esse quadro de supranumerários porque não têm horários, esses recursos podiam ser aproveitados aqui e eles estão, para poupar recursos, contratam pessoas para dar as actividades extracurriculares, em que muitos deles não percebem nada de ensino nem estão preparados para trabalhar com crianças enquanto que há recursos no próprio agrupamento e que poderiam ser aproveitados. Neste aspecto são desvantagens que poderiam ser solucionadas.

**4.3. No geral, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?
Justifique.**

Insatisfeita, bastante insatisfeita por tudo que já foi dito. O agrupamento de escolas e pelo que eu me apercebo que se passa por aí, o nosso agrupamento é um “oásis”. Não posso dizer que as coisas funcionam mal, a nível de relações humanas, pois isso tudo funciona muito bem. Não tenho razões de queixa. Agora a insatisfação não tem a ver com as pessoas mas sim com o sistema porque parte do Ministério. Por muita boa vontade que o órgão de gestão tenha, têm de cumprir ordens da DREL, do Ministério da Educação. Não podem fugir muito dali. O mal não está neste agrupamento, está acima do próprio agrupamento. Tudo tem a ver com a concepção dos agrupamentos, misturar realidades diferentes e as pessoas acabam, lá está a tal versão economicista, vamos poupar dinheiro e recursos e então, vamos misturar tudo no mesmo caldeirão e os professores são um pau para toda a obra e têm que se desenrascar, para tudo correr bem.

**Entrevistada nº 4
(ENT4)**

1. No que respeita à gestão das escolas, como sabe, foram introduzidas várias mudanças regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, que introduz um novo modelo de gestão caracterizado como o Regime de Autonomia das Escolas.

Os órgãos de gestão do agrupamento são representados por vários níveis de ensino.

1.1. Considera suficiente a representação do 1º ciclo no Conselho Executivo?

Não, acho que deveria integrar outros elementos. Pelo menos mais um. Embora, o elemento que nos representa seja muito válido, eu acho que mais uma pessoa seria uma mais valia para nos representar no órgão de gestão. Havendo mais representatividade a nível do 1º ciclo as coisas ficariam mais equilibradas e justas. Seria conveniente ter duas pessoas que representassem o 1º ciclo e duas pessoas que representassem o 2º e 3º ciclos em vez de termos apenas uma para o 1º ciclo e três para o 2º e 3º ciclos. Penso que todos ficaríamos a ganhar com mais participação.

1.2. E em relação ao Conselho Pedagógico, é suficiente a representação deste nível de ensino?

Também aqui não é suficiente. Se houver algum assunto que necessite ser votado, nós estamos sempre em minoria. Se todos os outros apoiarem um sim sobre qualquer coisa, se nós formos contra, nunca vamos ter hipótese de ganhar e assim não atingimos os nossos objectivos. Acontece quando queremos levar os miúdos a qualquer lado, a uma visita de estudo, por exemplo, o assunto tem de ir ao Conselho Pedagógico. Se os outros representantes não aprovarem, algo específico do 1º ciclo, eles ganham por votação e nós não vamos poder ir. Quando a coordenadora, que é quem nos representa, vai à reunião de Conselho Pedagógico, já conversou connosco, para depois transmitir aquilo que nós acordámos. No Conselho Pedagógico, o assunto é votado e mais uma vez contamos apenas com um voto a favor do 1º ciclo. Se for algo que só nos diga respeito, somos nós que estamos dentro do assunto e somos nós é que sabemos o que é que a nossa escola necessita.

1.3. Na Assembleia de Escola, como é essa representação?

Na Assembleia também só vai uma colega aqui da escola e outra da outra escola. Aqui, se calhar também devia de ir outro elemento. Quanto mais representatividade, mais poder, mais justiça, tal como deveria ser em relação aos outros órgãos.

1.4. Do seu ponto de vista, a sua escola ganhou autonomia na resolução de problemas?

Nós tentamos resolver os problemas, só que... temos sempre de transmitir e ouvir a opinião do Conselho Executivo. E ao fim ao cabo, o que prevalece sempre é o que a outra parte, o Conselho Executivo, decide. Qualquer problema que surja, estamos sempre dependentes, estamos sempre a perguntar se está bem se não estará. Até qualquer recado que se queira enviar, coisa que antes sabíamos fazer perfeitamente, tem que ir sempre à aprovação. Até qualquer recado que se queira enviar, coisa que antes sabíamos fazer perfeitamente, tem que ir sempre à aprovação. Às vezes nem sequer concordamos mas temos de deixar nas mãos do Conselho Executivo, até os problemas mais simples como uma pequena informação aos Encarregados de Educação.

1.5. E em relação ao processo de decisão, a escola ganhou autonomia?

Também aqui perdemos autonomia. Temos que comunicar tudo, para depois ir ao Conselho Pedagógico, ser avaliado e só depois é que vem a resposta – sim ou não. No Conselho de Docentes, a Coordenadora ausculta os professores, ouve o que eles têm a dizer, transmite-lhes e depois se formos a votação lá está ela para nos defender, apesar de ser apenas uma... Antigamente, no Conselho Escolar, o que se decidisse ficava em acta e estava decidido. Esta perda de autonomia e o poder de decisão por vezes não ajudam.

1.6. Na sua escola, como são tomadas as decisões? (mais facilmente e mais rapidamente ou aumentou a burocracia)

Não são nada mais fáceis, não. Nós tentamos resolver, decidir alguma coisa, mas estamos sempre à espera da resposta: Será que vão concordar? O que será que vai acontecer? Tudo isto porque nunca somos nós que damos a última palavra. Nós apenas propomos. Às vezes temos de propor por escrito. Por exemplo, se faltarmos um dia, temos de fazer um plano da aula e enviar à escola sede. Aí não sei quem é que o vai avaliar. Eles lá também planificam, mas não é da mesma forma que nós. Eu penso que será avaliado pela nossa representante do 1º ciclo. Mas será? Este plano de aula serve depois para, se o professor do apoio puder, vir substituir. Já houve uma vez em que faltei e não fui substituída. Fiz o plano da aula e os meninos foram distribuídos pelas outras salas. Dei a cada professora o plano e os respectivos trabalhos para serem feitos. Julgo que chegaria fazer a distribuição pelas professoras e não havia necessidade de enviar para a escola sede.

Resumindo, tomar uma decisão agora aqui na escola está mais burocrático. Temos de utilizar mais papelada e assim perdemos tempo que poderia ser aproveitado. Resumindo, tomar uma decisão agora aqui na escola está mais burocrático. Temos de utilizar mais papelada e assim perdemos tempo que poderia ser aproveitado. Nós estávamos habituadas a dar mais importância ao que fazemos na prática do que àquilo que escrevemos.

1.7. Neste campo, da gestão das escolas, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?

Em relação a estes aspectos que falámos preferia trabalhar como antes de estarmos em agrupamento. Ou pelo menos que nos dessem mais autonomia. Mais representatividade, mais valor e que tivessem mais peso as nossas opiniões. Para que eu me sentisse mais satisfeita, tinha de

haver mudanças. Antigamente, nós tínhamos uma relação muito boa com a Delegação Escolar. Eles eram excelentes. Qualquer momento, qualquer dúvida, bastava telefonar para eles e o assunto ficava resolvido, sem dificuldades. De imediato davam-nos a sua opinião, sugeriam-nos soluções e estavam sempre do nosso lado. Davam-nos mais autonomia e mais poder de decisão.

2. Um dos objectivos do agrupamento de escolas foi proporcionar uma partilha e ao mesmo tempo um reforço de recursos educativos (humanos, materiais, físicos, financeiros...) a todas as escolas pertencentes ao agrupamento.

2.1. Como está a ser realizada esta partilha neste agrupamento?

Partilhamos algumas coisas. Para os meninos que se inscreveram em Religião Moral, nós temos uma professora que vem da sede do agrupamento. No Dia da Ciência costumam vir uma ou duas professoras fazer umas experiências, mostrar algo do que fazem lá em cima na EB 2 3. Isto é bom para os alunos, conhecerem outros professores e outra forma de transmitir conhecimentos. Também há partilha das salas. Nós não temos instalações e para as actividades extracurriculares, Inglês, Educação Musical e Actividades Físico Desportivas. Os 3º e 4º anos têm lá essas actividades. O que é bom para os alunos. A relação entre os alunos, o apoio, o proporcionarem outras actividades enriquece-os muito. Nós aqui, tentamos ensinar de tudo um pouco, mas não temos a preparação destes professores. Toda esta partilha é muito vantajosa. Os miúdos começam já a ter abrir novos horizontes, a fazer novas apropriações.

No que diz respeito aos materiais, nós ainda não conseguimos prever muito bem o que vamos gastar a longo prazo. É necessário fazermos uma lista e pensar bem no que se vai fazer para depois se encomendar. Este exercício, ainda nos custa um pouquinho mas temos de nos habituar e sermos mais organizadas.

2.2. Considera que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo a partilha destes recursos educativos?

Sim, sem dúvida que é uma mais valia para as escolas. É muito enriquecedor. Nós somos professores, ministramos a monodocência mas há certas matérias em que é muito bom haver um pouco mais de especificidade e isso consegue-se com esta partilha de recursos humanos, como é o caso do Inglês e de outras disciplinas. Tenho a certeza que os professores da sede fazem esta

partilha sem ser por imposição. Sempre que vamos lá, eles recebem-nos muito bem e estão abertos a ajudar. Por tudo isto, acho que a partilha é de capital importância.

2.3. Esta partilha de recursos educativos entre as escolas só começou a existir após a constituição do agrupamento ou, por outro lado, já existia?

Antes de estarmos em agrupamento, no final do 4º ano as professoras daqui e os professores do 5º ano reuniam-se para falar acerca das turmas. Para além disso, havia também um dia, penso que era de desporto em que os alunos iam à sede do agrupamento. Para as duas escolas do 1º ciclo, entrar em agrupamento trouxe vantagens. Havia distanciamento entre uma escola e a outra e agora estamos mais próximas. Antes do agrupamento não havia partilha e agora partilhamos até as fichas, que são feitas em conjunto, por anos de escolaridade. Agora reflectimos em conjunto, temos reuniões mensais, quer nesta escola quer na outra. Não era muito fácil trazer as colegas da outra escola do 1º ciclo até aqui e vice-versa. Portanto, acho que estarmos em agrupamento fez com que até a nossa relação melhorasse e isto influencia positivamente os alunos. Uns com os outros podemos aprender muito que depois aplicaremos nas aulas. Agora partilhamos muito mais. Antigamente, cada uma fechava-se mais na sua sala. É muito bom trabalharmos em conjunto para podermos comparar e avaliar de forma mais justa. Antigamente, havia a ideia que esta escola é que tinha alunos maus. Fazemos fichas de avaliação iguais às da outra escola, com igual cotação e eu chega-se à conclusão que os alunos aqui também são bons, sempre foram.

2.4. Neste aspecto, considera que a sua escola beneficiou com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Considero que a escola beneficiou bastante. Mas não só a nossa. As outras escolas também beneficiaram. Para a escola, entrar em agrupamento foi bom e positivo em vários aspectos.

2.5. Neste campo (partilha de recursos educativos) considera-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Neste campo, partilha de recursos, sinto-me satisfeita. É verdade que há sempre algo a melhorar e a modificar, mas também não podemos esquecer, que não há nada perfeito. Nós

estamos sempre a aprender. O nosso agrupamento ainda é muito jovem, nasceu recentemente e cada ano que passa temos vindo a enriquecer e a aprender uns com os outros. Temos uma pequena biblioteca e vem uma colega da outra escola do 1º ciclo para a coordenar. Assim os alunos podem requisitar livros. Nós cá não tínhamos ninguém que pudesse ou que quisesse oferecer-se para este tipo de trabalho extra.

Portanto, neste campo estou mais satisfeita, pois é positivo e contribui para desenvolver o processo ensino/aprendizagem.

3. A constituição dos agrupamentos de escolas, teve também como objectivo permitir um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e mais eficiente, com a realização de Projectos educativos comuns (Projecto Educativo de Agrupamento), com uma articulação entre os diferentes ciclos de aprendizagem. Esta articulação é alcançada muitas vezes, através de reuniões entre os professores dos diferentes ciclos, com o intuito de se encontrarem estratégias para solucionar problemas, melhorando assim o ensino.

3.1. Que benefícios trouxe a constituição deste agrupamento, para a aprendizagem dos alunos?

Eu acho que trouxe benefícios porque o conhecimento mais aprofundado de cada aluno, só pode ajudar. Nas reuniões que temos inicialmente, falamos da matéria que foi dada, se será bom no quinto ano incidirem mais, neste ou noutro aspecto, no que tivemos mais dificuldade em trabalhar, etc. Por exemplo, no ano passado, nós trabalhávamos muito pouco os frisos cronológicos. As colegas lá em cima alertaram-nos da importância destes. É uma articulação dos programas que penso que beneficiou os alunos. Também a vinda de outros professores, como o de Inglês e Religião e Moral, trouxe vantagens para o processo ensino-aprendizagem. E com estes professores, os alunos despertam logo o interesse, porque os miúdos gostam tanto, pois lidam com tantos filmes e jogos em Inglês. Isto, claro que beneficia os alunos, despertando-os logo para aprender. O facto de contactarem com outros professores também é bom. Assim, não se habituam sempre a uma só professora e isto também é bom para eles. Por isto, considero que os alunos têm benefícios na sua aprendizagem.

3.2. E em relação ao desempenho das funções docentes, quais os benefícios surgidos com o agrupar destas escolas?

No que respeita às reuniões que temos com o 2º ciclo, tal vai influenciar a maneira como trabalhamos, quando seguimos as sugestões, é uma orientação. Mas dentro da sala de aula, eu continuo a trabalhar na mesma. Continuo a fazer o meu melhor, como fazia. O facto de estar em agrupamento ou não, não alterou a minha maneira de trabalhar. Estar em agrupamento ajudou a enriquecer mas eu ensino da mesma forma e com os mesmos métodos.

Agora, como falávamos há pouco, em relação à papelada que agora tem que se preencher, posso dizer que isso alterou um pouco o desempenho das minhas funções. Às vezes, são papéis a mais e isso altera um pouco o nosso ritmo. Nós também temos de nos habituar a registar as coisas. Às vezes, precisávamos de uma prova, de um registo sobre alguma actividade e não a tínhamos e isso é importante termos. Para alguma coisa que possa acontecer nós podemos sempre socorrer-nos deste tipo de registos que prova o que foi feito. Ora, isto foi uma alteração no meu desempenho. Muitas vezes, se desiste de participar em alguma coisa só com a trabalhadeira de ter de preencher tanta coisa. Se eu tiver de fazer um concurso com os miúdos e tiver muita papelada para preencher, à partida, ou eu gosto muito porque gosto de concorrer com eles. Há anos que a gente concorre a quase tudo. Eu gosto muito de concorrer mas só de ver aquela papelada toda custa-me um pouquinho. Mas se eu gostar mesmo do concurso, aí eu não desisto. Neste aspecto posso dizer que se alterou um pouco o meu desempenho.

3.3. Neste domínio, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Em alguns aspectos eu gosto mais de trabalhar em agrupamento. Estou satisfeita. Encontro-me satisfeita com estas alterações. Eu sempre gostei muito de partilhar. O meu problema era muitas vezes as colegas que iam fazer qualquer coisa com os alunos e que fechavam tudo. Eu não sou assim. Eu faço qualquer coisa e mostro o que fiz. Não é para dizer que eu sei fazer mas às vezes descobrimos formas e eu acho que isso é bom.

Tenho até medo, por causa da série de mudanças que agora vêm aí que as pessoas se voltem a fechar em si para poderem ser melhores que os outros e quem vai perder são os alunos. Já antigamente, eu detestava que as pessoas mais antigas, que sabiam fazer alguma coisa diferente e divertida, se fechassem sem dar uma única cópia a alguém. Eu sinto-me feliz em partilhar por que sei que há um grupo de alunos que também está a beneficiar.

4. Na globalidade, a constituição do agrupamento de escolas trouxe, certamente, vantagens e/ou desvantagens para o funcionamento da escola.

4.1. Para além do que foi dito, no seu entender, existem mais algumas vantagens com a constituição do agrupamento de escolas que lhe causem satisfação? Quais?

Eu penso que já foi quase tudo dito. Para mim, a relação humana está melhor, mais aberta entre os docentes. Essa relação, para além de estar mais aberta também aumentou, não ficando só por esta escola mas sim abrangendo as outras também. Hoje, entro na escola sede e já conheço várias pessoas. Se há alguns professores lá que têm alunos meus, conversamos sobre eles, passando informações que possam ajudar. Ora, esta relação é boa para nós, o facto de sermos mais sociáveis. Para os alunos isto também é muito bom. Assim, de momento não vejo muito mais vantagens.

4.2. Que soluções poderão ser implantadas para melhorar o funcionamento do agrupamento?

Aqui volto a referir aquilo que falámos lá atrás. Acho que faziam falta mais elementos para nos representarem, mais autonomia para resolver problemas e tomar decisões. Relativamente aos materiais, poderia ser um pouco melhor também, pois nós temos muita falta de materiais e não termos autonomia financeira para os comprar é mau. Às vezes custa-nos bastante ter que estar a pedir aos pais mais dinheiro. Até mesmo para mandar um recado para pedir esse dinheiro, ainda tem que ir lá acima ao Conselho Executivo para ver se está tudo bem assim e se se pode pedir. A nível financeiro nós é que gerámos o nosso dinheiro e acho que era assim que deveria continuar. Agora a nossa conta é gerida pela sede do agrupamento e temos que estar sempre a pedir. Embora a nossa conta estar separada da conta das outras escolas. Acho que isto é uma desvantagem e nós deveríamos gerir o nosso dinheiro. Era mais imediato. Se nós precisássemos de alguma coisa, era mais imediato. Porque é difícil e nós não estamos habituadas a pedir a longo prazo. Por exemplo: às vezes na Expressão Plástica penso fazer isto ou aquilo mas depois vi outra ideia e já penso fazer outra coisa. E isso faz com que eu não possa fazer. Senão, o que é que eu faço com o material? Enquanto que se fossemos nós a gerir o dinheiro, na altura em que alteramos ainda não comprámos o material e se o já tivermos comprado até podemos ir trocá-lo. Chegávamos hoje à papelaria, víamos o que nos fazia falta e escolhíamos e comprávamos. Neste aspecto acho que devíamos ter mais autonomia para gerir o dinheiro. Claro está que tem de haver um controlo, não era alguém chegar e tirar o dinheiro para comprar. Até porque há sempre umas que gastam mais do

que outras. Teria de ser estipulado uma quantia, tal como já era feito. Nós apresentávamos as facturas e pagavam-nos.

**4.3. No geral, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?
Justifique.**

No geral, pesando tudo, vantagens e desvantagens de que já falámos, talvez a parte da relação humana e a partilha de recursos vão sobrepor as outras que discordo. Assim, gosto de estar neste agrupamento, com os elementos que o compõem, com os quais me sinto à vontade e valorizo. Há sempre arestas por limar mas até agora posso dizer que gosto de estar em agrupamento. Gostei muito de trabalhar com a Delegação Escolar mas uma vez que acabou estou a gostar também de trabalhar em agrupamento. Futuramente não sei, até porque as coisas podem mudar e aí a minha opinião poderá mudar também mas agora o saldo é positivo.

**Entrevistada nº 5
(ENT5)**

1. No que respeita à gestão das escolas, como sabe, foram introduzidas várias mudanças regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, que introduz um novo modelo de gestão caracterizado como o Regime de Autonomia das Escolas.

Os órgãos de gestão do agrupamento são representados por vários níveis de ensino.

1.1. Considera suficiente a representação do 1º ciclo no Conselho Executivo?

Eu penso que, falando em número de pessoas, poderia estar mais equilibrado. Há um certo desequilíbrio em termos de número. No entanto, acho que estamos muito bem representados, neste momento, na medida em que a pessoa que lá está tem um grande peso. A pessoa que lá está é uma mulher de armas e representa-nos muito bem. Ela tem o perfil indicado. Nesse aspecto é o que sinto mas sei que em muitas escolas isso já não acontece porque, estar lá uma pessoa é como estar exactamente ninguém. Penso que a pessoa representa muito bem o 1º ciclo mas para equilibrar mais as coisas em termos de número, se estivesse lá mais alguém seria muito bom. Acho que é

muito trabalho para uma só pessoa, pois ela apoia muito as escolas e se sente que as coordenadoras de escola precisam de mais apoio, ela vem às escolas.

1.2. E em relação ao Conselho Pedagógico, é suficiente a representação deste nível de ensino?

Aqui acho mesmo que não. A coordenadora diz-nos que muitas vezes os assuntos são apenas relacionados com o 2º e 3º ciclos e que o 1º ciclo fica muito esquecido. Muitas vezes não sabem do que estão a falar, nem entendem, pois são realidades muito diferentes. Depois, apesar dos assuntos do 1º ciclo serem muito esquecidos, quando se vai votar, se as pessoas do 2º e 3º ciclos forem contra, então acaba por não haver alternativa. Geralmente, pelo que sei, eles não costumam estar contra mas se estiverem fica muito complicado para o 1º ciclo. Há uma discrepância entre o 1º ciclo e o 2º e 3º ciclos.

1.3. Na Assembleia de Escola, como é essa representação?

Aí, ao que sei, está uma pessoa de cada escola. Aqui acho que já há mais equilíbrio. Não sinto que haja necessidade de muito mais gente. Como estão vários representantes da comunidade educativa, representantes dos pais, das empregadas... Como há representações diversas, acho que está mais ou menos equilibrado. Por isso não vejo muita necessidade de haver muito mais gente do 1º ciclo. Penso que bastarão os dois representantes que temos, um desta escola e outro da outra.

1.4. Do seu ponto de vista, a sua escola ganhou autonomia na resolução de problemas?

Neste aspecto a escola perdeu muito. Antes, quando surgia qualquer coisa, a escola não tinha de pensar duas vezes. Pensavam e agiam. Agora não pode ser assim. Qualquer coisa tem de passar pelo Conselho Executivo, mesmo às vezes coisas que nos pareçam extremamente simples, têm de passar pela sede do agrupamento. Mesmo um recadinho, qualquer coisa, querem ver tudo e sei que isso não acontece em todos os agrupamentos. Qualquer problema que surja, seja o mais simples ou o mais complicado tem de ir sempre lá acima e é lá que é tomada a decisão e neste aspecto perdemos muita autonomia.

1.5. E em relação ao processo de decisão, a escola ganhou autonomia?

Nós, aqui no Conselho de Docentes, apenas propomos... Quem decide é lá em cima o Conselho Pedagógico. Em relação ao processo de decisão também perdemos muito. Se nós aqui no nosso Conselho de Docentes decidirmos alguma coisa e no Pedagógico não concordarem, vai acabar por ficar na gaveta. Bem diferente de como era antes do agrupamento das escolas. O Conselho Escolar tinha um peso muito grande. O que se decidia estava decidido. O Conselho Escolar era soberano.

1.6. Na sua escola, como são tomadas as decisões? (mais facilmente e mais rapidamente ou aumentou a burocracia)

As decisões agora são tomadas com muito mais burocracia. Nada se resolve rapidamente como era antigamente. Nós também nos habituámos a trabalhar um bocado em cima do joelho. Às vezes surgia uma coisa de momento e ia logo um recado para casa. Agora não pode ser nada assim. Faz-se um recadinho e querem ver o recadinho. Tem de ser tudo muito bem fiscalizado. Considero que aumentou a burocracia face ao que havia antes de entrarmos em agrupamento e as decisões levam muito mais tempo para serem tomadas.

1.7. Neste campo, da gestão das escolas, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?

Considero, que neste ponto a escola perdeu bastante e por isso sinto-me menos satisfeita do que me sentia quando não estávamos em agrupamento por todos estes motivos que falámos anteriormente.

Antes de entrar em agrupamento sentia mais satisfação no que respeita à gestão.

2. Um dos objectivos do agrupamento de escolas foi proporcionar uma partilha e ao mesmo tempo um reforço de recursos educativos (humanos, materiais, físicos, financeiros...) a todas as escolas pertencentes ao agrupamento.

2.1. Como está a ser realizada esta partilha neste agrupamento?

Eu acho que esse aspecto foi óptimo para as escolas do 1º ciclo. Por exemplo, a Escola nº 3, em termos de biblioteca, há um recurso partilhado da Escola nº 4. Há uma colega que vai a essa

escola e que faz o empréstimo dos livros, pois a Escola nº 4 tem mesmo uma biblioteca pertencente à Rede das Bibliotecas Escolares e a Escola nº 3, não tem. Nesse aspecto acho que a Escola nº 3 ganhou bastante.

