



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO

O PAPEL DAS EQUIPAS DE APOIO ÀS ESCOLAS NO
CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DE
POLÍTICA EDUCATIVA ENTRE 2005 E 2011

Apêndices e Anexos

José Carlos Matias de Sousa

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação

ORIENTADORA : PROFESSORA DOUTORA MARÍLIA EVANGELINA SOTA FAVINHA

ÉVORA, MARÇO DE 2015



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO

O PAPEL DAS EQUIPAS DE APOIO ÀS ESCOLAS NO
CONTEXTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS DE
POLÍTICA EDUCATIVA ENTRE 2005 E 2011

Apêndices e Anexos

José Carlos Matias de Sousa

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Educação

ORIENTADORA :PROFESSORA DOUTORA MARÍLIA EVANGELINA SOTA FAVINHA

ÉVORA, MARÇO DE 2015



ÍNDICE



APÊNDICES

APÊNDICE A	13
Blocos de Questionamento do Questionário	13
APÊNDICE B.....	17
Inquérito por Questionário.....	17
APÊNDICE C.....	43
Guião das entrevistas	43
APÊNDICE D	51
Operacionalização das áreas de questionamento do guião das entrevistas	51
APÊNDICE E.....	57
Categorias Prévia a Partir do Guião das Entrevistas.....	57
APÊNDICE F.....	63
Transcrição das entrevistas.....	63
APÊNDICE G	157
Grelha de Categorias e Subcategorias	157
APÊNDICE H	169
Grelha de categorização da informação das entrevistas	169
APÊNDICE I.....	257
Quadro dos Presidentes de Conselho Executivo/CAP/Diretores entre o ano letivo 2005/2006 e 2010/2011	257
APÊNDICE J.....	273
Carta ao diretor	273
APÊNDICE K	277
Carta ao Presidente da CAP	277
APÊNDICE L.....	281
Carta ao Presidente do Conselho Executivo.....	281

ANEXOS

Anexo I.....	287
Despacho de Nomeação dos Coordenadores das EAE.....	287
Anexo II.....	291
Estrutura orgânica da DRELVT 2007– Posicionamento dos coordenadores das EAE	291
Anexo III	295
Estrutura Orgânica da DREN (2007)- Posicionamento dos coordenadores das EAE	295
Anexo IV	299
Estrutura Orgânica da DREC (2007) - Posicionamento dos coordenadores das EAE	299
Anexo V.....	303
Estrutura Orgânica da DREAl (2007)- Posicionamento dos coordenadores das EAE	303
Anexo VI.....	307
Estrutura Orgânica da DREA (2007) - Posicionamento dos Coordenadores das EAE	307
Anexo VII.....	311
Estrutura Orgânica do Ministério da Educação em 2007	311
Anexo VIII.....	315
Estrutura Orgânica do Ministério da Educação e Ciência 2013	315
Anexo IX	319
Mapa dos concelhos adstritos à EAE da Península de Setúbal Sul – Alcochete; Montijo; Palmela; Setúbal e Sesimbra.....	319
Anexo X.....	323
Códigos dos Grupos Disciplinares de Recrutamento	323
Anexo XI	327
CD Room – entrevistas aos coordenadores das EAE – Grelha de categorização das entrevistas aos ex-CEAE	327

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

APÊNDICES



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

APÊNDICE A

Blocos de Questionamento do Questionário



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Blocos de Questionamento do Questionário	Objectivos	Questões
I. Dados pessoais/profissionais de caracterização dos professores inquiridos.	- Recolher informação relativa aos directores e ao seu percurso profissional e académico.	I a XI
II. Formação em Administração escolar.	- Conhecer a importância atribuída à formação específica dos directores exercerem a função de director de escola.	1-2
III. Competências do director de escola.	- Avaliar a potencialidade da acção do director face à dinâmica da escola.	3-17
IV. Equipas de apoio às escolas – que função colaborativa?	- Conhecer a representação das equipas junto das escolas. Em que medida o seu trabalho se repercute e reflete os resultados das escola.	18- 28
V. Medidas de política educativa – Como foram vistas pelos directores?	- Verificar de que forma os directores acolheu as medidas de política educativa que foram implementadas nos anos do estudo.	29 -35
VI. Conselho Pedagógico – Que importância para a escola.	- Compreender as percepções dos directores sobre o Conselho de Pedagógico.	36 - 37
VII. O Director de escola como representante da comunidade junto da autarquia.	- Identificar os circuitos de acção do director junto da autarquia, do conselho municipal de educação e da comunidade.	38 - 39
VIII. Papel do CG enquanto órgão de direcção estratégica da escola/agrupamento.	- Interpretar segundo a perspetiva da valorização/desvalorização, que importância acrescida há pela presença de empresas e instituições no conselho geral das escolas.	40 - 43

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

APÊNDICE B

Inquérito por Questionário



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO

A Função das equipas de apoio às escolas no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

QUESTIONÁRIO

Directores/as; Presidentes do Conselho Executivo; Directores/as de Comissões Administrativas Provisórias

Este questionário faz parte de um estudo que está a ser realizado com o objetivo de recolher informação a utilizar unicamente para a realização de

Provas de Doutoramento.

A informação disponibilizada

não constitui qualquer tipo de avaliação dos/as Directores/as ou das Escolas.

Identifique a sua resposta através de uma cruz

1. Idade 20/30 31/40 41/50 51/60 de 60 anos

2. Sexo Fem. Masc.

3. Formação Académica Bacharelato Licenciatura
Pós-Graduação Mestrado Doutoramento

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4. Formação profissional – Profissionalização: sim não

	Data	Instituição
Estágio clássico		
Profissionalização em exercício		
Formação em serviço		
Curso com profissionalização integrada		
Outra		

5. Situação Profissional: Contratado QZP QE

6. Cargos Actualmente: D.T Coord. de D.T Membro de órgão de gestão

Deleg. de Grupo Chefe de Dep. Curricular Director/a

7. Disciplina/s que lecciona?

8. Tempo de Serviço?

9. Tempo de Serviço nesta Escola?

10. Escola onde tem lugar de quadro?

11. Há quantos anos exerce ou exerceu, o cargo de dirigente máximo numa escola?

**DAS RESPOSTAS POSSIVEIS ESCOLHA APENAS UMA
(FAZENDO UMA CRUZ NA OPÇÃO PRETENDIDA)**

1 - Na sua opinião deverá existir uma formação específica para as funções de Director/a de Escola.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

2 - No seu caso pessoal, entende que é fundamental a um diretor frequentar ações de formação, específica, para exercer as funções de Director de escola.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

3 - É da competência e responsabilidade do Director de escola coordenar e organizar todas as actividades promovidas pela escola.

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| a) Concordo totalmente | <input type="checkbox"/> |
| b) Concordo | <input type="checkbox"/> |
| c) Discordo | <input type="checkbox"/> |
| d) Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> |
| e) Não sei/ não tenho opinião | <input type="checkbox"/> |
-

4 - A principal função do/a Director/a de escola é ser um gestor.

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| a) Concordo totalmente | <input type="checkbox"/> |
| b) Concordo | <input type="checkbox"/> |
| c) Discordo | <input type="checkbox"/> |
| d) Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> |
| e) Não sei/ não tenho opinião | <input type="checkbox"/> |
-

5 - A principal função do/a Director/a de escola é ser um mediador nas relações com os Encarregados de Educação.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

6 - O/a Director/a de escola deve ser o grande impulsor de todos os grandes projectos de desenvolvimento da escola.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

7 - A importância da função do director associa-se principalmente, à sistemática monitorização das metas a atingir pela escola.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

8 - Ao/À Director/a da escola compete a coordenação da planificação de metodologias tendentes à abertura de salas de multideficiência e ensino estruturado a serem utilizadas na escola/agrupamento.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião

9 – Ao/À Director/a da escola compete traçar, face ao diagnóstico, e eventualmente, à avaliação externa, um plano de ação que permita chegar aos objetivos traçados e colmatar eventuais falhas detetadas.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

10 - A ação do/a Director/a da escola/agrupamento serve também para melhorar o ambiente da escola.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

11 - A maior parte do trabalho do director tem que ser individual.

- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Discordo
 - d) Discordo totalmente
 - e) Não sei/ não tenho opinião
-

12- Compete igualmente ao/à Diretor/a de escola coordenar o projecto do desporto escolar.

- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Discordo
 - d) Discordo totalmente
 - e) Não sei/ não tenho opinião
-

13 - Ao/À Director/a de escola compete, também, a coordenação de estratégias tendentes à diversificação da oferta formativa na escola.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

14- O trabalho do diretor deve caraterizar-se, principalmente, como um trabalho prospetivo.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

15 – Em sua opinião, a actuação do/a Director/a de escola/agrupamento vai muito além do que aquilo que a legislação prevê.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

16 - Uma outra competência importante do/a Director/a é coordenar a planificação de metas traçadas através do programa 2015.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

17 - Considera que o cargo de Director de escola/agrupamento tem sido devidamente valorizado pelas Direcções Regionais de Educação.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

18 – Considera que as equipas de apoio às escolas desempenharam um papel importante, na relação com os directores de escola/agrupamento.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

19 – Considera que as EAE contribuíram para a mudança de paradigma da escola, face às novas orientações ministeriais.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

20 – Se a escola pública de futuro tiver competências suficientes e puder traçar o seu próprio percurso formativo, o papel das EAE deve ser no âmbito da contratação e gestão do pessoal não docente e apoio à gestão e manutenção de edifícios.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

21 – Se a escola pública de futuro tiver competências suficientes e puder traçar o seu próprio percurso formativo, o papel das EAE deve ser no âmbito da monitorização dos transportes escolares e da alimentação.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

22 – Se a escola pública de futuro tiver competências suficientes e puder traçar o seu próprio percurso formativo, o papel das EAE deve centrar-se na organização pedagógica das escolas e na qualidade da aprendizagem e cumprimento das metas 2015.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

23 – Se a escola pública de futuro tiver competências suficientes e puder traçar o seu próprio percurso formativo, o papel das EAE deve centrar-se na avaliação de desempenho do pessoal docente.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

24- As equipas de apoio deveriam incidir o seu trabalho colaborativo com as escolas na gestão de recursos, autonomia das escolas e no trabalho com as autarquias.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

25 – As monitorizações efetuadas pelas equipas de apoio às escolas contribuíram para uma melhor compreensão das medidas de política educativa implementada.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

26 – As monitorizações das equipas de apoio às escolas contribuíram para uma melhoria das práticas pedagógicas da escola/agrupamento.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

27 - A avaliação de desempenho foi um processo muito conturbado e que trouxe dificuldades acrescidas às escolas. Na sua opinião as EAE ajudaram no esclarecimento de algumas matérias.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

28 - Face ao novo triângulo que se criou com o Decreto-Lei nº 125/2011, DGAE/Escolas/Autarquias, a existência das EAE reaparece com importância redobrada.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

29– Concorda que o alargamento da escola a tempo inteiro foi benéfico para os alunos e para os encarregados de educação.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

30 – O plano tecnológico da educação e a modernização do parque escolar foram duas iniciativas que foram um importante esforço financeiro do Ministério da Educação, que não terão retorno a curto prazo.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

31 – A generalização dos cursos CEF e EFA na escola pública foram relevantes para a qualificação da população.

- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Discordo
 - d) Discordo totalmente
 - e) Não sei/ não tenho opinião
-

32 – A introdução de planos de apoio à melhoria dos resultados escolares (PAM e PNL) foram fundamentais para a melhoria dos resultados escolares.

- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Discordo
 - d) Discordo totalmente
 - e) Não sei/ não tenho opinião
-

33 – A reforma da educação especial plasmada no Decreto-Lei nº 3/2008 foi preponderante para se diagnosticar os verdadeiros alunos NEE de uma escola.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

34 – Analisando os resultados da avaliação externa das escolas nota-se que os resultados mais críticos surgem na capacidade de auto-regulação e melhoria. Isto deve-se ao facto de as escolas não estarem habituadas a este tipo de regulação.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

35- As principais dificuldades dos directores na promoção das metas 2015, devem-se principalmente à forma como os professores se organizam e desenvolvem a sua prática de ensino.

- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Discordo
 - d) Discordo totalmente
 - e) Não sei/ não tenho opinião
-

36 - O Conselho Pedagógico deve fazer uma análise diagnóstica da situação dos alunos face à aprendizagem na escola.

- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Discordo
 - d) Discordo totalmente
 - e) Não sei/ não tenho opinião
-

37 - A qualidade do ensino, traduzida em resultados escolares deveria ser a grande preocupação das escolas. Essa deveria ser a principal função do conselho pedagógico.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

38 - O desenvolvimento de parcerias e projetos conjuntos entre a escola e a autarquia, beneficia a escola e os seus alunos.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

39 – O Conselho Municipal de Educação é um importante fórum de participação do/a director/a da escola.

- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Discordo
 - d) Discordo totalmente
 - e) Não sei/ não tenho opinião
-

40- A participação da autarquia valoriza o conselho geral.

- a) Concordo totalmente
 - b) Concordo
 - c) Discordo
 - d) Discordo totalmente
 - e) Não sei/ não tenho opinião
-

41 – O desenvolvimento de projetos com empresas dá à escola uma outra visão sobre a sua capacidade de autofinanciamento.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

42 – O desenvolvimento de projectos com instituições de ensino superior ou outras podem maximizar as capacidades da escola.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião
-

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

43 – A participação de empresas no conselho geral permite à escola outro tipo de relacionamentos com o tecido empresarial.

- a) Concordo totalmente
- b) Concordo
- c) Discordo
- d) Discordo totalmente
- e) Não sei/ não tenho opinião

Com os melhores agradecimentos

José Carlos Sousa

APÊNDICE C

Guião das entrevistas



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Guião das Entrevistas aos ex-coordenadores Educativos e ex-coordenadores das Equipas de Apoio às Escolas da Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo (2005/2011)

ESTA ENTREVISTA SERÁ UTILIZADA UNICAMENTE
PARA AS PROVAS DE DOUTORAMENTO

N.º da entrevista	
Idade	
Sexo	
Grupo Disciplinar	
Cargos já desempenhados antes de Coordenador/a da Equipa de Apoio Às Escolas	

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Áreas de Questionamento	Objectivos específicos	Formulário de questões
1- Legitimação da entrevista e motivação dos entrevistados.	1.1 - Legitimar a entrevista. 1.2 - Motivar o entrevistado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Apresentação.▪ Dar informação sobre o estudo e os objectivos da entrevista.▪ Solicitar autorização para a gravação áudio da entrevista.▪ Colocar à disposição os resultados da investigação.▪ Agradecer a ajuda e a colaboração.
2- Identificação do percurso docente.	2.1- Recolher informação sobre o tipo de formação académica do coordenador. 2.2- Fazer o levantamento da experiência profissional do coordenador.	<p>2.1.1 - Quais as suas habilitações e Respectiva/s instituição/ que frequentou?</p> <p>2.1.2- Qual o tipo de estágio que tem?</p> <p>2.1.3- Que tipo de formação contínua já frequentou?</p> <p>2.1.4- O que o/a levou a fazê-la?</p> <p>2.2.1- Quantos anos tem de serviço?</p> <p>2.2.2- Quantos anos esteve como CEAE?</p> <p>2.2.3- Ficou satisfeito(a) com o trabalho que realizou na Equipa? Porquê?</p> <p>2.2.4 – Onde estava antes de ingressar na equipa?</p> <p>2.2.5 – Porque aceitou o desafio?</p> <p>2.2.6 – Tinha experiência em cargos dirigentes?</p>

Áreas de Questionamento	Objectivos específicos	Formulário de questões
<p>3- Actuação profissional individual relativamente ao papel do coordenador da EAE e da sua equipa.</p>	<p>3.1- Identificar práticas profissionais no que respeita ao trabalho a desenvolver com as escolas.</p> <p>3.2- Identificar as estratégias de trabalho dos coordenadores na gestão pessoal com o director da escola.</p>	<p>3.1.1 - Como preparava a sua acção? Como passava a informação à equipa sobre o trabalho a desenvolver com as escolas? Que recursos e materiais o/a apoiavam?</p> <p>3.1.2- O que variava na actuação de escola para escola? Porquê? E dentro da mesma escola utilizava estratégias diferenciadas face ao grupo disciplinar que estava a monitorizar?</p> <p>3.1.3- Qual a sua maior preocupação quando trabalhava com uma escola?</p> <p>3.1.4- Como descreveria a sua actuação numa escola? Qual era a sequência?</p> <p>3.1.5 - E com a autarquia, qual a palavra que melhor define o relacionamento? Organizar? Gerir? Contratar? Construir/manter?</p> <p>3.1.6 – No seu entender qual deveria ter sido o verdadeiro papel das EAE?</p> <p>3.2.1- Em sua opinião os/as Directores/as deveriam organizar e decidir sobre a gestão dos conteúdos e as suas práticas de ensino para a escola em que órgão?</p> <p>3.2.2- Sentiu que colaborou para que a acção da escola fosse mais centrada na qualidade de serviço prestado e menos nas vantagens e desvantagens corporativas?</p> <p>3.2.3- Colaborou numa maior abertura e envolvimento da escola com as famílias dos alunos?</p> <p>3.2.4- Colaborou para que a acção da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias?</p> <p>3.2.5- Face ao novo triângulo que se criou Dre/Escolas/Autarquias mediados pelas EAE qual lhe parece ser o papel principal dos Coordenadores?</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Áreas de Questionamento	Objectivos específicos	Formulário de questões
4-Conceções dos Coordenadores das EAE sobre os /as Diretores/as das escolas relativamente à orientação para os resultados na escola	4.1- Identificar indicadores para o exercício do cargo de Diretor de escola.	4.1.1- Os diretores das suas escolas tinham, de uma forma geral, formação para exercer as funções de Diretor? 4.1.2- Que tipo de formação acha que precisaria? 4.1.3- Porque foi escolhido para este cargo? 4.1.4- Concorda com a forma como são eleitos os diretores de escola? Em que medida isso poderia ser modificado na legislação, se entender como necessário? 4.1.5- Considera importante que os diretores tenham a possibilidade de não ter componente lectiva. Porquê? 4.1.6 - Na sua opinião qual é o papel de Diretor da escola? Em que áreas é mais importante? 4.1.7 – Quem define as salas de multideficiência ou de ensino estruturado a abrir? 4.1.8 – Quem define ao nível das novas oportunidades que tipo de curso será prioritário para a zona?
	4.2- Identificar representações dos professores sobre o papel do Diretor de escola.	4.2.1- Que papel acha que cabe ao Diretor da escola no planeamento das atividades da escola (ex. critérios de avaliação, normas de comportamento, estratégias; metas a atingir)? 4.2.2- Como coordenador de EAE, como acha que diretores/as aceitariam as suas sugestões? Porquê? 4.2.3- Que tipo de formação acha que o Diretor da escola precisa de ter para fazer essa coordenação? 4.2.4- Acha que o Director da Escola pode ser um mediador nas questões pedagógicas, de currículo e de avaliação entre os professores da escola? Em que sentidos?

Áreas de Questionamento	Objectivos específicos	Formulário de questões
<p>5- A prática profissional colectiva no Conselho Geral relativamente à gestão da escola.</p>	<p>5.1- Caraterizar o processo de gestão feito no Conselho Geral.</p> <p>5.2- Compreender a importância atribuída ao Conselho Geral na dinâmica interna da escola</p>	<p>5.1.1- Na maioria das escolas em que circunstâncias reunia o conselho geral? Com que frequência? De quem é a iniciativa?</p> <p>5.1.2- No início do ano havia reuniões de preparação do ano lectivo? Quantas? Quais os assuntos tratados?</p> <p>5.1.3- E durante o ano qual a frequência de reuniões dos Conselhos Gerais? Quem os convoca? Quais os assuntos tratados?</p> <p>5.1.4- Que coordenação faz o Director da escola dos temas a abordar pelo conselho geral?</p> <p>5.2.1 – Pensa que o conselho geral é um sucedâneo da assembleia de escola?</p> <p>5.2.2 – É de opinião que os conselhos gerais estão reféns das direcções das escolas?</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Áreas de Questionamento	Objectivos específicos	Formulário de questões
6- O trabalho e a organização da escola relativamente às metas a atingir.	6.1- Compreender o processo de tomada de decisões curriculares. 6.2- Conhecer as representações dos coordenadores sobre as práticas pedagógicas das escolas.	6.1.1- Pensa que as escolas tomam as medidas/acções necessárias, tendentes a melhorar o sucesso educativo e os resultados escolares? 6.1.2 – As metas do programa 2015 alteraram algo no pensamento dos/as directores/as das escolas? 6.2.1- Que decisões pedagógicas se tomam na escola? 6.2.2- Acha que os coordenadores tinham influência na tomada de decisões a nível curricular na escola? A que níveis? 6.2.3- Como se articula o trabalho dos coordenadores das Eae com a direção? Existia uma forma de supervisão ou foram totalmente independentes? 6.2.4- Como vê o papel da IGE no desenvolvimento de acções de avaliação nas escolas? 6.2.5 – Pareceu-lhe que os directores estavam disponíveis para celebrar contratos de autonomia?

APÊNDICE D

Operacionalização das áreas de questionamento do guião das entrevistas



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

I -Formação e percurso profissional dos Coordenadores das Equipas de Apoio às Escolas	
Objetivo Geral	Objetivos específicos
Recolher informação sobre o percurso profissional dos coordenadores das equipas de Apoio às escolas.	<ul style="list-style-type: none"> -Conhecer as suas Habilitações, a sua formação de base e formação acrescida. -Saber quantos anos tinham de serviço quando iniciaram funções e quantos anos estiveram como CEAE. -Averiguar se tinham experiência dirigente antes de ser coordenador da EAE. -Avaliar as razões para a aceitação do lugar. -Avaliar o grau de satisfação pelo trabalho realizado na equipa.

Objetivo Geral	Objetivos específicos
Compreender o posicionamento da equipa face aos agentes que intervêm directamente no terreno e que se relacionam com a escola.	<ul style="list-style-type: none">- Recolher indicadores sobre a forma como os CEAE preparavam a sua acção junto das escolas.- Perceber que diretrizes estabeleciam os CEAE para a sua equipa no contacto com as escolas.- Conhecer se a intervenção da equipa variava de escola para escola?- Compreender que colaboração efectiva prestava às escolas.- Aferir de que formas eram aceites as sugestões dos elementos da equipa.- Conhecer que influências tinham os coordenadores no envolvimento e numa acção mais próxima da autarquia com as escolas.- Aferir que envolvimento era promovido pelos CEAE para que as famílias se envolvessem mais na vida da escola.

III - Posicionamento dos coordenadores de EAE face à eleição dos diretores e à orientação para o exercício do cargo de diretor de escola.

Objectivo Geral	Objectivos específicos
Conhecer a representação das equipas junto das escolas e em que medida o seu trabalho se repercute nos seus resultados.	<ul style="list-style-type: none"> -Conhecer o processo eleitoral que conduziu à eleição do/a director/a das escolas e a sua eleição – sua formação. -Conhecer o papel dos/as directores/as na definição das prioridades para a sua escola. -Compreender em que medida o CEAE influenciava o/a director/a no planeamento das actividades da escola. -Conhecer até que ponto o diretor pode ser um mediador nas questões pedagógicas. -Aferir qual o papel e função do diretor de escola.

IV - Conceções/representações dos coordenadores de EAE sobre o clima de escola – conselho pedagógico e conselho geral

Objectivo Geral	Objectivos específicos
Caracterizar e compreender a importância atribuída aos Conselhos gerais pelos directores de escola.	<ul style="list-style-type: none"> -Compreender a constituição do Conselho Geral. -Percepcionar o papel e função do conselho geral. -Avaliar a relação entre conselho geral e direcção de escola. -Avaliar a relevância atribuída ao conselho pedagógico pelo diretor.

V - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões na escola que visem a autonomia das escolas e a melhoria dos resultados escolares dos alunos	
Objectivo Geral	Objectivos específicos
Caraterizar e compreender a importância atribuída aos Conselhos gerais pelos directores de escola.	<ul style="list-style-type: none">-Compreender a importância do papel pedagógico na tomada de decisões na escola.-Compreender a forma de construção do currículo da escola.-Percepcionar a importância das avaliações externas realizadas pela IGEC.-Aferir a articulação dos coordenadores de EAE com a direção das escolas.-Avaliar a disponibilidade das escolas para celebrar contratos de autonomia.

APÊNDICE E

Categorias Prévias a Partir do Guião das Entrevistas



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categoria A	Formação e percurso profissional dos Coordenadores de Equipa de Apoio às Escolas (CEAE).
Categoria B	Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento, e da sua equipa, face aos diretores de escola e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.
Categoria C	Posicionamento dos coordenadores de EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de diretor de escola.
Categoria D	Concepções/representações dos coordenadores de EAE sobre o clima de escola – conselho pedagógico e conselho geral.
Categoria E	Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões na escola que visem a autonomia das escolas e a melhoria dos resultados escolares dos alunos.

Categoria A

Formação e percurso profissional dos Coordenadores de Equipa de Apoio às Escola
(CEAE)

- Habilitações.
- Formação de base e formação acrescida.
- Anos de serviço.
- Anos em função de coordenador.
- Razões para a aceitação do convite.
- Experiência em cargos dirigentes.
- Satisfação do trabalho realizado na equipa.

Categoria B

Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento, e da sua equipa, face aos diretores de escola e à Autarquia relativamente à forma como preparavam a sua atuação

- Como preparava a sua acção junto das escolas?
- Que diretrizes estabeleciam para a sua equipa no contacto com as escolas?
- Porque variava de intervenção de escola para escola?
- Que colaboração efectiva prestava às escolas – qual a maior preocupação?
- Como eram aceites as sugestões dos elementos da equipa?
- Que influências tinham os coordenadores na construção de uma relação de proximidade entre a autarquia e a escola?
- Que envolvimento tinham os CEAE no envolvimento das famílias com as escolas?

Categoria C

Posicionamento dos coordenadores de EAE face à eleição dos diretores e à orientação para o exercício do cargo de director de escola.

- Os/As directores/as das escolas e a sua eleição – sua formação.
- O papel dos/as directores/as na definição das prioridades para a sua escola.
- Que papel dos/as directores/as no planeamento das actividades da escola?
- O Diretor como mediador nas questões pedagógicas.
- Que papel e função do diretor de escola?

Categoria D

Concepções/representações dos coordenadores de EAE sobre o clima de escola – conselho pedagógico e conselho geral.

- Constituição do Conselho Geral – reuniões realizadas.
- Papel e função do conselho geral.
- Conselho geral versus direcção de escola.

Categoria E

Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões que visam a autonomia das escolas e a melhoria dos resultados escolares dos alunos.

- O papel pedagógico na tomada de decisões na escola.
- Formação do currículo das escolas.
- O Papel da IGEC na da avaliação externa nas escolas.
- Articulação dos coordenadores com a direcção das escolas.
- Metas 2015 que influência na actividade das escolas.
- Disponibilidade das escolas para celebrar contratos de autonomia.

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

APÊNDICE F

Transcrição das entrevistas

[Redacted text block]

[Redacted text block]

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

ENTREVISTA N.º 1**Feminino/ 48anos/Português/Francês.**

Antiga Delegada de Português/delegada de Francês durante o período de licença de gravidez de uma colega/ Dois anos de coordenadora de biblioteca escolar /Supervisora nas provas de aferição.

2.1.1- Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas variante Português Francês na Universidade Nova de Lisboa.

2.1.2 Profissionalização em exercício no CIFOC de Évora (antigos centros de estágio ligados à Universidade).

2.1.3- Formação contínua normal de professores – cursos de supervisão; educação cívica e alguns na área científica; cursos ligados à área religiosa, licenciatura em História incompleta, pela Universidade Aberta.

2.1.4- Porque eram necessários para a progressão na carreira e porque achava interessante.

2.2.1- Tem 25 anos e alguns meses quase 26, de serviço.

2.2.2- De 14 de Abril de 2010 a 31 de Agosto de 2011.

2.2.3-- Ficou satisfeita com o trabalho que realizou na equipa porque lhe ensinou a verdade da Educação.

2.2.4- Na Escola José Maria dos Santos.

2.2.5- Para tentar ser feliz.

2.2.6. Só tinha experiência na escola, como delegada. Foi coordenadora de cursos de percurso curricular alternativo (PCA).

3.1.1- Depois das reuniões que existiam na Drelvt, fazia uma seleção do que era mais importante da informação recebida, associada à informação que era rececionada via *mail* e telefone. Passava aos colegas. Reunia com a equipa de 15 em 15 dias ou menos se fosse necessário, passava a informação. A partir daí cada um trabalhava por si, com o objetivo de concretizar as indicações junto das escolas. Em alguns momentos reunia com as pessoas envolvidas nas várias áreas e depois fazíamos o balanço da situação. Diariamente todos os mails eram reencaminhados para os colegas que tinham as

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

diferentes áreas a seu cargo. Só não se passavam os que ficavam comigo porque eram áreas que só eu tratava.

3.1.2- As escolas eram tratadas todas da mesma maneira no entanto havia situações que precisavam de uma atenção especial, não só pelos diretores, como pelos casos mais sensíveis que tinham de ser tratados com algum cuidado. Existia algum tratamento de proximidade, de insistência em situações mais difíceis. A norma era tratar todos da mesma forma mas nem sempre era possível. Dentro das escolas seguíamos uma norma mas havia casos em que o apoio da equipa tinha de ser maior, fazer um pequeno desvio, para eles perceberem o que se pretendia mas a norma era ouvir e tratar todos de igual modo. Havia por vezes, em alguns casos pequenos grupos de “equipo-dependentes”.

3.1.3- O que se pretendia era que a escola atingisse os objetivos traçados quer em termos de escola quer em termos de resposta em tempo útil às solicitações e que não se revoltasse de modo a não fazer nada do que estava a ser apresentado.

3.1.4 - Falava sempre com o diretor, este, se o entendesse encaminharia para o professor responsável, os casos mais sigilosos eram tratados comigo sozinha mas em algumas situações, poderia fazê-lo na presença de um colega.

3.1.5- – **Com** quatro concelhos será sempre “cada cor seu paladar”. Com Almada será sempre construir e manter, com o Barreiro será mais organizar, com a Moita gerir emoções e com o Seixal a necessidade de uma “construção” no sentido de descobrirem o rumo a tomar. Regem-se por um ideal, que até pode estar correto, mas que não olha para lado nenhum, têm de aprender a caminhar juntos mas ao lado do Ministério.

3.1.6 – Não sei se falaremos do verdadeiro papel das equipas, ou do verdadeiro papel da DREL? As equipas davam apoio e aí cumpriram os seus objetivos mas talvez devessem ouvir mais os diretores das escolas. Para poder chegar mais longe.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir sobre a gestão dos conteúdos em todos os órgãos, no conselho pedagógico, no conselho de escola, no órgão de gestão, de uma forma mais ativa.

