



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Os impactos e as carências do processo de Agregação de Escolas

Marta Inês Moreira Borges

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientador:
Professor Doutor João Sebastião, Docente, Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2016



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Os impactos e as carências do processo de Agregação de Escolas

Marta Inês Moreira Borges

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Administração Escolar

Orientador:

Professor Doutor João Sebastião, Docente, Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2016

RESUMO

Ao olharmos para a Administração Escolar como parte integrante do desenvolvimento do sistema educativo abordam-se questões relacionadas com a educação, a aprendizagem, questões de gestão, liderança e mudança.

A dissertação a apresentar encontra-se inserida no Mestrado de Administração Escolar e incide na implementação de agrupamentos nas escolas, tendo como título “Os impactos e as carências do processo de agregação de escolas” e tem como objeto de estudo um Agrupamento de Escolas do concelho de Almada.

Para esta análise procurou saber-se como decorreu o processo, bem como as dinâmicas existentes no agrupamento e escolas em estudo.

Na realização deste trabalho foi realizada uma investigação qualitativa, centrada num estudo de caso, tendo sido realizadas entrevistas semiestruturadas a elementos da direção e da restante comunidade escolar, foram ainda analisados documentos estruturantes do agrupamento tal como a legislação referente à agregação de escolas, o projeto do agrupamento, o regulamento interno bem como o último relatório da Inspeção Geral de Educação. O método utilizado para o tratamento de dados foi a análise de conteúdos.

As conclusões deste trabalho visam apurar quais as implicações desta medida política educativa para as escolas, apurar a forma como estas se relacionam entre si enquanto agrupamento e ainda compreender a forma como as exigências colocadas pela legislação foram concretizadas.

PALAVRAS CHAVE: Sistema Educativo; Agrupamentos de Escolas; Liderança e Mudança

ABSTRACT

Playing a key role at the development of the Educational system, the School Administration is concerned with issues related to education, learning, management issues and leadership.

The dissertation to be submitted belongs to the "School Administration Master" and focuses on the implementation of groups at schools. Named "The influence and needs of the aggregation process at schools", it has the Group of schools of Almada as a reference. For this analysis, the assessment of the aggregation process was established, as well as the relations between the group and the schools. In this work, a qualitative research was done focusing on a study case, where semi-structured interviews took place with members of management, and the rest of the school community. Also structuring documents of the group, such as legislation relating the aggregation of schools, the project of the group, the rules of procedure and the final report of the general education inspection were analyzed. For processing data, a study of the content took place. The goal of this work is to identify and describe how this new educational policy will affect the schools, their relationship as a group, and also to assess whether the required conditions by the legislation occurred.

KEYS-WORDS: Educational system; Group of Schools; Leadership and Management issues

| | |
|--|----|
| ÍNDICE | I |
| ÍNDICE DE ANEXOS | II |
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO I- QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA / PROBLEMÁTICA | 4 |
| 1- Introdução | 4 |
| 2- Apresentação do problema de partida | 4 |
| 3- Reestruturação do Sistema Educativo e Agrupamentos de Escolas | 5 |
| 4- Como surgiram os agrupamentos de escolas | 6 |
| 5- Relação da constituição de Agrupamentos de Escolas com a autonomia das mesmas e influência no clima organizacional | 8 |
| 6- O papel do gestor escolar / Gestão das Organizações | 12 |
| 7- Ponto de Partida | 14 |
| CAPÍTULO II- METODOLOGIA | 15 |
| 1- Objeto de Estudo - Caracterização do Agrupamento | 15 |
| 1.1- Questões de Partida | 17 |
| 1.2- Esquema de Estudo | 17 |
| 2- Metodologia | 18 |
| 2.1- Estudo de Caso – Método de Investigação | 19 |
| 2.2- Métodos de Recolha de dados | 20 |
| 2.2.1- Pesquisa Documental | 20 |
| 2.2.2- Entrevista Semiestruturada | 21 |
| 3- Técnicas de interpretação de dados | 22 |
| 3.1- Análise de conteúdo | 22 |
| CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS/CONCLUSÕES | 24 |
| 1- Imagem da Organização aos olhos dos seus intervenientes, apresentação e análise | 24 |
| Aceitação do Agrupamento | 24 |
| O papel da gestão no agrupamento | 25 |
| Perceções das relações entre escolas | 25 |
| Autonomia e identidade | 26 |
| Principais mudanças para as organizações | 27 |
| Reflexo do próprio agrupamento | 29 |
| 2- Notas conclusivas | 31 |
| BIBLIOGRAFIA | 35 |
| ANEXOS | II |

INDÍCE DE ANEXOS

| | |
|---|------------|
| ANEXO I- Número de alunos do Agrupamento..... | III |
| ANEXO II- Situação Profissional do corpo docente do Agrupamento..... | III |
| ANEXO III- Situação Profissional do corpo não docente do Agrupamento..... | IV |
| ANEXO IV- Tabelas das entrevistas (respostas chave dos entrevistados)..... | V |
| ANEXO V- Guião das entrevistas..... | XV |

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos as escolas, tal como o país têm vindo a sofrer alterações e veem o seu papel e a sua realidade alterarem-se constantemente. A mais recente mudança a nível da organização escolar foi a agregação de escolas com níveis de ensino diferentes, com o objetivo de facilitar a livre circulação tanto de alunos como de pessoal docente e não docente entre o espaço escolar.

Desde há muito que o Ministério da Educação e Ciência tem vindo a agregar escolas com o fim de

Reforçar o projeto educativo e a qualidade pedagógica das escolas, através da articulação dos diversos níveis de ensino, do pré-escolar ao secundário; possibilitar aos alunos a realização de todo o percurso escolar no âmbito de um mesmo projeto educativo, se assim o desejarem; facilitar o trabalho dos professores, que podem assim contar com o apoio de colegas de diversos níveis de ensino; ajudar a superar o isolamento de algumas escolas; e racionalizar a gestão dos recursos humanos e materiais das escolas, dando-lhes o melhor aproveitamento conjunto possível. (Ministério da Educação e Ciência, 2013).

“O processo de expansão da rede escolar pública tem vindo a percorrer vários ciclos histórico-governativos e diversas configurações e soluções organizacionais” (Lima, 2011). Esta reorganização da rede escolar generalizou-se a todo o sistema educativo nos dias de hoje, levando a que diversas escolas espalhadas ao longo do país vissem as suas políticas internas serem alteradas e a sua realidade educativa ser aumentada.

Segundo o artigo 6º do Decreto-Lei nº75/2008,

O agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar de um ou mais níveis e ciclos de ensino, com vista à realização das finalidades seguintes: a) Proporcionar um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica e favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino; b) Superar situações de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e prevenir a exclusão social e escolar; c) Reforçar a capacidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram e realizar a gestão racional dos recursos; d) Garantir o funcionamento de um regime de autonomia, administração e gestão, nos termos do presente decreto-lei.

Esta reestruturação da escola pública teve início no ano letivo 1998/99 começando a generalizar-se a formação de agrupamentos de escolas, uns seguindo uma modalidade horizontal, constituídos com a agregação de escolas do mesmo ciclo de ensino, escolas do 1º ciclo e outros seguindo uma modalidade vertical, agregando-se escolas de diferentes níveis

de ensino, desde o pré-escolar até ao ensino secundário. Este processo provocou os mais variados efeitos nas escolas associadas e deu origem a uma realidade educativa organizacional e administrativa única que, segundo Carvalho e Ferreira (2008) “tem consequências diretas e profundas nas relações e interações entre os diferentes intervenientes e, particularmente, no trabalho dos professores e gestores escolares”. Segundo o Ministério da Educação a agregação de diferentes escolas foi feita de forma “equilibrada e racional”, tendo em conta “as características geográficas, a população escolar e os recursos humanos e materiais disponíveis” (Ministério da Educação e Ciência, 2013). Assim estes agrupamentos, “criam estruturas verticais, que facilitam o percurso escolar dos alunos e a articulação entre os diversos níveis de ensino” (Ministério da Educação e Ciência, 2013).

Esta mudança de dimensão e de realidade organizacional, pela qual diversas escolas portuguesas passaram, constitui o objeto de estudo deste trabalho. Segundo Eurico Lemos Pires citado em Lima (2011 p.86), este no seu trabalho de apresentação “inventaria vinte e um tipos de estabelecimentos e de agrupamentos de estabelecimentos permitidos pela Lei de Bases” e concluiu que “tal variedade de escolas e de agrupamentos passaria a conferir uma considerável flexibilidade no que ao ordenamento da rede se refere”.

A análise das implicações resultantes, de todas as dificuldades sentidas e das necessidades pelas quais as escolas passaram são elementos chave para esta análise. O estudo deste tema torna-se importante, uma vez que retrata uma realidade comum a inúmeras escolas do país, e ainda por ser um assunto tão atual, tendo originado diversas opiniões que fomentaram a tomada de diversas medidas de mudança nas escolas, para que estas se adaptassem a esta nova realidade.

Este estudo irá centrar-se num agrupamento localizado no concelho de Almada criado no ano de 2010 e constituído por quatro escolas, um jardim de infância, duas escolas básicas e uma escola secundária, sendo esta a escola sede da rede escolar. Ao longo deste trabalho pretende compreender-se as alterações necessárias face ao processo de organização e agregação de escolas e perceber os efeitos e as implicações que estes processos trouxeram para as instituições. Neste sentido, os objetivos deste estudo centram-se em: identificar as alterações realizadas no processo de agregação de escolas; perceber quais as vantagens desta agregação; saber quais as dificuldades sentidas na mudança de dimensão da escola e ainda, perceber a forma como a escola passou a ser reconhecida. Para a realização desta análise será selecionada uma amostra da população escolar, à qual serão realizados inquéritos que permitam ter acesso às opiniões e a informações relativas à direção e à organização da escola e do agrupamento. A esta amostra irão pertencer as direções topo (direção do agrupamento) e direções intermédias (coordenadores de departamentos), diretores de turma e ainda docentes do agrupamento.

Posteriormente a esta análise, serão estudadas as vantagens que esta nova política educativa trouxe para a escola e quais as dificuldades sentidas na adaptação da mesma a esta medida. A questão que se levanta é então, de que forma a agregação de escolas pode influenciar o funcionamento das mesmas? Será esta a questão de partida para o estudo e, para além disso torna-se também importante perceber ainda a forma como o diretor do agrupamento lida (gere) a organização, tendo como base a estrutura do sistema de ensino. De modo a ter acesso a este tipo de informações o foco serão os atores da escola e assim, existirá um estudo da população do agrupamento e, posteriormente será selecionada uma amostra à qual serão realizados inquéritos. Em suma, este estudo pretende analisar estes impactos tanto a nível interno como externo e irá centrar-se na importância da implementação destas medidas de agregação de escolas, ainda ao longo desta análise pretende-se dar respostas aos objetivos estabelecidos, de modo a compreender-se de que forma a constituição de Agrupamentos se torna vantajosa para estas, bem como para a comunidade escolar e, face a estes resultados verificar quais as carências sentidas com a criação e implementação desta política educativa. Com os resultados obtidos com esta metodologia, serão tidas em conta as necessidades de atuação na gestão não só do “agrupamento” como em particular, das escolas agregadas e ver-se-ão quais os principais efeitos destes processos.

O agrupamento é visto como um “[...] novo escalão da administração desconcentrada, (Lima, 2011, p.97)

CAPÍTULO I- QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA / PROBLEMÁTICA

1- Introdução

Ao longo deste capítulo pretende-se refletir sobre os processos de criação de agrupamentos de escolas, mais concretamente saber o que são, como surgiram e a forma como estão relacionados com a autonomia das escolas. É ainda do nosso interesse aprofundar de que forma estes têm influência no clima organizacional e compreender que alterações existiram no papel do gestor escolar.

Neste capítulo é apresentada a pertinência do estudo, os seus objetivos e a questão de partida, tal como a organização do trabalho.

Segundo Denzin & Lincoln, 1994, citado em Aires (2011, p.14) “a investigação qualitativa é uma perspectiva multimetódica que envolve uma abordagem interpretativa e naturalista do sujeito de análise”.

2- Apresentação do problema de partida

“Olhando para trás, mas sem necessidade de fazer um grande recuo, vemos que a educação viveu inúmeras alterações, que interferiram com quase todos os agentes educativos: direções de escolas, professores, alunos e até encarregados de educação” (Espaço Professor, Magazine de Educação, 2013).

Tendo em conta toda a polémica que envolveu, este processo tornou-se num objeto de estudo de grande importância visto que interferiu não só com a gestão escolar mas também com o clima organizacional, com a dimensão da escola e com a própria autonomia.

Neste sentido, o ponto de partida deste estudo é a análise destes processos de agregação das organizações escolares, as vantagens deste processo para as escolas, as dificuldades sentidas com a mudança de dimensão da escola e ainda é de interesse para este estudo compreender a forma como a gestão destas escolas é feita, tendo em conta esta nova realidade organizacional.