No que respeita a recursos humanos, também aqui a escola ganhou. Há professores da escola sede que vêm dar, por exemplo, a Educação Moral e Religiosa e, também, já tivemos o Inglês que neste momento não temos porque tem de ser uma actividade extracurricular e os meninos é que vão à escola sede, em contra horário. Também aqui há uma partilha de espaços. Como na nossa escola não havia espaço suficiente para terem estas actividades, a escola sede cedeu esses espaços para terem actividades como a Educação Física, a Educação Musical, o Inglês...

2.2. Considera que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo a partilha destes recursos educativos?

Sim, sem dúvida que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo. Eu não sei se isto se está a realizar da mesma maneira em todos os agrupamentos mas qualquer coisa que nós precisemos têm dito sempre para irmos buscar, para irmos requisitar e têm mostrado sempre as portas abertas. Principalmente entre estas duas escolas do 1º ciclo. Digamos que havia uma certa rivalidade e isso agora não se sente. Nós agora estamos muito mais próximas. Aquela rivalidade e aquele secretismo que havia foram postos de lado. Agora há sim uma partilha e as coisas funcionam muito bem.

2.3. Esta partilha de recursos educativos entre as escolas só começou a existir após a constituição do agrupamento ou, por outro lado, já existia?

Não, não havia partilha antes de entrarmos em agrupamento. Como dizia há pouco, até mesmo entre as duas escolas do 1º ciclo havia uma certa rivalidade. As pessoas não partilhavam. As duas escolas estavam fechadas em si.

2.4. Neste aspecto, considera que a sua escola beneficiou com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Neste aspecto, a escola ganhou com a constituição do agrupamento, sem dúvida. Esta partilha foi muito útil para a escola, quer seja pela partilha de recursos humanos, quer pela partilha de espaços e de materiais. A nossa escola ganhou. Foi um aspecto muito positivo.

2.5. Neste campo (partilha de recursos educativos) considera-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Neste campo, considero-me satisfeita em trabalhar em agrupamento. Eu também já cheguei a trabalhar em escolas demasiado fechadas. As próprias pessoas nas escolas, claro que há sempre excepções, mas a maior parte agia de porta fechada, na sua, sala, com os seus alunos, e as fichas era tudo muito individual, não havendo aquele espírito de abertura e de partilha. As pessoas que, penso eu, aprenderem realmente a partilhar, têm muito menos trabalho, pois esta partilha enriquece-as muito mais. Ninguém sabe tudo nem ninguém consegue fazer tudo. A mentalidade do 1º ciclo sempre foi muito fechada e o trabalhar em agrupamento alterou um pouco isso. Já trabalhei numa escola, já há muitos anos, e aí achava que já era muito à frente, comparando com muitas outras, com muito mais abertura e muito mais partilha, dentro da própria escola que era grande.

Agora, entre as duas escolas, há bom ambiente entre colegas. Estamos sempre disponíveis para nos ajudarmos. Por tudo isto, considero-me satisfeita.

3. A constituição dos agrupamentos de escolas, teve também como objectivo permitir um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e mais eficiente, com a realização de Projectos educativos comuns (Projecto Educativo de Agrupamento), com uma articulação entre os diferentes ciclos de aprendizagem. Esta articulação é alcançada muitas vezes, através de reuniões entre os professores dos diferentes ciclos, com o intuito de se encontrarem estratégias para solucionar problemas, melhorando assim o ensino.

3.1. Que benefícios trouxe a constituição deste agrupamento, para a aprendizagem dos alunos?

Em relação às reuniões, temo-las feito. Agora se realmente conseguimos pôr em prática ou não, acho que isso não tem acontecido muito. Todos os anos se fazem as reuniões de articulação. Eu penso que as colegas já não têm aquela ideia que tinham a nosso respeito tão negativa, porque para muitas delas, nós não sabíamos ensinar os meninos e agora, com estas reuniões, acho que já nos compreendem melhor e que já sabem desde o início, que os alunos são alunos do agrupamento desde que entram no 1º ano e saem no 9º ano. Se os problemas estão no 1º ciclo, senão ficarem resolvidos, vão ser os problemas que vão passar para os outros ciclos. Tem que se fazer de maneira a que toda a gente colabore para superar esses problemas desses ditos

alunos. E no 2º ciclo, sabem, quando eles chegam, que problemas é que existem. Neste aspecto, eu acho que trouxe benefícios. E nessas reuniões, por exemplo, com o grupo de História disseram-nos o que devíamos trabalhar mais e o que para elas não lhes interessava tanto reconhecendo que há também uma certa desarticulação dos programas. Neste aspecto, eu penso que a aprendizagem dos alunos ficou beneficiada.

Mesmo em relação à partilha de recursos que falávamos há pouco, o facto dos alunos terem Inglês, logo desde que entrámos em agrupamento, isso beneficiou os alunos. Mas agora acho que não vai ser muito benéfico. Os alunos têm de ter o Inglês como actividade extracurricular e não são obrigados. Aqui há uns que vão e outros que não vão, porque apesar de ser gratuito, alguns pais não têm como os ir levar à escola sede. Eu acho que, no 5º ano, que é quando é obrigatório terem a disciplina, vão haver alguns miúdos que já têm quatro anos de Inglês e alunos que nunca foram.

3.2. E em relação ao desempenho das funções docentes, quais os benefícios surgidos com o agrupar destas escolas?

Em termos de benefícios, eu vejo como vantagem o facto de agora as duas escolas do 1º ciclo reunirem por anos de escolaridade. Os grupos por anos de escolaridade ficam maiores e há possibilidade de as pessoas conversarem, combinarem o que é fazer e o que é não fazer e isso é muito bom, embora haja sempre pessoas que não estão muito para seguir outras regras. As fichas que fazemos iguais tendo que se dar a mesma matéria e não é como antigamente, em que uma ia já não sei onde. Às vezes, no 2º ano já davam matéria do 3º ano e que achavam que elas é que estavam certas. Muitas vezes isso passava para fora das escolas, para os pais e isso era um problema para os professores. Parecia que havia professores de primeira e professores de segunda. Havia, no dizer dos pais, os que ensinavam bem e os que não ensinavam bem. Neste aspecto, eu acho que é um benefício. Por isso é bom partilhar. Isto muda muito as mentalidades. Essas cada vez mais vão aprendendo que é muito difícil estar-se sozinho e trabalhar-se sozinho. E mesmo se surgirem problemas com os pais que, cada vez, são mais complicados, isto torna-se mais fácil se toda a gente trabalhar nos mesmos moldes.

Por outro lado, a parte burocrática não tem trazido benefícios. Pelo menos comigo acontece muito isto. Eu ainda não entrei muito bem dentro do esquema e esqueço-me. Qualquer coisinha de nada tem de haver um registo e isso é realmente uma alteração negativa no nosso modo de trabalhar. Eu acho que não fazia parte do 1º ciclo tanto registo. Nós, muitas coisas eram só na

oralidade e agora não pode ser. Qualquer coisinha deve ser registada. Está tudo muito burocrático. Tem que ir lá acima para ser filtrado, muito papel para trás e muito papel para a frente e isso é um senão, realmente muito grande e que altera a nossa maneira de trabalhar.

3.3. Neste domínio, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Neste domínio considero que estou satisfeita, acho que há colaboração. Apesar de muitas vezes não ser muito fácil reunirmos e portanto, nas reuniões que temos, uma vez por mês, ser também muita coisa, acaba-se por não se fazer tanto como aquilo que precisaríamos. Mas já se consegue aferir o que é que a pessoa fez, o que se vai fazer e estar até mais segura. Mesmo se for algum colega muito novo, para ele também acaba por ser muito bom. Neste aspecto, acabou por haver benefícios, quer para quem ensina quer para quem aprende. Eu cada vez mais me capacito que uma pessoa sozinha não é nada. Precisamos uns dos outros.

4. Na globalidade, a constituição do agrupamento de escolas trouxe, certamente, vantagens e/ou desvantagens para o funcionamento da escola.

4.1. Para além do que foi dito, no seu entender, existem mais algumas vantagens com a constituição do agrupamento de escolas que lhe causem satisfação? Quais?

Bem, nós já falámos de várias coisas mas vou ressaltar a maior proximidade entre professores. Os colegas de outros ciclos vão, apesar de lentamente, ficando com uma imagem mais positiva a nosso respeito, ou seja a respeito do 1º ciclo. Eu sinto isso. Ao princípio, nos Serviços Administrativos nós éramos completamente estranhos. E agora, com o passar do tempo, eu sinto que já fazemos parte do agrupamento. Tudo isto não aconteceu de um dia para o outro, houve uma transição um pouquinho longa. Mesmo as pessoas da secretaria não sabiam a princípio lidar com os assuntos relacionados com o 1º ciclo. E até as matrículas que no início do agrupamento ainda foram aqui e agora já são lá. Eu penso que isto foi positivo. Mesmo para os pais que começam a sentir e a habituar-se a lidar com uma secretaria. Por outro lado também traz uma desvantagem: os pais ao mínimo problema vão logo à secretaria em vez de tentar falar connosco primeiro. Vão logo expor o problema na secretaria e no Conselho Executivo, sem sabermos de nada. Aqui há as duas vertentes.

De resto, não vejo assim muitas mais vantagens, para além do que foi já enumerado.

4.2. Que soluções poderão ser implantadas para melhorar o funcionamento do agrupamento?

Eu não sei até que ponto vai ser fácil aplicar as soluções que vou apresentar. Começo pela representatividade maior do nosso nível de ensino, as coisas seriam um pouco diferentes.

Outra solução é no meu entender o dar mais autonomia às escolas do 1º ciclo para resolver certos problemas, coisa que eu penso que é muito específico do nosso agrupamento. Pelo contacto que tenho tido com o outro agrupamento aqui da nossa cidade, sei que lá têm mais autonomia, um poder de decisão maior. Mesmo as actas, eu sei que há sítios onde fazem as actas a computador e aqui temos de passar tudo à mão no livro de actas. E são coisas deste género que têm de ser como querem e como dizem e nós aqui temos de fazer e acabou. Acho que deveriam passar um pouco mais de autonomia para as escolas e acabar com tanta burocracia. Mas não me parece que isso vá acontecer. Isto também depende muito das pessoas que estão, pois gostam muito de estar por dentro de tudo o que se faz. Com a Delegação Escolar tudo era diferente. Telefonávamos para tentar resolver um problema e diziam-nos, muitas vezes, para fazer como entendêssemos, como achássemos que seria melhor. Diziam-nos para decidir que provavelmente iríamos decidir bem. E, nesse aspecto, toda a gente se ressentiu muito pois tínhamos uma delegação óptima com pessoas extraordinárias.

4.3. No geral, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Eu não estou descontente com o agrupamento pois acho que também nos têm apoiado. Agora, isto dos agrupamentos foi legislado e fomos para agrupamento quer quiséssemos, quer não. E aqui até fomos antes de sermos obrigados. Nós estávamos habituadas a trabalhar de maneira diferente e tudo o que é diferente custa um pouquinho no início. Agora também não podemos fazer nada e não podemos estar contra o sistema senão ainda é pior. Pois quem está à frente do agrupamento faz-nos cumprir o que também lhes exigem. Elas, no Conselho Executivo também obedecem a uma hierarquia. Mas reconheço que antes do agrupamento havia uma série de coisas que funcionava melhor e nós sentíamos uma liberdade bem diferente, pois eu penso que não é por se estar em agrupamento que se cumpre mais ou menos. Agora este controlo veio evitar muitos

excessos que assisti em algumas escolas. Se calhar, não será uma vantagem, pois temos muita gente a controlar. São os pais, principalmente, e não sei como vai ser daqui a uns anos...

Entrevistada nº 6

(ENT6)

1. No que respeita à gestão das escolas, como sabe, foram introduzidas várias mudanças regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, que introduz um novo modelo de gestão caracterizado como o Regime de Autonomia das Escolas.

Os órgãos de gestão do agrupamento são representados por vários níveis de ensino.

1.1. Considera suficiente a representação do 1º ciclo no Conselho Executivo?

Eu acho que sim, eu penso que é suficiente pela pessoa que está no Conselho Executivo a representar o 1º ciclo. Apesar de reconhecer que talvez seja muito trabalho para uma pessoa só mas ela também trabalha com amor à camisola. Concordo também que talvez haja um pouco de desequilíbrio entre a representação do 1º ciclo e a representação do 2º e 3º ciclos. Mas lá está, nós acabamos por não estar mal por causa de quem nos representa. Se houvesse mais uma, acho que também seria melhor para haver mais equilíbrio, pois nós aqui no 1º ciclo, não somos assim tão poucas...

1.2. E em relação ao Conselho Pedagógico, é suficiente a representação deste nível de ensino?

No Conselho Pedagógico apenas estão as coordenadoras e aqui, eu acho que deveria haver outra pessoa de cada escola, para em vez de serem duas pessoas de 1º ciclo serem quatro. Até porque às vezes a coordenadora de uma escola pode ter necessidade de faltar, apesar de andar sempre a fazer os possíveis e os impossíveis para não acontecer, e o 1º ciclo fica reduzido a uma pessoa.

Se calhar por haver poucas pessoas do 1º ciclo, no Conselho Pedagógico, tratam de mais assuntos do 2º e 3º ciclos do que do nosso nível de ensino, isto pelo que nos é transmitido. A nossa coordenadora, depois quando vem dessa reunião, vem fazer uma reunião de Conselho de Docentes

e tem que contar tudo o que se passou no Pedagógico. Às vezes estamos tempos e tempos a ouvir coisas do 2º e 3º ciclos e do 1º, quase que não há nada. Se houvesse mais pessoas a representar-nos já havia mais gente a discutir coisas do 1º ciclo, pois elas sozinhas nem quase que têm a palavra.

Se formos a ver, no Conselho Pedagógico até há mais representantes das Associações de Pais do que propriamente de professores do 1º ciclo. Os pais, sei que há um representante de cada associação de pais. Por isso acho que é insuficiente. Para mim deveria haver mais um elemento de cada escola para, ao todo, sermos quatro. Elas, lá no Pedagógico, são uma de cada departamento, que são vários e nós com uma pessoa parece que a nossa escola é um departamento.

1.3. Na Assembleia de Escola, como é essa representação?

Aqui acho que sim, que é suficiente, pois elas do 2º e do 3º ciclos também não são muitas. Sei que estão lá representantes do Conselho Pedagógico, do Conselho Executivo, dos pais, das Auxiliares de Acção Educativa... E neste aspecto acho que há um maior equilíbrio. Não são pessoas a mais nem a menos. Na Assembleia penso que não há a discrepância que existe no Conselho Pedagógico.

1.4. Do seu ponto de vista, a sua escola ganhou autonomia na resolução de problemas?

Para já é uma grande confusão para se resolver algum problema. Primeiro temos de ir à coordenadora, depois à representante do 1º ciclo no Executivo e acho que dá mais confusão e o problema dispersa-se. Resolve-se o problema mas acho que antes nós resolvíamos as coisas mais rápido. Falávamos com a directora e as coisas resolviam-se logo a nível de escola. Tínhamos muito mais autonomia para resolver um problema. Pelo menos eu noto isso, não sei se estou errada mas é o que eu penso. Para além de termos muito mais autonomia, as coisas eram resolvidas muito mais rapidamente. O que nós fazemos agora, aqui na escola, com o agrupamento, nós já fazíamos... Já fazíamos as festas, já tínhamos Associação de Pais, éramos uma escola muito dinâmica e tudo era resolvido por nós. E tínhamos também autonomia no dinheiro que nos faz muita falta. No início do ano fazíamos o pedido aos pais, para quem quisesse dar uma contribuição, uma ajuda para a fotocopiadora e agora faz-se o mesmo, mas esse dinheiro vai todo para a sede do agrupamento e nós quase não o vemos. Quando queremos qualquer coisa temos de andar a pedinchar e torna-se tudo muito mais difícil. Antes, era tudo mais rápido. Precisávamos de um material qualquer e íamos à papelaria e comprávamos. Agora tem de ir tudo lá acima. Há

também uma grande desorganização. Na parte administrativa tem sido muito complicada pois elas lá também não estavam habituadas ao modo de funcionar do 1º ciclo e nós também não estávamos habituadas a tê-las a elas, pois a Delegação Escolar trabalhava de uma maneira e elas trabalham de outra. E isto torna tudo muito mais difícil. Perdemos muita autonomia para resolver problemas.

1.5. E em relação ao processo de decisão, a escola ganhou autonomia?

Não podemos decidir. O Conselho Escolar deixou de ser quem decide. Agora somos Conselho de Docentes e não decidimos nada. Temos de propor e é no Conselho Pedagógico é que se decide. Agora só apresentamos propostas. Antigamente éramos nós que decidíamos. Se fosse bem era bem, se fosse mal era mal. Mas éramos nós que decidíamos. Perdemos muita da nossa autonomia para decidir qualquer coisa e chego mesmo a dizer que perdemos toda. Tem de ser tudo, tudo, tudo pedido lá acima. Até se quiser comprar um lápis tem de ser pedida a autorização. Por isso, existe falta de material, depois dizem-nos que somos nós que não fazemos os pedidos como deve ser e atempadamente. Quando se fazem pedidos nunca chegam a horas.

1.6. Na sua escola, como são tomadas as decisões? (mais facilmente e mais rapidamente ou aumentou a burocracia)

São muito mais lentas e muito mais complicadas. Existe muita burocracia. Até um recado para enviar para os pais tem que ser enviado pelo Conselho Executivo. Tem que ir tudo, tudo lá acima. Nós quando pensamos em escrever qualquer coisa na caderneta dos alunos temos receio em fazê-lo pois podem não concordar. Até para a festa de S. Martinho, quando quisemos informar os pais, poderíamos ter escrito na caderneta mas não, teve de vir um documento lá do Conselho Executivo. Agora para o Carnaval, pedimos uma contribuição aos pais de dois euros para os materiais, teve que vir um papel lá de cima. Os responsáveis pelo projecto do Carnaval fizeram um modelo de papel para os pais e lá em cima, é como se fosse à censura e não aprovaram aquele, e fizeram um outro. Com a mesma coisa que elas tinham dito mas escrito de outra maneira...

1.7. Neste campo, da gestão das escolas, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?

Eu agora já me vou habituando mas ao princípio custou-me um bocado. Mas é assim, vai-se trabalhando na mesma, vou trabalhando dentro da minha sala de aula e vou fazendo as minhas

coisinhas. Mas sentia-me melhor como nós estávamos antes, eu estava mais satisfeita como estávamos mas é assim, é uma questão de hábito. Nós somos um “animal de hábitos” e temos que nos adaptar às situações que são criadas. Não vale a pena andarmos contrariadas. Muitas vezes até dizemos que não mas depois fazemos sempre... Mas em termos de satisfação, eu tinha muito mais antes do agrupamento, pois com a Delegação era totalmente diferente. Havia uma ligação mais directa.

2. Um dos objectivos do agrupamento de escolas foi proporcionar uma partilha e ao mesmo tempo um reforço de recursos educativos (humanos, materiais, físicos, financeiros...) a todas as escolas pertencentes ao agrupamento.

2.1. Como está a ser realizada esta partilha neste agrupamento?

No início do agrupamento houve logo uma grande partilha no que diz respeito a recursos humanos, com a professora do Inglês e da Educação Moral. Agora já não há tanto pois temos apenas a Moral, pois com as Actividades de Enriquecimento Curricular, isto fica diferente e os meninos têm Inglês, e outras actividades com uma parceria entre a Sociedade Euterpe e a Câmara Municipal.

A nível dos espaços também há uma partilha. Os nossos alunos do 4º ano têm as Actividades de Enriquecimento Curricular na sede do agrupamento.

A nível de recursos financeiros, quem gere o nosso dinheiro é a escola sede. Quando precisamos de qualquer coisa temos de solicitar com muita antecedência e por vezes estamos à espera muito e muito tempo. Mesmo agora para o Carnaval, tem de se fazer omeletas sem ovos. Não há dinheiro para nada.

2.2. Considera que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo a partilha destes recursos educativos?

Sim, considero que é importante. Acho que é muito bom. Mas nós também, como já disse há pouco, na nossa escola já tínhamos muitas actividades e tínhamos uma grande autonomia para gerir as nossas actividades. Agora, nós às vezes aborrecemo-nos mais porque nós nunca precisámos de ninguém para pedir fosse o que fosse e agora não, temos de estar sempre a pedinchar e às vezes ainda nos esquecemos que temos de fazer a requisição disto e daquilo, porque

temos de fazer requisição de tudo e mais alguma coisa e acaba por não ser muito prático. Surge agora uma ideia para fazer para a semana e já não vai dar tempo de requisitar. Há coisas que se podem planear no início do ano mas há outras que não.

2.3. Esta partilha de recursos educativos entre as escolas só começou a existir após a constituição do agrupamento ou, por outro lado, já existia?

Não, já existia alguma coisa, pouco, mas já existia. Já havia intercâmbio de livros da Escola nº 4 com a Escola nº 3. E até chegámos a tentar escolher os manuais escolares juntas, até porque nos conhecemos quase todas e algum miúdo poderia necessitar vir de uma escola para outra e os livros seriam os mesmos. Mesmo na Feira do Livro, a escola nº 3 ia até à escola nº 4... Uma ou outra actividade que houvesse nas escolas, convidávamo-nos.

Certo que não era uma partilha tão grande como é agora mas já havia.

2.4. Neste aspecto, considera que a sua escola beneficiou com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Sim, a escola beneficiou. Pelo menos entre as escolas do 1º ciclo, nós estamos mais juntas, planificamos em conjunto, apesar das realidades das escolas ainda continuem a ser um pouco diferentes. Mesmo a nível de uma ficha para final de período, nós temos de ter a matéria dada, que combinámos em conjunto, mês a mês.

E a escola ainda beneficiou, pois os alunos não teriam Inglês, não teriam Religião Moral e nesse aspecto entrar em agrupamento trouxe esta partilha de recursos que foi positiva.

2.5. Neste campo (partilha de recursos educativos) considera-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Sim, neste aspecto estou satisfeita. Assim surgem mais ideias, os miúdos têm mais interesse em lidar com mais professores, começam a desprender-se de um só professor como tem sido até há pouco tempo. Isto vai favorecer depois, também mais tarde, a integração dos alunos no 5º ano.

3. A constituição dos agrupamentos de escolas, teve também como objectivo permitir um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e mais eficiente, com a realização de Projectos educativos comuns (Projecto Educativo de Agrupamento), com uma articulação entre os diferentes ciclos de aprendizagem. Esta articulação é alcançada muitas vezes, através de reuniões entre os professores dos diferentes ciclos, com o intuito de se encontrarem estratégias para solucionar problemas, melhorando assim o ensino.

3.1. Que benefícios trouxe a constituição deste agrupamento, para a aprendizagem dos alunos?

Nós fazemos estas reuniões logo no início do ano e no final também. A professora que está no 4º ano reúne com as professoras do 5º ano e fala-se de caso a caso, explicando como é a aprendizagem de cada miúdo. Falamos de tudo de cada miúdo e em Setembro, normalmente, temos novamente reunião e, se o Conselho de Turma não for o mesmo que se pensava em Julho, fazemos novamente a caracterização dos miúdos. Isto, se o professor estiver cá porque senão, tem de ir a coordenadora para explicar como era a turma. Isto para elas do 2º ciclo é ótimo. Ficam logo a ter uma panorâmica de como são os miúdos. Fazemos também reuniões onde os professores do 2º ciclo nos dizem para não dar tanto isto, para dar mais aquilo no programa, mas às vezes não se consegue. O problema é que o nosso programa também é muito extenso e o mal é que há uma certa desarticulação entre o programa de 1º ciclo e o de 2º ciclo. Depois, nessas reuniões, as do 2º ciclo dizem que os meninos estão mal por culpa dos professores do 1º ciclo, mas depois vêm os de 3º ciclo e dizem que a culpa é dos professores do 2º ciclo. O mal é que ninguém consegue fugir aos programas, porque depois há as provas de Aferição e como são a nível nacional, ninguém quer ficar mal.

Penso que estas reuniões trazem benefícios para os miúdos e para a sua aprendizagem. Mesmo a partilha de recursos também traz benefícios, embora nem sempre sejam os que desejaríamos.

3.2. E em relação ao desempenho das funções docentes, quais os benefícios surgidos com o agrupar destas escolas?

Eu, para mim, continuo a dizer: Nós já trabalhávamos e continuamos a trabalhar... Não noto que as minhas funções tenham sido alteradas por causa do agrupamento. As reuniões, nós já as fazíamos. Agora são um pouco mais e o problema é que temos, por tudo e por nada, que fazer uma acta. Agora, sou obrigada a concordar que o meu trabalho está mais envolvido em burocracia

Temos de andar com papéis para tudo e para nada. Se calhar, senão nos exigissem tanta burocracia, fazíamos as mesmas coisas de livre vontade. Agora temos de estar a registar tudo e com isso gasta-se muito mais tempo e isso desmotiva as pessoas. Qualquer actividade diferente que se queira fazer tem que se planificar tudo, para ir ao Conselho Pedagógico... De resto, eu não alterei muito mais o meu desempenho.