3.2.2- Sim sinto que se trabalhei muito com as escolas para a qualidade de serviço prestado, principalmente junto das tais “equipo-dependentes” e nos diretores que quiseram prestar esse serviço.

3.2.3- Sim, colaborei com as famílias.

3.2.4-Sim. Colaborei no diálogo com as autarquias. Em especial com as mais fraquinhas. Moita e Seixal principalmente.

3.2.5- Quase um papel de gerir marionetas face ao triângulo que se criou Escola, Drel, equipa. O objetivo terá de ser que se ande e progrida.

4.1.1- Sim. Os diretores de um modo geral tinham formação académica boa, mas acho que isso não chegava. Penso que é preciso mais do que isso. Falta-lhes vocação.

4.1.2- Acho que lhes faltava a noção de que ser diretor é também uma questão de vocação. Tem de se ser diretor a cem por cento. A capacidade teórica não chega. O diretor tem de estar presente e querer ajudar a sua escola.

4.1.3- Acho que esta questão está implícita na anterior. Uma minoria é escolhida porque de facto tem jeito e sente que é capaz de desempenhar o cargo e consegue mas há outros que não estão para aí virados enquanto diretores. Houve diretores que fizeram um bom percurso. Foram-se “polindo” com o tempo.

4.1.4- Há uma maioria na escola que elege uma minoria por diferentes fatores. Concordo e não tenho outra alternativa de eleição para propor.

4.1.5- Considero que os diretores devem poder optar ter componente letiva se o desejarem. No entanto, as solicitações, o trabalho, os documentos a preencher, todo o trabalho de uma escola a serem levados com rigor e dedicação podem levar a que o Diretor seja só diretor para se empenhar a sério mas se achar que deve ter componente letiva, deve ter.

4.1.6- O papel de diretor é importante em todas as áreas. Ou veste a camisola, e se empenha a sério, controlando todas as áreas, ou não.

4.1.7- As salas de multideficiência ou de ensino estruturado a abrir são definidas no fundo pelas entidades superiores mas numa primeira instância é a escola de acordo com as necessidades. O diretor solicita a autorização.

4.1.8- Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona penso que deve ser definido pela escola. Conhecendo o seu público.

4.2.1- O Diretor da escola deve ter conhecimento profundo da escola e sentido da sua vocação de diretor. Não deve “assinar de cruz.”

4.2.2- Como coordenadora de EAE, não tenho razão de queixa dos diretores das escolas principalmente a nível da Educação Especial. Não me contrariaram nunca mas por vezes não cumpriam o que era sugerido.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4.2.3- Acho que o Diretor da escola pode e deve ser um mediador em todas as questões quer pedagógicas, quer de currículo e de avaliação entre os professores da escola. Ele deve ser plurivalente.

5.1.1- O conselho geral normalmente cumpria o que estava na lei. Raramente a título excepcional reunia o conselho geral extraordinário. Só me lembro de uma situação em que o conselho geral queria reunir para demitir o diretor e de outra vez em que um outro conselho geral queria reunir porque o presidente do conselho geral estava doente.

5.1.2- No início do ano os diretores diziam que sim que planeavam e tratavam tudo o que tinham a tratar. As EAE não iam ao conselho geral.

5.1.3- Durante o ano, os conselhos gerais reuniam convocados pelo presidente e decorriam de acordo com o que está legislado.

5.1.4- Desconheço mas pensando melhor o diretor da escola coordena e articula mas há sempre um caso ou outro em que não se entendem. Há um conjunto de documentos a aprovar e é aí que se gasta o tempo.

5.2.1- Penso que o conselho escolar é um sucedâneo da assembleia de escola mas nunca estive num conselho geral. Acredito que sim mas nunca o vi efetivamente.

5.2.2- A minha opinião é que os diretores na maioria são reféns da Assembleia Geral (Conselho de Escola).

6.1.1- Sim a escola pensa no sucesso, tem essa função mas preocupa-se mais com o insucesso.

6.1.2- Penso que sim que as metas do programa 20/15 alteraram o pensamento dos diretores das escolas. Pelo menos tiveram que pensar, tiveram que mexer e agora até acham interessante. Para os mais conservadores serviu para se mexerem um pouco mais.

6.2.1- Acho que na escola se tomam decisões sobre formação de critérios, matrizes, e supostamente, deveriam aprovar currículos.

6.2.2- Acho que sim que têm influência nas decisões da escola. Não sei se às vezes é a mais importante. Há determinado opções que esbarram porque não é aquilo que vai ficar. Há uma série de vícios instalados.

6.2.3-O trabalho dos coordenadores das EAE, articula-se com a dos diretores que não somos nós a escolher, mas depende destes. Acho que a articulação é capaz de existir mas o diretor nem sempre... não há supervisão.

6.2.4-Acho sempre um papel muito distante. A IGE tem um papel muito discreto. Aparece dois e três dias e desaparece dois a três anos. É muito volátil.

6.2.5 – Tive alguns muito disponíveis 6 a 7 mas não se conseguiu. Teriam feito um brilharete. Teríamos tido um bom resultado se...

ENTREVISTA Nº 2

Masculino, 35 anos, grupo disciplinar 110.

Presidente da Assembleia de escola, coordenador de escola de 1º ciclo coordenador de departamento e de ano. Representante no Conselho Pedagógico do 1º ciclo.

2.1.1- Doutorado em Política Internacional na especialidade de Ecologia Humana pela Universidade Nova de Lisboa, FCSH.

2.1.2- Estágio normal como professor. de ensino básico da ESE do Instituto Piaget.

2.1.3- Muitos cursos de formação contínua, de música, de regulamentos internos, educação física, trêns de avaliação e de projetos educativos.

2.1.4- Vontade de aprender um pouco mais, adquirir novos conceitos e novas perspetivas sobre essas temáticas,

2.2.1- 12 Anos de serviço.

2.2.2- 2 Anos e meio de experiência como coordenador. De 1 de Setembro de 2008 a 14 de Abril de 2010.

2.2.3- Fiquei satisfeito com o trabalho realizado na equipa por vários motivos; Primeiro, porque consegui um bom relacionamento tanto a nível pessoal como profissional, com todos os diretores das escolas; as solicitações da DREL foram cumpridas, o trabalho que era para ser feito foi conseguido, o que era para transmitir nas diferentes áreas foi transmitido, fomos sempre muito solicitados enquanto equipa de apoio às escolas. Correspondemos em todas as áreas em que fomos solicitados desde a educação especial, às Novas oportunidades.

2.2.4- Antes de ingressar como coordenador da equipa já estava na equipa. Antes era coordenador da Organização local da Educação e Formação de Adultos no Barreiro.

2.2.5- Aceitei o desafio de ser coordenador precisamente por ser um desafio.

2.2.6. Tinha alguma experiência como já disse, como dirigente de organização local, da OLEFA, alguns cargos a nível de escola, depois como coordenador de escola. Depois acompanhei a anterior coordenadora e isso deu-me um grande conhecimento das escolas e dos diretores.

3.1.1-Preparava a minha ação reunindo semanalmente com a equipa para organizar a semana. Víamos o que era mais urgente tratar com as escolas, o que tínhamos que fazer face à informação que chegava, elaborávamos um plano de ação. Éramos apoiados pela informação que nos chegava da Direção Regional. Os recursos eram da escola e o economato era tanto da escola como da DRELVT.

3.1.2- Havia direções com as quais nos relacionávamos melhor, variava de direção para direção. Genericamente tinha boas relações com as escolas mas havia algumas mais próximas que outras. Havia uns mais próximos em termos de execução. Havia algumas um pouco mais renitentes à nossa ação. Não utilizava estratégias diferenciadas face às monitorizações que se faziam dentro da mesma escola.

3.1.3- Tinha duas. Uma era que a relva ouvisse as dificuldades da escola, e tentar que o que era emanado da drelvt fosse executado da melhor maneira.

3.1.4- Falava diretamente com o Diretor da Escola, e só depois passava aos grupos disciplinares e na ausência deles, com o subdiretor que tivesse mais familiaridade com o assunto a tratar.

3.1.5- Com a autarquia, vivia no “Kremlin”. Quatro autarquias do partido Comunista. Tinha posturas diferentes com cada autarquia. A mais próxima seria a do Barreiro, mas muita dificuldade em trabalhar com o Seixal. Com Almada construía e mantinha, com o Barreiro organizava, com a Moita organizava, com o Seixal foi difícil mas talvez construir no final do processo. Sempre houve uma dificuldade grande em nos relacionarmos com a câmara do seixal. Havia muita desconfiança. Perguntavam sempre “o que vêm estes aqui fazer?”. No último ano com a realização do *mega sprint* nacional as relações ficaram um pouco melhores.

3.1.6 – O verdadeiro papel das EAE, em parte foi cumprido. Apoiávamos de facto as escolas. Faltava-nos algum poder executivo para tal. Não é que eu ache que devíamos ter mais poder executivo. Faltava mais agilidade no poder de decisão. Éramos sempre supervisionados pelo diretor regional. Em muitos casos fomos uma âncora para as escolas. Noutros casos, ficámos aquém daquilo que poderíamos ter feito.

3.2.1- Os diretores deveriam organizar e decidir sobre a gestão dos conteúdos e as práticas de ensino em Conselho geral mas em simbiose com o Pedagógico para agir como um todo. O que se pretendia era que a escola atingisse os seus objetivos mas também que a comunidade, as suas crianças e os seus jovens os venham a atingir.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

3.2.2- Sim senti que colaborei para que a ação da escola fosse mais centrada na qualidade de serviço prestado mas se foi concretizado, não sei.

3.2.3- Sim colaborei numa maior abertura e envolvimento da escola com as famílias dos alunos. Uma das práticas que apontávamos era dizer aos diretores que tinham que divulgar o que faziam dentro das suas escolas. A escola Pedro Eanes Lobato por exemplo tinha um gabinete de apoio à família que deveria ser replicado. E foi.

3.2.4- Sim colaborou no diálogo com as autarquias mas as escolas secundárias colaboraram pouco. Apoiei uma boa articulação principalmente ao nível do pré-escolar e primeiro ciclo. Era fundamental que os agrupamentos desenvolvessem uma boa relação com as autarquias.

3.2.5- Face ao triângulo DRE/ESCOLAS/AUTARQUIAS os coordenadores eram interlocutores.

4.1.1- De um modo geral, grande parte dos diretores de escola tinha formação, no âmbito da gestão escolar.

4.1.2- Acho que precisariam de mais formação exatamente no campo da gestão escolar. Todos eles tinham alguma capacidade de mobilização do corpo docente. Por vezes geriam menos bem o quadro de pessoal, os horários, mas tinham capacidade de mobilização do corpo docente.

4.1.3- Os diretores das minhas escolas foram escolhidos para este cargo por terem mais apoios dos docentes. Muitos diretores perderam as eleições quando deixaram de ter o apoio dos colegas. O corpo docente era o seu grande apoio.

4.1.4- Concordo e não concordo com a forma como os diretores de escola são eleitos. Pode levar a algumas situações dúbias e a um conselho geral altamente manipulado em favor de um ou outro diretor. Todos podem ter um papel interventivo na escolha do diretor do agrupamento. Não sei como mas mudaria alguma coisa. Ao mexer há sempre algumas coisas e outras más. É sempre complicado os lobbies que se criam dentro da escola.

4.1.5- Há diretores que entendem ter componente letiva. Penso que poderão ter. É importante que o diretor perceba também o que se passa no contacto com as turmas. Nesse aspeto o diretor pode ter a possibilidade de ter componente letiva nem que seja por uma ou duas horas letivas mas não defendo necessariamente que tenham de ter

componente letiva. Fica mais salvaguardado em relação a algumas críticas que possam existir.

4.1.6 - Numa escola o diretor tem o papel de saber concretizar o projeto para que foi eleito e também ser um bocadinho relações públicas, tem de dar seguimento às necessidades do conselho geral. A nível pedagógico, estimular o corpo docente, mostrar o que se faz, porque há muito bom trabalho nas escolas e muitas vezes só se fala do que está mal. O que se faz mal é ínfimo em relação ao que se faz bem. O diretor tem de estimular o corpo docente.

4.1.7- A abertura das salas de multideficiência ou de ensino estruturado deve ser definida pela Inspeção ou pela Direção Regional já que não há equipas. Com as equipas deveriam ser as equipas a fazer este trabalho porque conheciam claramente o terreno e viam as necessidades.

4.1.8- Ao nível das novas oportunidades para a zona deve ser feito um trabalho em rede ao contrário do que tem sido feito. A ANQ deve ser responsável por essa rede. Há muitos cursos repetidos dentro do próprio concelho e uma certa desorientação por falta de estruturação. Há uma luta por alunos que não seria necessária se os alunos procurassem as potencialidades de cada escola. Há uma competição entre escolas que não faz sentido.

4.2.1- Ao Diretor da Escola cabe o papel de intervir o máximo possível dentro de uma hierarquia. Na linha do seu próprio projeto a intervenção deve ser direta e mostrar aquilo que ele próprio pensa. O caminho que o seu projeto previu tem de ter uma intervenção direta.

4.2.2- Genericamente acha que os Diretores aceitavam bem as minhas sugestões, com algumas reticências. Aceitavam quando havia cumplicidade e percebiam qual era o papel das equipas. Todavia ao nível da aplicação, por considerarem que havia um acréscimo de trabalho ao que já tinham era mais complicado. Outros embora não alinhassem tanto com as nossas ideias também cumpriam mas com algumas dificuldades. Foi a avaliação, mais um projeto, mais uma sala de ensino estruturado e era muito trabalho para decidir e estavam cansados de tanta inovação ao mesmo tempo.

4.2.3- Acho que o Diretor da escola pode e deve ser um mediador nas questões pedagógicas. É essencial que ele seja um bom ouvinte em todas as questões pedagógicas. Tem de estar disponível para ouvir, saber os critérios e ser moderador de tudo isso. O seu objetivo será fazer uma escola diferente, para isso tem de ouvir.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

5.1.1- O conselho geral reúne normalmente o estritamente necessário de acordo com a lei.

5.1.2- O estritamente necessário.

5.1.3- Durante o ano as reuniões do conselho geral são também as estritamente necessárias. Com exceção de algumas escolas que fazem do conselho geral um eco da comunidade mas há poucas que fazem isso.

5.1.4- O Diretor da escola coordena o conselho geral em algum tema mais delicado ou especial. Embora seja o presidente do conselho geral que dirige.

5.2.1- O conselho geral é um sucedâneo da Assembleia de escola e tem a mais-valia de ter maior número de representantes da comunidade. É bom haver empresários e instituições que representam a comunidade. Este conselho geral é melhor que uma assembleia de escola.

5.2.2- Eu não queria acreditar que sim, mas estão reféns.

6.1.1- Acho que cada vez mais as escolas têm a preocupação, nem que seja por causa da avaliação externa, de tentar corrigirem alguns erros que sistematicamente persistiam. Há uma preocupação de melhorar nem que seja por causa dessa avaliação.

6.1.2- As metas do programa 2015 alterou para melhor, nem que seja no subconsciente dos diretores.

6.2.1- O coordenador influenciava na escola sobretudo na questão pedagógica, na articulação entre os ciclos e entre colegas. Principalmente ao nível das AEC. Cumprimento de diretrizes do desporto escolar e do ensino escolar.

6.2.2- Os coordenadores tinham influência ao nível dessa articulação.

6.2.3- Em termos de prática pedagógica havia uma supervisão algumas vezes informal, e depois havia outros momentos mais formais. Havia a passagem de elementos da equipa pela escola e por isso havia uma ligação direta às preocupações das escolas.

6.2.4- Considero um papel muito positivo da IGE no auto-regulação de algumas práticas e uma ajuda na concretização dessas práticas. Papel fundamental e potenciador da evolução da própria escola. Há já agora um segundo momento de avaliação externa.

As escolas ganham práticas e têm uma melhor auto-regulação. A IGE foi criando aqui algum espaço para que fosse validado o trabalho de coordenadores das EAE.

6.2.5 – Os diretores estavam completamente disponíveis para celebrar contratos de autonomia. A larga maioria estava disponível. Havia a tentativa de criar currículos e horários diferentes e isso só seria possível se existissem esses contratos.

ENTREVISTA N.º 3

Masculino, 54 anos, grupo disciplinar: Filosofia 10 B

Técnico superior da administração pública. Na escola desempenhou todos os cargos que um professor pode desempenhar. Diretor de turma, Diretor de departamento, coordenador de estágio, etc. Ao nível de gestão, não desempenhou qualquer função. Foi Diretor de Serviços do núcleo de Ensino Secundário, Diretor Pedagógico de uma Escola Profissional, Coordenador Pedagógico da Escola de Formação de Sargentos da Força Aérea.

2.1.1- Licenciatura em Filosofia, FLL, e pós graduação em Direção Pedagógica pela ESE de Jean Piaget e pós graduação em avaliação e desenvolvimento curricular na Universidade Católica.

2.1.2- Profissionalização em serviço.

2.1.3- Formação contínua ligadas à área científica. Outras não.

2.1.4- Complemento da formação inicial.

2.2.1- 25 Anos de serviço.

2.2.2- Fui coordenador entre Setembro de 2005 a Janeiro de 2007 altura em que passei a Diretor de Serviços na DREL.

2.2.3- Basicamente satisfeito com o trabalho que realizei na equipa, porque houve interacção com as escolas principalmente na reestruturação da rede escolar no 1º ciclo. Criei condições para uma melhor rede. Sem perturbação especial da parte das famílias e das autarquias. O trabalho tinha certas limitações, mas sem grandes perturbações. Fiquei especialmente satisfeito com o desempenho da equipa no processo de reestruturação da rede escolar do 1º ciclo. Aqui senti que tinha colaborado para que as crianças tivessem melhores condições de aprendizagem.

2.2.4- Era diretor de uma escola profissional.

2.2.5-- Aceitei ser coordenador porque gosto de desafios novos e gosto sobretudo do contato no terreno com as escolas. Com problemas reais. Estava a precisar deste contato nesta fase.

2.2.6. – Sim. Diretor de serviços, diretor de uma escola.

3.1.1- A equipa era pequena, passava a informação verbalmente, atuava sempre na tentativa de passar a informação, mas não tinha uma estratégia especial. Fazia a distribuição de informação de suporte quando existia.

3.1.2- Não tinha uma estratégia especial para o tratamento com as escolas baseava-me no meu próprio conhecimento delas, num trabalho de interação ajustada ao seu contexto e às estratégias das lideranças das próprias escolas e fazia a ponte entre as escolas e a DREL. Procurei dar ao trabalho um cariz de duplo sentido. Ouvir muito e tentar ajudar. Eu tinha na equipa pessoas vocacionadas para cada uma das áreas de intervenção. Essas pessoas davam-me feedback. Procurava acompanhar todas as matérias de muito perto. Não havia estratégia especial para abordar determinadas matérias. Havia mais estratégia face à escola e aos diretores que se encontravam.

3.1.3- Valorizava mais a minha disponibilidade total para ajudar solidariamente a resolver problemas, em termos de aconselhamentos, sempre na perspetiva de uma interação baseada na confiança e fazer a ponte com a DG procurando abordar as várias matérias. Fazia propostas. As questões seriam efectivamente sinalizadas. Uma confiança de que era solidário percebendo quais os problemas que estavam em causa.

3.1.4- Havia um contato direto, com as direções das escolas, naquilo em que eu podia ajudar ou então encaminhava os assuntos. Tentava perceber quais os problemas em concreto e encaminhava para quem os pudesse resolver. Diretor adjunto, por exemplo.

3.1.5- Com as autarquias o binómio foi Construir e Manter.

3.1.6 – O trabalho das equipas deveria ser menos burocrático e mais apoio pedagógico. Havia muito o papel de “pombo-correio”, de levar e trazer informação. Foi do que menos gostei, era um papel de “moço de recados”. Se eu pudesse seria mais aconselhamento apoio, etc.

3.2.1- Os diretores deveriam intervir essencialmente ao nível do Conselho Pedagógico.

3.2.2- A preocupação que como equipa tive sempre presente foi a da qualidade de ensino e não as vantagens e desvantagens corporativas e encontrei alguns diretores que tinham isso como pano de fundo mas havia alguns mais permeáveis à pressão dos professores. Não há preto nem branco nestas coisas. Senti que havia muito bom senso. Eles procuravam muito um equilíbrio entre as duas coisas. Não se pode ir “à patada” contra os professores.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

3.2.3- Não tive grande intervenção na abertura da escola às famílias. Fiz o papel de mediador em algumas situações pontuais não como uma estratégia prioritária mas sim como uma resposta pontual reativa a uma ou outra ação.

3.2.4- Com as autarquias sim. Aí houve uma estratégia mais definida resultante da representação nos conselhos municipais da educação e da necessidade de fazer essa ponte. Foi possível fazer um bom trabalho neste capítulo. É preciso lembrar que na altura se estava na elaboração das cartas educativas. Aí estive muito presente.

3.2.5- O papel principal dos coordenadores era ser uma representação pessoal do Diretor Regional.

4.1.1- De um modo geral, os diretores tinham formação para exercer a sua função.

4.1.2- Eram eleitos pelos seus pares. Desconheço os critérios.

4.1.3- Vinham de há muito tempo.

4.1.4- Não. Os diretores de escola deveriam ser designados pela Administração Educativa e não pelo Conselho Geral. Havia um concurso e a administração educativa nomeava um júri que escolhia.

4.1.5- Sim. É importante que os diretores tenham a possibilidade de escolher não ter componente letiva até porque um diretor de escola não tem necessariamente de ser professor, na minha opinião.

4.1.6- O papel do diretor da escola era a gestão de recursos, a resolução de conflitos e a estratégia de desenvolvimento da escola.

4.1.8- Não sei. Não é do meu tempo.

4.2.1- Sou pelo mais descentralizado possível e acho que deveriam ser nomeados pelo diretor. Constituir equipas para o fazer. Há competências específicas que têm de ser trazidas para este trabalho e o diretor pode muito bem perceber como se pode fazer melhor face aos recursos que tem.

4.2.2- Pacificamente. Era muito sensato e por isso quem estava do lado de lá era também sensato. Pautava a minha ação por isso.

4.2.3- Tem de ser necessariamente um mediador se quiser ser um bom diretor.

5.1.1- Reunia de acordo com a lei. De acordo com o que estava definido.

5.1.2- Desconhece.

5.1.3- Desconhece. Estou fora desse universo.

5.1.4- Desconhece.

5.2.1- Parece-me que sim.

5.2.2- Sim estavam um bocadinho reféns.

6.1.1- Gostava de acreditar que sim que a escola toma as medidas necessárias para fomentar a qualidade do ensino. Pergunta complexa.

6.1.2- As metas 2015 tenho a impressão que não têm grande efeito sistémico e consistente Há uma grande reprodução de práticas. É um defeito.

6.2.1- Não, não acho. A reserva das escolas. Não havia condições para se concretizar

6.2.2- Não havia condições para que os coordenadores tivessem qualquer influência na tomada de decisões a nível curricular nas escolas.

6.2.3- Os coordenadores estavam vocacionados para o aconselhamento e acompanhamento. Não existia qualquer processo de supervisão nem me parece que os diretores fossem suscetíveis de aceitar essa função de supervisão. Houve nesta fase uma grande descentralização de competências para as escolas. A margem de autonomia das escolas alargou-se significativamente. Não tínhamos sequer possibilidade para o fazer.

6.2.4- Desconhece.

6.2.5 – Sim mas... têm uma visão muito Napoleónica da administração. Muitos levaram o tempo a dizer mal dos despachos da administração, mas depois a toda a hora perguntavam e esperavam que lhes dissessem como se fazia. Mesmo quando já quando os coordenadores educativos já não tinham as competências de um CAE. É um bocado esquizofrénico.

ENTREVISTA N.º 4

Sexo masculino, 53 anos, Grupo Disciplinar de Português.

Presidente do Conselho diretivo, Coordenador de Departamento, Presidente do Conselho Pedagógico, e Coordenador Educativo.

2.1.1- Licenciatura em Língua e Literatura Moderna na FLL -1983.

2.1.2- Estágio na Universidade Aberta.

2.1.3 – Formação da secretaria-geral em score card.

2.1.4- Melhorar conhecimentos.

2.2.1 - 28 Anos de serviço.

2.2.2- Setembro de 2005 a Abril de 2008.

2.2.3- Muito satisfeito por todo o trabalho que se fazia de apoio às escolas, por várias razões: porque acho que a ideia que tenho da organização da estrutura do M.E. assenta exatamente naquela organização que existia quando foram criadas as equipas. A minha ideia de estrutura do ministério da educação assenta em equipas que estejam próximas do terreno que permitam aos serviços centrais perceber o que lá se passa. Não na forma dos coordenadores educativos que estavam sozinhos. Discordei do nome quando deixou de ser coordenador educativo e passou a ser equipa de apoio às escolas. Acho que deveria ser sempre coordenação educativa porque era muito mais que equipa de apoio. Ia mais além. Havia todo um trabalho de proximidade com as escolas. Gostei de o fazer e principalmente acha que era importante para as escolas.

2.2.4- Antes de ingressar na equipa estive como professor.

2.2.5- Aceitei o desafio porque achei que era uma realização a que aspirava em conversa que tinha com outros colegas.

2.2.6. - Tinha experiência em cargos dirigentes.

3.1.1- Preparava a ação fundamentalmente através do recurso ao computador e internet. Não havia reuniões formais. A equipa era pequena, estávamos muitas vezes juntos e falávamos sobre os assuntos.

3.1.2- De escola para escola não variava o modo de operar. As únicas coisas que tinham que mudar era o facto de termos de nos adaptar às escolas e às suas características.

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola era apoiá-la nas dificuldades do dia-a-dia. No desporto escolar era mais organizativo e menos de ajuda no funcionamento.

3.1.4- Havia uma sequência lógica no início que acabava por levar a um trabalho não planificado mas que procurava resolver os problemas. Tinha reuniões mensais a nível concelhio, onde se fazia um debate de ideias que levavam a outras ações. As escolas podiam propor temas a debater. Ou eu levava temas para se discutir. A partir daí surgiam outras dificuldades e outras oportunidades para temas a abordar.

3.1.5- Com a autarquia, o relacionamento, era bom. Numa delas era da casa (Loures), doutra era quase da casa (Odivelas) e em Vila Franca de Xira encontrei uma relação mais privilegiada.

Com Loures foi mais difícil. Houve mudança de diretores de serviços e isso dificultou o trabalho. Construir, Manter, Organizar serão as palavras que caracterizam a relação.

3.1.6 – No meu entender as equipas deveriam existir não como equipas mas como apoio educativo e deveria ter outras competências. Deveria ser o coordenador educativo, o representante legal do diretor regional. Uma competência fundamental que deveriam ter seria a avaliação de desempenho dos diretores das escolas.

3.2.1- Os diretores deveriam organizar e decidir sobre a gestão dos conteúdos e as práticas de ensino na escola, no Pedagógico e Órgão de gestão.

3.2.2-Sim e não. Senti que colaborei mas dependia muito de quem estava nos órgãos de gestão. Por um lado havia os que achavam que os coordenadores eram “comissários políticos do governo”. Outros tinham uma visão diferente.

3.2.3- Com as famílias dos alunos, não senti dificuldades mas resolvi apenas casos pontuais.

3.2.4- Sim. Colaborei para o diálogo entre a escola e a autarquia. Era chamado por todas elas. As autarquias viam com bons olhos o facto de haver um representante do ministério da educação. Era convidado por todas elas para diferentes situações.

3.2.5-Face ao novo triângulo DRE Escolas Autarquia, o papel dos coordenadores era ao fim e ao cabo o de continuarem a fazer o mesmo, agora sem competência. A Equipa de apoio às escolas não é um representante do Conselho Municipal de Educação. Este está para além das escolas

4.1.1-De um modo geral os diretores das escolas tinham formação para exercer o cargo mas sou um bocado suspeito. Passa um bocado pela pessoa em si e da sua vontade em

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

cumprir bem. Há bons gestores sem curso e outros têm curso mas são pouco disponíveis para apreender coisas novas.

4.1.2- Formação na área da administração e gestão escolar.

4.1.3 – Desde que conseguisse agradar aos docentes tinha a reeleição garantida.

4.1.4- Muitas vezes dava azo a favoritismos. Acho que devia haver apresentação de candidaturas para diretores das escolas. A anterior era falaciosa. A atual também me parece não ser a mais correta. Deveria ser através de uma apreciação curricular e entrevista e não apresentar projecto porque assim se blinda tudo. As autarquias deveriam estar na escolha mesmo que isso pudesse ser entendido como municipalização da educação.

4.1.5- Não acho uma questão muito importante, que os diretores possam optar por ter ou não componente letiva, mas talvez devessem ter. Há aspetos positivos e negativos. Não era mau de todo ter uma turma.

4.1.6-O papel do diretor da escola deve ser o de representação na comunidade e as relações com as forças vivas locais. As escolas não podem fechar-se à comunidade. Temos de ter contatos com as empresas e isso deverá ser o diretor da escola a fazer.

4.1.7 – As escolas é que devem, face às suas necessidades, sugerir a abertura.

4.1.8- Deveria ser o diretor da escola em conjunto com as empresas e a câmara municipal.

4.2.1- Ao diretor da escola cabe o papel do planeamento das atividades com equipas. O diretor não deveria ser o presidente do conselho pedagógico. Ambos articulariam a vertente funcional e a pedagógico.

4.2.2-Acho que os diretores aceitavam bem as minhas sugestões. Nunca senti hostilidade, nem questionamento sobre o que eu apresentava.

4.2.3- Acho que o diretor da escola pode e deve ser um mediador em todas as questões da escola.

5.1.1-O conselho geral reunia de vez em quando de acordo com o calendário.

5.1.2- Só o estritamente necessário.

5.1.3- O presidente do conselho geral convocava-os e agendava os temas a tratar, face à legislação.

5.1.4- O diretor continua a marcar o que se discute no conselho geral.

5.2.1- Sim o Conselho geral é um sucedâneo da assembleia de escola.

5.2.2- Sim e não. Em alguns casos, acho que os conselhos gerais estão reféns das direções das escolas. Há casos em que são pólos de conflito.

6.1.1- Francamente, acho que não. As escolas não têm a preocupação de melhorar o sucesso educativo e os resultados escolares.

6.1.2- Acho que as metas do programa 20/15 não alteraram o pensamento dos diretores e das escolas. Não houve a atenção devida. As dres terão feito um mau serviço, ao nível das metas porque não tomaram na sua mão as metas. As escolas precisam que as dres tomem a dianteira em muitas situações. Enquanto diretor de serviços tenho sentido isso. As escolas não prestam informações. São informações que estão legisladas. Há dados que têm de ser fornecidos e que são importantes e que as escolas não cumprem. As Dres depois têm de enviar esses dados compilados e muitas vezes tratados, para a DGE e as escolas não respondem.

