

Entrevista N.º 1 – Entrevista ao Presidente do Conselho Executivo

Data de Realização: 06/04/2010

Caracterização profissional do entrevistado

- **Habilitações académicas/Universidade que conferiu o grau:** Licenciatura em Geografia, pela Universidade do Porto; Pós-graduação em Administração e Gestão Escolar, pela Escola Superior de Educação; 1º Ano do Mestrado em Administração e Gestão Escolar, pela Universidade Católica.
- **Situação profissional:** Professor do Quadro de Zona Pedagógica.
- **Tempo de serviço na carreira docente:** Vinte e três anos.
- **Tempo de serviço nesta escola:** dezoito anos.
- **Em quantas escolas já exerceu a profissão docente?** Três escolas.
- **Há quanto tempo exerce o cargo de Presidente do Conselho Executivo nesta escola?**
Dezasseis anos.
- **Exerceu este cargo em mais alguma escola?** Não.
- **Além de presidente do Conselho Executivo, que outros cargos já desempenhou no ensino? E nesta escola?** Presidente do Conselho Pedagógico, Presidente do Conselho Administrativo, todos exercidos nesta escola.

Investigadora: Ao abrigo do Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, esta escola assinou, em Setembro de 2007, um Contrato de Autonomia com o Ministério da Educação. Quais os motivos que estiveram na base desta decisão?

Entrevistado: A vontade de ter um Contrato de Autonomia já vinha a arrastar-se desde a saída do Decreto-lei n.º 115-A/98, onde já se fazia referência à possibilidade de contratualização da autonomia. A única experiência que nós tínhamos era a escola da Ponte, situação que em alguns aspectos nos poderia agradar. Sempre foi uma ideia nossa encontrar alguma margem de mais responsabilidade, não digo mais independência mas estarmos menos dependentes de decisões burocráticas administrativas que nos bloqueavam. Por exemplo, na altura tínhamos lançado uma proposta de constituição de currículos alternativos, que era uma inovação, e estivemos oito meses à espera que viesse uma aprovação do DEB. O projecto, que era para iniciar em Setembro, acabou por iniciar em Fevereiro ou Março que, foi o tempo que demoraram a aprovar e nós tivemos que recuperar por ter professores com oito e nove horas extraordinárias, pois em Março, já tínhamos os horários completos e não podiam receber mais as horas do projecto. Foi um bocado complicado. Se tivéssemos um pouco mais de autonomia, pequenas coisas como esta, podiam ter avançado logo. Houve, portanto, pormenores que nos levaram a ter vontade de avançar para o contrato de autonomia. Outro exemplo é o facto de na altura existirem muitas correntes que diziam que os psicólogos iriam sair das escolas e iam passar para centros de apoio a diversas escolas. Ora, nós, que sempre tivemos uma psicóloga sediada cá na escola, queríamos garantir, por força do contrato, que a teríamos sempre afectada à escola.

Investigadora: Que estratégias de auscultação aos actores foram desencadeadas?

Entrevistado: Nós montámos uma equipa abrangente da escola, que era a equipa da autonomia. Essa equipa tinha representantes dos alunos, dos pais, da autarquia, dos professores, dos funcionários, tinha, também, membros do conselho pedagógico, os cinco coordenadores de departamento e representantes da Assembleia de Escola. Tentámos ter um grupo de trabalho alargado. Como tínhamos a noção de que era muita gente e não era possível fazer um trabalho mais eficaz com tanta gente a funcionar em auditório, criámos, dentro desse grupo, um grupo a que demos o nome de grupo operacional. Este grupo fazia propostas que depois eram levadas ao grande grupo para aprovação. Foi feita também uma auscultação a toda a escola. Foram feitas apresentações por essa equipa sobre os timings, o que se pretendia, quais as nossas dúvidas, no fundo foi explicado à escola o que se pensava que era a autonomia. Como nesse grupo estavam os cinco coordenadores dos departamentos, eles foram auscultando os professores sobre as margens de autonomia que gostariam de ter. Com os outros grupos,

alunos e funcionários, também houve essa preocupação. No fim, foi elaborado um documento que era a nossa proposta de contrato de autonomia que foi apresentada e aprovada em Assembleia de Escola. Este processo de aprovação em Assembleia de Escola não foi fácil. Nós fomos muito ambiciosos na nossa proposta de contrato de autonomia, queríamos romper com o Decreto-lei n.º 115-A/98. A nossa perspectiva de autonomia era ir além da lei pois para cumprir a lei não precisamos de nenhum Contrato de Autonomia. Tínhamos tido o Piloto de Avaliação Externa que tinha identificado uma série de dificuldades da escola, nomeadamente a nível de articulação entre os diversos grupos funcionais, departamentos, grupos de docência, Conselho Executivo, Conselho Pedagógico, Assembleia de Escola. Havia ali alguma dificuldade e uma das propostas que tínhamos era, precisamente, alterar toda a lógica de funcionamento do Decreto-lei n.º 115-A/98 inclusivamente a forma de eleição e de representação nos vários grupos, a constituição do Conselho Pedagógico, ou seja, tentámos ser um bocado ambiciosos e aí a própria escola não se sentiu muito confortável em alterar uma regra que estava instituída. De maneira que houve algumas reuniões acesas e intensas da Assembleia de Escola até se chegar a um documento que reflectisse o que a maioria da escola pretendia com o Contrato de Autonomia. Depois apresentámos essa proposta aos órgãos do Ministério da Educação e não foi aceite. Em sede de negociação, entre a escola e o grupo de trabalho criado pelo Ministério de Educação, embora o grupo de trabalho não tenha conseguido encontrar nada que os levasse a pôr em causa a nossa proposta, a verdade é que depois veio uma proposta do Ministério da Educação que disse quais os limites, sem hipótese de negociação.

Investigadora: Isso vem ao encontro de uma pergunta que lhe pretendia fazer e que era a de saber como caracteriza o papel da Direcção Regional da Educação e outros órgãos do Ministério da Educação em todo este processo, se manifestaram algum tipo de poder e influência, se exerceram uma acção directa junto da escola ou deixaram a organização decidir livremente sobre o rumo a seguir?

Entrevistado: Manifestaram. Dias antes da segunda reunião com o grupo de trabalho, em sede de negociação, recebemos orientações a dizer que o teor do Contrato teria de ser alterado, teria de ter oito ou nove pontos indicados por eles e, portanto, a escola teria de gerir de entre aqueles oito pontos os que queria incluir no Contrato. Foi uma negociação do Contrato de Autonomia com muito pouca autonomia.

Investigadora: Que argumentos apresentaram os órgãos do Ministério da Educação para não aceitarem algumas das vossas propostas?

Entrevistado: Apresentaram um argumento muito simples, contrariavam a lei. Mas a minha perspectiva sempre foi a de que para cumprir a lei não é necessário ter um Contrato de Autonomia. Um Contrato de Autonomia existe quando é perceptível que alguns aspectos da lei impedem que as escolas sejam diferentes. Então aí faz-se o Contrato, não é contra a lei mas será à margem da lei.

Investigadora: Pouco tempo depois de a escola ter assinado o Contrato de Autonomia é aprovado o Decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, que revoga o Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, e aprova um novo regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Na sua opinião, qual o impacto deste novo Decreto-lei na autonomia da escola? O Contrato de Autonomia teve de ser alterado em resultado da aprovação daquele Decreto-lei?

Entrevistado: Quando saiu o Decreto-lei n.º 75/2008 nós ficámos muito contentes porque muito do que queríamos ter em sede de Contrato de Autonomia acabámos por ver reflectido no Decreto-lei n.º 75/2008. A esse nível nós ficámos muito contentes. No entanto, depois ficámos com a sensação que tínhamos um Contrato de Autonomia que nos limitava relativamente à aplicação do Decreto-lei n.º 75/2008, ou seja, algumas das regras que nós tínhamos colocado como coisas boas, comparado com o 115 o que tínhamos era relativamente bom, com o 75 já era relativamente mau, ou seja, estávamos aquém do que o 75 nos proporcionava. Como nesta escola estamos numa situação em que ainda estamos ao abrigo do 115, ainda não tivemos a necessidade de pegar no Contrato de Autonomia, revê-lo e dizer que neste momento há coisas que têm de ser renegociadas. Estamos mais ou menos a um ano do fim do contrato e de qualquer maneira terá de existir alguma renegociação.

Investigadora: Disse há pouco que houve algumas reuniões acesas e intensas da Assembleia de Escola até se chegar a um documento que reflectisse o que a maioria da escola pretendia. Gostaria que clarificasse um pouco melhor este ponto.

Entrevistado: Havia algumas questões que o grupo de trabalho apontou e propôs para aprovação na Assembleia de Escola que não foram bem aceites pelos membros docentes da Assembleia de Escola.

Investigadora: E pelos restantes membros foram bem aceites?

Entrevistado: Pela maior parte dos restantes membros foram bem aceites. Um dos elementos que estava na Assembleia de Escola e que fazia parte do grupo de trabalho acabou por levar para a Assembleia de Escola posições que ele tinha tentado colocar no grupo de trabalho e que não tinham sido aceites. Na Assembleia de Escola adoptou a postura de que aí já dominava porque os outros não estavam lá.

Investigadora: Na sua opinião o Contrato de Autonomia introduziu alterações no funcionamento dos órgãos de administração e gestão da escola?

Entrevistado: Houve uma pequena alteração que era a nomeação dos coordenadores de departamento. O presidente do Conselho Executivo propunha, não designava, um nome que era ratificado pelo departamento, ou seja, em vez de ser o departamento a eleger as pessoas que queria, era o presidente do Conselho Executivo que apresentava um nome que era depois validado pelo departamento.

Investigadora: Como caracteriza as relações do Conselho Executivo com os restantes órgãos de administração e gestão da escola?

Entrevistado: A relação do Conselho Executivo sempre foi uma relação normal. Na altura tínhamos três órgãos em funcionamento, Conselho Executivo, Conselho Pedagógico e Assembleia de Escola e não funcionavam em uníssono. Estamos a falar do Conselho Executivo que era um órgão constituído por três pessoas que eram eleitas, em grupo, por toda a gente, pais, alunos professores, funcionários. Depois tínhamos um Conselho Pedagógico com quem o Conselho Executivo tinha de trabalhar que era eleito por elementos de fora. Os departamentos elegiam os seus representantes no Conselho Pedagógico, os pais elegiam os seus representantes, os funcionários também, ou seja, havia uma série de eleições que nomeavam

peessoas para trabalhar no Conselho Pedagógico. Na Assembleia de Escola, os professores e os funcionários também eram eleitos por voto secreto, os pais eram designados e os representantes da autarquia também. Ou seja, havia um conjunto de situações em que era como nós termos a selecção nacional e o seleccionador nacional, com a responsabilidade máxima pelos resultados, e dizer assim: os clubes vão eleger os jogadores que vão jogar na selecção mas o treinador é que é responsável, neste caso o Presidente do Conselho Executivo, pelos resultados que obtiver, quando a responsabilidade da escolha da equipa não tinha sido dele. Quer dizer, existia na escola, no ambiente escolar, a lógica da irresponsabilidade. Por outro lado, a situação de o responsável pelos resultados não ser o responsável pela equipa também desresponsabiliza automaticamente. A Assembleia de Escola era o órgão máximo da escola, tomava as decisões máximas, no entanto, os coordenadores de departamento não estavam no órgão máximo, estavam no Conselho Pedagógico que era um órgão meramente consultivo, o que é paradoxal. Ou seja, o coordenador do departamento muitas vezes recebia as decisões da Assembleia de Escola através de um elemento do departamento, por exemplo, que o informava, no grupo, que a Assembleia tinha decidido alguma coisa. Por outro lado, o membro da Assembleia de Escola que era o representante do órgão máximo da escola recebia as informações via coordenador de departamento que era hierarquicamente inferior. Havia aqui alguma dificuldade de organização funcional da escola.

Investigadora: E acha que com o Contrato de Autonomia essa situação se alterou?

Entrevistado: A nossa proposta inicial de Contrato de Autonomia alterava isso, pretendia colocar, por exemplo, um coordenador e um subcoordenador, em que o coordenador estaria na Assembleia de Escola e o subcoordenador estaria no Conselho Pedagógico. Ou seja, no órgão máximo estaria o representante máximo do departamento e no órgão de deliberação, consultivo, estaria um outro professor só com trabalho a nível pedagógico.

Investigadora: Mas, pelo que já referiu anteriormente, essa proposta foi recusada pelo Ministério da Educação.

Entrevistado: Sim, essa proposta foi recusada.

Investigadora: E quais foram os motivos invocados?

Entrevistado: nenhuns. Aliás, o grupo de trabalho, a quem apresentámos a nossa proposta de Contrato, não a conseguiu rebater. Consideraram que, de facto, o que nós estávamos a propor era exactamente tentar dar resposta aos resultados da avaliação externa. Curiosamente, o Decreto-lei n.º 75/2008 vem ao encontro desta proposta e, do meu ponto de vista, foi uma pena e um desperdício de oportunidades, por parte do Ministério da Educação, não ter arriscado e ir um bocado mais além. Estamos a falar de vinte e duas escolas, se estivéssemos a falar de quinhentas ou cem escolas eu entendia que era muito complicado, mas estamos a falar de vinte e duas escolas que tinham sido seleccionadas, que foram avaliadas, que tinham demonstrado, já, que eram estruturas bem organizadas, responsáveis e a funcionarem bem, portanto, o risco seria muito diminuto e, no entanto, não houve a coragem de, mesmo com essas vinte e duas, arriscar.

Investigadora: A vida da escola tornou-se mais ou menos burocratizada, no sentido de depender de normas e regras formais rígidas e estandardizadas?

Entrevistado: A vida na escola praticamente não se alterou com o Contrato de Autonomia. A única coisa que eu vejo de vantagem em relação ao Contrato de Autonomia é que, pela primeira vez, a escola olhou para si própria em termos de números e de resultados. E isso, saber analisar os nossos resultados, a nossa taxa de sucesso, a qualidade do sucesso e colocar índices de análise, que nunca tinham sido falados nas escolas, foi muito bom. Acabou, aliás, por se tornar uma vantagem aquando da avaliação docente.

Investigadora: Mas para fazer isso não é necessário ter um Contrato de Autonomia.

Entrevistado: Hoje, para fazer isso não, mas temos novos normativos legais. Eu senti que uma das mais-valias de termos feito o Contrato de Autonomia dois anos antes da avaliação docente era que os nossos professores já tinham experiência de definir objectivos. Ou seja, pelo menos essa parte, tirando toda a controvérsia paralela que existiu, não foi complicada para os nossos

docentes porque eles já tinham passado por essa experiência, já tinham trabalhado esse tipo de análises.

Investigadora: Enuncie os aspectos positivos e negativos, que do seu ponto de vista, o Contrato de Autonomia introduziu na escola.

Entrevistado: Eu acho que negativos não há, não podemos dizer que o Contrato de Autonomia prejudicou a escola, de todo. Agora, não nos trouxe foi as mais-valias que nós ambicionávamos, que nós pensávamos que iríamos ter.

Investigadora: O Contrato de Autonomia aumentou o poder decisório da escola em matérias relevantes, por exemplo, a nível financeiro, pedagógico, administrativo-processual, político?

Entrevistado: Não, não. Nós nunca pedimos mais dinheiro, pedimos melhor gestão do dinheiro, geri-lo de forma diferente. Pedimos uma gestão bi-anual em vez de anual e não foi alterado, não foi considerado. Pedimos uma forma de gerir o orçamento privativo da escola também de forma mais facilitadora, dentro das normas da contabilidade pública, mas também isso não foi autorizado. Do ponto de vista financeiro ganhámos quarenta e quatro horas de crédito horário para podermos usar em projectos, pagar a professores ou transformar em equivalente financeiro, isso foi a única mais-valia que tivemos.