3- Restruturação do Sistema Educativo e Agrupamentos de Escolas

No período de 1950-2000 deu-se uma revolução do Sistema Educativo Português, com a mudança de regime em 1974 foram colocados à educação desafios e mudanças profundas. No ano de 1971 com o Ministro da Educação Veiga Simão dá-se a Reforma do Sistema Educativo e esta reforma “introduziu o conceito de democratização no âmbito de um regime político nacionalista e conservador” (Murillo, 2007, p.22). Esta reforma não foi totalmente implementada devido ao golpe de estado de 1974 que restituiu o estado democrático.

A fase de normalização democrática decorreu entre 1976 e 1986 e desde então o Sistema Educativo foi sofrendo algumas alterações na sua estrutura, mas, no entanto, tem vindo a manter a base. Em 1980 a estrutura do Sistema Educativo era constituída pelo Ministério da Educação e da Ciência, que tinha como principais funções definir, coordenar, executar e avaliar as políticas nacionais destinadas à educação, a este seguia-se as Direções Gerais, seguidas das Delegações Escolares e só por fim surgiam as escolas primárias, sendo que as escolas secundárias se relacionavam diretamente com as Delegações Escolares.

No ano de 1990 na estrutura do Sistema Educativo existia o Ministério da Educação, as Direções Gerais, criaram-se as Direções Regionais Educativas e os Centros de Ação Educativa (CAE'S) que coordenavam as escolas a nível regional, exceto as escolas secundárias que continuavam a relacionar-se diretamente com as Direções Gerais.

Entre 2003/2004 no governo de Durão Barroso desapareceram os CAE'S e são criados os primeiros agrupamentos de escolas, agrupamentos horizontais, constituídos por escolas primárias. Anos mais tarde, no governo de Maria de Lurdes Rodrigues acabam os agrupamentos horizontais e as escolas secundárias passam a entrar na política de agregação de escolas, formam-se então os agrupamentos verticais, constituídos por escolas dos diferentes ciclos de ensino, deixando as escolas primárias de trabalhar isoladamente entre si, e partilharem funções com os restantes níveis de ensino.

No governo de Crato, 2011 o Sistema Educativo é constituído pelo Ministério da Educação e Ciência, pela Direção Geral da Educação e são criadas equipas intermédias que controlam as escolas, assim, acabam as Direções Gerais e as Direções Regionais.

A lei de Bases do Sistema Educativo de 1986 “prevê no seu Artigo 40º vários tipos de estabelecimentos de educação e ensino, incluindo agrupamentos ou, como os designa no Artigo 45º, “grupos de estabelecimentos” com direcção única, assegurada por órgãos próprios” (Lima, 2004, p.8).

Os agrupamentos de escolas são unidades organizacionais do sistema educativo e são dotados de órgãos próprios de administração e gestão, constituídos por estabelecimentos

de educação pré-escolar e de um ou mais níveis e ciclos de ensino, segundo um projeto educativo comum. “A constituição da República Portuguesa consagra, no seu Artigo 75º o conceito de “rede de estabelecimentos públicos de ensino que cubra as necessidades de toda a população”, atribuindo ao Estado a responsabilidade pela sua criação e manutenção” (Lima, 2004, p.8).

Estes agrupamentos têm como objetivos favorecer um percurso sequencial e articulado dos alunos que frequentam a escolaridade obrigatória numa determinada área geográfica; superar situações de isolamento de estabelecimentos e prevenir a exclusão social; reforçar a capacidade pedagógica dos estabelecimentos que o integram e o aproveitamento dos recursos disponíveis; garantir a aplicação de um regime de autonomia, administração e gestão e ainda, valorizar e enquadrar experiências entre organizações.

Os agrupamentos de escolas integram estabelecimentos de educação de um mesmo concelho, a menos que existam condições que levem a agregar-se escolas de diferentes concelhos, caso seja favorável para estas instituições. Estes podem ter dois tipos de estrutura, agrupamentos verticais, têm como finalidade dar resposta a três objetivos, sendo eles: proporcionar a articulação e sequencialidade curricular; gestão articulada de recursos e projetos e levar a uma descentralização e inserção territorial dos projetos educativos e os horizontais que procuram desenvolver um trabalho conjunto entre escolas dos mesmos ciclos educativos.

O Despacho Normativo nº 13 313/2003 de 8 de julho clarifica a natureza jurídico-administrativa dos agrupamentos de escolas, definindo-os como “unidades de gestão”, passando as escolas a assumir a categoria de “subunidade de gestão”. A centralidade dos agrupamentos nas políticas educativas rompe a centralidade de poder existente na escola, passando esta do poder individual, para um poder coletivo. No entanto, o processo de agregação de escolas pode deixar em risco determinadas questões relativas às instituições que a ele pertencem, nomeadamente a identidade da escola e o nível de ensino de cada uma.

4- Como surgiram os agrupamentos de escolas

Desde finais dos anos 80 que em Portugal passou a existir um conjunto de reformas educativas, uma delas relacionava-se com a reconfiguração da oferta da escola pública. Tempos houve em que, devido à imposição do Estado, existia uma vasta área de estabelecimentos de ensino e, cabia aos governos e à administração central a criação e a respetiva localização das escolas. Devido a esta grande dimensão da rede de estabelecimentos pertencentes à rede escolar pública, esta passou a ser alvo de critérios de racionalização e reorganização. “O poder central afirmou-se como um actor absolutamente

decisivo no processo de expansão da rede escolar pública, desde logo a partir do momento em que passou a impor a implementação de estabelecimentos e a obrigatoriedade da sua frequência” (Lima, 2004, p.8).

Segundo Benavente (2001, p.101)

Desde a revolução de 1974, as políticas educativas aumentando embora, progressivamente, o investimento em educação, foram sendo desiguais e assimétricas, partilhando as dinâmicas e as dificuldades de uma democracia recente, procurando dar resposta a problemas de oferta, de acesso e de sucesso educativo sem projectos coerentes e continuados

Em 1996 é aprovada a Lei de Bases do Sistema Educativo, este documento marca a estrutura de ensino, os seus propósitos e os seus fins, tendo como base a Constituição da República. A partir deste ano tornou-se obrigatória a escolaridade básica de nove anos.

Segundo Benavente (2001, p.108),

(...) não basta legislar para mudar a escola; o Estado tem que reequacionar o seu papel, garantindo condições materiais e organizativas para uma efectiva igualdade de oportunidades; deve estimular a autonomia das escolas e a divulgação de boas práticas, assegurando o suporte e apoio a iniciativas descentralizadas e diversas; tem que assumir um papel regulador de modo a que a diversidade de projectos de escolas e a sua autonomia não se traduzam em novas desigualdades e assimetrias.

A primeira medida tomada relativamente à organização das escolas foi no ano de 1996, com o objetivo de lutar contra a exclusão social e isolamento rural, foram criados os territórios educativos de intervenção prioritária (TEIP). Esta medida segundo Ana Benavente (2001) pretendia mostrar “que era possível articular recursos, mobilizar todos os parceiros educativos e levar as escolas a ter em conta as necessidades específicas dos alunos, conquistando-os para as aprendizagens, abrindo o espaço escolar a novas atividades (...) e atenuar os fenómenos de exclusão” (p.113). Como forma de acabar com a descontinuidade e com a desarticulação existente entre os diferentes níveis de ensino, a partir de 1995 surgiu interesse por parte do Ministério da Educação em contornar esta situação e poder-se proporcionar um ensino sequencial e articulando os três ciclos e acompanhar e apoiar os momentos de transição entre os diferentes ciclos.

“As escolas viveram assim processos de abertura, de interrogação crítica e de “agrupamentos” de escolas numa determinada zona, em torno de projectos e de objectivos comuns”. (Benavente 2001, p. 113). Os TEIP foram assim o primeiro modelo de agregação de escolas.

Após estas medidas, preparavam-se outras tantas relacionadas com a autonomia das escolas, bem como a sua gestão, levando à criação de agrupamentos de escolas com educação pré-escolar e os três ciclos de ensino, bem como a criação de órgãos próprios de gestão.

Os TEIP ficaram vistos como os impulsionadores em questões relativos à reorganização da rede escolar e, assim, uma medida contra a exclusão tornou-se pioneira na construção de soluções que vieram a ser consagradas (Decreto-Lei nº 115 A/98) para todas as escolas” (Benavente, 2001, p.31). Os agrupamentos de escolas passaram a ser vistos como “uma nova forma de exercício de autonomia, no sentido de transformar a escola no centro privilegiado das práticas educativas”. (Barroso, 1996, p.35).

A constituição de agrupamentos de escolas considera entre outros fatores, importante a construção de percursos escolares integrados, a articulação curricular entre níveis e ciclos educativos e a proximidade geográfica. Cada estabelecimento que integra o agrupamento mantém a sua identidade própria. Assim, mesmo antes de ser aprovado o Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de maio aprovando a criação de agrupamentos de escolas, muitos foram os processos que se antecederam a esta nova política. Como por exemplo a criação das escolas C+S, no ano de 1985, escolas essas que integravam um ensino básico de três ciclos e os TEIP, anteriormente referidos. Este tipo de ensino integrado, segundo Lima 2004, constituía uma “mini-rede escolar” (p.9).

5- Relação da constituição de Agrupamentos de Escolas com a autonomia das mesmas e influência no clima organizacional

As políticas de reforço da autonomia dos estabelecimentos de ensino são vistas como medidas do Estado como forma de reconfigurar o seu papel e as suas formas de governo. De acordo com o nº1 do artigo 8º do Decreto-Lei 75/2008, republicado pelo Decreto-Lei 137/2012 é “reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada” a facilidade de “tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização curricular, da gestão dos recursos humanos,” entre outros.

Neste sentido, este artigo permite-nos afirmar que se assiste a uma tendência de descentralização de poderes, na qual o objetivo é “reforçar a autonomia das escolas” (Barroso, 2000, p.177).

Com a criação de agrupamentos de escolas, era intenção do Ministério da Educação, transferir competências e recursos para o poder local e para as escolas, promovendo assim a autonomia dos agrupamentos.

Considerando o ano letivo 1997/98 como ano de organização de um novo regime de autonomia e gestão das escolas, o Despacho Normativo nº 27 de 2 de junho incidiu na

sensibilização das escolas relativamente à sua participação em domínios como o reordenamento da rede escolar do ensino pré-escolar e do ensino básico e secundário, tendo em conta novas dinâmicas de associação e agrupamentos de escolas, clarificando as diversas áreas de incidência.

Os agrupamentos de escolas passaram a ser vistos como “uma nova forma de exercício de autonomia, no sentido de transformar a escola no centro privilegiado das políticas educativas” (Barroso, 1996, p.35).

A fim de existirem grandes alterações ao nível central e regional da administração escolar por parte do Ministério da Educação e Ciência e com o objetivo de transferir competências para as escolas e organizações comunitárias, a Comissão de Reforma do Sistema Educativo propunha “a definição de uma carta de princípios” que desse coordenadas relativas à direção e gestão das escolas.

A criação de um órgão de direção próprio originaria uma descentralização da administração escolar, atribuindo uma maior autonomia às escolas.

Lima (2004, p.11) diz-nos que

As propostas apresentadas ao Governo pela Comissão de Reforma do Sistema Educativo, no que à administração escolar se refere, pressupunham a descentralização da administração, a autonomia da escola e a criação de um órgão de direção democrática no seu interior, remetendo a questão do agrupamento de escolas para dinâmicas associativas locais que viessem a optar por distintos modelos de agrupamento, a partir de diferentes objectivos, e a escolher os seus órgãos de direcção

João Barroso, no ano de 1997, no seu livro “Autonomia e Gestão das Escolas” propunha duas fases relativas ao reforço da autonomia das escolas, esta tinha estabelecida como ponto de partida uma fase inicial, sobre a qual todas as escolas se situariam de igual forma e, numa segunda fase exigia-se que as escolas se associassem a outras com o fim de promover uma melhor gestão administrativa e financeira, pelo que neste caso, estas teriam apenas um serviço de gestão. Barroso (1997), segundo Lima (2004, p.16) afirma que com estas duas fases pretendia-se que fosse constituída

uma rede de equipamentos com dimensão suficiente para construir uma unidade autónoma de gestão (do ponto de vista estratégico, pedagógico, administrativo e financeiro), sem que isso ponha em causa a “individualidade” (social, humana, pedagógica) de cada um dos elementos que compõe essa rede

O diploma de 1998 vem realçar o reforço da autonomia das escolas e afirmar que as políticas dos agrupamentos devem resultar de “dinâmicas locais” (Artigo 5º e 6º, Decreto-Lei nº115-

A/98). No entanto, segundo Lima (2004) o maior problema deste Decreto-Lei dizia respeito à autonomia das escolas e dos agrupamentos, o autor afirmava que “não se trata apenas do facto de ser incompreensível qual o grau de autonomia acrescido de que os agrupamentos e as escolas agrupadas passariam a beneficiar”, esta autonomia trata-se de carácter técnico e processual, isto é, de “execução e não de decisão” (p.20).