6.2.1- Todas as decisões pedagógicas se tomam na escola.

6.2.2- Os coordenadores não tinham influência na tomada de decisões a nível curricular

6.2.3-Sim. Os coordenadores da EAE eram supervisionados pela direção da drelvt. Supervisionava e coordenava todas as intervenções.

6.2.4- Acho que o IGE tem um mau papel no desenvolvimento de ações de avaliação nas escolas. Tenho acesso a muita informação e isso permite-me avaliar. Muitas escolas que têm uma avaliação óptima com parâmetros máximos nas áreas avaliadas não mostram assim ter tão boas práticas. Há escolas que são consideradas as melhores escolas do país mas depois constatamos que o não são realmente.

6.2.5 – Sim os diretores estão disponíveis para uma maior autonomia mas resta saber que autonomia. Nem sempre o conceito coincide. Eu, diretor, tenho autonomia e vou responder por aquilo que devo fazer para cumprir os objetivos. Se o objetivo não é alcançado, acaba-se com a autonomia. Para mim, a autonomia das escolas assenta em determinados princípios que têm de ser iguais para todos. Cada escola vale x. Tem x alunos. Aqui estão x verba é atribuída e ...se há autonomia temos de responder por aquilo que se faz com o dinheiro...temos de ter resultados. Tipo *charters schools* na Austrália ou nos Estados Unidos. Um bocado na base das metas. Se atinge os resultados prolonga ou alarga horizontes financeiros se não tiverem sido encontrados resultados deixa de ter financiamento. Se um diretor quer ter mais dinheiro tem de haver

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

responsabilização. Os diretores querem autonomia porque alguém vai pagar o que querem. Se o tivessem de fazer perceberiam as dificuldades que estão subjacentes a tudo isso.

ENTREVISTA N. 5**Masculino, 39 anos, Grupo disciplinar 620**

Coordenador de Desporto Escolar, coordenador de equipa na escola.

2.1.1- Licenciatura em Educação Física FMH.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Formação contínua- Alguma específica de Ed. Física e depois essencialmente Informática.

2.1.4- Fi-la por gosto e necessidade. Foi a criação de páginas Web. Precisava de desenvolver trabalhos na área da informática.

2.2.1- 16 Anos de serviço.

2.2.2- Estive como CEAE de Abril de 2008 a 31 de Agosto de 2008 e uma segunda vez 1 de Setembro de 2010 até 31 de Agosto de 2011.

2.2.3- Fiquei satisfeito com o trabalho pela abrangência, e pelo conhecimento de uma realidade para além de uma só escola, e pelo desporto escolar.

2.2.4- Antes de ser coordenador da equipa já fazia parte da equipa enquanto elemento ligado ao desporto escolar e antes estive na escola José Cardoso Pires.

2.2.5- Fui coordenador duas vezes: Da primeira vez aceitei o desafio porque me pareceu natural porque tinha a meu cargo o desporto escolar, a segurança das escolas e o ensino especial, na equipa. Desejava ter mais ligação às escolas. A segunda vez o argumento apresentado foi já conhecer a zona, já seria mais simples de me voltar adaptar segundo me apresentaram situação. Deixei de ser coordenador regional do desporto escolar na drelvt para voltar a ser coordenador de equipa de apoio às escolas

2.2.6. Experiência em cargos dirigentes não tinha.

3.1.1- Os recursos materiais foram constantes ao longo do tempo. Preparava a ação com a equipa em reunião, discutíamos os temas, preparava ou pedia para prepararem uma apresentação dos mesmos. Após as reuniões na drelvt. Eram apresentados os temas a apresentar às escolas (Loures, Odivelas e Vila Franca de Xira) 42 unidades orgânicas. Se quem vinha à reunião na drelvt eram os elementos da equipa tinham de preparar uma apresentação para mostrar aos outros elementos e a mim. Tinha por hábito aferir com os

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

coordenadores das outras equipas o modelo de atuação para me sentir mais seguro e ter a certeza que tinha percebido bem o que era solicitado.

3.1.2- Variava no modo de apresentar a informação que era a mesma, para todas as escolas. Dependia do grau de conhecimento que eu já tinha em relação ao grau de aceitação dos diretores. Com matérias diferentes, tinha a ver essencialmente com a escola onde eram aplicadas.

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola era eliminar todo o tipo de confronto que pudesse haver.

Transmitir à escola que cada decisão tinha sempre um lado positivo.

3.1.4- O contacto que fazia numa escola como coordenador, era sempre em primeiro lugar com o diretor.

3.1.5- Com as autarquias de Loures e Vila Franca de Xira Gerir e com o município de Odivelas Organizar.

3.1.6 – As EAE tinham um papel muito importante no apoio às escolas que na maior parte do casos confiavam mais na equipa do que na DR. A Drelvt só não foi um entrave ao trabalho e relacionamento das equipas porque estas estavam muito próximo do terreno. Havia informação que não era passada conforme as equipas o faziam. Precisávamos de dres mais pequenas e equipas maiores. Parte do que as equipas deviam de fazer é o que as autarquias fazem ...mal.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir e organizar no Conselho Pedagógico com o atual figurino.

3.2.2- Sim senti que colaborei totalmente para que a ação da escola fosse centrada na qualidade. A desconstrução do corporativismo fez parte de uma das tarefas da equipa e independentemente de estar na escola não me parece que esse corporativismo traga mais relevância às escolas.

3.2.3- Com as famílias, a única ação relevante das equipas foi ao nível dos conselhos municipais de educação. Nas monitorizações das AEC foi muito residual esse efeito.

3.2.4- Sim. Colaborei para que a ação da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias. A equipa fazia de interface nos contratos de execução. Depois a equipa era o garante da tentativa de que o tratamento da mesma autarquia face a diferentes escolas e diferentes diretores fosse o mesmo. Quem fornece o serviço e as câmaras prestam

serviço muitas vezes, não deve ser quem supervisiona o serviço. O autocontrolo deve ser externo.

3.2.5-Face ao triângulo Dre/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era o de ligação entre elas. Situaria o coordenador ao centro de um triângulo, e depois Três vértices que não se ligam e que só se uniam através dos coordenadores. Era mais fácil a comunicação Autarquia /escola sempre através da intervenção do coordenador. As autarquias estão demasiado politizadas e as drelvt com distanciamento das direcções das escolas em termos práticos.

4.1.1- De um modo geral os diretores tinham formação para desempenharem as funções de diretor.

4.1.2- Não muito diferente da que já possuíam.

4.1.3- Eram escolhidos para este cargo muitas vezes por continuidade. Não havia muita gente nova.

4.1.4- Não tenho opinião formada sobre o modo de eleição dos diretores. Acho que qualquer das formas é legítima. É só preciso adaptar consoante a solução a tomar.

4.1.5- Considero importante que o diretor não tenha componente letiva.

4.1.6- O papel do diretor da escola é corporizar a entidade abstrata que se chama escola. Ser a imagem da escola e seus objetivos. O diretor é o líder de todos a os processos. È um pouco levar os outros a fazer o que é importante. Quase como os coordenadores das equipas. A função da informação e de dizer o que quer para a escola.

4.1.7- As salas de multideficiência e de ensino estruturado eram definidas pela escola.

4.1.8-Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona era definido pela equipa. Eram feitas reuniões prévias às reuniões de rede. As questões eram tratadas e enviadas para a drelvt que não consagrava aquilo que já tinha sido definido.

4.2.1- Ao diretor da escola cabe um papel essencial no planeamento das atividades.

4.2.2-Como orientador acha que as minhas opiniões de um modo geral eram aceites mesmo quando não concordavam com elas. Cediam às argumentações. Resistiam sempre mas depois aderiam e cumpriam. Eram verdadeiros representantes do Ministério da Educação. Os diretores funcionam embora cumprindo um serviço público muito como no privado. Era igual para todos. A informação que eu passava era feita em grupo a todos e em simultâneo.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4.2.3- Dificilmente o Diretor da escola é um mediador entre os professores.

5.1.1- Nunca foi convidado para qualquer reunião de conselho geral.

5.1.2- Sim, no início do ano havia reuniões de trabalho.

5.1.3 - Não sei.

5.1.4- Não sei.

5.2.1- O conselho geral é um sucedâneo da Assembleia de escola.

5.2.2- Não. Os conselhos gerais não estão reféns das direções das escolas. Estão-no muito mais dos professores.

6.1.1- Sim. As escolas tomam medidas para melhorar o sucesso educativo. Os diretores têm uma noção muito forte de serviço público.

6.1.2- As metas do 20/15 alteraram o pensamento da escola ao nível dos diretores mas ainda não nos professores.

6.2.1- Na escola tomam-se decisões ao nível da escolha de turmas de acordo com o perfil dos professores. Não dão turmas a professores que sabem que não têm capacidade para determinadas turmas. Fazem-no para não ter aborrecimentos. Assim como dão cargos a muitos professores que sabem que não têm capacidade para dar aulas. Para que os alunos não sofram.

6.2.2- Os coordenadores não tinham influência na tomada de decisões a nível curricular na escola, com exceção das novas oportunidades.

6.2.3- Não havia muita supervisão da nossa parte.

6.2.4- O papel da IGE, no desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas era muito superficial, muito a ouvir o que as pessoas tinham para dizer e não a ver o que as escolas faziam.

6.2.5 – Sim. Por várias razões, os diretores estavam disponíveis para a autonomia.

ENTREVISTA N.º 6**Feminino, 38 anos, Grupo disciplinar 910.**

Diretora de turma e Representante de disciplina.

2.1.1 - Mestrado em História- Universidade de Coimbra. Profissionalização em educação especial.

2.1.2 - Tipo de estágio - Profissionalização no Centro Profissional da Universidade integrado no curso.

2.1.3-Formação contínua a nível da Universidade – Não fiz muito porque quando me efetivei já tinha os créditos do Mestrado. Fiz ações de formação e cursos de administração escolar no INA. Formação ao nível do desenvolvimento infantil. Fiz também comunicação aumentativa.

2.1.4- Foi uma ação normal integrada.

2.2.1-Anos de serviço- 16 anos.

2.2.2- Estive como CEAE 1 ano- Set 2007/ Agosto 2008.

2.2.3- Pessoalmente ficou satisfeita por ter passado pela experiência porque lhe facultou várias aprendizagens. A título profissional gostei de ter percebido como funcionavam algumas coisas; houve desencantamento porque esperava que a Administração pública fosse diferente da Administração Pública que temos, que considero muito hierárquica muito focada no topo, que trabalha muito a partir de uma entidade que define tudo sobre gestão o que dificulta o trabalho. Uma administração pública muito hierarquizada com muita política, que decide como é feita a gestão e eu pensava inicialmente que as lógicas de adequação da gestão eram mais próximas do terreno. O que se fazia era uma transposição de normas e de sistemas que eram colocados às escolas.

2.2.4-Antes de ingressar na equipa como coordenadora já estava na equipa como elemento integrante. Antes estive na escola.

2.2.5-Aceitei o desafio, na altura, pela saída da colega coordenadora que teve de ser substituída. Pensei que seria uma experiência interessante. Uma oportunidade de trabalho. Poder pensar o trabalho que fazia. Ou ficava como coordenadora ou ficava na mesma com outra coordenadora e por isso preferi ficar eu a coordenar.

2.2.6.Experiência em cargos dirigentes não tinha antes de ser coordenadora. Fazia-me bem ter tido.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

3.1.1- Preparava a ação a partir do que me era solicitado. Havia à partida o trabalho de colmatar algumas falhas mas o apoio dado era mais o solicitado. As reuniões com a equipa eram poucas. Havia um contato menos formal entre os membros. Procurava passar o trabalho solicitado à equipa. Reuniões formais não faziam. Era mais em função do que aparecia como solicitação. Era um actuar à bombeiro.

3.1.2- Diferenciava a atuação conforme a situação que encontrava. Porque a escola básica é diferente da escola secundária, tinha forçosamente de adequar e diversificar o discurso, de acordo com os problemas de uma ou de outra. Havia escolas onde era necessário formalizar a situação. Havia duas formas tipificadas de atuação, o que é diferente da escola secundária. Havia escolas que tinham 100 alunos na educação especial outras tinham 20. Tinha de ser diferente.

3.1.3- A minha maior preocupação era que a escola reunisse, ela própria, as condições para responder às situações face à sua diversidade.

3.1.4- Acho que nem sempre tinha que ser eu a dizer como as coisas eram ou o caminho a seguir. Procurava que as escolas entrassem em diálogo e encontrassem as soluções, através dos responsáveis de acordo com a especificidade do problema a tratar. Procurava dar todo o apoio. Se havia situações a melhorar procurava exemplos para lhes mostrar.

3.1.5- Não tive grande contato a nível de autarquia. Era o Diretor Regional que o fazia.

3.1.6 – Em meu entender, o papel da EAE deveria ser mais um papel de apoio não de consultoria mas de ajuda. Ajudar a construir no sentido do que o ME pretendia em termos gerais. Os serviços não se devem sobrepor às escolas e as escolas precisam de ser encaminhadas e ajudadas a encontrar um sentido.

3.2.1- Em minha opinião deveriam ser os professores a organizar o trabalho e os conteúdos do ensino e não o diretor. O diretor deveria pensar a escola. As escolas não são lideradas são geridas. Talvez fosse mais importante o diretor pensar, criar um sentido e relacionar a escola. O órgão colegial deve pensar o “como” fazer.

3.2.2- Gostava de pensar que sim. Procurei transmitir. Se resultou ou não, não sei. É difícil fazer passar a mensagem porque as escolas desta Zona são muito fechadas e não conseguimos entrar bem. Têm diretores há muitos anos e nem sempre são fáceis de abordar. Não sei até que ponto não me terão visto a mim e à drelvt no seu conjunto

como “temos de responder àqueles tipos”. Em alguns locais fomos criando condições para criar confiança em escolas situadas em meios mais frágeis, mais “enfraquecidas internamente”. Quando havia um mal-estar na escola muito forte, era difícil fazer passar a mensagem.

3.2.3- Além de conversa, pouco fiz junto das famílias.

3.2.4- Não colaborei com as autarquias como já disse noutra ponto. Era outro órgão que o fazia, nomeadamente o Diretor Regional.

3.2.5- O papel dos coordenadores face ao triângulo criado era o contrário daquilo que ouvi dizer que era. Deveria encontrar canais de diálogo, interfaces pontos de contato e capacidade de entrelaçar coisas, mas os coordenadores eram demasiado drel. Não devíamos ser representantes das escolas junto do ministério da educação. O que falta aqui e muitas vezes é que se diluam as “capelinhas” capacidade de entrelaçar as coisas e criar pontos de contacto. Estavam demasiado alinhados ao topo da hierarquia do ministério da educação. Sinto muito.

4.1.1- Muito diretores eram-no por antiguidade. Dependia dos anos de escola. Nem todos tinham formação.

4.1.2- Precisariam de formação ao nível da gestão e da administração escolar.

4.1.3- Pela antiguidade no lugar.

4.1.4- O 115/A era mais aberto do que o 75. O diretor não deve ser um órgão único deve ser um órgão colegial. Há muita mistura no que saiu. O 75 não foi muito feliz ao querer criar um líder a partir do reforço do poder de gestão. Não devia pretender criar um todo-poderoso.

4.1.5- Não tenho opinião sobre isso. É difícil ter turmas para um diretor.

4.1.6- O Diretor deveria mobilizar recursos. Essa deveria ser a sua principal função. Deveria ser capaz de pensar a escola. Não é dizer como se preenche uma grelha.

4.1.7 – As salas de multideficiência eram organizadas pela drelvt.

4.1.8- Os cursos de novas oportunidades eram definidos pelas escolas.

4.2.1- O diretor deve ter um papel central em todos estes aspetos.

4.2.2- Aceitavam bem as minhas opiniões. Embora a minha missão fosse mais a de transmitir instruções e procedimentos da direção regional.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4.2.3- Pode fazer esse papel com facilidade. No entanto há nas diferentes escolas muitos docentes que têm uma prevalência sobre os outros e que tratam destes assuntos a seu belo prazer.

5.1.1- Eu apanhei o ano de transição por isso não me consigo pronunciar sobre isso.

5.1.2- Não sei.

5.1.3 – Também não sei.

5.1.4- Tinha influência mas não sei se coordenava.

5.2.1- Na legislação não parece ter esse cariz. As pessoas encaram-no de maneira diferente. A assembleia de escola parecia um órgão que tinha um sentido mais representativo por muito estranho que pareça.

5.2.2- Os conselhos gerais estão reféns da direções das escolas. Qualquer diretor que se preze controla isso. E isso é que é mau no sistema.

6.1.1- Não sei se é essa a principal preocupação das escolas. Nós temos dois paradigmas diferenciados. Um paradigma muito selectivo em que crescemos e vivemos e um outro que até achamos bonito mas que achamos impraticável porque logo que há uma brecha as pessoas ficam felizes por voltarem atrás. Se a pessoa estivesse convencida não voltaria atrás. Não me parece que se tenha alterado a forma de pensar.

6.1.2- As metas do 20/15 não alteraram nada no pensamento da escola. O que analiso é o que vejo agora. O professor típico e a escola típica pensam que “isto existe mas nós vamos fingir que pensamos assim começar a fazer da mesma maneira. É a incapacidade de pensar o modelo de escola.

6.2.1- Muitas e que favorecem os professores principalmente.

6.2.2- As escolas faziam o que entendiam ser melhor para os seus alunos. Muitas vezes sem resultados.

6.2.3- Totalmente independentes.

6.2.4- Lia os relatórios que eram enviados para a Drelvt relativamente às inconformidades que tinham sido detetadas. Uma coisa é verdade não há um

pensamento holístico dos casos mas parecia não terem conhecimento do terreno. Não quero aqui estar a avaliar as pessoas mas isso era o que me parecia.

6.2.5 – Muitos estavam disponíveis. Dependeria das condições.

ENTREVISTA N.º 7

Masculino, 54 anos, Grupo disciplinar 230

Técnico de animação sociocultural no antigo FAOJ; coordenador adjunto do Centro da área educativa.

2.1.1- - Mestrado em Ciências da Educação, - especialização em gestão de escolas Licenciatura em Matemática e Ciências da Natureza Pós-graduação em proteção de menores.

2.1.2- Tipo de estágio integrado.

2.1.3- Fiz formação na área científica na formação inicial, na área das novas tecnologias, e muitas outras. Programação de páginas na net.

2.1.4- O que me levou a fazer formação foi a necessidade e vontade de me valorizar e atualizar. Para adquirir novos conhecimentos. Numa perspetiva da formação continua.

2.2.1- Anos de serviço – 32.

2.2.2- Esteve como CEAE- de Março de 2006 a 31 de Agosto de 2011.

2.2.3- Nunca podemos dizer que ficamos satisfeitos com o trabalho que realizamos porque queremos sempre mais. O balanço foi muito positivo sobretudo por se sentir preparado para desempenhar aquelas tarefas e ter contribuído para a implementação de medidas de política educativa de uma forma segura e fundamentada não só na lei mas na perspetiva da missão do sistema educativo. Quando surgiam novas políticas educativas eu já estava à espera. Já conseguia antecipar face ao que aprendi e ao que investiguei. Mesmo a questão das equipas e do fim anunciado das direções regionais. Partimos de um sistema centralizado para um sistema descentralizado.

Nós estávamos a caminhar e neste momento estamos a assistir a um vazio entre as escolas, os agrupamentos e as direções regionais e as direções gerais. As Dres transformadas em direções de serviços não vão conseguir coordenar tudo.

2.2.4- Antes de ingressar nas equipas estive 5 anos numa escola. Tinha saído do CAE (Centro da área Educativa).

2.2.5- Aceitei o desafio para integrar a equipa de apoio às escolas porque havia uma grande expectativa sobre as novas medidas que se esperavam na política educativa devido à mudança de governo. Esperava-se que houvesse uma mudança e havia

necessidade de alterar o sistema. Negociava-se com as associações sindicais e depois as questões pedagógicas que diziam respeito à intervenção da escola não era feito. Os sindicatos não faziam esse tipo de trabalho. A Ministra transfere esse tipo de negociação para o conselho de escolas e retira poder aos sindicatos. Vai negociar com os diretores e isso permite-lhes um papel mais interventivo. O princípio da avaliação estava correto mas quanto a mim os princípios tinham de ser aplicados numa lógica de continuidade. Criou-se uma rutura com o que se fazia antes. Disse-se que os professores não tinham avaliação mas o que não existia eram indicadores para a avaliação. Isso causou algum mau estar. O que se podia ter feito era pegar no relatório que se fazia e criar indicadores de medida e descritores e ir-se construindo algo a partir do que não havia. O projeto era só um esboço. O principal objetivo da avaliação era, numa perspetiva holística, uma avaliação demasiado musculada e não contar com o que se fez até aqui e isso levou ao congelamento.

2.2.6. O mais relevante foi ter sido coordenador adjunto do centro da área educativa.

3.1.1-Preparava a ação de acordo com as orientações da Direção Regional. Partilhava a informação por *mail* ou por *fax*, usava equipamentos informáticos vários, fazia reuniões com a equipa ou só com os que tinham o setor que estava em causa. O enfoque das questões era variado. A última palavra era minha na transmissão do que me tinha sido dito. Tínhamos meios de informação e comunicação. Nos primeiros tempos ainda tive uma funcionária que tratava de certificados e ajudava na mudança para a escola secundária. Havia necessidade de manter um funcionário para isso.

3.1.2- Variava na ação de escola para escola. Dependia muito da capacidade de liderança dos diretores. Tinha estratégias diferenciadas relativamente aos grupos com que tratava. O ensino especial foi o grupo que sofreu mais alterações devido à reformulação da legislação. Tivemos dificuldades e contestação por parte dos professores. As professoras até apareceram de camisola preta numa reunião que fiz numa escola. O grupo de educação física sempre foi mais fácil de trabalhar. Maior acarinhamento do desporto escolar. Alteraram-se as regras mas a prática quotidiana não foram grandemente alteradas. Havia responsáveis pelos órgãos de gestão que tinham muita experiência. Eram poucos os que não tinham experiência. A minha ação podia ser diferente de outros coordenadores. Naquela área as pessoas estavam bem integradas na sua escola.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

3.1.3- A minha maior preocupação era que compreendessem e interiorizassem as medidas a tomar e que as aplicassem na prática.

3.1.4- A sequência da ação na escola passava sempre primeiro pelo diretor, fazia um contato telefónico, marcava um encontro, reunia com a equipa. Dependia de escola para escola, Só falava com outros responsáveis da escola se o diretor entendesse que havia necessidade de serem apresentadas algumas situações a outros docentes da escola.

3.1.5- Com as autarquias a palavra que melhor define o meu relacionamento é um misto de Apoiar e Aconselhar. Deveríamos combinar com eles o que se pretendia fazer. A cor política das autarquias era importante no relacionamento.

3.1.6 – O papel das EAE deveria ter sido apoiar, acompanhar e aconselhar. Na mudança do sistema centralizado. Primeiro havia coordenadores educativos nomeados pela Ministra. Depois fomos nomeados pela diretor regional enquanto coordenadores da equipa de apoio à escola. As equipas tinham o papel de facilitar a ligação às estruturas superiores.

3.2.1- Os diretores deveriam organizar e decidir sobre gestão, no pedagógico.

3.2.2- Senti que colaborei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade e menos nas vantagens burocráticas. Há uma transferência de interlocutor. Deixou de ser tudo negociado em termos centrais para ser mais descentralizado. Havia reuniões com a ministra e os diretores.

3.2.3- Colaborei com as famílias em aspetos de ajuda pontual mas no sentido de as levar a participar nas escolas só depois mais tarde é que isso começou a ser feito. As famílias ainda viam o Ceaec como coordenador do Cae. Aquando das matrículas recorriam ao cae. Houve uma grande expectativa com o 115 e depois com o 75/2008. De facto aí havia margem para uma maior colaboração. A nossa participação nos conselhos municipais de educação nos NLI, na rede social.

3.2.4- Colaborei no diálogo com as autarquias. Foi aí que me empenhei no sentido de promover a relação de maior abertura à ação da autarquia. Foi aí que mais se fez sentir a minha presença. Foi o papel que desempenhei com mais sucesso. Os órgãos de gestão tinham o suporte corporativo dos pais, dos professores e dos funcionários mas estavam de costas voltadas para as autarquias. O meu papel foi pô-los a colaborar. A autarquia era vista como um poder estranho que queria entrar na escola. O meu relacionamento

com as autarquias eram bom, era um relacionamento muito próximo. Consegui fazer essa ponte e fiz ver às escolas que a autarquia era uma mais-valia e não um inimigo.

3.2.5-Face ao triângulo Drel/Escolas/Autarquias, o papel dos coordenadores era de mediação, era um facilitador. Muitas vezes sentia através dos seus contatos que abria a porta à Direção Regional. Agora, acho que vai haver um vazio que deve ser preenchido pelas comunidades intermunicipais.

4.1.1- Os diretores não tinham formação específica tirada em instituição de ensino credível ...mas tinham muita experiência para desempenhar o cargo. Estavam um pouco reféns do pessoal da sua escola.

4.1.2- Precisariam de formação especializada na área da gestão de recursos.

4.1.3- Eram escolhidos para este cargo pela sua simpatia, alguns pela experiência, outros por serem escravos do trabalho, outros por terem espírito de liderança forte. Eram pessoas ponderadas e era-lhes reconhecido o trabalho desenvolvido. Alguns pintavam muito o trabalho e davam a entender que só alguns “iluminados” podiam ser diretores. Havia os que faziam uma melhor gestão de horários, atendendo aos casos humanos e havia diretores que estavam bem implantados na comunidade.

4.1.4- Os diretores das escolas deveriam ser eleitos tendo em conta em primeiro lugar a formação e só depois a experiência. O 75 já foi alterado eu concordo mais com o 137/2012. Primeiro critério seria o da formação e em segundo lugar a experiência. Neste momento já parece existirem pessoas suficientes para que este critério possa ser implementado. Há necessidade de amadurecer aqueles que acabaram agora as suas licenciaturas para poderem ser os futuros gestores.

4.1.5- Sim é importante que os diretores não tenham componente letiva.

4.1.6-O papel do diretor da escola é importante em todos os setores mas sobretudo na gestão dos meios que tem ao seu dispor quer humanos quer materiais. Gerir os meios que são colocados à sua disposição, deveria ser a sua tarefa.

4.1.7-As salas de multideficiência muitas vezes surgiam à revelia dos órgãos da escola e eram definidos pela Direção Regional. Nós víamos se havia condições ou não para abrir as salas. A estrutura que estava montada a um a nível informal era muito importante.

4.1.8-Ao nível das novas oportunidades havia uma grande articulação e proximidade com a direção regional e por isso eram apoiadas pela própria direção regional. Diferente era o que se passava com o ensino especial.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4.2.1- Ao diretor da escola cabe fundamentalmente um papel de gestão de recursos e interesses tendo em conta o projeto educativo e as expectativas da comunidade.

4.2.2- Como coordenador de EAE as minhas sugestões eram aceites. Acho que procurei corresponder nessa função. Procurei ser sempre o mais correto, justo e imparcial possível. Via as coisas de uma forma desapaixonada e procurava apontar soluções. Ouvia os professores e procurava desmontar essas situações que muitas eram esgotantes.

4.2.3- O currículo é muito espartilhado. Há uma oferta somente de uma disciplina ou de outra. Há necessidade de por vezes se adaptar as ofertas formativas. O diretor está um pouco limitado nessas funções.

5.1.1- O conselho geral dependia de escola para escola mas nunca reunia muito fora do que estava previsto. Até porque houve uma certa inversão daquilo que estava previsto. Os presidentes dos conselhos gerais são professores da própria escola e a sua avaliação dependia do diretor. Havia um conflito de interesses e isso não era bom.

Havia uma subordinação hierárquica.

5.1.2- Só as que estavam regulamentadas.

5.1.3- Iguamente só as regulamentadas.

5.1.4- O diretor da escola fazia a coordenação dos temas a abordar nos conselhos gerais.

5.2.1- O Conselho geral é um sucedâneo da assembleia de escola. No fundo a grande alteração teve a ver com o número de professores que deixou de ser a maioria dos elementos do conselho geral e a entrada das câmaras municipais.

5.2.2- Os conselhos gerais estão reféns das direções das escolas.

6.1.1- Sim. As escolas tomam medidas /ações tendentes a melhorar o sucesso educativo dentro das suas limitações, dos recursos e daquilo que elas podem gerir. A gestão pública é diferente da gestão dos colégios. Os professores dos colégios trabalham 12 horas por dia.

6.1.2- As metas do 20/15 alteraram o pensamento dos diretores das escolas contribuíram para uma maior responsabilização. Inicialmente houve alguma resistência e depois disso houve alguma compreensão com o que se pretendia com isso.

6.2.1- As decisões pedagógicas eram muitas vezes tomadas a nível dos grupos disciplinares, principalmente as que tinham a ver com o trabalho da sala de aula. Há uma estrutura representativa que não é no meu entender compaginável com o código do procedimento administrativo. Aqui é que se nota a falha de formação dos diretores. Muita experiência a lidar com os papéis, ser bem-disposto, ter um bom relacionamento humano mas depois ao nível da gestão deixam a desejar.

6.2.2- Os coordenadores de departamento tinham influência na tomada de decisões a nível curricular. Eram eles que faziam as propostas das ofertas de escola.

6.2.3-O trabalho dos coordenadores das EAE era de certo modo independente. Não havia uma supervisão, não me sentia supervisionado mas colaborador e facilitador. Num organograma nunca me colocaria por cima das direções das escolas.

6.2.4-A IGE deveria ter o papel de análise no desenvolvimento das ações, e dar diretrizes. Tiram uma fotografia num determinado momento. É uma avaliação muito superficial não é uma avaliação consistente e com vários enfoques. Depende também de quem está a liderar a equipa da inspeção. Algumas vezes as equipas não eram aceites para esse nível. Viam-nos como funcionários menores. Alguns avaliadores da IGE não me pareciam ter muita preparação. O 75 define como órgão de direção o conselho geral – de direção estratégica. O diretor é um órgão unipessoal que tem como função gerir os recursos que são colocados à sua disposição pelo estado. Eles confundem o nome de diretor com direção. O modelo anterior era um modelo colegial que vinha do modelo autogestionário que vinha de antes do 25 de Abril e que por vezes paralisava os próprios conselhos diretivos e depois executivos.

Alguns tinham um completo desconhecimento da organização do ministério e tratavam-nos como coordenadores do CAE e não como coordenadores da Equipa de Apoio às escolas.

6.2.5 – Sim os diretores estavam disponíveis para a autonomia, mas esperariam mais recursos, e não gerir melhor os que tinham. Era a sua expectativa colocar outros projetos em curso nas escolas. Não compreenderam que eles deviam gerir os recursos com parcimónia. Os contratos não pressupunham mais recursos e isso não lhes dará mais autonomia.