Investigadora: E em termos pedagógicos?

Entrevistado: Em termos pedagógicos não fazemos mais do que o que já fazíamos antes. Tínhamos já um projecto Pós-Z que era um projecto inovador de preparação dos alunos para o acesso ao ensino superior. No âmbito desse projecto temos parcerias com escolas espanholas e com a universidade de Santiago de Compostela para poder encaminhar alunos para medicina, por exemplo, área onde tinham alguma dificuldade em entrar. Temos alunos com médias de 17,5 ou 18 que não conseguem entrar em medicina, mas que são alunos brilhantes, fantásticos e nós tentámos criar um projecto virado para essas situações. Já tínhamos esse projecto antes do Contrato de Autonomia, não melhorou por aí. Criámos o projecto In-Z, esse sim nasceu no

ano em que celebrámos o Contrato de Autonomia embora não tenha nascido dentro do Contrato de Autonomia.

Investigadora: Se a escola não tivesse Contrato de Autonomia não seria possível criar esse projecto?

Entrevistado: Seria possível, pedíamos autorização à Direcção Regional de Educação, como fizemos. Esse projecto, In-Z, está a ser observado, neste momento, pela equipa de acompanhamento local do Contrato de Autonomia, a CLACA. É um projecto voltado para o ensino básico em que alterámos a lógica de turmas, de grupos, de número de alunos por turma, introduzimos tutorias, introduzimos mais do que um director de turma nas turmas mais complicadas. Ou seja, tratámos os alunos como seres individuais e não como grupos de alunos. A lógica do projecto é a de que numa turma não são todos iguais e dando o mesmo a todos estaríamos a dar o que servia a muito poucos e o que não servia a muitos. Com o crédito das quarenta e quatro horas, obtidas por força do Contrato de Autonomia, conseguimos, por exemplo, colocar dois professores numa turma a fazer par pedagógico, dividir a turma. Quer dizer, o Contrato de Autonomia possibilitou agilizar algumas situações. A nível dos recursos humanos, um dos benefícios que as escolas, com Contrato de Autonomia, tiveram foi poder iniciar os contratos a nível de escola mais cedo que as outras escolas. No entanto, no ano lectivo 2007/2008 não foi possível manter na escola os professores que interessavam e contratá-los por oferta de escola, pois a informação de que nós podíamos contratar professores a partir do dia um de Setembro, por oferta de escola, só nos chegou no dia três ou quatro de Setembro. Ora, os professores foram colocados antes, dia trinta e um de Agosto, ou dia um de Setembro, e as escolas com contrato de autonomia foram retiradas do concurso. Ou seja, nós tivemos professores que, tendo estado cá no ano anterior, queriam cá continuar e que nós queríamos que continuassem e que se viram impedidos de ficar, eles pelo facto de a escola ter sido retirada do concurso e a escola viu-se impedida de os contratar porque eles entretanto foram colocados. Eu penso que não foi por mal, mas houve ali um lapso de tempo de dois, três dias, que foi o suficiente para não conseguirmos contratar os professores que queríamos. A possibilidade de contratar por oferta de escola é uma vantagem, em vez de recebermos um número que corresponde a um indivíduo qualquer temos a possibilidade de conhecer o indivíduo, através de

uma entrevista. Não quer dizer que se acerte sempre, mas a verdade é que há mais possibilidade de poder escolher.

Investigadora: Considera que os objectivos definidos no Projecto Educativo e no Contrato de Autonomia estão a ser atingidos? Quais as principais dificuldades?

Entrevistado: Estão. As principais dificuldades continuam a ser uma lógica de burocratização, ou seja, nós continuamos muito dependentes de autorizações da Direcção Regional de Educação seja para o que for. Se quisermos meter menos um aluno numa turma temos de ter uma autorização. Depois vem a inspecção e vem verificar as inconformidades, se fizemos se não fizemos. Há aqui uma lógica de gestão, na minha opinião, errada. Por exemplo, há situações em que temos dois grupos de alunos totalmente diferentes que cabem numa turma mas que se nós os juntarmos a possibilidade de eles virem a ter sucesso é diminuta. A nossa proposta, muitas vezes, é a de fazer duas turmas mais pequenas mas mais homogéneas em que possa haver um trabalho mais útil. Ora, isso, financeiramente, não é aceitável porque sai mais caro. A nossa opinião é a de que sai muito mais barato separar a turma e ter dois professores durante um ano ali a trabalhar com aquele grupo de alunos e eles terem sucesso do que juntá-los, poupar um professor e no ano seguinte metade deles reprovar.

Investigadora: Ou seja, a escola não tem autonomia para fazer isso?

Entrevistado: A escola não tem autonomia para fazer isso, quer dizer, a escola pode propor, depois vem a inspecção e manda refazer tudo porque as turmas têm que estar com um mínimo de vinte e quatro alunos.

Investigadora: Quer dizer, esta escola que tem contrato de autonomia tem de respeitar o número de alunos por turma imposto por lei.

Entrevistado: Sim, sim. Mas, se me permite, gostaria de frisar que para nós o Contrato de Autonomia não é nem independência, nem só autonomia por si só, que isso só não vale, mas é responsabilização. Se autonomia é equivalente a maior responsabilização, então nós dizemos que nos responsabilizamos por esta decisão que é boa para a organização, para a escola e para

os alunos. Agora, essa responsabilização continua nos órgãos superiores. Repare, falar de autonomia é um contra senso. Quem está nos órgãos de decisão superior são políticos. Para um político, a sua vida é ganhar poder, adquirir poder, portanto, quando os políticos adquirem o poder e o direito de o exercer é contranatura pegar no poder que conquistaram e dá-lo. Não é fácil, não é nada fácil o poder político abrir mão do poder que conquistou e de facto a autonomia continua a não passar do papel. Se virmos bem, nos documentos desde o vinte e cinco de Abril aparecem referências à autonomia, à descentralização, à desconcentração, tudo isso aparece desde o primeiro minuto e, no entanto, nunca passou do papel para a prática. Desta vez houve uma tentativa um pouco mais arrojada mas mesmo assim está muito, muito limitada a autonomia. A escola é autónoma para cumprir os normativos e para cumprir o que as direcções regionais e a tutela mandam.

Investigadora: Qual a sua opinião sobre os resultados atribuídos pela comissão da avaliação externa a esta escola? O diagnóstico presente no relatório corresponde à realidade? De que forma o processo de avaliação externa condicionou as estratégias de gestão desta escola?

Entrevistado: Parte do nosso Contrato de Autonomia tinha a ver com dar respostas às debilidades encontradas no piloto de avaliação externa, ou seja, o piloto de avaliação avaliou-nos, fez um relatório, identificou uma série de dificuldades que a escola tinha, e outras coisas boas que a escola tinha. Esta já era uma escola seleccionada, uma escola com bons resultados, portanto, à partida, nunca seria uma má escola. Desse relatório retirámos toda a informação com base na qual elaboramos a nossa proposta de contrato de autonomia. Foi um relatório muito bem elaborado. Acho que pelo facto de as pessoas não estarem totalmente ligadas ao Ministério da Educação (eram professores universitários, directores de centros de formação, um ou outro presidente de Conselho Executivo) contribuiu para uma observação mais independente, mais isenta. Quando temos uma avaliação externa feita pela inspecção, os inspectores pertencem ao Ministério da Educação, conhecem as escolas, já têm as ideias pré-formadas do que é e não é, quem são as pessoas e quem não são. Aqui não, eram pessoas que não conhecíamos. Fizeram um bom relatório, nos dois dias que estiveram na escola conseguiram tirar uma fotografia à escola com muita nitidez, acho que foram muito perspicazes na forma como analisaram.

Investigadora: Como caracteriza a participação dos elementos não docentes nos órgãos de administração e gestão da escola? O Contrato de Autonomia alterou esse modo de participação?

Entrevistado: Nós sempre tivemos uma Associação de Pais dinâmica, sempre tivemos pais nos vários órgãos, nunca tivemos essa dificuldade. Temos neste momento um pai como presidente do Conselho Geral Transitório, o que demonstra de facto o impacto ou a força que têm os pais nos novos órgãos. Ao nível do Conselho Pedagógico temos uma representante dos pais activa, dinâmica, que funciona muito bem, embora na nossa opinião, e já na nossa proposta inicial de Contrato de Autonomia o afirmámos, o Conselho Pedagógico não devesse ter pais. O Conselho Pedagógico deveria ser constituído apenas por professores ou especialistas de pedagogia. Os pais deveriam estar com mais força no órgão máximo e não no Conselho Pedagógico que é eminentemente técnico.

Investigadora: O Contrato de Autonomia gerou novos modos de pensar e de agir?

Entrevistado: O Contrato de Autonomia não teve tempo de fazer isso, primeiro porque não era o que nós queríamos, depois porque chegámos à conclusão que não houve coragem de dar autonomia, portanto, o que a escola tem, seja com autonomia ou sem autonomia, é a lei. Ou seja, enquanto não houver a preocupação de os legisladores colocarem na própria lei as margens de autonomia previstas desde o início, iremos continuar a ter a letra da lei e a impossibilidade prática. Eu não veria com maus olhos que o Contrato de Autonomia permitisse ir além da lei, mas, pelos vistos, em termos formais, em termos jurídicos, isso não é possível. A única hipótese é que quando se faz uma lei venha já lá previsto o que é que as escolas com autonomia podem fazer.

Investigadora: O Contrato de Autonomia termina no final do ano lectivo 2010/2011. Tendo em conta a experiência desta primeira fase, considera pertinente a candidatura da escola a uma segunda fase?

Entrevistado: Depende dos termos em que venha a ser proposto. Se calhar algumas das coisas que nós achámos que eram muito importantes em termos de Contrato de Autonomia acabaram plasmadas no Decreto-lei n.º 75/2008. No entanto, há muitas coisas para além disso. Agora

depende, se formos convidados a renovar o Contrato provavelmente iremos ter a preocupação de propor algo que nos permita de facto ser diferentes, que nos permita ter mais facilidade e flexibilidade na decisão.

Investigadora: E se nessa altura acontecer o que aconteceu desta vez em que o Ministério da Educação impôs as regras?

Entrevistado: Sabe que na última reunião que tivemos com a Direcção Regional de Educação, em sede de negociação, quando viemos embora, a sensação com que a Direcção Regional de Educação ficou foi a de que eu não iria assinar o Contrato. Eu saí da reunião muito desagradado porque a lógica que saiu de lá era que os compromissos da escola eram para manter mas os compromissos que queríamos que o Ministério da Educação assumisse não foram assumidos. Perante isto pensei que estavam a brincar comigo provavelmente. Nós temos todas as responsabilidades, mantemos tudo e todos os compromissos e da parte da tutela não há rigorosamente nada. Eu vim embora mesmo com vontade de terminar por ali. E acho que eles se aperceberam disso pois, à noite, tive uma série de telefonemas e houve uma série de pressões no sentido de me convencerem a assinar dizendo que era melhor, que estes eram os primeiros passos e que depois as margens de autonomia iriam ser aumentadas. Lembro-me de um comentário muito giro de um representante de uma das escolas que assinou contrato de autonomia que foi o seguinte “Eu para mim não preciso de mais nada, basta-me ter assinado o contrato e agora as pessoas vão falar da escola. Em termos mediáticos, de imagem e de marketing isto já é muito bom, já nem é preciso mais nada”. De facto, a escola ganhou mediatismo, a escola foi falada, montanhas de pessoas sabem que esta é uma das vinte e duas escolas com contrato de autonomia. Isso não é mau, é bom, aumenta o prestígio, a imagem da escola, mas, por outro lado, pensa-se que temos obrigação de fazer mais e aí é que é diferente, porque, de facto, nós não temos mais hipóteses do que as outras escolas de fazer seja o que for. As regras são exactamente as mesmas, aí não alterou nada.

Investigadora: Penso que existe uma comissão local de acompanhamento do Contrato de Autonomia.

Entrevistado: Sim existe, é a CLACA.

Investigadora: Como é constituída essa comissão?

Entrevistado: A comissão é constituída por um elemento escolhido pela escola ligado à educação, que no nosso caso é o presidente do Centro de Formação das escolas do Concelho, um representante da autarquia, um representante da DREN, um representante dos pais e dois representantes da escola.

Investigadora: Que tipo de acompanhamento é que está a ser feito?

Entrevistado: Nós fazemos anualmente um relatório de execução do Contrato de Autonomia que apresentamos a essa comissão. A comissão analisa esse relatório e faz verificações de confirmação do que lá está referido através de entrevistas aos actores envolvidos. No fim a CLACA elabora um parecer sobre o relatório que a escola apresentou.

Investigadora: Ao longo destes dois anos de vigência do contrato, como caracteriza as relações que a Direcção Regional de Educação e outros órgãos do Ministério da Educação têm mantido com a escola? Um controlo mais apertado ou menos rígido? Mais regular ou mais espaçado no tempo? Mais directo ou mais subtil?

Entrevistado: As relações são absolutamente normais e não sinto que haja um controlo mais apertado. Agora, é evidente que nós passámos a ser uma escola que no final do ano tem de fazer um relatório do que fez e esse relatório tem de ser submetido à autarquia, à Direcção Regional, aos pais, aos professores. Isso antigamente não existia. Mas isso é uma coisa boa, é uma das mais-valias que eu coloco no contrato, a obrigação de ano a ano olharmos para trás e vermos se o que fizemos está de acordo com o que nos propusemos fazer ou se, pelo contrário, estamos a ir por caminhos contrários. E o facto de termos o olhar externo da CLACA, não um olhar de punição mas um olhar de observação e de alerta é positivo. O projecto Pós-Z, por exemplo, é um projecto que a CLACA nunca viu com bons olhos, achava que era um projecto elitista, que não se coaduna com a função de uma escola pública. Só este ano depois de auscultarem pais e alunos envolvidos no projecto é que chegaram à conclusão que seria um bom projecto.

Investigadora: Na sua opinião, qual a percepção que os professores têm do Contrato de Autonomia da escola. Acha que eles o consideram vantajoso?

Entrevistado: Os professores não sentiram grandes alterações, ou seja, sabem que a escola tem um Contrato de Autonomia mas se tiveram alguma vez a percepção de que isso mudou as suas vidas penso que não, porque também não mudou.

Investigadora: Tem contacto com outras escolas que assinaram contrato de autonomia?

Entrevistado: Sim.

Investigadora: E qual é a opinião das outras escolas?

Entrevistado: A opinião é que em quase todas as situações o contrato ficou aquém da proposta.

Entrevista N.º 2 – Entrevista ao Presidente do Conselho Pedagógico

Data de Realização: 08/04/2010

Caracterização profissional do entrevistado

- **Habilitações académicas/Universidade que conferiu o grau:** Licenciatura em Geografia, pela Universidade do Porto; Pós-graduação em Administração e Gestão Escolar, pela Escola Superior de Educação; 1º Ano do Mestrado em Administração e Gestão Escolar, pela Universidade Católica.
- **Situação profissional:** Professor do Quadro de Zona Pedagógica.
- **Tempo de serviço na carreira docente:** Vinte e três anos.
- **Tempo de serviço nesta escola:** Dezoito anos.
- **Em quantas escolas já exerceu a profissão docente?** Três escolas.
- **Há quanto tempo exerce o cargo de presidente do Conselho Pedagógico nesta escola?** Dezasseis anos.
- **Exerceu este cargo em mais alguma escola?** Não.
- **Além de presidente do Conselho Pedagógico que outros cargos já desempenhou no ensino? E nesta escola?** Presidente do Conselho Executivo, Presidente do Conselho Administrativo, todos exercidos nesta escola.