3.3. Neste domínio, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Sim, não vou dizer que não estou satisfeita. Pesando tudo o que falámos. A aprendizagem dos alunos foi beneficiada e por isso posso dizer que estou satisfeita.

4. Na globalidade, a constituição do agrupamento de escolas trouxe, certamente, vantagens e/ou desvantagens para o funcionamento da escola.

4.1. Para além do que foi dito, no seu entender, existem mais algumas vantagens com a constituição do agrupamento de escolas que lhe causem satisfação? Quais?

Eu penso que trouxe mais vantagens do que desvantagens e é bom pensarmos assim. A relação dos professores ficou melhor. Na escola sede estão sempre a convidar-nos para ir lá a actividades. Os alunos têm benefícios na aprendizagem. Não estou a ver assim muito mais vantagens para além das que já falámos.

4.2. Que soluções poderão ser implantadas para melhorar o funcionamento do agrupamento?

Passar mais autonomia para as escolas e neste caso para a coordenadora da escola, quer seja para resolver problemas, quer seja para decidir e mesmo na parte financeira. Quando precisamos de ir a certas visitas de estudo, penso que não há razão de ser irem ao Conselho Pedagógico. São coisas que poderiam ser resolvidas aqui e escusavam de ir lá para cima para o Conselho Pedagógico.

**4.3. No geral, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?
Justifique.**

Sim, posso dizer que estou satisfeita. Reconheço que havia coisas que funcionavam muito melhor antes do agrupamento mas vamos tentando modificar o que está mal e penso que de ano para ano as coisas vão melhorando. As coisas vão ficando melhores. Vão percebendo as nossas necessidades. Para as outras colegas da escola sede também não tem sido muito fácil, pois não conheciam muito bem o 1º ciclo. E começam a dar-nos mais valor... Parece que a ideia de professores de primeira e professores de segunda já vai sendo alterada e ultrapassada.

Entrevistada nº 7

(ENT7)

1. No que respeita à gestão das escolas, como sabe, foram introduzidas várias mudanças regulamentadas pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, que introduz um novo modelo de gestão caracterizado como o Regime de Autonomia das Escolas.

Os órgãos de gestão do agrupamento são representados por vários níveis de ensino.

1.1. Considera suficiente a representação do 1º ciclo no Conselho Executivo?

Não, eu acho que deveria estar lá mais uma pessoa a representar o 1º ciclo. A pessoa que lá está neste momento, quanto a mim é muito competente, muito dinâmica mas um dia que ela deixe de estar, senão for uma pessoa com o mesmo perfil que ela, as coisas deixam ser como são e somos ultrapassados.

1.2. E em relação ao Conselho Pedagógico, é suficiente a representação deste nível de ensino?

Eu ouço as colegas coordenadoras que vão ao Conselho Pedagógico queixarem-se que os assuntos tratados são quase sempre só do 2º e 3º ciclos. E o 1º ciclo está ali “abafadinho”. As pessoas não falam, não são assuntos delas, e vão deixando... Os assuntos são muito pouco relacionados com o 1º ciclo e às vezes saem de lá às tantas da noite... Por isso considero que são

poucas as pessoas que representam o 1º ciclo neste órgão. Deveria haver mais gente para se fazerem ouvir mais os problemas do 1º ciclo. Para se levantar a voz. É próprio do 1º ciclo ainda se acanhar um pouquinho. Ainda há um certo sintoma de inferioridade, talvez porque durante anos e anos fomos postas à parte.

1.3. Na Assembleia de Escola, como é essa representação?

Na Assembleia de Escola eu acho que é a mesma coisa. Mais gente para que o 1º ciclo se faça ouvir. Aqui também se decidem coisas importantes e mesmo para votação de qualquer coisa, havia mais peso. Também depende das pessoas que para lá vão. Não podem ir empurradas e se forem muito caladinhas, é igual termos lá muitas ou poucas pessoas. É preciso pessoas com muita iniciativa e que não tenham medo de falar. Faz falta dar a estas pessoas também um pouco de regalias para que elas vão para lá com mais vontade. Não se pode ir para estes cargos, apenas para marcar presença.

1.4. Do seu ponto de vista, a sua escola ganhou autonomia na resolução de problemas?

Nem pensar, nenhuma mesmo. Perdeu até mesmo muita autonomia. Agora não se faz nada sem papéis. Antigamente estragava-se aí um autoclismo, ligava-se para a Junta de Freguesia e eles vinham logo consertar. Agora, é preciso estar com esta burocracia toda, para resolver problemas até urgentes e que agora levam muito mais tempo a serem resolvidos, porque tudo tem de ir ao Conselho Executivo.

1.5. E em relação ao processo de decisão, a escola ganhou autonomia?

Nós, em Conselho Escolar, quando decidíamos alguma coisa estava decidido. O Conselho Escolar, sempre ouvi dizer que era autónomo, e agora a autonomia foi-se. Temo por quem está a começar a carreira agora, porque ainda se vai perder muito mais autonomia. Nós agora não temos autonomia para decidir nada. E isto está mal porque uma realidade é o 2º ciclo, é o 3º ciclo, é o 1º ciclo e portanto, as realidades são sempre diferentes, e de escola para escola. A E.B.1 nº 4 é diferente da E.B.1 nº 3. Sempre foi. As escolas têm realidades diferentes.

1.6. Na sua escola, como são tomadas as decisões? (mais facilmente e mais rapidamente ou aumentou a burocracia)

As decisões são muito mais difíceis e levam muito mais tempo a ser tomadas. Antigamente, chegávamos muito mais facilmente às soluções ou às decisões do que agora. Há muita burocracia. A nossa relação com a Delegação era muito boa e as pessoas agiam sem terem tanto receio de dizerem o que pensavam, será que o Conselho Executivo vai admitir, vai autorizar...

1.7. Neste campo, da gestão das escolas, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas?

Neste campo eu estava muito mais satisfeita como estávamos, antes do agrupamento das escolas. Havia muito mais humanidade, as coisas eram tratadas com mais calor humano, sem tanta burocracia, sem tantas regras para cumprir à risca. E trabalhava-se na mesma. Não foi preciso entrar em agrupamento.

2. Um dos objectivos do agrupamento de escolas foi proporcionar uma partilha e ao mesmo tempo um reforço de recursos educativos (humanos, materiais, físicos, financeiros...) a todas as escolas pertencentes ao agrupamento.

2.1. Como está a ser realizada esta partilha neste agrupamento?

A nível de recursos humanos, acho que talvez se tenha ganho. Antigamente, não havia a possibilidade de ter aulas de Inglês, Educação Musical...

A nível de dinheiros, apesar das escolas nunca terem tido assim tanto, mas conseguia-se gerir muito, muito bem o dinheiro da caixa escolar. Agora, como não temos dinheiro nenhum na nossa posse, para qualquer coisa tem de se pedir à sede e pode vir ao fim de um mês, dois meses... E às vezes, precisamos de uma cola hoje, não é daqui a um mês. Nós tínhamos dinheiro, comprávamos a cola, tudo muito certinho, contas muito direitinhas, com as facturas para tudo o que se comprasse e estávamos muito mais autónomas. Assim, a nível financeiro, estamos pior.

Também se pode dizer que há partilha de espaços. Os miúdos vão à escola sede para ter as Actividades Extracurriculares e neste aspecto também foi positivo.

De resto não vejo muito mais partilha.

2.2. Considera que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo a partilha destes recursos educativos?

Sim, acho que sim, é uma mais valia para as escolas. Principalmente para as Actividades Extracurriculares, que de outra forma não teríamos espaços nem pessoal. Aqui, eu concordo que este tipo de partilha é uma mais valia para as escolas.

2.3. Esta partilha de recursos educativos entre as escolas só começou a existir após a constituição do agrupamento ou, por outro lado, já existia?

Pouco, não havia muita partilha... Um pouquinho de partilha entre a Escola nº 3 e a Escola nº 4 mas não era assim nada de especial. Agora, trabalhamos por anos, as fichas são iguais, os manuais são os mesmos. Agora é muito mais acentuada a partilha. Antigamente, aquilo que houvesse era ocasional.

2.4. Neste aspecto, considera que a sua escola beneficiou com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Sim, nesse aspecto da partilha sim, a escola beneficiou. É bom, entre escolas, andarmos mais ou menos a par do que se está a fazer noutras escolas, termos os mesmos livros... Apesar de termos realidades diferentes, acho que é bom para as escolas. O facto de os alunos terem contacto com outros professores, noutras actividades também tem sido importante para a escola e para os alunos.

2.5. Neste campo (partilha de recursos educativos) considera-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Acho que foi um ponto positivo no agrupar das escolas. Também não há muito mais partilha porque também não há meios para o fazer. Neste domínio considero que estou satisfeita.

3. A constituição dos agrupamentos de escolas, teve também como objectivo permitir um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e mais eficiente, com a realização de Projectos educativos comuns (Projecto Educativo de Agrupamento), com uma articulação entre os diferentes ciclos de aprendizagem. Esta articulação é alcançada muitas vezes, através de reuniões entre os professores dos diferentes ciclos, com o intuito de se encontrarem estratégias para solucionar problemas, melhorando assim o ensino.

3.1. Que benefícios trouxe a constituição deste agrupamento, para a aprendizagem dos alunos?

Houve alguns benefícios, tenho de concordar que houve alguns mesmo.

Agora, o facto de haver muitas reuniões para nós professores, em que muitas vezes, vamos para lá porque somos obrigados e a motivação não é muita, é capaz de não beneficiar muito a aprendizagem dos alunos. As solicitações são muitas e é preciso um papel para isto e um relatório para aquilo... Acho que é muita papelada e isso satura as pessoas. Muitas vezes dispersamo-nos e não nos concentramos nas matérias que temos de dar. As pessoas andam cansadas, pois o trabalho é muito e depois não consegue render tanto nas salas de aula. Volto a dizer, são muitas solicitações, muitas coisas que se podiam evitar: é um relatório para isto e para tudo. E por este lado não se beneficia tanto a aprendizagem dos alunos. Os alunos podiam beneficiar se houvesse menos exigências para connosco.

Mas agora na partilha, como já disse, vejo isso como um ponto positivo e trouxe benefícios para as escolas e logo para os alunos também.

A troca de impressões com os professores do 2º ciclo também é positiva. Transmitimos as nossas caracterizações dos alunos, onde estão com mais dificuldades e onde estão com mais à vontade.

3.2. E em relação ao desempenho das funções docentes, quais os benefícios surgidos com o agrupar destas escolas?

Claro que tive. Nesse aspecto vi alterado o meu desempenho das funções. O facto de trabalhar com as outras colegas da outra escola, implica que eu tenha de ter outra postura e que guiar as aulas de uma maneira diferente da que eu se calhar guiaria.

Depois também considero que o meu desempenho está muito mais cheio de burocracia e não sei se isso irá beneficiar os alunos. Eu acho que não, porque a pessoa tem de fazer outras

coisas e acaba por não poder dedicar-se tanto aos alunos. As pessoas com tanta burocracia e tanta papelada desmotivam. Isso verifica-se no final do ano. Há pessoas a evitar de deixar alunos retidos porque isso implica muito trabalho e problemas que não acho necessidade de tanto.

E com isto tudo, digo que pelo facto de os professores alterarem as suas funções, tem-se prejudicado a dedicação dos professores aos alunos. Para tudo é preciso uma acta. Agora já ninguém confia em ninguém. Tudo tem de ficar em acta para se comprovar o que se disse e o que se fez...

3.3. Neste domínio, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Não senhor, como estava antigamente eu sentia-me mais satisfeita. Apesar de haver pontos positivos mas estava mais satisfeita. Antes do agrupamento eu sentia que trabalhava com mais autonomia e agora isso não é assim. Eu agora sinto-me muito mais controlada e antigamente isto não era assim e não sei se isto traz benefícios. Sentia-me muito menos observada com muito menos medo de errar. Eu agia de forma natural e agora questiono-me sempre se estou a fazer bem ou não. E para mim quando agimos com naturalidade, agimos com mais qualidade.

4. Na globalidade, a constituição do agrupamento de escolas trouxe, certamente, vantagens e/ou desvantagens para o funcionamento da escola.

4.1. Para além do que foi dito, no seu entender, existem mais algumas vantagens com a constituição do agrupamento de escolas que lhe causem satisfação? Quais?

A nível da Directora de Escola, se é que podemos comparar com a Coordenadora de agora, houve um alívio do trabalho, pois antigamente tinha de se fazer muita coisa, e nessa parte sinto que está mais facilitada. Porque havia uma directora que muitas vezes também tinha turma e às vezes saía da sala porque ia fazer uma matrícula ou tratar de assuntos. Por isso, a nível administrativo, o trabalho foi reduzido e isso foi benéfico, quanto a mim. Apesar da Coordenadora ainda ter sempre muita coisa para fazer mas nada como antigamente.

De resto não estou assim a ver muito mais vantagens para além das que já foram faladas.

4.2. Que soluções poderão ser implantadas para melhorar o funcionamento do agrupamento?

Diminuir a papelada e a burocracia a que os professores estão sujeitos, no dia a dia. Dar mais autonomia para decidir e para resolver problemas, como falámos há pouco e principalmente nas verbas. Eu acho que no que toca à parte do dinheiro, deveríamos ter mais autonomia. Claro que no final prestar contas de tudo o que gastámos mas se a professora precisasse de material, deveria ter uma “verbazinha” na escola, com a coordenadora, para que ela a pudesse gerir. Também não nos deveriam impor tanto as coisas. As pessoas devem agir livremente, até porque as coisas correm muito melhor do que quando são impostas. Está bem que no princípio do ano as coisas têm de ser planificadas mas vamos fazer isto, temos de fazer aquilo, o dia disto, o dia daquilo, é muito cansativo para nós. É preciso projectos para tudo. Depois os colegas com quem trabalhamos, estão em horário contrário e nós também temos família e não conseguimos gerir isto tudo. É reuniões para tudo e para nada. Portanto, dar mais autonomia, com limites claro, mas também não é necessário tanto controlo e andarem tanto em cima das pessoas, porque as pessoas sempre trabalharam e vão continuar a trabalhar senão se sentirem tão pressionadas.

4.3. No geral, encontra-se satisfeita com a constituição do agrupamento de escolas? Justifique.

Eu preferia, muito honestamente, o modelo de gestão anterior a este. Em caso de agrupamento, talvez aceitasse melhor e me sentisse mais satisfeita com um agrupamento horizontal onde existem realidades mais semelhantes e isso talvez fosse mais positivo. Misturar realidades diferentes, não é bom. Eu iria sentir-me mais satisfeita e mais motivada. Foi tudo muito imposto...

ANEXO VI

ENT1

CATEGORIA		
1º CICLO E SUA REPRESENTATIVIDADE NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO		
Subcategoria: A representatividade no Conselho Executivo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“...considero que é suficiente.” (ENT1-1)</p> <p>“Nós temos apenas uma representante que acho que é suficiente pois tem dado bem conta do recado e representa bem as escolas do 1º ciclo...” (ENT1-2)</p> <p>“Há mais representantes do 2º e do 3º ciclo mas penso que para o 1º é suficiente uma só pessoa.” (ENT1-3)</p>	<p>Representação suficiente neste órgão</p> <p>Representante do 1º ciclo representa bem as escolas do 1º ciclo</p> <p>É suficiente a representação do 1º ciclo feita por uma pessoa só uma pessoa, apesar de haver mais representantes de outros ciclos.</p>	
Subcategoria: A representatividade no Conselho Pedagógico		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Este ano, quem representa o 1º ciclo são as coordenadoras das escolas do 1º ciclo(...). Vai então uma pessoa de cada escola, que neste caso é a coordenadora.” (ENT1-4)</p> <p>“(…) sobrecarregar a coordenadora de escola que tem a seu cargo também a sua turma, pois ela não é apenas coordenadora da escola.” (ENT1-5)</p> <p>“Essa pessoa só, precisaria de uma ajuda.” (ENT1-6)</p> <p>“(…) em relação ao total das pessoas que lá estão, o 1º ciclo</p>	<p>Coordenadoras de Escola representam o 1º ciclo no Conselho Pedagógico</p>	<p>Sobrecarga da Coordenadora de Escola que tem ainda uma turma para leccionar</p> <p>Necessidade de apoio à Coordenadora de Escola</p> <p>Reduzida representatividade do 1º ciclo em caso de</p>

<p>não está devidamente representado, pois em caso de votação nós perdemos sempre.” (ENT1-7)</p> <p>“No Pedagógico só há uma opção que é estar sempre a favor das coisas, porque mesmo que se vote contra, não tem peso nenhum.”(ENT1-8)</p> <p>“Por muito que se argumente, por mais que haja capacidade de argumentação, se houver uma maioria dos outros grupos que não concorde, o 1º ciclo perde logo. (ENT1-9)</p>		<p>votação</p> <p>No Conselho Pedagógico deve ficar-se a favor, votar contra não tem valor</p> <p>Representatividade superior dos docentes dos 2º e 3º ciclos</p>
<p>Subcategoria: A representatividade na Assembleia de Escola</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“(…) pelo que a nossa colega daqui que vai a essas reuniões diz, acho que é suficiente a representação do 1º ciclo (…)” (ENT1-10)</p> <p>“(…) os assuntos tratados são de outra especificidade, portanto logo aí acho que um elemento só é suficiente (…)” (ENT1-11)</p>	<p>Representatividade suficiente</p> <p>Assuntos específicos e um elemento só é suficiente</p>	

CATEGORIA		
AUTONOMIA NA ESCOLA		
Subcategoria: Resolução de Problemas		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Desculpa lá mas nós agora não podemos fazer nada sem dar conhecimento lá acima.” (ENT1-12)</p> <p>“Perdemos a autonomia toda que tínhamos (...)” (ENT1-13)</p> <p>“(...)embora em relação à Delegação Escolar também tivéssemos de lhes comunicar algum problema, existia uma maior ligação, até porque esta Delegação Escolar de Vila Franca de Xira também funcionava muito bem(...) (ENT1-14)</p> <p>“Qualquer problema, uma pessoa até por telefone podia resolver.” (ENT1-15)</p> <p>“Acho que agora aqui, é preciso reuniões para tudo. Convocam-se muitas reuniões para tudo e mais alguma coisa, para uma coisinha mínima é logo uma reunião, com actas e mais actas”. (ENT1-16)</p> <p>“(...) embora muitas vezes estas burocracias façam falta, perde-se muito tempo com estas coisas.” (ENT1-18)</p> <p>“Até a nível da secretaria: antigamente ia-se à Delegação Escolar, expunha-se o problema, não digo no próprio dia mas no dia seguinte tinha conhecimento do que fazer. Aqui, a nível de secretaria, elas não sabem nada do que se refere ao 1º</p>		<p>Não se faz nada sem dar conhecimento ao órgão de gestão</p> <p>Perda total da autonomia</p> <p>Boa ligação com a antiga Delegação Escolar</p> <p>Problemas eram resolvidos rapidamente, muitas vezes por telefone</p> <p>Excesso de reuniões</p> <p>Perda de tempo com burocracias</p> <p>Secretaria com dificuldades em resolver problemas do 1º ciclo</p>

<p>ciclo.(ENT1-54)</p> <p>“Os papéis não andam. Cheguei a pedir a contagem do tempo de serviço que nunca me mandaram e tive de voltar a insistir e pedir outra. As coisas não funcionam.” (ENT1-55)</p> <p>“Tudo o que esteja relacionado com o 1º ciclo, eles é que deviam ter umas acções de formação relacionadas com o 1º ciclo.” (ENT1-56)</p>		<p>Papéis andam muito lentamente e com grandes dificuldades</p> <p>Serviços administrativos deveriam ter formação acerca do 1º ciclo</p>
<p>Subcategoria: Processo de Decisão</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“(…)antes de entrarmos em agrupamento tínhamos muito mais autonomia, pelo menos em relação aqui a esta escola.” (ENT1-19)</p> <p>“(…) em todo o processo, acho que nós agora temos menos autonomia para decidir seja aquilo que for.” (ENT1-26)</p> <p>“Estávamos metidos em mais projectos, dos quais obtínhamos fundos e conseguíamos comprar aquilo que era preciso para a escola(…) Agora com o sistema de autonomia que temos, todo o tostão que uma pessoa consegue arranjar para a escola, vai para a sede do agrupamento” (ENT1-20)</p> <p>“(…) agrupamento que nem sempre dá autorização para se comprar isto ou aquilo para a escola. As decisões a nível monetário ficaram muito limitadas.” (ENT1-21)</p> <p>“Qualquer coisinha, até numa visita de estudo, seja ela aonde for, temos de pedir autorização lá acima à sede do agrupamento.” (ENT1-24)</p>		<p>Mais autonomia antes da constituição do agrupamento</p> <p>Menos autonomia para decidir</p> <p>Falta de autonomia financeira após a entrada em agrupamento</p> <p>Órgão de gestão nem sempre autoriza a compra do que se necessita na escola</p> <p>Numa visita de estudo tem de se pedir autorização</p>

<p>“Nós sempre fizemos um projecto para o Carnaval mas agora tem de ir ao Conselho Pedagógico e se alguém do Pedagógico diz que não está correcto o trajecto ou até o próprio tema, tem de voltar tudo para trás, volta a fazer tudo outra vez.” (ENT1-28)</p> <p>“As decisões são muito mais burocráticas.” (ENT1-29)</p> <p>“(…) no Conselho Escolar, se havia alguém que tinha uma ideia que fosse de comum acordo com o resto do grupo podia-se avançar logo. Agora, nós estamos muito mais limitados. (ENT1-23)</p>		<p>Decisões mais burocráticas</p> <p>Soberania do Conselho Escolar, antes do agrupamento</p>
--	--	--

CATEGORIA		
APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE ÀS MUDANÇAS NA GESTÃO DA ESCOLA		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Não, eu não gostei nada de passar para agrupamento...” (ENT1-30)</p> <p>“Considero que nós trabalhávamos muito melhor. Funcionávamos muito bem.” (ENT1-31)</p> <p>“Eu até tinha mais gosto em fazer as coisas.” (ENT1-32)</p> <p>“(…) com o aumento da burocracia acho que a escola não beneficiou.(ENT1-53)</p> <p>“(…) é logo uma reunião, com actas e mais actas, quer dizer, é muita burocracia.” (ENT1-17)</p> <p>“(…) isto levou tudo uma transformação muito grande e agora é tudo escrito, é preciso pedir autorizações para tudo.” (ENT1-22)</p> <p>“As folhas para o IRS: Antes do agrupamento, a Delegação Escolar chegou a mandar tudo por correio ou então, alguma colega que fosse lá, entregavam-lhe (...). Agora em agrupamento, temos de ir lá acima buscar o papel, uma a uma. (ENT1-25)</p> <p>“(…) há muita burocracia e acho que se torna tudo mais difícil.” (ENT1-27)</p>		<p>Insatisfação com a gestão da escola após a constituição do agrupamento</p> <p>Antes do agrupamento funcionavam escola funcionava melhor</p> <p>Mais motivação para trabalhar</p> <p>Aumentou a burocracia na escola que traz dificuldades para o funcionamento</p> <p>Necessidade de escrever tudo e necessidade de pedir autorização para tudo</p> <p>Mais burocracia por parte dos serviços administrativos</p> <p>Tudo fica mais difícil</p>

CATEGORIA		
PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Subcategoria: Recursos Humanos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Vem da outra escola até aqui, dar aulas, uma professora de Religião Moral e Católica, dentro do horário lectivo. Aí, há uma professora que entra nessa partilha, pois vem da Escola 2/3.” (ENT1-34)</p> <p>“(…) no segundo ano de agrupamento (…) veio uma professora de Inglês dar essa disciplina no período lectivo. Funcionou e os miúdos gostaram(…)” (ENT1-35)</p>	<p>Professores da escola sede dão aulas de Religião Moral e de Inglês</p> <p>No segundo ano do agrupamento, professora da escola sede dava Inglês</p>	
Subcategoria: Recursos Materiais		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Nós temos acesso a ir à papelaria da escola sede buscar os materiais.” (ENT1-36)</p> <p>“Lembro-me também dos registos de avaliação trimestral (…) o agrupamento tem em software a ficha que nós podemos preencher a computador mas temos de marcar a hora para poder ir lá acima à sede, porque não querem dar um exemplar aqui para a escola, portanto, isso para mim não é partilha.(ENT1-37)</p> <p>“Partilha é como nós vemos noutros agrupamentos, que neste caso, é instalado um exemplar no computador da escola (...). Os professores que queiram, organizam-se e vêm aqui, na sua</p>	<p>Possibilidade de levantamento de materiais na papelaria da escola sede</p>	<p>Modelo de Registo de Avaliação dos alunos que não é facultada cópia para ser trabalhado na EB1</p>