É notório o afastamento das escolas agrupadas face à escola sede, estas têm tendência a referir-se à sede como “o agrupamento”, demonstrando uma relação distante e uma identificação ao agrupamento, não como “realidade organizacional educativa”, na qual se encontram inseridas, “mas simplesmente como a sua sede, agora representada como o “locus” mais próximo do poder hierárquico de que passaram a depender” (L. Lima, 2004, p.35). Susana Ferreira, citada em L. Lima (2004, p.36) afirma que “é de facto difícil não concluir, com base nos dados referidos, que a sede do agrupamento se está a transformar num verdadeiro escalão da administração desconcentrada, substituindo as delegações escolares, estabelecendo novas formas de contrato sobre as escolas, centralizando processos de gestão e uniformizando práticas diversas”.

Este afastamento das escolas agrupadas face à escola sede provoca implicações ao nível do clima organizacional. O clima, segundo A. Orbegoso (2008), nasce da interação das pessoas. Este é o elemento distintivo das diferentes organizações e é através dele que se torna possível captar os comportamentos, os valores, as expectativas quer sejam explícitas, quer implícitas. As pessoas atuam no mundo consoante a perceção e a interpretação que têm dele mesmo, assim o comportamento de cada indivíduo numa organização pode ser condicionado pela perceção que este tem do ambiente de trabalho.

L. Brunet (1995, p.125) diz-nos que

ao tentar determinar as causas do comportamento de um indivíduo em situação de trabalho, depressa se constata que a análise baseada exclusivamente em aspectos pessoais se torna caduca e incompleta, sendo necessário alargar a pesquisa ao ambiente de trabalho. São os actores no interior do sistema que fazem da organização aquilo que ela é.

Deste modo para se perceber o rendimento de cada indivíduo numa organização é necessário conhecer os aspetos que o influenciam e, por sua vez compreender a perceção que cada um tem do ambiente de trabalho que o rodeia. Este é um tema que não apresenta uma definição precisa, podemos identificar três definições deste conceito distintas, sendo elas: “A medida múltipla dos atributos organizacionais” na qual estabelece uma relação entre as características físicas da organização, como a sua dimensão, a taxa de produtividade dos intervenientes, os níveis hierárquicos, entre outros e os factos observados nos empregados, como “(taxas de rotatividade, de absentismo, etc)”, segundo o autor, “O clima é aqui

considerado em função da natureza objectiva dos atributos que compõem uma organização” L. Brunet (1995, p.125). Numa segunda definição, o autor apresenta este conceito segundo “A medida perceptiva dos atributos individuais” L. Brunet (1995, p.126), nesta definição considera o clima de trabalho em função do grau de satisfação e das necessidades de cada indivíduo, “trata-se de uma definição, baseada nas emoções, dos factores que compõem o ambiente de trabalho. Nesta perspectiva, o clima reporta-se essencialmente ao conceito de satisfação, uma vez que se debruça mais sobre as micro-percepções dos trabalhadores do que sobre uma descrição global das percepções” (p.126). Por último, numa terceira definição, o autor aponta o conceito na medida perceptiva dos atributos organizacionais, nesta definição o clima é tido como a causa do comportamento do indivíduo, sendo a fusão da sua personalidade e do ambiente no qual está inserido.

O clima de trabalho faz parte de um fenómeno cíclico, no qual existem três variáveis determinantes:

A estrutura, o processo organizacional e as variáveis comportamentais. A estrutura refere-se às características físicas de uma organização, tais como a dimensão, os níveis hierárquicos ou a descrição das tarefas. O processo organizacional refere-se à forma como são geridos os recursos humanos, tais como o estilo de gestão, os modos de comunicação ou os modelos de resolução de conflitos. A variável comportamental inclui os funcionamentos individuais e de grupo que desempenham um papel activo na produção do clima

De uma maneira mais sucinta, Fox (1973, p.p.5 - 6 cit. In L. Brunet 1995, p.128) descreve o clima da escola como:

O clima de uma escola resulta do tipo de programa, dos processos utilizados, das condições ambientais que caracterizam a escola como uma instituição e como um agrupamento de alunos, dos departamentos, do pessoal e dos membros de direcção. Cada escola possui o seu clima próprio. O clima é um factor crítico para a saúde e para a eficácia de uma escola. Para os seres humanos, o clima pode ser um factor de desenvolvimento.

No que diz respeito às definições de clima, segundo Silva (1996), citado por A. Orbegoso (2008), estas “estão agrupadas em três pontos”. As definições objetivas ou objetivistas, que segundo Brunet (2004) citado por A. Orbegoso (2008) “privilegiam uma compreensão do clima como um conjunto de características organizacionais que influenciam no comportamento dos seus intervenientes”. As definições subjetivas que entendem o clima através das percepções pessoais dos membros da organização. Assim, o clima depende do estado de espírito de quem o vivencia. O clima, nesta definição trata-se de uma descrição pessoal e individual de cada membro da organização. Relativamente às definições integradoras, estas afirmam que o clima resulta da interação das características físicas da organização com as características pessoais dos indivíduos que a ela pertencem.

O clima encontra-se inserido num processo cíclico, no qual os efeitos atuam sobre as suas componentes. Os cargos de direção de uma escola têm tendências para fazer mudanças, no que diz respeito às variáveis processuais e estruturais no caso do rendimento não ir ao encontro das expectativas. Assim, o clima organizacional está diretamente relacionado com a percepção que os intervenientes têm face às práticas existentes numa organização.

Em termos de diagnóstico organizacional é importante conhecer e ter consciência do clima existente, uma vez que só através desta percepção é possível uma intervenção que leve a uma mudança capaz de proporcionar uma maior eficácia no interior de uma organização. Assim, sendo os agrupamentos dotados de autonomia, cabe ao diretor, bem como a todo o órgão de gestão, perceber qual o clima existente na organização que dirigem de modo a conseguirem adaptar e criar medidas de motivação para levar a comunidade escolar, pessoal docente e não docente a terem um melhor desempenho.

A direção pode usar o conceito de clima como ponto de partida para um diagnóstico e posteriormente levar a uma intervenção.

Utilizando o conceito de clima durante uma investigação acerca de um determinado estabelecimento escolar, este possibilita a descoberta de explicações relativas à existência de diferenças entre as escolas, quer a nível de resultados, como também de processos.

6- O papel do gestor escolar / Gestão das Organizações

Num mundo onde existem constantes e rápidas mudanças que, na maioria das vezes exigem novas posturas, no contexto escolar também existem estas alterações, que por sua vez requerem novas práticas.

A gestão das organizações escolares tem vindo, ao longo dos anos a sofrer diversas alterações, passando a ter maior destaque e a ter mais responsabilidades. O fenómeno da gestão escolar limitado à administração de escolas e ao papel do diretor já foi ultrapassado, nos dias de hoje, gerir uma organização escolar é acima de tudo saber orientar, articular e mobilizar recursos, quer sejam estruturais quer sejam humanos, de modo a garantir o avanço socio-educacional das organizações.

Segundo Luck (2000, p.14) citado Brocanelli (2010, p.81)

(...) ao serem vistas como organizações vivas, caracterizadas por uma rede de relação entre todos os elementos que nelas atuam ou interferem direta ou indiretamente, a sua direcção demanda um novo enfoque de organização e é a esta necessidade que a gestão escolar procura responder. Ela abrange, portanto, a dinâmica das interações, em decorrência do que o trabalho, como prática social, passa a ser o enfoque orientador da ação de gestão realizada na organização de ensino.

Mais do que ter conhecimentos burocráticos, cabe ao gestor de uma escola ter uma atuação cada vez mais relacionada com o trabalho pedagógico. Este deve contribuir para que o ambiente na organização proporcione uma metodologia eficiente e, com base no que Luck (2000 citado em Brocanelli, 2010, p.82) defende, “um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consciência na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação dos seus alunos”.

O papel do gestor tem vindo a modificar-se, as atividades face à sua responsabilidade aumentaram, nomeadamente no caso dos agrupamentos de escolas, no qual o gestor acaba por ser o responsável máximo pela administração de um conjunto de organizações.

Tal como nos diz Teixeira (1961, citado por Brocanelli, 2010, p. 82)

(...) hoje num grande sistema escolar, com a complexidade moderna, complexidade que agora chega a atingir a própria universidade, a escola terá que depender do administrador e de seus staffs altamente especializados, que elaborem especificamente todo o conjunto de ensinamentos e de experiências que antigamente constituía o saber do próprio professor da antiga instituição pequena e reduzida, a que servia com sua longa experiência e consumada perícia.

O Ministério da Educação e Ciência pretende criar “condições para que afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projeto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa” (DL nº 75/08).

Tempos foram em que nas escolas existia o chamado Conselho Executivo, órgão responsável pela administração da organização, no entanto, este foi extinguido para dar lugar ao Diretor do Agrupamento, aumentando assim as suas responsabilidades e competências. Este assume variadas funções, quer a nível administrativo, quer a nível pedagógico, o seu posicionamento central na instituição leva a que o seu papel influencie todos os setores, bem como a comunidade escolar. O ambiente de trabalho tal como a sua qualidade e o clima existente numa organização dependem da forma de estar, trabalhar, agir e se relacionar por parte do Diretor da Escola.

O gestor escolar atualmente é confrontado com um conjunto de mudanças a nível político, organizacional e local que condicionam a sua função e missão, os seus processos/medidas e por ventura, os seus resultados. Assim, é importante compreender a forma como o gestor escolar lida com a nova estrutura das escolas, bem como a dimensão em que atua.

7- Ponto de Partida

Tendo em conta o processo de constituição de agrupamentos e os “problemas” que implica, é importante ter em conta as seguintes questões e procurar com este estudo dar resposta às mesmas: De que forma a agregação de escolas pode influenciar funcionamento das mesmas?; Quais as formas encontradas pelas escolas para se adaptarem à nova realidade educacional?; Quais as vantagens associadas a este processo de agregação de escolas?; Quais as principais mudanças sentidas?; Qual o tipo de relação existente entre as escolas do agrupamento?; Qual o poder de decisão das escolas? e Como é feita a Gestão das escolas inseridas no agrupamento? Estas questões servem como ponto de partida para este estudo.

CAPÍTULO II- METODOLOGIA

1- Objeto de Estudo - Caracterização do Agrupamento

O Agrupamento de Escolas em análise é constituído por quatro escolas, sendo que entre estas fazem parte um jardim de infância, duas escolas do ensino básico e uma de ensino secundário, sendo que esta última a escola sede do agrupamento.

Esta organização apresenta a seguinte estrutura organizacional:

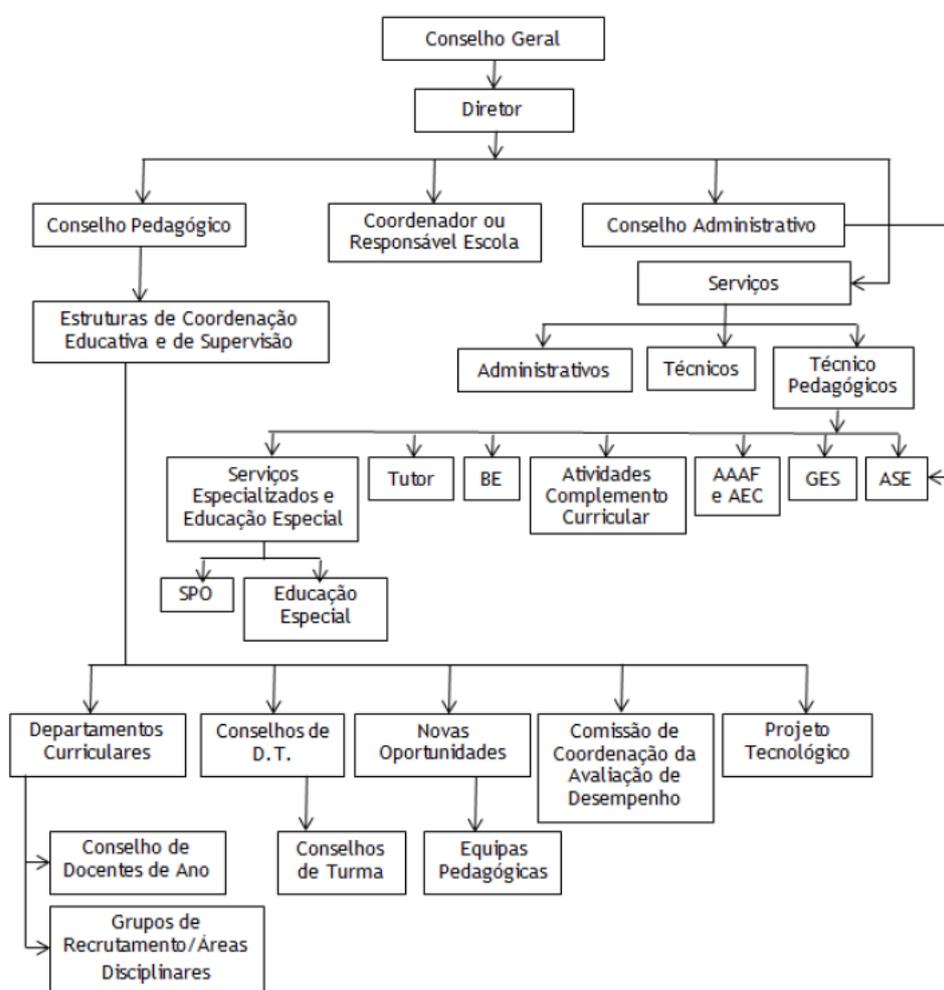


Fig. 1- Organograma do Agrupamento de Escolas

(Fonte: Projeto Educativo 2013)

Estas escolas encontram-se situadas em zonas por vezes complicadas, inseridas em bairros sociais problemáticos ou perto destes, onde os problemas externos acabam por se refletir no ambiente escolar.