Investigadora: Ao abrigo do Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, esta escola assinou, em Setembro de 2007, um Contrato de Autonomia com o Ministério da Educação. O Conselho Pedagógico foi ouvido? De que forma?

Entrevistado: Parte dos elementos que faziam parte da equipa que construiu o projecto de Contrato de Autonomia faziam parte do Conselho Pedagógico, por exemplo, os coordenadores de

departamento, eu próprio, dois outros elementos do Conselho Executivo, o representante da Associação de Pais, a psicóloga e a coordenadora de projectos.

Investigadora: Qual foi a posição do Conselho Pedagógico relativamente a esta temática? Tratou-se de uma posição consensual ou verificaram-se divisões entre os seus membros?

Entrevistado: O Conselho Pedagógico nunca foi chamado a pronunciar-se relativamente a isso. O Conselho Pedagógico é um órgão consultivo, isto era uma actividade de escola, havia alguns elementos do Conselho Pedagógico que pertenciam à equipa que construiu o projecto de Contrato de Autonomia, mas o Conselho Pedagógico nunca foi chamado a votar favoravelmente ou não, não tinha que emitir parecer.

Investigadora: Em qual dos seguintes domínios pedagógico, administrativo-processual, financeiro, cultural, se verificou uma maior autonomia decisória na escola?

Entrevistado: Podemos dizer que, eventualmente, a nível de gestão de recursos humanos, pela possibilidade de contratação a nível de escola mais acelerada, e a nível de gestão pedagógica, pela possibilidade de lançar alguns projectos, que a inexistência do contrato não impedia, mas de facto conseguimos fazer algum trabalho ao nível da gestão pedagógica com base no contrato.

Investigadora: Na sua opinião, o Contrato de Autonomia introduziu alterações no funcionamento do Conselho Pedagógico?

Entrevistado: Não, a proposta que fizemos à tutela é que iria introduzir alterações na constituição do Conselho Pedagógico. Os pais, os funcionários e os alunos deixariam de ter representação no Conselho Pedagógico que passava a ser constituído apenas por professores. Mas, como a nossa proposta não foi aprovada, tudo se manteve ao abrigo do Decreto-lei n.º 115-A/98.

Investigadora: E em termos de articulação entre o Conselho Pedagógico e os restantes órgãos de administração e gestão da escola, com o Contrato de Autonomia verificou-se maior articulação?

Entrevistado: Não, não se verificou nenhuma alteração.

Investigadora: Como caracteriza o clima em que decorrem as reuniões do Conselho Pedagógico?

Entrevistado: O clima é ótimo, mas o Conselho Pedagógico acaba por ser um órgão que perde muito tempo a tratar de assuntos que não são de cariz pedagógico, porque é o único local em que eu consigo encontrar os coordenadores de departamento, os representantes de todos os órgãos da escola e, portanto, aproveito estas reuniões para passar muita informação, tratar de muitos assuntos que não são eminentemente pedagógicos.

Investigadora: O clima alterou-se com o contrato de autonomia?

Entrevistado: Não, o clima é normal. Em quase todos os órgãos onde existe responsabilidade, essa responsabilidade leva a que as pessoas, mesmo que estejam descontentes com a tutela e com as políticas, acabem por ter consciência que estão num órgão de trabalho, de decisão e que, portanto, têm que ser verdadeiros profissionais e pôr de lado o mal-estar ou os ventos desfavoráveis que vão surgindo.

Investigadora: Como caracteriza, actualmente, a participação dos elementos não docentes, ao nível do Conselho Pedagógico?

Entrevistado: Nós temos fomentado bastante que os representantes dos alunos no Conselho Pedagógico tenham uma intervenção mais activa. Eles têm estado em quase todas as reuniões, normalmente quando vão ao pedagógico já fizeram uma reunião ou já foram sondando os colegas para levarem algumas críticas ou algumas sugestões é, portanto, uma actividade dinâmica. A participação dos funcionários é menor. Não estão sempre presentes, umas vezes estão outras vezes não, e não têm uma acção muito forte dentro do Conselho Pedagógico. Os pais têm tido uma posição muitas vezes crítica no levantamento de questões e, portanto, são elementos úteis, não nas questões pedagógicas mas nas questões do dia-a-dia da escola, da gestão da escola, de questionar algumas acções, algumas actividades.

Investigadora: E considera que o Contrato de Autonomia de alguma forma contribuiu para influenciar essa participação?

Entrevistado: Não, não. O Contrato de Autonomia não teve influência na maior ou menor participação dos elementos não docentes ao nível do Conselho Pedagógico.

Investigadora: A vida na escola tornou-se mais ou menos burocratizada no sentido de depender de normas formais, rígidas e estandardizadas?

Entrevistado: A escola não ficou mais burocratizada, mas continua burocratizada. Nós pensávamos que, por força do Contrato, iríamos conseguir ultrapassar a burocracia existente mas não o conseguimos, ou seja, nós continuamos muito dependentes de autorizações superiores. Para realizar alguma acção, mesmo que saibamos que é boa para a escola e nos responsabilizemos, estamos sempre dependentes que alguém superior nos dê essa autorização para avançar. Às vezes as autorizações são rápidas outras vezes são morosas e essa morosidade põe em causa alguma acção imediata.

Investigadora: Considera que os objectivos definidos no Projecto Educativo e no Contrato de Autonomia estão a ser atingidos?

Entrevistado: Sim, pelo menos em termos de metas estamos a atingir.

Investigadora: Quais os que são mais difíceis de atingir e porquê?

Entrevistado: Das metas que nós pusemos algumas eram metas naturais, por exemplo, a melhoria do sucesso. Colocámos outros objectivos, tais como melhorar a qualidade do sucesso, ou seja, não basta ter sucesso, é necessário ter um sucesso de qualidade. Não basta o aluno transitar, o objectivo agora é que ele passe a transitar com melhores classificações. No ensino secundário pretende-se que as médias passem de doze ou treze valores para catorze ou quinze, portanto, pretende-se aumentar o número de classificações superiores a catorze. Isso é um objectivo mais ambicioso e mais difícil de alcançar até porque o tipo de alunos não é sempre o mesmo, há anos em que há alunos com mais dinâmica, com mais capacidade, com mais vontade de trabalhar e há outros anos em que as coisas pioram. Não há uma normalização da tipologia de alunos, os alunos não são todos iguais, o que faz com que esses objectivos sejam difíceis de atingir.

Investigadora: Enuncie os aspectos positivos que, do seu ponto de vista, o Contrato de Autonomia introduziu na escola.

Entrevistado: O hábito de definir objectivos. Acho que os professores e os vários actores da escola habituaram-se a definir objectivos, saber onde é que estávamos e para onde é que queríamos ir. De resto, em termos do próprio Contrato não nos trouxe mais-valias. Trouxe algum mediatismo, trouxe a imagem de sermos uma das vinte e duas escolas a nível nacional que tem um Contrato de Autonomia mas penso que a escola não sente o Contrato como uma coisa que fez mudar práticas, hábitos e resultados etc. Deve haver muitos professores que até sabem que a escola é uma das vinte e duas que assinou o contrato mas que se calhar nunca leram o Contrato de Autonomia, nem sequer sabem o que lá está plasmado.

Investigadora: Como caracteriza o papel/actuação dos professores, actualmente, nesta escola?

Entrevistado: Penso que o papel dos professores é o mesmo, embora se assista, em algumas situações, a alguma má preparação por parte dos professores. Há alguma inexperiência ao nível de relacionamento com os alunos, de exigência, de rigor, de disciplina, há algumas lacunas em alguns professores que ainda não conhecem o ambiente da escola. Nós somos uma escola extremamente exigente em termos de comportamento e sentimos que às vezes os próprios alunos ficam um bocado baralhados porque há professores que são extremamente rigorosos na maneira de estar na sala de aula, no comportamento nos corredores, não deixam que os alunos andem de bonés. Há uma série de regras que impomos e que exigimos e há professores que vêm de outras escolas que não estão habituados a essa exigência e acabam por ter um comportamento diferente. Os alunos sentem isso e abusam e depois, às vezes, as coisas complicam-se por culpa de uma inexperiência, do desconhecimento de algumas regras.

Investigadora: A comissão de acompanhamento do contrato elabora anualmente um relatório sobre a forma como tem decorrido a implementação do contrato. O Conselho Pedagógico toma conhecimento do teor desse relatório?

Entrevistado: Sim, a escola toda toma conhecimento desse relatório. Esse relatório é apresentado ao Conselho Pedagógico, chega aos professores por intermédio dos coordenadores

de departamento, chega aos alunos através dos representantes dos alunos, chega aos pais através dos representantes dos pais, portanto, toda a escola fica a conhecer.

Investigadora: E qual tem sido a posição do Conselho Pedagógico em relação ao teor desse relatório?

Entrevistado: Tem sido favorável. Os membros do conselho pedagógico são também responsáveis pelo funcionamento da escola, se o relatório dá alguma indicação de que alguma coisa não está a correr bem, isso tem de ser utilizado de forma a mudar alguma prática, alguma atitude. E essa é a responsabilidade do coordenador de departamento perante essa informação de alguém de fora que analisou, ver muito bem se estamos no caminho certo ou se temos de mudar alguma coisa.

Entrevista N.º 3 – Entrevista ao Presidente da Assembleia de Escola

Data de Realização: 08/05/2010

Caracterização profissional do entrevistado

- **Habilitações académicas/Universidade que conferiu o grau:** Licenciatura em Engenharia Electrotécnica, pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto; Profissionalização em serviço em Matemática, pela Escola Superior de Educação do Porto.
- **Situação profissional:** Professor do quadro de nomeação definitiva.
- **Tempo de serviço na carreira docente:** 30 anos.
- **Tempo de serviço nesta escola:** vinte e um anos.
- **Em quantas escolas já exerceu a profissão docente?** Nove escolas.
- **Além do cargo de presidente da Assembleia de Escola que outros cargos já desempenhou no ensino? E nesta escola?** Director de turma, coordenador pedagógico de turma (ensino recorrente), membro da Assembleia de Escola.

Investigadora: Ao abrigo do Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, esta escola assinou, em Setembro de 2007, um Contrato de Autonomia com o Ministério da Educação. Quais os motivos que estiveram na base desta decisão? Tratou-se de uma vontade/necessidade da escola ou, de algum modo, a escola foi pressionada a fazê-lo?

Entrevistado: A Assembleia de Escola foi aliciada a aprovar o Contrato de Autonomia, pelo presidente do Conselho Executivo, com base em promessas de mais horas de crédito semanal para exercício de cargos, maior autonomia na escolha/oferta de cursos. A Assembleia de Escola aprovou a decisão de solicitar ao presidente do Conselho Executivo que apresentasse uma proposta de Contrato, já que a escola tinha sido convidada pelo Ministério da Educação, na sequência do processo de avaliação externa a que tinha sido sujeita e a que tinha concorrido.

Investigadora: Como caracteriza a forma como a escola organizou o processo que conduziu à assinatura do contrato? Por exemplo, foram desencadeados mecanismos de auscultação aos actores? Se sim, quais?

Entrevistado: O presidente do Conselho Executivo criou uma comissão para a redacção do Contrato: um elemento da Assembleia de Escola, um representante dos encarregados de educação, o coordenador da equipa de projectos e os cinco coordenadores de departamento. Daí resultou uma proposta de Contrato apresentada à Assembleia de Escola pelo presidente do Conselho Executivo diferente da apresentada na dita comissão.

Investigadora: Qual foi a posição da Assembleia de Escola relativamente a esta temática? Tratou-se de uma posição consensual ou verificaram-se divisões entre os seus membros?

Entrevistado: À excepção de uma professora, que era incondicionalmente a favor das propostas do presidente do Conselho Executivo, tanto professores como pais e alunos não concordaram com a proposta do presidente do Conselho Executivo. Até o elemento representante da autarquia a pôs em causa, dado que contrariava a legislação em vigor. A pedido do presidente do Conselho Executivo, a Assembleia de Escola criou uma comissão que redigiu outra proposta de contrato de autonomia. Esta proposta da Assembleia de Escola, aprovada com apenas um voto contra, contemplava:

- A criação de equipas pedagógicas, tal como a do presidente do Conselho Executivo;
- A eleição dos coordenadores de departamento e não a nomeação pelo presidente do Conselho Executivo;
- A separação de cargos e poderes entre os membros do Conselho Pedagógico e da Assembleia de Escola. Na proposta inicial do presidente do Conselho Executivo, os departamentos tinham dois coordenadores, um deles eleito pelo departamento para membro da Assembleia de Escola e outro nomeado pelo presidente do Conselho Executivo para membro do Conselho Pedagógico;
- A participação dos pais/encarregados de educação e dos alunos quer na Assembleia de Escola, quer no Conselho Pedagógico. Na proposta do presidente do Conselho Executivo, pais, alunos e funcionários apenas tinham lugar a representação na Assembleia de Escola e não no Conselho Pedagógico.

Após várias sessões da Assembleia de Escola onde foram discutidas e aprovadas as questões anteriores, o presidente do Conselho Executivo não concordou com as propostas de contrato aprovadas pela Assembleia de Escola. Apresentou uma comunicação escrita, em que ameaçava demitir-se se a Assembleia continuasse com a decisão e propôs que se enviassem à comissão de “peritos” da Direcção Regional de Educação as duas propostas, a dele e a da Assembleia de Escola.

Investigadora: Como caracteriza o papel da Direcção Regional de Educação e outros órgãos do Ministério da Educação no processo que conduziu à assinatura do Contrato de Autonomia? Manifestaram algum tipo de poder e influência? Exerceram uma acção directa junto da escola ou deixaram a organização decidir livremente sobre o rumo a seguir?

Entrevistado: Na reunião que tivemos na Direcção Regional de Educação, apenas foi discutida a proposta do presidente do Conselho Executivo e apenas este foi questionado. Em algumas questões, o presidente do Conselho Executivo passou a palavra à coordenadora da equipa de projectos e à vice-presidente do Conselho Executivo. Pela escola estiveram presentes o Conselho Executivo, a coordenadora de projectos, coordenadores de departamento e o presidente da Assembleia de Escola. A comissão de peritos era constituída pela directora regional de educação do Norte, pelo director regional de educação do Alentejo, por um elemento da Direcção Regional de Educação do Norte, pelo Prof. Doutor João Formosinho, da Universidade do Minho, e por um professor da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Os três últimos retiraram-se antes do fim do encontro que estava marcado para as dezassete horas mas só começou às dezanove. No final, a directora regional de educação do Norte dirigiu-se a mim e, tratando-me pelo nome próprio, disse que, se houvesse problemas, a DREN tinha as costas largas. Este encontro teve lugar em Maio e até Setembro não houve comunicação da DREN quanto a eventuais alterações a introduzir no contrato ou quanto à aprovação. Em Setembro de dois mil e sete, a DREN apresentou um modelo de Contrato de que até o presidente do Conselho Executivo discordava. Por solicitação do presidente do Conselho Executivo, convoquei os membros da Assembleia de Escola para a quinta-feira anterior à assinatura do Contrato a fim de ser aprovado. Não existia versão definitiva. Questionei o presidente do Conselho Executivo sobre as vantagens de assinar um Contrato de Autonomia. Justificou com o envolvimento desde há muito, desde o concurso em que a escola foi seleccionada para ser uma das primeiras a ser sujeitas à avaliação externa,

224

e pelas futuras vantagens que poderia haver. Propus aos membros da Assembleia de Escola que confiássemos ao presidente do Conselho Executivo a negociação formal do Contrato com a equipa da DREN e que, dessa forma, assiná-lo-ia. E assim aconteceu, assinei o Contrato sem sequer ter tido, na íntegra, a versão final.