<p>própria escola fazer o trabalho. (ENT1-38)</p> <p>“Agora ter de marcar a hora e fazer num tempo recorde... Isso para mim não é partilha.” (ENT1-39)</p> <p>“Os anos lectivos começam sem tinteiros nas impressoras, por exemplo, capaz ainda de andar até ao fim do primeiro período sem haver tinteiro.” (ENT1-41)</p> <p>“(…) na última Semana da Ciência que tivemos aqui, eles emprestaram os microscópios aqui para o laboratório.” (ENT1-47)</p>	<p>Empréstimo de materiais de laboratório</p>	<p>Falta de tinteiros nas impressoras</p>
<p>Subcategoria: Recursos Financeiros</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Em relação à parte financeira, é sempre complicado. Nunca há dinheiro ou há muito pouco.” (ENT1-40)</p> <p>“Mesmo quando é preciso algo é sempre com uma achega para não gastar muito, enquanto nós antigamente não tínhamos esse problema nem parecido.” (ENT1-42)</p> <p>“Uma pessoa tem de fazer a requisição, tem de ir entregá-la e dizem-nos que agora não pode ser, que temos de esperar mais tempo porque a escola não tem dinheiro, não tem verba e as coisas vão passando.” (ENT1-44)</p> <p>“(…) enquanto que antigamente, nós precisávamos de uma coisa, fosse o que fosse, nós não tínhamos problemas nenhuns em chegar à papelaria, chegar ao fotógrafo ou chegar a outro lado, pagar, que passado um dia ou outro recebíamos logo o dinheiro. Agora, se fizermos isso e mandarmos as facturas,</p>		<p>Pouca disponibilidade financeira</p> <p>Professores têm de esperar por haver pouco dinheiro</p> <p>Antigamente era mais fácil comprar alguma coisa</p>

esperamos um ano ou dois para receber o dinheiro. Não está certo.”(ENT1-48)		
Subcategoria: Recursos Físicos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“Os miúdos vão para lá agora para terem actividades extracurriculares.” (ENT1-62)	Alunos das EB1 vão à sede do agrupamento ter actividades extracurriculares	
Subcategoria: Partilha de Recursos antes da Constituição do Agrupamento		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“Já chegámos a fazer, antes do agrupamento visitas de estudo em conjunto com a outra escola do 1º ciclo. Havia uma partilha. Não era diária mas por vezes isso acontecia..” (ENT1-50)	Existência de partilha de recursos educativos antes do agrupamento das escolas	
Subcategoria: Benefícios da Partilha de Recursos para a Escola do 1º ciclo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“O haver partilha é sempre bom.” (ENT1-45)</p> <p>“Partilha é sempre uma mais valia para todas as escolas contribuindo-se umas com isto, outras com aquilo.” (ENT1-49)</p> <p>“Agora neste agrupamento, eles têm feito partilha mas muito pouco.” (ENT1-46)</p> <p>“Em certos aspectos, tenho que concordar que beneficiou. Os miúdos não tinham Religião Moral e agora têm(...) os miúdos desta escola beneficiaram, sem dúvida” (ENT1-52)</p>	<p>Partilha de Recursos é sempre benéfica</p> <p>A EB1 beneficiou com a partilha de recursos</p>	<p>Pouca partilha a nível de agrupamento</p>

CATEGORIA		
PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Subcategoria: A Aprendizagem dos Alunos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…)os professores do 2º ciclo, principalmente aqueles que vão apanhar os alunos no 5º ano deviam estar mais integrados de quais são os programas do 1º ciclo que é para não acontecer o que aconteceu este ano.” (ENT1-61)</p> <p>“Eu acho que para haver um bom funcionamento e uma boa interligação no acompanhamento dessas crianças que saem do 1º ciclo, pelo menos esses professores de quinto ano deveriam saber qual era o nosso programa, em todas as áreas.” (ENT1-63)</p> <p>“Eles “acusaram-nos” que estavam muito insatisfeitos com o 1º ciclo. Houve uma professora que disse que estava muito insatisfeita porque os alunos do quinto ano que chegaram lá não sabiam pegar numa régua, esquadro, compasso(…)” (ENT1-62)</p> <p>“Fazem-se actas muito bonitas com coisas bonitas que são ditas nas reuniões mas depois na prática não há. Cada um vive na sua casa. Por isso não houve benefício para os alunos até agora. Nenhum mesmo.” (ENT1-67)</p> <p>“Os alunos não melhoraram a sua aprendizagem por estarmos em agrupamento. Se não formos nós aqui a trabalhar com eles</p>		<p>Professores do 2º ciclo devem conhecer o programa do 1º ciclo</p> <p>Professores do 2º ciclo insatisfeitos com o 1º ciclo</p> <p>Ausência de benefícios para a aprendizagem dos alunos</p>

CATEGORIA		
APRECIACÃO DAS DOCENTES FACE ÀS ALTERAÇÕES NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Acho que antigamente, as pessoas tinham mais respeito umas pelas outras e agora não, o que me entristece, pois começo a ver as pessoas a atropelarem-se e para quê não sei.” (ENT1-72)</p> <p>“Não vejo melhorias nenhuma a este nível com o agrupamento de escolas.” (ENT1-73)</p>		<p>Menos respeito entre as pessoas</p> <p>Ausência de melhorias no processo de ensino-aprendizagem</p>

CATEGORIA		
APRECIACÃO GLOBAL DAS DOCENTES ACERCA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Eu sinceramente acho que nós não tivemos vantagem em entrar em agrupamento porque já antes de entrar em agrupamento nós fazíamos projectos ricos, pois esta escola sempre foi uma escola bastante activa (...) (ENT1-74)</p> <p>“(…) estamos a ser menos activos do que aquilo que éramos antes. Precisamente por causa de toda a burocracia. Excepto no que toca àquilo que falámos sobre a partilha.” (ENT1-75)</p> <p>“Esta escola em si, não lucrou nada com a entrada em agrupamento, só perdeu.” (ENT1-76)</p> <p>“Agora, através do agrupamento, sinceramente, eu sou contra isto.” (ENT1-33)</p>		<p>Exceptuando a partilha de recursos, ausência de vantagens na entrada em agrupamento</p> <p>Descontentamento com o agrupamento das escolas</p>

CATEGORIA	
SOLUÇÕES PARA AS DESVANTAGENS DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS	
Unidades de Registo	Indicadores
<p>“(…) acho que a pessoa que está à frente do órgão de gestão, poderá ter muito mérito, pode ser uma ótima funcionária mas falta melhorar a parte humana. Quem está à frente de um agrupamento, deve ser recto e tem de ser humano.” (ENT1-77)</p> <p>“(…) acho que os próprios funcionários da secretaria deviam também ter uma maior formação porque estão habituados a trabalhar com o 2º e 3º ciclos e isto também para eles foi uma novidade. Eu compreendo que até isso lhes cause transtorno.” (ENT1-78)</p> <p>“Eu penso que a antiga Delegação Escolar deveria, não a todos os funcionários mas apenas ao chefe da secretaria ou outro responsável, dar formação para que, a pouco e pouco, se integrar no sistema do 1º ciclo.” (ENT1-79)</p>	<p>Mais humanidade por parte do Órgão de Gestão</p> <p>Mais formação para os funcionários da secretaria para lidarem melhor com a realidade do 1º ciclo.</p>

ENT2

CATEGORIA		
1º CICLO E SUA REPRESENTATIVIDADE NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO		
Subcategoria: A representatividade no Conselho Executivo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Temos uma pessoa muito responsável. Foi nomeada por nós desde que pensámos ir para agrupamento. É uma pessoa que está sempre do lado do 1º ciclo e é nela que nós nos apoiamos, porque tenho a certeza absoluta que se ela lá não estivesse as coisas eram muito piores do que aquilo que são.” (ENT2-1)</p> <p>“(…) penso que em todos os lugares deveria de haver mais gente, pois se a pessoa que está no Executivo tivesse mais alguém para a apoiar, seria bom.” (ENT2-2)</p> <p>“Se calhar o 1º ciclo tendo lá no Executivo só uma pessoa estará pouco representado (…)” (ENT2-3)</p> <p>“Mas se houvesse mais gente do 1º ciclo seria melhor, claro.” (ENT2-4)</p>	<p>Representante do 1º ciclo muito competente e dedicada ao 1º ciclo</p>	<p>Mais uma pessoa para representar o 1º ciclo seria bom</p> <p>Com uma pessoa só o 1º ciclo está pouco representado</p>
Subcategoria: A representatividade no Conselho Pedagógico		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“No Conselho Pedagógico (...) estão as coordenadoras das escolas do 1º ciclo mas sei que noutros agrupamentos estão outras pessoas a representar o 1º ciclo.” (ENT2-5)</p> <p>“Se falarmos a nível de número, talvez seja insuficiente(…)”</p>		<p>Coordenadoras de escolas que representam o 1º ciclo no Conselho Pedagógico</p> <p>Representação do 1º ciclo insuficiente</p>

<p>(ENT2-6)</p> <p>“Se houvesse mais gente seria bom mas penso que não é isto o que mais nos afecta.” (ENT1-8)</p> <p>“(…) também sei que nestas reuniões (…) há o debate e acho que as pessoas devem ser muito conscienciosas e por isso devem ponderar muito antes de se tomar qualquer decisão. Quando uma proposta é apresentada ela deve ser muito bem analisada e será aceite, sem necessidade de votações.” (ENT2-7)</p>	<p>Nestas reuniões pondera-se muito antes de tomar decisões, sem necessidade de votações</p>	
<p>Subcategoria: A representatividade na Assembleia de Escola</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Na Assembleia de Escola (...) acho que será suficiente.” (ENT2-9)</p> <p>“Temos duas pessoas que representam o 1º ciclo, uma de cada escola e acho que também tem estado a funcionar bem e não é necessário mais gente.” (ENT2-10)</p>	<p>Representação do 1º ciclo suficiente</p> <p>Este órgão de gestão tem funcionado bem com duas pessoas de 1º ciclo</p>	

CATEGORIA		
AUTONOMIA NA ESCOLA		
Subcategoria: Resolução de Problemas		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) nós, antes de haver agrupamento tentávamos resolver as situações que aconteciam, pequenas ou grandes resolvíamos nós.” (ENT2-11)</p> <p>“Nós fomos muito acarinhados pelas delegações, pelo delegados e pelos restantes funcionários que nos davam todo o apoio, tanto por telefone ou pessoalmente. Quando se lá ia resolver um assunto era logo ali resolvido, sem tanto papel como é agora.” (ENT2-12)</p> <p>“(…)hoje nada resolvemos.” (ENT2-13)</p> <p>“Se é uma coisa de maior impacto, temos que reunir o Conselho de Docentes todo, que tem de dar o seu parecer por escrito, que depois vai ao Conselho Pedagógico e depois passado algum tempo é que se resolve a situação.” (ENT2-14)</p> <p>“Um problema que surja, nós não podemos resolver e dizer como se faz ou não se faz. Temos sempre de encaminhar para o Conselho Executivo. Não temos voto no assunto, mesmo até os encarregados de educação sentem que o professor não tem nenhuma autonomia, não tem nada.” (ENT2-15)</p> <p>“Às vezes surgem nas escolas coisinhas tão simples de resolver que até tentamos resolver, arriscando-nos a sermos chamados à atenção.” (ENT2-21)</p>		<p>Antes do agrupamento os problemas resolviam-se na escola ou em caso mais grave na Delegação Escolar que dava todo o apoio</p> <p>Agora nada se resolve na escola</p> <p>O Conselho de Docentes apenas reúne para dar o seu parecer que será enviado para o Conselho Pedagógico do agrupamento</p> <p>A escola não pode resolver problemas. Tem de encaminhar para o Conselho Executivo</p> <p>A escola se resolver sozinha arrisca-se a ser chamada à atenção</p>

<p>“Mesmo a coordenadora de escola tem apenas que tomar conhecimento do caso e deve passá-la para o Conselho Executivo.” (ENT2-16)</p> <p>“Antigamente com a Directora de Escola, aquilo que ela decidia estava decidido. Ela agora dá apenas a cara e transmite o problema ao Conselho Executivo.” (ENT2-17)</p>		<p>Coordenadora não tem autonomia de decisão como tinha a antiga Directora</p>
<p>Subcategoria: Processo de Decisão</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“No Conselho de Docentes não se pode decidir nada. Damos uma opinião ou proposta que depois vai a Conselho Pedagógico e é lá que é decidido.” (ENT2-19)</p> <p>“No primeiro ano em, que entrámos em agrupamento acontecia muitas vezes isto: quando se escrevia um recado na caderneta éramos logo chamadas à atenção que determinada coisa não se pode escrever na caderneta, porque não é da nossa competência.” (ENT2-22)</p> <p>“Qualquer recado que seja(...) tem que passar primeiro pelo Conselho Executivo. Não temos muita capacidade de decidir e por isso é tudo mais lento e diferente.” (ENT2-23)</p> <p>“As decisões são muito mais lentas e muito burocráticas, pois tem de se passar por toda essa burocracia.” (ENT2-20)</p> <p>“Quantas vezes nós tínhamos uma visita de estudo, que não tínhamos no Plano Anual de Actividades mas que nós pensávamos se estávamos ainda a tempo e sondávamos os</p>		<p>A Escola não tem autonomia de decidir</p> <p>Escrever na caderneta algum recado para os pais não é da competência dos professores</p> <p>O processo de decisão ficou mais lento e burocrático</p> <p>As visitas de estudo têm de estar planeadas desde o início do ano no PAA.</p>

<p>país e até íamos. Agora não. Ou a actividade é planeada no princípio do ano ou (...) Já não se pode ir.” (ENT2-18)</p> <p>“Nós antes éramos coordenadas por uma Delegação Escolar e as coisas corriam muito bem, eram dirigidas ao 1º ciclo e não havia necessidade de tantos papéis.” (ENT2-59)</p>		<p>Com a Delegação Escolar as coisas corriam bem e não havia necessidade de tantos papéis</p>
---	--	---

CATEGORIA		
APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE ÀS MUDANÇAS NA GESTÃO DA ESCOLA		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Por tudo isto que acabei agora de mencionar sobre a burocracia e sobre a falta de autonomia de decisão, não estou satisfeita. Nós não temos autonomia para decidir pequenas coisas.” (ENT2-24)</p> <p>“(…) a minha insatisfação tem a ver apenas com essa autonomia, com esse poder de decisão que considero que é o que nos falta. Nós muitas vezes não sabemos como actuar. Se se faz, não se podia fazer, ou se não se faz e era preciso ser feito…” (ENT2-28)</p> <p>“E no que respeita ao dinheiro, também não estou satisfeita. Nós nunca mais tivemos acesso ao nosso dinheiro.” (ENT2-25)</p> <p>“A quem está à frente do agrupamento, foi-lhes dada muita responsabilidade, pois têm uma grande responsabilidade em tudo o que os professores fazem. É difícil também para elas coordenar tudo isto.” (ENT2-69)</p>		<p>Insatisfação provocada pela falta de autonomia e pela burocracia</p> <p>Gestão financeira da escola que gera insatisfação</p> <p>Órgão de Gestão do agrupamento também tem dificuldades na coordenação pois tem muita responsabilidade em tudo o que os professores fazem</p>

CATEGORIA		
PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Subcategoria: Recursos Humanos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Os recursos humanos das escolas são poucos. Como é que vamos pedir tanto a nível de professores ou a nível de auxiliares de acção educativa? Eles estão a trabalhar e têm já o seu horário completo. Não podem vir prestar apoio noutras escolas.” (ENT2-29)</p> <p>“Não há recursos a mais que possam ser partilhados. Só havendo gente a mais nas escolas para se poder fazer esta partilha.” (ENT2-30)</p> <p>“Este ano, então, ainda está pior para a partilha. O professor, que por ventura, estava ali na escola numa hora morta (...) que até poderia ser aproveitado para a partilha, agora está sempre ocupado.” (ENT2-31)</p> <p>“No primeiro ano em que começámos a trabalhar em agrupamento, foi um ano muito bom neste aspecto. Uma professora de Inglês, da escola sede, vinha à escola dar esta disciplina.” (ENT2-32)</p> <p>“(…) a Senhora Ministra veio pôr aquilo que em certos agrupamentos já existia. E veio estragar a autonomia das escolas. Por isso a partilha a nível de recursos humanos já foi mais realizada do que aquilo que está a ser este ano, porque agora há essa falta de recursos.” (ENT2-33)</p>	<p>Professora de Inglês que dava, no primeiro ano de agrupamento, a disciplina aos alunos da EB1.</p>	<p>Recursos humanos insuficientes que impedem a partilha</p> <p>A partilha de recursos humanos já foi maior do que é agora</p>

Subcategoria: Recursos Materiais		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“Todas as requisições que nós fazemos, as coisas chegam mas também não chegam com aquela rapidez que havia antes.” (ENT2-26)		Os materiais requisitados não chegam com a rapidez desejada
Subcategoria: Recursos Financeiros		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“A nível financeiro, a nossa escola entrou em agrupamento com um saldo razoável, fruto de alguns projectos que desenvolvemos. A Câmara Municipal é quem continua a financiar as escolas do 1º ciclo e o dinheiro é todo entregue à sede do agrupamento. E depois é gerido por eles.” (ENT2-35)		O dinheiro é todo entregue ao órgão de gestão do agrupamento que o gere
“Qualquer coisa que seja preciso comprar, nós não podemos avançar com a compra e depois reaver o dinheiro. Primeiro nós fazemos a requisição e as coisas vêm.” (ENT2-27)		Professores não podem comprar nada sem requisitar à escola sede
Subcategoria: Recursos Físicos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“Na sede de agrupamento são realizadas as actividades de enriquecimento curricular de Inglês mas só ao 4º ano, porque eles também lá não têm mais condições.” (ENT2-34)	Actividades Extracurriculares realizadas nas instalações da escola sede	

Subcategoria: Partilha de Recursos antes da Constituição do Agrupamento		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) não existia nenhuma partilha de recursos educativos. (ENT2-38)</p> <p>“Nós com a outra escola do 1º ciclo, conversávamos umas com as outras e partilhávamos sim, ideias, experiências mas nada de recursos educativos.” (ENT2-39)</p>		<p>Inexistência de partilha de recursos educativos antes do agrupamento</p> <p>Com a outra escola do 1º ciclo apenas conversavam e partilhavam experiências</p>
Subcategoria: Benefícios da Partilha de Recursos para a Escola do 1º ciclo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“...esta partilha é importante. (ENT2-36)</p> <p>“Mas neste agrupamento as outras escolas têm tanto ou menos que nós e por isso não podem partilhar assim tanto connosco. Não considero que possa haver muito mais partilha.” (ENT2-37)</p> <p>“No primeiro ano, considero que a escola beneficiou mais com a vinda da professora de Inglês e de Religião Moral que ainda continua a vir à escola dar estas aulas.” (ENT2-40)</p> <p>“Agora ainda continua a beneficiar mas menos, porque o Ministério acabou por impedir que isso acontecesse, tendo os miúdos que se deslocar à escola sede para em contra horário ter o Inglês, causando alguns incómodos e alguns alunos nem vão.” (ENT2-41)</p>	<p>Partilha é importante</p> <p>A escola beneficiava mais no primeiro ano do agrupamento com a professora de Inglês e de Religião Moral que vinham à EB1 dar estas disciplinas.</p>	<p>As escolas têm pouco para partilhar</p> <p>Alguns alunos não vão ao Inglês porque é na escola sede.</p>

CATEGORIA		
APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) pode dizer-se que se beneficiou.” (ENT2-42)</p> <p>“Podia estar mais satisfeita, se o Ministério desse mais autonomia ao agrupamento. No fundo até se dá autonomia mas depois não se criam condições para a ter. (ENT2-43)</p> <p>“Por mais que se queira partilhar recursos, entre as escolas, estes recursos são poucos para o fazer, quer sejam humanos, materiais, físicos... Temos sim escassez de recursos.” (ENT2-44)</p>	<p>Beneficiou-se com a partilha</p>	<p>O Ministério deve dar mais autonomia ao agrupamento para se ter mais partilha</p> <p>Escassez de recursos para partilhar</p>

CATEGORIA		
PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Subcategoria: A Aprendizagem dos Alunos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Nós temos feito várias reuniões, principalmente no princípio do ano, desde que passámos para agrupamento, nós, 1º ciclo, com os professores do 2º ciclo.” (ENT2-45)</p> <p>“Nestas reuniões, partilhamos as informações que sabemos acerca dos alunos, acerca das turmas mas não vejo que por aí tenham vindo melhoras para a aprendizagem dos alunos porque o ensino em si anda muito mal.” (ENT2-46)</p> <p>“Talvez os programas dos 1º e 2º ciclos estejam um pouco desajustados.” (ENT2-47)</p> <p>“Nós sempre fazemos as reuniões, tentamos arranjar estratégias mas depois somos todos levados a cumprir o programa e a não poder cumprir o que foi sugerido.” (ENT2-48)</p> <p>“Penso que só com as reuniões não se vai lá. Tinha de haver uma mudança a nível de programas. Portanto, penso que a aprendizagem dos alunos não beneficiou.” (ENT2-49)</p> <p>“(…) as crianças. Elas estão a ser sobrecarregadas com tantas actividades que não sei se a sua aprendizagem vai ser muito melhor.” (ENT2-60)</p>	<p>Têm sido feitas reuniões de articulação entre os professores do 1º ciclo e os professores do 2º ciclo</p>	<p>Reuniões de articulação não trouxeram benefícios para aprendizagem dos alunos</p> <p>Programas entre ciclos estão desajustados e os alunos não beneficiam na sua aprendizagem Nas reuniões encontram-se estratégias que depois não são seguidas por se ter de cumprir o programa</p> <p>Só com reuniões não é suficiente</p> <p>As crianças estão sobrecarregadas de trabalho e tal não melhora a sua aprendizagem</p>

Subcategoria: O Desempenho das Funções Docentes		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Não vejo grandes benefícios. O agrupamento não nos trouxe benefícios para o desempenho das nossas funções.” (ENT2-50)</p> <p>“O facto de termos que estar a fazer sempre actas por tudo e por nada é que veio tornar as coisas melhores?” (ENT2-51)</p> <p>“As próprias reuniões(...) temos de as fazer por anos de escolaridade, juntando-nos também com as colegas da outra escola do 1º ciclo (...) funcionam bem, não digo que não. Mas (...) são realidades um pouquinho diferentes. Cada escola por estar noutro ambiente já torna tudo diferente.” (ENT2-52)</p> <p>“Em relação ao desempenho, torna-se um pouco diferente em comparação com antigamente, porque nós temos de deixar tudo escrito.” (ENT2-53)</p> <p>“Antes, os professores trabalhavam sem haver necessidade de deixar tudo escrito. Enquanto se está a escrever aquilo que se fez perde-se muito tempo e podíamos estar a fazer muito mais coisas.” (ENT2-54)</p> <p>“Antigamente fazia-se tudo e mais alguma coisa e não perdíamos tempo a escrever tudo. É muita burocracia e muitas vezes fazem-se menos coisas só pelo tempo que se perde com tantas burocracias.” (ENT2-55)</p> <p>“(…) com esta burocracia toda, as pessoas desmotivam-se e desistem de fazer as coisas.”</p>		<p>Agrupamento de escolas não trouxe benefícios para o desempenho de funções docentes</p> <p>Entre as duas EB1 há realidades um pouco diferentes</p> <p>O desempenho é diferente porque tem de ficar tudo escrito</p> <p>Escrever tudo o que se fez perde-se muito tempo e podia fazer-se mais</p> <p>Antes do agrupamento não havia tanta burocracia. Agora fazem-se menos coisas</p> <p>Burocracia desmotiva docentes</p>

<p>(ENT2-56)</p> <p>“Nós todos andamos muito agitados. E quem nos faz agitados são estas novas regras e novos modelos.”(ENT2-61)</p> <p>“As mesmas pessoas estão a fazer trabalho a mais. O trabalho aumentou e a mão-de-obra ficou a mesma ou diminuiu e nesta escola diminuiu.” (ENT2-65)</p>		<p>Menor tranquilidade para os docentes</p> <p>Os professores agora têm mais trabalho</p>
---	--	---

<p style="text-align: center;">CATEGORIA</p> <p style="text-align: center;">APRECIACÃO DAS DOCENTES FACE ÀS ALTERAÇÕES NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM</p>		
<p style="text-align: center;">Unidades de Registo</p>	<p style="text-align: center;">Indicadores de Satisfação</p>	<p style="text-align: center;">Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Não estou satisfeita porque são papéis para isto e para aquilo.” (ENT2-57)</p> <p>“(…) não vejo benefícios para os professores nem para os alunos(…) (ENT2-58)</p>		<p>Burocracia causa insatisfação docente</p> <p>Ausência de benefícios para os alunos e para os professores</p>