Esta rede escolar conta com cerca de 1437 alunos, distribuídos pelos diferentes níveis de ensino (anexo 1), com idades compreendidas entre os 3 e os 21 anos e com 282 professores, sendo que uns pertencem ao quadro do Agrupamento, ao contrário de outros que se encontram em regime de contrato (anexo 2), a faixa etária predominante do pessoal docente situa-se entre os 51 e os 55 anos “tratando-se, assim, de um corpo docente experiente”. (Projeto Educativo, 2013). Quanto ao pessoal não docente, a média de idades ronda acima dos 56 anos e este não é estável, sendo a situação profissional representada no gráfico do anexo 3.

Este Agrupamento estabelece parcerias com bastantes entidades, o que pode indicar que se trata de organização aberta à comunidade educativa e restante comunidade envolvente, entre as quais: a Câmara Municipal de Almada; União de Freguesias de Laranjeiro e Feijó; Agrupamento de Centros de Saúde da Península de Setúbal- Almada; Hospital Garcia de Orta; Faculdade de Ciências e Tecnologias; Instituto de Educação Jean Piaget; Escola Superior de Educação Egas Moniz; ASDL; AGIR; Centro Social Paroquial de Almada; Zazzo e UMAR.

O Agrupamento foi constituído em 2010 e o seu Projeto Educativo tem como lema “Construindo Caminhos de Mudança”, com o compromisso de “educar e formar cidadãos, dotando-os das competências, conhecimentos e valores necessários ao sucesso pessoal e profissional com vista à sua integração na vida ativa numa sociedade em constante mudança” (Projeto Educativo, 2013).

Este Projeto Educativo tem como valores e princípios “O respeito pela dignidade da pessoa humana; A igualdade de oportunidades e o sucesso educativo para todos; O respeito pela diferença; A estima e a solidariedade pelo próximo; A valorização do trabalho e da aprendizagem; A preparação para a vida ativa através da relação educação/formação; A cultura de rigor e de exigência; A Escola entendida como um serviço público aberto à comunidade, promovendo a educação para a cidadania, o respeito pelo ambiente e a formação ao longo da vida” (Projeto Educativo, 2013).

As preocupações do Agrupamento são a intervenção nos espaços físicos, principalmente na escola-sede, a importância da construção de um pavilhão gimnodesportivo, a construção de espaços cobertos para a ocupação dos tempos livres, bem como a conservação dos edifícios e dos espaços verdes, a segurança é outro aspeto importante que preocupa o Agrupamento, uma vez que “o ambiente nas imediações desta escola tem dificultado, por vezes, a manutenção de um clima de tranquilidade, o que se reflete no seu interior” (Projeto Educativo, 2013). Face a estas preocupações, muitos têm sido os compromissos do Agrupamento para dar resposta a estas necessidades, através destes, os objetivos e metas a cumprir/alcançar são: “melhorar o sucesso escolar e educativo; reduzir o absentismo e o abandono escolar; promover a alteração de atitudes e de comportamentos; fomentar os valores da cidadania e

da democracia; melhorar a dinâmica do Agrupamento; reforçar as condições de segurança e adequar/preservar os espaços e os equipamentos” (Projeto Educativo, 2013).

1.1- Questões de Partida

O principal objetivo deste estudo é descrever a organização do agrupamento em análise, tendo presente as dimensões políticas, organizativas e o trabalho da direção, no que diz respeito às exigências feitas aos agrupamentos de escolas.

Os dados recolhidos irão servir de indicadores do funcionamento da organização em questão. Ao longo deste estudo procura-se responder a às seguintes questões, servindo elas como pontos de partida:

- De que forma a agregação de escolas pode influenciar o funcionamento das mesmas?
- Quais as formas encontradas pelas escolas para se adaptarem à nova realidade organizacional?
- Quais as vantagens associadas a este processo de agregação de escolas?
- Quais as principais mudanças/dificuldades sentidas?
- Qual o tipo de relação existente entre as escolas do agrupamento?
- Qual o poder de decisão/autonomia das escolas?
- Como é feita a Gestão das escolas inseridas no agrupamento?

1.2- Esquema de Estudo

“Podemos agrupar os actos de pesquisa em quatro fases: (a) planificação da pesquisa, (b) recolha da informação, (c) registo da informação, (d) análise da informação” (Costa, 1996, p.143).

Com o objetivo de dar resposta às questões de partida, anteriormente mencionadas, o esquema de estudo traçado centra-se na observação dos processos de gestão do Agrupamento em análise.

Segundo Costa (1996, p.137) em Metodologias das Ciências Sociais , “O principal instrumento de pesquisa é o próprio investigador e os principais procedimentos são a presença prolongada no contexto social em estudo e o contacto directo, em primeira mão, com as pessoas, as situações e os acontecimentos”, neste sentido, de modo a recolher o máximo de informações possíveis, relevantes para o estudo, foram feitas entrevistas semiestruturadas a membros da organização e foi feita observação direta dos processos de gestão.

Pretende-se perceber, na ótica de cada membro entrevistado, quais as alterações significativas feitas à gestão das escolas, quais os seus impactos, que vantagens e desvantagens trouxe, como foram ultrapassadas essas desvantagens e como se caracteriza a relação existente entre as escolas do Agrupamento. Os dados recolhidos através destas respostas, bem como através da observação direta aos membros da gestão da organização, após verificação, permitirão perceber e, posteriormente demonstrar a maneira como os indivíduos envolvidos no processo de agregação de escolas, interpretam o papel do Agrupamento.

2- Metodologia

A opção metodológica deste estudo centra-se na metodologia qualitativa, uma vez que o que se pretende é fazer um estudo com base na opinião de intervenientes, tendo em conta o contexto envolvente.

Segundo Bogdan & Biklen (1994, p.48) “os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto. Entendem que as acções podem ser melhor compreendidas quando são observadas no seu ambiente natural de ocorrência”.

“O ponto de partida para a compreensão do que é conhecido como metodologia qualitativa de pesquisa está no entendimento de que uma metodologia é muito mais do que um conjunto de técnicas de pesquisa”. (Victora, C.G.; Knauth, D.R. & Hassen, Ma, 2000, p.33)

Esta abordagem metodológica incidiu sobre a gestão do Agrupamento, foi observado o processo de atuação e desempenho das funções de administração das escolas em questão, foram ainda tidas em conta as opiniões de indivíduos pertencentes ao contexto escolar e seguiu-se a realização de entrevistas semiestruturadas com recurso a registo áudio, nas quais se procurou obter resposta às questões de partida. Este último foi um dos métodos de recolha de dados escolhido uma vez que, segundo Costa em Metodologias das Ciências Sociais (2014, p.137) “a conversação informal e a entrevista, em particular, são situações sociais em que a presença do investigador se impõe de maneira muito forte, em que o peso relativo do impacto do processo social de pesquisa é muito elevado”.

A análise qualitativa centra-se em processos explicativos, segundo Victora, C.; Knauth, Dr. & Hassen, Ma. (2000, p.33)

(...) os métodos qualitativos de pesquisa não têm qualquer utilidade na mensuração de fenómenos em grandes grupos, sendo basicamente úteis para quem busca entender o contexto onde algum fenómeno ocorre. Assim sendo, eles permitem a observação de vários elementos simultaneamente em um pequeno grupo. Essa abordagem é capaz de propiciar um conhecimento aprofundado de um evento, possibilitando a explicação de comportamentos.

Ao longo desta investigação, os dados recolhidos irão proporcionar uma descrição precisa dos fenómenos relacionados com o processo da constituição do agrupamento, isto é, “o objectivo principal do investigador é o de construir conhecimento e não o de dar opiniões sobre determinado contexto” (Bogdan & Biklen, 1994, p.67). Desta forma esta é a metodologia de investigação que mais se adequa a este estudo.

2.1- Estudo de Caso – Método de Investigação

Para este trabalho, um dos métodos qualitativos escolhidos foi o estudo de caso, uma vez que se pretende saber o “como?” e o “porquê?” do processo da constituição de agrupamentos. Segundo Yin (1994, p.9) “o estudo caso não é mais do que uma das várias maneiras de fazer investigação nas ciências sociais”.

Este método vai mais além de uma descrição de um acontecimento ou circunstância, os dados são recolhidos, analisados e é definido um método de organização do estudo. Trata-se de um procedimento que permite estudar de forma mais aprofundada um fenómeno num determinado contexto e, posteriormente perceber quais as suas causas e efeitos.

Como é referido por Meirinho e Osório na Revista de Educação EDUSER (2010, p.52) “a vantagem do estudo caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real”.

Com este estudo não se pretende generalizar as conclusões que nos serão possíveis retirar, uma vez que cada organização é única, com regras e funcionamentos próprios.

Esta escola é também justificada por ser “o método da pesquisa de terreno (que) supõe, genericamente, presença prolongada do investigador nos contextos sociais em estudo e contacto directo com as pessoas e as situações”. (Costa, 2014, p.129).

Este processo impede que o investigador se deixe levar por ideias predefinidas ou tendenciosas que possam influenciar as informações recolhidas ou as próprias conclusões retiradas, uma vez que pressupõe uma análise cuidada dos dados da investigação, levando o investigador a procurar explicar a realidade o mais próximo e mais objetivo possível. Deste modo, torna-se fundamental a recolha de informações recorrendo a recursos variados, tais como a realização de entrevistas, a observação direta e a análise documental.

2.2- Métodos de Recolha de dados

2.2.1- Pesquisa Documental

A escolha da metodologia deste estudo focou-se na aplicação de métodos descritivos acompanhados por componentes explicativas. Esta componente é fundamentada com os dados recolhidos através da pesquisa documental.

Segundo Vala (2014, p.105) “A análise de conteúdo é a técnica privilegiada para tratar neste caso o material recolhido.”

Neste sentido, a pesquisa documental deste trabalho, centrou-se na consulta e análise do projeto educativo do agrupamento, do relatório da 2ª intervenção da Inspeção-Geral da Educação e Ciência, do regulamento interno do agrupamento e leitura de bibliografia relacionada com o tema.

A pesquisa e a análise documental são recursos fundamentais em estudos naturalistas, uma vez que permitem conhecer o objeto de estudo e servir de complemento à observação direta e à recolha de informação através da realização de entrevistas. Neste trabalho, este método pode ser visto como um suplemento à informação obtida através da interação com a comunidade escolar.

Tal como nos dizem Quivy & Campenhoudt na sua obra, *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (1995) a recolha de dados documentais é um método adequado para inúmeros estudos, nomeadamente na análise de mudanças nas organizações, como é o caso deste estudo.

Através da pesquisa documental é esperado que se encontrem as principais mudanças derivadas da agregação de escolas e que se perceba qual o impacto que esta medida teve nas escolas em questão.

Assim, novamente conforme afirmação de Quivy & Campenhoudt (1995, p.201) “O investigador em ciências sociais recolhe documentos por duas razões completamente diferentes. Ou tenciona estudá-los por si próprios (...) ou espera encontrar neles informações úteis para estudar outro objecto (...)” nesta análise procura-se descobrir dados que permitam estudar a constituição de agrupamentos.

Decidimos analisar os documentos anteriormente referidos, uma vez que sendo documentos orientadores da organização, estes refletem o trabalho desenvolvido e os objetivos da organização, no entanto não são suficientes para o estudo. Daí se complementar esta análise documental com as restantes opções metodológicas escolhidas (entrevista semiestruturada e observação direta).

2.2.2- Entrevista Semiestruturada

Sendo a constituição de Agrupamentos alargados um tema polémico que origina diversas opiniões, procurou realizar-se entrevistas a uma amostra diversificada a diferentes representantes de cargos de direção do Agrupamento, membros de direções de departamentos, diretores de turma e docentes da organização, de modo a termos opiniões de intervenientes que ocupam diferentes cargos no agrupamento.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1998, p.69) “(...) as entrevistas contribuem para descobrir os aspectos a ter em conta e alargam ou rectificam o campo de investigação”. Neste sentido procurou ter-se em conta a opinião dos entrevistados acerca da gestão do agrupamento, da relação existente entre as escolas agrupadas, das mudanças resultantes do processo de agregação de escolas, entre outros aspectos (consultar guião da entrevista, anexo V) para, através destes dados poder fazer-se um balanço referente às consequências desta política educativa.

Bogdan & Biklen, (1994, p.134) são da opinião que,

Em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas.