Investigadora: Considera que com o Contrato de Autonomia a escola aumentou o seu poder de decisão em matérias relevantes? Em que domínios se constatou uma maior autonomia decisória nesta escola: financeiro, pedagógico, administrativo-processual, político?

Entrevistado: O presidente do Conselho Executivo passou a poder nomear todos os coordenadores de departamento e de directores de turma. Já nomeava os outros coordenadores e responsáveis: equipa de projectos, biblioteca/centro de recursos, projecto Pós-Z, departamento de formação, equipa de obras, directores de instalações. A autonomia da escola consubstanciou-se fundamentalmente na maior autonomia do presidente do Conselho Executivo. As recomendações da Assembleia de Escola quanto ao orçamento continuaram como eram. Não foi possível criar equipas pedagógicas no ano lectivo 2007/2008, quer porque os horários já estavam feitos aquando da assinatura do contrato, quer porque o crédito de horas semanais nele contemplado não veio a ser atribuído à escola.

Investigadora: Na sua opinião, o Contrato de Autonomia introduziu alterações no funcionamento dos órgãos de administração e gestão da escola? Ao nível da Assembleia de Escola verificaram-se alterações significativas no seu funcionamento?

Entrevistado: Ao nível da Assembleia de Escola verificou-se desmotivação de alguns elementos, nomeadamente dos alunos e de alguns professores que faltaram mais vezes. Apesar disso, e por solicitação do presidente do Conselho Executivo, a Assembleia de Escola criou uma comissão para rever e adaptar o regulamento de escola, quer ao Contrato de Autonomia, quer à legislação que o Ministério da Educação ia produzindo, sobre o estatuto do aluno, sobre a avaliação dos professores e sobre a gestão das escolas. O presidente do Conselho Executivo criou, entretanto, outra comissão para o mesmo efeito, que nada produziu até ao final de Junho de 2008, data limite para introduzir alterações no Regulamento Interno. Como membro da comissão da Assembleia de Escola apresentei ao presidente do Conselho Executivo as alterações

indispensáveis e agendei com ele uma reunião da Assembleia de Escola para o efeito. Nessa reunião, o presidente do Conselho Executivo apresentou uma proposta de adiamento, por uma semana, a fim de introduzir a aprovação do calendário do processo de avaliação de professores para o ano seguinte. A proposta foi rejeitada e foram aprovadas as alterações obrigatórias respeitantes aos alunos, novo estatuto, fim da Assembleia de Escola. Estavam já eleitos os membros do Conselho Geral Transitório, que convoquei e a que tive de presidir, por imposição legal para convidar/cooptar os elementos da comunidade local.

Investigadora: Como caracteriza a participação dos elementos não docentes nas reuniões da Assembleia de Escola antes da assinatura do contrato? Essa participação sofreu alterações com a assinatura do Contrato de Autonomia? Se sim, de que forma? E em relação aos representantes da comunidade local?

Entrevistado: A representante da comunidade/actividades locais nunca compareceu. Já nas assembleias anteriores o mesmo tinha acontecido. A excepção verificou-se aquando das comemorações do cinquentenário da escola, em 2005. Era directora de um jornal local. O(s) representante(s) dos Pais/Encarregados de Educação, comparecia(m) quando podia(m) (reuniões ao fim da tarde/noite) e era(m) interventivo(s), mesmo quanto a questões de natureza pedagógica (análise de resultados escolares e proposta de novos cursos e/ou alterações de organização curricular...) Os representantes dos funcionários raramente intervinham, mesmo aquando da discussão da proposta de Contrato de Autonomia. Os alunos eram convidados por mim na primeira reunião anual da Assembleia de Escola a apresentarem sugestões e opiniões, o que acontecia, quer quanto aos horários escolares, ao funcionamento do bar, à limpeza da escola, às dificuldades de compatibilizar o trabalho com os estudos (adultos/noite). Com a discussão do Contrato de Autonomia, a participação dos pais e alunos aumentou (em particular em relação ao representante dos adultos). O representante da autarquia participou activamente nas discussões sobre o Contrato de Autonomia e fora disso apresentava opiniões sobre possíveis colaborações com a escola.

Investigadora: O Contrato de Autonomia gerou novos modos de pensar? Se sim, exemplifique.

Entrevistado: Alguns professores e alunos adultos manifestavam a opinião de que o presidente do Conselho Executivo acabava por fazer impor a vontade e opiniões que tinha acerca do que quer que se discutisse. Na verdade, o presidente do Conselho Executivo chegou a afirmar em reunião da Assembleia de Escola que esta não podia fazer alterações ao Projecto Educativo, ao que lhe foi respondido que podia. A generalidade reconhecia e reconhece, creio, que, a par do gosto pessoal pelo exercício do poder, é um homem interessado em projectar na comunidade e nos órgãos de poder local e do Ministério da Educação, uma imagem positiva e interventiva da escola, e que tem desenvolvido alguns projectos novos e promovido respostas a problemas, como o insucesso escolar, com o desenvolvimento de cursos de educação formação, cursos profissionais, cursos de educação e formação de adultos, criação do centro novas oportunidades, projecto Pós-Z, projecto retenção zero ou não retenção no 7º ano, no ano lectivo 2008/2009.

Investigadora: O Contrato de Autonomia gerou novos modos de agir? Por exemplo, a vida da escola tornou-se mais ou menos burocratizada, no sentido de depender de normas e regras formais rígidas e estandardizadas?

Entrevistado: Mais do que o contrato, a nova legislação do “consulado” da Dra. Maria de Lurdes Rodrigues, enquanto Ministra da Educação, aumentou a carga burocrática no trabalho dos professores e dos funcionários.

Investigadora: Considera que os objectivos definidos no Projecto Educativo e no Contrato de Autonomia estão a ser atingidos? Quais as principais dificuldades? Porquê?

Entrevistado: O objectivo principal, a diminuição do insucesso e do abandono escolar está a ser conseguido, se não tanto devido ao Contrato pelo menos pelo desenvolvimento de cursos e percursos alternativos de formação. A dificuldade maior, e que constava como objectivo, prende-se com a melhoria dos resultados. Era suposto melhorar as médias e os resultados dos alunos, o que tinha sido difícil de avaliar pois não são comparáveis resultados recentes de cursos não sujeitos a exame externo (cursos profissionais, cursos educação formação) com resultados que estavam a eles sujeitos (cursos científico-humanísticos). Com a introdução dos cursos de educação e formação de adultos é ainda mais difícil, pois o resultado final é apenas apto.

Investigadora: Considera que o Contrato de Autonomia veio reforçar/fortalecer a identidade da escola e as práticas dos actores ou provocou mudanças efectivas na vida desta instituição?

Entrevistado: A identidade da escola era forte, quer no sentir dos professores, alunos e pais, quer na imagem que estes tinham do impacto da escola na comunidade, até porque, como em muitas outras escolas, eram e são convidados a vir à escola pessoas que por lá passaram e que hoje têm relevância na comunidade: empresários, profissionais liberais, desportistas. Com a assinatura do Contrato, a direcção reforçou estas práticas e empenhou-se em realizar eventos abertos à comunidade. A Área de Projecto (12º ano) e os cursos profissionais foram aproveitados para apresentações de trabalhos no salão nobre da Câmara Municipal e para a promoção de concursos, por exemplo, as sete maravilhas do concelho. Era possível fazê-lo sem o Contrato? Claro que sim! Outras escolas fizeram-no.

Investigadora: Ao longo dos anos de vigência do Contrato, como caracteriza as relações que a Direcção Regional de Educação e outros órgãos do Ministério da Educação têm mantido com a escola? Verifica-se um controlo mais apertado ou menos rígido, mais regular ou mais espaçado no tempo, mais directo ou mais subtil?

Entrevistado: A DREN não cumpriu parte do que tinha prometido. O crédito horário não foi concretizado, a “autonomia” quanto à oferta de escola está inteiramente dependente da aprovação da DREN, como aliás seria de esperar, num Ministério centralizado e centralizador. Houve recomendação repetida da DREN para apresentar resultados. Apesar disso, as relações entre os órgãos da tutela e a direcção da escola parecem boas. Quanto ao controlo, apenas foi solicitado uma vez pela comissão de acompanhamento do Contrato, enquanto presidente da Assembleia de Escola. Tratou-se de uma auscultação sem guião, em que as respostas e a troca de impressões de parte a parte foi um misto de positivismo e de impressionismo. O controlo, quer dos resultados, quer da actividade dos professores e funcionários, quer dos tempos e tarefas dos alunos, decorrem mais das directivas recentes que do Contrato de Autonomia. Na minha opinião, este deveria e poderia reduzir a carga burocrática e aumentar o trabalho pedagógico, sem prejuízo da auto-avaliação e da avaliação externa dos resultados.

Investigadora: Como caracterizava as relações entre a Assembleia da Escola e o Conselho Executivo? E entre a Assembleia de Escola e o Conselho Pedagógico? (relações de subordinação, contra-poder, negociação, ...)

Entrevistado: A Assembleia de Escola manifestou por diversas vezes e com diversas vozes a intenção de colaborar com o Conselho Executivo, o que ficou exarado e justificado em actas, com exemplos concretos, clarificação de objectivos e de metas dos Projectos Educativos, Projecto Curricular e Planos Anuais de Actividade. Da parte do presidente do Conselho Executivo, pareceu, e por vezes expressou, como consta das actas, ficar incomodado com as recomendações da Assembleia de Escola. Todas as datas, horas e ordens de trabalho das reuniões da Assembleia de Escola, enquanto presidi, foram previamente acordadas com o presidente do Conselho Executivo, que, apesar disso, solicitou por diversas vezes alterações e/ou não apresentou os documentos. Solicitei-lhe desde o início do mandato, que os documentos fossem entregues com cinco dias de antecedência, para poder distribuí-los aos membros, a fim de que as reuniões fossem mais produtivas e menos demoradas, para não desmotivar os membros. Tal só aconteceu duas vezes. O presidente do Conselho Executivo estava habituado a intervir quando entendia. Para evitar repetições e permitir que qualquer um pudesse intervir, criei uma ordem de inscrições e de intervenções, o que parece ter-lhe desagradado, pois ele próprio tinha que a respeitar, excepto quando lhe eram dirigidas questões a responder. Nunca houve reuniões entre a Assembleia de Escola e o Conselho Pedagógico. Nunca a Assembleia de Escola obstaculizou a acção do Conselho Executivo, mesmo quando não estava de acordo, adoptando, nesses casos, votos de confiança no presidente do Conselho Executivo, como as actas podem confirmar.

Investigadora: O Contrato de Autonomia termina no final do ano lectivo 2010/2011. Tendo em conta a experiência desta primeira fase, considera pertinente a candidatura da escola a uma segunda fase?

Entrevistado: É irrelevante firmar ou não novo contrato. O Contrato impôs obrigações à escola e serviu objectivos políticos do Ministério da Educação. Os constrangimentos legais já bastam e limitam o desenvolvimento de projectos.

Entrevista N.º 4 – Entrevista aos Coordenadores de Departamento

Data de Realização: 10/05/2010

Caracterização profissional das entrevistadas

➤ **Habilitações académicas/Universidade que conferiu o grau:**

Coordenadora do Departamento de Línguas - Licenciatura em Filologia Germânica, pela Faculdade de Letras, da Universidade de Coimbra;

Coordenadora do Departamento de Ciências e Tecnologias - Licenciatura em Matemática, pela Faculdade de Ciências, da Universidade do Porto;

Coordenadora do Departamento de Expressões - Licenciatura em Educação Física pela Universidade do Porto.

➤ **Situação profissional:** Professoras do quadro de nomeação definitiva.

➤ **Tempo de serviço na carreira docente:** Trinta e quatro, trinta e quatro e trinta e cinco anos, respectivamente.

➤ **Tempo de serviço nesta escola:** Vinte e oito, vinte e oito e trinta anos, respectivamente.

➤ **Em quantas escolas já exerceram a profissão docente:** Seis, seis e cinco escolas, respectivamente.

➤ **Há quanto tempo exercem o cargo de coordenador de departamento nesta escola:** Sete, dois e sete anos, respectivamente.

➤ **Exerceram este cargo em mais alguma escola?** Não.

➤ **Além de coordenadora de departamento que outros cargos já desempenharam no ensino?**

Coordenadora do Departamento de Línguas: directora de turma, delegada e subdelegada de grupo;

Coordenadora do Departamento de Ciências e Tecnologias: delegada e subdelegada de grupo, assessora do curso nocturno, membro da Assembleia de Escola;

Coordenadora do Departamento de Expressões: delegada e subdelegada de grupo, membro do Conselho Executivo, coordenadora do desporto escolar, directora de turma, membro da Assembleia de Escola.

Investigadora: Ao abrigo do Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, esta escola assinou, em Setembro de 2007, um Contrato de Autonomia com o Ministério da Educação. Quais os motivos que estiveram na base desta decisão? Tratou-se de uma vontade/necessidade da escola ou, de algum modo, a escola foi pressionada a fazê-lo?

CDL: A decisão partiu da escola. É uma escola bastante avançada no que diz respeito à inovação. Sempre que há alguma novidade a escola, normalmente, adere. E, portanto, quando se começou a falar em autonomia o Conselho Executivo, com o presidente que ainda temos nesta altura, achou que seria um bom passo para a escola. Começou a preparar-se tudo nesse sentido, começou-se a conversar e, pensando que íamos ter autonomia para fazer aquilo que mais ou menos queríamos, achámos que era uma medida a tomar. Fizeram-se inquéritos, implementou-se uma série de coisas para avançar com o contrato. A primeira proposta veio para trás, foi revista, acho que só à terceira vez é que foi aceite.

Investigadora: Como é que a escola organizou o processo que conduziu à assinatura do contrato? Que mecanismos de auscultação aos actores foram desencadeados? Os departamentos curriculares foram ouvidos nesse processo?

CDE: Os departamentos foram ouvidos, foi ouvido o Conselho Pedagógico, foi ouvida a Assembleia de Escola porque a assembleia tinha que aprovar a proposta de contrato.

Investigadora: Qual foi a posição do departamento que coordenam em relação a essa temática? Tratou-se de uma posição consensual ou verificaram-se divisões entre os seus membros?

CDE: No meu foi consensual e penso que nos outros também.

CDL: Mais ou menos.

CDE: A proposta que foi lançada era super interessante. Só quem é mesmo contra tudo é que discordou.

CDL: A maior parte da escola estava a favor atendendo a que nos abria caminho para melhorar a escola, mas há sempre pessoas contra.

Investigadora: Mas na proposta inicial o que é que era mais inovador? O que é que essa proposta permitia fazer que antes não era permitido?

CDCT: Gerir os currículos, gerir os horários, gerir a parte financeira e gerir também os contratos dos professores.

Investigadora: E ao nível dos órgãos de administração e gestão essa proposta introduzia alterações?

CDE: Não, não.

CDL: Quer dizer, eu agora não me recordo muito bem, mas acho que existia alguma alteração ao nível dos departamentos. Já naquela altura, antes da saída do Decreto-lei n.º 75/2008, foi feita a proposta de os coordenadores de departamento serem nomeados pelo Conselho Executivo. Eu não me recordo bem, mas acho que essa proposta provocou uma certa celeuma, nos departamentos, pois achou-se que não seria muito democrático os colegas serem nomeados. Isso foi um dos pontos que provocou discórdia na escola.