Sente-se que cada vez têm menos autonomia em favor das autarquias.

ENTREVISTA N.º 8

Masculino, 38 anos, Grupo disciplinar 400.

Tive todos os cargos possíveis na escola: Diretor de turma, coordenador de departamento, delegado de instalações, delegado de segurança, responsável pelo gabinete de apoio à indisciplina.

2.1.1: Licenciatura em História FLL, Pós graduação no INA Mestrado em administração e gestão escolar na Universidade Católica.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Formação contínua não.

2.1.4- Não fiz.

2.2.1- 18 Anos de serviço.

2.2.2- Esteve como CEAE de 1 de Abril 2007 até 30 Junho 2011.

2.2.3-Fiquei satisfeito com o trabalho porque era muito gratificante e de grande proximidade às escolas, principalmente na primeira fase das equipas que foi de grande dinamismo. Houve duas fases distintas das equipas: a primeira fase foi muito interessante. Com as iniciativas da ministra Maria de Lurdes Rodrigues havia muitas coisas novas a acontecer todos os dias. Nessa fase nós ganhámos as escolas porque as escolas confiavam muito em nós. A escola via-nos como um aliado no terreno para ajudar a resolver os problemas. A escola contava connosco para que a decisão pudesse até recair sobre nós. Os diretores deixavam para nós muitas das decisões e quanto maior era a intimidade profissional maior era a procura da equipa pelos diretores. Acabei por fazer um pouco de tudo nas escolas, desde a contabilidade, preparar o pedagógico, fazer horários. A fase terminal não tinha grande interesse, Era fazer o que os diretores de serviços nos pediam. Muitos inquéritos, muitas monitorizações, entregar computadores Magalhães. Havia menos meios e quanto aos transportes o pagamento não existia ou não compensava de forma nenhuma colocar o nosso carro à disposição da equipa.

2.2.4-Antes estava no CAE em Lisboa Ocidental.

2.2.5-Aceitei o desafio de ser coordenador porque estava entusiasmado com o salto qualitativo que a educação se preparava para dar. Queria fazer parte disso. Houve a necessidade de coordenar equipas que dessem apoio às escolas e se dessem bem com as

câmaras, o que já era a minha função no CAE. Antes eram as coordenações educativas. Amadora e Oeiras eram os meus concelhos. Depois foi alargado até Cascais. Era preciso que quem fosse coordenador conhecesse muito bem as câmaras. Eu como na altura já no CAE tinha experiência de relacionamento principalmente com Amadora e Oeiras entendi que era um excelente desafio. Estava entusiasmado com as mudanças que estavam para vir.

2.2.6. Experiência em cargo dirigente no CAE e Administração local.

3.1.1- Preparava a ação planificando anualmente, depois mensalmente e num dia fixo em reunião semanal, onde a equipa dava conta do que fazia, e dava a conhecer tudo a todos. A planificação saía sempre “furada” porque face ao que acontecia à data cada vez que se ia à drelvt reunir com o Diretor regional havia novidades e era necessário montar estratégias de abordagem às escolas. As reuniões foram deixando de ser tão necessárias à medida que a relação e o conhecimento da equipa foi crescendo. Havia um planeamento e uma revisão constante do que se fazia. Todos tinham que dominar tudo. Os recursos humanos eram escassos e não respondiam a todas as solicitações para 120 escolas públicas mais 100 privadas (Concelhos de Oeiras e Cascais com todas as ofertas educativas em concelhos muito mediáticos. Por vezes tínhamos a sensação de que não conseguíamos chegar a todo o lado e isso deixava alguma frustração. Os recursos físicos eram mesmo muito escassos. Houve uma altura em que fiquei com mais dois concelhos. Ao nível das relações humanas era simpático. Tinha espaço para reunir. A escola sempre cedeu tudo o que eu precisava. Havia os portáteis e pouco mais. Os computadores físicos eram obsoletos até que a escola me colocou novos computadores. Conhecia bem os diretores que passaram pela escola. Havia possibilidade de fazer reuniões com os diretores sempre em anfiteatro.

3.1.2- Variava na atuação ao nível da intimidade das relações pessoais. Havia bom entendimento entre todos mas cada escola é um mundo particular, A equipa conhecia as realidades e agia como tal. A escola contava com ela. Usava estratégias basicamente iguais em todas as escolas. Havia escolas que queriam o conforto do coordenador para falar das suas amarguras. Quando apareceu o 75. Nós sabíamos muito bem o que acontecia. A drelvt não nos consultava aquando da atribuição do PND (pessoal não docente). As escolas contavam muito connosco com exceção de um ou dois crónicos. Nas diferentes áreas de intervenção variava mais do feitio de cada um dos elementos da equipa do que das escolas. Havia uma relação muito boa.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola era estar ao seu lado na resolução dos problemas. Muitas vezes, este “estar ao seu lado” chocava com a ideia feita que a drelvt tinha de algumas escolas.

3.1.4- Era muito pouco formal. Aparecia nas escolas, geralmente sem precisar de avisar e era sempre muito bem recebido. Havia um grande nível de informalidade entre a equipa e a escola. Foi pena as bolsas para utilizar na resolução de alguns casos urgentes. Depois dependia dos assuntos que iam tratar na escola. Uma das vantagens das equipas é a possibilidade de lá chegar muito rapidamente. Se tivéssemos possibilidade de resolver mais problemas por exemplo ao nível do PND isso poderia ter sido evitado.

3.1.5- Com as autarquias, ajudávamos a organizar, construir e manter. Nomeadamente nas AEC. A Amadora esteve com muitas dúvidas e nós fomos ajudar. Os vereadores da educação pediam a nossa opinião e sentiam-se mais confortáveis nas decisões a tomar.

3.1.6 – As EAE deveriam ser o veículo para o Ministério chegar às escolas e dar o seu apoio e nunca o de servir de pombo-correio como acabaram por ser, na sua fase final. Deveriam poder ajudar mais, ter mais competências. Chegar às escolas de uma forma célere. Há hoje um fosso que cria clivagens.

Os pedidos que iam para a DRELVT eram enviados com conhecimento para nós. Nós acompanhávamos o processo. As equipas deveriam poder acompanhar os processos. As equipas eram vistas dentro da drelvt como sombras a alguns diretores de serviços que queriam ser os “supre - diretores”.

Os coordenadores não deviam estar separados da drelvt mas devíamos ser equiparados a dirigentes da drelvt para que tivéssemos um estatuto diferente. O diretor regional apoiava-nos sempre mas muitas vezes os diretores de serviços olhavam para nós como técnicos.

3.2.1- Os diretores das escolas deveriam decidir e organizar no Pedagógico, mas também no Conselho Geral e deviam rodear-se de uma equipa de professores e não estar enraizados em hábitos antigos. Porque às direções falta-lhes muitas vezes a noção de gestão. Basta olhar para os planos anuais de atividades que não têm adstritos os valores.

3.2.2- Sim, trabalhei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade. Ao nível das direções fazíamos reuniões periódicas com as direções dos diferentes concelhos. Fazíamos essas reuniões antes das reuniões dos centros de formação.

3.2.3- Sim colaborei com as famílias mas isso já é prática nestes concelhos. A própria dinâmica das escolas já vai nesse sentido. As direções têm de estar presentes.

3.2.4- Colaborei sim para que a ação da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias. As câmaras perceberam o papel de mediador que o coordenador tinha e aceitavam o seu apoio. Na contratualização de competência fomos fundamentais. Criaram-se algumas “faíscas entre as escolas e a autarquia que foram sendo limadas. Quer ao nível das AEC querem ao nível do primeiro ciclo. Há uma rede de agrupamento com quem as câmaras têm de se relacionar.

3.2.5- Face ao triângulo Dre’s/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era o de mediação mas podia ter sido potenciado se tivesse tido mais competências. O erro processual e administrativo foi a indefinição da figura dos coordenadores.

4.1.1- De um modo geral os diretores não tinham formação para desempenhar as funções de diretor mas principalmente a partir de 75 foram-se fazendo. Sentia-se que surgiam novos elementos que queriam ser diretores.

4.1.2- Já têm neste momento.

4.1.3- Os diretores eram escolhidos para o cargo muitas vezes por manipulação porque eram figuras carismáticas e iam-se mantendo assim Agora está diferente. Há um jogo de interesses e há uma rede. Eram figuras carismáticas que se vão mantendo com algum “jogo de cintura”. Com a avaliação do pessoal docente o “porreirismo” acabou-se. As câmaras têm muito a ver como quem é o diretor.

4.1.4- Concordo com o sistema de eleição dos diretores mas não concordo que o presidente do conselho geral não deva ser uma pessoa fora da escola. Não é lógico que o presidente do conselho geral seja avaliado pelo diretor da escola. Quando há uma escola em que o presidente do conselho geral não é da escola a relação é muito mais positiva.

4.1.5- Considero importante que os diretores não tenham componente letiva.

4.1.6- Na administração e gestão da escola.

4.1.7- As salas de multideficiência e ou de ensino estruturado poucas vezes eram definidas pela própria escola. Muitas vezes era a própria equipa. Havia uma inevitabilidade.

4.1.8- Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona é definido pela escola. A equipa só tentava que não houvesse duplicação de cursos em escolas próximas. Tentávamos que existisse uma “ponte” entre a escola e os estágios profissionais.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4.2.1- Ao diretor da escola cabe o papel de criar consensos, responsabilizar os professores no planeamento das atividades, partilhar as decisões. Se não conseguir fazer isso nesses três campos não terá bons resultados.

4.2.2- Quando as sugestões eram para ajudar a escola acho que as minhas opiniões eram aceites. Quando eram para transmitir ordens, “ideias peregrinas”, não queriam saber. A diferença entre nós e os serviços é que nós íamos às escolas e conhecíamos os casos.

4.2.3- O Diretor da escola deve ser um mediador entre os professores. Era uma das competências que ele deveria ter tido.

5.1.1- O conselho geral reunia algumas vezes por iniciativa do coordenador. O Número de reuniões era as que estavam estabelecidas por lei. Só reunia em questões “mais quentes”. Eu fui sugerindo a reunião para apresentação de contas para reunir opiniões sobre a rede escolar.

5.1.2- Só o necessário.

5.1.3. – Só o necessário.

5.1.4- O diretor da escola geralmente acertava com o presidente do conselho geral os temas a abordar pelo conselho geral. Muitas vezes no decorrer dessas reuniões elas escapavam ao diretor. Descarrilavam completamente. Aconteceu imensas vezes. No dia seguinte era o “vale das lágrimas”.

5.2.1- O conselho geral é um sucedâneo da Assembleia de escola.

5.2.2- Sim. Os conselhos gerais estão reféns das direções das escolas.

6.1.1- Podiam fazer melhor. Com mais imaginação. Com os mesmos recursos podiam fazer diferente. As escolas têm velhos hábitos enraizados. Muitas vezes para dar lugar a professores que estavam lá há muito tempo. Os grupos de direito e contabilidade eram beneficiados com os cursos que apareceriam para dar lugar aos docentes. Estes grupos não têm alunos neste momento. Nós construímos dois cursos em que fizemos tudo. Desde a escola às empresas que recebiam os alunos para estágios. Velhas práticas para novos modelos não resultam.

6.1.2- As metas do 20/15 alteraram o pensamento dos diretores das escolas em termos teóricos sim mas em termos práticos não se viu muita coisa.

6.2.1- Na escola tomam-se mais decisões pedagógicas do que aquelas que se deviam e menos das que eram precisas. Os professores criam muitos articulados e referem-se pouco à prática pedagógica. Cada professor tem as suas práticas. A sua sala de aula e dificilmente deixam que interfiram nela. Não se preocupam com a prática pedagógica. É muito difícil falar com os professores da prática pedagógica.

6.2.2- Os coordenadores tinham muita influência na tomada de decisões a nível curricular na escola. Em alguns casos sim, noutras escolas, eram completamente arredados da decisão.

6.2.3- O coordenador das eae normalmente não se sobrepunha a ninguém. Nós estávamos a representar o diretor regional e, em relação a isto, não havia volta a dar mas não era para sermos superiores hierárquicos de ninguém. Disse isso à minha equipa. Não devíamos entrar “a matar” a não ser que o diretor regional nos desse essa indicação em relação a alguma situação especial.

6.2.4- A escola envolvia por cortesia, a equipa nas avaliações. A escola convidava sempre o coordenador para o painel de abertura e para o encerramento dos trabalhos. O diretor via na equipa um aliado. A IGE reagia bem. Procurava a colaboração do coordenador para se sentir mais confortável.

O Papel da Ige parece-me bom e interessante nas escolas e acho que tem vindo a melhorar. Há pouco tempo vi uma intervenção e o esquema e o modelo pareceu-me que estavam melhores. Depois como menos bom parece-me que premiava muito bem as boas escolas mas depois não premiava como deve ser as excelentes escolas.

6.2.5 – Os diretores estavam disponíveis, muitos deles, para assinarem os contratos de autonomia. Era já uma ambição antiga.

ENTREVISTA N.º 9

Feminino, 55 anos, grupo disciplinar 910 (Educação especial)

Pertenceu a uma equipa de apoio às escolas com responsabilidade de educação especial, foi presidente do conselho executivo de um agrupamento horizontal, vice-presidente de um agrupamento vertical.

2.1.1- Magistério Primário de Lisboa, especialização de Educação Especial pela escola Superior de Educação de Lisboa.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Fiz formação contínua paga por exemplo o INA em administração e Gestão Escolar., alguma formação antiga no âmbito da educação especial e todas as formações da DREL em gestão, em relações interpessoais, entre outras.

2.1.4- Fiz a formação para me valorizar profissionalmente.

2.2.1- Anos de serviço 32

2.2.2- Estive como CEAE de Outubro de 2009 a Agosto de 2011

2.2.3- Fiquei satisfeita com o trabalho feito em equipa. Consegui a pouco e pouco implementar a Drel nos concelhos, Sintra e Mafra, onde esta estava posta de lado e esquecida porque a autarquia tinha muito peso. As autarquias eram muito presentes. Os diretores ignoravam a drel e a equipa. Pouco a pouco fui conseguindo que as escolas percebessem que havia uma hierarquia e que a Drelvt estava presente. Havia orientações. A própria autarquia principalmente a autarquia de Sintra percebeu muito bem que não era dona e senhora do terreno. Havia alguém que com quem dialogar. Estive presente em tudo para o que era convidada e mesmo quando não era, aparecia. Tive um bom feedback quando acabei a equipa.

2.2.4- Como membro da equipa e antes num órgão de gestão.

2.2.5- Aceitei o desafio porque não tive hipótese de não aceitar. Achava que era giro e principalmente que era capaz, e tinha conhecimento práticos para fazer a ponte entre o Ministério e as autarquias. Enquanto diretora nunca tive ninguém e entendia que isso fazia falta. Quando as escolas falavam comigo eu percebia muito bem quais as dificuldades que tinham.

2.2.6. Experiência em cargos dirigentes já foi dito antes. Estive em vários órgãos de gestão. Também fui presidente de assembleia de escola.

3.1.1-Preparava a ação sempre em equipa. Muito aberta e clara, informava e pedia sugestões. Sempre senti que a equipa trabalhava como equipa e todos sabiam de tudo embora a especialização existisse.

3.1.2- Variava na ação sobretudo na relação humana com a direção. Centrava-me nos grupos disciplinares e conforme as especificidades. Atuava conforme a direção que estava à minha frente. Quanto aos grupos disciplinares também aqui havia diferenças de escola para escola mas dependia mais dos grupos disciplinares que eram monitorizados. Tínhamos de ter em conta as especificidades do grupo.

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola era perceber as suas necessidades para poder ajudar.

3.1.4-Descreveria assim: primeiro Cortesia, depois mais familiar, inteirava-me dos problemas, oferecia ajuda e mostrava disponibilidade. Dizia-lhes que a qualquer hora e em qualquer dia a equipa estava disponível para resolver qualquer problema.

3.1.5- Com as autarquias, Construir com Sintra e Manter com Mafra.

3.1.6 – As EAE deveriam ter tido mais autonomia de execução. Senti muito pouco apoio da DRELVT.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir e organizar no Conselho Pedagógico.

3.2.2- Sim. Senti que colaborei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade. Com maior sucesso nuns casos que noutros mas essa era uma intenção.

3.2.3- Sim. Colaborei com as famílias em escolas que tinham relações complicadas ao nível de algumas famílias mais problemáticas. Estavam muito fechadas algumas escolas e foi necessário dar ideias e sugestões para que elas pudessem abrir-se ao exterior. Foram postas em prática.

3.2.4- Com as autarquias a colaboração já existia.

3.2.5-Face ao triângulo Dre's/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era o de mediadores entre os 3. Ser o representante do ministério que conhece o local mas tem uma visão global da zona por isso poderia articular com a autarquia porque conhecia o terreno. O diretor de uma escola só conhece a sua escola.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4.1.1- De um modo geral os diretores tinham formação para desempenharem as funções de diretor quanto mais não fosse por anos de experiência. Muitos tinham formação na Universidade Católica. Outros já tinham feito formação do INA, alguns mestrados também

4.1.2- Por votação. Quando cheguei à equipa já estavam todos escolhidos.

4.1.3- Foram escolhidos alguns por indicação da autarquia. Outros porque eram candidatos a escolas com um leque de alunos muito problemático

4.1.4- O conselho geral está muito politizado.

4.1.5- Considero importante que o diretor não tenha componente letiva, porque a escola é um mundo muito absorvente. A turma iria ser altamente prejudicada. Eu digo isto por experiência própria.

4.1.6- O papel do diretor da escola é muito importante e deve ser exercido nos recursos humanos.

4.1.7- As salas de multideficiência e de ensino estruturado eram definidas pelo grupo de educação especial, conjuntamente com a direção. As salas abriam também por pressão da autarquia.

4.1.8- Os Centro de formação, face aos pedidos que lhes chegavam.

4.2.1- Ao diretor da escola cabe o papel de decidir das metas. Será o mais fácil para chegar a todos nos diferentes departamentos.

4.2.2- Como coordenador acho que as minhas opiniões eram algumas vezes aceites outras ignoradas mas tive bom feedback. Eu parti sempre da minha experiência.

4.2.3- O Diretor da escola não deve ser um mediador entre os professores.

5.1.1- O conselho geral reunia maioritariamente de acordo com a lei. Pontualmente, em algumas situações específicas quando o diretor através do Pedagógico o solicitava.

5.1.2- Não sei responder.

5.1.3- Só quando estava estabelecido na legislação.

5.1.4- O diretor da escola coordena os temas a abordar pelo conselho geral.

5.2.1- O conselho geral não devia ser mas é um sucedâneo da Assembleia de escola. Mas como a autarquia está com um peso maior. As autarquias puseram os técnicos no conselho geral e isso foi importante. Trocar-se o representante da junta de freguesia que

só dizia o que fazia pelos técnicos que tinham a ideia global do que era para fazer e mesmo da política educativa.

5.2.2- Sim. Os conselhos gerais estão reféns das direções das escolas e muito da autarquia.

6.1.1- Sim. As escolas tomam medidas para melhorar o sucesso educativo. Nem sempre lá chegam.

6.1.2- As metas do 20/15 alteraram muito o pensamento dos diretores das escolas.

Deram-lhes um trabalho feito que eles não sabiam como implementar. Junto dos professores e isso foi uma ajuda muito grande.

6.2.1- Na escola tomam-se poucas decisões pedagógicas.

6.2.2- Os coordenadores tinham alguma influência na tomada de decisões a nível curricular na escola quando as discutiam com o diretor. O diretor levava algumas dessas ideias.

6.2.3- Os coordenadores das Eas faziam na escola uma supervisão não declarada. Quando ia à escola e falava com o diretor tentava perceber como funcionava a escola mas nem os diretores entendiam isso.

6.2.4- O papel da IGE, no desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas era ou muito bom ou muito mau. Dependia da equipa da IGE. Vi muito bom e muito mau. A bitola era diferente de equipa para equipa.

6.2.5 – Autonomia sim, mas só os diretores mais esclarecidos já com formação de gestão. Só estes queriam autonomia. Eram 2 ou 3 nos 48 que eu tinha.

ENTREVISTA N.º 10

Feminino, 39 anos Grupo disciplinar 230.

Coordenadora de DTs. Fez parte de uma Comissão administrativa provisória.

2.1.1-Habilitações: Curso de ensino de Matemática e Ciências na ESE de Castelo Branco e Mestrado em Administração e Gestão Educacional numa parceria com a Universidade Nova e a Universidade Aberta.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3-Muita formação contínua na área científica. Ao nível da gestão e avaliação também frequentei ações de formação da educação especial. Nesta área foram várias assim como ao nível da tecnologia.

2.1.4- Fez formação porque tinha interesse, gosta e quer.

2.2.1- Anos de serviço, 15.

2.2.2- Esteve como CEAE de Setembro de 2008 a Agosto de 2011.

2.2.3-Trabalho na equipa: Satisfeita mas não totalmente. Acho que poderia ter feito muito mais. O papel da equipa não estava bem definido. A Direção regional travava a nossa ação. Nós íamos ao terreno e podíamos fazer mais coisas e ir mais além. Complementávamos com o trabalho prático aquilo que a drelvt fazia. Havia uma separação que não era saudável.

2.2.4- Antes de integrar a equipa, estava numa escola.

2.2.5-Aceitei o desafio porque achei interessante e desafiante e gosto de desafios.

2.2.6. Experiência em cargos? - Sim, os já nomeados anteriormente.

3.1.1-Preparava a ação como coordenadora: formei uma equipa que ajustei à minha dinâmica, estabeleci um horário de trabalho que não existia, reunia semanalmente, transmitia a informação. Reunião de reflexão e preparação para a próxima semana. As equipas estavam distribuídas por áreas. Eu queria ir a todos. Eu também fazia todos os trabalhos que eram pedidos para a equipa. A equipa estava mal equipada. Tinha poucas condições logísticas e de equipamento. Faltava-lhes tudo. A sala era fria de inverno e quente de verão. Não tínhamos telefones, melhor tínhamos 3 – mas não tínhamos

central telefónica e depois não tínhamos boletim itinerário porque só trabalhávamos dentro do concelho de Lisboa.

3.1.2- Variava a atuação de escola para escola porque cada escola é diferente. Variava também as monitorizações que eram sempre acompanhadas por mim e eram todas diferentes umas das outras. Havia escolas onde por exemplo a educação especial não funcionava nada bem. Quando eu ia, era diferente do que se fosse só um elemento da equipa. Tínhamos de levar os professores a fazer algo a que não estavam habituadas mas tinham de cumprir a lei.

3.1.3- A minha preocupação maior era o diálogo cordial com a escola no sentido de ajudar apoiar e transmitir alguns conhecimentos. Nunca inspeccionar. O papel da equipa seria para ajudar e apoiar as escolas. Dizia aos elementos da minha equipa que o tratamento com as escolas tinha de ser o mais diplomático possível. Nunca se entrava em conflito.

3.1.4- Na minha atuação com a escola contactava sempre a direção em primeiro. Era com o diretor que estabelecia sempre o primeiro contato. Sabiam ao que eu ia e quando ia. A direção é que manda na escola e tudo deve passar por ela.

3.1.5- Com a autarquia a primeira palavra seria Organizar. Mas construir e manter também. A relação com a autarquia era boa. A autarquia estava lá sempre que necessário. O vereador era uma pessoa muito importante.

3.1.6 – O papel das EAE deveria ser o de dar apoio, ajudar. Devíamos ter mais autonomia. O trabalho das equipas não foi bem reconhecido pela direção regional. As equipas foram muito mal avaliadas. Todos trabalhavam imenso e depois eu não vi isso reconhecido. Éramos dependentes da drelvt mas depois os diretores de serviço davam-nos indicações para tudo. Éramos pau mandado para todo o serviço. O trabalho das AEC foi todo feito por nós. Fez-se tudo nas AEC.

3.2.1- O diretor devia organizar e decidir as práticas de ensino no Conselho Pedagógico.

3.2.2- Sim sinto que colaborei para que a ação fosse centrada na qualidade. A equipa ajudava imenso nesse sentido. Era um suporte para as escolas. Nós éramos extremamente procurados. Alguns apoios do DR funcionavam bem mas outros não. As escolas não tinham respostas. Os diretores eram para nós que ligavam. Falávamos e tentávamos resolver a situação. As equipas trabalhavam muito para isso. As equipas eram sempre as primeiras a saber.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

3.2.3- Colaborei com as famílias em especial na Educação Especial. Fiz muitos encaminhamentos para unidades. Fiz reuniões de crianças deficientes para os transferir de unidade. Encaminhei muitos para novas oportunidades. Sempre que éramos solicitados nós íamos.

3.2.4- As equipas eram o elo de ligação com a autarquia na ajuda às escolas. Tínhamos boa relação com a autarquia.

3.2.5- O papel principal dos coordenadores era o de mediação e implementador de práticas no terreno.

4.1.1- A maior parte dos diretores tinham formação para exercer a sua função. Eram muito empenhados. Temos muito bons diretores. Há pessoas muito dedicadas que queriam apoio da drelvt mas não tinham resposta.

4.1.2- Tinham formação.

4.1.3- Eram escolhidos essencialmente pela continuidade e face ao projeto que apresentavam ao conselho geral.

4.1.4- O conselho geral não tem capacidade nem conhecimento suficiente para escolher um diretor de escola. Num conselho geral os professores deviam estar mais representados assim como os pais. A escola é uma instituição de educação. Se for boa quem ganha são os alunos. Nunca teremos sucesso numa escola se tivermos professores contrariados e é fácil trazer professores contentes. Não concordo a 100% com o modelo do conselho geral.

4.1.5- Acho importante que o diretor tenha uma turma. Não deve estar fechado no gabinete. Isso dá-lhe uma perspectiva de como está o ensino e como são os alunos. O diretor tem de andar na escola. Tem de bisbilhotar tudo. O diretor que não se desloca terá dificuldade em se relacionar. Eles por vezes esquecem-se do comportamento dos alunos.

4.1.6- O diretor da escola manda na escola. Tem de saber tudo o que se passa. Saber gerir e escolher na hora certa. Tem de se munir de gente interessante para trabalhar com ele. Tem de saber distribuir as tarefas. Com bons assessores e bons coordenadores de departamento ele tem mais possibilidades de ter sucesso. Ele tem de saber escolher o melhor para a sua escola.

4.1.7- Quem definia as salas de multideficiência era a equipa, que sugeria também a criação de salas de ensino estruturado.

4.1.8- Ao nível das novas oportunidades era também a equipa que sugeria.

4.2.1- O diretor é quem manda na escola. Para o bem e para o mal os diretores terão de saber abordar os professores.

4.2.2- As minhas sugestões foram sempre muito bem aceites. Tinha muito bom relacionamento com os diretores. Era muito cordial e tratei sempre muito bem os meus diretores; era muito correta e fui muito bem tratada.

4.2.3- O diretor pode ajudar na mediação das questões pedagógicas entre os professores. O diretor sabe que projeto quer para a sua escola. Ele sabe que metas quer atingir e por isso tem de tentar chegar lá.

5.1.1- O conselho geral reunia por iniciativa do diretor. A presidente do conselho geral era uma pessoa indicada pelos diretores, Há poucos conselhos gerais em que a presidente do conselho geral não é indicada pelos diretores.

5.1.2- Os conselhos gerais não funcionam muito bem. As pessoas não sabem qual o seu verdadeiro papel. Era isso que me preocupava.

5.1.3- Durante o ano é o mesmo.

5.1.4- O Diretor da escola faz toda a coordenação dos temas a abordar pelo conselho geral.

5.2.1- Sim tem-se a noção de que o conselho geral é o sucedâneo da Assembleia de Escola. Numa primeira fase as pessoas transitaram da assembleia de escola para o conselho geral e depois foram as equipas que tiveram que lhes inculcar a necessidade de se fazerem as eleições para as direções.

5.2.2- Estão um pouco reféns mas isso até é bom. O Conselho Geral pode ser perigoso para o diretor. Convém que seja uma pessoa que seja da confiança do diretor. O conselho geral depois não tem competência nem sabedoria para gerir uma escola como um diretor. Temos de ter cuidado com os pequenos poderes instalados e muitos estão no Conselho Geral.

6.1.1- Não. As escolas têm ainda muito a fazer no sentido de melhorar o sucesso educativo. As iniciativas são sempre tomadas na defensiva pelos professores. Depois de serem assimiladas as pessoas acabam por fazer. O diretor tem de ter muito senso com os professores. As reuniões gerais de diretores com os professores fazem falta.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

6.1.2- Sim alteraram. Os diretores estão agora muito mais preocupados com o sucesso escolar. O insucesso da matemática ao nível do 3º ciclo é uma das suas maiores preocupações. Eles até podem ter muito boa vontade mas se os professores não refletirem sobre a questão não há nada feito. Se o diretor desmotiva os professores eles não chegarão lá.

6.2.1- Na escola tomam-se as decisões pedagógicas ao nível da aula com cada professor em si. A abertura e sensibilidade que o professor tem para fazer são relevantes.

6.2.2- Acho que os coordenadores de departamento têm muita influência na escola. Porque o Conselho Pedagógico tem muito peso. Ele reúne os vários departamentos que representam os vários professores da escola. Eles são uma mais-valia para os diretores. Os coordenadores de departamento podem ter uma força de decisão importante a nível curricular e é preciso que a decisão seja bem aceite.

6.2.3-Sim. O coordenadores indiretamente faziam supervisão. Tinham uma relação muito boa com os diretores, viam o que se passava, iam aconselhando. Não eram no entanto vistos como superiores. O superior era o Diretor regional. Ninguém conhecia uma escola tão bem como nós. A direção era representada por nós. Por isso muitas vezes éramos vistos como superiores hierárquicos. Os diretores usavam-nos para chegar ao diretor regional.

6.2.4- A IGE teve um papel muito pobre. Consegue-se muitas vezes mascarar a realidade das escolas junto da IGE. Não é por uma semana que a IGE está numa escola que se consegue avaliar a mesma. Há sempre possibilidade de se mascarar as situações.

6.2.5 –. Sim alguns acham que têm capacidade de autonomia e devem tê-la mas não se deve dar autonomia a todos. A autonomia não se deve dar a qualquer escola. Tem de se ver a escola e a pessoa que está à frente da escola. Um diretor que está constantemente com incertezas não pode ter autonomia.

ENTREVISTA N.º 11**Masculino, 39 anos, Grupo disciplinar 620**

Delegado de grupo e coordenador de Departamento, responsável na Câmara da Amadora onde teve a tutoria de várias escolas ao nível do 1º ciclo. Coordenador do desporto escolar.

2.1.1- Habilitações: Licenciatura em Ciências do Desporto, variante de educação física e desporto escolar na Faculdade de Motricidade Humana.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Formação contínua. Alguns cursos e ações de formação ligados à disciplina. Cursos na área do treino. Voleibol; Dança etc.