Embora também tenha sido feita a análise de outros documentos, nomeadamente do projeto educativo do agrupamento, do regulamento interno e do relatório da 2ª Intervenção da Inspeção Geral da Educação e Ciência, a entrevista é vista como a “estratégia dominante”, assim, foi elaborado um guião servindo de guia na realização das entrevistas. Estas foram realizadas a membros com diferentes papéis na organização, no entanto tentamo-nos focar na opinião de diversos membros direção visto que, sendo o objetivo perceber o modo como a agregação de escolas foi aceite pela direção do agrupamento em estudo, foi tida em consideração a afirmação de Quivy & Campenhoudt (1998, p.71) que nos diz que “a segunda categoria de interlocutores recomendados para as entrevistas é a de testemunhas privilegiadas” assim conseguimos ter acesso às opiniões dos intervenientes deste processo. Procurou ter-se em atenção o ambiente na qual estas entrevistas foram realizadas, decorreram na escola sede, local familiar para os inquiridos e informou-se não só do objetivo do estudo, como também se assegurou o anonimato e a confidencialidade dos testemunhos e das declarações prestadas, analisando-se apenas os dados relevantes para o estudo. Foram tidos estes cuidados de modo a que os entrevistados sentissem confiança em partilhar

as suas opiniões, seguindo mais uma vez as indicações dos autores Bodgan & Biklen (1994, p.136) que defendem que “as boas entrevistas caracterizam-se pelo facto de os sujeitos estarem à vontade e falarem livremente sobre os seus pontos de vista”.

As entrevistas, neste estudo serviram como método de investigação para dar resposta ao objetivo do estudo assim, “as entrevistas exploratórias têm, portanto, como função principal revelar determinados aspectos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas suas leituras”. (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.69)

3- Técnicas de interpretação de dados

Os dados recolhidos para análise no presente estudo foram documentos orientadores, tais como o Projeto Educativo do Agrupamento, os Relatórios da Inspeção Geral da Educação e Ciência, o Regulamento Interno do Agrupamento bem como a legislação referente à agregação de escolas.

Posteriormente foram realizadas entrevistas semiestruturadas a representantes da direção e a professores pertencentes ao agrupamento.

Após a recolha dos dados anteriormente referidos, foi feita a análise dos mesmos, tendo em conta o tema em estudo e à forma como se decorreu todo o processo da constituição do agrupamento.

3.1- Análise de conteúdo

Para análise de conteúdo, reunimos documentos importantes na organização do agrupamento, tais como o último relatório da 2ª Intervenção da Inspeção Geral da Educação e Ciência. Neste relatório foi feita uma avaliação do Programa de Acompanhamento formulado após a 1ª intervenção, segundo o plano de melhoria do Agrupamento e das reflexões realizadas com a direção e os devidos responsáveis. Ao longo desta avaliação é destacada a determinação e o sentido de responsabilidade demonstrados pela direção do agrupamento, pelos docentes e por todos os intervenientes.

Foram realizadas entrevistas (guião disponível anexo V) a nove membros da direção do agrupamento, as quais foram realizadas na escola sede do agrupamento, no dia 31 de maio de 2016, entre as 10h00 e as 11h00 horas, na sala de professores e no gabinete da direção. As entrevistas foram iniciadas com a explicação dos objetivos destas e foi dada a garantia de que os dados recolhidos teriam em conta o anonimato e a sua confidencialidade. Com estas

entrevistas procurou-se perceber o modo como a política de agregação de escolas foi aceite pelas direções das mesmas. As questões centraram-se em saber como surgiu o agrupamento em estudo, saber a forma como este se encontra organizado a nível do órgão de gestão, saber de que forma é feita a gestão, como se caracteriza a relação existente entre a escola sede e as restantes escolas agregadas, bem como a relação entre as escolas dos diferentes ciclos. Procurou-se saber ainda a forma como a autonomia das escolas é entendida dentro do agrupamento, saber se a identidade das escolas foi tida em conta, isto é, se foi salvaguardada, saber a opinião de cada inquirido quanto ao que mais mudou com a constituição de agrupamentos e se considera que este processo trouxe mais vantagens ou desvantagens para as escolas.

Ao longo da entrevista foi solicitado que os entrevistados indicassem um aspeto positivo e um negativo associado ao tema e ainda que referissem quais as principais mudanças e dificuldades sentidas ao longo deste processo. Quis-se ainda saber se os inquiridos concordavam com esta política e se, na opinião de cada um, este método poderia influenciar de alguma forma o funcionamento de cada escola. Colocaram-se questões relativas às maiores dificuldades sentidas por parte da direção, na gestão e ainda quais os mecanismos encontrados pela mesma de modo a permitir uma boa adaptação ao processo.

Por fim as últimas questões procuraram saber a opinião dos inquiridos sobre o agrupamento no qual trabalham, se mudariam algum aspeto, caso pudessem, e foi perguntado qual o cargo que desempenhavam no agrupamento e há quanto tempo trabalham no mesmo, bem como a idade de cada um.

Na análise do Projeto Educativo do Agrupamento é visível a afirmação da cultura do agrupamento, partilhando as escolas, o lema do projeto “Construindo caminhos de mudança”, o compromisso “educar e formar cidadãos, dotando-os das competências, conhecimentos e valores necessários ao sucesso pessoal e profissional com vista à sua integração na vida ativa numa sociedade em constante mudança” (Projeto Educativo do Agrupamento, 2013, p7), os valores e os mesmos princípios.

Neste sentido podemos compreender que existe o objetivo de fazer um trabalho em conjunto com vista a alcançar um fim comum. Tal como o Regulamento Interno do Agrupamento que se percebe ter em conta a realidade e as necessidades de cada escola, visto tanto a nível individual como no seu conjunto, neste caso a realidade e as necessidades do agrupamento. Toda a comunidade escolar do agrupamento partilha dos mesmos direitos e deveres, tendo em conta o papel que desempenham na organização, sejam docentes, não docentes, alunos ou pais e encarregados de educação, seja qual for a escola do agrupamento, estes elementos são comuns.

CAPÍTULO III- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS/CONCLUSÕES

1- Imagem da Organização aos olhos dos seus intervenientes, apresentação e análise

Aceitação do Agrupamento

Neste tópico é feita a apresentação e respetiva interpretação dos dados recolhidos ao longo da pesquisa documental e nas entrevistas realizadas a membros do agrupamento em estudo. As entrevistas foram divididas em três partes, a primeira consistiu em apresentar aos entrevistados os objetivos do estudo e a pertinência da realização das entrevistas, na segunda parte foram colocadas todas as questões referentes ao tema e numa terceira fase procurou-se fazer uma breve caracterização do entrevistado, de modo a perceber o tipo de ligação que este tem com a organização.

Em primeiro lugar, no decorrer da entrevista foi solicitado aos entrevistados que estes descrevessem a forma como surgiu o agrupamento e como foi feita a integração das escolas pertencentes, bem como referissem o modo como está organizado o órgão de gestão. Com as respostas a estas questões os entrevistados referiram que o agrupamento foi constituído no ano de 2010 por imposição do Ministério da Educação e que dele fazem parte quatro escolas, incluindo jardins de infância, é ainda referido que a integração destas escolas foi feita seguindo a articulação curricular entre ciclos, (re)construindo um projeto educativo comum. Esta concordância de respostas leva-nos a dizer que estes docentes acompanharam o processo de constituição do agrupamento e o único entrevistado que não acompanhou este processo, uma vez que começou a trabalhar no agrupamento quando este já estava constituído, procurou saber a forma como este decorreu.

Em conversas informais com os entrevistados, foi possível perceber que, apesar desta ter sido uma medida imposta pelo Ministério, o processo decorreu de forma tranquila e organizada, colaborando as escolas agregadas para que todos os objetivos fossem alcançados e para que os timings fossem cumpridos.

Foi ainda possível compreender que os únicos ciclos de ensino que se mostraram descontentes com este processo foram as escolas de 1º ciclo, uma vez que nunca tinham estabelecido contacto com escolas de diferentes ciclos e que não concordavam com a criação de um documento orientador comum, visto que os seus objetivos seriam diferentes dos das restantes escolas. Os restantes ciclos e escolas não mostraram qualquer tipo de desagrado face a este processo.

O papel da gestão no agrupamento

Tendo em conta os tópicos abordados anteriormente procurámos perceber como é feita a gestão do agrupamento e das escolas a nível individual.

As respostas demonstram que os membros da direção partilham de uma visão comum, relativamente às funções dos coordenadores das escolas, que servem para fazer a ligação entre a direção do agrupamento e as escolas. Como afirma o Diretor a “nomeação de um coordenador para cada escola que estabelece a ligação entre esta escola e a direção” (E1). Estes coordenadores parecem ser vistos pela Direção como suas “extensões funcionais” em cada escola.

Os restantes entrevistados avaliam a direção, a partir das posições que ocupam na estrutura do agrupamento, caracterizando-a como muito centrada na aplicação formalista das diretivas oriundas por parte do Ministério. Como afirma um dos coordenadores a gestão é “centralizada, formal” (E6) e um docente do quadro “A gestão segue sempre as indicações por parte do Ministério da Educação e é feita de forma formal” (E8). O que leva a concluir que existe um certo distanciamento entre a direção do agrupamento e as escolas e que este funcionamento ainda não é consensual.

Esta gestão preocupa-se quanto à imagem que transparece para o Ministério, procurando responder de forma positiva a todas as indicações cumprindo as propostas e objetivos.

Tendo em conta estas preocupações da direção em dar resposta a todas as burocracias existentes, esta por vezes acaba por estar mais distante das escolas a nível individual. Como nos afirmou a Diretora em conversa informal, muitas vezes gostaria de passar mais tempo no “terreno”, isto é, nas escolas, do que fechada no gabinete a tratar de papelada. Estas afirmações demonstram consciência deste distanciamento a que se referem alguns entrevistados.

Perceções das relações entre escolas

Tendo em conta que as escolas agregadas têm realidades diferentes, resultantes dos contextos nos quais se encontram inseridas, foram pedidas as opiniões dos entrevistados quanto às relações entre escola sede e restantes escolas, bem como relativamente à relação entre escolas dos diferentes ciclos.

As várias opiniões expressam posições diferentes entre si, mais uma vez os representantes da direção partilham da mesma opinião, referindo que as relações entre escolas são excelentes “Existe uma relação excelente, sendo prova disso a realização e articulação vertical e toda a dinâmica estabelecida no Dia do Agrupamento, dia esse em que todas as escolas se unem e realizam atividades em conjunto” (Diretor do Agrupamento, E1).

Os restantes docentes têm diferentes opiniões entre si, caracterizam estas relações, na generalidade como sendo boas, no entanto referem que “(...) o facto das escolas do 1º ciclo serem distantes da escola sede, prejudica a relação. Esta acaba por ser mais fria e desligada” (E4), ou que “as escolas do 1º ciclo têm um certo “desdém” pela escola-sede sentindo-se obrigadas a participar na vida do Agrupamento” (E7). Este “desdém” por parte das escolas do 1º ciclo referido anteriormente poderá estar relacionado com o trabalho que estas desempenham no agrupamento.

É ainda referido que “A relação existente nos seus diferentes elos é de intimidade fraca e formal. Não existem deslocações/interações frequentes entre colegas da escola sede e restantes escolas do agrupamento” (E5) e que estas relações acabam por ser “de carácter formal” e rígidas, seguindo apenas “indicações legislativas” (E9).

Este desacordo de opiniões permite perceber que a relação entre escolas dos diferentes ciclos é boa, mas que, no entanto, as escolas do 1º ciclo são as que mais à parte se sentem, vendo como obrigação a integração no agrupamento e a participação em atividades relacionadas com o mesmo. Esta ideia de distância entre professores do 1º ciclo e os restantes é notória tanto através das entrevistas como na observação direta e conversas informais. Os docentes dos restantes ciclos de ensino consideram então estas relações como sendo boas, mas que por vezes acabam por ser avaliadas como protocolares, podendo existir maior interação e partilha entre escolas.

Podemos, no entanto, referir que ao longo da observação direta, foi possível verificar que alguns professores mantêm contacto com docentes dos diferentes ciclos, deslocando-se por vezes às escolas trocando pareceres e ideias sobre métodos pedagógicos e atividades a desenvolver com os alunos, no entanto estas práticas não se verificam por parte de todos os docentes.

Já no caso da direção, os entrevistados afirmam que esta promove um trabalho colaborativo, realizando reuniões entre professores dos diferentes ciclos.

Autonomia e identidade

Os agrupamentos de escolas são dotados de autonomia, neste sentido procurámos inquirir sobre a forma como é entendida em cada escola. O subdiretor do agrupamento refere na entrevista que “As orientações pedagógicas e administrativas são tomadas na escola- sede, sendo depois geridas pelos coordenadores de estabelecimento em cada uma das escolas” (E2) e um docente contratado diz-nos que “julgo que esta (autonomia) foi perdida com a criação de agrupamentos, visto que agora todas dependem das orientações da escola-sede” (E9), estes depoimentos dão a entender que as escolas a nível individual acabam por ser

organizações sem grande autonomia, acabando por depender das decisões da direção do agrupamento.

Para além deste assunto referente à autonomia, a identidade das escolas é também ele um tema relevante e, neste sentido procurou-se saber se cada escola conseguiu manter a sua identidade ou se, com a agregação todas passaram a ser vistas como um só. Foi referido que “Desde a formação do Agrupamento que trabalhamos todos para criar uma cultura comum, respeitando, porém, as diferenças e a identidade de cada uma das escolas” (E2), esta é uma opinião geral a todos os membros da direção, por outro lado, os restantes entrevistados afirmam que “Inevitavelmente passaram a ser vistas como um só” (E8). Sendo esta uma questão controversa, podemos realizar duas interpretações sobre as afirmações dos entrevistados, por um lado percebe-se que é do interesse da direção do agrupamento criar uma cultura comum, com a qual todos se identifiquem e se orgulhem, por outro cada escola sentiu que perdeu a sua própria identidade e que hoje em dia é apenas vista como uma escola pertencente ao agrupamento tal.