Investigadora: Consideram que com o Contrato de Autonomia a escola aumentou o seu poder de decisão em matérias relevantes? Em que domínios se constatou uma maior autonomia decisória nesta escola: financeiro, pedagógico, administrativo-processual, político?

CDCT: Na prática vemos que não houve alterações. Na fase inicial todos tínhamos mais expectativas em relação ao Contrato de Autonomia. E, inicialmente, construímos uma proposta, que depois não foi a versão final, com mais autonomia. Autonomia a muitos níveis, a que depois não tivemos acesso, porque a tutela não permitiu. Na altura foram pedidas propostas aos grupos e lembro-me que uma das propostas que fizemos foi alterar as aulas de noventa minutos, pelo menos no ensino básico, porque considerávamos que hora e meia era muito pesado para os alunos, e não foi aceite. Eu lembro-me dessa mas foram feitas outras com que os pais também

concordavam e que foi impossível concretizar. Depois chegaram uma série de normas que tivemos que acatar e gerir as nossas propostas dentro dos limites que foram impostos. Acho que o Contrato de Autonomia deveria ser mais alargado.

DCE: O Contrato deveria dar-nos efectiva autonomia e isso não aconteceu. As expectativas saíram goradas. Agora, eu sei que a escola constrói determinadas coisas baseadas no Contrato de Autonomia, por exemplo, construímos grupos de nível nas turmas. Mas são coisas muito simbólicas, são coisas que as outras escolas, sem Contrato de Autonomia, também vão podendo fazer com autorização da DREN. Também tínhamos a ideia de que com o Contrato de Autonomia poderíamos fazer contratos de professores. Um professor esteve na escola, agradeu, é bom, vamos mantê-lo. Isso, pelo menos o ano passado, não foi possível. Eu acho que agora já é possível. Se os professores que estiveram aqui interessarem à escola, fazem um concurso que é direccionado para o organismo responsável e eles vão ser os primeiros a ser colocados porque há um concurso para estas escolas.

CDL: Na prática não se verificou nada. A nível de projectos, já tínhamos bastantes projectos, continuámos na mesma. A nível financeiro continua a aplicar-se tudo como dantes. Continuámos a ter que dar satisfação relativamente às verbas que são destinadas para a escola, para determinadas áreas. A nível de contratação de professores o ano passado quando demos conta já estava tudo ultrapassado e não pudemos contratar os professores que interessavam, verdadeiramente, à escola. Portanto, assim na prática não se vê grande fruto. Movimentou-se muito a escola, a escola trabalhou muito por causa do Contrato de Autonomia, por vezes houve até incómodos nos departamentos, e acho que não colhemos praticamente nada.

DCE: E agora temos a situação que temos de cumprir o contrato até 2011 e temos metas para cumprir.

DCL: As metas são o sucesso dos alunos. Mas a nossa escola sempre se preocupou com o sucesso dos alunos. A escola tem toda a variedade de cursos, a oferta educativa é imensa, porque como temos uma população muito grande e diversificada e alunos com muitas dificuldades sempre procurámos encontrar um caminho para recuperar esses alunos, e tentar que quando saíssem da escola saíssem com sucesso e com perspectivas de emprego. Portanto, há muitos anos que a nossa escola tem todo o tipo de cursos que é possível encontrar.

Investigadora: Ao nível do funcionamento dos órgãos de administração e gestão da escola, o Contrato de Autonomia introduziu alterações no seu funcionamento? Ao nível do departamento que coordenam verificaram-se alterações significativas?

CDL: Continua tudo na mesma, penso eu.

CDE: Sim, está tudo igual.

Investigadora: O Contrato de Autonomia gerou novos modos de pensar?

CDE: Não, nesta escola não.

CDL: A escola foi sempre uma escola de vanguarda. Foi sempre uma escola que pensou no futuro.

CDE: A escola só concretizou no papel.

CDL: Exactamente, acho que concretizámos no papel aquilo que a escola já fazia e ainda não tivemos oportunidade de fazer nada de especial. O que fazemos de especial agora já nós fazíamos há muito tempo, não foi de 2007 a 2010 que houve grande inovação.

Investigadora: A vida na escola tornou-se mais ou menos burocratizada, no sentido de depender de normas e regras rígidas e estandardizadas?

CDL: A escola está mais burocratizada mas por outros motivos que não têm nada a ver com o Contrato de Autonomia. Dentro do possível tentámos ultrapassar essa burocracia, somos uma escola essencialmente prática. Agora há muita burocracia da qual não podemos fugir. Se vier uma inspecção há determinado tipo de elementos que nós temos de ter.

CDCT: Já que se fala em burocracia, este ano, pela primeira vez, o nosso mapa anual de actividades contemplou os objectivos do Contrato de Autonomia. Cada grupo teve que integrar as actividades tendo em vista os objectivos do Contrato de Autonomia e do Projecto Educativo.

Investigadora: Consideram que os objectivos definidos no Projecto Educativo e no Contrato de Autonomia estão a ser atingidos? Quais as principais dificuldades?

CDL: Em parte acho que estão a ser atingidos, pelo menos os básicos que são o insucesso escolar e o abandono escolar. Temos muito pouco abandono escolar, o abandono escolar é zero. Dentro da grande diversidade de cursos que apresentamos acho que nos podemos considerar uma escola de sucesso. Não completamente, não atingimos os cem por cento, acho que isso vai ser muito complicado, a não ser que os dados sejam um bocado manipulados.

CDE: Mas para não pensar que estamos a ser muito utópicos e líricos, o sucesso não significa que o aluno entre num determinado percurso e leve esse percurso até ao fim com sucesso, isso não acontece. O que acontece é que quando o aluno não obtém sucesso muda de percurso.

CDL: O aluno está no 8º ano e já tem uma determinada idade. Vemos que o aluno não tem sucesso de maneira nenhuma, então, é encaminhado para os serviços de orientação, os pais são chamados e o aluno é aconselhado a mudar de percurso. Temos sucesso nesse sentido.

CDE: Já agora, só para terminar, por que é que o nosso abandono é zero? Claro que nós não somos uma escola sem problemas. De vez em quando surgem casos muito difíceis, mas aí, em colaboração com os serviços de orientação, que têm ligação a determinados núcleos extra-escola, procura-se orientar esses jovens.

Investigadora: E relativamente aos outros objectivos que não têm que ver com o abandono e o insucesso escolar, acham que estão a ser atingidos?

CDE: Penso que sim.

CDL: Acho que estamos a trabalhar nesse sentido.

CDCT: Isto foi um contrato, mas foi mais unilateral. Foi isso que nós, no início, sentimos. Um contrato é um acordo entre duas partes, ambas têm de cumprir uma parte e acho que nós

ficámos com mais deveres do que vantagens. Claro que vamos cumprir o contrato mas gostaríamos também de ter contrapartidas. Isso é que é um contrato.

Investigadora: Mas, por exemplo, um dos objectivos do vosso contrato é reduzir o insucesso escolar. Ora, uma medida que poderia contribuir para isso seria reduzir o número de alunos por turma. O contrato permite fazer isso?

CDL: Não, não permite.

CDCT: Na nossa proposta inicial propusemos, por exemplo, ao nível do 10º ano, que é um ano em que há sempre muito insucesso, que as turmas fossem constituídas por 20 alunos mas não foi permitido.

CDE: Mas, apesar de tudo, a escola vai conseguindo contornar isso. Por exemplo, temos um projecto no nono ano, em que criámos as turmas de nível para se atingir um determinado sucesso. Temos seis turmas em três níveis. Duas dessas turmas são turmas com um insucesso muito grande. Então estas turmas têm um número de alunos inferior às outras turmas e uma delas tem só vinte alunos e pares pedagógicos a Língua Portuguesa e Matemática. São dez alunos por cada professor, nestas disciplinas.

CDL: Por isso é que eu acho que, de uma maneira geral, fora aquela ideia da autonomia lírica de que íamos fazer o que queríamos com a autonomia, temos conseguido concretizar os objectivos, não só diminuir o abandono escolar como promover o sucesso e dentro do sucesso promover a qualidade do sucesso. A escola tem tido projecção no meio, toda a gente conhece a escola pelos projectos inovadores de que somos autores. Promovemos a diversidade curricular no sentido em que temos uma grande variedade de cursos. Agora variações dentro do currículo, que era aquilo que nós pensávamos que poderíamos fazer, ou seja, adaptar o currículo nacional à região onde estamos inseridos pegando em algumas disciplinas pô-las de lado e/ou adaptá-las aqui ao concelho, ver o que é que as empresas precisariam, e pensar no que poderíamos oferecer à comunidade e adaptarmo-nos mais às suas necessidades, isso para já foi história. Promover o envolvimento dos pais continua a ser problemático. Isso acontece em todas as escolas, mas acho que a nossa se esforça imenso. Muitas vezes quando uma turma é problemática, quer a

nível de aproveitamento quer a nível de comportamento, todo o corpo docente tem disponibilidade para vir a reuniões pós laborais com os pais. Estão presentes todos os professores e todos temos disponibilidade para aceitar as sugestões dos pais, as estratégias que eles propõem. É pena é que eles às vezes não tenham sugestões nenhuma e que eles próprios não consigam controlar os filhos.

CDCT: Outra das coisas que, no início, propusemos foi aumentar o número de horas de Matemática no ensino básico e também não foi possível, nem no âmbito do PAM. Em muitas escolas do país, que nem sequer têm Contrato de Autonomia, ao abrigo do PAM, existe a co-docência e na nossa escola nunca conseguimos.

Investigadora: Aspectos positivos e negativos que o Contrato de Autonomia introduziu na escola.

CDCT: Os positivos são óbvios, implementar o sucesso.

CDL: Eu acho que todos os objectivos que nos propusemos atingir e que conseguimos são tudo aspectos positivos. Aspectos negativos também acho que não há. Relativamente àquilo que nós queríamos e que não conseguimos fazer já nem consideramos isso um aspecto negativo porque foi logo uma premissa de que nós partimos no início. Acho que tudo aquilo que nos propusemos e que alcançámos foi bom. Valeu a pena? Se calhar perdemos muitas horas de trabalho para nada. Para nada, nunca é para nada, tudo vale a pena, como diz o poeta, mas neste sentido de preparar uma coisa que acarinhámos e que pensávamos que íamos conseguir mundos e fundos e que depois vimos que afinal trabalhámos tanto para aquilo e os frutos não foram assim tantos como nós pensávamos. Valeu a pena, vale sempre a pena. É uma experiência. Agora, considerar a experiência negativa, não. Todas as experiências são positivas e a parte negativa tentamos esquecer que é para conseguirmos continuar a trabalhar.

Investigadora: O Contrato de Autonomia termina no final do ano lectivo 2010/2011. Tendo em conta a experiência desta primeira fase consideram pertinente a candidatura da escola a uma segunda fase?

CDL: Tudo depende do que nos vão deixar fazer nessa segunda fase. Nós nunca desistimos. Por outro lado, estamos dependentes da volta que vai dar a escola, porque neste momento ainda estamos ao abrigo do Decreto-lei n.º 115-A/98 e está a decorrer a selecção para director. Perante o resultado que vier a verificar-se, a escola poderá ter uma postura diferente. Além disso, o corpo docente é neste momento completamente diferente e muito jovem. E sabe que quando tínhamos professores de final de carreira, esses tinham muito tempo livre e vestiam a camisola. Estes professores novos, são bons, estão disponíveis para a escola, mas são pessoas que têm vinte e duas horas lectivas e, portanto, do tempo não lectivo têm muito pouco para dar à escola. E por outro lado, se pensarmos que somos professores e que temos família, essa gente tem filhos muito pequenos, portanto, não pode encarar a escola como nós encaramos, que já temos os filhos crescidos e autónomos, o que nos deixa uma certa disponibilidade para a escola. Temos de ver como é que vamos trabalhar com a gente jovem. São muito bons, vêm cheios de ideias, não têm, se calhar, os defeitos que nós temos, mas trabalham de maneira diferente. Agora, dizer já que não vamos avançar para uma segunda fase, não sabemos. Depende de uma série de factores, do que nos vão oferecer na segunda fase, da postura dos professores e da nova direcção da escola.

CDCT: E todos os contratos são renegociáveis.

CDE: Esperemos que sejam.

CDL: Também mudámos de Ministra, agora, vamos ver como é que as coisas vão correr. Estamos sempre abertos à melhoria do ensino e das condições de trabalho dos nossos alunos.

Entrevista N.º 5 – Entrevista à Representante da Escola na CLACA

Data de Realização: 19/05/2010

Caracterização profissional da entrevistada

- **Habilitações académicas/Universidade que conferiu o grau:** Licenciatura em Filologia Românica, pela Faculdade de Letras, da Universidade do Porto.
- **Situação profissional:** Professora do quadro de nomeação definitiva.
- **Tempo de serviço na carreira docente:** Trinta e seis anos.
- **Tempo de serviço nesta escola:** Vinte e cinco anos.
- **Em quantas escolas já exerceu a profissão docente:** Quatro escolas.
- **Que cargos já exerceu no ensino? E nesta escola?** Directora de turma, delegada de grupo, orientadora de estágio, membro do Conselho Executivo, durante dez anos, coordenadora da equipa de projectos, coordenadora dos cursos profissionais e dos cursos de educação formação. Nesta escola exerci todos esses cargos mas também exerci alguns deles noutras escolas.

Investigadora: Ao abrigo do decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, esta escola assinou, em Setembro de 2007, um Contrato de Autonomia com o Ministério da Educação. Como foi tomada a decisão de avançar para a celebração de um Contrato de Autonomia? Quais os motivos que estiveram na base desta decisão? Tratou-se de uma vontade/necessidade da escola ou, de algum modo, a escola foi pressionada a fazê-lo?

Entrevistada: Começando pela última parte, a escola não foi pressionada a fazê-lo. Foi uma aposta liderada pelo Conselho Executivo desta escola que partilhou com os diferentes órgãos. Acho que a escola se envolveu e aceitou celebrar um Contrato de Autonomia porque se relaciona

com o espírito inovador que esta escola tem. É uma escola que gosta de desafios e de fazer coisas diferentes. Para celebrarmos o Contrato de Autonomia tínhamos de ter feito um percurso de auto-avaliação. Nós aderimos ao piloto de avaliação externa, elaborámos os nossos modelos internos de avaliação, fomos uma das escolas seleccionadas, fomos percorrendo todas as fases e depois ficámos entre aquelas vinte e duas que celebraram um Contrato. Então temos essa primeira fase de resposta a desafios e depois achámos que era o momento de fazer a auto-avaliação. Ouvimos todos os departamentos, ouvimos os órgãos, consultámos o Conselho Pedagógico, toda a gente deu o seu parecer para celebrar um Contrato de Autonomia. Parecíamos, na altura, que era uma boa aposta para, pela primeira vez, definir metas rigorosas, metas fixas, olhar para as nossas percentagens de insucesso e ver o que iríamos fazer para melhorar o panorama que era, pelo menos a nível do décimo ano, um pouco assustador. Essas metas fixadas eram um compromisso colectivo. Achávamos que a escola poderia responder melhor àquilo que é a sua missão de escola se tivéssemos essas metas e se essas metas fossem assumidas por todos. O Contrato aparecia-nos como um compromisso colectivo e a responsabilidade de cada um de nós nesse compromisso colectivo era muito importante. Hoje, passados estes anos, eu digo-lhe que só valeu a pena por aquelas quarenta e quatro horas de crédito que dão para fazer alguma coisa. Eu, que estive disponível para liderar um processo desses, até porque a redacção do contrato depois sobrou para mim, fui ficando cada vez mais desiludida porque no processo de negociação fomos enviando vários modelos de Contrato e a DREN foi dizendo sucessivamente que não eram viáveis. Quer dizer, no fim, aquilo que esta escola se comprometeu a fazer ou o que o Ministério ou a DREN nos dava a liberdade de poder gerir era muito pouco.

