

Guião de Entrevista à Docente que foi a Coordenadora inicial do TEIP

Importante: As informações são confidenciais, sendo a sua utilização apenas no âmbito deste estudo, sendo garantido o rigoroso anonimato da entrevistada

Identificação

- ✓ **Idade:** 41- 50
- ✓ **Sexo:** Feminino
- ✓ **Área de residência:** Abrantes
- ✓ **Quais as habilitações académicas?** Mestrado
- ✓ **A que departamento curricular/grupo disciplinar pertenceu?** Dept. de Ciências Sociais e Humanas, grupo disciplinar de História
- ✓ **Quantos anos de serviço têm?** Cerca de 24 anos
- ✓ **Quantos anos lecionou neste agrupamento de escolas?** 3 anos
- ✓ **Qual a sua experiência como membro de órgãos de gestão de uma escola?**
Praticamente todos, desde os anteriores Conselhos Diretivos, até cargos de gestão intermédia, como coordenadora do TEIP, Presidente do Conselho Pedagógico e membro da Assembleia de Escola,
- ✓ **Quais as funções que desempenhou no processo de implementação do Agrupamento de Escolas a partir do TEIP?**
Quando eu era coordenadora do TEIP estávamos já a fazer a transição para o Agrupamento, mas não participei ativamente na implementação.

Analisar e interpretar o processo de formação e funcionamento do Agrupamento de Escolas no Concelho X a partir de um TEIP.

- ✓ **Como se processou a formação o Agrupamento de Escolas no Concelho X a partir de um TEIP?**

Existiam agrupamentos constituídos com base em TEIP's e o Sardoal era um deles. Não sei se havia alguma honra nisso, na Direção Regional, mas existiram alguns agrupamentos que evoluíram mais rapidamente a partir de TEIP's, como o Sardoal, também Vialonga e Alfofnelos. A ideia do TEIP era uma ideia completamente nova

que assentava na ideia de agrupamento, essa era a grande novidade, na altura quando se falava em Territórios de Intervenção Prioritária a ênfase era colocada na questão da territorialização essa é que era a grande novidade. E portanto enquanto projeto inovador lançou dinâmicas no terreno que eram completamente inovadoras na altura, que era justamente colocar em relação, colocar em funcionamento um conjunto de escolas que partilhassem as mesmas experiências, mas evidentemente que já se procurava dar uma estrutura administrativa a isso, portanto o TEIP por si só não tinha só única e exclusivamente a função da partilha pedagógica, porque senão não se tinha constituído um Conselho Pedagógico, portanto ao constituir-se um Conselho Pedagógico a ideia que já estava subjacente era dar uma unidade administrativa. Acabaram por ser todas as escolas englobadas, já em agrupamento. Veio posteriormente a legislação formalizar a situação. Se formos ver os enquadramentos legais daquela altura colocaram mais ênfase na prática pedagógica...

✓ **Como funcionou o Agrupamento de Escolas no Concelho X formado a partir de um TEIP?**

Eu acho que foi muito moldado com base na estrutura anterior construída pelo TEIP. Penso nas escolas onde funcionou primeiro um TEIP e depois passou a agrupamento a ideia da construção foi diferente. Ao contrário dos outros em que a ideia de agrupamento surgiu só posteriormente, acho que as pessoas nem tinham a ideia de território em si, falava-se de agrupamento como um aglomerado de escolas que têm de ser orientadas pelo ponto de vista administrativo. O agrupamento surge como entidade física que só no abstrato é que existe. As bases do TEIP serviram e muito para lançar o agrupamento com todos os defeitos e virtudes.