Como tal, muita coisa mudou com este processo organizacional, procurámos então fazer um levantamento dos aspetos que mais mudaram com a criação de agrupamentos.

Principais mudanças para as organizações

Para o Diretor o que mais se modificou foi “(...) a relação pedagógica e dinâmica das escolas e a articulação” (E1), o Subdiretor é da opinião que o que mais mudou foi “o conhecimento (que se tornou) mais próximo da realidade dos outros ciclos de ensino” (E2), um dos coordenadores afirma que “o que mudou principalmente foi a articulação curricular que permite que os alunos iniciem o seu percurso escolar no agrupamento desde o pré-escolar, até ao 12º ano” (E4). Dois dos docentes são da opinião que o que mais se alterou foi “o trabalho dos professores, que tiveram que conhecer os planos curriculares dos outros níveis de ensino” (E8) e ainda que passou a existir “mais centralização da parte administrativa” (E7). Estes aspetos acabaram, na opinião dos entrevistados, por afetar as organizações umas vezes positivamente outras de forma mais negativa, assim referem que este processo trouxe mais vantagens ou desvantagens para as escola, sendo uns da opinião que este processo trouxe mais vantagens para as organizações, tais como “a possibilidade de se ajudarem entre si” (E8), “a partilha de experiências e a articulação do currículo e mais efetividade” (E2), ao contrário de outros que são da opinião que “embora tenha trazido algumas coisas boas (...) as desvantagens são superiores visto que afetam mais as organizações” (E9), tais como a “perda de identidade; maior centralização; em alguns casos “ligações” forçadas sem serem queridas por ambas as partes” (E7).

Procurámos também saber quais as dificuldades sentidas ao longo de todo este processo. Segundo o Diretor “as principais mudanças e dificuldades foram: 1º obter o envolvimento de todos os intervenientes como se se tratasse apenas do trabalho de uma escola; 2º pensar na escola de uma forma mais alargada, o que teve influencia na gestão” (E1), um dos coordenadores diz-nos que “a escola-sede sentia-se “invadida” por elementos estranhos, colegas que não faziam parte dos respetivos quotidianos” (E5) e ainda temos o depoimento do Subdiretor que nos diz que este processo trouxe “maior dificuldade em articular as diferentes realidades” (E2). Todos os entrevistados realçam aspetos que mais afetam o papel que desempenham na organização.

Ao longo da análise das entrevistas, tem sido referido que esta medida organizacional suscita diferentes opiniões face à sua pertinência, quisemos fazer um balanço, solicitando a cada entrevistado que referisse um aspeto positivo e um negativo referente a este tema, assim os intervenientes destacaram como aspetos positivos: a “partilha pedagógica” (E1), o “percurso institucional mais estável/pedagogia integrada” (E5), o “alargamento da visão dos professores sobre o percurso escolar dos alunos” (E6) e a “interajuda” existente entre escolas (E9). Já como aspetos negativos, foi referida a burocracia, pela grande maioria dos entrevistados, “a dificuldade na gestão de muitas escolas” (E6); a “perda de identidade, a centralização de poder e as relações forçadas” (E7).

Quisemos saber ainda se os entrevistados concordam com a constituição de agrupamentos, mais uma vez as respostas não foram consensuais. Um adjunto do Diretor concorda afirmando que “permite uma articulação do trabalho desenvolvido com os alunos (...), o que acaba por ser uma mais valia tanto para o corpo docente como também para os alunos e respetivos encarregados de educação” (E3), já um docente do quadro do agrupamento não concorda, referindo que “(...) os aspetos negativos acabam por ter mais ênfase face aos positivos” (E7).

Sabendo de antemão, através das conversas informais com membros da comunidade escolar, que este processo tem influência nas escolas, procurou-se saber, se os entrevistados concordam com esta afirmação, e se sim, de que forma julgam que este processo pode influenciar as organizações.

Um docente contratado diz-nos que este processo influencia as escolas “na forma como são vistas nos contextos nos quais se encontram inseridas. As pessoas deixam de ser referir à escola como sendo a escola “tal” mas sim como ao “Agrupamento”” (E9), demonstrando a perda de identidade envolvida no processo, um outro docente refere que este processo tem influência “infelizmente não de forma positiva, visto que as escolas, principalmente os jardins de infância e as escolas do 1º ciclo foram prejudicadas com esta política. Passaram a depender de organizações escolares que nada têm a ver com elas” (E7), já o Diretor diz-nos que este processo “possibilitou uma maior articulação e conhecimento (...)”.

Deste modo todos concordam que este processo tem influencia no funcionamento das escolas, uns considerando que este efeito tem resultados positivos para as escolas, ao contrário de outros que julgam que apenas tem efeitos negativos, consoante o papel de cada um na organização, os membros da direção referem que este processo influencia de forma positiva, trazendo vantagens para as escolas, já os restantes entrevistados apontam questões de carácter mais negativo face a este processo e à influência deste nas escolas.

No entanto, face aos resultados apresentados tanto a nível do sucesso escolar, bem como no cumprimento de objetivos preestabelecidos, como o combate à indisciplina e ao abandono escolar é possível perceber que a constituição do agrupamento trouxe vantagens para as escolas, tendo estas evoluído de forma bastante positiva, no entanto compreendemos ainda que este trabalho ainda não acabou, muito ainda há a fazer para continuar a apresentar resultados positivos.

Reflexo do próprio agrupamento

Numa fase final procurou-se saber opiniões mais concretas referentes ao agrupamento em estudo, ocupando os entrevistados diferentes cargos na organização quisemos saber, consoante a visão que cada um tem do seu lugar na organização, o que consideram que mais dificulta a gestão do agrupamento. O Diretor aponta uma vez mais toda a burocracia envolvente como o fator que mais dificuldades cria, referindo ainda que “as constantes solicitações da tutela, a muita burocracia e as aplicações informáticas que deixam pouco tempo para pensar no agrupamento” (E1) um coordenador aponta “a produção abrupta de legislação” (E5) por parte do Ministério da Educação como um fator que afeta a gestão do agrupamento e ainda é referido “o número excessivo de alunos, docentes e não docentes” (E6).

Face a estas dificuldades e tendo em conta que foi referido que o agrupamento tem vindo a fazer um bom trabalho, tencionámos saber quais os mecanismos encontramos pela direção para fazer frente a essas adversidades. Entre eles foram destacados pelo Diretor “a constituição de grupos de trabalho que se apresentassem como verdadeiras lideranças intermédias” (E1), por um docente contratado, “a implementação de um Projeto Educativo de Agrupamento no qual se encontram inseridas atividades comuns às diferentes escolas” (E9), um outro docente refere que o mecanismo encontrado foi “seguir todas as indicações provenientes do Ministério da Educação” (E8).

A opinião dos entrevistados sobre a organização é relevante para este estudo, todos são da opinião de que o agrupamento funciona bem e, tanto o Diretor como o Subdiretor referem que este já tem a sua própria identidade, embora ainda seja referido que no início de cada ano letivo, com a entrada de novos docentes, esta identidade acabe por se ressentir. Um

coordenador diz-nos que “o agrupamento funciona de acordo com o enquadramento legal” (E5) e é ainda da opinião dos entrevistados que a organização “tem progredido em termos de dinâmica e resultados” (E6), mas que, no entanto, “ainda tem um longo percurso pela frente para poder funcionar de forma equilibrada e favorável” (E9).

No cômputo geral estas questões referentes ao agrupamento em específico acabam por não divergir muito, o que demonstra que os entrevistados estão cientes do trabalho que têm feito e da forma como este tem contribuído para o bom funcionamento da organização, no entanto quisemos, por fim, saber o que mudariam no agrupamento onde trabalham.

Esta questão reuniu as seguintes respostas: a burocracia, tal como já foi mencionado anteriormente é um dos aspetos que os entrevistados mais destacam face ao que mudariam na organização, visto que consideram que esta ocupa muito do tempo que poderia ser dedicado a outras questões; “as mentalidades” (E6 e E9) foi também um dos tópicos abordados; a “dinâmica das escolas” (E9); “as exigências excessivas por parte do Ministério da Educação” (E8); uma modernização a nível administrativo, referido pelo Diretor e ainda a necessidade de uma “menor centralização de poderes” (E7).

É notória, em relação à grande maioria das questões que existe discordância de opiniões entre os entrevistados.

Por um lado, a direção está sempre de acordo entre si, demonstrando opiniões e valores semelhantes, já os restantes entrevistados apresentam respostas díspares entre si, o que mostra que é uma direção coesa com um projeto partilhado por todos, demonstra também que criaram uma identidade de grupo que tentam transmitir ao agrupamento, mas também mostram que esse projeto e essa identidade ainda vão levar tempo até serem transmitidos e adquiridos por todo o agrupamento.

Da análise das entrevistas depreendemos que, de uma forma geral os entrevistados que não fazem parte da direção são mais céticos e críticos no que diz respeito às mudanças consequentes da constituição de agrupamentos. Os seus testemunhos deixam transparecer que esta mudança não foi simples de aceitar, criando situações difíceis de contornar para as escolas, como a autonomia e a identidade, como também, por exemplo, no que diz respeito às dificuldades dos professores em trabalhar em grande grupo, visto não estarem habituados. Já os membros da direção realçam a dificuldade em gerir o agrupamento, tendo em conta a dimensão organizacional e os recursos humanos disponíveis, mas afirmam que o agrupamento tem vindo a desenvolver um bom trabalho e que as escolas acabaram por ganhar com este processo.

É de salientar que os dados obtidos através das entrevistas apontam para a ideia de que, numa fase inicial a constituição do agrupamento não foi encarada como algo positivo, uma vez que foi um processo imposto pelo Ministério, mas que ao longo do tempo, com o trabalho

conjunto e com o cumprimento das indicações provenientes do Ministério da Educação, este tem vindo a aperfeiçoar o seu trabalho e a cumprir os objetivos estabelecidos.

A análise do Projeto Educativo do Agrupamento permitiu verificar que tal como foi referido ao longo das entrevistas, procura-se implementar/criar uma cultura de agrupamento, na qual todas as escolas partilhem valores, princípios e objetivos, o Regulamento Interno do Agrupamento dá a transparecer que o agrupamento tem conta a realidade e as necessidades de cada escola, a nível individual bem como no coletivo e procura dar resposta às necessidades de cada uma.

Já na análise do último relatório da 2ª Intervenção da Inspeção Geral da Educação e Ciência que procurou fazer a avaliação do Programa de Acompanhamento formulado após a 1ª intervenção, segundo o plano de melhoria do agrupamento e das reflexões realizadas com a direção e os devidos responsáveis, é conhecido o foco e o sentido de obrigação por parte da direção do agrupamento, pelos docentes e por todos os intervenientes em desenvolver um trabalho do qual toda a comunidade escolar se orgulhe e que seja reconhecido pelo percurso seguido e as opções tomadas.

2- Notas conclusivas

Para esta dissertação foi escolhido o tema referente à constituição de agrupamentos de escolas e ao longo deste estudo procurou-se perceber a forma como este processo foi aceite pelas escolas. Esta análise centrou-se num agrupamento de escolas localizado no concelho de Almada e quis-se saber que mudanças este processo provocou e de que forma a gestão das escolas passou a ser feita.

A constituição de agrupamentos “permite valorizar o trabalho em equipa dos docentes (...) permite um melhor enriquecimento da formação dos alunos, a melhor gestão de meios e recursos, quer humanos quer materiais” (Abreu, F. citado por Barbosa, M., 2004, p.11).

Face a esta finalidade, procurámos saber se estes objetivos também foram tidos em conta na organização em estudo e ainda se era possível responder às questões de partida.

De modo a recolher-se as informações necessárias para este trabalho, optou-se por uma análise qualitativa de modo a termos um conhecimento mais aprofundado da forma como se procedeu à criação do agrupamento. Estes tipos de informações foram conseguidas através da interação com a comunidade escolar, da análise de documentos do agrupamento e da realização de entrevistas. Assim, para se ter acesso a estes dados, foram frequentes as visitas ao agrupamento visto que, como defendem Bogdan & Biklen (1994, p.48) “os investigadores qualitativos frequentam os locais de estudo porque se preocupam com o contexto”.

A nível do contexto no qual o agrupamento se encontra inserido, é importante referir que as escolas se encontram um pouco distantes entre si, principalmente as escolas do 1º ciclo, daí o distanciamento a que estas se referem face à escola sede, mas que, no entanto, a Direção procura que esta distancia não seja tão notória através da realização de reuniões comuns entre docentes. O corpo docente é estável, à exceção da escola sede que tem alguns professores em regime de contrato, o que por vezes acaba por prejudicar a cultura existente, uma vez que, com a constante entrada e saída de professores, esta acaba por ser mais difícil de implementar.