Investigadora: Como caracteriza a forma como a escola organizou o processo que conduziu à assinatura do contrato? Que mecanismos de auscultação aos actores foram desencadeados? Quem liderou o processo de elaboração da proposta de Contrato de Autonomia a apresentar aos órgãos do Ministério da Educação?

Entrevistada: Embora eu tenha participado, quem liderou o processo foi o Conselho Executivo. Foi o Conselho Executivo que tomou a decisão de apresentar a proposta à escola e de fazer todo o conjunto de reuniões e arranjar documentação para que a escola pudesse apresentar-se para

assinar. Eu participei como elemento activo, é verdade, mas quem liderou foi o Conselho Executivo.

Investigadora: E foram ouvidos todos os actores educativos?

Entrevistada: Sim, pais incluídos. A comissão de redacção começou por ser uma comissão alargada onde estavam representados todos os elementos desta escola. Estavam pais, alunos diurnos e nocturnos, funcionários, professores, estavam os diferentes órgãos envolvidos. Quando chegou o momento de redigir, aí não podíamos funcionar com tantos elementos e então a comissão de redacção foi mais restrita. Nessa comissão de redacção estava eu, o presidente do Conselho Executivo e o presidente da, então, Assembleia de Escola. Este foi o núcleo mais restrito que redigiu a proposta final, mas sempre com o produto daquilo que nos tinham feito chegar todos os outros. O que pretendíamos, já na altura, era fazer uma organização pedagógica diferente, uma constituição de determinados órgãos como, por exemplo, o Conselho Pedagógico de uma forma diferente, constituído apenas por professores. E isso não passou.

Investigadora: Mas não passou na Assembleia de Escola ou no Ministério da Educação?

Entrevistada: Não passou no Ministério da Educação. Também tivemos alguns problemas ao nível da Assembleia de Escola porque, de acordo com a nossa proposta, a Assembleia passava a ser constituída por x elementos, teria determinado tipo de funções distintas das do Conselho Pedagógico que seria constituído apenas por docentes. Isso aí foi difícil, foi difícil convencer a escola, causou até algum mal-estar, não só entre o corpo docente, e depois foi uma das questões que a DREN disse logo que não podia ser. Agora, o contrato era para esta escola, não estávamos a celebrar o contrato de uma outra escola, cada escola tem a sua realidade, e a conclusão a que chego é que se ler os contratos assinados por outras escolas eles parecem todos iguais. Então, para isso, para que é que se assinou o contrato? Afinal o contrato foi assinado connosco, era a escola A com aquelas características que queria um contrato de autonomia para desenvolver melhor o seu projecto educativo mas afinal ele é igual a todos.

Investigadora: Como caracteriza o papel da Direcção Regional de Educação e outros órgãos do Ministério da Educação no processo que conduziu à assinatura do Contrato de Autonomia?

Manifestaram algum tipo de poder e influência? Exerceram uma acção directa junto da escola ou deixaram a organização decidir livremente sobre o rumo a seguir?

Entrevistada: Isso não deixaram. Agora, eu penso que eles tiveram uma fase francamente positiva que foi incentivar as escolas. Nas reuniões com a anterior ministra da educação, a senhora foi sempre muito entusiasta. Nos painéis em que participámos, na Universidade de Aveiro, também fomos entusiasmados e incentivados para participar. Por outro lado, nas diferentes etapas, e nas diferentes reuniões, esteve sempre um elemento da DREN que nos acompanhou e que ia dizendo o que se podia e não podia fazer. Eles são mais conhecedores de toda a legislação e muitas vezes nós queremos acrescentar uma alínea e não estamos a ver as repercussões, e desse ponto de vista tivemos essa ajuda da DREN. Mas depois chegou o momento da verdade e posso dizer-lhe que nós estivemos para não assinar. Na última reunião, que foi com a equipa que nos estava a receber na DREN e com o presidente desta escola, o próprio presidente colocou a possibilidade de não assinarmos. E aí sim houve alguma pressão, a senhora directora regional da altura até não estava presente mas veio imediatamente porque causava algum mal-estar junto da opinião pública se alguma escola se recusasse a assinar, depois de todo o percurso efectuado, por não ser exactamente aquilo que pretendia. E nós lá assinámos. Mas eu continuo a dizer que aquelas quarenta e quatro horas eram a única coisa que nos cativava para assinar. Nós não deixámos de fazer aquilo que tínhamos feito até agora e que vamos continuar a fazer. Não é o Contrato de Autonomia que nos faz ... o contrato disciplinou-nos mais.

Investigadora: Considera que com o Contrato de Autonomia a escola aumentou o seu poder de decisão em matérias relevantes? Em que domínios se constatou uma maior autonomia decisória nesta escola: financeiro, pedagógico, administrativo-processual, político?

Entrevistada: Eu, concretamente, não consigo ver nenhuma área relevante. Eu nunca estive durante a minha carreira no ensino, que é longa, à espera das decisões do Ministério da Educação. Eu acho que a nossa legislação, alguma legislação, nos dá formas de actuar dentro de uma escola e por isso eu sempre fiz aquilo que acho que uma escola poderá fazer. Agora, relativamente ao contrato, vou dar-lhe alguns exemplos concretos do que nós pudemos começar a fazer. Olhando para o currículo do ensino básico pegámos nas horas das áreas curriculares

não disciplinares e reforçámos determinadas disciplinas em que sabíamos que havia défice. Na área de projecto, colocámos um professor de Português, o mesmo que dá a disciplina de Português. Tivemos a possibilidade de fazer essas adaptações curriculares pois nós contratualizámos isso. Dissemos que queríamos fazer adaptações curriculares, não íamos criar disciplinas novas mas podíamos gerir essa carga horária. Isso foi-nos permitido. E acho que é importante porque temos um projecto que é o projecto In-Z e pudemos fazer essas adaptações. Os alunos estão distribuídos pelos seus níveis de competência. No grupo A estão alunos de nível quatro e cinco, nos outros grupos estão alunos com determinadas deficiências e o currículo está construído de acordo com essas deficiências. Por isso, o aluno, em vez de uma carga horária de noventa mais noventa minutos a Português, tem três blocos de noventa minutos porque precisa. Isso foi permitido, o que é alguma coisa. Agora, não sei se a DREN não autorizaria um projecto do género sem qualquer intervenção de um contrato de autonomia. Há muitos anos atrás quando vimos que tínhamos no sétimo ano um grande índice de abandono e um insucesso escolar enorme e os alunos já tinham quase todos quinze anos, resolvemos fazer uma parceria com o IRP, que está aqui ao nosso lado, e fizemos um currículo alternativo para eles. Fomos pioneiros, apresentámos a proposta directamente ao Ministério da Educação, veio uma autorização especial em Fevereiro, directamente do secretário de estado, e os alunos a partir de Fevereiro passaram a ser formandos do IRP. Os professores eram nossos, os formadores eram nossos e o currículo era completamente adaptado. Na altura ninguém pensava em contrato de autonomia. Apresentámos a proposta ao Ministério da Educação e ele aceitou. Eu acho que também depende um bocado das dinâmicas de cada escola. Hoje, volto a repetir, eu não assinava o Contrato de Autonomia, a não ser pelas quarenta e quatro horas. Só me dá trabalho.

Investigadora: Na sua opinião, o Contrato de Autonomia introduziu alterações no funcionamento dos órgãos de administração e gestão da escola? Exemplifique.

Entrevistada: Sim, alguma disciplina porque eles têm que apreciar os nossos relatórios, os próprios grupos e departamentos têm que estar sempre a observar e a recolher dados sobre como vão as suas disciplinas, a percentagem de níveis inferiores a três, o insucesso, reformulação de planos, por isso, levou a maior e melhor trabalho de equipa, de colaboração entre todos porque há aquelas metas que contratualizámos, se falharmos, não sou eu que falho, falhamos todos.

Investigadora: Considera que o Contrato de Autonomia veio reforçar/fortalecer a identidade da escola e as práticas dos actores ou provocou mudanças efectivas na vida desta instituição?

Entrevistada: Reforçou as práticas. Algumas coisas mudaram, passámos a reunir mais, passámos a estar mais atentos àquilo que fazemos, passámos a colaborar mais, passámos a partilhar mais.

Investigadora: A vida na escola tornou-se mais ou menos burocratizada, no sentido de depender de normas e regras rígidas e estandardizadas?

Entrevistada: Não, eu acho que não. Quer dizer, o contrato obriga-nos a fazer aqueles relatórios mas nós organizamo-nos porque temos uma equipa que imediatamente recolhe dados, depois esses dados são lançados para os meus mapas e eu tiro conclusões e essas conclusões são depois apresentadas à escola.

Investigadora: Mas, por exemplo, não continuam muito dependentes de autorizações da DREN para fazer determinadas coisas?

Entrevistada: Isso sim, eu estou sempre a dizer que a única vantagem foram as quarenta e quatro horas de crédito que permitem dar apoios aos alunos, termos professores em sala de estudo ou então convertermos financeiramente. Eu posso dizer-lhe que, por exemplo, o ano passado, o senhor que exerce agora as funções de director regional veio questionar o projecto In-Z. E porquê? Porque no âmbito desse projecto nós fizemos transitar os alunos do sétimo para o oitavo ano e a partir do oitavo ano organizámos as turmas de forma diferente, organizámos os horários de forma diferente, criámos um currículo de acordo com as necessidades e as dificuldades dos alunos. Assinámos um contrato pedagógico com os pais desses alunos que previa que no final do oitavo ano os alunos podiam ser integrados em novos grupos de acordo com os seus resultados. No final do oitavo ano, houve alunos que mudaram de grupos. Ora, um dos pais, apesar de ter contratualizado, foi para a DREN dizer que o aluno não deveria ter mudado de grupo. Pois bem, o director regional veio imediatamente questionar-nos. Era a possibilidade de nós, como escola, gerirmos o que era melhor para o respectivo aluno mas fomos imediatamente questionados. Por isso, não interessa ter ou não ter. A burocracia das

reuniões continua e não existe ao nível das comissões de acompanhamento partilha daquilo que acontece nas outras escolas. Na comissão de acompanhamento só conhecemos o nosso mundo. Eu nunca participei, a não ser numa, em reuniões em que as escolas com contrato de autonomia partilhassem, verdadeiramente, aquilo que se está a passar no terreno. O que acontece é que se fazem encontros entre presidentes de Conselho Executivo, mas não é o presidente do Conselho Executivo que está na comissão, na comissão estão dois professores da escola e nunca nos convidaram para participar numa reunião em que fosse partilhado o que acontece na escola A, na escola B ou na escola C.

Investigadora: É um dos representantes da escola na comissão local de acompanhamento do contrato de autonomia. Como é que está a ser desenvolvido o plano de acompanhamento do Contrato de Autonomia?

Entrevistada: Temos reuniões mensais, na comissão, em que discutimos e analisamos o que se está a passar. No início de cada ano, é determinado um plano de trabalho para esse ano, isto é, o que é que vamos observar, pois não conseguimos observar tudo, e geralmente escolhemos determinados sectores a acompanhar. Este ano, por exemplo, a comissão decidiu centrar o acompanhamento no projecto In-Z e no projecto Pós-Z e ver quais são os resultados de cada um dos projectos. O que é que fizemos? Ouvimos professores, pais, alunos, todos os que estivessem envolvidos nos respectivos projectos e foi feito um relatório de cada um dos projectos que vai ser apenso às conclusões a enviar à DREN.

Investigadora: E o que é que a DREN faz com esses relatórios?

Entrevistada: Isso não sei. Eu tenho a minha pasta organizada com todos os relatórios que a escola envia e com o relatório final que é elaborado pela comissão. Já elaborámos dois, mas a DREN nunca dá feed-back, nunca diz se estamos bem ou mal. Penso que arquivam, ou, então, só no final de vigência do contrato é que será dito alguma coisa. Nós assinámos aquele contrato, com aquelas metas, ora, até ao final nós podemos cumpri-las. Eu penso que será no fim que a DREN irá fazer o balanço. Na comissão intervém um representante da DREN que, no nosso caso, já mudou por três vezes.

Investigadora: Como é que a comissão caracteriza a forma como a escola está a desenvolver o Contrato de Autonomia. Por exemplo, os objectivos definidos no Contrato de Autonomia estão a ser atingidos? Quais as principais dificuldades? Porquê?

Entrevistada: Eles estão a ser atingidos. Claro está que há uns com maior evidência nesse compromisso e que nós já atingimos. Neste momento estamos a centralizar e a focalizar a nossa atenção naqueles que são menos visíveis, em que ainda se vê que estamos longe da respectiva meta. O relatório é elaborado em função dos objectivos, citamos o respectivo objectivo que devíamos ter atingido e depois fazemos um relato daquilo que fizemos para o atingir, sempre com quadros para ver se estamos muito longe ou não.

Investigadora: Quais os objectivos que estão mais difíceis de atingir? Consegue especificar?

Entrevistada: Consigo, por exemplo, os resultados do 12º ano. Nós dizemos que queremos atingir a paridade entre os nossos resultados e os exames nacionais e temos disciplinas francamente abaixo. Nós ainda continuamos com um grande insucesso em determinadas disciplinas como a Física e a Biologia e não sabemos se vamos conseguir. Aquelas metas estão ainda muito longe e o Contrato está a acabar. Nós dissemos que queríamos melhorar em x por cento mas não sei se vamos melhorar porque os resultados estão cada vez pior. A Física e a Biologia são mesmo uma catástrofe e todos os anos nos questionámos porquê. Estes indicadores são passados aos professores de Física e de Biologia para que saibam o que está mal e o que devem mudar para conseguirem melhorar, uma vez que os dados a esse nível são preocupantes. Quanto ao abandono escolar, já temos taxa zero, só se este ano sofrer algum retrocesso. Quanto à taxa Giase, também já atingimos a meta estabelecida. Portanto, há metas que já estão atingidas, agora há outras que se prendem com resultados ou com organizações pedagógicas, que ainda estão longe do pretendido, como é o caso da biblioteca. No Contrato temos que queremos atingir tantos leitores e que x alunos frequentem a biblioteca. Ora, nós vemos que cada vez os alunos vão menos à biblioteca. Quando se diz que as bibliotecas escolares devem ser pólos aglutinadores de todo um conjunto de competências, então isso significa que alguma coisa está mal. Temos que melhorar, temos que mudar práticas.

Investigadora: O Contrato de Autonomia termina no final do ano lectivo 2010/2011. Tendo em conta a experiência desta primeira fase, considera pertinente a candidatura da escola a uma segunda fase?

Entrevistada: Na minha opinião, não. O Contrato só nos trouxe aspectos burocráticos, sobrecarga (relatórios, reuniões, actas ...). Não é com a assinatura ou não assinatura que vamos mudar, fazer aumentar os nossos índices de leitura, a ida de mais alunos à biblioteca, melhorar as nossas metas na Física e na Biologia. As escolas precisam de lideranças fortes, cada vez mais lideranças fortes e eu não sou apologista de modelos de direcção, até porque estive dez anos num Conselho Executivo com cinco elementos e esses cinco elementos funcionaram muito bem, as pessoas têm alguma nostalgia do nosso tempo, o que também não é bom de maneira nenhuma. As escolas precisam de lideranças fortes, consensuais, precisam de planos bem definidos do que é que compete a cada órgão e que cada um dos órgãos partilhe tudo. Eu diria assim, usando uma imagem, a escola precisa de ser uma orquestra afinada com um bom maestro.