✓ **Quais as principais diferenças que identifica entre os dois modelos, nomeadamente no que diz respeito aos seguintes aspetos:**

- Competências

Não se alteraram

- Forma das deliberações

Não consigo responder

- Instrumentos de gestão

Talvez se tenha começado a fazer-se de uma forma mais uniforme porque na altura existiam aspetos que se sobrepunham muito, como por exemplo, havia um projeto de escola e depois se poderia integrar ou não num projeto global de território, portanto as escolas, a ideia de escolas estava ainda muito presente em vez de uma ideia mais global

- Composição dos órgãos de gestão

O conselho pedagógico do TEIP foi aglutinado, acabou por ser integrado pelos outros órgãos

- Formalidades de eleição dos membros

Passaram a eleger os representantes

- Missão e Enfoque

No 1º momento penso que não houve alteração. Até presumo que quando se constituiu o agrupamento continuou a pensar-se mais em TEIP do que propriamente em agrupamento.

✓ Indique quais os benefícios e as limitações deste modelo de gestão e organização, relativamente ao precedente.

O 1º benefício foi criar-se uma estrutura, um enquadramento que permitia não haver flutuações anuais de negociações de projetos, porque o TEIP vivia muito de uma negociação anual dos projetos e a partir do momento em que se evoluiu para agrupamento cria-se uma estrutura formal que não cria essas dependências do TEIP, portanto constrói-se um projeto que obedece à lógica de 3 anos, depois deverá ser avaliado, não sei se foi essa prática que introduziu alterações mas não se via ali uma flutuação. Esta é sem dúvida a maior vantagem, uma criação de estruturas que possibilitam um trabalho administrativo e pedagógico mais estável, que o TEIP não permitia. As limitações, acho numa perspetiva muito discutível e subjetiva, acho que se confirmou mais o aspeto administrativo e burocrático, mas se calhar esse era a lógica da passagem do tempo digamos assim. O que acho é que com o TEIP funcionava muito uma lógica de negociação

anual, partilha pedagógica e negociação de recursos do ponto de vista anual, o enfoque tinha de necessariamente ter mais gente, a partir do momento em que se criou uma estrutura que estabilizou, digamos assim, essas práticas, o enfoque acabou por ficar muito mais confinado ao ponto de vista da administração, no fundo não haver o problema mais burocrático. A burocracia pode matar o aspeto mais inovador

✓ **Refira como foi feita a Coordenação das escolas do agrupamento.**

Da mesma maneira, através da estrutura administrativa e pedagógica (conselhos). A ideia que tenho é que houve ali um ano, ou até mais, em que eu hesitava muito entre fazer prevalecer a legislação do TEIP e fazer entrar logo a nova legislação, portanto existiam aspetos em que em caso de dúvida prevalecia a legislação do TEIP, até que depois se foram introduzindo alterações, penso que ainda foram introduzidas alterações relativamente aos territórios para corrigir algumas coisas, mas depois entrou-se de vez no 115. Mesmo tendo o 115 por um tempo as pessoas continuaram a beneficiar, pois cumprindo o 115 não existiam algumas regalias como até ali e alguns TEIP como o Sardoal continuaram a ter apoios financeiros específicos para o TEIP, tinham os destacamentos, portanto tinham o benefício de terem os recursos que já tinham, havia ali uma série de coisas que se mantinham e mantiveram durante vários anos, portanto só depois quando começamos, digamos assim, em períodos orçamentais mais complicados é que se procura disciplinar um bocadinho

✓ **Como foi feita assim a formação dos órgãos de topo?**

De acordo com a legislação, como estava no 115

✓ **Como se processou o seu funcionamento?**

No primeiro momento funcionou na continuidade, quando entra em vigor um novo regime, as pessoas não se apercebem logo das potencialidades dele em dos pontos fracos, quer dizer, aquilo entra, foi entrando na continuidade, com todos os problemas com todas as virtudes, com todos os vícios, quer dizer penso que não houve nenhum problema na lógica da continuidade.

✓ **Como se processou a gestão dos recursos humanos e financeiros?**

Embora as dotações orçamentais do projeto TEIP tivessem começado a diminuir substancialmente, em relação aos recursos humanos continuou até há bem pouco tempo.