Procurando dar resposta às questões de partida é possível concluir que todo este processo influenciou e afetou as escolas, quer a nível da identidade de cada uma, uma vez que, com os depoimentos de alguns entrevistados é possível perceber que a nível individual as escolas deixaram de ser reconhecidas pelo seu nome e passaram a ser vistas como parte integrante do agrupamento, mas que a Direção procura respeitar esta identidade.

Face à autonomia, com a criação dos agrupamentos, as escolas passaram a ser dotadas de autonomia referente a competências que até então apenas o Ministério da Educação tinha poder sobre elas.

Este processo não foi bem aceite por todos os intervenientes da comunidade escolar, principalmente pelas escolas do 1º ciclo, como já foi anteriormente mencionado, assim, a direção adotou mecanismos que procuravam dar resposta às dificuldades sentidas com a agregação, esta procurou promover uma gestão participativa e democrática, proporcionando a participação da comunidade escolar e desenvolver o seu papel a nível social e pedagógico, bem como a nomeação de coordenadores responsáveis por estabelecer a relação entre escolas e direção do agrupamento. Sendo este último, um dos mecanismos mais referidos pelos entrevistados. Este método de gestão permite fazer chegar à direção as necessidades de cada escola, podendo esta reunir condições e adaptar medidas para dar resposta a estas necessidades.

Relativamente à relação entre escolas, fazendo todas parte de uma só organização, nem sempre as relações acabam por se estabelecer como o desejado. As relações de certa forma são boas, existindo por vezes espírito de interajuda e partilha, no entanto, algumas escolas acabam por se sentir deslocadas do agrupamento o que acaba por tornar as relações mais frias e distantes.

As principais mudanças existentes associadas a esta política educativa centram-se a nível organizacional e local, a nível da autonomia das escolas, novos procedimentos de gestão, prestação de contas a instituições reguladoras, noções distintas do papel do diretor escolar e a heterogeneidade dos alunos.

Ponto isto, a gestão dos agrupamentos, tal como Barroso & Carvalho (2009, p.12) defendem, deve focar o seu trabalho

(...) nas questões pedagógicas e que é aí que deve residir o essencial das mudanças da organização e funcionamento das escolas. Essa intervenção é necessária para gerir, em cada escola, a heterogeneidade dos alunos preservando, ao mesmo tempo, os princípios comuns à universalização do ensino público

E este agrupamento ao longo dos anos tem vindo a seguir estes princípios orientadores. Tendo sido imposto este processo de (re)constituição da rede escolar pública, este veio trazer um modelo único de organização escolar para todas as instituições de Portugal. Este processo teve como principais objetivos a poupança nos custos administrativos, a centralização do poder dos serviços e a redução do número de escolas espalhadas pelo país pois, segundo Barbosa (2004, p.8) “de cerca de treze mil (...) passa-se para cerca de oitocentas unidades de gestão”.

Sem dúvida que as entrevistas e a interação com a comunidade escolar foram o método de recolha de dados que permitiu a seleção de informação e dados relevantes para o estudo, através das opiniões e dos pareceres dos entrevistados foi possível perceber o impacto que a agregação de escolas causou na organização em estudo, no entanto com a análise de documentos como o Projeto Educativo, o Regulamento Interno e do último relatório da 2ª Intervenção da Inspeção Geral da Educação e Ciência, percebemos que a direção do agrupamento ao longo destes seis anos tem procurado criar uma cultura de agrupamento comum partilhando os mesmos valores, princípios e objetivos.

Estes documentos contam a verdade sobre a organização, apresentando as necessidades de cada escola e procuram apresentar soluções que possam responder a estas carências e é ainda possível concluir que a direção bem como toda a comunidade escolar se tem focado em garantir que desenvolvem um trabalho que vá ao encontro do esperado por todos.

Apontando as vantagens deste processo, estas assentam na partilha de responsabilidades educativas, na expansão da educação pré-escolar, na construção de percursos escolares integrados, articulação esta entre níveis e ciclos educativos. É ainda uma vantagem a relação e a comunicação mais direta e próxima entre escolas e direção, no que diz respeito à procura de soluções, visto que ao ser mais estreita esta relação, existe um maior empenho e colaboração na procura de respostas para os problemas do “terreno”, bem como a gestão partilhada de jardins de infância e escolas do 1º ciclo, que durante anos estiveram isoladas. A administração dos agrupamentos é partilhada com o Ministério da Educação e Ciência e Fazendo um balanço sobre todo o processo e toda a influência que teve, apesar de todas as desvantagens apresentadas, os aspetos positivos são superiores e prevalecem porque o sucesso melhorou, porque o trabalho passou a ser mais integrado porque trocam mais experiências entre os outros níveis de ensino, seis anos depois todos concordam que o

agrupamento tem feito um bom trabalho, mas que ainda se avizinha um longo caminho pela frente.

BIBLIOGRAFIA

Aires, Luísa (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Porto: Universidade Aberta;

Barbosa, Manuel (2004). *Actas do XII Seminário – O Futuro da Escola Pública em Portugal – Que Papel para os Agrupamentos de Escolas*. Guimarães;

Barroso, João (2000). *Autonomie et modes de régulation locale dans le système éducatif*. *Revue Française de Pédagogie*, número 1, volume 130, s.l.;

Barroso, João (1996). *Autonomia e Gestão das Escolas 1974-1999, Continuidade e Rupturas*, Lisboa: Ministério da Educação;

Barroso, João (1997). “A Formação em Administração Educacional em Portugal”, comunicação apresentada em Barroso, J. *Organização pedagógica e disciplina escolar: uma abordagem sócio histórica*. Colóquio, Educação e Sociedade (1995);

Barroso, João e Luís Carvalho (2009). *La gestión de centros de enseñanza obligatoria en Portugal* em J. Gairín (Ed), *La gestión de centros de enseñanza obligatoria en Iberoamérica*. S.l.: Redage, s.l.;

Benavente, Ana (2001). “Revista Ibero Americana de Educación”, número 27 pp.99-123;

Bogdan, Robert e Sari Biklen (1994). *Investigação em Educação*. Porto: Porto Editora;

Brocanelli, Cláudio (2010). *O Ensino de Filosofia e a possibilidade de uma experiência filosófica na atualidade*. Tese de Doutoramento em Educação- Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília;

Brunet, Luc (1995). *Clima de Trabalho e Eficácia da Escola*. Lisboa: Dom Quixote;

Campenhoudt, LucVan e Raymond Quivy (1995), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva 2ª edição;

Costa, Jorge; António Neto-Mendes e Alexandre Ventura (2004). *Políticas e gestão local da Educação*. Aveiro: Universidade de Aveiro;

Costa, Jorge (1996). A pesquisa de terreno em sociologia. In A. Santos Silva e J. Madureira Pinto (Eds.), Metodologia das ciências sociais (2014). Porto: Afrontamento;

Espaço Professor; Magazine de Educação (2013), O que mudou na Educação em Portugal. Porto: Porto Editora;

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

Lima, Licínio (2004). O Agrupamento de Escolas como novo escalão da administração desconcentrada. Braga: Universidade do Minho;

Meirinho, Manuel e António Osório (2010), “O Estudo de caso como estratégia de investigação em Educação” in EDUSER Revista de Educação volume. 2, Bragança;

Ministério da Educação (2013) <http://www.dge.mec.pt/> (acedido em 4 abril de 2016);

Murillo, J (2007)Sistema Educativo Nacional de Portugal – Breve evolução histórica do sistema educativo;

Orbegoso, Arturo (2009) *El clima organizacional. Qué es y cómo analizarlo.* <http://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo/> (acedido em 4 de junho de 2016);

Projeto Educativo, (2013);

Silva, Augusto Santos e José Madureira Pinto (2014) , Metodologias das Ciências Sociais (16ª edição), Porto, Edições Afrontamento;

Vala, Jorge (1986). *A análise de conteúdo.* em A. Santos Silva e J. Madureira Pinto (Eds.), Metodologia das ciências sociais (2014). Porto: Afrontamento;

Victora, C.G.; Kanuth, D.R. & Hassen. Ma. De N.A.(2000): *Metodologias Qualitativa e Quantitativa in Pesquisa Qualitativa em Saúde- Uma Introdução ao Tema.* Capítulo 3. Tomo Editorial;

Yin, Robert (1994). Pesquisa Estudo de Caso- Desenho e Métodos (2ª edição). Porto Alegre: Bookman

Legislação:

Despacho Normativo nº 27/1997

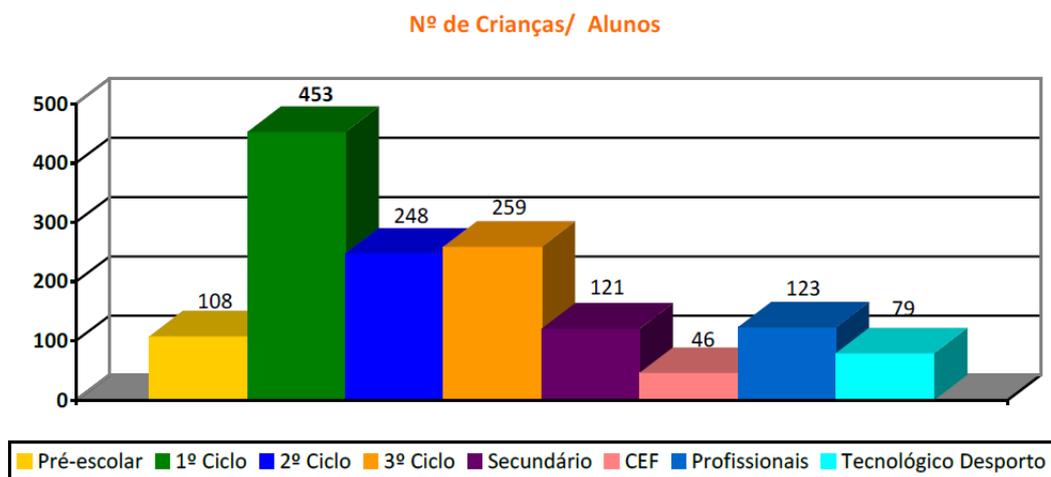
Decreto-Lei nº 115 A/ 1998

Despacho Normativo nº 13 313/2003

Decreto- Lei nº 75/2008

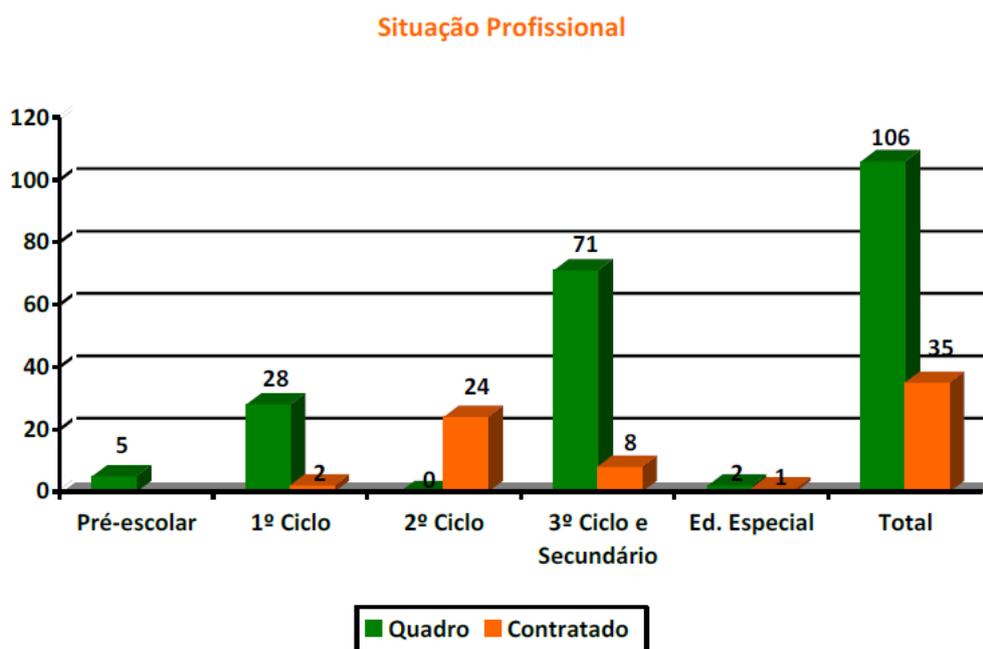
ANEXOS

ANEXO I - Número de Alunos do Agrupamento



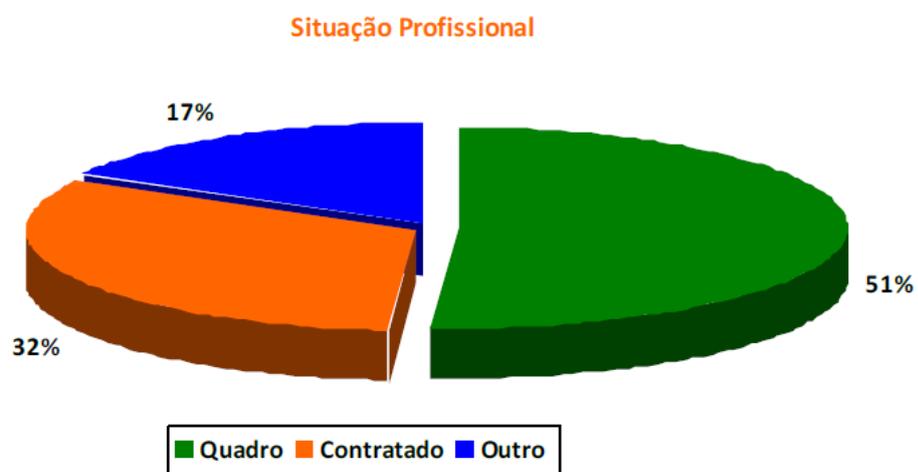
(Fonte: Projeto Educativo, 2013)