CATEGORIA		
APRECIACÃO GLOBAL DAS DOCENTES ACERCA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“Poderia estar mais satisfeita com o agrupamento de escolas(...)” (ENT2-66) “É assim, nós na vida temos de nos sujeitar ao que temos.” (ENT2-67) “Se ficarmos a sentir-nos insatisfeitas então, ainda pior ficamos.” (ENT2-68) “Eu acho que o sistema é que está mal, que nem sei mesmo o quê.” (ENT2-70)		Poderia sentir-se mais satisfeita Conformismo com a constituição do agrupamento O sistema é que apresenta problemas

CATEGORIA	
SOLUÇÕES PARA AS DESVANTAGENS DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS	
Unidades de Registo	Indicadores
“Diminuir um pouco a burocracia...”(ENT2-62) “(…) como é que as pessoas que estão na gestão conseguem saber que as coisas estão a funcionar bem? Talvez vir à escola mais vezes, não sei...” (ENT2-63) “Haver também mais recursos humanos.” (ENT2-64)	Redução da burocracia Conselho Executivo deve vir mais à escola para perceber como estão a funcionar as coisas Existência de mais recursos humanos

ENT3

CATEGORIA		
1º CICLO E SUA REPRESENTATIVIDADE NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO		
Subcategoria: A representatividade no Conselho Executivo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Eu acho que a representação do 1º ciclo é a mínima que a lei exige.” (ENT3-1)</p> <p>“Se houvesse mais uma pessoa, talvez tivéssemos mais força.” (ENT3-2)</p> <p>“Às vezes não interessa a quantidade mas sim qualidade de quem lá está a representar, a força que tem, as convicções que tem e o poder de persuasão que tem para resolver e fazer ver os pontos de vista do 1º ciclo. Acho que neste caso nós estamos muito bem servidas...” (ENT3-3)</p> <p>“Por isso, considero que seja suficiente.” (ENT3-4)</p>	<p>Representante do 1º ciclo que apresenta força e poder de persuasão. Representa muito bem o 1º ciclo</p> <p>É suficiente a representação</p>	<p>Representação mínima exigida por lei</p> <p>Mais uma pessoa a representar daria mais força ao 1º ciclo</p>
Subcategoria: A representatividade no Conselho Pedagógico		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Tem uma representante de cada escola, as coordenadoras. Penso que sim que é suficiente.” (ENT3-5)</p> <p>“Em relação ao número, eles, de 2º e 3º ciclo têm sempre a maioria e o 1º ciclo está sempre em desvantagem.” (ENT3-6)</p>	<p>Coordenadoras que representam e o 1º ciclo, o que é suficiente</p>	<p>Maioria dos 2º e 3º ciclos e o 1º ciclo está sempre em desvantagem</p>

<p>“Também sei que a maioria dos assuntos debatidos, não têm nada a ver connosco. São sempre assuntos dos outros ciclos e por isso não nos interessa mais gente porque a maior parte das coisas não nos dizem respeito e isso é muito chato...” (ENT3-7)</p> <p>“No Pedagógico está tudo misturado e eu pergunto: o que é que o 1º ciclo tem a ver com o 3º ciclo?” (ENT3-8)</p>		<p>A maioria dos assuntos está relacionada com os outros ciclos, não havendo necessidade de mais gente</p> <p>Mistura de realidades diferentes entre os ciclos</p>
<p>Subcategoria: A representatividade na Assembleia de Escola</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“(…) acho que é suficiente essa representação.” (ENT3-11)</p> <p>“São duas as pessoas que funcionam como membros efectivos. Uma de cada escola. Eu penso que tem a ver com o equilíbrio.” (ENT3-10)</p>	<p>Representação é suficiente</p> <p>A representação tem a ver com o equilíbrio</p>	

CATEGORIA		
AUTONOMIA NA ESCOLA		
Subcategoria: Resolução de Problemas		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Não, definitivamente não, nenhuma autonomia mesmo...” (ENT3-12)</p> <p>“Tornou-se muito mais difícil. Havia coisas que nós resolvíamos aqui na hora, quer a nível de questões de saídas, questões de visitas, agora tem de ir sempre a Pedagógico para ser tudo aprovado.” (ENT3-13)</p> <p>“Acho que perdemos completamente.” (ENT3-14)</p> <p>“Era muito mais fácil resolver um problema com a Delegação Escolar do que agora. Havia uma articulação mais fácil.” (ENT3-16)</p> <p>“Na resolução de problemas não há autonomia nenhuma...” (ENT3-19)</p>		<p>Nenhuma autonomia</p> <p>Ficou muito mais difícil resolver alguma coisa</p> <p>A escola perdeu completamente a autonomia</p> <p>Resolver um problema com a Delegação Escolar era mais fácil</p> <p>Não há autonomia nenhuma na resolução de problemas</p>
Subcategoria: Processo de Decisão		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Não. Quando queremos fazer algo diferente tem de ir sempre a aprovação.” (ENT3-20)</p> <p>“Às vezes até se decide por exemplo um horário de qualquer coisa. Vai a aprovação e senão estiver como querem vai que vai que dão a volta.”</p>		<p>Não há autonomia no processo de decisão</p> <p>Se algo que se tenta decidir na escola não for aprovado tem de se dar a volta</p>

<p>(ENT3-21)</p> <p>“O processo de decisão ficou muito limitado havendo muito menos autonomia.” (ENT3-22)</p> <p>“O antigo Conselho Escolar tinha autonomia para decidir quase tudo. Se decidíssemos que não iríamos participar no desfile de Carnaval, por exemplo, não participávamos. Agora, apenas somos informadas que a escola vai participar no desfile da Junta de Freguesia mais nada.” (ENT3-23)</p> <p>“Nem sequer fomos consultadas.(...) A decisão foi tomada pelo órgão de gestão.” (ENT3-24)</p> <p>“As decisões são muito mais burocráticas. Não se faz nada que seja decidido aqui e portanto, as coisas têm todas que ir ao Conselho Pedagógico, tem de se esperar pelo Conselho Pedagógico mensal(...)” (ENT3-25)</p> <p>“(...) está tudo submetido ao Conselho Pedagógico.” (ENT3-63)</p> <p>“(...) Conselho Pedagógico (...) que normalmente aprova tudo aquilo que propomos. Não temos assim razão de queixa. (ENT3-26)</p> <p>“Mas como o Pedagógico nunca interfere nas nossas propostas, demora é um pouco mais.” (ENT3-65)</p>	<p>Normalmente as propostas do 1º ciclo são aprovadas pelo Conselho Pedagógico</p>	<p>Processo de decisão ficou muito limitado e menos autónomo</p> <p>Antigamente, em Conselho Escolar se se decidisse não participar no desfile não se participava mas agora apenas são informadas que vão participar</p> <p>Órgão de Gestão decidiu participar no Carnaval sem consultar o Conselho de Docentes</p> <p>Decisões muito mais burocráticas pois tudo tem de ir a Conselho Pedagógico que é mensal</p> <p>Tudo está submetido ao Conselho Pedagógico</p> <p>Aceitação de propostas é um pouco demorada</p>
--	--	--

CATEGORIA		
APRECIACÃO DAS DOCENTES FACE ÀS MUDANÇAS NA GESTÃO DA ESCOLA		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Não, definitivamente não estou satisfeita neste campo.” (ENT3-28)</p> <p>“Antes da constituição do agrupamento de escolas, no que diz respeito à gestão, as coisas funcionavam melhor.” (ENT3-29)</p> <p>“Havia uma maior satisfação por parte dos professores.” (ENT3-30)</p> <p>“(…) a Delegação Escolar de Vila Franca de Xira (…) só pessoas do 1º ciclo, eles estavam todos dentro de tudo o que dizia respeito ao 1º ciclo. (ENT3-31)</p> <p>“(…) quando mudávamos de escalão, eles informavam-nos e diziam-nos (…) Na secretaria do agrupamento, tu é que tens de estar com atenção, tu é que tens de estar a par.” (ENT3-32)</p> <p>“E às vezes entregam-se papéis e os mesmos desaparecem.” (ENT3-33)</p> <p>“Estavam muito mais habituados com os assuntos do 2º e 3º ciclos. Quando se pede alguma coisa, levam imenso tempo a resolver.” (ENT3-34)</p> <p>“(…) há regras que estavam estabelecidas para o 2º e 3º ciclos e que eles estão a tentar transpor para o 1º ciclo.” (ENT3-27)</p>		<p>Não está satisfeita no campo da gestão</p> <p>Melhor funcionamento antes do agrupamento</p> <p>Antes do agrupamento havia uma maior satisfação dos professores</p> <p>A Delegação Escola estava mais dentro dos assuntos do 1º ciclo</p> <p>Quando mudávamos de escalão a Delegação informava mas a secretaria do agrupamento não o faz</p> <p>Os papéis que se entrega na secretaria do agrupamento, às vezes desaparecem</p> <p>Secretaria habituada apenas a lidar com assuntos dos 2º e 3º ciclos</p> <p>Estão a introduzir regras estabelecidas para o 2º e 3º ciclos no 1º ciclo</p>

<p>“Por vezes, lá, esquecem-se que nós temos uma identidade própria, uma especificidade...” (ENT3-9)</p>		<p>No agrupamento esquece-se que o 1º ciclo tem uma identidade própria</p>
<p>“(…) misturar realidades (...) vamos misturar tudo no mesmo caldeirão e os professores são um pau para toda a obra e têm que se desenrascar, para tudo correr bem. (ENT3-80)</p>		<p>Desrespeito pelos professores</p>

CATEGORIA		
PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Subcategoria: Recursos Humanos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) tínhamos a professora de Inglês, logo no início do agrupamento, que vinha aqui dar aulas. Agora a única partilha que temos é com a professora de Religião e Moral, que acho que não tem o horário completo lá e vem completá-lo aqui.” (ENT3-35)</p>	<p>Professora de Inglês que deu aulas no início do agrupamento aos alunos do 1º ciclo. Neste momento só há Religião Moral</p>	
<p>“(…) as actividades são dadas por elementos exteriores à escola, quando, se calhar, o próprio agrupamento tinha recursos, professores com horários incompletos, ou horários zero, para fazer este tipo de actividades.” (ENT3-36)</p>		<p>Actividades Extracurriculares são dadas por elementos externos e talvez houvesse recursos no agrupamento</p>

Subcategoria: Recursos Materiais		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“A nível material, como nós nos vamos organizando com aquilo que temos, acabamos também por não pedir.” (ENT3-37)</p> <p>“Na última Semana da Ciência vieram microscópios que nos emprestaram.” (ENT3-38)</p> <p>“Há situações que dão uma trabalhadeira e primeiro que nós consigamos ter as coisas que muitas vezes se acaba por desistir.” (ENT3-67)</p> <p>“E penso que eles também não têm assim tanto para poder partilhar.” (ENT3-39)</p>	<p>Empréstimo de microscópios para a Semana da Ciência</p>	<p>Organizam-se com aquilo que têm</p> <p>Devido à burocracia os professores acabam por desistir de algo que querem</p> <p>As outras escolas também não têm muitos materiais para poderem partilhar</p>
Subcategoria: Recursos Financeiros		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“A nível financeiro não sei se há partilha. Nunca me foi informado isso.” (ENT3-43)</p> <p>“Sei que o dinheiro foi entregue à escola sede e não sei mais nada. Mas não acredito que haja partilha.” (ENT3-44)</p> <p>“Na parte económica não estou muito a par de como se organizam os dinheiros. Mas não temos autonomia para mexer no dinheiro.” (ENT3-45)</p> <p>“Antigamente, a directora movimentava a conta bancária, em conjunto com outra colega sempre que era preciso. Agora a</p>		<p>Não tem informação se há partilha</p> <p>O dinheiro foi entregue não acredita em partilha</p> <p>A EB1 não tem autonomia para mexer no dinheiro</p> <p>Antes do agrupamento a directora movimentava a conta, agora a coordenadora nem sequer sabe quanto dinheiro</p>

<p>Coordenadora nem sequer sabe quanto lá há.” (ENT3-46)</p> <p>“Para comprar material para a escola, primeiro que se consiga leva muito tempo.” (ENT3-15)</p> <p>“As escolas, apesar de não terem uma autonomia a nível económico mas tínhamos dinheiros que viessem de onde viessem, esse dinheiro éramos nós que o geríamos. (ENT3-17)</p> <p>“Não temos autonomia, a meu ver, nem a nível económico (...)” (ENT3-18)</p>		<p>há.</p> <p>Comprar material para a escola leva muito tempo</p> <p>Antes do agrupamento tinham autonomia para movimentar o dinheiro</p> <p>Escolas sem autonomia financeira</p>
Subcategoria: Recursos Físicos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) há partilha nas AEC (Actividades extracurriculares) que vão à escola sede, apenas os alunos do 4º ano, para ter Inglês, Música e Educação Física.” (ENT3-40)</p> <p>“Esta escola como não tem instalações para ter estas actividades propostas pela Ministra, os alunos tiveram de ir para a escola sede, só os do 4º ano.” (ENT3-41)</p> <p>“E mesmo assim vêm-se aflitos, pois têm as salas todas cheias pois não têm muito espaço.” (ENT3-42)</p>	<p>Os alunos têm as Actividades Extracurriculares na escola sede</p> <p>Só vão para lá os alunos do 4º ano pois não têm mais espaços</p>	
Subcategoria: Partilha de Recursos antes da Constituição do Agrupamento		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Não tenho ideia de haver qualquer partilha.” (ENT3-49)</p>		<p>Inexistência de partilha de recursos antes do agrupamento</p>

<p>“Por vezes, quando havia Feira do Livro, as colegas da Escola nº 3 vinham cá com os meninos, mas quer dizer, isso para mim não é partilha. Apenas se passava uma vez por ano(…)” (ENT3-50)</p>		<p>A EB1nº3 ia à EB1nº4 à Feira do Livro mas isso não é partilha de recursos</p>
<p>Subcategoria: Benefícios da Partilha de Recursos para a Escola do 1º ciclo</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Acho que a escola não beneficiou. E não porque as escolas não estão suficientemente dotadas.” (ENT3-51)</p> <p>“Mesmo que haja muito boa vontade e que se queira, a escola sede também deve ter falta de recursos, porque a falta de recursos é geral.” (ENT3-52)</p> <p>“O que cá temos não foi com o agrupamento que conseguimos. Tudo o que temos, já tínhamos antes de entrar em agrupamento, o que tem a ver com a própria dinâmica da escola.” (ENT3-53)</p>		<p>A escola não beneficiou com a partilha pois as escolas não estão bem dotadas</p> <p>A escola sede também não tem muitos recursos</p> <p>Tudo o que a escola tem já tinha antes de entrar em agrupamento</p>

CATEGORIA		
APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Não, não, acho que não estou satisfeita.” (ENT3-54)</p> <p>“Não há satisfação em relação à partilha que quase não existe.” (ENT3-55)</p> <p>“Nós muitas vezes quando temos aqui falta de auxiliares, não vem ninguém lá de cima, por isso a partilha quase não existe.” (ENT3-48)</p>		<p>Insatisfação com a partilha de recursos</p> <p>Não há satisfação com uma partilha que quase não existe</p>

CATEGORIA		
PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Subcategoria: A Aprendizagem dos Alunos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“A meu ver, a grande vantagem do agrupamento foi a articulação do 1º ciclo com o 2º ciclo, com reuniões do Conselho de Turma com a Professora Titular da turma (...)” (ENT3-56)</p> <p>“(...) a turma é caracterizada, são discriminadas as dificuldades das crianças, o que eles têm de bom, as dificuldades, os comportamentos.” (ENT3-57)</p>	<p>A articulação entre o 1º e o 2º ciclo foi uma grande vantagem da constituição do agrupamento</p> <p>É feita uma caracterização dos alunos por parte dos professores do 1º ciclo</p>	

<p>“A criança quando vai para lá já está muito bem caracterizada e os professores já não andam ali a apalpar terreno e a conhecer os miúdos.” (ENT3-58)</p> <p>“ (...) resultou extremamente bem com a minha turma que foi para lá e em relação aos anos anteriores, isso tem sido uma coisa que funciona muito bem.” (ENT3-59)</p>	<p>Os professores do 2º ciclo não precisam de gastar muito tempo para conhecer os alunos</p> <p>Esta estratégia tem resultado muito bem</p>	
<p>Subcategoria: O Desempenho das Funções Docentes</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Não, os professores não viram beneficiado o desempenho das suas funções.” (ENT3-60)</p> <p>“Temos um Conselho Executivo que supervisiona mas não vejo que tenha havido assim alterações no meu desempenho (...)” (ENT3-61)</p> <p>“Nas decisões em certa parte alterei o meu desempenho. Vamos imaginar que antes decidia pegar nos meus alunos para ir a um determinado sítio, mesmo perto, falava apenas com a directora e dizia-lhe que dia tantos ia a tal sítio.” (ENT3-62)</p> <p>“Neste aspecto não temos autonomia e houve uma certa alteração no desempenho das minhas funções.” (ENT3-64)</p>		<p>Não houve benefícios para o desempenho das funções docentes</p> <p>Apesar do grande controlo por parte do Conselho Executivo não alterou muito o desempenho</p> <p>No que respeita à tomada de decisões alterou-se um pouco o desempenho das funções docentes</p> <p>Não haver autonomia causa uma alteração no desempenho das funções docentes</p>

CATEGORIA		
APRECIACÃO DAS DOCENTES FACE ÀS ALTERAÇÕES NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) o facto de agora já não termos tanta autonomia aí já vai interferir a nível pedagógico.” (ENT3-65)</p> <p>“Era mais fácil antes do agrupamento das escolas.” (ENT3-69)</p> <p>“Neste campo não estou muito satisfeita.” (ENT3-68)</p> <p>“(…) pode ter trazido grandes mudanças, mas dizer que estas mudanças foram boas ou que proporcionaram um melhor processo de ensino aprendizagem, sinceramente não.” (ENT3-72)</p>		<p>Havendo menos autonomia a parte pedagógica é influenciada</p> <p>O Processo de Ensino-Aprendizagem antes do agrupamento era mais fácil</p> <p>As mudanças não proporcionaram um melhor ensino-aprendizagem</p>

CATEGORIA		
APRECIACÃO GLOBAL DAS DOCENTES ACERCA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“A grande vantagem que tem é para o Ministério, a poupança de recursos económicos porque de resto, não vejo grandes vantagens.” (ENT3-71)</p> <p>“Para mim, o agrupamento é apenas uma maneira de poupar recursos económicos. É uma versão economicista do Ministério.” (ENT3-73)</p> <p>“Quer para as crianças quer para os professores, eu não vejo grandes vantagens.” (ENT3-71)</p> <p>“Insatisfeita, bastante insatisfeita por tudo que já foi dito.” (ENT3-76)</p> <p>“Não posso dizer que as coisas funcionam mal, a nível de relações humanas, pois isso tudo funciona muito bem.” (ENT3-77)</p> <p>“Agora a insatisfação não tem a ver com as pessoas mas sim com o sistema porque parte do Ministério. Por muita boa vontade que o órgão de gestão tenha, têm de cumprir ordens da DREL, do Ministério da Educação.” (ENT3-78)</p> <p>“O mal não está neste agrupamento, está acima do próprio agrupamento. Tudo tem a ver com a concepção dos agrupamentos (...) (ENT3-79)</p>	<p>As relações humanas funcionam muito bem</p>	<p>A vantagem do agrupamento é para o Ministério, poupando recursos económicos</p> <p>Versão economicista do Ministério</p> <p>Não há grandes vantagens para alunos nem para professores</p> <p>Insatisfeita com a constituição do agrupamento</p> <p>Insatisfação não com as pessoas mas com o Ministério</p> <p>O mal está na concepção de agrupamentos</p>

CATEGORIA	
SOLUÇÕES PARA AS DESVANTAGENS DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS	
Unidades de Registo	Indicadores
<p>“Partindo da ideia que a grande desvantagem é a dependência que o 1º ciclo tem em relação ao 2º e 3º ciclos e a burocracia, o tempo.” (ENT3-74)</p> <p>“Os recursos humanos que se calhar estão disponíveis e que terão de ir para esse quadro de supranumerários porque não têm horários, esses recursos podiam ser aproveitados aqui (...)” para dar as actividades extracurriculares (...) (ENT3-75)</p> <p>“Partindo do princípio de que não há muita partilha, acho que se houvesse mais e se as coisas fossem como realmente estavam previstas e se as escolas fossem dotadas de meios, de pessoal, financeiros, de material, com isto tudo, era capaz de ser interessante.” (ENT3-47)</p>	<p>Acabar com tanta burocracia e dar mais autonomia ao 1º ciclo</p> <p>Os recursos humanos que estão com horários reduzidos poderiam ser aproveitados para dar as Actividades Extracurriculares</p> <p>Existência de mais recursos educativos para proporcionar uma partilha</p>

ENT4

CATEGORIA		
1º CICLO E SUA REPRESENTATIVIDADE NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO		
Subcategoria: A representatividade no Conselho Executivo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…)acho que deveria integrar outros elementos. Pelo menos mais um.” (ENT4-1)</p> <p>“Embora, o elemento que nos representa seja muito válido, eu acho que mais uma pessoa seria uma mais valia para nos representar no órgão de gestão.” (ENT4-2)</p> <p>“Havendo mais representatividade a nível do 1º ciclo as coisas ficariam mais equilibradas e justas.”(ENT4-3)</p> <p>“Seria conveniente ter duas pessoas que representassem o 1º ciclo e duas pessoas que representassem o 2º e 3º ciclos em vez de termos apenas uma para o 1º ciclo e três para o 2º e 3º ciclos.” (ENT4-4)</p>	<p>Elemento que representa o 1º ciclo é muito válido</p>	<p>Conselho Executivo deveria ter mais um elemento</p> <p>Mais equilíbrio se houvesse mais uma pessoa a representar o 1º ciclo</p> <p>Duas pessoas para representar o 1º ciclo e duas pessoas para representar o 2º e 3º ciclos</p>
Subcategoria: A representatividade no Conselho Pedagógico		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Também aqui não é suficiente.” (ENT4-5)</p> <p>“Se houver algum assunto que necessite ser votado, nós estamos sempre em minoria. Se todos os outros apoiarem um sim sobre qualquer coisa, se nós formos contra, nunca vamos ter hipótese de ganhar e assim não atingimos os nossos</p>		<p>Representação insuficiente</p> <p>Em caso de votação o 1º ciclo não consegue vencer</p>

<p>objectivos.” (ENT4-6)</p> <p>“Acontece quando queremos levar os miúdos a qualquer lado, a uma visita de estudo, por exemplo, o assunto tem de ir ao Conselho Pedagógico. Se os outros representantes não aprovarem, algo específico do 1º ciclo, eles ganham por votação e nós não vamos poder ir.” (ENT4-7)</p> <p>“Quando a coordenadora, que é quem nos representa, vai à reunião de Conselho Pedagógico, já conversou connosco, para depois transmitir aquilo que nós acordámos. No Conselho Pedagógico, o assunto é votado e mais uma vez contamos apenas com um voto a favor do 1º ciclo.” (ENT4-8)</p> <p>“Se for algo que só nos diga respeito, somos nós que estamos dentro do assunto e somos nós é que sabemos o que é que a nossa escola necessita.” (ENT4-9)</p>		<p>Se numa proposta de visita de estudo o Conselho pedagógico votar contra, mesmo sendo relacionado com o 1º ciclo, não poderão ir</p> <p>A coordenadora de escola vai ao Conselho Pedagógico representar o que foi acordado em Conselho de Docentes mas lá só tem o peso de um membro</p> <p>É a escola do 1º ciclo que sabe o que necessita</p>
<p>Subcategoria: A representatividade na Assembleia de Escola</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Na Assembleia também só vai uma colega aqui da escola e outra da outra escola. Aqui, se calhar também devia de ir outro elemento.” (ENT4-10)</p> <p>“Quanto mais representatividade, mais poder, mais justiça, tal como deveria ser em relação aos outros órgãos.” (ENT4-11)</p>		<p>Necessidade de mais uma pessoa a representar</p> <p>Mais representatividade, mais poder e mais justiça</p>