✓ **De que modo era feita a avaliação organizacional?**

A única ideia que tenho é a do TEIP, em que se faziam relatórios periódicos, eram pedidos a todos os coordenadores de estabelecimento e esses relatórios eram depois o ponto de partida para fazer o relatório global de avaliação. Ouve também no início a ideia de lançar o Observatório de Qualidade, em relação à avaliação interna da escola, do agrupamento de escolas, era uma preocupação que nos era incutida pelo próprio enquadramento legal, que impeliu as escolas o que é extraordinário que ainda hoje há escolas a fazer, que estão a marcar nesse domínio.

Identificar os Atores chave presentes na implementação Agrupamento de Escolas no Concelho X a partir do TEIP.

- Quem participou?

Dentro da escola existiram vários atores, entre eles o Conselho Executivo, que agarrou naquela situação. Era muito difícil aquilo vingar, depois evidentemente quem exercia funções de coordenação do projeto foi uma peça chave, algumas pessoas dentro dos departamentos com alguma juventude e alguma dinâmica para agarraram nas propostas e ajudaram a construir, também fizeram a diferença. Dentro da escola a implementação foi lançada na altura certa com as pessoas certas, isto em termos gerais, claro que numa ou outra situação, não quer dizer que as coisas se tivessem passado exatamente assim. Fora da escola este projeto foi muito acarinhado pelas equipas de acompanhamento, que integravam pessoas da Direção Regional, da CAE, também o IIE, da Direção Geral da Inovação Pedagógica e outras entidades. Fazia-se algum investimento em relação ao acompanhamento, na área da DREL era o único projeto com características mais rurais e fazia por isso toda a diferença, era digamos assim “um filho um bocadinho mimado” porque era bastante acompanhado

- Como foi promovida a sua participação?

No tempo só TEIP eram feitas reuniões periódicas com outros territórios e havia a partilha, no acompanhamento investia-se muito mais em relação às escolas. Nestes encontros conhecíamos e éramos conhecidos. Com a passagem aos Agrupamentos penso que as coisas começaram a morrer um bocadinho, já que não se investia tanto nesse ponto de vista, acreditava-se que a estrutura estava montada e deixava-se rolar

- De que modo participou na elaboração e a aprovação do projeto educativo, do R.I., do P.A.E...?

Participei de forma muito ativa, fazíamos tal como se faz hoje, construíamos as normas. Pertencia à estrutura do Conselho Pedagógico e o que se pedia ao representante de cada departamento era que fizessem as suas propostas, havia a preocupação, recordo-me bem, de fazer documentos que dessem linhas orientadoras, nós fizemos os chamados projetos mosaico, fizemos um projeto com base num somatório de vários projetos, procurávamos identificar algumas linhas orientadoras e algumas dinâmicas, incluímos isso tudo no projeto global.

Descrever e analisar as lógicas e as práticas dos vários Atores presentes no processo de formação e funcionamento do Agrupamento de Escolas no Concelho X.

- De que modo foi feita a Gestão Curricular e Pedagógica:

✓ **a planificação?**

Existiram alguns aspetos inovadores, por exemplo aqueles projetos que eram de facto inovadores, que procuravam uma articulação melhor entre escolas quer do 1º quer do 2º, 3º ciclo do próprio pré-escolar, aquilo que hoje em dia se tornou uma prática como dar o Inglês ao 1º ciclo ou a Educação Física, isso foi construído na altura e depois vulgarizou-se, houve de facto dinâmicas que foram bem construídas. Mantiveram-se as lógicas do TEIP durante o processo de implementação do Agrupamento, embora existissem outras dinâmicas que não se tentaram como previsto, como por exemplo, a articulação curricular.

✓ **o desenvolvimento curricular?**

Acho que houve um crêscimo de projetos, mas não se entrou em profundidade no trabalho curricular desenvolvido ao nível da sala de aula, acho que ao nível do desenvolvimento curricular houve um enriquecimento

✓ **a avaliação?**

Houve um investimento a nível do próprio projeto, a nível da avaliação, com o desenvolvimento do Observatório de qualidade, é evidente que a visão do Agrupamento teve de mudar, a nível macro, a nível micro, dentro da sala de aula, isso não aconteceu.