ANEXO II- Situação Profissional do corpo docente do Agrupamento



(Fonte: Projeto Educativo, 2013)

ANEXO III- Situação Profissional do corpo não docente do Agrupamento



(Fonte: Projeto Educativo, 2013)

Anexo IV- Tabelas das Entrevistas (Respostas chave dos entrevistados)

Questão 4

| Entrevistado 1 Diretor | Entrevistado 2 Subdiretor | Entrevistado 3 Adjunto do Diretor | Entrevistado 4 Coordenador de Departamento | Entrevistado 5 Coordenador de Departamento/ Diretor de Curso | Entrevistado 6 Coordenador da equipa de autoavaliação | Entrevistado 7 Professor do Quadro de Agrupamento | Entrevistado 8 Professor do Quadro/ Diretor de turma | Entrevistado 9 Professor contratado |
|--|------------------------------|--------------------------------------|---|---|--|---|---|---|
| nomeação de um coordenador ligação entre esta e a direção | ligação com a direção | ligação entre a escola e a direção | Formal; centralizada | centralizada; formal, | Cumpe escrupulosamente as diretivas de tutela | Justa, no entanto deveria haver mais articulação e atividades conjuntas | A gestão segue sempre as indicações por parte do Ministério; formal | Coordenador que comunica a gestão seguindo indicações |

Questão 5

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|-----------|--|-----------|----------------|---------------------------------|-------------------------|--|-------------------------------------|--|
| Excelente | Relação muito boa; Realização de atividades em parceria | Excelente | Igualmente boa | Institucionalizada/ burocrática | É boa mas pode melhorar | É boa mas tem o fator distância a prejudicar | É boa existindo ajuda entre escolas | Boa, embora de carácter formal para seguir indicações legislativas |

Questão 6

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|---|---|---------------|-----------------------|---------------------------|--|--------------|---|
| As orientações são dadas pela direção e geridas pelos coordenadores | As orientações são dadas pela direção e geridas pelos coordenadores | As orientações são dadas pela direção e geridas pelos coordenadores | Têm autonomia | Autonomia fragilizada | Cada escola tem autonomia | As decisões estão demasiado centradas na escola sede | É respeitada | Foi perdida com a criação de agrupamentos |

Questão 7

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|-----------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Cada escola continua a ter a sua identidade | São respeitadas | As identidades são salvaguardadas | Procurou-se respeitar a identidade | A identidade é salvaguardada | Há identidade de Agrupamento; As identidades foram salvaguardadas | São todas vistas como um só | São vistas como um só | Passaram a ser vistas como um só. |

Questão 8

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---------------------------------|---|---------------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------------|---------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| A relação pedagógica e dinâmica | O conhecimento da realidade dos outros ciclos | A relação pedagógica e dinâmica | Articulação curricular | O olhar sobre o aluno | Articulação entre ciclos | Centralização da parte administrativa | O trabalho dos professores | Dinâmica das escolas |

Questão 9

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|--------------------------|--------------------------|---------|-----------|--------------|--------------------------|--------------|-----------|--------------|
| Vantagens e desvantagens | Vantagens e desvantagens | Nenhuma | Vantagens | Desvantagens | Vantagens e desvantagens | Desvantagens | Vantagens | Desvantagens |

Questão 10

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|--|--|--|--|---|--|--|---|--|
| Positivo: partilha pedagógica; Negativo: burocracia | Positivo: Partilha Negativo: burocracia | Positivo: Partilha Negativo: burocracia | Positivo: Articulação curricular Negativo: Burocracia | Positivo: Pedagogia integrada Negativo: ameaças da autonomia | Positivo: papel do professor no percurso escolar Negativo: dificuldade em gerir | Positivo: articulação Negativo: perda de identidade | Positivo: articulação Negativo: perda de autonomia | Positivo: interajuda Negativo: perda de autonomia |

Questão 11

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|--|------------------------------------|--------------------------|--|------------|----------------------------|---|---|--------------------|
| Envolver todos os intervenientes; Toda a gestão | Articular as diferentes realidades | Burocracia e articulação | A gestão das escolas; Dimensão da organização | Burocracia | Adaptação à nova realidade | Dinâmicas da escola; Dimensão da organização | Gestão do corpo docente; Adaptação dos planos curriculares | Gestão das escolas |

Questão 12

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------------|
| Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Sim | Não | Sim | Em parte sim outra não |

Questão 13

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|------------------------------------|---|---------------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|---|------------------------|--|
| Possibilitou uma maior articulação | Todos tiveram que se adaptar à nova realidade | Influencia devido à articulação | Sim, devido à articulação entre ciclos | Sim, devido à autonomia das escolas | Na uniformização de procedimentos | De forma negativa; Dependência das escolas | Sim, de forma positiva | Sim, na forma como as escolas são vistas |

Questão 14

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|--|--|---|------------------------------|----------------------------------|---|---|--------------|---|
| As solicitações de tutela; Burocracia; Aplicações informáticas | Adaptação à nova realidade, tanto a nível pedagógico como organizativo | A circulação pelas escolas do agrupamento | A gestão de todas as escolas | A produção abrupta de legislação | O número excessivo de alunos, docentes e não docentes | As escolas não estarem todas a “remar” para a mesma direção | A burocracia | A resposta às necessidades das organizações |

Questão 15

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|------------------------------------|-----------------------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------|--|
| Constituição de grupos de trabalho | Criação de lideranças intermédias | Cumprir os objetivos esperados pelo ME e autarquias | Nomeação de coordenadores de escolas | Via institucional burocrática | Criação do papel do ajunto | Realização de atividades em comum | Seguir as indicações do ME | Implementação de um Projeto de Agrupamento |

Questão 16

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---------------------------------|-------------------------------------|--|--------------|--|---|------------------------------------|--|---|
| O agrupamento já tem identidade | Já conseguiu criar a sua identidade | As escolas do 1º ciclo e do pré-escolar são as que sofrem maiores alterações | Funciona bem | Funciona de acordo com o enquadramento legal | Tem progredido em termos de dinâmica e resultados | Podia ter mais atividades em comum | Tem um bom funcionamento e tem feito um bom trabalho | Tem ainda um longo percurso pela frente |

Questão 17

| E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|---|--------------|--|-----------------|-----------------|--|---------------------|-----------------------------------|
| Terminava com a burocracia; Modernização administrativa | Acabava com os papéis a preencher; Apostava nas novas tecnologias | A burocracia | Acabar com a burocracia; Mais trabalho em equipa | Não mudava nada | As mentalidades | Menor centralização; Visitas às escolas do agrupamento | As exigências do ME | Dinâmica de escolas; Mentalidades |

Anexo V- Guião das Entrevistas

Guião da Entrevista **Entrevista semiestruturada**

Agrupamento de Escolas Francisco Simões

1ª Parte- Protocolo da Entrevista

Esta entrevista será realizada no âmbito de um trabalho de investigação inserido numa dissertação de Mestrado na área de Administração Escolar, do Instituto Universitário- ISCTE.

Todas as entrevistas serão analisadas com base nos objetivos do estudo, nomeadamente perceber o modo como a política de agregação de escolas foi aceite pelas direções das escolas, mais concretamente no Agrupamento em estudo. Será assegurada a confidencialidade e o anonimato das declarações prestadas.

2ª Parte

- 1- Descreva-nos, por favor, como surgiu o Agrupamento de Escolas Francisco Simões e como foi feita a integração das escolas?

R: O Agrupamento de Escolas Francisco Simões é constituído pelo Jardim de Infância do Feijó, escolas do 1º ciclo com Jardim de Infância Maria Rosa Colaço e Chegadinho e pela Escola Básica e Secundária Francisco Simões.

O Agrupamento surgiu na sequência dos processos de reordenamento e agregação de unidades educativas enquadradas na lei e por opção.

A integração foi feita a partir da unidade organizacional, agrupamento centralizado, (re)construindo o projeto pedagógico comum, articulação curricular entre níveis e ciclos educativos.

- 2- Como se encontra organizado o órgão de gestão do Agrupamento?

R: O órgão de gestão é composto por um Diretor, subdiretor e três adjuntos (no que respeita à Direção). A Diretora responde perante o Conselho Geral e tem um órgão (Conselho Pedagógico) consultivo com as respetivas estruturas de coordenação pedagógica. Os vários departamentos estão representados no Conselho Pedagógico, bem como o Coordenador de Diretores de Turma e Projeto Tecnológico.

3- Como é feita a gestão do Agrupamento e das escolas a nível individual?

R: Centralizada, formal, procurando a gestão de acordo com a legislação em vigor.

4- Como caracteriza a relação existente entre a escola sede e as restantes escolas do Agrupamento?

R: A relação existente nos seus diferentes elos é de intimidade fraca e formal. Não existem deslocações, interações frequentes entre colegas da escola sede e as restantes escolas do Agrupamento.

5- Como caracteriza a relação existente entre as escolas dos diversos ciclos?

R: A relação existente nas escolas do Agrupamento é uma relação institucionalizada/burocrática.

6- Tendo em conta a hierarquia do Agrupamento, como é entendida a autonomia de cada escola?

R: A autonomia é um processo que requer confiança e qualquer agrupamento forçado pela lei ou por requisitos de “recrutamentos” de alunos fragiliza a autonomia. Talvez por necessidade burocrática/ exigência de tutela se reforça os mecanismos de controlo e não de autonomia de unidade.

7- Considera que a identidade de cada escola foi salvaguardada, ou estas são vistas como um só?

R: A identidade é salvaguardada como resistência a uma permanência no Agrupamento que alguns elementos consideram “forçada”.

8- Na sua opinião o que mais mudou com a criação de Agrupamentos de escolas?

R: Qualquer Agrupamento fica com um olhar diferente para o aluno – o “aluno” começa na pré e pode seguir até ao 12º ano. As transições de ciclo são mais harmoniosas e o desenvolvimento integral do aluno pode ser melhor conseguido.

9- No seu entender, esta política educativa trouxe mais vantagens ou desvantagens para as Escolas e porquê?

R: Vantagens- nos agrupamentos de média dimensão, políticas integradoras e articulação entre ciclos.

Desvantagens- nos agrupamentos de grande/mega dimensão, práticas centralizadas, burocráticas e de controlo (exagerado).

10- Indique um aspeto positivo e um negativo associado a esta política educativa.

R: Negativo- perante as ameaças da autonomia, existem mecanismos de recentralização da unidade (agrupamentos) para a tutela.

Positivo- um percurso institucional mais estável/pedagogia integrada.

11- Quais foram as principais mudanças e dificuldades sentidas com esta política?

R: A escola sede sentia-se “invadida” por elementos estranhos, colegas que não faziam parte dos respetivos quotidianos. Por outro lado, as articulações são mais no “papel” burocrático, do que efetivos (entre ciclos do 1º e 2º).

12- Concorda com constituição de Agrupamentos? Justifique.

R: Concordo, respeitando a vontade das unidades a integra, segurando um critério associado à territorialidade/proximidade, respeito pela autonomia sem perder de vista o Projeto Educativo do Agrupamento. Os agrupamentos devem ter no máximo/limite 1500 alunos.

13- Considera que a agregação de escolas pode influenciar o funcionamento das mesmas?
Se sim, de que forma?

R: A agregação deve ter em conta o número de alunos que comporta. Ao mesmo tempo, há uma cristalização entre a necessidade de descentralização e a figura tutelar-legislativa dos Direitos (órgão unipessoal). Se o Ministério da Educação fala em autonomia, a descentralização no Agrupamento não se verifica

14- O que mais dificulta a gestão de um Agrupamento de Escolas?

R: A produção abrupta de legislação. Tem de haver “estabilidade legislativa”, por outro lado, as Câmaras e o Ministério da Educação tutelam parte integrante dos Agrupamentos.

15- Quais foram os mecanismos encontrados pela direção de modo a adaptar-se a esta nova realidade organizacional?

R: A adaptação foi e é conseguida por via institucional burocrática.

16- Qual a sua opinião sobre o atual Agrupamento?

R: O Agrupamento funciona de acordo com o enquadramento legal.

17- Se pudesse, o que mudaria no Agrupamento?

R: Não me permitiria mudar/alterar, já que os imperativos legais pouca margem de manobra concedem.

3ª Parte

1- Que lugar ocupa no Agrupamento?

R: Coordenador de Departamento/Diretor de Curso

2- Há quanto tempo trabalha no Agrupamento?

R: 7 anos (continuamente) + 2 anos

3- Idade

R: 61 anos

Obrigada pela colaboração