2.1.4- Para valorização profissional.

2.2.1- 16 Anos de serviço.

2.2.2- Estive como CEAE de 1 Set 2005 a 31 Agosto de 2006.

2.2.3- Fiquei satisfeito com o trabalho na equipa embora com um período calmo em que se trabalhou para a delegação de competências já que não se sabia o que se tinha exactamente de fazer. Depois houve alguma indefinição no início. Por outro lado coincidiu com um período em que as escolas não conseguiam falar com o Ministério da Educação. As escolas ligavam-me em primeiro lugar para procurarem ajuda. Consegui falar com todas as escolas às quais dei sempre apoio.

2.2.4- Antes estava numa escola na Brandoa a leccionar educação física.

2.2.5- Aceitei o desafio porque me pareceu ser um desafio interessante. A situação de indefinição foi complicada mas depois o contacto com as escolas foi muito interessante

2.2.6. Só dentro da escola. Já respondidos supra.

3.1.1- Preparava a ação sozinho, sem equipa, passava grande parte do tempo na DREL, porque o CAE tinha fechado.

3.1.2- Variava na ação e gestão das relações pessoais. Havia escolas com vontade de implementar medidas e outras não. Trabalhava com o Diretor. Havia diferentes perspetivas por parte dos diretores. As relações pessoais foram difíceis porque nem sempre foi possível fazer da mesma forma independentemente da matéria a ser trabalhada com as escolas.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola, era que as coisas avançassem de igual forma em todas as escolas e conseguir uma boa relação com elas, retirar algumas pedras da engrenagem, etc. Havia medidas que tinham de ser implementadas e isso eu queria que avançasse. Investi muito nisso.

3.1.4- Descreveria assim: Começava com o diretor, ia às escolas, conhecia os agrupamentos, desde o jardim-de-infância ao secundário. Por vezes era a escola. A facilitar o contato, outras o contrário. O contato da escola tinha mais a ver com situações de urgência.

3.1.5- Com a autarquia de Lisboa a palavra era Manter.

3.1.6 – As EAE tiveram um papel importante mas que se foi definindo ao longo do ano. O trabalho teve muito a ver com a criação da equipa. Dadas as circunstâncias que se viviam no momento tem a ver com a criação da rede de contatos que permitisse uma rede de comunicação própria que funcionasse e permitisse proximidade entre as escolas e a equipa.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir e organizar no Pedagógico, através dos vários departamentos, ao nível dos conteúdos, de acordo com a metodologia. Os diretores têm de tomar as decisões: as decisões necessárias.

3.2.2- Sim, senti que colaborei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade.

3.2.3- Sim, colaborei com as famílias.

3.2.4- Tentei que a ação da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias, mas não foi fácil. Foi uma ligação de respeito mas sem grandes avanços.

3.2.5- Face ao triângulo Dre/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era ou deveria ser o de estabelecer uma rede de comunicação entre todos, que funcionasse.

4.1.1- De um modo geral os diretores tinham formação para desempenharem as funções de director.

4.1.2- Tinham formação.

4.1.3- Eram escolhidos para este cargo, alguns por continuidade, outros porque entretanto já tinham formação, mestrado, em organização e gestão escolar.

4.1.4- Sobre o modo de eleição dos diretores, não estou neste momento cem por cento dentro da legislação. Não me choca mas acho que há alguma conexão política que

parece ter um peso significativo. O sucesso da escola deve passar pela relação com quem a rodeia.

4.1.5- Sim. Considero importante que o diretor não tenha componente letiva.

4.1.6- O diretor da escola deve ser acima de tudo rigoroso, com bom relacionamento e competente e deve ser o espelho dessas qualidades. Não é fácil ser diretor. Uma boa parte do sucesso da escola passa pela forma como o diretor consegue tirar o máximo de cada docente. Aproveitar o melhor de cada um: professores; funcionários e alunos.

4.1.7- Não sei. Não havia no tempo em que fui Coordenador.

4.1.8- Não sei. Não havia no tempo em que foi coordenador.

4.2.1- Ao diretor da escola cabe ser rigoroso, com boa relação pessoal e competente.

4.2.2- Como coordenador acha que algumas das minhas opiniões eram aceites mas outras não. A maior parte delas teve a ver com a relação que se criou entre o coordenador e a escola ajudando na resolução das coisas. Eu estava ali para ajudar as escolas e não para complicar. Havia que descomplicar as coisas e deixar que “o gajo de gabinete” não estava ali para complicar. Havia lados diferentes mas procurávamos todos os mesmos que tinha a ver com a melhoria das práticas.

4.2.3- Sim pode ter essa função.

5.1.1- Não tem ideia se o conselho geral reunia.

5.1.2- Não tenho ideia.

5.1.3 – Não é do meu tempo de coordenador.

5.1.4- Não é do seu tempo de coordenador.

5.2.1- Não sei.

5.2.2 – Não tenho ideias sobre esse aspeto.

6.1.1- As escolas nem sempre tomam medidas para melhorar o sucesso educativo. Há uma vontade se ouvirmos as pessoas mas depois, discute-se pouco nas escolas sobre educação. As escolas falam muito mas não querem tomar decisões.

6.1.2- As metas do 20/15 não alteraram o pensamento dos diretores das escolas porque as escolas discutem pouco as coisas e quando discutem é numa base pouco prática.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

6.2.1- Na escola discute-se muito mas tomam-se poucas decisões de fundo a nível pedagógico. Nem sempre as que se tomam se tomam no melhor sentido. Muitas vezes até na própria relação com os pais permitimos que se misturem alguns campos nas escolas que não se deveriam misturar. Discute-se pouco na escola. As questões pedagógicas da inovação e do empreendedorismo não são visíveis.

6.2.2- Os coordenadores não tinham influência na tomada de decisões a nível curricular na escola.

6.2.3- O trabalho dos coordenadores das Eas era, teoricamente, mais ao lado do Diretor Regional mas estavam num patamar superior em relação à escola. Para mim foi um ano de indefinição sobre o que se pretendia. Éramos um representante do Ministério da educação, Eles acatavam as indicações do coordenador. Eu estabeleci uma relação de respeito e não de imposição de nada.

6.2.4- Acho que o papel da IGE, no desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas era importante mas não sei bem como funciona porque conheço realidades díspares, acerca de muitos aspetos. Faz-me confusão como em algumas escolas as coisas passavam pela IGE e não eram vistas como desconformidades e noutras escolas com as mesmas insuficiências eram vistas como inconformidades. As aulas de substituição são o aspeto mais visível deste problema.

6.2.5 – Sim. Os diretores estavam disponíveis para a autonomia mas nem sempre querem tomar decisões quando a têm. Depende da autonomia proposta. Veja-se o caso das aulas de substituição.

ENTREVISTA N.º 12**Feminino, 54 anos, Grupo Disciplinar 1º Ciclo (100).**

Fui elemento da equipa mas antes fui muitos anos coordenadora concelhia de Constância da Educação de Adultos - Direção Geral da Educação de Adultos.

2.1.1- Magistério Primário, Licenciatura em Administração Escolar e Gestão pedagógica no Instituto Piaget em Almada.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Formação contínua em muita coisa: A mais relevante foi em exercício, encontros, seminários, vários cursos de pedagogia por objetivos na ESE de Santarém, e por último ação de formação de agentes de desenvolvimento, quadros comunitários de apoio, Prodep, etc.

2.1.4- Fi-la porque gostava de estar por dentro dos assuntos, atualizada, por interesse, por necessidade de me mexer... Estavam a surgir cursos ligados à educação de adultos e eu gostava de estar atualizada.

2.2.1- 30 Anos de serviço enquanto professora e depois passei para a carreira técnica, há 4 anos.

2.2.2- Estive como CEAE de Setembro de 2009 a Agosto de 2011. De Março a Setembro estive nomeada interinamente.

2.2.3- Fiquei satisfeita com o trabalho pela experiência mas senti que 2 anos é pouco tempo e fiquei com água na boca. Deu-me uma visão diferente. Fiquei no entanto, com uma ideia mais abrangente em termos de conteúdos, de diversidade de assuntos a tratar e muitas tarefas educacionais. Tinha objetivos diferentes de ano para ano. Gostava de continuar.

2.2.4- Estive primeiro na equipa e depois como coordenadora concelhia da Educação de Adultos.

2.2.5- Aceitei o desafio porque achei interessante e era mesmo um desafio. Conheci o anterior coordenador uns tempos antes informalmente. Pouca convivência tinha com ele e em Agosto ele telefonou-me: tinha andado a informar-se e convidou-me.

2.2.6. Experiência em cargos dirigentes apenas como coordenadora concelhia na Educação de Adultos.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

3.1.1-Preparava a ação tentando ter sempre uma manhã semanal para reunir, reportar o que havia sido feito na semana anterior, tarefas urgentes, etc. mas como estávamos diariamente em conjunto trocávamos impressões e distribuíamos tarefas, era mais fácil. Havia distribuição de tarefas para que cada elemento soubesse no mínimo de duas matérias. Cada área era mais dominada por um dos elementos mas havia necessidade de uma partilha sistemática. As escolas colocavam sempre o material que tinham ao nosso dispor, bem como a própria DREL..

3.1.2- Variava na ação em função do ambiente e da situação pela qual íamos à escola enviadas superiormente ou a pedido, atendendo à área de disciplina,etc. Muitas vezes íamos por incumbência superior porque nos pediam para fazer algum serviço outro era a escola que pedia a nossa presença. Dependia também do ambiente da escola. Com os diretores que eram mais fechados era mais difícil de estabelecer uma relação. Os diretores que mais queriam a nossa presença precisavam de conversar e de debater diferentes assuntos. As áreas a abordar eram também abordadas de forma diferente. Dependia também das pessoas. O desporto escolar era mais agradável ao nível dos contatos o ensino especial era mais difícil e fechado. Isso dependia das pessoas e também da forma como éramos recebidos.

3.1.3- A maior preocupação era entender o que era importante para a escola e ajudar a concretizar e corresponder aos anseios das escolas. Dependia também se nos enviavam para concretizar algum objetivo da drelvt ou se éramos nós que íamos no nosso trabalho de ajudar a perceber melhor as questões de política educativa.

3.1.4- Descreveria assim: Nem sempre era com o diretor em primeiro lugar. Dependia de escola para escola. Recordo-me que em algumas escolas faziam questão em receber-nos e depois sim ir trabalhar com as temáticas que procurávamos. Dependia dos diretores que conseguiam ou não dar-nos mais liberdade para trabalhar nas escolas.

3.1.5- Com algumas autarquias era mais organizar com outras era construir e manter.

3.1.6 – As EAE deveriam ter um papel mais interventivo, mais competências, mas o princípio da existência das equipas, a questão da proximidade estava correto. Deveria existir maior poder de decisão. Na fase em que eu entrei não havia grandes competências para as equipas e os diretores também sentiam isso. As competências ficaram um pouco diluídas. Mais competências e mais intervenção as equipas eram muito importantes e o país sendo pequeno é grande. Este trabalho de proximidade é importante. As comunidades dos ACES habitaram-se a fazer a ligação comigo. Com o

final das equipas perdeu-se esta ligação entre a saúde e a educação. Os projetos do PES eram trabalhados com as escolas e a saúde. Todos estavam muito interessados nesta ligação entre a saúde pública e a saúde escolar. Com o fim das equipas perdeu-se também este aspeto. Existem muitas entidades no terreno que precisam de uma identidade no terreno ao nível da educação.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir e organizar sobre as práticas e conteúdos no Pedagógico.

3.2.2- Sim senti que colaborei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade. Eu e a equipa.

3.2.3- Sim três vezes sim. Colaborei com as famílias. Éramos mediadores entre as escolas e as famílias.

3.2.4- Colaborei bastante, sim para que a ação da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias. Se todos estão de acordo em colaborar nós ajudamos. Havia contudo escolas e/ou autarquias que não estavam disponíveis para dialogar e por isso o nosso papel era o de criar a relação.

3.2.5- Face ao triângulo Dre/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era o de fazer a articulação. Criou o que era importante num papel de diálogo e proximidade e de aferir e ajustar os recursos que cada um tem. Fazer uma coordenação, ligação e parceria.

4.1.1- De um modo geral os diretores, alguns, tinham formação para desempenharem as suas funções. Outros, não. Eram professores ...

4.1.2- Precisariam de Formação em liderança, em gestão de escolas em relacionamento interpessoal.

4.1.3- Eram escolhidos para este cargo na maior parte por continuidade.

4.1.4- Concordo com o modo de eleição dos diretores. São escolhidos pelos pares e parceiros do conselho geral. Não tenho opinião sobre uma alteração eventual a fazer.

4.1.5- Considero importante que o diretor não tenha componente lectiva.

4.1.6- O papel do diretor da escola é muito importante e deve ser exercido na área de gestão e no Pedagógico. Tem de saber delegar e confiar nos elementos que tem com ele.

4.1.7- As salas de multideficiência e/ou de ensino estruturado eram definidas pela DRELVT. As propostas vinham das escolas através da equipa e a DRELVT aprovava.

4.1.8- Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona é definido pelas escolas com a colaboração da equipa. Articulação com o IEPF e a autarquia.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4.2.1- Ao diretor da escola cabe um papel importante nas metas a atingir. Ele tem de criar comissões para cumprir objetivos. Compete-lhes o planeamento das atividades, etc.

4.2.2- Como coordenador acho que as minhas opiniões eram aceites, mas havia alguns mais difíceis, que só faziam o que entendiam como correto porque sempre tinham feito daquela forma.

4.2.3- Acho que o Diretor da escola pode ser um mediador mas o seu papel principal é no Pedagógico.

O diretor tem os coordenadores de departamento e tem de os ouvir e acolher na medida da legislação, as suas opiniões.

5.1.1- O conselho geral reunia de acordo com a lei. O presidente do Conselho Geral é que marcava as reuniões. Foram pouco os que reuniram extraordinariamente.

5.1.2- Sempre os que estão na legislação.

5.1.3 - Durante o ano os conselhos gerais reuniam de acordo com a lei.

5.1.4- O diretor da escola coordenava muitas vezes os temas a nível dos conteúdos. Era o diretor que tomava a maior parte das vezes as rédeas do conselho geral.

5.2.1- O conselho geral é capaz de ser um sucedâneo da Assembleia de escola.

5.2.2- Sim. Os conselhos gerais estão reféns das direções das escolas.

6.1.1- Sim. As escolas tomam medidas para melhorar o sucesso educativo. Escolhem os professores mais experientes para as turmas mais difíceis, no fim do ano fazem uma avaliação geral, etc. No final de período e no final de cada ano há uma avaliação do que é mais relevante globalmente ao nível dos resultados escolares.

6.1.2- Sim. As metas do 20/15 alteraram o pensamento dos diretores das escolas. Começaram a ter necessidade de planificar não anualmente mas levou a um pensamento a médio e longo prazo.

6.2.1- Na escola tomam-se decisões pedagógicas e de gestão. O diretor tem muito a ver com a planificação do ano letivo no sentido de procurar oferecer o que e em que

circunstâncias: Mais tempos para Inglês ou matemática, que salas de estudo se devem criar? Tudo isto requer uma intervenção pedagógica do diretor.

6.2.2- Os coordenadores não tinham influência na tomada de decisões a nível curricular na escola.

6.2.3-O trabalho dos coordenadores das eae era feito num patamar idêntico aos diretores das escolas. Quando havia monitorizações a fazer , mesmo nesse caso, não era visto como supervisão.

6.2.4-O papel da IGE, no desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas era importante mas do que conhecemos da escola os relatórios nem sempre coincidem com o conhecimento que nós tínhamos delas. Aqui os coordenadores poderiam ter um papel mais ativo na inspeção que era realizada. As práticas do dia-a-dia eram muito diferentes de dois ou três dias que não correspondiam à realidade do ano.

6.2.5 – Sim. Os diretores estavam disponíveis para a autonomia mas com algumas condições tais como mais verbas etc. Autonomia não era fazer mais com menos verbas. As escolas queriam era o dinheiro para poderem depois fazer mais “flores”. Havia vontade de experimentar.

ENTREVISTA N.º 13

Feminino, 42 anos, Grupo disciplinar 110.

Presidente e depois Vice-presidente da CAP (Comissão Administrativa Provisória), e diretora de escola.

2.1.1- Habilitações: Mestrado em Administração e gestão escolar pela Universidade Aberta, bacharel na Escola Superior de Educação em Torres Novas, licenciatura em gestão escolar no João de Deus.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Formação contínua sempre dentro da sua área de administração e gestão escolar.

2.1.4- Fi-la por interesse.

2.2.1- 22 Anos de serviço.

2.2.2- Estive como CEAE de 1 Set 2006 a 1 Outubro de 2007.

2.2.3- Fiquei satisfeita com o trabalho porque constitui uma equipa que depois se desmantelou, conseguiu uma boa articulação com as escolas, a autarquia e a ponte com o ministério da Educação.

2.2.4- Antes estava como Presidente do Conselho Executivo.

2.2.5- Aceitei o desafio porque sabia que uma das funções da Equipa seria a ligação à autarquia. Porque tinha curiosidade em experimentar o que era trabalhar nos serviços centrais e regionais.

2.2.6. Experiência em cargos dirigentes todos os já mencionados.

3.1.1- A equipa estava organizada por áreas. Numa reunião semanal conjunta fazíamos o ponto da situação, articulávamos as ações, víamos a informação e o que fazer com ela. Víamos o que era necessário ajustar às necessidades das escolas. Cada um trabalhava autonomamente de acordo com as necessidades das escolas. A articulação era sempre feita pelo coordenador. A articulação com as escolas era feita de acordo com a temática a abordar. Ao nível dos recursos materiais eram os que a DREL fornecia e a própria escola. – Computadores, redes telefone, limpeza.

3.1.2- Variava na ação dependendo do órgão de gestão, de acordo com os problemas a resolver e das temáticas a abordar. A minha atuação tinha de ser necessariamente mais

próxima das escolas que tinham mais dificuldade e em resolver este ou aquele problema. Os bons gestores apoiam-se nas coordenações educativas mas não precisam delas para tomar decisões. As temáticas a abordar também influenciavam a atuação na escola.

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola era que ela visse na coordenação e no ministério um parceiro.

3.1.4-Dependia da natureza do que ia fazer: Normalmente telefonava para a Direção a dizer que ia, exceto nalguns casos especiais em que não avisava. Por exemplo na educação especial trabalhávamos diretamente com quem tínhamos que falar. Normalmente sempre com o director.

3.1.5- Com a autarquia. Cooperar, Construir e Manter.

3.1.6 – As EAE deveriam ser meios difusores da política educativa e depois, ver se essas medidas estão ou não a ser cumpridas numa articulação entre os serviços centrais e as escolas. Os serviços centrais estão mais distantes e pela sua natureza mais burocrática não conseguiam chegar às escolas como as equipas chegavam. As equipas têm a capacidade de monitorizar, se tiverem os recursos necessários e isso não é fiscalizar. As medidas de política educativa tinham de ser monitorizadas para perceber se as escolas tinham entendido o que era solicitado. Para perceber como poderiam ser mais fácil ou não implementar determinadas políticas.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir e organizar no Pedagógico.

3.2.2- Sim, senti que colaborei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade.

3.2.3- Sim, colaborei com as famílias. Tive várias reuniões de assembleias de pais.

3.2.4-Colaborei para que a ação da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias.

3.2.5-Face ao triângulo Dre/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era o de mediador, informador, gerir e gerar consenso.

4.1.1- De um modo geral os diretores tinham formação para desempenharem as funções de diretor. Mas alguns não.

4.1.2- Precisariam de formação na área da Administração e gestão escolar e na área da formação do relacionamento interpessoal.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4.1.3- Alguns eram escolhidos para este cargo por continuidade, noutros casos, porque não havia mais ninguém, outros porque eram votados e outros ainda por mérito. Outros casos havia em que constituíam um certo corporativismo que os levava à eleição.

4.1.4- Acho que o Conselho Geral tem um papel fundamental e não teria que haver necessariamente um diretor da escola, escolhido somente pelo conselho geral. Aumentava a quota dos professores no Conselho Geral. A diretor pode candidatar-se ou ser um professor de fora. Essa bolsa de interessados iria depois a uma eleição de professores e pessoal não docente. Os dois ou três mais votados iam à eleição do conselho geral. Há um sufrágio onde participam os professores. Era voltar um pouco ao 115/A/98.

Gostava ainda de me pronunciar sobre a participação das autarquias nos conselhos gerais. Há uma manipulação política dos conselhos gerais por parte dos diretores. Isso prejudica a escola e prejudica os outros candidatos. Se eu alteasse era nas quotas dos conselhos gerais. Retirava cota aos pais e à autarquia e aumentava a quota dos professores não deixavam que o somatório de pais, autarquias e elementos da comunidade possam ter a maioria. Dava um maior peso aos intervenientes da própria escola.

4.1.5- Acho importante.

4.1.6-O papel do diretor da escola é muito importante e deve ser exercido na área da gestão dos recursos humanos, da disciplina e dos resultados.

4.1.7-As salas de multideficiência e ou de ensino estruturado eram definidas pela comissão executiva e a autarquia.

4.1.8-Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona é definido pela equipa da DREL. As escolas tinham pouco peso na escolha final.

4.2.1- Ao diretor da escola cabe o papel de orientação e coordenação. Não pode ser o responsável por tudo mas é o responsável pelo sucesso do ensino na sua escola, que permita ter bons resultados. Deve formar equipas dentro das escolas e arranjar pessoas de confiança na escola que dentro dos seus departamentos estabeleçam estratégias para atingir sucesso.

4.2.2-Como coordenador acho que as minhas opiniões eram sempre muito bem aceites porque acreditavam que eram sugestões válidas para o sucesso das escolas, e não somente em defesa das políticas educativas do ministério da educação.

4.2.3- O Diretor da escola pode e deve ser um mediador entre os professores.

5.1.1- O Conselho Geral (assembleia de escola) reunia três vezes por ano.

5.1.2- No início do ano havia reuniões para organização e apresentação do plano geral de atividades, distribuição de turmas, etc.

5.1.3 Durante o ano os conselhos gerais reuniam três vezes.

5.1.4- O diretor da escola coordena os temas a abordar pelo Conselho Geral.

5.2.1- O conselho geral foi no início, até as pessoas perceberem o poder que têm. Um sucedâneo da Assembleia de escola. Serviam de esgrima política entre as pessoas dentro da mesma escola. Hoje, não.

5.2.2 Não. Hoje é precisamente ao contrário. As direções das escolas é que estão reféns do Conselho Geral.

6.1.1- Sim. As escolas tomam medidas para melhorar o sucesso educativo.

6.1.2- Não. As metas do 20/15 não alteraram o pensamento dos diretores das escolas.

6.2.1- Na escola tomam-se decisões pedagógicas no número de alunos por turma, na colocação dos alunos, atitudes possíveis de favorecer algumas turmas em determinadas áreas mais necessitadas. As atividades de clubes nas escolas é também responsabilidade pedagógica procurando visar o que se pretende atingir.

6.2.2- Os coordenadores não tinham qualquer influência na tomada de decisões a nível curricular na escola.

6.2.3- O trabalho dos coordenadores das Eae era mais no sentido do relacionamento. Alguns diretores viam isso como supervisão mas eu nunca o fiz com esse pensamento.

6.2.4- O papel da IGE, no desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas era bom mas agora é mau. O feed back é mau. Hoje parece que há mais penalização e menos colaboração.

6.2.5 – Sim. Os diretores estavam disponíveis para a autonomia. Principalmente os bons.

ENTREVISTA N. 14

Masculino, 48 anos, grupo disciplinar, 300.

Diretor de turma, Orientador de estágio e delegado de grupo.

2.1.1- Habilitações: Licenciatura em Ensino das Línguas Clássicas na Faculdade. De letras da Universidade de Lisboa e Curso de Teologia na Universidade Católica.

2.1.2- Estágio à parte correspondente a pós graduação.

2.1.3- Formação contínua- Curso de gestão escolar, no INA, principalmente na área da gramática, formação de adultos ao nível da ANEFA, formação continuada na área de Português, formação de jovens no CNE e adultos.

2.1.4- Fi-la na maioria dos casos por motivos profissionais e outra por desejar gerir escolas como diretor. A formação dos adultos surge como uma necessidade ao nível quer dos adultos quer de mim próprio- Corpo nacional de Escutas.

2.2.1- Anos de serviço 15.

2.2.2- Esteve como CEAE de 1 Set. 2005 até 31 Agosto de 2008. A equipa chegou a agregar quatro concelhos – Sintra; Cascais, Amadora e Oeiras nos 2 primeiros anos depois ficou com Sintra e Cascais e depois foi também Mafra.

2.2.3- Fiquei satisfeito com o trabalho na equipa, que teve duas fases. Uma primeira fase sozinho que serviu para conhecer o terreno nos quatro concelhos. Estes quatro concelhos eram 1/3 da drelvtr e por isso todo o tempo era pouco para poder conhecer as escolas Foi o tempo do Coordenador Educativo. Depois já com equipa que formei, gostei mais do trabalho. No último ano foi mais DRE nomeados pela ministra o que lhes deu um certo estatuto. O coordenador poderia decidir algumas coisas. No último ano a drelvt começou a fazer as nomeações e isso foi entendido pelas escolas como mais um departamento da drelvt. Nós procurávamos tapar alguma da revolta existente nas escolas e cumpríamos o que a drelvt nos solicitava em termos de dados e de contato com as escolas.

2.2.4- Antes, estava numa escola com aulas normais na Venda do Pinheiro.

2.2.5- Aceitei o desafio que achei entusiasmante, através de um convite pessoal feito por um amigo. Primeiro não fazia ideia do que era ser coordenador mas era mais um desafio e deram-me uma hora para dar a resposta. Aceitei. Não sabia sequer quais eram as

condições. Tinha trabalhado na drelvt no ensino particular e privado. Voltar para a drelvt não; mas era um trabalho no terreno e aceitei.

2.2.6. – Já reportados anteriormente ao que se associam cargos de natureza política.

3.1.1- Era um trabalho que estávamos a aprender. A própria tutela não tinha bem a noção de como isto poderia ser feito. Preparava a ação conforme as necessidades das escolas, de cada dia. Apagava fogos mas havia pouca coordenação pelo menos no início. Era a drelvt que organizava o trabalho. Dentro da equipa havia um trabalho que ocupava muitas horas do esforço da equipa. Era o desporto escolar. Era muito autónomo mas a organização carecia do trabalho de todos os elementos. A coordenação do trabalho não era muita. Era tentar resolver cada problema cada dia que passava. Havia duas vezes por semana uma reunião da equipa que era constituída por cinco pessoas. Tive sorte com a equipa porque as pessoas eram eficientes. Trabalhávamos em regime de espaço aberto e o diálogo era constante. A filosofia de coordenador era esta se existissem problemas que pudessem ser resolvidos pela equipa já não chegariam nem à drelvt nem às secretarias de estado Os coordenadores conseguiram na maior parte dos casos manter uma relação muito próxima com os diretores.

3.1.2- A atuação dos coordenadores era de amizade. Era diferente de escola para escola. O que se dizia era igual. Eu tinha o telemóvel pessoal de cada um deles e depois eu contactava-o sempre que necessário.

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola era que esta fizesse o melhor possível procurando que a orientação em primeiro lugar, fosse do diretor. Mesmo que o coordenador pudesse condicionar era o diretor que decidia.

3.1.4- Começava sempre pelo diretor.

3.1.5- Com a Amadora havia uma cooperação perfeita. Quase um contrato pessoal de funcionamento. Com a autarquia de Sintra foi difícil e nunca foi possível cooperar. Era mais conhecer e tentar não criar conflitos. Com Cascais houve cooperação, quase uma co- gestão. Maфра era exemplar. Mas tudo estava previamente definido. Havia organização nas escolas e sabia o que queria. O que fazia fazia bem; por exemplo as AEC: Como havia os conselhos municipais de educação eram os agentes onde estávamos representados e representávamos o drelvt. Em Sintra não havia nada de relevante que fosse tratado no conselho municipal de educação.

3.1.6 – As EAE não deveriam ser só de apoio às escolas mas ter a possibilidade de decidir e intervir sob responsabilidade do coordenador. Devia haver a possibilidade de

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

decidir nos terrenos onde trabalhavam. Teriam de ter poder de intervir. De outra forma não foram mais de mais uma dependência da drelvt.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir e organizar no Conselho pedagógico. Será para isso que o conselho deve existir.

3.2.2- Sim senti que colaborei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade do serviço prestado mas a maior preocupação das escolas era gerir o espaço onde meter os alunos. O resto era muito difícil de ter lugar, de ser alvo de preocupação. Sintra e Amadora tinham o problema da indisciplina e da não preocupação dos pais face aos alunos. A escola estava pouco disponível para os alunos.

3.2.3- Com as famílias tive pouca ação. Era quase impossível. As escolas funcionavam por si.

3.2.4- Colaborei para que a ação da escola não fosse tão separada das autarquias. Em cascais por exemplo as escolas eram muito coesas e por isso não prestavam atenção à autarquia. Em Sintra não havia interferência da autarquia. Havia uma estrutura intermédia da câmara que procurava substituir-se ao desporto escolar.

3.2.5- Face ao triângulo Dre/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era quase nulo. Em termos de acesso ao Presidente da Câmara era difícil para os coordenadores. Para funcionar bem deveria a equipa ser uma instituição com autoridade reconhecida pela autarquia, São concelhos muito próximos. As equipas tinham mais influência em relação às escolas e menos em relação à autarquia.

4.1.1- De um modo geral os diretores tinham formação para desempenharem as funções de diretor.

4.1.2- Não necessitariam de outro tipo de formação.

4.1.3- Eram escolhidos para este cargo na maior parte dos casos por antiguidade.

4.1.4- Com o 75 era mais correto do que agora. Quase a totalidade dos que foram nomeados externamente à escola, acabaram por dar-se mal. Mudava uma parte do Conselho geral. Mais prevalência de professores e ao pessoal não docente. Na prática com esta prática de conselho geral as pessoas são escolhidas por nada terem a ver com o que se passa na escola.

4.1.5- Considero muito importante que o diretor não tenha componente letiva.

4.1.6-O papel do diretor da escola é muito importante e deve ser exercido na orientação Pedagógica e na orientação disciplinar da escola.

4.1.7-Para as salas de multideficiência e ou de ensino estruturado nos primeiros tempos o coordenador era sempre ouvido. O primeiro desenho saiu da nossa coordenação. Desenhos posteriores ou orientações posteriores saíam do terreno.

4.1.8-Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona era definido fora das equipas. Os CNO faziam a gestão diretamente com a drelvt. Os profissionais das escolas estiveram sempre em diálogo na rede escolar e contactava diretamente com os diretores. As escolas profissionais contactavam comigo para saber a minha opinião mas não passavam muito disso.