CATEGORIA		
AUTONOMIA NA ESCOLA		
Subcategoria: Resolução de Problemas		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Nós tentamos resolver os problemas, só que... temos sempre de transmitir e ouvir a opinião do Conselho Executivo. E ao fim ao cabo, o que prevalece sempre é o que a outra parte, o Conselho Executivo, decide.” (ENT4-12)</p> <p>“Qualquer problema que surja, estamos sempre dependentes, estamos sempre a perguntar se está bem se não estará.” (ENT4-13)</p> <p>“Até qualquer recado que se queira enviar, coisa que antes sabíamos fazer perfeitamente, tem que ir sempre à aprovação.” (ENT4-14)</p> <p>“Perdemos a nossa autonomia. Há coisas que rapidamente se deveriam tomar uma atitude de imediato mas agora não é possível: Será que é o melhor? Temos de perguntar tudo? ” (ENT4-15)</p> <p>“Às vezes nem sequer concordamos mas temos de deixar nas mãos do Conselho Executivo, até os problemas mais simples como uma pequena informação aos Encarregados de Educação.” (ENT4-16)</p>		<p>Apesar de tentar resolver problemas, a escola tem de comunicar sempre ao Conselho Executivo</p> <p>Qualquer que seja o problema a escola está sempre dependente</p> <p>Qualquer recado que se queira mandar para o pais tem de ser aprovado pelo C. Executivo</p> <p>Perda de autonomia faz com que não se saiba como actuar</p> <p>Mesmo sem concordar os professores têm de deixar a resolução de problemas nas mãos do Executivo</p>

Subcategoria: Processo de Decisão		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Também aqui perdemos autonomia.” (ENT4-17)</p> <p>“Temos que comunicar tudo, para depois ir ao Conselho Pedagógico, ser avaliado e só depois é que vem a resposta – sim ou não.” (ENT4-18)</p> <p>“No Conselho de Docentes, a Coordenadora ausculta os professores, ouve o que eles têm a dizer, transmite-lhes e depois se formos a votação lá está ela para nos defender, apesar de ser apenas uma...” (ENT4-19)</p> <p>“Antigamente, no Conselho Escolar, o que se decidisse ficava em acta e estava decidido. Esta perda de autonomia e o poder de decisão por vezes não ajudam.” (ENT4-20)</p> <p>“Nós tentamos resolver, decidir alguma coisa, mas estamos sempre à espera da resposta: Será que vão concordar? O que será que vai acontecer? Tudo isto porque nunca somos nós que damos a última palavra. Nós apenas propomos.” (ENT4-21)</p> <p>“(…)tomar uma decisão agora aqui na escola está mais burocrático. Temos de utilizar mais papelada e assim perdemos tempo que poderia ser aproveitado.” (ENT4-22)</p> <p>“Embora se registe e seja até aconselhável registar, coisa que nós não estávamos habituadas, às vezes não se justifica. Este tempo também nos faz falta para preparar as aulas.”(ENT4-23)</p>		<p>Perda de autonomia no processo de decisão</p> <p>Tudo tem de ser comunicado ao Conselho Pedagógico que depois dá a resposta</p> <p>Coordenadora leva para o Conselho pedagógico o parecer dos docentes</p> <p>No antigo Conselho Escolar, o que se decidisse ficava logo decidido</p> <p>As docentes tentam decidir alguma coisa mas nunca sabem se vai ser aceite</p> <p>Tomar uma decisão está muito mais burocrático, com muita papelada para escrever</p> <p>Perde-se muito tempo a fazer registos que fazem falta para preparar aulas</p>

<p>“Nós estávamos habituadas a dar mais importância ao que fazemos na prática do que àquilo que escrevemos.” (ENT4-24)</p>		<p>Docentes mais habituadas à parte prática do que a registar o que fazem</p>
--	--	---

CATEGORIA		
APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE ÀS MUDANÇAS NA GESTÃO DA ESCOLA		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) preferia trabalhar como antes de estarmos em agrupamento.” (ENT4-25)</p> <p>“Em relação a isto que falámos, para que eu me sentisse satisfeita, tinha de haver mudanças.” (ENT4-28)</p> <p>“(…)nós tínhamos uma relação muito boa com a Delegação Escolar. Eles eram excelentes. Qualquer momento, qualquer dúvida, bastava telefonar para eles e o assunto ficava resolvido, sem dificuldades.” (ENT4-29)</p> <p>“De imediato davam-nos a sua opinião, sugeriam-nos soluções e estavam sempre do nosso lado. Davam-nos mais autonomia e mais poder de decisão.” (ENT4-30)</p>		<p>Preferência pelo modelo de gestão anterior</p> <p>Para haver satisfação teriam de ser introduzidas mudanças</p> <p>Boa relação com a Delegação Escolar que ajudava a resolver todos os problemas</p> <p>Delegação escolar dava autonomia para resolver problemas e para tomar decisões</p>

CATEGORIA		
PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Subcategoria: Recursos Humanos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Para os meninos que se inscreveram em Religião Moral, nós temos uma professora que vem da sede do agrupamento.” (ENT4-31)</p> <p>“No Dia da Ciência costumam vir uma ou duas professoras fazer umas experiências, mostrar algo do que fazem lá em cima na EB 2 3. Isto é bom para os alunos, conhecerem outros professores e outra forma de transmitir conhecimentos.” (ENT4-32)</p> <p>“Temos uma pequena biblioteca e vem uma colega da outra escola do 1º ciclo para a coordenar. Assim os alunos podem requisitar livros.” (ENT4-54)</p>	<p>Professora da escola sede que dá Religião Moral aos alunos da EB1</p> <p>No Dia da Ciência professores da EB 2 3 vêm à EB1 fazer algumas experiências</p> <p>Professora de outra EB1 que vai coordenar a biblioteca da escola</p>	
Subcategoria: Recursos Materiais		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“No que diz respeito aos materiais, nós ainda não conseguimos prever muito bem o que vamos gastar a longo prazo.” (ENT4-36)</p> <p>“É necessário fazermos uma lista e pensar bem no que se vai fazer para depois se encomendar. Este exercício, ainda nos custa um pouquinho mas temos de nos habituar e sermos mais organizadas.” (ENT4-37)</p>		<p>Professores ainda não conseguem prever muito bem o que vão gastar</p> <p>Necessidade de fazer lista que ainda custa aos professores</p>

Subcategoria: Recursos Financeiros		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) nós temos muita falta de materiais e não termos autonomia financeira para os comprar é mau. (ENT4-77)</p> <p>“Às vezes custa-nos bastante ter que estar a pedir aos pais mais dinheiro.” (ENT4-78)</p> <p>“Agora a nossa conta é gerida pela sede do agrupamento e temos que estar sempre a pedir.” (ENT4-80)</p>		<p>Falta de autonomia financeira para comprar materiais</p> <p>Pedir mais dinheiro aos pais não é fácil</p> <p>Conta bancária gerida pela sede do agrupamento</p>
Subcategoria: Recursos Físicos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Também há partilha das salas. Nós não temos instalações e para as actividades extracurriculares, Inglês, Educação Musical e Actividades Físico Desportivas. Os 3º e 4º anos têm lá essas actividades.” (ENT4-33)</p> <p>“Toda esta partilha é muito vantajosa. Os miúdos começam já a ter abrir novos horizontes, a fazer novas apropriações.” (ENT4-35)</p>	<p>Os alunos dos 3º e 4º anos têm as actividades extracurriculares na escola sede</p> <p>Esta partilha é muito boa para os alunos</p>	
Subcategoria: Partilha de Recursos antes da Constituição do Agrupamento		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Antes de estarmos em agrupamento, no final do 4º ano as professoras daqui e os professores do 5º ano reuniam-se para</p>	<p>Professores do 4º ano reuniam com professores do 5º ano para falarem acerca das turmas</p>	

<p>falar acerca das turmas.” (ENT4-42)</p> <p>“(…)havia também um dia, penso que era de desporto em que os alunos iam à sede do agrupamento.” (ENT4-43)</p> <p>“Antes do agrupamento não havia partilha e agora partilhamos até as fichas, que são feitas em conjunto, por anos de escolaridade.” (ENT4-45)</p>	<p>Os alunos do 1º ciclo eram convidados para irem participar em actividades desportivas na escola do 2º ciclo</p> <p>Com o agrupamento partilham-se fichas entre as escolas</p>	
<p>Subcategoria: Benefícios da Partilha de Recursos para a Escola do 1º ciclo</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“(…)sem dúvida que é uma mais valia para as escolas. É muito enriquecedor.” (ENT4-38)</p> <p>“Nós somos professores, damos um pouco de cada coisa mas há certas matérias em que é muito bom haver um pouco mais de especificidade e isso consegue-se com esta partilha de recursos humanos, como é o caso do Inglês e de outras disciplinas.” (ENT4-39)</p> <p>“Tenho a certeza que os professores da sede fazem esta partilha sem ser por imposição.” (ENT4-40)</p> <p>“Considero que a escola beneficiou bastante. Mas não só a nossa. As outras escolas também beneficiaram. Para a escola, entrar em agrupamento foi bom e positivo em vários aspectos.” (ENT4-50)</p> <p>“Agora reflectimos em conjunto, temos reuniões mensais, quer nesta escola quer na outra. (ENT4-46)</p>	<p>Mais valia para as escolas</p> <p>Os professores do 2º ciclo, através da partilha de recursos, dão matérias que requerem mais especificidade como o Inglês e a Ed. Moral</p> <p>Professores da escola sede fazem esta partilha com vontade</p> <p>As EB1 beneficiaram com o agrupamento. Entrar em agrupamento foi um aspecto positivo</p> <p>Reuniões mensais entre as docentes das duas escolas do 1º ciclo</p>	

<p>“(…)estarmos em agrupamento fez com que até a nossa relação melhorasse e isto influencia positivamente os alunos.” (ENT4-47)</p> <p>“Para as duas escolas do 1º ciclo, entrar em agrupamento trouxe vantagens. Havia distanciamento entre uma escola e a outra e agora estamos mais próximas.” (ENT4-44)</p>	<p>As relações entre professores melhoraram o que é bom para os alunos</p> <p>Entrada em agrupamento ajudou a acabar com rivalidades entre as duas escolas do 1º ciclo</p>	
---	--	--

CATEGORIA		
APRECIACÃO DAS DOCENTES FACE PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Uns com os outros podemos aprender muito que depois aplicaremos nas aulas.” (ENT4-48).</p> <p>“É muito bom trabalharmos em conjunto para podermos comparar e avaliar de forma mais justa.” ENT4-49)</p> <p>“Neste campo, partilha de recursos, sinto-me satisfeita.” (ENT4-51)</p> <p>“É verdade que há sempre algo a melhorar e a modificar, mas também não podemos esquecer, que não há nada perfeito.” (ENT4-52)</p> <p>“ (...)cada ano que passa temos vindo a enriquecer e a aprender uns com os outros.” (ENT4-53)</p> <p>“Eu sempre gostei muito de partilhar. O meu problema era muitas vezes as colegas que iam fazer qualquer coisa com os alunos e que fechavam tudo.” (ENT4-70)</p> <p>“Tenho até medo, por causa da série de mudanças que agora vêm aí que as pessoas se voltem a fechar em si para poderem ser melhores que os outros e quem vai perder são os alunos.” (ENT4-71)</p> <p>“Eu sinto-me feliz em partilhar por que sei que há um grupo de alunos que também está a beneficiar.” (ENT4-72)</p>	<p>A troca de experiências é muito importante para a aprendizagem dos alunos</p> <p>Trabalhar em conjunto permite comparar e avaliar</p> <p>Satisfação com a partilha de recursos</p> <p>Ano após ano o agrupamento vai funcionando melhor</p> <p>Grande satisfação em partilhar</p> <p>Mudanças que ameaçam a partilha</p> <p>Satisfação com a partilha</p>	

<p>“(…)neste campo estou mais satisfeita, pois é positivo e contribui para desenvolver o processo ensino/aprendizagem.” (ENT4-55)</p>	<p>Maior satisfação neste campo, pois contribui para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem</p>	
---	--	--

CATEGORIA		
PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Subcategoria: A Aprendizagem dos Alunos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Eu acho que trouxe benefícios porque o conhecimento mais aprofundado de cada aluno, só pode ajudar.” (ENT4-56)</p> <p>“(…)Nas reuniões que temos inicialmente, falamos da matéria que foi dada, se será bom no quinto ano incidirem mais, neste ou noutro aspecto, no que tivemos mais dificuldade em trabalhar, etc.” (ENT4-57)</p> <p>“(…)no ano passado, nós trabalhávamos muito pouco os frisos cronológicos. As colegas lá em cima alertaram-nos da importância destes.” (ENT4-58)</p> <p>“É uma articulação dos programas que penso que beneficiou os alunos.” (ENT4-60)</p> <p>“(…)Também a vinda de outros professores, como o de Inglês e Religião e Moral, trouxe vantagens para o processo ensino-aprendizagem. E com estes professores, os alunos despertam logo o interesse, porque os miúdos gostam tanto, pois lidam com tantos filmes e jogos em Inglês.” (ENT4-61)</p> <p>“O facto de contactarem com outros professores também é bom. Assim, não se habituam sempre a uma só professora e isto também é bom para eles.” (ENT4-63)</p> <p>“Isto, claro que beneficia os alunos, despertando-os logo para</p>	<p>Benefícios para os alunos dado pelo conhecimento mais aprofundado por parte dos professores</p> <p>Definem-se estratégias em reuniões de articulação entre os 4º e 5º anos</p> <p>Professores do 2º ciclo sugerem o que se deve incidir mais</p> <p>Há uma articulação entre os programas do 1º e do 2º ciclos que beneficia</p> <p>Relação com outros professores beneficia alunos</p> <p>Motivação para aprender</p>	

<p>aprender.” (ENT4-62)</p> <p>“(…)é bom para os alunos. A relação entre os alunos, o apoio, o proporcionarem outras actividades enriquece-os muito.” (ENT4-34)</p>	<p>Grande enriquecimento para os alunos</p>	
<p>Subcategoria: O Desempenho das Funções Docentes</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“No que respeita às reuniões que temos com o 2º ciclo, tal vai influenciar a maneira como trabalhamos, quando seguimos as sugestões, é uma orientação.” (ENT4-64)</p> <p>“Mas dentro da sala de aula, eu continuo a trabalhar na mesma. Continuo a fazer o meu melhor, como fazia.” (ENT4-65)</p> <p>“O facto de estar em agrupamento ou não, não alterou a minha maneira de trabalhar. Estar em agrupamento ajudou a enriquecer mas eu ensino da mesma forma e com os mesmos métodos.” (ENT4-66)</p> <p>“(…) em relação à papelada que agora tem que se preencher, posso dizer que isso alterou um pouco o desempenho das minhas funções. Às vezes, são papéis a mais e isso altera um pouco o nosso ritmo. Nós também temos de nos habituar a registar as coisas.” (ENT4-67)</p> <p>“Muitas vezes, se desiste de participar em alguma coisa só com a trabalhadeira de ter de preencher tanta coisa.” (ENT4-68)</p>	<p>Reuniões com colegas do 2º ciclo alteram o desempenho docente</p> <p>Continua a fazer o melhor como sempre</p> <p>Entrada em agrupamento não alterou a maneira de trabalhar apenas enriqueceu</p>	<p>A parte burocrática alterou um pouco o desempenho docente com muita papelada</p> <p>A parte burocrática desmotiva muitas vezes os professores</p>

CATEGORIA		
APRECIACÃO DAS DOCENTES FACE ÀS ALTERAÇÕES NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“Em alguns aspectos eu gosto mais de trabalhar em agrupamento. Estou satisfeita. Encontro-me satisfeita com estas alterações.” (ENT4-69)	Satisfação com as alterações no processo ensino-aprendizagem	

CATEGORIA		
APRECIACÃO GLOBAL DAS DOCENTES ACERCA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) a relação humana está melhor, mais aberta entre os docentes. Essa relação, para além de estar mais aberta também aumentou, não ficando só por esta escola mas sim abrangendo as outras também.” (ENT4-73)</p> <p>“Ora, esta relação é boa para nós, o facto de sermos mais sociáveis. Para os alunos isto também é muito bom.” (ENT4-74)</p> <p>“Sempre que vamos lá, eles recebem-nos muito bem e estão abertos a ajudar.” (ENT4-41)</p> <p>“No geral, pesando tudo, vantagens e desvantagens de que já falámos, talvez a parte da relação humana e a partilha de recursos vão sobrepor as outra que discordo. Assim, gosto de estar neste agrupamento, com os elementos que o compõem, com os quais me sinto à vontade e valorizo.” (ENT4-84)</p> <p>“Há sempre arestas por limar mas até agora posso dizer que gosto de estar em agrupamento.” (EN4-85)</p> <p>“Gostei muito de trabalhar com a Delegação Escolar mas uma vez que acabou estou a gostar também de trabalhar em agrupamento.” (ENT4-86)</p>	<p>As relações humanas enriqueceram entre as escolas do agrupamento</p> <p>Esta boa relação é boa para os professores e alunos</p> <p>Os professores do 2º ciclo recebem muito bem os do 1º na escola sede</p> <p>Pesando vantagens e desvantagens, a parte das relações humanas sobrepõe-se e causa satisfação geral</p> <p>Há sempre pequenas coisas para mudar</p> <p>Satisfação com as pessoas que gerem o agrupamento</p>	

CATEGORIA	
SOLUÇÕES PARA AS DESVANATAGENS DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS	
Unidades de Registo	Indicadores
<p>“Acho que fazia falta mais elementos para nos representarem, mais autonomia para resolver problemas e tomar decisões.” (ENT4-75)</p> <p>“Mais representatividade, mais valor e que tivessem mais peso as nossas opiniões.” (ENT4-27)</p> <p>“Ou pelo menos que nos dessem mais autonomia.” (ENT4-26)</p> <p>“Relativamente aos materiais, poderia ser um pouco melhor também, pois nós temos muita falta de materiais (...)” (ENT4-76)</p> <p>“A nível financeiro nós é que geríamos o nosso dinheiro e acho que era assim que deveria continuar.” (ENT4-79)</p> <p>“Acho que isto é uma desvantagem e nós deveríamos gerir o nosso dinheiro. Era mais imediato.” (ENT4-81)</p> <p>“Chegávamos hoje à papelaria, víamos o que nos fazia falta e escolhíamos e comprávamos. Neste aspecto acho que devíamos ter mais autonomia para gerir o dinheiro.” (ENT4-82)</p> <p>“Teria de ser estipulado uma quantia, tal como já era feito. Nós apresentávamos as facturas e pagavam-nos.” (ENT4-83)</p>	<p>Mais elementos para representar o 1º ciclo nos órgãos de gestão</p> <p>Mais peso para as opiniões do 1º ciclo</p> <p>Mais autonomia para o 1º ciclo</p> <p>Mais materiais para a escola</p> <p>EB1 deveria gerir a sua conta e tal proporcionava uma maior comodidade e rapidez</p> <p>Quando precisassem de materiais os professores comprariam-nos</p> <p>Deveria ser estipulada uma verba para cada professor</p>

ENT5

CATEGORIA		
1º CICLO E SUA REPRESENTATIVIDADE NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO		
Subcategoria: A representatividade no Conselho Executivo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) falando em número de pessoas, poderia estar mais equilibrado.” (ENT5-1)</p> <p>“No entanto, acho que estamos muito bem representados (…) a pessoa que lá está tem um grande peso (…) é uma mulher de armas e representa-nos muito bem. Ela tem o perfil indicado.” (ENT5-2)</p> <p>“(…) em muitas escolas isso já não acontece porque, estar lá uma pessoa é como estar exactamente ninguém.” (ENT5-3)</p> <p>“Penso que a pessoa representa muito bem o 1º ciclo mas para equilibrar mais as coisas em termos de número, se estivesse lá mais alguém seria muito bom.” (ENT5-4)</p> <p>“Acho que é muito trabalho para uma só pessoa, pois ela apoia muito as escolas (…)” (ENT5-5)</p>	<p>O 1º ciclo está muito bem representado pela pessoa que está neste órgão</p>	<p>Deveria estar mais equilibrado</p> <p>Mais alguém para representar o 1º ciclo seria bom</p> <p>É muito trabalho para uma pessoa só</p>
Subcategoria: A representatividade no Conselho Pedagógico		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“A coordenadora diz-nos que muitas vezes os assuntos são apenas relacionados com o 2º e 3º ciclos e que o 1º ciclo fica muito esquecido.” (ENT5-6)</p>		<p>O 1º ciclo fica muito esquecido. Maioria dos assuntos estão relacionados com os 2º e 3º ciclos</p>

<p>“Muitas vezes não sabem do que estão a falar, nem entendem, pois são realidades muito diferentes.” (ENT5-7)</p> <p>“Depois, apesar dos assuntos do 1º ciclo serem muito esquecidos, quando se vai votar, se as pessoas do 2º e 3º ciclos forem contra, então acaba por não haver alternativa.” (ENT5-8)</p> <p>“Geralmente, pelo que sei, eles não costumam estar contra mas se estiverem fica muito complicado para o 1º ciclo.” (ENT5-9)</p> <p>“Há uma discrepância entre o 1º ciclo e o 2º e 3º ciclos.” (ENT5-10)</p>	<p>Na maioria das vezes, os professores do 2º ciclo não costumam estar contra as propostas do 1º ciclo</p>	<p>Realidades diferentes e as representantes do 1º ciclo desconhecem os assuntos que se tratam</p> <p>Se os 2º e 3º ciclos votarem contra algo que diga respeito ao 1º ciclo não há alternativa</p> <p>Discrepância entre o 1º ciclo e os 2º e 3º ciclos</p>
<p>Subcategoria: A representatividade na Assembleia de Escola</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“(…) ao que sei, está uma pessoa de cada escola.” (ENT5-11)</p> <p>“Aqui acho que já há mais equilíbrio. Não sinto que haja necessidade de muito mais gente.” (ENT5-12)</p> <p>“Como estão vários representantes da comunidade educativa, representantes dos pais, das empregadas... Como há representações diversas, acho que está mais ou menos equilibrado.” (ENT5-13)</p> <p>“Por isso não vejo muita necessidade de haver muito mais gente do 1º ciclo. Penso que bastarão os dois representantes que temos, um desta escola e outro da outra.” (ENT5-14)</p>	<p>Um representante de cada escola</p> <p>Representação equilibrada não necessita haver mais gente</p> <p>Vários representantes da Comunidade Educativa e por isso há equilíbrio</p> <p>São suficientes dois representantes do 1º ciclo</p>	

CATEGORIA		
AUTONOMIA NA ESCOLA		
Subcategoria: Resolução de Problemas		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Neste aspecto a escola perdeu muito.” (ENT5-15)</p> <p>“Antes, quando surgia qualquer coisa, a escola não tinha de pensar duas vezes.(...) Agora não pode ser assim. Qualquer coisa tem de passar pelo Conselho Executivo, mesmo às vezes coisas que nos pareçam extremamente simples (...)” (ENT5-16)</p> <p>“Mesmo um recadinho, qualquer coisa, querem ver tudo e sei que isso não acontece em todos os agrupamentos. Qualquer problema que surja, seja o mais simples ou o mais complicado tem de ir sempre lá acima e é lá que é tomada a decisão (...)” (ENT5-17)</p> <p>“(…) neste aspecto perdemos muita autonomia.” (ENT5-18)</p> <p>“Com a Delegação Escolar tudo era diferente. Telefonávamos para tentar resolver um problema e diziam-nos, muitas vezes, para fazer como entendêssemos, como achássemos que seria melhor.” (ENT5-77)</p>		<p>Grande perda para a escola</p> <p>Todos os problemas, independentemente da gravidade devem ser resolvidos pelo Conselho Executivo</p> <p>Um recadinho que se escreva para casa, tem de ser visto pelo Conselho Executivo</p> <p>Perda de autonomia</p> <p>Delegação Escolar dava autonomia para resolver problemas</p>
Subcategoria: Processo de Decisão		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Nós, aqui no Conselho de Docentes, apenas propomos...” (ENT5-19)</p>		<p>Conselho de Docentes apenas propõe</p>

<p>“Quem decide é lá em cima o Conselho Pedagógico.” (ENT5-20)</p> <p>“Em relação ao processo de decisão também perdemos muito. Se nós aqui no nosso Conselho de Docentes decidirmos alguma coisa e no Pedagógico não concordarem, vai acabar por ficar na gaveta.” (ENT5-21)</p> <p>“Bem diferente de como era antes do agrupamento das escolas. O Conselho Escolar tinha um peso muito grande. O que se decidia estava decidido. O Conselho Escolar era soberano.” (ENT5-22)</p> <p>“As decisões agora são tomadas com muito mais burocracia.” (ENT5-23)</p> <p>“Nada se resolve rapidamente como era antigamente.” (ENT5-24)</p> <p>“Às vezes surgia uma coisa de momento e ia logo um recado para casa. Agora não pode ser nada assim. Faz-se um recadinho e querem ver o recadinho. Tem de ser tudo muito bem fiscalizado.” (ENT5-25)</p> <p>“Considero que aumentou a burocracia face ao que havia antes de entrarmos em agrupamento e as decisões levam muito mais tempo para serem tomadas.” (ENT5-26)</p>		<p>O Conselho pedagógico é quem decide</p> <p>Se o Conselho Pedagógico não concordar com uma proposta do 1º ciclo ela fica sem efeito</p> <p>O antigo Conselho Escolar era soberano</p> <p>Decisões muito mais burocráticas e lentas</p> <p>Qualquer recadinho que se vá mandar para casa tem de ser visto pelo Conselho Executivo</p> <p>Aumento de burocracia face ao anterior modelo de gestão</p>
--	--	---