✓ **a articulação curricular?**

A enfâse maior foi a articulação entre escolas, essa passou

✓ **outros aspetos que considere relevantes.**

Um dos objetivos que o TEIP tinha e não chegou a ser atingido e que não passou pelo menos imediatamente foi o nível da avaliação curricular mais profundo, com práticas mesmo de planeamento e avaliação dentro da sala de aula a nível do currículo.

A abertura à comunidade nessa altura era uma peça chave, uma bandeira, é evidente que uma escola vive mais ou menos com abertura à comunidade, mas o que era novo naquela altura era tornar o processo mais consciente e torna-lo mais consciente entre os agentes educativos de que a abertura podia ser favorável e a escola tinha de saber viver assim construindo parcerias e funcionando com base na lógica também dessas parcerias que constrói.

- **Como se processou a tomada de decisões:**

- **Qual o grau de envolvimento?**

É capaz de se terem chamado outros que até aí não tinham participado, por causa de se tornar uma estrutura mais abrangente e portanto não podia depender de vontades, nem de acordos, nem de negociações, tinham mesmo de se envolverem

- Como foi realizada uma análise e respetiva reflexão sobre os efeitos práticos das deliberações?

Isso foi por arrasto. Acho que as pessoas iam todas um bocadinho com muita resistência no início, sobretudo por parte das escolas do 1º ciclo

✓ **Como caracteriza o clima relacional:**

- Cooperação entre os membros?

De uma maneira geral o clima era bom, era ótimo, é evidente que havia sempre elementos que criavam um clima de resistência de conflitualidade, mas a ideia que tenho é que o clima era muito favorável.

- Transparência das deliberações? / - Colegialidade nas decisões?

Talvez não houvesse... Existiam aspetos em que tinha de haver colegialidade porque havia competências definidas pelo Conselho Pedagógico e portanto tinham de ser cumpridas, agora por exemplo aquele aspeto dos destacamentos isso sempre foi entendido de uma forma muito arbitrária por parte da comunidade, daí a falta e transparência.

✓ **Quais os documentos produzidos/emanados e qual a sua eficácia?**

Os principais que me lembro eram o projeto educativo e o regulamento interno. Penso que foram tão ou mais eficazes que os projetos já existentes.

Bom, há sempre aquele aspeto de não ver aquilo como algo que depende da vontade de uns quantos, mas acho que as coisas podem ter mudado, mas a eficácia depende sempre das pessoas que estão a aplicar aquilo e da liderança que exercem sobre as coisas e portanto desse ponto de vista eu acho que houve uma estrutura que foi assimilada com o agrupamento e foi uma grande continuidade.

✓ **Dada a natureza colegial dos órgãos de gestão, qual a metodologia adotada com vista à tomada de decisões?**

Era sempre avançar com propostas, discuti-las e tomar uma decisão compatível. Acho que o sucesso do projeto depende de fatores dentro da escola, havia ali

peçoas que exerciam lideranças muito localizadas mas muito eficazes, localizados no sentido de estarem dentro do departamento crucial, acho que até a liderança das estruturas intermédias sobrepôs-se à liderança exercida por outros.. Acho que foi um momento de gestão democrática desse ponto de vista bem conseguido e claro o aspeto do apoio externo que se recebia contribuiu para o sucesso que as coisas puderam ter.

✓ **Quais os mecanismos de controlo incrementados para verificação da implementação das deliberações?**

Tirando os relatório de avaliação que eram construídos, já não tenho presente os itens que se contemplavam, e o Observatório de Qualidade que media muitas vezes os vários aspetos, não me lembro de mas nada. Em termos externos mediam-se objetivos do projeto educativo eram objetivos macro, análise do sucesso, interação entre escolas, interação entre ciclos, era muito estabelecido trabalho

✓ **Qual a imagem do trabalho desenvolvido pela Instituição junto da comunidade Escolar:**

- Era comentada?

Si era comentada.

- Existia reconhecimento?

Algum reconhecimento.