4.2.1- Ao diretor da escola cabe o papel de exercer no planeamento das atividades.

4.2.2-Como orientador acho que as minhas opiniões eram aceites.

4.2.3- O Diretor da escola deve ser um mediador entre os professores.

5.1.1-O conselho geral reunia seguindo à risca a lei. Não fazia mais do que a legislação diz. A presidente do conselho geral é que o convocava.

5.1.2- Só o que estava legislado.

5.1.3 – Não havia grande alteração ao que estava definido na legislação. Só participei num conselho geral porque era um tema quente.

5.1.4- O diretor da escola coordena os temas a abordar pelo conselho geral em conjunto com a presidente do conselho geral.

5.2.1-O conselho geral é um sucedâneo da Assembleia de escola. Na mente das pessoas assim é.

5.2.2- Sim. Os conselhos gerais estão reféns das direções das escolas mas também há o contrário. Há um pouco de tudo.

6.1.1- Sim. As escolas tomam medidas que podem melhorar o sucesso educativo.

6.1.2- Quanto às metas do programa não tenho opinião.

6.2.1- Na escola tomam-se decisões pedagógicas mas muitas vezes resumem-se à feitura dos horários. Está tudo tão predeterminado que até a criação de turmas mais pequenas, por exemplo PCA, não é possível por causa do espaço disponível nas escolas.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

6.2.2- Os coordenadores tinham pouca influência na tomada de decisões a nível curricular na escola.

6.2.3-O trabalho dos coordenadores das Eas como supervisores não me pareceu que existisse nenhuma vez. Por vezes havia pedidos da drelvt para fazer vigilância supervisora das questões. Os diretores olhavam para as equipas de uma forma cordial e como alguém que os poderia ajudar.

6.2.4-A IGE, era a Instituição que deveria ter de facto este papel. Todavia, no desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas resumia-se a uma espécie de papa documentos. Inspeção pedagógica não fazia. Fazia antes inspeção de documentos.

6.2.5 – Os diretores na maior parte não estavam disponíveis para a autonomia. Não tinham coragem nem capacidade para o fazerem. Os que estavam motivados estavam com um pensamento e vontade quase utópico de tentarem fazer um modelo para a escola de fazerem um modelo que servisse a escola naquele momento.

ENTREVISTA N.º 15**Masculino, 48 anos, Educação Física (260).**

Diretor de turma, Coordenação de Projetos ligados à cultura e ao PIPT Coordenações em Desporto Escolar.

2.1.1- Licenciado em Educação Física fez vários cursos de formação e uma delas em gestão escolar; bacharel em ensino do Primeiro Ciclo Pós graduação em faculdade de Coimbra e fiz uma formação especializada em gestão escolar que foi candidata ao programa FOCO e foi transformada em formação especializada, em gestão escolar. Licenciatura em História variante arqueologia.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Formação contínua não fiz.

2.1.4- Fui quase sempre formador. Estive muito tempo em formação na Universidade.

2.2.1- 22 Anos de serviço.

2.2.2- Estive como CEAE de 1 Setembro de 2005 até Fevereiro 2009. Tive um acidente de carro enquanto trabalhava.

2.2.3- Fiquei satisfeito com o trabalho que realizei na equipa porque fiz muitas coisas que tinha na ideia por me parecerem as mais acertadas, discuti muitos projetos e linhas orientadoras. Foi uma realização quase pessoal. Nesse tempo ainda havia algum debate sobre diferentes aspetos e disso gostava bastante.

2.2.4- Antes estava a dar aulas na escola.

2.2.5- Aceitei o desafio porque era uma coisa nova e gostei de contribuir para algo interessante como a educação. Era importante ter uma palavra a dizer sobre determinado processo. Procurei colaborar para o engrandecimento da educação.

2.2.6. Experiência em cargos dirigentes: Na faculdade de letras fui presidente, Presidente da mesa da assembleia geral de alunos, representante do jornal de escola, nos bombeiros- Presidente da Ass.Geral e de mais duas associações.

3.1.1- Preparava a ação passando a informação à equipa depois de a estudar em casa, em reunião com todos os elementos. Todos tínhamos de falar a mesma linguagem. Isso era fundamental. Havia uma discussão sobre prós e contras e atuava-se.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

3.1.2- Variava na ação de conselho para conselho e de escola para escola conforme a linha política da autarquia e a ideia das pessoas com quem dialogava. Eram pessoas muito receosas. Muita gente tentava controlar as coisas.

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola era que o trabalho fosse conseguido e que deixasse as pessoas satisfeitas. Deixar as pessoas com aversão ou pensar que era uma inspeção isso não queria.

3.1.4- Em princípio anunciava ao que ia. Nunca ia de surpresa porque as pessoas ficariam nervosas se não avisasse.

3.1.5- Com a autarquia, atuava a vários níveis. Com umas era construir, com outras era uma seca de tempo perdido.

3.1.6 – O papel das equipas era relativamente o mais correto. As EAE deveriam ajudar a construir algo que servisse a toda a gente em relação com todos fazendo a ponte entre a escola, a autarquia, o ministério. As EAE faziam parte de muitos conselhos municipais de educação e NLI e mesmo segurança social o que permitia um contato direto entre as diferentes instituições.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir e organizar no Conselho Pedagógico, e no conselho geral numa ligação aos pais e aos outros órgãos.

3.2.2- Sim senti que colaborei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade. Em tudo o que fiz, discutia com os colaboradores sobre a forma como a mensagem tinha chegado ou deveria chegar às escolas.

3.2.3- Sim colaborei com as famílias. Tive muitas vezes na escola pais interessados na resolução de alguns problemas e para isso chamavam-nos para colaborar.

3.2.4- Colaborei para que a ação da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias.

3.2.5- Face ao triângulo Dre/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era o de fazer pontes, de facilitadores e coordenadores. Coordenar com os diferentes intervenientes procurando chegar a uma solução dos problemas que surgiam.

4.1.1- De um modo geral os diretores tinham formação para desempenharem as funções de diretor. Pela conversa pareceu-me sempre que tinham capacidade para estar à frente da escola.

4.1.2- Demonstravam ter conhecimentos e capacidade para o cargo.

4.1.3- Eram escolhidos para este cargo porque eram “gente” da escola e bem integradas na zona. A não ser numa situação muito pontual era assim que se passava.

4.1.4- Estou por fora disso por isso vou abster-me de fazer comentários sobre isso.

4.1.5- Sim.

4.1.6-O papel do diretor da escola neste momento é meramente burocrático. Tem de ser um organizador dar uma resposta burocrática a todos os procedimentos legais. A escola é uma mera secretaria e não um local de formação pessoal, o que em pleno século XXI devia ser o ideal.

4.1.7- As salas de multideficiência ou de ensino estruturado eram definidas pelo Conselho Executivo com autorização superior da DRELVT.

4.1.8 - Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona era definido pelo diretor da escola.

4.2.1- Ao diretor da escola cabe um papel de líder dos grupos no planeamento das atividades. As pessoas não têm capacidade para abarcar tudo e por isso um líder deve delegar o mais possível.

4.2.2-Como orientador acha que as minhas opiniões eram aceites nalgumas escolas mas outras não queriam e não aceitavam. Havia as que contestavam positivamente. Quanto menos capacidade tinham no seu desempenho mais rapidamente tentavam afastar-nos do seu trabalho. Considero que na minha área havia mais diretores a favor do que os que estavam contra.

4.2.3- Sim. O Diretor da escola deve ser um mediador entre os professores. Hoje há uma panóplia de diversidades e há resultados diferentes.

5.1.1-A Assembleia de escola reunia por iniciativa da Direção de Escola. O regimento dizia que havia outras formas para reunir mas não eram utilizadas.

5.1.2- Só as que estavam previstas.

5.1.3 – Quem as convocava era o presidente da assembleia de escola. Os assuntos a tratar eram os que estavam regulamentados.

5.1.4 – Articula na maior parte dos casos com o presidente do conselho geral.

5.2.1-O conselho geral não é um sucedâneo da Assembleia de escola. O diretor tem mais poder.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

5.2.2- Não. Os conselhos gerais não estão reféns das direções das escolas mas de grupos de professores.

6.1.1- Sim. As escolas tomam medidas para melhorar o sucesso educativo.

6.1.2- Sim. As metas do 20/15 alteraram o pensamento dos diretores das escolas.

6.2.1- Na escola tomam-se todas e mais algumas decisões pedagógicas.

6.2.2- Os coordenadores tinham alguma influência na tomada de decisões a nível curricular na escola mas não se sabe concretamente a que nível.

6.2.3- O trabalho dos coordenadores das EAE era uma espécie de supervisão o que é uma vantagem dos elementos das equipas. Tinham a perceção junto dos professores das áreas, de como os diretores viam as medidas.

6.2.4- O papel da IGE, no desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas estava dependente da pessoa (inspetor) que estava à frente. Fiquei sempre com um pé atrás sobre o que é a fiscalização. (Conta um episódio sobre o ciclo preparatório TV e a inspeção que pretende refletir a pouca sensatez da inspeção).

6.2.5 – Sim. Os diretores estavam disponíveis para a autonomia. Não todos em geral, mas muitos, sim.

Entrevista N°16

Feminino, 61, Grupo disciplinar, Educação Física

Pertenci à comissão instaladora de uma escola em Queluz, o que foi uma experiência muito rica, foi depois efetiva e membro do Cons. Diretivo na Escola João Villaret em Loures. Fui presidente de conselho executivo. Fui coordenadora de muitas atividades ao nível do desporto escolar, durante 18 anos. Fui delegada de disciplina.

2.1.1- Habilitações: Educação Física do ISEF no Porto, Pós graduação em Gestão e Administração escolar no Instituto de Ciências Educativas.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Formação contínua- fiz formação vária, especialização em ginástica rítmica. Cheguei a treinadora de 4º grau.

2.1.4- Fi-la sempre por interesse porque tenho muita necessidade de conhecer e de ouvir. Escutar novas versões daquilo que sei. Nunca me sinto acabada, nem gosto de parar.

2.2.1- Anos de serviço 39.

2.2.2- Estive como CEAE de 1 Set 2007 a 31 de Agosto de 2009.

2.2.3- Não fiquei satisfeita com o trabalho na equipa porque tinha muito mais para dar e não tive tempo. Fiquei com um amargo de boca.

2.2.4- Antes estava na escola onde fiz um observatório de qualidade.

2.2.5- Aceitei o desafio porque gosto de desafios. Gosto de mudanças. As mudanças atraem-me.

2.2.6. Experiência em cargos dirigentes já está respondida antes.

3.1.1- Preparava a ação numa equipa em que estava tudo em branco. Procurei saber, informar-me com uns e com outros como é que as coisas funcionavam nas equipas, reunia com o diretor, depois com a equipa, passava o trabalho. Havia que conhecer a equipa para saber qual o seu potencial. Só depois mais tarde, fui o elo de ligação entre as escolas e a drelvt/ ministério da educação. Verifiquei que funcionavam cada uma da sua maneira. Comecei a ter reuniões com os diretores das escolas. Ajudei os diretores a lerem de novo o que era necessário para a eleição do diretor. O Sr. adjunto Joaquim Barbosa gostou muito do power point, do trabalho que já tínhamos preparado. Enfim

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

preocupei-me muito e fiz tudo muito bem. Fiz toda esta ligação entre os concelhos de Odivelas Loures e Vila Franca de Xira, que é claramente o “refúgio” de Lisboa. O objetivo era que pudessem existir eleições sem problemas.

3.1.2- Variava na ação porque cada escola é uma escola, tive de ser muito flexível, muitas das direções iam sair e estavam demasiado arregados ao decreto-lei 115/A/98. O 2º ano foi um ano espetacular para as equipas. Percebi finalmente o que era aquilo tudo, a DREL estava a fazer um bom trabalho, foi um bom ano com gente capaz na Educação Especial que integrei na equipa que ficou muito bem. As remodelações das equipas e os *front-offices* tiveram um tratamento completamente diferente que iria ser muito bom. As escolas sabiam com quem tinham que falar. Hoje as escolas andam “às aranhas” porque não sabem com quem falar. Tivemos pessoas especializadas e cada uma dominava as suas áreas em maior profundidade e por isso podíamos ajudar melhor as escolas. As escolas precisam que exista uma estrutura intermédia e quando ouvi dizer que tinham acabado as equipas disse: “que burrice”.

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola era que a escola não me visse como DRELVT. Era um elo de ligação, o apoio direto aos diretores e acho que acabarem com as equipas foi a maior burrice...

3.1.4- O meu contato começava sempre com o diretor porque ele é o principal responsável da escola.

3.1.5- Com as autarquias Construir e manter.

3.1.6 – As EAE deveriam ter mais gente, ou mesmo cinco elementos o que me pareceu suficiente, e o coordenador deveria ter experiência de gestão escolar para apoiar o diretor na gestão da escola e nas políticas diretivas. Deveria haver front office para as diferentes áreas com exceção do desporto escolar. Só assim poderíamos implementar melhor as políticas educativas. Os coordenadores deveriam ter mais tempo para trabalhar diretamente com os diretores das escolas no sentido de se perceber o que tinham de fazer. Apostar a 100% nas monitorizações das escolas. Aqui poderíamos avaliar o que as escolas faziam. Mais uma vez acabaram as equipas sem se ter avaliado o seu trabalho.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir e organizar no Conselho Pedagógico.

3.2.2- Sim, senti que colaborei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade.

3.2.3- Não fiz isso. Não concordo com a “abertura da escola à comunidade educativa “com a abertura aos encarregados de educação que são muito ausentes e pouco participantes. Só aparecem praticamente para chatear. Com o sistema criado não concordo com nada do que se passa com as associações de pais que nem sequer conseguem reunir. Muitas vezes os pais iam aos conselhos de turma só para falar dos seus filhos. Abertura qb aos pais e que os pais sejam responsabilizados quando não colaboram.

3.2.4-Colaborei para que a ação da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias isso sim e muito.

3.2.5-Face ao triângulo Dre/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era o de mediadores ou interlocutores e levar às Direções das escolas as políticas educativas. Isso foi conseguido pela equipa, que dava a cara. Os órgãos de direção das escolas são professores. As escolas estão sempre de “pé atrás” sobre o que sai das direções regionais então eram os CEAE que lhes davam outros olhos para apreciar as políticas educativas. Hoje anda aí uma DRELvt que não tem nada a dizer sobre as diferentes matérias.

4.1.1- De um modo geral os diretores não tinham formação para desempenharem as funções de diretor.

4.1.2- Os diretores precisariam de mais formação, de ter mais ferramentas para trabalhar.

4.1.3- Eram escolhidos para este cargo pela sua experiência mas quase 90% já trabalhava na escola. Ninguém queria ser diretor porque ser diretor era muito chato. Tinham de se centrar nos alunos e não nos professores para que pudesse existir sucesso escolar. O papel principal é dos alunos. Quem quer levar a gestão de uma escola a sério tem de trabalhar muito mais e nunca mais há dias livres e outras coisas que os professores têm e não querem ter mais trabalho.

4.1.4- Não concordo com o modo de eleição e mudava a legislação. Os diretores deviam ser formados em gestão escolar tal como os há em gestão hospitalar, etc. Parece que qualquer um serve para gerir uma escola mas isso não é certo. Mudava o conselho geral. Tirava os representantes da comunidade educativa. Há locais onde existem, noutros não têm tempo. As pessoas trabalham longe. Faria um conselho geral mais pequeno onde a componente da experiência de gestão fosse a componente com maior peso. O diretor tem de ter formação para isso. Dos gestores, são dos mais mal pagos por isso ninguém

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

quer assumir. Uma escola funciona bem ou mal dependendo de quem está a gerir. Se a própria direção não se consegue auto gerir então como se consegue levar um projeto para a frente?

4.1.5- Acho que o diretor não deve ter componente letiva.

4.1.6- O papel do diretor da escola é muito importante em todas as áreas. É ele quem decide apesar de não executar. Dirige todas as equipas sem se colocar de fora nas responsabilidades das diferentes áreas da escola.

4.1.7- As salas de multideficiência e de ensino estruturado deveriam ser definidas pelo diretor. Eram na realidade definidas pela Drelvt e pelas equipas.

4.1.8- Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona era definido pela DREL.

4.2.1- Ao diretor da escola cabe o papel de dirigir o planeamento das atividades. O diretor tem de estar em tudo e não pode dizer que desconhece o que quer que seja.

4.2.2- Como coordenadora acho que as minhas opiniões eram aceites no início com um silêncio quase gélido mas depois esse gelo foi-se desvanecendo porque no fundo todos precisavam das equipas que eram muitas vezes a tábua de salvação. Foi necessário colocá-los a partilhar os seus problemas e as suas ideias.

Como havia instabilidade, face à legislação que ia sendo publicada, comecei a ver a necessidade que os diretores tinham das equipas.

4.2.3- O Diretor da escola deve ser um mediador entre os professores.

5.1.1- O Conselho Geral tal como a Assembleia de escola não funcionava.

5.1.2 – Só de acordo com o que estava estabelecido.

5.1.3 – Só de acordo com o que estava estabelecido.

5.1.4- O diretor da escola coordena os temas a abordar pelo conselho geral.

5.2.1- O conselho geral é um sucedâneo da Assembleia de escola em muitas escolas. Lutei muito para mudar isso mas não tive muito sucesso.

5.2.2- Sim. Os conselhos gerais estão reféns de um modo geral das direções das escolas porque não sabem dar resposta aos problemas, não percebem nada de orçamentos, nem de projeto educativo. Estão lá os representantes da comunidade que nada sabem do funcionamento de uma escola, estão as autarquias que nada sabem também. Agora já

vão sabendo por causa dos agrupamentos. O pessoal não docente não tem capacidade de perceber o que quer que seja. Tem de aprovar o projeto educativo da escola que tanto trabalho dá a fazer.

6.1.1- As escolas tomam medidas para melhorar o sucesso educativo na escola mas varia de escola para escola. Nem sempre são autorizadas a fazer o que é melhor. Estão muito limitadas nomeadamente na constituição de turmas.

6.1.2- As metas do 20/15 não são do meu tempo de CEAE e por isso não me consigo pronunciar.

6.2.1- Na escola tomam-se todas as decisões pedagógicas.

6.2.2- Os coordenadores tinham alguma influência na tomada de decisões a nível curricular na escola.

6.2.3- O trabalho dos coordenadores das eae nunca foi olhado com bons olhos no que diz respeito à supervisão. Os professores fogem sempre a prestar contas. Há muito facilitismo. O estado devia dar o dinheiro para as escolas funcionarem e dentro das escolas deveria existir essa supervisão. Nunca houve essa supervisão.

6.2.4- O papel da IGE, no desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas melhorou substancialmente nos últimos anos. Passou de um papel de fiscalização para um papel mais pedagógico com reuniões com todos os intervenientes das escolas dos alunos aos pais. Ouvem fazem um painel final e fazem um relatório público da avaliação.

6.2.5 – Os diretores estavam disponíveis para a autonomia, porque as escolas estão ansiosas por essa autonomia. Se estavam preparados para ela, era outra coisa. Há direções bem preparadas mas outras não. Depois, nem todas gostam de prestar contas nem de ser avaliadas. A questão da autonomia acarreta muita responsabilidade. O que falha no sistema é a avaliação do sistema. As pessoas têm muito medo de “avaliação; monitorização”.

ENTREVISTA Nº. 17

Feminino, 54 anos, Grupo 110.

Diretora de escola de 1º ciclo; coordenadora de equipa de educação especial; membro do conselho pedagógico em representação da educação especial.

2.1.1- Magistério Primário em Lisboa, Especialização em Problemas graves de Comunicação na ESE de Lisboa.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Formação contínua no âmbito das escolas inclusivas. No âmbito do Instituto de Inovação Educacional esta foi uma formação muito relevante, porque fiz acompanhamento direto.

2.1.4- Fi-la porque era importante porque era um bom projeto. Era um bom projeto e eu tinha identificado um problema na área da escola onde eu estava. Este seria um bom projeto de investigação ação. Fiz formação nas necessidades educativas especiais dentro da sala de aula. Os restantes que fiz nem me lembram.

2.2.1- Anos de serviço 34.

2.2.2- Esteve como CEAE de 1 de Setembro de 2005 a 31 de Agosto de 2008 na equipa da península de Setúbal Norte e depois de 1 de Setembro de 2008 a 31 de Agosto de 2011 na equipa de apoio às escolas de Águeda.

2.2.3- Ficou satisfeita e não ao mesmo tempo com o trabalho por ter conseguido pela primeira vez ver onde é que estão os obstáculos para a escola ... havia muitas expectativas do que queria fazer. Para mim foi muito importante ver a situação do outro lado. Do lado da administração da “coisinha” e conseguir perceber o que é que em tese é possível levar às escolas e o que não se consegue. Percebi o que era o “obstáculo. A administração é um entrave para as escolas chegarem à realização.

2.2.4- Antes estava no agrupamento de escolas do Barreiro como docente de educação especial.

2.2.5- Aceitei o desafio porque politicamente tive a impressão de que o ensino ia melhorar. Havia muito trabalho feito mas havia coisas com que eu não concordava e por isso estar do lado da administração era interessante. Nunca me interessou muito estar

desse lado. Sempre preferi estar do lado da crítica, do lado das escolas. Era preciso então deixar de dizer só mal e tentar algo para melhorar.

2.2.6.Experiência em cargos dirigentes ...só os mencionados de início.

3.1.1-Preparava a ação de uma forma muito diretiva. Era sempre ao abrigo do que “se pudesse”, ou seja: adaptarmo-nos ao que era possível no sentido de ajudar as escolas. Sempre fui contra as pedagogias diretivas mas eu fazia-as, praticava-as. Não dava espaços às escolas. Há dois momentos relevantes. Primeiro, era muito bom para a nossa ação, quando estamos como coordenadores. O problema que foi a avaliação das escolas. Nós andávamos ali e não podíamos intervir. As pessoas que trabalhavam comigo tinham que se dar bem. Saber o que queria o governo, o que queríamos nós e por aí andávamos. Foi o pior período. Perceber quais as políticas que estavam a ser implementadas e que nós tínhamos que incrementar. Por exemplo o 3/ 2008, as AEC, as aulas de substituição (que entretanto acabaram e voltámos muitos anos atrás). Depois temos a escola segura, sem conseguir resolver os problemas.

Criou-se um certo vazio num determinado momento, por isso tínhamos que tirar dúvida entre nós para que não existissem formas de atuação muito diferentes. Houve falta de apoio por parte da drel.

3.1.2- Variava na ação. A única coisa que era igual eram as políticas educativas. O resto era alterado mas eu reuni sempre com todos os presidentes de conselho executivo e diretores de escolas. Quando vim para o norte fui conhecer o território porque nem mesmo as pessoas da minha equipa conheciam a maioria das escolas. Eu conhecia os locais e estava empenhada em saber bem o que se passava. No último ano não tinham ido às escolas. Eu conhecia todas as escolas e quando as pessoas me falavam das coisas eu sabia exatamente do que se falava. Tive de fazer uma perspetiva histórica. O modo de funcionamento das autarquias era diferente. Nunca os representantes do ministério da educação iam aos conselhos municipais de educação. Eu fui a todos. Comecei no 2º ano por ir a todos as escolas e levar todos os elementos da equipa. Assim eles (diretores) diziam (ela vem cá).

3.1.3- A sua maior preocupação quando trabalhava, era fazê-lo principalmente com os presidentes do conselho executivo. Numa escola era que as pessoas percebessem bem o que se pretendia, que estava ali alguém que se preocupava com elas. Tentar arranjar soluções, ter tempo para os ouvir, estar sempre disponível via telefone. Alguém que era

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

da administração mas que estava para colaborar. Quando me perguntavam se optava pela administração ou pela escola eu dizia sempre. Pela escola.

3.1.4- Ajudava os diretores na gestão de acordo com o perfil de cada escola. Houve momentos em que ajudei e dei sugestões. A parte pedagógica pareceu-me sempre que teriam de ser os diretores a fazê-lo. As escolas é que sabem.

3.1.5- Com a autarquia dava-me bem com todas, com raras exceções. Só tive dificuldades de relacionamento com uma. Havia problemas anteriores e a câmara do Seixal utilizava os recursos do ministério da educação para fazer “flores”. Eu entendia que não devia ser assim. O que era desporto escolar era desporto escolar. O que eram iniciativas da camara municipal era município - Os municípios tinham formas diferentes de abordar as questões que ficavam muito para além dos partidos e das suas filiações. A palavra que mais se ajusta é COOPERAR.

3.1.6 – As EAE tinham que ser o que as autarquias quisessem. As equipas foram muito a forma como cada um dos coordenadores estava na vida e se estava ou não presente. A nossa forma de ver as coisas era preponderante. Os próprios coordenadores faziam a sua ação de maneira diferente. Tinham também o problema da administração quando estas tinham atitudes menos corretas. As direções regionais são que por vezes não tinham a atuação certa, nem os diretores regionais. Os diretores de serviços contudo nunca me afligiram porque eu não lhes dava hipóteses. A mim devem ter pensado pôr-me a andar. Eles sabiam que eu queria os problemas das escolas resolvidos.

O problema muitas vezes vinha de cima. O diretor estava ali a segurar o lugar dele.

3.2.1- Eu defendo muito que o papel dos diretores não deve ser confundido com o papel pedagógico. O diretor não pode prestar contas sobre uma coisa que não faz. Os diretores deveriam decidir com autonomia na escola.

3.2.2- Sim sinto que colaborei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade. Para ser sincera tenho de dizer também que os diretores nem sempre têm uma relação com os seus colegas de direção boa...funciona a corporação mesmo má mas funciona.

3.2.3- Sim colaborei com as famílias como mediadora. As próprias escolas procuravam-nos como mediadores nos grandes conflitos e coisas mais complexas. Nós estávamos mais à vontade para dizermos algumas coisas.

3.2.4- Colaborei para que a ação da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias. Muitas vezes a equipa era o confessionário dos vereadores.

3.2.5-Face ao triângulo Dre/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era o de serem usados para resolverem os problemas. No meu entender havia mais uma relação biunívoca Escolas/ autarquia.

4.1.1- De um modo geral os diretores não tinham formação suficiente para desempenharem as funções de director.

4.1.2- Precisariam de uma carreira própria para diretor devido às exigências atuais. Em face da necessidade que hoje se exige, com a gestão de um orçamento, têm de ter uma componente financeira. Têm de ser avaliados pelo sucesso da escola. Não se pode comparar todas as escolas mas temos de as avaliar. Houve muitas coisas mal feitas recentemente.

4.1.3- Eram escolhidos para este cargo por indicação da comunidade.

4.1.4- Não concordo com o modo de eleição dos diretores. Eles têm de ter carreira e concorrer a vagas e apresentar uma série de currículos para poderem ser escolhidos pela drel e pelos órgãos dos pais. Têm de ser responsabilizados pelos dinheiros.

4.1.5- Considero importante que o diretor não tenha componente letiva. No entanto o que penso é que devem ter carreira de diretor. Desde que tenham formação para a gestão tudo bem.

4.1.6-O papel do diretor da escola é muito importante e deve ser exercido no Planeamento Gestão e Organização da escola. Deve criar bom ambiente de trabalho. Os professores têm de trabalhar com alunos.

4.1.7-As salas de multideficiência e ou de ensino estruturado eram propostas pelas escolas, passava pelas equipas atendendo às monitorizações onde se diagnosticavam as situações que existiam e tentávamos criar as salas que mais situações tivessem. Era muito a nível concelhio. Eram discutidos ao nível dos diferentes vereadores.

4.1.8- Aqui era mais complexo. Eu fazia o levantamento de toda a região Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona é definido por toda a região. Falava com os possíveis empregadores e tentava encontrar as necessidades e depois lançava cursos que pudessem ter sucesso e fossem necessários para a zona.

4.2.1- O diretor da escola tem de ter um órgão de carater pedagógico. O diretor não deve ir ao pedagógico. O diretor não tem de estar lá. Deve ter um órgão consultivo. Os conselhos gerais deliberam e são órgãos de poder.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4.2.2- Como coordenador acho que as minhas opiniões eram aceites. Eles concordavam comigo mas depois eles não queriam era dar aulas. Fazer carreira queria mas depois ter responsabilidade e prestar contas, era pior.

4.2.3- O Diretor da escola deve ser um mediador entre os professores. O atual modelo de organização não funciona com estes ajuntamentos.

5.1.1- Não concordo com o conselho geral tal como estava. Acho que deve haver um órgão consultivo se há um projeto educativo para o concelho. Tem de haver a noção de concelho e/ou território. Haveria de existir a regionalização. Não existindo, o projeto educativo municipal ou concelhio é que tem de dar as diretivas. A escola tem a obrigação de implementar as políticas educativas que forem decididas pela autarquia. As escolas deveriam ter um órgão consultivo como em Inglaterra. O diretor tem de ser responsável e tem de prestar contas a quem lhe paga o ordenado que é o ministério da educação. Não pode prestar contas a um órgão que não lhe paga o ordenado, tem de haver um órgão que seja consultivo.

Do 115/A Para o 75 salvo a eleição do diretor não vejo grandes alterações.

5.1.2- Na zona sul sim. Muitas reuniões porque coincidiram com a saída do 75. No norte já não havia aquela azáfama de tantas reuniões como no sul.

5.1.3 – Só as estritamente necessárias.

5.1.4- O diretor da escola coordena os temas a abordar pelo conselho geral.

5.2.1- O conselho geral é um sucedâneo da Assembleia de escola.

5.2.2- Não. Os conselhos gerais não estão reféns das direções das escolas. O conselho geral está refém do que quiser. Quem vai para diretor é uma pessoa da escola indicada pela comunidade. Há muitos conselhos onde há um único agrupamento.

6.1.1- Sim. As escolas tomam medidas para melhorar o sucesso educativo. Tem de haver tempo para pensar nisso. Com a Dra. Maria de Lurdes Rodrigues houve um momento em que as escolas tiveram tempo. Puderam pensar melhor o que queriam. Depois apareceu a questão da avaliação que foi uma questão “doentia”.

Os docentes e as escolas ficaram transtornados. Há uma elitezinha que se preocupa com isso.

6.1.2- As metas do 20/15 alteraram o pensamento dos diretores das escolas. Ajudou os diretores a encontrarem soluções. As metas como apareceram inicialmente ajudavam mas depois modificaram tudo para pior.

6.2.1- Na escola deviam tomar-se quase todas as decisões pedagógicas. No entanto, não se define pedagogia na escola. Não se discute pedagogia. Se começamos a mexer muito incomodamos.

6.2.2- Os coordenadores tinham alguma influência na tomada de decisões a nível curricular da escola. Quando indicávamos uma escola para um determinado projeto estávamos a influenciar quer para o EPIS como para o Fénix. Os coordenadores tinham de atacar algumas escolas que mais precisavam. Isto era influenciar. Há escolas onde não há nada e por isso era necessário uma maior cultura de responsabilização.