CATEGORIA		
APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE ÀS MUDANÇAS NA GESTÃO DA ESCOLA		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Considero, que neste ponto a escola perdeu bastante e por isso sinto-me menos satisfeita do que me sentia quando não estávamos em agrupamento” (ENT5-27)</p> <p>“Antes de entrar em agrupamento sentia mais satisfação no que respeita à gestão.” (ENT5-28)</p>		<p>Escola perdeu bastante com a entrada em agrupamento</p> <p>Maior satisfação antes da entrada em agrupamento</p>

CATEGORIA		
PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Subcategoria: Recursos Humanos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Por exemplo, a Escola nº 3, em termos de biblioteca, há um recurso partilhado da Escola nº 4. Há uma colega que vai a essa escola e que faz o empréstimo dos livros,” (ENT5-30)</p> <p>“Há professores da escola sede que vêm dar, por exemplo, a Educação Moral e Religiosa e, também, já tivemos o Inglês que neste momento não temos porque tem de ser uma actividade extracurricular” (ENT5-31)</p>	<p>Coordenadora da biblioteca da EB1 nº 4 é recurso partilhado com a EB1 nº3</p> <p>Professores da escola sede que dão aulas de Religião Moral e em anos anteriores também Inglês</p>	

Subcategoria: Recursos Materiais		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“ (...) qualquer coisa que nós precisemos têm dito sempre para irmos buscar, para irmos requisitar e têm mostrado sempre as portas abertas.” (ENT5-35)	As escolas podem requisitar qualquer material que precisem na escola sede	
Subcategoria: Recursos Financeiros		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
Subcategoria: Recursos Físicos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“Também aqui há uma partilha de espaços.” (ENT5-32) “Como na nossa escola não havia espaço suficiente para terem estas actividades, a escola sede cedeu esses espaços para terem actividades como a Educação Física, a Educação Musical, o Inglês...” (ENT5-33)	Partilha de espaços Actividades Extracurriculares são dadas na escola sede	

Subcategoria: Partilha de Recursos antes da Constituição do Agrupamento		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) não havia partilha antes de entrarmos em agrupamento.” (ENT5-38)</p> <p>“Como dizia há pouco, até mesmo entre as duas escolas do 1º ciclo havia uma certa rivalidade. As pessoas não partilhavam. As duas escolas estavam fechadas em si.” (ENT5-39)</p>		<p>Antes do agrupamento não havia partilha</p> <p>Antes do agrupamento as escolas estavam muito fechadas e havia uma certa rivalidade</p>
Subcategoria: Benefícios da Partilha de Recursos para a Escola do 1º ciclo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Eu acho que esse aspecto foi ótimo para as escolas do 1º ciclo.” (ENT5-29)</p> <p>“(…) sem dúvida que é uma mais valia para as escolas do 1º ciclo.” (ENT5-34)</p> <p>“(…) entre estas duas escolas do 1º ciclo. Digamos que havia uma certa rivalidade e isso agora não se sente. Nós agora estamos muito mais próximas.” (ENT5-36)</p> <p>“Aquele rivalidade e aquele secretismo que havia foram postos de lado. Agora há sim uma partilha e as coisas</p>	<p>Bom para as escolas do 1º ciclo</p> <p>É uma mais valia para as escolas</p> <p>Entre as duas EB1 havia rivalidades que agora já não se sentem</p> <p>Grande partilha entre as escolas do 1º ciclo</p>	

<p>funcionam muito bem.” (ENT5-37)</p> <p>“ (...) a escola ganhou com a constituição do agrupamento, sem dúvida. Esta partilha foi muito útil para a escola, quer seja pela partilha de recursos humanos, quer pela partilha de espaços e de materiais.” (ENT5-40)</p> <p>“A nossa escola ganhou. Foi um aspecto muito positivo.” (ENT5-41)</p> <p>“A mentalidade do 1º ciclo sempre foi muito fechada e o trabalhar em agrupamento alterou um pouco isso.” (ENT5-44)</p>	<p>Partilha de recursos educativos muito útil para a escola</p> <p>Partilha de recursos foi um aspecto positivo</p> <p>Abertura de mentalidades do 1º ciclo com o agrupamento</p>	
---	---	--

CATEGORIA		
APRECIACÃO DAS DOCENTES FACE À PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Neste campo, considero-me satisfeita em trabalhar em agrupamento.” (ENT5-42)</p> <p>“As pessoas que (...) aprenderem realmente a partilhar, têm muito menos trabalho, pois esta partilha enriquece-as muito mais. Ninguém sabe tudo nem ninguém consegue fazer tudo.” (ENT5-43)</p> <p>“Agora, entre as duas escolas, há bom ambiente entre colegas. Estamos sempre disponíveis para nos ajudarmos. Por tudo isto, considero-me satisfeita.” (ENT5-45)</p> <p>“Neste aspecto, eu acho que é um benefício. Por isso é bom partilhar. Isto muda muito as mentalidades.” (ENT5-58)</p>	<p>Satisfação com a partilha de recursos educativos</p> <p>Aprender a partilhar traz riqueza</p> <p>Entre as duas escolas há muito bom ambiente que causa satisfação</p> <p>Partilhar muda mentalidades</p>	

CATEGORIA		
PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Subcategoria: A Aprendizagem dos Alunos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Todos os anos se fazem as reuniões de articulação.” (ENT5-47)</p> <p>“Agora se realmente conseguimos pôr em prática ou não,</p>	<p>Realização de reuniões de articulação</p>	<p>Não tem sido posto em prática o resultado das reuniões</p>

<p>acho que isso não tem acontecido muito.” (ENT5-46)</p> <p>“Eu penso que as colegas já não têm aquela ideia que tinham a nosso respeito tão negativa, porque para muitas delas, nós não sabíamos ensinar os meninos e agora, com estas reuniões, acho que já nos compreendem melhor (...)” (ENT5-50)</p> <p>“Os colegas de outros ciclos vão, apesar de lentamente, ficando com uma imagem mais positiva a nosso respeito, ou seja a respeito do 1º ciclo.”(ENT5-69)</p> <p>“(…) já sabem desde o início, que os alunos são alunos do agrupamento desde que entram no 1º ano e saem no 9º ano. Se os problemas estão no 1º ciclo, senão ficarem resolvidos, vão ser os problemas que vão passar para os outros ciclos.” (ENT5-51)</p> <p>“(…) no 2º ciclo, sabem, quando eles chegam, que problemas é que existem. Neste aspecto, eu acho que trouxe benefícios.” (ENT5-52)</p> <p>“Neste aspecto, eu penso que a aprendizagem dos alunos ficou beneficiada.” (ENT5-53)</p> <p>“(…) o facto dos alunos terem Inglês, logo desde que entrámos em agrupamento, isso beneficiou os alunos.” (ENT5-54)</p>	<p>Os colegas do 2º ciclo ficaram com outra imagem dos professores do 1º ciclo</p> <p>Professores do 2º ciclo sabem que os alunos pertencem ao agrupamento desde o 1º ao 9º ano</p> <p>Quando os alunos chegam ao 2º ciclo já os professores têm o seu diagnóstico</p> <p>Aprendizagem dos alunos beneficiada</p> <p>Actividades Extracurriculares beneficiam os alunos</p>	<p>de articulação</p>
<p>Subcategoria: O Desempenho das Funções Docentes</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Em termos de benefícios, eu vejo como vantagem o facto de agora as duas escolas do 1º ciclo reunirem por anos de</p>	<p>Os docentes das duas escolas de 1º ciclo reúnem por anos de escolaridade e tal é uma vantagem</p>	

<p>escolaridade.” (ENT5-55)</p> <p>“Os grupos por anos de escolaridade ficam maiores e há possibilidade de as pessoas conversarem, combinarem o que é fazem e o que é não fazem e isso é muito bom, embora haja sempre pessoas que não estão muito para seguir outras regras.” (ENT5-56)</p> <p>“As fichas que fazemos iguais tendo que se dar a mesma matéria e não é como antigamente, em que uma ia já não sei onde.” (ENT5-57)</p> <p>“ (...) a parte burocrática não tem trazido benefícios. Pelo menos comigo acontece muito isto.” (ENT5-59)</p> <p>“Qualquer coisinha de nada tem de haver um registo e isso é realmente uma alteração negativa no nosso modo de trabalhar.” (ENT5-60)</p> <p>“Eu acho que não fazia parte do 1º ciclo tanto registo. Nós, muitas coisas eram só na oralidade e agora não pode ser. Qualquer coisinha deve ser registada.” (ENT5-61)</p> <p>“Está tudo muito burocrático. Tem que ir lá acima para ser filtrado, muito papel para trás e muito papel para a frente e isso é um senão, realmente muito grande e que altera a nossa maneira de trabalhar.” (ENT5-62)</p>	<p>As pessoas têm a possibilidade de conversar e planificar o que devem fazer</p> <p>Os docentes das duas escolas de 1º ciclo fazem fichas de avaliação iguais por anos de escolaridade</p>	<p>Burocracia não traz benefícios para o desempenho</p> <p>Tudo o que é feito tem de ser registado e tal é uma alteração negativa no desempenho das funções docentes</p> <p>Os professores do 1º ciclo não estavam habituados a fazer tantos registos pois tudo tem de ser registado</p> <p>Muita burocracia. Tudo tem de ir ao Conselho Executivo para ser controlado e tal altera o desempenho docente</p>
--	---	--

CATEGORIA		
APRECIACÃO DAS DOCENTES FACE ÀS ALTERAÇÕES NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Neste domínio considero que estou satisfeita(...)” (ENT5-63)</p> <p>“(…) acho que há colaboração.” (ENT5-64)</p> <p>“(…) maior proximidade entre professores.” (ENT5-68)</p> <p>“(…) nas reuniões que temos, uma vez por mês, (...) já se consegue aferir o que é que a pessoa fez, o que se vai fazer e estar até mais segura.” (ENT5-65)</p> <p>“Neste aspecto, acabou por haver benefícios, quer para quem ensina quer para quem aprende.” (ENT5-66)</p> <p>“Eu cada vez mais me capacito que uma pessoa sozinha não é nada. Precisamos uns dos outros.” (ENT5-67)</p>	<p>Satisfação com as alterações</p> <p>As pessoas colaboram</p> <p>Nas reuniões mensais consegue aferir-se o que se fez e o que se vai fazer</p> <p>Existência de benefícios para alunos e para professores</p> <p>Os professores precisam uns dos outros</p>	

CATEGORIA		
APRECIACÃO GLOBAL DAS DOCENTES ACERCA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Eu não estou descontente com o agrupamento pois acho que também nos têm apoiado.” (ENT5-79)</p> <p>“(…) isto dos agrupamentos foi legislado e fomos para agrupamento quer quiséssemos, quer não.” (ENT5-79)</p> <p>“Nós estávamos habituadas a trabalhar de maneira diferente e tudo o que é diferente custa um pouquinho no início. Agora também não podemos fazer nada e não podemos estar contra o sistema senão ainda é pior.” (ENT5-80)</p> <p>“Mas reconheço que antes do agrupamento havia uma série de coisas que funcionava melhor e nós sentíamos uma liberdade bem diferente, pois eu penso que não é por se estar em agrupamento que se cumpre mais ou menos.” (ENT5-81)</p> <p>“Agora este controlo veio evitar muitos excessos que assisti em algumas escolas. Se calhar, não será uma vantagem, pois temos muita gente a controlar. São os pais, principalmente, e não sei como vai ser daqui a uns anos…” (ENT5-82)</p> <p>“(…) eu sei que há sítios onde fazem as actas a computador e aqui temos de passar tudo à mão no livro de actas. E são coisas deste género que têm de ser como querem e como</p>	<p>Certo contentamento com o agrupamento pois tem havido apoio</p>	<p>Constituição de agrupamentos foi legislada e é obrigatória</p> <p>Conformismo com o sistema</p> <p>Antes do agrupamento havia mais liberdade e havia uma série de coisas que funcionavam melhor</p> <p>Excesso de controlo poderá ser visto como desvantagem</p> <p>Tudo tem de ser como o Conselho Executivo quer e os professores têm de obedecer</p>

<p>dizem e nós aqui temos de fazer e acabou.” (ENT5-74)</p> <p>“Isto também depende muito das pessoas que estão, pois gostam muito de estar por dentro de tudo o que se faz.” (ENT5-76)</p> <p>“Mesmo as pessoas da secretaria não sabiam a princípio lidar com os assuntos relacionados com o 1º ciclo. E até as matrículas que no início do agrupamento ainda foram aqui e agora já são lá. Eu penso que isto foi positivo.” (ENT5-70)</p> <p>“Mesmo para os pais que começam a sentir e a habituar-se a lidar com uma secretaria. Por outro lado também traz uma desvantagem: os pais ao mínimo problema vão logo à secretaria em vez de tentar falar connosco primeiro. Vão logo expor o problema na secretaria e no Conselho Executivo, sem sabermos de nada.” (ENT5-71)</p>	<p>Matrículas que passaram para a secretaria da escola sede é um aspecto positivo</p>	<p>Pessoas que estão no Conselho Executivo gostam muito de estar por dentro de tudo</p> <p>Os pais ao mínimo problema vão logo tratar dele à sede do agrupamento antes de falarem com os professores</p>
---	---	--

CATEGORIA	
SOLUÇÕES PARA AS DESVANATAGENS DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS	
Unidades de Registo	Indicadores
<p>“Começo pela representatividade maior do nosso nível de ensino, as coisas seriam um pouco diferentes.” (ENT5-72)</p> <p>“(…) dar mais autonomia às escolas do 1º ciclo para resolver certos problemas, coisa que eu penso que é muito específico do nosso agrupamento. Pelo contacto que tenho tido com o outro agrupamento aqui da nossa cidade, sei que lá têm mais autonomia, um poder de decisão maior.” (ENT5-73)</p> <p>“Acho que deveriam passar um pouco mais de autonomia para as escolas e acabar com tanta burocracia.” (ENT5-75)</p>	<p>Maior representatividade do 1º ciclo</p> <p>Mais autonomia para as escolas para resolver problemas e também no processo de decisão</p> <p>Acabar com tanta burocracia</p>

ENT6

CATEGORIA		
1º CICLO E SUA REPRESENTATIVIDADE NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO		
Subcategoria: A representatividade no Conselho Executivo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) eu penso que é suficiente pela pessoa que está no Conselho Executivo a representar o 1º ciclo.” (ENT6-1)</p> <p>“Apesar de reconhecer que talvez seja muito trabalho para uma pessoa só mas ela também trabalha com amor à camisola.” (ENT6-2)</p> <p>“(…) nós acabamos por não estar mal por causa de quem nos representa.” (ENT6-4)</p> <p>“Concordo também que talvez haja um pouco de desequilíbrio entre a representação do 1º ciclo e a representação do 2º e 3º ciclos.” (ENT6-3)</p> <p>“Se houvesse mais uma, acho que também seria melhor para haver mais equilíbrio, pois nós aqui no 1º ciclo, não somos assim tão poucas...” (ENT6-5)</p>	<p>Representação suficiente devido à pessoa que está no cargo</p> <p>Boa representação por parte do 1º ciclo</p>	<p>É muito trabalho só para uma representante</p> <p>Desequilíbrio em relação aos outros ciclos</p> <p>Haveria mais equilíbrio com mais uma representante</p>
Subcategoria: A representatividade no Conselho Pedagógico		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) apenas estão as coordenadoras e aqui, eu acho que deveria haver outra pessoa de cada escola, para em vez de serem duas pessoas de 1º ciclo serem quatro.” (ENT6-6)</p>		<p>Necessidade de mais uma pessoa por escola para a representação do 1º ciclo</p>

<p>“(…) a coordenadora de uma escola pode ter necessidade de faltar, apesar de andar sempre a fazer os possíveis e os impossíveis para não acontecer, e o 1º ciclo fica reduzido a uma pessoa.” (ENT6-7)</p> <p>“(…) por haver poucas pessoas do 1º ciclo, no Conselho Pedagógico, tratam de mais assuntos do 2º e 3º ciclos do que do nosso nível de ensino, isto pelo que nos é transmitido.” (ENT6-8)</p> <p>“A nossa coordenadora, depois quando vem dessa reunião, vem fazer uma reunião de Conselho de Docentes e tem que contar tudo o que se passou no Pedagógico. Às vezes estamos tempos e tempos a ouvir coisas do 2º e 3º ciclos e do 1º, quase que não há nada.” (ENT6-9)</p> <p>“Se formos a ver, no Conselho Pedagógico até há mais representantes das Associações de Pais do que propriamente de professores do 1º ciclo.” (ENT6-10)</p> <p>“Elas, lá no Pedagógico, são uma de cada departamento, que são vários e nós com uma pessoa parece que a nossa escola é um departamento.” (ENT6-11)</p>		<p>Se uma coordenadora precisar de faltar apenas fica uma pessoa a representar todo o 1º ciclo</p> <p>Poucas pessoas do 1º ciclo faz com que se tratem assuntos mais relacionados com os 2º e 3º ciclos</p> <p>Nas reuniões de Conselho de Docentes passa-se muito tempo a ouvir os problemas do 2º e do 3º ciclos</p> <p>Maior representatividade dos pais do que do 1º ciclo</p> <p>Uma pessoa só do 1º ciclo parece que o 1º ciclo é apenas um departamento</p>
<p>Subcategoria: A representatividade na Assembleia de Escola</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Aqui acho que sim, que é suficiente, pois elas do 2º e do 3º ciclos também não são muitas.” (ENT6-12)</p> <p>“Sei que estão lá representantes do Conselho Pedagógico, do Conselho Executivo, dos pais, das Auxiliares de Acção</p>	<p>Representação suficiente neste órgão pois há equilíbrio com os outros ciclos</p> <p>Representantes da comunidade educativa</p>	

<p>Educativa... E neste aspecto acho que há um maior equilíbrio.” (ENT6-13)</p> <p>“(…) penso que não há a discrepância que existe no Conselho Pedagógico.” (ENT6-14)</p>	<p>Ausência de discrepância na representatividade</p>	
---	---	--

CATEGORIA		
AUTONOMIA NA ESCOLA		
Subcategoria: Resolução de Problemas		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Para já é uma grande confusão para se resolver algum problema.” (ENT6-15)</p> <p>“Primeiro temos de ir à coordenadora, depois à representante do 1º ciclo no Executivo e acho que dá mais confusão e o problema dispersa-se.” (ENT6-16)</p> <p>“Resolve-se o problema mas acho que antes nós resolvíamos as coisas mais rápido. Falávamos com a directora e as coisas resolviam-se logo a nível de escola. Tínhamos muito mais autonomia para resolver um problema.” (ENT6-17)</p> <p>“Para além de termos muito mais autonomia, as coisas eram resolvidas muito mais rapidamente.” (ENT6-18)</p> <p>“(…)éramos uma escola muito dinâmica e tudo era resolvido por nós.” (ENT6-19)</p> <p>“Perdemos muita autonomia para resolver problemas.” (ENT6-25)</p>		<p>Grande confusão para se resolver problemas</p> <p>Primeiro informa-se a coordenadora de escola e depois o Conselho Executivo e o problema dispersa-se</p> <p>Antes do agrupamento os problemas resolviam-se mais rapidamente pois havia mais autonomia</p> <p>Escola muito dinâmica e resolvia todos os problemas</p> <p>Entrada em agrupamento trouxe a perda de autonomia para resolver problemas</p>
Subcategoria: Processo de Decisão		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Não podemos decidir. O Conselho Escolar deixou de ser quem decide.” (ENT6-26)</p>		<p>Já não se decide como se decidia com o Conselho Escolar</p>

<p>“Agora somos Conselho de Docentes e não decidimos nada. Temos de propor e é no Conselho Pedagógico é que se decide.” (ENT6-27)</p> <p>“Agora só apresentamos propostas. Antigamente éramos nós que decidíamos.” (ENT6-28)</p> <p>“Perdemos muita da nossa autonomia para decidir qualquer coisa e chego mesmo a dizer que perdemos toda.” (ENT6-29)</p> <p>“Existe muita burocracia. Até um recado para enviar para os pais tem que ser enviado pelo Conselho Executivo.” (ENT6-31)</p> <p>“Nós quando pensamos em escrever qualquer coisa na caderneta dos alunos temos receio em fazê-lo pois podem não concordar.” (ent6-32)</p> <p>“Agora para o Carnaval, pedimos uma contribuição aos pais de dois euros para os materiais, teve que vir um papel lá de cima. Os responsáveis pelo projecto do Carnaval fizeram um modelo de papel para os pais e lá em cima, é como se fosse à censura e não aprovaram aquele, e fizeram um outro. Com a mesma coisa que elas tinham dito mas escrito de outra maneira...” (ENT6-32)</p>		<p>Conselho de Docentes apenas propõe e o Conselho pedagógico decide</p> <p>Perda total da autonomia para decidir algo</p> <p>Existência de muita burocracia</p> <p>Um recado para os pais tem de passar pelo Conselho Executivo que avalia a qualidade do recado e se caso for, reformula-o</p>
--	--	--

CATEGORIA		
APRECIACÃO DAS DOCENTES FACE ÀS MUDANÇAS NA GESTÃO DA ESCOLA		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Eu agora já me vou habituando mas ao princípio custou-me um bocado.” (ENT6-34)</p> <p>“(…) vai-se trabalhando na mesma, vou trabalhando dentro da minha sala de aula e vou fazendo as minhas coisinhas.” (ENT6-35)</p> <p>“Mas sentia-me melhor como nós estávamos antes, eu estava mais satisfeita como estávamos mas é assim, é uma questão de hábito.” (ENT6-36)</p> <p>“Nós somos um “animal de hábitos” e temos que nos adaptar às situações que são criadas. Não vale a pena andarmos contrariadas.” (ENT6-37)</p> <p>“Na parte administrativa tem sido muito complicada pois elas lá também não estavam habituadas ao modo de funcionar do 1º ciclo e nós também não estávamos habituadas a tê-las a elas, pois a Delegação Escolar trabalhava de uma maneira e elas trabalham de outra. E isto torna tudo muito mais difícil.” (ENT6-24)</p> <p>“(…) em termos de satisfação, eu tinha muito mais antes do agrupamento, pois com a Delegação era totalmente diferente. Havia uma ligação mais directa.” (ENT6-38)</p>		<p>Habituar-se a este novo modelo de gestão custou</p> <p>Maior satisfação antes do agrupamento</p> <p>Conformismo com a realidade que se tem</p> <p>Na parte administrativa tem sido muito complicado também para a secretaria que não tinham o hábito de trabalhar com o 1º ciclo</p> <p>Maior satisfação em trabalhar com a Delegação Escolar</p>

CATEGORIA		
PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Subcategoria: Recursos Humanos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“No início do agrupamento houve logo uma grande partilha no que diz respeito a recursos humanos, com a professora do Inglês e da Educação Moral.” (ENT6-39)</p> <p>“Agora já não há tanto pois temos apenas a Moral (...)” (ENT6-40)</p>	<p>Maior partilha no início da constituição do agrupamento</p>	<p>Agora apenas há a professora de Religião e Moral</p>
Subcategoria: Recursos Materiais		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Quando queremos qualquer coisa temos de andar a pedinchar e torna-se tudo muito mais difícil. Antes, era tudo mais rápido.”(ENT6-22)</p> <p>“Precisávamos de um material qualquer e íamos à papelaria e comprávamos. Agora tem de ir tudo lá acima.(ENT6-23)”</p> <p>“Tem de ser tudo, tudo, tudo pedido lá acima. Até se quiser comprar um lápis tem de ser pedida a autorização. Por isso, existe falta de material, depois dizem-nos que somos nós que não fazemos os pedidos como deve ser e atempadamente. Quando se fazem pedidos nunca chegam a horas.” (ENT6-30)</p> <p>“(…) nós às vezes aborrecemo-nos mais porque nós nunca</p>		<p>Quando os professores querem algum material têm de pedir, o que torna tudo mais lento</p> <p>Em caso de necessidade era logo comprado o material numa papelaria. Agora tem de ser requisitado</p> <p>Burocracia é responsável pela falta de material</p> <p>Pedido nunca chegam a horas</p> <p>Professores do 1º ciclo sempre tiveram autonomia para</p>