✓ **Qual a imagem do trabalho desenvolvido pela Instituição junto da comunidade local:**

- Era comentada? /- Existia reconhecimento?

Era mais comentada e reconhecida

✓ **Qual a imagem do trabalho desenvolvido pela Instituição entre os pares?**

Acho que a Autarquia nos reconhecia e trabalhava muito essa imagem e portanto a nível local acho que havia reconhecimento do trabalho desenvolvido, no outro nível, a nível da administração o nosso trabalho era bastante valorizado e à medida e houve u 1º ano de impasse em que as coisas não avançaram como deveriam ter avançado mas depois no fim do 2º ano penso que sim o trabalho era bastante acarinhado.

✓ **Na tomada de decisões, cada membro tem presente os interesses do organismo que representa na Assembleia?**

Nem todos. Mais de 50%.

✓ **Como caracteriza o seu desempenho neste processo:**

- Quais as principais dificuldades que encontrou?

Encontrei algumas, a nível da partilha de experiências, ao nível da integração das escolas. Nesse projeto mais global havia muita resistência dentro da escola, o TEIP era como se fosse outra escola, era a escola do capricho. Nas escolas mais isoladas o TEIP tinha a lógica de combater o isolamento do pré escolar e do 1º ciclo, foi muito complicado porque as escolas estavam já muito habituadas a a tirarem algum partido do seu isolamento e serem obrigadas a entrar numa dinâmica comum, a terem de partilhar, prestar contas, a serem avaliadas, participar num processo de avaliação, isso tudo e mais o estar a mexer em direitos adquiridos. Inicialmente ainda existia o delegado escolar a complicação era tremenda. Havia muita resistência. Por exemplo não havia formação, a postura relativamente à prática pedagógica apesar de no pré escolar notar-se menos resistência que no 1º ciclo, aí existiam uma série de fatores que se conjugavam para uma maior resistência nomeadamente ser uma classe onde a faixa etária era maior. Também alguma resistência do secundário...

- Quais as mais-valias da sua participação?

Muita receptividade por exemplo da Câmara Municipal que apoiava de peito aberto este tipo de projetos e continuou depois com essa abertura, foi sempre a parceria muito boa, talvez por a Escola ser única no concelho e isso fazia a diferença. Existiam ali inovações que as pessoas tinham alguma consciência que tinham de ser agarradas no futuro e conseguir entrar a fundo dentro do TEIP. No fundo tinha orgulho do trabalho que estava a desenvolver, sabia que estava a criar dinâmicas que iam ser normas.

✓ **Qual a eficácia das deliberações para solucionar os problemas do Agrupamento?**

Sinceramente acho que a eficácia é tanta como hoje, pois há sempre aspetos que funcionam...

✓ **Como se empenhou na defesa das suas opiniões/convicções, sem nunca perder de vista o papel da sua representação?**

Nunca senti que colidisse a ideia que tinha construído para mim como que devíamos fazer pois funcionava na maior parte dos aspetos. Só mais tarde adquiri uma construção e reflexão de território, mas no fundo

Defendi as minhas as convicções quando senti resistência e conflito.

- ✓ **Quais as práticas/atividades em conjunto, como por exemplo o caso do centro de recursos? Como caracteriza a relação com as outras entidades do meio?**

É difícil porque só fiquei um ano, não sei se se mantiveram as práticas.

- ✓ **Refira quais as vantagens e as questões mais problemáticas.**

A ideia que tenho é muito geral e notoriamente limitada pelo tempo. Penso que o maior choque foi nos primeiros anos do TEIP porque depois quando se deu a passagem para agrupamento era já um facto. Houve um modelo que se construiu praticamente herdado com todos os defeitos e qualidades mas era um dado adquirido. Já não havia muito que resistir em relação a isso e acabou. A lógica dos agrupamentos acabou por entrar e pronto, esse nome marcava a pessoa, quer dizer, acho que tenha marcado a diferença, é esta a ideia que tenho. Foram uns bons anos da minha vida, tenho boas memórias desse tempo.