6.2.3- O trabalho dos coordenadores das eae foram totalmente independentes servindo a escola mas dependendo do perfil de cada um de nós enquanto coordenadores. Havia gente para tudo.

6.2.4- O papel da IGE, no desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas é mau. Os diferentes modelos são maus. Eu tenho vindo a verificar isso nos documentos de trabalho que a IGE produz. A IGE, nos seus relatórios, diz como se deve organizar e onde se deve ir para organizar as escolas. Os relatórios são muito relevantes e importantes. A Ige tem de avaliar o sistema. Deve fazer os relatórios preto no branco. A seguir até podem ser umas novas equipas de apoio às escolas mas podem e devem depois agir nas escolas implementando o que foi diagnosticado como não estando em conformidade.

6.2.5 – Eles não sabem o que isso é... Não concordo com aquilo a que chamam contratos de autonomia. O que aconteceu aos que já tiveram? E aos TEIP o que lhes aconteceu? Isso não é contrato de autonomia nenhuma. Isto dá mais créditos mas para que servem depois? Acho que deve haver um plano... Há um diretor, há um plano, há um território. Parte-se do princípio do que se quer fazer. Isto será para “x” anos. Então organizam-se como quiserem para ter sucesso. O importante é que se faça alguma coisa para que os alunos aprendam.

ENTREVISTA N.º 18

Masculino, 55 anos, Grupo Disciplinar 110.

Coordenador do Oeste. 12 Concelhos 6 concelhos do Distrito de Leiria e 6 concelhos do Distrito de Lisboa – Óbidos; Peniche; Nazaré; Sobral de Monte Agraço; Alenquer; Bombarral; Cadaval; Arruda dos Vinhos; Alcobaça; Caldas da Rainha; Torres Vedras
Cargos – Delegado Escolar; Diretor de escola, diretor de agrupamento; sub- delegado escolar.

2.1.1- Habilitações: 1º Ciclo Magistério Primário Escola Superior de Educação de Leiria. DESE em administração e gestão escolar no Instituto politécnico de Leiria.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Formação contínua em desporto escolar, novas tecnologias, no âmbito da Língua Portuguesa, etc.

2.1.4- Fi-la porque isso me valorizava. Era para acompanhar os tempos. Para atualização.

2.2.1- Anos de serviço 36.

2.2.2- Estive como CEAE de 1 Setembro de 2008 a 31 Agosto de 2011.

2.2.3- Fiquei satisfeito com o trabalho embora a equipa fosse difícil. A coordenadora anterior abandonou por inadaptação mas acabei por fazer bom trabalho apesar da dimensão territorial ser enorme (40 agrupamentos) o que dificultava a minha tarefa. Tínhamos carro e tínhamos de fazer muitos quilómetros. Tivemos de dividir as tarefas até por território. Um dos elementos ficou com uma parte dos concelhos de Lisboa e eu mais deste lado de Leiria.

2.2.4- Antes estava na escola Básica 1 da Nazaré.

2.2.5- Aceitei o desafio porque senti ser capaz de responder bem ao que me era proposto por já ter muita experiência administrativa.

2.2.6. Fui dirigente dos bombeiros e de muitas associações recreativas e culturais além daqueles mencionados no preâmbulo de abertura.

3.1.1- Preparava a ação a partir das orientações que vinham da DRELvt. Acabou por resultar num bom trabalho mas antes disso estive um ano a aprender. A equipa tinha

dificuldades de relacionamento e isso foi sendo superado. Não eram professores eram técnicos que ainda vinham do CAE do oeste. As escolas gostavam muito do *front-office* porque assim conseguiam falar com a drelvt.

3.1.2- Variava pouco na ação entre as escolas. As escolas tinham práticas de partilhar entre eles muita informação. Procedia de igual modo, mesmo nas monitorizações, com todas. Escrevia as orientações e referia-as para que não existissem dúvidas. As escolas falavam muito entre elas. Havia uma rede de escolas que se ligava muito bem. Havia as que estavam na liderança mas as restantes aceitavam isso.

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola era fazer mesmo um trabalho de apoio e dar boa imagem do Ministério e dos serviços. Apoiar e não inspecionar. Trabalho de proximidade. Se era equipa de apoio devia fazer mesmo isso.

3.1.4- Descreveria assim: Começava sempre a minha ação pelo diretor. Por uma questão de hierarquia era sempre assim.

3.1.5- Com a autarquia era muito Organizar. As escolas estavam muito deficitárias. Alguns diretores tinham pouca experiência de organização.

3.1.6 – As EAE deveriam evoluir numa perspetiva de maior proximidade. Não de mega equipa, porque fazia sentido estar próximo das escolas.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir e organizar no Conselho Pedagógico. Parece-me que a prática no nosso país ainda é recente. Os diretores têm dificuldades em escolher conteúdos em diferentes áreas. Tem de haver maturação. Têm que errar para depois haver maior à vontade.

3.2.2- Sim procurei que a ação da escola fosse centrada na qualidade. Procurei ter esse papel. A minha formação foi-me fundamental para isso.

3.2.3- Sim colaborei com as famílias dos alunos na resolução de vários problemas. Uma visão exterior era relevante para que o diretor da escola pudesse também ser ajudado.

3.2.4- Colaborei para que a ação da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias onde era sempre bem-vindo. Havia proximidade também com as autarquias. Quando o vereador da educação era professor tudo era mais simples.

3.2.5- Face ao triângulo Dre/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era o elo de ligação e proximidade entre estes. Havia dispersão geográfica no sistema e os coordenadores eram a presença do ministério da educação no local. Sem descentralização nós éramos quem podia representar o ministério da educação. Com o fim das equipas as escolas disseram : isto agora é um caos.

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

4.1.1- De um modo geral os diretores não tinham formação para desempenharem as funções de diretor.

4.1.2- Precisariam de formação na área de gestão.

4.1.3- Eram escolhidos para este cargo por continuidade ou por grupos de influência. Muito “amiguismo” a funcionar. Mesmo com o decreto/lei 75 isso continuava a existir. Eu próprio testei o sistema e fiquei excluído.

4.1.4- Já se fizeram várias experiências. Eu fui acompanhando. Concordo com o concurso como modo de eleição dos diretores. O “amiguismo” continua. Acho que acabaram por ser nomeados. O diretor vai ser nomeado pelas câmaras municipais. A municipalização da educação será feita.

4.1.5- Considero importante que o diretor não tenha componente letiva. Agora com as agregações há escolas com 30 turmas, e os diretores têm de ter turma. Isso não é bom porque as pessoas não têm tempo para estar disponíveis.

4.1.6- O papel do diretor da escola é muito importante e deve ser exercido no seio da comunidade onde deve ser reconhecido. Se for conhecido, a escola será reconhecida. A imagem e o papel do diretor da escola tem de ser positivo porque senão não há capacidade de intervir na comunidade. O diretor tem de estar disponível para participar na vida da escola inserida na comunidade.

4.1.7- As salas de multideficiência e ou de ensino estruturado eram definidas pelo agrupamento, mas a equipa também dava opinião. O consentimento era da DREL.

4.1.8- Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona é definido por Drel.

4.2.1- Ao diretor da escola cabe um papel determinante no planeamento das atividades mas precisa de ter autoridade e ser reconhecido como tal. O diretor é um líder que tem de saber fazer e se for reconhecido como tal os professores aceitam-no melhor.

4.2.2- Como coordenador acho que as minhas opiniões eram aceites. Eu dava a ideia de estar a transmitir ordens e não a dar ordens. Aí havia maior respeito.

4.2.3- O Diretor da escola deve ser um mediador entre os professores mas tem de ser um bom especialista e ser reconhecido pelo seu prestígio, quer pelos pares, quer pela comunidade. Tem de ter a confiança de quem trabalha com ele. Tem de haver muito conhecimento.

5.1.1-O Conselho Geral reunia por sentir necessidade ou por obrigatoriedade. Reunia por fases.

5.1.2- Os temas a ser tratados eram os que se prendiam com o início do ano letivo. O conselho geral não influenciava a vida da escola.

5.1.3- Durante o ano os conselhos gerais reuniam quando necessitavam mas não mais vezes do que a legislação indicava.

5.1.4- O diretor da escola coordena os temas a abordar pelo conselho geral se se der bem com o presidente. Se isso não acontecer não acontece nada.

5.2.1-O conselho geral é um sucedâneo da Assembleia de escola.

5.2.2- Alguns estavam reféns do conselho geral porque era quem os nomeava/escolhia.

6.1.1- Sim. As escolas tomam medidas para melhorar o sucesso educativo. Ao nível da disciplina é que se torna mais difícil. Há muitas carências e muitas dificuldades. Vejo com dificuldades o sucesso.

6.1.2- As metas do 20/15 alteraram o pensamento dos diretores das escolas. Pelo menos assustavam-nos... eram metas muito exigentes mesmo sendo eles a definirem-nas eles estavam receosos dos resultados. Os diretores não ficaram muito satisfeitos por lhes terem dado esta orientação. Era o trabalho deles que ficava em causa. Começaram a ver onde estavam os seus piores resultados. O EPIS estava a funcionar em algumas escolas e ajudava-os a perceber o que se tinha de fazer.

6.2.1- Na escola tomam-se todas as decisões pedagógicas. O problema é o excesso de regulamentação. Como há muitos ministros, cada um tenta aplicar as suas medidas. Há uma certa leviandade legislativa que dá uma grande quantidade de legislação.

6.2.2- Os coordenadores não tinham influência na tomada de decisões a nível curricular na escola.

6.2.3-O trabalho dos coordenadores das EAE era muito disperso devido à grande extensão abrangida mas não apareciam como imagem de inspeção, e sim de apoio. Quando os diretores estavam atrapalhados eram connosco que vinham ter. Aqui corríamos o risco de podermos fazer de uma forma diferente porque Leiria já pertencia à drec . Havia necessidade de harmonizar procedimentos. O objetivo era darmos resposta

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

às escolas. Quando sabia logo respondia quando não sabia logo ia à procura da resposta. Isso dava confiança aos diretores.

6.2.4-O papel da IGE, no desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas era importante. Pediam muitas vezes o apoio à equipa. Era importante avaliar o que as escolas apresentavam. Sempre que fui acabei por usar da palavra e dar o meu contributo. A avaliação é a forma como se pode avaliar as escolas.

6.2.5 – Diziam que o queriam fazer, mas no fundo ninguém queria. Queriam poder decidir mas na realidade não queriam estabelecer esses contratos de autonomia.

ENTREVISTA N.º 19**Feminino, 55 anos, Grupo disciplinar 110.**

Cargo de coordenadora entre 1 de Setembro de 2007 e 31 de agosto de 2008 Delegada Escolar, coordenadora da OLEFA (Organização Local de educação e formação de adultos), Presidente do agrupamento de escolas e membro da equipa.

2.1.1- Habilitações: Curso do Magistério Primário na Escola de Torres Novas.

2.1.2- Estágio integrado.

2.1.3- Formação contínua. Fiz muitas ações de formação enquanto estive na delegação escolar e todas as necessárias para a direção do agrupamento: Informática, relações interpessoais formação ao nível das novas oportunidades, etc.

2.1.4 – Porque tinha tempo e para me atualizar.

2.2.1- Anos de serviço 35.

2.2.2- Esteve como CEAE de 1 de Setembro de 2007 a 31 de Agosto de 2008.

2.2.3- Não fiquei satisfeita com o trabalho realizado. Era coordenadora de 5 pessoas. Tive que deixar para traz algumas pessoas que vinham de uma equipa muito grande. Foi um ano de grandes transformações com obras de instalação e muito poucos elementos na equipa. Em termos de equipa entendo que éramos poucos para um território muito grande.

2.2.4- Antes de ingressar como elemento da equipa estava na OLEFA em Sobral de Monte Agraço. Só depois passei a coordenadora.

2.2.5- Aceitei o desafio porque o coordenador da altura me convidou para fazer parte da equipa. Depois passei a coordenadora quando ele saiu. Aceitei o cargo porque nunca viro as costas a um desafio e disseram-me que era só por um ano. Eu era o único elemento da equipa que era professora. Fiquei um ano e depois perguntaram-me se queria continuar e eu disse que não.

2.2.6. Experiência em cargos dirigentes no agrupamento de escolas.

3.1.1- Organizava a minha ação distribuindo funções pelos membros da equipa. Reunia com todos depois de termos vindo da reunião com o diretor regional, e todos faziam um pouco de tudo. A colega educadora tinha tirado o curso de educação especial. Depois os técnicos superiores assistiam-me nas novas oportunidades. A assistente ficava com o pessoal não docente porque na altura ainda tínhamos essa

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

competência de distribuir horas pelas escolas. A representação da drelvt era quase sempre assegurada por mim.

3.1.2- Não variava na ação de escola para escola. Era igual para todas.

3.1.3- A minha maior preocupação quando trabalhava com uma escola era o rigor com que se executavam as tarefas. Incomodava-me muito ir a uma escola com uma determinada incumbência. Depois chegava lá e aquilo não correspondia à realidade. Eu pessoalmente não gosto muito de falar e incomoda-me quando me perguntavam coisas para as quais nós não tínhamos respostas. Incomodava-me muito não ter resposta para o que me perguntavam nem para ajudar as escolas naquilo que precisavam.

3.1.4- Começava sempre pela direção da escola.

3.1.5- Com as autarquias as palavras que melhor definiram a minha ação eram: Manter e Cooperar.

3.1.6 – As EAE deveriam ter mantido a estrutura inicial dos CAE. Assim não tinham capacidade de resposta. Antes os diretores recorriam ao CAE e tinham uma resposta. Com a equipa de apoio às escolas não tínhamos capacidade de resposta para os problemas que surgiam no dia-a-dia. Deveríamos ter mais poder para intervir nas escolas. Mesmo as monitorizações eram pessoas da drelvt que vinham fazer todas as monitorizações. Tínhamos um papel secundário. Muito de transmissão das orientações.

3.2.1- Os diretores deveriam decidir e organizar no Conselho Pedagógico.

3.2.2- Não senti que colaborei para que a ação da escola fosse centrada na qualidade.

3.2.3- Sim colaborei com as famílias em alguns casos mas poucos.

3.2.4- Colaborei para que a ação da escola permitisse um maior diálogo com as autarquias.

3.2.5- Face ao triângulo Dre/Esc./Autarquias, o papel dos coordenadores era o de mediadores. Pôr um pouco de água na fervura aqui e ali.

4.1.1- De um modo geral os diretores tinham formação para desempenharem as suas funções.

4.1.2- Penso que não necessitariam de outro tipo de formação.

4.1.3- Não sei.

4.1.4- Concordo com o modo de eleição dos diretores.

4.1.5- Considero muito importante que o diretor não tenha componente letiva.

4.1.6-O papel do diretor da escola é muito importante e deve ser exercido na área Pedagógica.

4.1.7-As salas de multideficiência e de ensino estruturado eram definidas pela DREL por propostas das escolas em conjunto com a autarquia.

4.1.8-Ao nível das novas oportunidades o tipo de curso prioritário para a zona era definido pelas escolas.

4.2.1- O diretor da escola deve trabalhar em conjunto com o Conselho pedagógico, e deve acima de tudo propor.

4.2.2-Como orientadora acho que as minhas opiniões eram aceites de um modo geral por uma questão de confiança.

4.2.3- O Diretor da escola pode e deve ser um mediador entre os professores.

5.1.1- Não foi do meu tempo de coordenadora.

5.1.2- Não sei responder.

5.1.3- Não sei responder.

5.1.4- Não sei responder.

5.2.1-O conselho geral é um sucedâneo da Assembleia de escola. Um pouco mais alargado talvez mas continua a ser.

5.2.2- Os conselhos gerais não estão reféns das direções das escolas.

6.1.1-.Sim. As escolas tomam medidas para melhorar o sucesso educativo. Aquelas que têm consciência dessa necessidade fazem-no.

6.1.2- Já não era coordenadora nesse tempo da ministra Alçada e por isso não tenho noção

6.2.1- Na escola tomam-se todas as decisões pedagógicas que levam ao funcionamento das mesmas.

6.2.2- Os coordenadores não tinham influência na tomada de decisões a nível curricular na escola.

6.2.3- Os **trabalhos dos coordenadores das EAE eram independentes.**

6.2.4-No desenvolvimento das ações de avaliação nas escolas, a IGE faz ultimamente aquilo que deve fazer. Ser mais aconselhadora do que inspectiva.

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

6.2.5 – Sim. Os diretores estavam disponíveis para a autonomia.

APÊNDICE G

Grelha de Categorias e Subcategorias



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS
<p>A- Formação e percurso profissional dos Coordenadores de equipa de apoio às escolas (EAE).</p>	<p>A1 – Cargos desempenhados:</p> <p>A1.1.- Presidente ou vice-presidente de conselho executivo/diretivo/CAP/ Diretor.</p> <p>A1.2- Diretor de turma.</p> <p>A1.3-Coordenador de departamento/delegado de grupo/coordenador desporto escolar/Coordenador Ofela.</p> <p>A1.4 – Representante no conselho pedagógico.</p> <p>A1.5 - Representante na assembleia de escola.</p> <p>A1.6 – Coordenador de estágio/supervisor.</p> <p>A1.7 – Delegado escolar.</p> <p>A2 - Habilitações:</p> <p>A2.1-Licenciatura.</p> <p>A2.2- Mestrado.</p> <p>A.2.3- Doutoramento.</p> <p>A3 - Formação</p> <p>A3.1 - Formação de base e formação acrescida:</p> <p>A3.1.1-Na área científica.</p> <p>A3.2-Em Áreas do interesse para a função.</p> <p>A3.3. – Na área das novas tecnologias.</p> <p>A3.4 – Não fez.</p> <p>A4- Porque fez ações de formação?</p> <p>A4.1- Por interesse.</p> <p>A4.2- Por vontade de actualização.</p> <p>A4.3- Valorização profissional.</p> <p>A4.4- Não fez.</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

	<p>A5 - Anos de serviço?</p> <p>A5.1 - até 15.</p> <p>A.5.2 - de 16 a 24.</p> <p>A.5.3 - de 25 a 30.</p> <p>A.5.4 - mais de 30.</p> <p>A6 -Anos em função dirigente?</p> <p>A6.1 - até 2.</p> <p>A6.2 - de 2 a 4.</p> <p>A6.3 - mais de 5 anos.</p> <p>A7 - Onde estava antes de ingressar na equipa como CEAE?</p> <p>A7.1 - Escola.</p> <p>A7.2 - Numa equipa.</p> <p>A7.3 - Num serviço do ME</p> <p>A7.4 – Presidente de conselho executivo.</p> <p>A8 - Satisfação com o trabalho realizado na equipa?</p> <p>A8.1 - Satisfeito.</p> <p>A81.1 - Trabalho com as escolas.</p> <p>A8.1.2 - Proximidade.</p> <p>A8.1.3 - Relação de confiança.</p> <p>A8.1.4 - Resolvia problemas.</p> <p>A8.1.5 – Abrangência de conhecimentos.</p> <p>A8.2 - Insatisfeito.</p> <p>A8.2.1 – Pouco tempo no cargo.</p> <p>A8.2.2 – Falta de indicações/papel pouco definido.</p> <p>A8.2.3 – Ano de grandes transformações e equipa reduzida.</p> <p>A9 - Onde estava antes de ingressar na equipa como</p>
--	---

	<p>CEAE.</p> <p>A9.1 - Escola.</p> <p>A9.2 - Numa equipa.</p> <p>A9.3 - Num serviço do ME.</p> <p>A9.4 – Presidente de conselho executivo.</p> <p>A10 - Razões da aceitação do convite?</p> <p>A10.1 – Desafio.</p> <p>A10.2 - Convite.</p> <p>A10.3 – Contribuir para algo novo e interessante.</p> <p>A.10.4 - Já estava na equipa.</p> <p>A11 - Experiência em cargos dirigentes.</p> <p>A11.1 - Sim.</p> <p>A11.1.1. - Cargos de escola.</p> <p>A11.1.1.1. - Delegada de grupo/coordenador de departamento.</p> <p>A11.1.1.2 - Presidente de conselho executivo/diretivo; CAP/comissão Instaladora /diretor.</p> <p>A11.1.1.3 - Diretor de escola de 1º ciclo.</p> <p>A11.1.2 - Fora da escola.</p> <p>A11.1.2.1. - Cargos de natureza política.</p> <p>A11.1.2.2 - Cargos ligados ao movimento associativo.</p> <p>A11.2 Não.</p>
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia, em face da forma</p>	<p>B1 -Como preparava a sua ação junto das escolas?</p> <p>B1.1 - Reuniões semanais da equipa.</p> <p>B1.2 – Reuniões não formais.</p> <p>B1.3 - Reuniões em seguida às reuniões com a drelvt.</p> <p>B1.4 - Sozinho.</p> <p>B2 - Variava a intervenção de escola para escola?</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

como preparavam a sua atuação	<p>B2.1 Sim.</p> <p>B2.1.1 Variava de acordo com os diretores.</p> <p>B2.1.2 De acordo com as monitorizações.</p> <p>B2.2 Não variava.</p> <p>B3-Qual era a sua maior preocupação quando trabalhava com uma escola?</p> <p>B3.1 – Satisfação da escola.</p> <p>B3.2 - Resolução de problemas.</p> <p>B3.3 - Criar relação de confiança.</p> <p>B3.4 - Trabalho de parceria.</p> <p>B4-Como atuava no contato com a escola?</p> <p>B4.1 – Era sempre com o diretor primeiro.</p> <p>B4.2 – Era conforme a monitorização a abordar.</p> <p>B5 -Com as autarquias que relacionamento existia?</p> <p>B5.1 Positivo.</p> <p>B5.1.1 – Cooperar.</p> <p>B5.1.2 - Organizar.</p> <p>B5.1.3 - Gerir.</p> <p>B5.1. - Manter.</p> <p>B5.2 - Negativo.</p> <p>B6 - Qual deveria ter sido o verdadeiro papel das Equipas?</p> <p>B6.1. – Ter mais poder.</p> <p>B6.1.1.- Mediador.</p> <p>B6.1.2.- Maior apoio educativo.</p> <p>B6 1.3.- Evoluir para maior proximidade.</p> <p>B6.1.3- Monitorizar as políticas educativas.</p> <p>B6.2.-Apoiar e ajudar as escolas.</p>
-------------------------------	--

	<p>B.6.2.1-Apoiar as escolas na implementação das medidas.</p> <p>B.6.2.2. – Colaborar para uma escola mais ativa.</p> <p>B6.2.2.3 – Apresentar à escola novos projectos.</p> <p>B7 -Que função dos diferentes órgãos na escola?</p> <p>B7-1 - Pedagógico.</p> <p>B7.2 – Organizativo.</p> <p>B7.3 - De administração e gestão.</p> <p>B8 - Que compromisso do CEAE com a qualidade?</p> <p>B8.1- Procurava impulsionar.</p> <p>B8.2- Estava afastado.</p> <p>B9 - Que relação com os Encarregados de educação das escolas?</p> <p>B9.1- Teve pouca influência.</p> <p>B9.2- Teve muita influência.</p> <p>B9.3- Não teve qualquer influência.</p> <p>B10- Promoveu diálogo com as autarquias.</p> <p>B10.1- Sim.</p> <p>B10.1.1-Aproximou as escolas da autarquia.</p> <p>B10.2.- Não.</p> <p>B10.2.1.- Não teve esse papel.</p> <p>B11. - Qual o papel que as EAE deveriam ter em face da nova legislação?</p> <p>B11.1- O mesmo.</p> <p>B11.1.1- Apoiar.</p> <p>B11.1.2 - Papel de ligação.</p> <p>B11.1.3 - Encontro dos canais/Rede de diálogo e comunicação.</p>
--	--

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

	<p>B11.1.4-Mediadores.</p> <p>B11.2- Papel diferente.</p> <p>B11.2.1- Mais competências.</p>
<p>C - Posicionamento dos coordenadores de EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.</p>	<p>C1 Os/As diretores/as das escolas e a sua formação.</p> <p>C1.1- Tinham.</p> <p>C1.1.1.- Tinham formação na área da gestão.</p> <p>C2.1- Não tinham.</p> <p>C2.1.1- Eram só professores.</p> <p>C2.-Que outra formação necessitaria?</p> <p>C2.1- Sim.</p> <p>C2.1.1- Em gestão e administração escolar.</p> <p>C2.1.2- Na Área das relações interpessoais.</p> <p>C2.1.3- Na área da liderança.</p> <p>C2.2 - Não.</p> <p>C2.2.1- Já tinham.</p> <p>C3.-Os diretores de escola e a razão da sua eleição?</p> <p>C3.1- Antiguidade.</p> <p>C3.2 -Apoio dos professores.</p> <p>C3.3.- Apoio da autarquia.</p> <p>C4 – Que modificações imprimiria à legislação para alterar a forma de eleição dos diretores?</p> <p>C4.1-Sim alterava.</p> <p>C4.1.1.-Designados pela administração educativa.</p> <p>C4.1.2 – Deviam apresentar um currículo e submeter-se a uma entrevista.</p> <p>C4.1.3 – Eleição pela formação e não pela experiência.</p> <p>C4.1.4 -Uma municipalização da educação.</p> <p>C4.2.-Não alterava.</p>

	<p>C4.2.1 - Não sabe.</p> <p>C4.2.2 - Deixava como está.</p> <p>C5.- Qual a importância da não existência de componente letiva por parte dos diretores?</p> <p>C5.1- Concordo.</p> <p>C5.1.1- Requer muita disponibilidade.</p> <p>5.1.1- Não concordo.</p> <p>5.2.1- Perdem a noção das aulas.</p> <p>C6 -Que papel dos/as diretores/as no planeamento das atividades da escola?</p> <p>C6.1 -Participar na vida da escola.</p> <p>C6.2 - Na área pedagógica.</p> <p>C6.3 - Na área de orientação pedagógica e disciplinar.</p> <p>C7-Como era gerida a criação de salas para crianças NEE?</p> <p>C7.1 - Drelvt.</p> <p>C7.1.2 - EAE.</p> <p>C7.1. 3- Escolas e autarquias.</p> <p>C8.-Como era gerida a rede de oferta ao nível das NOP?</p> <p>C8.1 - Drelvt.</p> <p>C8.1.2 - EAE.</p> <p>C8.1.3- Escolas e autarquias.</p> <p>C8.1.4- Empresas.</p> <p>C9.- Diretor da escola como mediador.</p> <p>C9.1- Sim.</p> <p>C9.1.1- Com conhecimento.</p> <p>C9.1.2- Papel principal no pedagógico.</p> <p>C9.1.3- Com o objetivo de cumprir metas.</p>
--	--

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

	C9.2.- Não.
D-Conceções/representações dos Coordenadores da EAE sobre o clima de escola, retratado pelo funcionamento do conselho geral.	<p>D1.- Reuniões do conselho geral.</p> <p>D1.1.- Periodicidade.</p> <p>D1.1.1 - Não sabe.</p> <p>D2 - Conselho geral no início do ano: que metodologia?</p> <p>D2.1- Só o estabelecido na lei.</p> <p>D2.2- Não sei.</p> <p>D3- Conselho geral durante o ano. Funcionamento?</p> <p>D3.1- Só o estabelecido na lei.</p> <p>D3.2- Assuntos tratados.</p> <p>D3.3- Não sei.</p> <p>D4.- Coordenação do diretor do Conselho geral.</p> <p>D4.1.- Sim.</p> <p>D4.1.1.-Coordena os temas.</p> <p>D4.1.2 - Articula com presidente de conselho geral.</p> <p>D4.1.3 - Desconhece.</p> <p>D5 - O conselho geral enquanto sucedâneo da Assembleia de Escola.</p> <p>D5.1 - Concorda.</p> <p>D5.1 - Sim e maior peso da autarquia.</p> <p>D5.2 - Não concorda.</p> <p>D5.3 - Não sabe.</p> <p>D5.4 - O conselho geral enquanto órgão refém do director.</p> <p>D5.4.1 -Concorda.</p> <p>D5.4.1.1 - Os diretores controlam o cg.</p> <p>D5.4.2 - Não concorda.</p>

	<p>D5.4.2.1. - É ao contrário.</p> <p>D5.4.2.2 - Mais reféns dos professores.</p>
<p>E- Conhecimento dos Coordenadores da EAE acerca do processo de tomadas de decisões que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.</p>	<p>E1. Os diretores tomam as medidas necessárias para melhorar o sucesso educativo?</p> <p>E1.1.- Sim.</p> <p>E1.1.2.- Em face da avaliação externa.</p> <p>E1.1.3.- Em face da distribuição de serviço.</p> <p>E.1.2.- Não.</p> <p>E.1.2.1.- Iniciativas na defensiva.</p> <p>E1.2.2.- preocupam-se mais com o insucesso.</p> <p>E.1.3.- Não sabe.</p> <p>E6.2.- Os diretores deram importância às metas a atingir pelo programa 2015?</p> <p>E6.2.1.- Muita.</p> <p>E6.2.1.1.- Tiveram que se mexer .</p> <p>E6.2.1.2.- Tiveram de planear de outra forma.</p> <p>E6.2.2.- Pouca.</p> <p>E.3.-Há decisões pedagógicas que se tomam na escola?</p> <p>E.3.1.- Sim.</p> <p>E.3.1.- Todas.</p> <p>E.3.2.-Favoráveis aos professores.</p> <p>E.3.2.- Não.</p> <p>E.3.2.1.- Não se discute pedagogia na escola.</p> <p>E.3.3.- Poucas.</p> <p>E.4.- Papel dos CEAE nas decisões curriculares?</p> <p>E.4.1.- Importante papel.</p> <p>E.4.2.- Não tinham qualquer influência.</p> <p>E.4.3 – Há muitos vícios instalados</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

	<p>E.4.4 .- Pouca</p> <p>E.5.- Havia supervisão dos CEAE sobre os diretores das escolas?</p> <p>E.5.1.- Sim.</p> <p>E.5.1.1- Representantes do ME.</p> <p>E. 5.1.2 – Só acompanhavam e aconselhavam</p> <p>E.5.1.3 – Supervisionavam indiretamente</p> <p>E.5.2 - Não.</p> <p>E.5.2.1.- Eram independentes.</p> <p>E.5.2.2. – Monitorizavam não supervisionavam.</p> <p>E6. Que importância tem a IGE na avaliação externa das escolas?</p> <p>6.6.1.- Importante.</p> <p>6.6.2.- Pouco relevante.</p> <p>6.6.3.- Muito pobre.</p> <p>E.7- Que disponibilidade havia por parte dos diretores para assumirem os contratos de autonomia?</p> <p>E.7.1.- Total.</p> <p>E.7.2.- Condicionada ao que fosse incluído.</p> <p>E.7.3.- Nenhuma.</p>
--	---