Investigadora: Na sua opinião, o que é que significa escola autónoma ou autonomia da escola? Pode dar exemplos do quotidiano escolar?

Entrevistada: Um exemplo de autonomia é poder destinar as horas das áreas curriculares não disciplinares a outra disciplina. Mas eu sinceramente estou desiludida, não vejo nada. Eu continuei a fazer aquilo que já fazia há muitos anos atrás, por isso só senti mais sobrecarga. Eu por mim nunca mais quero nenhum contrato de autonomia.

Entrevista N.º 6 – Entrevista a uma directora de turma

Data de Realização: 22/06/2010

Caracterização profissional da entrevistada

- **Habilitações académicas / Universidade que conferiu o grau:** Licenciatura em Educação Física, pela Universidade do Porto.
- **Situação profissional:** Professora do quadro de nomeação definitiva.
- **Tempo de serviço na carreira docente:** Vinte e oito anos.
- **Tempo de serviço nesta escola:** Dezanove anos.
- **Em quantas escolas já exerceu a profissão docente?** Cinco escolas.
- **Há quanto tempo exerce o cargo de directora de turma nesta escola? Exerceu este cargo em mais alguma escola?** Há, sensivelmente, oito anos. Também exerci o cargo de directora de turma noutras escolas.
- **Além de directora de turma que outros cargos já desempenhou no ensino?** Orientadora de estágio, delegada de grupo. Actualmente exerço o cargo de coordenadora de directores de turma do 11º ano e é nessa qualidade que tenho assento no Conselho Pedagógico.

Investigadora: Ao abrigo do decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, esta escola assinou, em Setembro de 2007, um Contrato de Autonomia com o Ministério da Educação. Como foi tomada a decisão de avançar para a celebração de um Contrato de Autonomia contrato? Quais os motivos que estiveram na base desta decisão? Tratou-se de uma vontade/necessidade da escola ou, de algum modo, a escola foi pressionada a fazê-lo?

Entrevistada: A decisão partiu da escola, mais concretamente, do órgão de gestão. Na altura, tinha algum cariz de inovação, aquele desejo de nos libertarmos de algumas amarras da gestão central e foi muito bem aceite. A nossa candidatura era vista, até, com algum arrojo.

Investigadora: Como caracteriza a forma como a escola organizou o processo que conduziu à assinatura do contrato? Que mecanismos de auscultação aos actores foram desencadeados? Quem liderou o processo de elaboração da proposta de Contrato de Autonomia a apresentar aos órgãos do Ministério da Educação?

Entrevistada: Eu não consigo responder com muita precisão a essa pergunta. Na altura, a ideia foi colocada no Conselho Pedagógico, como possibilidade, e penso, isto já foi há uns anos, que foi criada uma pequena comissão de trabalho para preparação da candidatura ao Contrato de Autonomia. Se bem me lembro foi assim. Agora, de que forma foram ouvidos os diferentes parceiros, não me lembro, não sei se foi feito algum inquérito.

Investigadora: O departamento a que pertence foi ouvido?

Entrevistada: Sim, sim.

Investigadora: E o Conselho Pedagógico?

Entrevistada: Sim, sim, o Conselho Pedagógico apoiou e analisou. Eu lembro-me que houve até algumas reuniões quase que exclusivamente dedicadas ao Contrato de Autonomia.

Investigadora: Tratou-se de uma decisão consensual e partilhada por toda a comunidade educativa ou, pelo contrário, registaram-se opiniões divergentes gerando-se algum conflito entre os diferentes actores educativos?

Entrevistada: Eu penso que toda a escola foi receptiva à ideia e acreditou que o Contrato de Autonomia iria trazer benefícios e coisas boas para a escola. Toda a gente quer mais autonomia, desde um aluno a uma instituição. O contrato vinha imbuído de muita positividade para a escola.

Penso que não houve oposição nenhuma. Foi uma decisão consensual, não gerou qualquer polémica na escola.

Investigadora: Considera que com o Contrato de Autonomia a escola aumentou o seu poder de decisão em matérias relevantes? Em que domínios se constatou uma maior autonomia decisória nesta escola: financeiro, pedagógico, administrativo-processual, político?

Entrevistada: No domínio financeiro não faço a mínima ideia pois é um domínio que me passa completamente ao lado. Em termos pedagógicos, acho que havia mais expectativas. Não houve assim grandes alterações. Há um projecto, a decorrer na escola, que é o projecto In-Z que eu penso que foi autorizado graças ao Contrato de Autonomia, mas não tenho absoluta certeza. Ou seja, se me perguntar se não houvesse Contrato de Autonomia teriam avançado com o mesmo tipo de projecto e a Direcção Regional teria autorizado? Eu digo talvez. O que é facto é que nós associámos um bocado ao Contrato de Autonomia ou pelo menos ao arrojo de nos sentirmos com autonomia, para avançar com este tipo de projecto. Se assim for influenciou decisões importantes.

Investigadora: Como é que caracteriza o projecto?

Entrevistada: Foi um projecto criado para dar resposta a uma série de problemas que, num dado ano lectivo, o sétimo ano de escolaridade nos colocou. Tínhamos um conjunto de turmas grande, até comparativamente com os anos anteriores em que tínhamos poucas turmas de sétimo ano, com uma diversidade, uma heterogeneidade muito grandes e com muito insucesso. De maneira que a ideia, meritória em si, seria organizar as turmas não atendendo exclusivamente a aspectos administrativos, que é dar continuidade à turma que foi formada no início do sétimo ano de escolaridade sem grandes considerações pedagógicas. Portanto, a ideia era desfazer as turmas existentes e formar turmas de acordo com critérios pedagógicos, com níveis de ensino, com níveis de dificuldade e com níveis de sucesso diferentes. A ideia é absolutamente meritória, quanto aos resultados, eu acho que a avaliação ainda está por fazer até porque esses alunos estão agora a acabar o nono ano. Mas eu penso que teve aspectos positivos porque alunos com bastantes dificuldades de sucesso, que estavam integrados num

grupo que até tinha algum sucesso, e viviam permanentemente na realidade do insucesso, passados para outro nível alguns alunos começaram a ter sucesso. Nem que fosse só por alguns alunos o projecto já valia a pena.

Investigadora: Os alunos estão distribuídos por grupos de nível?

Entrevistada: Exactamente e houve ali um período, no primeiro ano, em que a constituição dos grupos era flexível, pois os alunos podiam passar de um grupo para outro. Claro que isso levanta uma série de problemas pois implica, por exemplo, mudanças de professores, etc.

Investigadora: Mas o currículo dos alunos é o mesmo?

Entrevistada: O currículo dos alunos é o mesmo mas as estratégias são diferentes. O currículo é o mesmo mas o grau de dificuldade pode ter diminuído um bocadinho mantendo-se em vista os objectivos de ciclo. Esse projecto teve muito a ver com o espírito do Contrato de Autonomia.

Investigadora: Considera portanto que este projecto é, digamos assim, a única mais-valia que trouxe o Contrato de Autonomia?

Entrevistada: Não sei. É engraçado que eu, como tínhamos esta entrevista, fui dar uma vista de olhos aos assuntos que foram tratados, este ano lectivo, no Conselho Pedagógico e há ali dois ou três conselhos pedagógicos em que o Contrato de Autonomia faz parte da ordem de trabalhos mas eu não tenho nada escrito acerca desse ponto, o que é significativo, quer dizer, nós passámos, este ano sobretudo, muito ao lado do Contrato de Autonomia. Este ano a única coisa que foi dita é que foi entregue um relatório da equipa de acompanhamento do Contrato de Autonomia e que foi feito esse relatório. Se me perguntar se eu conheço esse relatório, eu digo-lhe que não. E devia conhecer? Devia. É natural que tenha tocado outras áreas. Agora que vamos falando, a minha memória vai-se avivando, por exemplo, na distribuição do serviço docente não sei se não houve uma maior flexibilidade. Acho que o Conselho Executivo é capaz de ter sentido uma maior flexibilidade ao abrigo deste Contrato de Autonomia. No início do Contrato de Autonomia penso que, logo no primeiro ano, o Conselho Executivo teve alguns poderes na recondução de alguns docentes da escola, o que ainda não era prática nas outras escolas. Depois generalizou-se às outras escolas pelo que deixa de ser efeito do Contrato de Autonomia.

Investigadora: E ao nível dos órgãos de administração e gestão da escola, o Contrato de Autonomia introduziu alterações no funcionamento?

Entrevistada: A estrutura manteve-se a mesma, não foi alterada com o Contrato de Autonomia, foi alterada mas devido a nova legislação que entretanto saiu sobre a gestão escolar.

Investigadora: No Conselho Pedagógico notou alguma diferença no seu funcionamento.

Entrevistada: Não, manteve-se tudo igual.

Investigadora: Considera que o Contrato de Autonomia veio reforçar/fortalecer a identidade da escola e as práticas dos actores ou provocou mudanças efectivas na vida desta instituição?

Entrevistada: A identidade da escola foi reforçada até face às outras escolas. Nós éramos reconhecidos como uma das poucas escolas que, a nível nacional, tinha um contrato de autonomia. Não sei se as pessoas tinham bem consciência do significado disto mas a verdade é que era reconhecido lá fora que a escola tem Contrato de Autonomia. Acho que isso reforçou e definiu uma dada identidade. Agora, mudanças efectivas, acho que não se registaram.

Investigadora: A vida na escola tornou-se mais ou menos burocratizada, no sentido de depender de normas e regras rígidas e estandardizadas?

Entrevistada: Eu acho que a escola está mais burocratizada mas não tem a ver com o Contrato de Autonomia tem mais a ver com a inúmera legislação que o Ministério da Educação, nestes últimos dois anos, tem emanado. Basta pegar no estatuto do aluno que exigiu por parte dos professores e do director de turma uma burocracia muito maior que a anterior, mas isso é alheio ao Contrato de Autonomia.

Investigadora: Considera que os objectivos definidos no Projecto Educativo e no Contrato de Autonomia estão a ser atingidos? Quais as principais dificuldades? Porquê?

Entrevistada: Eu não me sinto capaz de responder a essa pergunta. Neste momento, se me perguntar quais são os objectivos, eu não lhe consigo responder. Não sei se foram atingidos completamente. Acho que, provavelmente, em parte, devem ter sido atingidos.

Investigadora: Quais os aspectos positivos e negativos que, do seu ponto de vista, o Contrato de Autonomia introduziu na escola.

Entrevistada: Negativos penso que não há. O Contrato de Autonomia não constituiu nenhum condicionalismo a ponto de ter efeitos negativos. Quanto aos efeitos positivos, precisava de analisar os relatórios que têm sido feitos pela equipa de acompanhamento do Contrato de Autonomia.

Investigadora: O Contrato de Autonomia termina no final do ano lectivo 2010/2011. Tendo em conta a experiência desta primeira fase, considera pertinente a candidatura da escola a uma segunda fase?

Entrevistada: Teria de analisar, de fazer uma avaliação para ter uma opinião. Qualquer processo precisa de ser avaliado. Como o próximo ano é o último ano de vigência do Contrato, vai ser sujeito a um processo de avaliação mais cuidado e mais finalizador. De maneira que precisava de acompanhar essa avaliação para ter uma opinião fundamentada quanto à continuidade ou não do Contrato.

Investigadora: Na sua opinião, o que é que significa “escola autónoma” ou “autonomia da escola”?

Entrevistada: A autonomia é um pau de dois bicos, pois em algumas coisas nós queremos mais autonomia, mas depois vemos as nossas responsabilidades acrescidas e poderemos correr o risco de nos afastarmos de um padrão a nível nacional que é importante manter, por exemplo, a nível curricular. Ninguém quer uma autonomia do tipo agora vou dar Chinês ou vou dar Astronomia em vez de Física e Química. A autonomia tem sempre de ser balizada por um projecto mais nacional. A autonomia para contratar professores também é uma situação complicada, pois até que ponto a nossa autonomia não está a ser geradora de injustiças face às

outras escolas, até que ponto, ao termos autonomia para libertar o professor A ou B de um determinado concurso e estarmos a contratá-lo, não estamos a deixar de fora pessoas que estão à sua frente. Portanto, é preciso ter muito cuidado. Acho que a escola deve ter autonomia na definição das suas metas, da sua identidade, deve ser capaz de encontrar e desenvolver essa identidade, mas tem que estar balizada por ideias mais globais, não pode estar isolada.

Entrevista N.º 7 – Entrevista a uma directora de turma

Data de Realização: 02/07/2010

Caracterização profissional da entrevistada

- **Habilitações académicas / Universidade que conferiu o grau:** Licenciada pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto. No início o curso tinha a designação de Licenciatura em Filologia Românica, depois passou a designar-se por Línguas e Literaturas Modernas - Estudos Portugueses e Franceses.
- **Situação profissional:** Professora do quadro de nomeação definitiva.
- **Tempo de serviço na carreira docente:** Trinta e dois anos.
- **Tempo de serviço nesta escola:** Vinte e dois anos.
- **Em quantas escolas já exerceu a profissão docente?** Seis escolas.
- **Há quanto tempo exerce o cargo de directora de turma nesta escola? Exerceu este cargo em mais alguma escola?** Nesta escola, há vinte e dois anos. Exerci o cargo de directora em mais uma escola.
- **Além de directora de turma que outros cargos já desempenhou no ensino?** Fui Vice-presidente de um Conselho Executivo e actualmente sou coordenadora dos directores de turma do ensino básico, cargo que já exerço há cerca de dezanove anos.

Investigadora: Ao abrigo do decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, esta escola assinou, em Setembro de 2007, um Contrato de Autonomia com o Ministério da Educação. Como foi tomada a decisão de avançar para a celebração de um Contrato de Autonomia? Quais os motivos que estiveram na base desta decisão? Tratou-se de uma vontade/necessidade da escola ou, de algum modo, a escola foi pressionada a fazê-lo?

Entrevistada: Tanto quanto eu sei, foi uma decisão dos órgãos directivos da escola que, possivelmente, viram na questão do contrato de autonomia vantagens para a própria

organização. Que impacto é que isso teve na comunidade? Eu penso que grande parte da comunidade não teve muito a noção do que era a celebração de um contrato de autonomia. Penso que as pessoas só começaram a ter um bocado noção do que é que isso representava e de algumas coisas que estavam celebradas no contrato sobretudo quando foi desencadeada a avaliação do desempenho docente. Uma das contrapartidas da autonomia era termo-nos comprometido com algumas metas em termos de resultados escolares e quando foi aberto o processo de avaliação docente, eles tiveram que ser assumidos. Só aí é que as pessoas começaram a ter alguma noção do que é que constava no Contrato de Autonomia.

Investigadora: Como caracteriza a forma como a escola organizou o processo que conduziu à assinatura do contrato? Que mecanismos de auscultação aos actores foram desencadeados? Quem liderou o processo de elaboração da proposta de Contrato de Autonomia a apresentar aos órgãos do Ministério da Educação?

Entrevistada: Quem liderou o processo foi uma comissão. Essa comissão tinha uma representação ampla no sentido em que estavam presentes representantes dos órgãos de gestão intermédia. Agora, aquilo que eu acho é que entre os órgãos de gestão intermédia e depois a comunidade em geral houve dificuldades de comunicação. Mas isso não é só em termos do Contrato de Autonomia, é geral. Portanto, eu acho que a comunicação chega aos órgãos de gestão intermédia e depois daí para o resto da comunidade há dificuldades.