<p>precisámos de ninguém para pedir fosse o que fosse e agora não, (ENT6-45)”</p> <p>“(…) temos de estar sempre a pedinchar e às vezes ainda nos esquecemos que temos de fazer a requisição disto e daquilo, porque temos de fazer requisição de tudo e mais alguma coisa e acaba por não ser muito prático.(ENT6-46)”</p> <p>“Surge agora uma ideia para fazer para a semana e já não vai dar tempo de requisitar. Há coisas que se podem planear no início do ano mas há outras que não.” (ENT6-47)</p>		<p>comprar os materiais</p> <p>Para tudo é precisa uma requisição e tal é pouco prático</p> <p>Se surgir uma ideia de uma semana para a outra não dá tempo de requisitar</p>
<p>Subcategoria: Recursos Financeiros</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“A nível de recursos financeiros, quem gere o nosso dinheiro é a escola sede.” (ENT6-42)</p> <p>“Quando precisamos de qualquer coisa temos de solicitar com muita antecedência e por vezes estamos à espera muito e muito tempo. Mesmo agora para o Carnaval, tem de se fazer omeletas sem ovos. Não há dinheiro para nada.” (ENT6-43)</p> <p>“(…) tínhamos também autonomia no dinheiro que nos faz muita falta.” (ENT6-20)</p> <p>“No início do ano fazíamos o pedido aos pais, para quem quisesse dar uma contribuição, uma ajuda para a fotocopiadora e agora faz-se o mesmo, mas esse dinheiro vai todo para a sede do agrupamento e nós quase não o vemos.” (ENT6-21)</p>		<p>Sede do agrupamento gere o dinheiro</p> <p>Quando se necessita de comprar algo tem de ser requisitado com antecedência</p> <p>Pouca disponibilidade financeira</p> <p>Antes do agrupamento as escolas do 1º ciclo tinham autonomia financeira</p> <p>O dinheiro pedido aos pais, no início do ano, para a ajuda dos materiais de desgaste é entregue à escola sede</p>

Subcategoria: Recursos Físicos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“A nível dos espaços também há uma partilha. Os nossos alunos do 4º ano têm as Actividades Extracurriculares na sede do agrupamento.” (ENT6-41)</p>	<p>Partilha de salas de aula para as actividades extracurriculares</p>	
Subcategoria: Partilha de Recursos antes da Constituição do Agrupamento		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) já existia alguma coisa, pouco, mas já existia. Já havia intercâmbio de livros da Escola nº 4 com a Escola nº 3.” (ENT6-48)</p> <p>“(…) chegámos a tentar escolher os manuais escolares juntas, até porque nos conhecemos quase todas e algum miúdo poderia necessitar vir de uma escola para outra e os livros seriam os mesmos.” (ENT6-49)</p> <p>“Mesmo na Feira do Livro, a escola nº 3 ia até à escola nº 4... Uma ou outra actividade que houvesse nas escolas, convidávamo-nos.” (ENT6-50)</p> <p>“(…) não era uma partilha tão grande como é agora mas já havia.” (ENT6-51)</p>	<p>Alguma partilha de recursos antes da constituição do agrupamento</p> <p>Escolha de manuais escolares em conjunto</p> <p>Escola nº 3 ia a Feira do Livro na Escola nº 4</p> <p>Não era uma partilha muito grande mas havia</p>	

Subcategoria: Benefícios da Partilha de Recursos para a Escola do 1º ciclo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Acho que é muito bom.” (ENT6-44)</p> <p>“(…)a escola beneficiou.” (ENT6-52)</p> <p>“Pelo menos entre as escolas do 1º ciclo, nós estamos mais juntas, planificamos em conjunto, apesar das realidades das escolas ainda continuem a ser um pouco diferentes.” (ENT6-53)</p> <p>“(…) a escola ainda beneficiou, pois os alunos não teriam Inglês, não teriam Religião Moral e nesse aspecto entrar em agrupamento trouxe esta partilha de recursos que foi positiva.” (ENT6-54)</p>	<p>Partilha de recursos é uma vantagem para a escola</p> <p>Professores das duas escolas do 1º ciclo estão mais próximos e planificam em conjunto</p> <p>A vinda de outros professores dar aulas de Inglês e de Religião Moral também traz benefícios para a escola do 1º ciclo</p>	

CATEGORIA		
APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE À PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“(…) neste aspecto estou satisfeita.” (ENT6-55)	Satisfação com a partilha de recursos	
“(…) surgem mais ideias, os miúdos têm mais interesse em lidar com mais professores, começam a desprender-se de um só professor como tem sido até há pouco tempo.” (ENT6-56)	Os alunos habituam-se a lidar com outros professores	
“Isto vai favorecer depois, também mais tarde, a integração dos alunos no 5º ano.” (ENT6-57)	Favorece-se a integração dos alunos no 5º ano	

CATEGORIA		
PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Subcategoria: A Aprendizagem dos Alunos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Nós fazemos estas reuniões logo no início do ano e no final também.” (ENT6-58)</p> <p>“A professora que está no 4º ano reúne com as professoras do 5º ano e fala-se de caso a caso, explicando como é a aprendizagem de cada miúdo.” (ENT6-59)</p> <p>“Isto para elas do 2º ciclo é ótimo. Ficam logo a ter uma panorâmica de como são os miúdos.” (ENT6-60)</p> <p>“Fazemos também reuniões onde os professores do 2º ciclo nos dizem para não dar tanto isto, para dar mais aquilo no programa, mas às vezes não se consegue. O problema é que o nosso programa também é muito extenso e o mal é que há uma certa desarticulação entre o programa de 1º ciclo e o de 2º ciclo.” (ENT6-61)</p> <p>“Depois, nessas reuniões, as do 2º ciclo dizem que os meninos estão mal por culpa dos professores do 1º ciclo, mas depois vêm os de 3º ciclo e dizem que a culpa é dos professores do 2º ciclo.” (ENT6-62)</p> <p>“Penso que estas reuniões trazem benefícios para os miúdos e para a sua aprendizagem.” (ENT6-63)</p>	<p>No início e no final do ano fazem-se reuniões de articulação</p> <p>Professores do 4º ano reúnem com os do 5º ano e faz-se o diagnóstico das turmas</p> <p>2º ciclo fica logo com uma panorâmica da turma</p> <p>Fazem-se também reuniões para se tentar articular os programas fazendo-se sugestões</p> <p>Reuniões de articulação trazem benefícios para os miúdos</p>	<p>Professores do 2º ciclo dizem que os alunos estão mal por culpa dos professores do 1º ciclo</p>

<p>“Mesmo a partilha de recursos também traz benefícios (...)” (ENT6-64)</p>	<p>Partilha de recursos traz benefícios</p>	
<p>Subcategoria: O Desempenho das Funções Docentes</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Não noto que as minhas funções tenham sido alteradas por causa do agrupamento.” (ENT6-65)</p> <p>“As reuniões, nós já as fazíamos. Agora são um pouco mais e o problema é que temos, por tudo e por nada, que fazer uma acta.” (ENT6-66)</p> <p>“Agora, sou obrigada a concordar que o meu trabalho está mais envolvido em burocracia. Temos de andar com papéis para tudo e para nada.” (ENT6-67)</p> <p>“Se calhar, senão nos exigissem tanta burocracia, fazíamos as mesmas coisas de livre vontade. Agora temos de estar a registar tudo e com isso gasta-se muito mais tempo e isso desmotiva as pessoas.” (ENT6-68)</p> <p>“De resto, eu não alterei muito mais o meu desempenho.” (ENT6-69)</p>		<p>Funções não foram alteradas com o agrupamento</p> <p>Mais reuniões e têm de ser feitas mais actas</p> <p>O trabalho está mais envolvido em burocracia</p> <p>Se houvesse menos burocracia trabalhava-se com mais vontade sem ter de registar tudo</p> <p>De resto não se alterou o desempenho docente</p>

CATEGORIA		
APRECIACÃO DAS DOCENTES FACE ÀS ALTERAÇÕES NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“(…) não vou dizer que não estou satisfeita.” (ENT6-70)	Satisfação com o agrupamento de escolas	
“Pesando tudo o que falámos. A aprendizagem dos alunos foi beneficiada e por isso posso dizer que estou satisfeita.” (ENT6-71)	Aprendizagem dos alunos que é beneficiada gera satisfação	

CATEGORIA		
APRECIACÃO GLOBAL DAS DOCENTES ACERCA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“Eu penso que trouxe mais vantagens do que desvantagens e é bom pensarmos assim.” (ENT6-72)	O agrupamento de escolas trouxe mais vantagens do que desvantagens	
“A relação dos professores ficou melhor. Na escola sede estão sempre a convidar-nos para ir lá a actividades.” (ENT6-73)	Os professores melhoraram a sua relação	
“Os alunos têm benefícios na aprendizagem.” (ENT6-74)	Alunos beneficiados na aprendizagem	
“(…) posso dizer que estou satisfeita. Reconheço que havia coisas que funcionavam muito melhor antes do agrupamento mas vamos tentando modificar o que está mal e penso que de	Satisfação com o agrupamento apesar de reconhecer que certas coisas funcionavam melhor antes do agrupamento	

<p>ano para ano as coisas vão melhorando.” (ENT6-77)</p> <p>“ Para as outras colegas da escola sede também não tem sido muito fácil, pois não conheciam muito bem o 1º ciclo. E começam a dar-nos mais valor... Parece que a ideia de professores de primeira e professores de segunda já vai sendo alterada e ultrapassada.” (ENT6-78)</p>	<p>Colegas do 2º ciclo dão mais valor aos do 1º ciclo e acaba-se com ideia de professores de 1ª e de professores de 2ª</p>	
---	--	--

CATEGORIA	
SOLUÇÕES PARA AS DESVANTAGENS DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS	
Unidades de Registo	Indicadores
<p>“Passar mais autonomia para as escolas e neste caso para a coordenadora da escola, quer seja para resolver problemas, quer seja para decidir e mesmo na parte financeira.” (ENT6-75)</p> <p>“Quando precisamos de ir a certas visitas de estudo, penso que não há razão de ser irem ao Conselho Pedagógico. São coisas que poderiam ser resolvidas aqui e escusavam de ir lá para cima para o Conselho Pedagógico.” (ENT6-76)</p>	<p>Mais autonomia para as escolas mais propriamente para a Coordenadora de Escola a nível da resolução de problemas, do processo de decisão e da gestão financeira</p> <p>Certos assuntos do 1º ciclo não deveriam ir a Conselho Pedagógico, tais como as visitas de estudo</p>

ENT7

CATEGORIA		
1º CICLO E SUA REPRESENTATIVIDADE NOS ÓRGÃOS DE GESTÃO		
Subcategoria: A representatividade no Conselho Executivo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) eu acho que deveria estar lá mais uma pessoa a representar o 1º ciclo.” (ENT7-1)</p> <p>“A pessoa que lá está neste momento, quanto a mim é muito competente, muito dinâmica mas um dia que ela deixe de estar, senão for uma pessoa com o mesmo perfil que ela, as coisas deixam ser como são e somos ultrapassados.” (ENT7-3)</p>	<p>Representante do 1º ciclo é muito competente e dinâmica</p>	<p>Necessidade de mais uma pessoa para representar o 1º ciclo</p>
Subcategoria: A representatividade no Conselho Pedagógico		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Eu ouço as colegas coordenadoras que vão ao Conselho Pedagógico queixarem-se que os assuntos tratados são quase sempre só do 2º e 3º ciclos.” (ENT7-3)</p> <p>“As pessoas não falam, não são assuntos delas, e vão deixando... Os assuntos são muito pouco relacionados com o 1º ciclo e às vezes saem de lá às tantas da noite...” (ENT7-5)</p> <p>“E o 1º ciclo está ali «abafadinho».” (ENT7-4)</p> <p>“Por isso considero que são poucas as pessoas que representam o 1º ciclo neste órgão. Deveria haver mais gente</p>		<p>Segundo as coordenadoras, os assuntos tratados estão, na maioria relacionados com o 2º e 3º ciclos</p> <p>Como são poucos os assuntos do 1º ciclo, as representantes vão assumindo um papel passivo</p> <p>1º ciclo fica esquecido</p> <p>Necessidade de uma maior representatividade de 1º ciclo para se fazer ouvir a voz do 1º ciclo</p>

<p>para se fazerem ouvir mais os problemas do 1º ciclo. Para se levantar a voz.” (ENT7-6)</p> <p>“É próprio do 1º ciclo ainda se acanhar um pouquinho. Ainda há um certo sintoma de inferioridade, talvez porque durante anos e anos fomos postas à parte.” (ENT7-7)</p>		<p>Permanência de sintoma de inferioridade</p>
<p>Subcategoria: A representatividade na Assembleia de Escola</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Mais gente para que o 1º ciclo se faça ouvir. Aqui também se decidem coisas importantes e mesmo para votação de qualquer coisa, havia mais peso.” (ENT7-8)</p> <p>“Também depende das pessoas que para lá vão. Não podem ir empurradas e se forem muito caladinhas, é igual termos lá muitas ou poucas pessoas.” (ENT7-9)</p> <p>“É preciso pessoas com muita iniciativa e que não tenham medo de falar. (...) Não se pode ir para estes cargos, apenas para marcar presença.” (ENT7-10)</p>		<p>É necessário haver maior representatividade para se fazer ouvir o 1º ciclo</p> <p>As pessoas que vão para estes cargos têm de ir de livre vontade e têm de fazer-se ouvir</p> <p>As pessoas nestes cargos devem ter iniciativa</p>

CATEGORIA		
AUTONOMIA NA ESCOLA		
Subcategoria: Resolução de Problemas		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Perdeu até mesmo muita autonomia.” (ENT7-11)</p> <p>“Antigamente estragava-se aí um autoclismo, ligava-se para a Junta de Freguesia e eles vinham logo consertar. Agora, é preciso estar com esta burocracia toda, para resolver problemas até urgentes e que agora levam muito mais tempo a serem resolvidos, porque tudo tem de ir ao Conselho Executivo.” (ENT7-12)</p>		<p>Grande perda de autonomia</p> <p>Quando se estragava algo, ligava-se directamente para a Junta de Freguesia para se resolver rapidamente o problema. Agora há muito mais burocracia pois tem de passar primeiro pelo Conselho Executivo</p>
Subcategoria: Processo de Decisão		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Nós, em Conselho Escolar, quando decidíamos alguma coisa, estava decidido. O Conselho Escolar, sempre ouvi dizer que era autónomo, e agora a autonomia foi-se.” (ENT7-13)</p> <p>“Nós agora não temos autonomia para decidir nada.” (ENT7-14)</p> <p>“As decisões são muito mais difíceis e levam muito mais tempo a ser tomadas. Antigamente, chegávamos muito mais facilmente às soluções ou às decisões do que agora. Há muita burocracia.” (ENT7-16)</p>		<p>No Conselho Escolar, o que se decidisse, estava decidido. Agora acabou a autonomia.</p> <p>Não há autonomia de decisão</p> <p>Decisões muito mais lentas e burocráticas</p>

“A nossa relação com a Delegação era muito boa e as pessoas agiam sem terem tanto receio de dizerem o que pensavam, será que o Conselho Executivo vai admitir, vai autorizar...” (ENT7-17)		Com a Delegação Escolar não havia receio de se actuar ou dizer o que se pensava como há com o Conselho Executivo
---	--	--

CATEGORIA		
APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE ÀS MUDANÇAS NA GESTÃO DA ESCOLA		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Neste campo eu estava muito mais satisfeita como estávamos, antes do agrupamento das escolas.” (ENT7-18)</p> <p>“Havia muito mais humanidade, as coisas eram tratadas com mais calor humano, sem tanta burocracia, sem tantas regras para cumprir à risca.” (ENT7-19)</p> <p>“As solicitações são muitas e é preciso um papel para isto e um relatório para aquilo...” (ENT7-41)</p> <p>“Sentia-me muito menos observada com muito menos medo de errar. Eu agia de forma natural e agora questiono-me sempre se estou a fazer bem ou não.” (ENT7-55)</p> <p>“Tudo tem de ficar em acta para se comprovar o que se disse e o que se fez...” (ENT7-52)</p> <p>“A nível da Directora de Escola, se é que podemos comparar com a Coordenadora de agora, houve um alívio do trabalho, pois antigamente tinha de se fazer muita coisa, e nessa parte sinto que está mais facilitada.” (ENT7-56)</p> <p>“(…) a nível administrativo, o trabalho foi reduzido e isso foi benéfico, quanto a mim. Apesar da Coordenadora ainda ter sempre muita coisa para fazer mas nada como antigamente.” (ENT7-57)</p>	<p>Coordenadora com alívio de trabalho quando comparada com a antiga directora</p> <p>Redução de trabalho administrativo na escola do 1º ciclo</p>	<p>Maior satisfação com o modelo de gestão anterior</p> <p>Antes do agrupamento havia mais humanidade, com menos burocracia e menos regras para cumprir</p> <p>Aumento de burocracia</p> <p>Maior controlo que gera medo de errar</p> <p>Tudo tem de ficar em acta para comprovar o que se disse e o que se fez</p>

CATEGORIA		
PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS		
Subcategoria: Recursos Humanos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“A nível de recursos humanos, acho que talvez se tenha ganho.” (ENT7-20)	A escola ganhou a nível de recursos humanos	
“Antigamente, não havia a possibilidade de ter aulas de Inglês, Educação Musical...” (ENT7-21)	Só depois de se entrar em agrupamento os alunos puderam ter Inglês, Educação Musical	
Subcategoria: Recursos Materiais		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“Agora, trabalhamos por anos, as fichas são iguais, os manuais são os mesmos.” (ENT7-31)	Partilha de fichas e de manuais escolares	
Subcategoria: Recursos Financeiros		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
“A nível de dinheiros, apesar das escolas nunca terem tido assim tanto, mas conseguia-se gerir muito, muito bem o dinheiro da caixa escolar.” (ENT7-22)		Antes do agrupamento a escola geria a sua caixa escolar
“Agora, como não temos dinheiro nenhum na nossa posse, para qualquer coisa tem de se pedir à sede e pode vir ao fim de um mês, dois meses...” (ENT7-23)		As escolas não têm dinheiro na sua posse
“Assim, a nível financeiro, estamos pior.” (ENT7-24)		A nível financeiro a escola ficou pior

Subcategoria: Recursos Físicos		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Também se pode dizer que há partilha de espaços.” (ENT7-25)</p> <p>“Os miúdos vão à escola sede para ter as Actividades Extracurriculares e neste aspecto também foi positivo.” (ENT7-26)</p>	Partilha de espaços para a realização das Actividades Extracurriculares	
Subcategoria: Partilha de Recursos antes da Constituição do Agrupamento		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“Pouco, não havia muita partilha...” (ENT7-29)</p> <p>“Um pouquinho de partilha entre a Escola nº 3 e a Escola nº 4 mas não era assim nada de especial.” (ENT7-30)</p> <p>“Agora é muito mais acentuada a partilha. Antigamente, aquilo que houvesse era ocasional.” (ENT7-32)</p>	Agora a partilha é mais acentuada	Antes do agrupamento, inexistência de uma partilha significativa
Subcategoria: Benefícios da Partilha de Recursos para a Escola do 1º ciclo		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) é uma mais valia para as escolas. Principalmente para as Actividades Extracurriculares, que de outra forma não teríamos espaços nem pessoal.” (ENT7-27)</p> <p>“(…) eu concordo que este tipo de partilha é uma mais valia para as escolas.” (ENT7-28)</p>	Mais valia para as escolas do 1º ciclo pois podem ter as actividades extracurriculares na escola sede	

<p>“(…) nesse aspecto da partilha sim, a escola beneficiou.” (ENT7-33)</p> <p>“É bom, entre escolas, andarmos mais ou menos a par do que se está a fazer noutras escolas, termos os mesmos livros…” (ENT7-34)</p>	<p>Escola beneficiou com a partilha</p> <p>É bom para as duas escolas do 1º ciclo planificar em conjunto</p>	
---	--	--

<p style="text-align: center;">CATEGORIA</p> <p style="text-align: center;">APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE À PARTILHA DE RECURSOS EDUCATIVOS</p>		
<p style="text-align: center;">Unidades de Registo</p>	<p style="text-align: center;">Indicadores de Satisfação</p>	<p style="text-align: center;">Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Acho que foi um ponto positivo no agrupar das escolas.” (ENT7-36)</p> <p>“Neste domínio considero que estou satisfeita.” (ENT7-38)</p>	<p>Partilha de recursos considerada ponto positivo no agrupar das escolas</p> <p>Satisfação com a partilha de recursos educativos</p>	

<p>e para os alunos.” (ENT7-35)</p> <p>“A troca de impressões com os professores do 2º ciclo também é positiva. Transmitimos as nossas caracterizações dos alunos, onde estão com mais dificuldades e onde estão com mais à vontade.” (ENT7-46)</p>	<p>Troca de impressões com professores de 2º ciclo também é bastante positiva, fazendo-se caracterizações dos alunos.</p>	
<p>Subcategoria: O Desempenho das Funções Docentes</p>		
<p>Unidades de Registo</p>	<p>Indicadores de Satisfação</p>	<p>Indicadores de Insatisfação</p>
<p>“Nesse aspecto vi alterado o meu desempenho das funções. O facto de trabalhar com as outras colegas da outra escola, implica que eu tenha de ter outra postura e que guiar as aulas de uma maneira diferente da que eu se calhar guiaria.” (ENT7-47)</p> <p>“(…) também considero que o meu desempenho está muito mais cheio de burocracia e não sei se isso irá beneficiar os alunos.” (ENT7-48)</p> <p>“(…) pelo facto de os professores alterarem as suas funções, tem-se prejudicado a dedicação dos professores aos alunos.” (ENT7-51)</p> <p>“As pessoas com tanta burocracia e tanta papelada desmotivam.” (ENT7-49)</p> <p>“Há pessoas a evitar de deixar alunos retidos porque isso implica muito trabalho e problemas que não acho necessidade de tanto.” (ENT7-50)</p> <p>“É preciso projectos para tudo. Depois os colegas com quem trabalhamos, estão em horário contrário e nós também temos</p>	<p>As reuniões de Conselho de Docentes por anos de escolaridade levam a que se altere o desempenho de funções</p>	<p>Desempenho docente cheio de burocracia que não se sabe se beneficiará os alunos</p> <p>Professores não se dedicam tanto aos alunos por terem alterado o desempenho de funções</p> <p>Desmotivação com a burocracia</p> <p>Professores evitam deixar alunos retidos devido à burocracia.</p> <p>Incompatibilidades de horários com quem se trabalha</p>

família e não conseguimos gerir isto tudo.” (ENT7-62)		que é difícil gerir
CATEGORIA APRECIÇÃO DAS DOCENTES FACE ÀS ALTERAÇÕES NO PROCESSO ENSINO-APRENDIZAGEM		
Unidades de Registo	Indicadores de Satisfação	Indicadores de Insatisfação
<p>“(…) como estava antigamente eu sentia-me mais satisfeita.” (ENT7-52)</p> <p>“Apesar de haver pontos positivos mas estava mais satisfeita. Antes do agrupamento eu sentia que trabalhava com mais autonomia e agora isso não é assim.” (ENT7-53)</p>		<p>Modelo de gestão anterior causava mais satisfação docente no que respeita ao processo ensino-aprendizagem</p> <p>Apesar dos pontos positivos verificados, o desempenho de funções docentes, antes do agrupamento, tinha muito mais autonomia</p>

CATEGORIA	
SOLUÇÕES PARA AS DESVANTAGENS DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS	
Unidades de Registo	Indicadores
<p>“Diminuir a papelada e a burocracia a que os professores estão sujeitos, no dia a dia.” (ENT7-58)</p> <p>“Dar mais autonomia para decidir e para resolver problemas, como falámos há pouco e principalmente nas verbas.” (ENT7-59)</p> <p>“(…) se a professora precisasse de material, deveria ter uma «verbazinha» na escola, com a coordenadora, para que ela a pudesse gerir.” (ENT7-60)</p> <p>“Também não nos deveriam impor tanto as coisas. As pessoas devem agir livremente, até porque as coisas correm muito melhor do que quando são impostas.” (ENT7-61)</p> <p>“(…) dar mais autonomia, com limites claro, mas também não é necessário tanto controlo e andarem tanto em cima das pessoas, porque as pessoas sempre trabalharam e vão continuar a trabalhar senão se sentirem tão pressionadas.” (ENT7-63)</p> <p>“Em caso de agrupamento, talvez aceitasse melhor e me sentisse mais satisfeita com um agrupamento horizontal onde existem realidades mais semelhantes e isso talvez fosse mais positivo. Misturar realidades diferentes, não é bom.” (ENT7-65)</p> <p>“E isto está mal porque uma realidade é o 2º ciclo, é o 3º ciclo, é o 1º ciclo e portanto, as realidades são sempre diferentes (…)” (ENT7-15)</p>	<p>Menos burocracia</p> <p>Mais autonomia para decidir, para resolver problemas e também financeiramente</p> <p>Deveria haver uma verba nas escolas do 1º ciclo para se poder gastar em material, gerida pela coordenadora</p> <p>Menos imposição</p> <p>Autonomia com limites mas com muito menos controlo</p> <p>Em caso de agrupamento, o agrupamento horizontal com realidades mais semelhantes</p>