Investigadora: Mas dessa comissão faziam parte representantes do pessoal não docente, dos pais e dos alunos?

Entrevistada: Dos pais acho que sim mas dos alunos não.

Investigadora: Tratou-se de uma decisão consensual e partilhada por toda a comunidade educativa ou, pelo contrário, registaram-se opiniões divergentes gerando-se algum conflito entre os diferentes actores educativos?

Entrevistada: Verificaram-se divisões entre as pessoas, sobretudo porque não percebiam muito bem. As pessoas nestas coisas têm sempre a noção de que pode haver benefícios para a escola

e neste caso achavam que não havia, que só havia compromissos que lhes trariam mais responsabilidades, responsabilidades acrescidas à organização, e houve divisões.

Investigadora: Considera que com o Contrato de Autonomia a escola aumentou o seu poder de decisão em matérias relevantes? Em que domínios se constatou uma maior autonomia decisória nesta escola: financeiro, pedagógico, administrativo-processual, político?

Entrevistada: Não acho que tenha sido assim muito relevante. Obviamente que é uma almofada para algumas decisões em termos de projectos pedagógicos. É uma almofada no sentido em que nós podemos inovar em algumas coisas, pelo menos obriga-nos a esse tipo de exercício de querer fazer outras coisas. Estamos em autonomia, vamos fazer. Mas em termos financeiros e de grande possibilidade de decisão do ponto de vista de horários ou de recrutamento de professores não me parece que haja grande diferença.

Investigadora: E em termos pedagógicos?

Entrevistada: Em termos pedagógicos temos essa questão dos projectos que é um bocadinho à luz do contrato.

Investigadora: E ao nível dos órgãos de administração e gestão da escola, considera que o Contrato de Autonomia introduziu alterações no seu funcionamento?

Entrevistada: Não, não.

Investigadora: No caso concreto da direcção de turma, sentiu alguma diferença em relação à forma de funcionamento após a assinatura do Contrato de Autonomia? Por exemplo, considera que na actualidade o Director de Turma possuiu mais autonomia no desempenho do seu cargo?

Entrevistada: Não. Eu acho que a autonomia que o director de turma poderá ter tem a ver com o próprio perfil da pessoa que exerce o cargo. Acho que a legislação aponta para algumas funções mas as necessidades dessas funções, hoje em dia, são tão amplas que se as pessoas quiserem exercer têm muita autonomia no sentido do exercício do cargo porque as necessidades são

muitas. Agora, não acho que seja propriamente pelo Contrato, acho que numa escola em que não haja Contrato as pessoas podem fazer uma série de coisas.

Investigadora: E ao nível da sala de aula, de que forma e até que ponto se sentiram os efeitos do Contrato de Autonomia? (Relação professor-aluno, processo de ensino aprendizagem, relação de autoridade e gestão da indisciplina, modelo de avaliação,...)?

Entrevistada: Não se notam diferenças nenhuma.

Investigadora: Considera que o Contrato de Autonomia veio reforçar/fortalecer a identidade da escola e as práticas dos actores ou provocou mudanças efectivas na vida desta instituição?

Entrevistada: Não acho que tenha provocado grandes mudanças. Poderia ser, de facto, um passo para tornar a escola com uma identidade mais própria, mas acho que isso, também, tem muito a ver com os esquemas de liderança das próprias instituições. Quer dizer, se calhar poderia existir na mesma esse carácter identitário da própria organização independentemente do Contrato de Autonomia, acho que tem mais a ver com a liderança e com a comunicação que se estabelece entre os líderes e os outros actores.

Investigadora: A vida na escola tornou-se mais ou menos burocratizada, no sentido de depender de normas e regras rígidas e estandardizadas?

Entrevistada: Eu não noto, francamente. Nós estamos em Contrato de Autonomia mas há escolas que não estão e em que as pessoas se queixam da burocracia. Eu por acaso não tenho a ideia que a burocracia seja estabelecida pela administração central. Eu acho que as próprias escolas podem aumentar ou diminuir a burocracia. O que eu acho é que os próprios professores complicam, têm um tipo de raciocínio e de forma de estar que os levam a complicar muito as coisas. Talvez isso tenha que ver com o nosso percurso de vida, quer dizer, passamos a vida toda dentro de uma escola, como alunos e depois como professores, nunca saímos deste espaço. Eu acho que isto faz com que a nossa visão do mundo e até a forma como nos posicionamos seja um bocado complicada. Estamos muito habituados a especular, temos

dificuldades em aceitar determinadas directrizes, temos uma cultura de sempre colocar questões. Eu acho que é muito mais o perfil do próprio docente.

Investigadora: Considera que os objectivos definidos no Projecto Educativo e no Contrato de Autonomia estão a ser atingidos? Quais as principais dificuldades? Porquê?

Entrevistada: Há uma preocupação, neste momento, constante. Mesmo na questão das actividades e do Plano Anual de Actividades da escola há uma preocupação de balizarmos por esses dois documentos. Agora, acho que temos de fazer uma avaliação.

Investigadora: Essa avaliação não está a ser feita?

Entrevistada: Essa avaliação está a ser feita pela CLACA, mas eu acho que, depois, era interessante que os resultados fossem discutidos pela própria comunidade.

Investigadora: Mas, então, isso não tem sido feito.

Entrevistada: Ainda não. Provavelmente só no final de vigência do contrato. Eu acho que isso era muitíssimo importante.

Investigadora: Qual o impacto que o Contrato de Autonomia está a ter na escola? Enuncie os aspectos positivos e negativos que, do seu ponto de vista, o Contrato de Autonomia introduziu na escola.

Entrevistada: Eu penso que quando se começou a falar das metas e da questão dos resultados foi positivo, na medida em que fez notar um bocado aos actores, neste caso aos professores, que há uma responsabilidade que lhes é inerente em relação aos resultados escolares e que é muito difícil os professores assumirem isso. Há uma dificuldade dos professores assumirem uma responsabilidade pelos resultados escolares dos seus alunos. Nós estamos sempre a arranjar interferências de outros aspectos, obviamente que as há, mas independentemente dessas circunstâncias há uma responsabilidade, como em tudo na vida. E acho que o facto de termos definido no Contrato metas e percentagens que temos de atingir, isso pode contribuir para que as pessoas tenham a noção da sua responsabilidade nos resultados escolares. Agora a

questão é de como é que vê isso. Se isso vai influir numa procura de melhoria, contribuir para uma procura de outras formas de exercer na sala de aula, de ensinar, de alterar as práticas.

Investigadora: E aspectos negativos?

Entrevistada: Não vejo assim grandes aspectos negativos. Para alguns elementos da comunidade, acho que lhes trouxe algum mal-estar no sentido de que agora temos o contrato e temos de cumprir, e quem é que definiu, e por que é que definiu aquela percentagem e não definiu outra.

Investigadora: O Contrato de Autonomia termina no final do ano lectivo 2010/2011. Tendo em conta a experiência desta primeira fase considera pertinente a candidatura da escola a uma segunda fase?

Entrevistada: Eu acho que os Contratos de Autonomia tinham que trazer mais contrapartidas para a organização. Deveriam trazer uma autonomia efectiva em alguns aspectos como, por exemplo, no caso da disciplina, na admissão ou não de determinados alunos, embora estejamos a falar de uma escola pública, mas eu acho que as regras deveriam ser mais visíveis para quem cá entra. Nós, neste momento, por causa da impugnação da eleição para director, estamos a funcionar com um Regulamento Interno pouco definido, estamos com um Regulamento Interno antigo e agora temos que alterá-lo. Portanto, eu acho fundamental que o Regulamento Interno seja muito claro e muito visível para a comunidade em geral, identifique claramente quais as regras estabelecidas na escola para que as pessoas quando colocam cá os filhos saibam o que as espera. Só assim é que se consegue trabalhar.

Investigadora: Na sua opinião, o que é que significa “escola autónoma” ou “autonomia da escola”?

Entrevistada: Uma escola autónoma é uma escola responsável por tudo o que oferece à comunidade em geral, e tem que ser uma escola com um regulamento muito claro para que as pessoas que optem por colocar aqui os filhos saibam com o que é que podem contar em termos de direitos e deveres

Investigadora: Não sei se quer acrescentar alguma coisa que considere pertinente.

Entrevistada: O que eu acho pertinente é que, independentemente dos contratos de autonomia, dos ministérios que possam existir há na profissão docente, pelas suas próprias características, uma liberdade bastante grande para o seu exercício e, portanto, cada comunidade pode fazer da escola aquilo que ela é.

Entrevista N.º 8 – Entrevista a um director de turma

Data de Realização: 08/07/2010

Caracterização profissional do entrevistado

- **Habilitações académicas / Universidade que conferiu o grau:** Licenciatura em Educação Física, pela Universidade do Porto. Mestrado em Educação Física.
- **Situação profissional:** Professor do quadro de nomeação definitiva.
- **Tempo de serviço na carreira docente:** Vinte e um anos.
- **Tempo de serviço nesta escola:** Quinze anos.
- **Em quantas escolas já exerceu a profissão docente?** Três escolas.
- **Há quanto tempo exerce o cargo de director de turma nesta escola? Exerceu este cargo em mais alguma escola?** Nesta escola, há quinze anos. Exerci este em mais uma escola.
- **Além de director de turma que outros cargos já desempenhou no ensino?** Fui representante de disciplina, coordenador do plano de contingência da gripe A, coordenador do grupo de auto-avaliação da escola.

Investigadora: Ao abrigo do decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de Maio, com as alterações introduzidas pela Lei n.º 24/99, de 22 de Abril, esta escola assinou, em Setembro de 2007, um Contrato de Autonomia com o Ministério da Educação. Como foi tomada a decisão de avançar para a celebração de um Contrato de Autonomia? Quais os motivos que estiveram na base desta decisão?

Entrevistado: Eu não sei responder a isso. Nessa altura não fazia parte do Conselho Pedagógico e, portanto, fui sabendo o que se passava pela minha coordenadora de departamento ou através de conversas informais. Mas não acompanhei o processo por dentro.

Investigadora: Como caracteriza a forma como a escola organizou o processo que conduziu à assinatura do Contrato? Foram ouvidos os actores educativos?

Entrevistado: Nós fomos relativamente ouvidos, quer dizer, não fomos ouvidos ao ponto de termos de reflectir muito sobre o assunto. Digamos que a questão nos foi apresentada como um dado adquirido, fomos mais informados do que auscultados. As coisas chegaram-nos. Não demos sequer sugestões para a celebração da proposta. Houve uma equipa que esteve por trás desse processo.

Investigadora: Quem liderou o processo de elaboração da proposta de contrato de autonomia?

Entrevistado: Eu penso que foi o presidente do Conselho Executivo.

Investigadora: Tratou-se de uma decisão consensual e partilhada por toda a comunidade educativa ou, pelo contrário, registaram-se opiniões divergentes gerando-se algum conflito entre os diferentes actores educativos?

Entrevistado: Eu penso que houve duas opiniões. Havia um grupo de pessoas que achavam que a escola não se devia candidatar porque não tinha condições.

Investigadora: E quais eram os argumentos desse grupo?

Entrevistado: Eu acho que era o grupo do contra poder, consideravam que não era vantajoso porque não tinha o partido deles, eventualmente.

Investigadora: Considera que com o Contrato de Autonomia a escola aumentou o seu poder de decisão em matérias relevantes? Em que domínios se constatou uma maior autonomia decisória nesta escola: financeiro, pedagógico, administrativo-processual, político?

Entrevistado: Não são visíveis grandes diferenças. Em termos pedagógicos, foram feitas algumas pequenas coisas, por exemplo, o projecto Pós-Z, o projecto In-Z. Acho que se têm feito pequeninas coisas mas não se pode dizer que há uma grande diferença. Eu como elemento não pertencente ao Conselho Executivo não sinto grande diferença.

Investigadora: No caso concreto da direcção de turma, sentiu alguma diferença em relação à forma de funcionamento após a assinatura do Contrato de Autonomia? Por exemplo, considera que na actualidade o Director de Turma possuiu mais autonomia no desempenho do seu cargo?

Entrevistado: Não, está tudo exactamente igual. Nós sempre tivemos alguma autonomia para o desempenho do cargo. Agora, se me pergunta se noto diferença entre o exercício do cargo antes e depois do Contrato de Autonomia a resposta é não. Não se notam diferenças nenhuma. O Contrato não trouxe nada mais do que aquilo que já tínhamos.

Investigadora: E ao nível da sala de aula, de que forma e até que ponto se sentiram os efeitos do Contrato de Autonomia? (Relação professor-aluno, processo de ensino aprendizagem, relação de autoridade e gestão da indisciplina, modelo de avaliação,...)?

Entrevistado: Eu não noto diferença nenhuma. Eu sou um professor que, aqui na casa, tem alguma liberdade de movimentos. Se apresentar um projecto ou uma ideia no Conselho Executivo, normalmente é aceite e por isso nunca senti falta de autonomia. Agora, relativamente ao contrato não noto grandes diferenças.

Investigadora: Considera que o Contrato de Autonomia veio reforçar/fortalecer a identidade da escola e as práticas dos actores ou provocou mudanças efectivas na vida desta instituição?

Entrevistado: Acho que o contrato reforçou a identidade da escola.

Investigadora: E porquê?

Entrevistado: Porque estão lá definidas uma série de metas que de certa forma obrigam as pessoas a trabalharem para um objectivo comum.

Investigadora: E acha que a vida na escola está mais burocratizada, no sentido de depender de normas e regras rígidas e standardizadas?

Entrevistado: Não sinto isso.

Investigadora: Considera que os objectivos definidos no Projecto Educativo e no Contrato de Autonomia estão a ser atingidos? Quais as principais dificuldades? Porquê?

Entrevistado: Acho que relativamente às metas relativas ao sucesso e abandono escolar a escola tem feito um esforço muito grande para que sejam atingidas. No ensino básico temos uma preocupação muito grande com o acompanhamento dos alunos, procuramos que as famílias venham à escola, fazemos um esforço muito grande para que os alunos não abandonem a escola. E acho que esse esforço é maior agora do que era antes.

Investigadora: Qual o impacto que o Contrato de Autonomia está a ter na escola? Enuncie os aspectos positivos e negativos que, do seu ponto de vista, o Contrato de Autonomia introduziu na escola.

Entrevistado: Os positivos já referi há pouco, o facto de a escola, de certa maneira, ter um objectivo colectivo e isso em termos estratégicos é mais fácil conseguir trabalhar. Quanto aos aspectos negativos, não sinto nenhum em particular. Como as diferenças entre o antes e o depois do Contrato de Autonomia são tão pequenas, eu acho que aquilo que considero negativo não advém do Contrato. Acho que são coisas com que a escola já vive há muito tempo.

Investigadora: O Contrato de Autonomia termina no final do ano lectivo 2010/2011. Tendo em conta a experiência desta primeira fase, considera pertinente a candidatura da escola a uma segunda fase?

Entrevistado: Se a escola não tiver autonomia naqueles aspectos fundamentais, ao nível financeiro, pedagógico, penso que a escola não pode fazer muito. Eu acho que esta é uma autonomia relativa que depois não nos permite fazer nada de diferente, nada de muito inovador.

Investigadora: Na sua opinião o que é que diferencia esta escola que tem Contrato de Autonomia de outra que não tem?

Entrevistado: A não ser aqueles projectos de que falei há pouco, eu penso que nada.