APÊNDICE H

Grelha de categorização da informação das entrevistas



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	<p>A1 Cargos desempenhados.</p> <p>A1.1. Presidente ou vice-presidente de conselho executivo/diretivo/CAP/ Diretor.</p>	<p>DT; Coordenador de Departamento; coordenador de estágio; Diretor de serviços da drel; diretor de serviços de uma escola profissional, coordenador pedagógico da escola de formação de sargentos da força aérea (E3).</p> <p>Presidente de conselho diretivo; Coordenador de departamento; presidente do conselho pedagógico e director de serviços (E4).</p> <p>Diretor de turma, conselho diretivo, delegado de Instalações, delegado de segurança, responsável pelo gabinete de apoio à indisciplina (E8).</p> <p>Pertenceu a uma equipa de apoio às escolas, foi Presidente do C. E.de um agrupamento horizontal e Vice-presidente de um agrupamento vertical (E9).</p> <p>Coordenador de Diretores de turma. Fez parte de uma comissão Administrativa Provisória (E10).</p> <p>Presidente e vice presidente da CAP e diretora de (E13).</p> <p>Diretor de turma, orientador de estágio delegado de grupo (E14).</p> <p>Comissão Instaladora e Conselho Diretivo. Delegada de disciplina (E16).</p> <p>Diretora de Escola 1º ciclo coordenadora da equipa de especial especial membro conselho pedagógico (E17).</p> <p>Delegado Escolar, diretor de escola, diretor de agrupamento, subdelegado escolar (E18).</p> <p>Delegada Escolar, Coordenadora da OLEFA, Presidente do agrupamento de escolas e membro da equipa de apoio às escolas (E19).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	A1.2- Diretor de turma.	DT; Coordenador de Departamento; coordenador de estágio; Diretor de serviços da drel; diretor de serviços de uma escola profissional, coordenador pedagógico da escola de formação de sargentos da força aérea (E3). Diretora de Turma, e representante de disciplina (E6). Diretor de turma, conselho diretivo, delegado de Instalações, delegado de segurança, responsável pelo gabinete de apoio á indisciplina (E8). Diretor de turma, coordenador de projetos ligados à cultura e ao PIPT. Coordenador do Desporto Escolar (E15).
	A1.3 - Coordenador de departamento/delegado de grupo/coordenador de directores de turma/coordenador desporto escolar/Coordenador Ofela/delegado de instalações/delegado de segurança/responsável pelo GAI/responsável pelo PIPT.	Delegado de grupo de português e de francês. Supervisor (E1). Presidente Assembleia de Escola, Coordenador de departamento e de ano. Representante no CP do 1º ciclo (E2). Presidente de conselho diretivo; Coordenador de departamento; presidente do conselho pedagógico e director de serviços (E4). Coordenador de desporto escolar (E5). Diretora de Turma, e representante de disciplina (E6). Diretor de turma, conselho diretivo, delegado de Instalações, delegado de segurança, responsável pelo gabinete de apoio à indisciplina (E8). Coordenador de Directores de turma. Fez parte de uma comissão Administrativa Provisória (E10). Delegado de Grupo e coordenador de Departamento Responsável na Câmara da Amadora pela tutoria de várias escolas de 1º ciclo. Coordenador de Desporto Escolar (E11). Coordenadora Concelhia da Educação de adultos,

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	A1.3 - Coordenador de departamento/delegado de grupo/coordenador de directores de turma/coordenador desporto escolar/Coordenador Ofela/delegado de instalações/delegado de segurança/responsável pelo GAI/responsável pelo PIPT.	<p>elemento da equipa de apoio às escolas (E12).</p> <p>Diretor de turma, orientador de estágio delegado de grupo (E14).</p> <p>Diretor de turma, coordenador de projetos ligados à cultura e ao PIPT. Coordenador do desporto Escolar (E15).</p> <p>Comissão Instaladora e Conselho Diretivo. Delegada de disciplina (E16).</p> <p>Delegada Escolar, Coordenadora da OLEFA, Presidente do agrupamento de escolas e membro da equipa de apoio às escolas (E19).</p>
	A1.4 – Representante no conselho pedagógico.	<p>Presidente Assembleia de Escola, Coordenador de departamento e de ano. Representante no CP do 1º ciclo (E2).</p> <p>Presidente de conselho diretivo; Coordenador departamento; presidente do conselho pedagógico e director de serviços (E4).</p> <p>Diretora de Escola 1º ciclo coordenadora da equipa de especial especial membro conselho pedagógico (E17).</p>
	A1.5 - Representante na assembleia de escola	Presidente Assembleia de Escola, Coordenador de departamento e de ano. Representante no CP do 1º ciclo (E2).
	A1.6 – coordenador de estágio/supervisor	<p>Delegado de grupo de português e de francês. Supervisor (E1).</p> <p>DT; Coordenador de Departamento; coordenador de estágio; Diretor de serviços da drel; diretor de serviços de uma escola profissional, coordenador pedagógico da escola de formação de sargentos da força aérea (E3).</p> <p>Diretor de turma, orientador de estágio delegado de</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.		grupo (E14).
	A1.7 – Delegado escolar/serviços do ME.	DT; Coordenador de Departamento; coordenador de estágio; Diretor de serviços da drel; diretor de serviços de uma escola profissional, coordenador pedagógico da escola de formação de sargentos da força aérea (E3) Técnico de animação sociocultural e coordenador Adjunto do CAE (E7). Pertenceu a uma equipa de apoio às escolas, foi Presidente do C. E.de um agrupamento horizontal e Vice-presidente de um agrupamento vertical (E9). Coordenadora Concelhia da Educação de adultos, elemento da equipa de apoio às escolas (E12). Delegado Escolar, diretor de escola, diretor de agrupamento, subdelegado escolar (E18). Delegada Escolar, Coordenadora da OLEFA, Presidente do agrupamento de escolas e membro da equipa de apoio às escolas (E19).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE	A1 – Habilitações A2.1 – Licenciatura	-Línguas, literatura moderna (E1). -Línguas e literaturas modernas (E4). -Licenciatura em educação física (E5). -Licenciatura em Ciências do Desporto, variante de Educação - Física e Desporto (E11). -Magistério Primário, Licenciatura em Administração Escolar e pedagógica (E12). -Licenciatura em Línguas Clássicas e Curso de Teologia (E14). -Licenciatura em educação física (E16). -Magistério primário, Diploma de Estudos Superiores Especializados em administração e gestão escolar (E18). -Magistério Primário e DESE (E19).
	A2.2 – Mestrado/Pós-graduação	-Filosofia e pós-graduação em direção pedagógica e em avaliação e desenvolvimento curricular (E3). -Mestrado em História (E6). -Licenciatura em matemática e ciências. Pós graduação em proteção de menores (E7). -Licenciatura em história, Mestrado em Administração e Gestão Escolar (E8). -Magistério primário, Especialização Educação Especial (E9). -Curso de Ensino de Matemática e Ciências, Mestrado em Administração e Gestão Educacional (E10). -Mestrado em Administração e Gestão escolar, Licenciatura em gestão (E13). -Licenciatura em Línguas Clássicas e Curso de Teologia (E14). -Magistério primário Especialização em problemas graves de comunicação (E17).
	A2.3 – Doutoramento	-Doutoramento em política internacional (E2).

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categories	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	A3 - Formação de base e formação acrescida. A3.1 Na área científica.	<ul style="list-style-type: none">- Cursos de supervisão, educação cívica, área científica, cursos ligados à área religiosa, licenciatura em história incompleta (E1).-Formação na Área científica (E3).-Área científica - Educação física e informática, informática (E5).-Formação científica, Novas tecnologias- Programação de páginas da internet (E7).-Formação em Administração e Gestão Escolar, formação no âmbito da Educação Especial e todas as formações da DREL (relações interpessoais, gestão) (E9).-Na área científica. Na área da gestão educacional e especialização a nível das novas Tecnologias (E10).-Na área científica - do treino, voleibol dança,etc (E11).-Na área científica (E12).-Em Administração e gestão escolar (E13).-Área científica - gramática e português. Curso de Gestão Escolar. Formação de adultos. Formação de jovens no CNE (E14).-Área científica - ginástica rítmica. Treinador de 4º grau (E16).-Desporto escolar, novas tecnologias no âmbito da Língua Portuguesa (E18).
	A3.2 Em Áreas do interesse para a função.	<ul style="list-style-type: none">-Cursos de supervisão, educação cívica, área científica, cursos ligados à área religiosa, licenciatura em história incompleta (E1).-Música; regulamentos internos; avaliação de projetos educativos e educação física (E2).-Secretaria geral em scorecard (E4).-Administração escolar, Formação ao nível do

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	A3.2 Em Áreas do interesse para a função.	<p>desenvolvimento infantil (E6).</p> <p>-Formação em Administração e Gestão Escolar, formação no âmbito da Educação Especial e todas as formações da DREL (relações interpessoais, gestão) (E9).</p> <p>-Na área científica. Na área da gestão educacional e especialização a nível das novas Tecnologias (E10).</p> <p>-Área científica - gramática e português. Curso de Gestão Escolar. Formação de adultos. Formação de jovens no CNE (E14).</p> <p>-Formação especializada em Gestão Escolar (E15).</p> <p>-Em escolas inclusivas (E17).</p> <p>Em direção do agrupamento, relações interpessoais e no âmbito das novas oportunidades (E19).</p>
	A3.3. Na área das novas tecnologias	<p>-Secretaria geral do Ministério da Educação em scorecard (E4).</p> <p>-Área científica - Educação física e informática, informática (E5).</p> <p>-Formação científica, Novas tecnologias- Programação de páginas da internet (E7).</p> <p>-Na área científica. Na área da gestão educacional e especialização a nível das novas Tecnologias (E10).</p> <p>-Desporto escolar, novas tecnologias no âmbito da Língua Portuguesa (E18).</p> <p>-Em direção do agrupamento, relações interpessoais e no âmbito das novas oportunidades (E19).</p>
	A3.4. Não fez	-Não fez (E8).

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	A4 Porque fez ações de formação.	
	A4.1 Por interesse/necessidade.	-Necessidade (E1). -Por gosto e necessidade. Criação de páginas Web era uma necessidade (E5). -Por gosta (E6). -Por interesse, gosto e querer (E10). -Interesse (E13). -Interesse e necessidade de aprender (E16).
	A4.2 Por vontade de actualização.	-Vontade de aprender (E2). Melhorar conhecimentos (E4). -Valorizar e atualizar. Adquirir novos conhecimentos (E7). -O desejo de se valorizar (E9). -O gosta de estar por dentro dos assuntos e atualizada (E12). -Bom projeto, utilidade no dia-a-dia/aplicabilidade (E17).
	A4.3 Valorização profissional.	-Complemento formação inicial (E3). -Valorização Profissional (E11). -Motivos profissionais (E14). -Valorização e para acompanhar os tempos (E18). -Porque tinha tempo e para me atualizar (E19).
	A4.4. Não fez.	-Não fez (E8). -Foi quase sempre formador na Universidade (E15).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	<p>A8 - Satisfação do trabalho realizado na equipa.</p> <p>A8.1 – Satisfeito.</p> <p>A8.1.1- Trabalho com as escolas.</p>	<p>-Sim. Houve interação com as escolas. Criou condições para uma melhor rede sem perturbações da autarquia nem das famílias (E3).</p> <p>-Sim muito. A ideia que tenho do ME e da sua estrutura assenta muito na proximidade. Deveria ser coordenação educativa e não EAE. Era importante para as escolas (E4)</p> <p>-Sim pela abrangência e pelo conhecimento de várias escolas (E5).</p> <p>-Sim. Contribuiu para a implementação de medidas de política educativa. Partimos de um sistema centralizado para um sistema descentralizado. Hoje temos um vazio (E7).</p> <p>-Ficou satisfeito porque achou muito gratificante e de grande proximidade às escolas num trabalho de grande dinamismo com as iniciativas da Ministra M.de Lurdes Rodrigues. A escola via-nos como um aliado no terreno para resolver problemas (E8).</p> <p>-Ficou satisfeita porque conseguiu implementar a Dre em concelhos onde estava posta de lado. Começou a haver orientações e os diretores das escolas sentiram isso. Aparecia a inúmeros convites que me faziam (E9).</p> <p>-Satisfeita mas não totalmente. A DREL travava a ação. O papel da EAE não estava bem definido. Completávamos o trabalho da drel. Havia uma separação pouco saudável (E10).</p> <p>-Ficou satisfeito porque conseguiu falar com todas as escolas às quais deu sempre apoio. Havia alguma incerteza sobre o que se tinha que fazer. As escolas ligavam ao coordenador na busca de ajuda (E11).</p> <p>-Satisfeita porque conseguiu uma boa articulação com as escolas, com a autarquia e fez a ponte com o ME (E13).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE		<p>.Satisfeito porque fez muitas coisas que tinha na ideia, discuti projetos e linhas orientadoras. Foi uma realização quase pessoal. Havia debate e isso interessava-me (E15).</p> <p>Sim porque pela primeira vez percebeu onde estão os obstáculos para as escolas. Perceber o que em tese é possível levar às escolas e o que não o é. Não porque teve a percepção que a administração é o entrave para as escolas chegarem á realização (E17).</p> <p>-Satisfeito mas a equipa era difícil. Havia 40 agrupamentos (E18).</p>
	A8.1.2 – proximidade	<p>-Sim. Houve interação com as escolas. Criou condições para uma melhor rede sem perturbações da autarquia nem das famílias (E3).</p> <p>-Ficou satisfeito porque achou muito gratificante e de grande proximidade às escolas num trabalho de grande dinamismo com as iniciativas da Ministra M.de Lurdes Rodrigues. A escola via-nos como um aliado no terreno para resolver problemas (E8).</p> <p>-Ficou satisfeita porque conseguiu implementar a Drel em concelhos onde estava posta de lado. Começou a haver orientações e os diretores das escolas sentiram isso. - Apareceria a inúmeros convites que me faziam (E9).</p> <p>-Ficou satisfeito porque conseguiu falar com todas as escolas às quais deu sempre apoio. Havia alguma incerteza sobre o que se tinha que fazer. As escolas ligavam ao coordenador na busca de ajuda (E11).</p> <p>-Satisfeita porque conseguiu uma boa articulação com as escolas, com a autarquia e fez a ponte com o ME (E13).</p> <p>-Sim. Satisfeito, porque serviu para conhecer o terreno em quatro concelhos. Primeiro, nomeados pela Ministra. As escolas sentiam isso como relevante. Depois foi o Sr. Drel</p>

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE	A8.1.2 - proximidade	<p>que nomeou e isso perdeu peso. As escolas viam-nos como mais um departamento da drel. Procurámos travar alguma revolta nas escolas (E14)</p> <p>-Satisfeito porque fez muitas coisas que tinha na ideia, discutiu projetos e linhas orientadoras. Foi uma realização quase pessoal. Havia debate e isso interessava-me (E15)</p> <p>-Sim porque pela primeira vez percebeu onde estão os obstáculos para as escolas. Perceber o que em tese é possível levar às escolas e o que não o é. Não porque teve a perceção que a administração é o entrave para as escolas chegaram à realização (E17)</p>
	A8.1.3 - relação de confiança	<p>-Sim, em todas as áreas. Bom relacionamento com diretores e DREL. Cumpriu-se o trabalho. Correspondemos em todas as áreas (E2)</p> <p>-Ficou satisfeito porque achou muito gratificante e de grande proximidade às escolas num trabalho de grande dinamismo com as iniciativas da Ministra M.de Lurdes Rodrigues. A escola via-nos como um aliado no terreno para resolver problemas (E8)</p> <p>-Ficou satisfeito porque conseguiu falar com todas as escolas às quais deu sempre apoio. Havia alguma incerteza sobre o que se tinha que fazer. As escolas ligavam ao coordenador na busca de ajuda (E11)</p> <p>-Satisfeita porque conseguiu uma boa articulação com as escolas, com a autarquia e fez a ponte com o ME (E13)</p>
	A8.1.4 resolvia problemas	<p>-Sim, em todas as áreas. Bom relacionamento com diretores e DREL. Cumpriu-se o trabalho. Correspondemos em todas as áreas (E2)</p> <p>Ficou satisfeito porque conseguiu falar com todas as escolas às quais deu sempre apoio. Havia alguma incerteza</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE	A8.1.4 resolvia problemas	sobre o que se tinha que fazer. As escolas ligavam ao coordenador na busca de ajuda (E11) -Satisfeita porque conseguiu uma boa articulação com as escolas, com a autarquia e fez a ponte com o ME (E13)
	A8.1.5 – Abrangência de conhecimentos	-Sim/Apreendeu muito - ensinou-lhe a verdade da educação (E1) -Sim pela abrangência e pelo conhecimento de várias escolas (E5) -Sim porque me fez passar por uma experiência com várias aprendizagens.Não.Porque fiquei desencantada com a AP que temos. Há uma transposição de normas para as escolas. (E6) -Ficou satisfeita mas com água na boca. Deu-me uma visão diferente, mais abrangente (E12) -Satisfeito porque fez muitas coisas que tinha na ideia, discutiu projetos e linhas orientadoras. Foi uma realização quase pessoal. Havia debate e isso interessava-me (E15)
	A8.2 Insatisfeito A8.2.1 – pouco tempo no cargo	-Ficou satisfeita mas com água na boca. Deu-me uma visão diferente, mais abrangente (E12) Não porque tinha muito para dar e o tempo foi curto (E16)
	A8.2.2 – falta de indicações/papel pouco definido	-Sim porque me fez passar por uma experiência com várias aprendizagens.Não.Porque fiquei desencantada com a AP que temos. Há uma transposição de normas para as escolas. (E6) -Satisfeita mas não totalmente. A DREL travava a ação. O papel da EAE não estava bem definido. Completávamos o trabalho da drel. Havia uma separação pouco saudável

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	A8.2.2 – falta de indicações/papel pouco definido.	<p>(E10).</p> <p>-Ficou satisfeito porque conseguiu falar com todas as escolas às quais deu sempre apoio. Havia alguma incerteza sobre o que se tinha que fazer. As escolas ligavam ao coordenador na busca de ajuda (E11).</p> <p>-Sim satisfeito porque serviu para conhecer o terreno em quatro concelhos. Primeiro nomeados pela Ministra. As escolas sentiam isso como relevante. Depois foi o Sr. Drel que nomeou e isso perdeu peso. As escolas viam-nos como mais um departamento da drel. Procuramos travar alguma revolta nas escolas (E14).</p> <p>-Sim porque pela primeira vez percebeu onde estão os obstáculos para as escolas. Perceber o que em tese é possível levar às escolas e o que não o é. Não porque teve a perceção que a administração é o entrave para as escolas chegaram à realização (E17).</p>
	A8.2.3 – Ano de grandes transformações e equipa reduzida.	<p>-Não. Foi um ano de grandes transformações e poucos elementos na equipa para um território grande (E19).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	A9 -Onde estava antes de ingressar na equipa como CEAE A9.1 – escola.	-Escola (E1). -Professor na escola (E4). -Na escola (E7). -Como membro da equipa e antes num órgão de Gestão (E9). -Numa escola (E10). -A lecionar numa escola (E11). -Primeiro na equipa e depois coordenadora concelhia da - Educação de Adultos (E12). -Numa escola com aulas normais (E14). -Numa escola a dar aulas (E15). -Na escola (E16). -Agrupamento de escolas Barreiro- educação especial (E17). -Na Escola (E18).
	A9.2- numa equipa.	-Já na equipa (E2). -Na equipa (E5). -Na equipa (E6).
	A9.3 -num serviço do ME.	No CAE (E8).
	9.4 – Presidente de Conselho Executivo/outros cargos	-Diretor de Escola Profissional. (E3). -Como membro da equipa e antes num órgão de Gestão (E9). -Primeiro na equipa e depois coordenadora concelhia da Educação de Adultos (E12). -Presidente de Conselho Executivo (E13). -Estava na OLEFA em Sobral de Monte Agraço (E19).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	A10 - Razões da aceitação do convite. A10.1 – desafia.	<p>-Por desafia (E2).</p> <p>-Por ser um desafio e por gostar do contato com as escolas (E3).</p> <p>-Por desafio e por entender que era correta a forma como estava organizado o trabalho (E4).</p> <p>-Achei interessante, desafiante e gosto de desafios (E10).</p> <p>Gosto de desafios, gosto de mudanças..Atraem-me (E16).</p> <p>-Noção de melhoramento do ensino e vontade de ter papel ativo. Politicamente tive a sensação que o ensino ia melhorar. Depois nunca tinha estado do lado da administração e sempre do lado da crítica. Era preciso deixar de dizer mal e ajudar a melhorar (E17).</p> <p>-Aceitou o desafio porque achou que era capaz de corresponder. Já tinha muita experiência administrativa (E18).</p> <p>-Porque foi convidada e não vira as costas a um desafio. No fim de um ano perguntaram-me se queria continuar mas eu disse que não. (E19).</p>
	A.10.2 - convite irrecusável.	<p>-Por Convite. Desejava ter mais ligação às escolas (E5).</p> <p>-Aceitou o desafio porque não teve outra hipótese. Achava que tinha capacidade para o cargo que era fazer a ponte entre o ME e as autarquias (E9).</p> <p>-Aceitou o desafio porque achou interessante. Foi convidada. (E12).</p> <p>-Através de um convite pessoal e achou muito entusiasmante (E14).</p>
	A10.3 – Contribuir para algo novo e interessante.	<p>-Para tentar ser feliz (E1).</p> <p>-Por me parecer uma experiência interessante e era uma oportunidade de trabalho. Podia pensar o trabalho que fazia (E6).</p> <p>-Havia necessidade de alterar o sistema. A ministra deixou de negociar com os sindicatos e começou a trabalhar com o</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	A10.3 – Contribuir para algo novo e interessante.	<p>conselho de escolas e retira poder aos sindicatos (E7).</p> <p>-Aceitou o desafio porque estava entusiasmado com o salto qualitativo que a educação se preparava para dar. Era preciso conhecer muito bem as autarquias e eu conhecia (E8).</p> <p>-Achou interessante, desafiante e gosta de desafios (E10)</p> <p>-Porque lhe pareceu interessante. A indefinição foi o menos positivo. O mais positivo o contato com as escolas (E11).</p> <p>-Aceitou o desafio porque achou interessante. Foi convidada. (E12).</p> <p>-Pela ligação à Autarquia. Pela curiosidade em experimentar o que era trabalhar nos serviços centrais e regionais (E13).</p> <p>-Através de um convite pessoal e achei muito entusiasmante (E14).</p> <p>-Porque era uma coisa nova e queria contribuir para algo interessante na educação. Era importante ter uma palavra a dizer sobre a educação. Procurei colaborar para o engrandecimento da educação (E15).</p> <p>-Gosto de desafios, gosto de mudanças que me atraem (E16).</p> <p>-Noção de melhoramento do ensino e vontade de ter papel ativo. Tive a sensação de que o ensino ia melhorar. Depois nunca tinha estado do lado da administração e sempre do lado da crítica. Era preciso deixar de dizer mal e ajudar a melhorar (E17).</p>

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	<p>A11 - Experiencia em cargos dirigentes</p> <p>A11.1 – Sim.</p> <p>A11.1.1 - Cargos de escola.</p> <p>A11.1.1.1 – Delegado de grupo/coordenador de departamento/OLEFA.</p>	<p>- Delegada de grupo. E coordenadora de cursos PCA (E1).</p> <p>-Sim, alguma dirigente da OLEFA (E2).</p> <p>-Sim. Presidente de conselho diretivo; Coordenador departamento; presidente do conselho pedagógico e CE (E4).</p> <p>-Coordenador de Diretores de turma. Fez parte de uma comissão Administrativa Provisória (E10).</p> <p>-Delegado de Grupo e coordenador de Departamento Responsável na Câmara da Amadora pela tutoria de várias escolas de 1º ciclo. Coordenador de Desporto Escolar (E11).</p> <p>-Apenas como coordenador concelhia da Educação de Adultos (E12).</p> <p>-Diretor de turma, orientador de estágio delegado de grupo e cargos de natureza politica (E14).</p> <p>-Delegada Escolar, Coordenadora da OLEFA, Presidente do agrupamento de escolas e membro da equipa de apoio às escolas (E19).</p>
	<p>A11.1.1.2 - Presidente de conselho executivo/diretivo; CAP/comissão Instaladora/ director/ cargos no ME.</p>	<p>-Sim. Diretor de serviços; diretor de escola profissional (E3)</p> <p>-Sim. Presidente de conselho diretivo; Coordenador departamento; presidente do conselho pedagógico e CE (E4).</p> <p>-Sim. Coordenador adjunto do CAE (E7).</p> <p>-No CAE e Administração local (E8).</p> <p>-Esteve em vários órgãos de Gestão e também foi Presidente de Assembleia de Escola (E9).</p> <p>-Coordenador de Diretores de turma. Fez parte de uma comissão Administrativa Provisória (E10).</p> <p>-Presidente e vice presidente da CAP e diretora (E13).</p> <p>-Comissão Instaladora e membro do conselho diretivo</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
A - Formação e percurso profissional dos CEAE.	A111.1.2 - Presidente de conselho executivo/diretivo; CAP/comissão Instaladora/ director/ cargos no ME.	(E16). -Diretora de Escola 1º ciclo coordenadora da equipa de educação especial membro do conselho pedagógico (E17). -Delegada Escolar, Coordenadora da OLEFA, Presidente do agrupamento de escolas e membro da equipa de apoio às escolas (E19).
	A11.1.1.3 - Director de escola de 1º ciclo	-Dirigente dos Bombeiros e associações recreativas e Delegado Escolar, diretor de escola, diretor de agrupamento, subdelegado escolar (E18).
	A11.1.2 - Fora da escola. A11.1.2.1- Cargos de natureza politica.	-No CAE e Administração local (E8). -Delegado de Grupo e coordenador de Departamento, responsável na Câmara da Amadora pela tutoria de várias escolas de 1º ciclo. Coordenador de Desporto Escolar (E11). -Diretor de turma, orientador de estágio delegado de grupo e cargos de natureza politica (E14).
	A11.1.2.2 cargos ligados ao movimento associativo.	-Presidente na Faculdade da Mesa da Assembleia Geral de alunos, representante do Jornal de escola, nos bombeiros presidente da Assembleia Geral (E15). -Dirigente dos Bombeiros e associações recreativas e Delegado Escolar, diretor de escola, diretor de agrupamento, subdelegado escolar (E18).
	A11.2 Não.	-Não (E5). -Não (E6).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia, em face da forma como preparavam a sua atuação.</p>	<p>B1 -Como preparava a sua ação junto das escolas.</p> <p>B1.1 reuniões semanais.</p>	<p>- Reunia semanalmente com a equipa. Víamos o que era urgente. Fazíamos um plano. Éramos apoiados pela informação que chegava da DRELVT (E2).</p> <p>-Preparava a ação anualmente, depois mensalmente e reunia com a equipa semanalmente Contudo havia sempre que montar novas estratégias face ao que nos era pedido. Os recursos humanos eram fracos. Todos tinham de dominar tudo (E8).</p> <p>-Formei equipa que ajustei à dinâmica, estabeleci horários, reunia semanalmente e transmitia informações. Tínhamos poucas condições de funcionamento (E10).</p> <p>-Reunindo com a equipa, uma manhã na semana., reportar o que havia sido feito, distribuir tarefas urgentes, etc. Cada elemento da equipa devia saber pelo menos de duas matérias (E12).</p> <p>-Semanalmente reuníamos e fazia o ponto da situação articulava ações passava a informação e via o que era necessário para ajudar as escolas. A EAE estava organizada por áreas. Os recursos materias eram da drelvt que fornecia e a própria escola tinha (E13).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa</p>	<p>B1.2 – Reuniões não formais.</p>	<p>-Informação. Verbal. Não havia uma estratégia especial (E3).</p> <p>-Não havia reuniões formais. Estávamos muitas vezes juntos e falávamos dos assuntos. A equipa era pequena. A internet e o computador eram fundamentais (E4).</p> <p>-Havia contacto menos formal entre os membros da EAE. Reuniões não fazia. Era mais em função do que aparecia. Era atuar à "bombeiro</p>
<p>face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação</p>	<p>B1.3 - reuniões em seguida às reuniões com a drelvt</p>	<p>-Seleção de documentos. Face à informação, da drelvt. Reunia de 15 em 15 dias. Depois cada um trabalhava por si. Reunia com as pessoas das várias áreas para balanço (E1).</p> <p>-Com a equipa em reunião, discutiam temas, após as reuniões com a Drelvt. Tinha 42 unidades orgânicas. Aferia muitas vezes com outros coordenadores a forma de atuação (E5).</p> <p>-Havia contacto menos formal entre os membros da EAE. Reuniões não fazia. Era mais em função do que aparecia. (E6).</p> <p>-De acordo com as orientações da drelvt. Fazia reuniões com a equipa. (E7).</p> <p>-Preparava a ação sempre em equipa; informava e pedia sugestões (E9).</p> <p>-Estávamos a aprender. Preparava a ação conforme as necessidades da escola em cada dia. Apagava fogos. Era resolver cada problema em cada dia que passava. Era a Drelvt que organizava o trabalho. Dentro da EAE o desporto escolar consumia muitas horas. A filosofia era o que fosse resolvido pela EAE não chegava nem à drelvt nem à secretaria de estado (E14).</p> <p>-Passava a informação, depois de a estudar em casa. Havia</p>

<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação</p>	<p>B1.3 - reuniões em seguida às reuniões com a drelvt</p>	<p>uma discussão sobre prós e contras e atuava-se. Todos tínhamos de falar a mesma linguagem. Isso era fundamental (E15).</p> <p>Reunia com o diretor, depois com a equipa e passava a informação. Primeiro preparei a equipa e só mais tarde fui o elo de ligação entre as escolas e a drelvt. Ajudei os diretores por causa das eleições (E16).</p> <p>-Forma diretiva. A nossa ação foi muito boa. Depois deixou de ter algum relevo quando não pudemos intervir na avaliação de desempenho. Tínhamos, todos, de saber o que queria o governo. Havia partilha para iguais metodologias nas escolas. Houve falta de apoio da DREL (E17).</p> <p>-A partir das orientações da DREL.. A minha equipa não tinha professores eram técnicos superiores que vinham do antigo CAE do oeste. Tinha algumas dificuldades de relacionamento mas depois isso foi superado (E18).</p> <p>-Distribuía funções pelos membros da equipa. Reunia todos depois das reuniões com o SR. Drelvt e todos faziam um pouco de tudo. (E19).</p>
	<p>B1.4 - Sozinho</p>	<p>-Preparava a ação sozinho, sem equipa. Passava grande parte do tempo na DREL, porque o CAE tinha fechado (E11).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.	B2.2 - Variava a intervenção de escola para escola? B2.2.1 - Sim. B2.2.1.1 - Variava de acordo com os diretores.	Da mesma maneira, mas nem sempre era possível. Algumas escolas por causa dos diretores, que eram mais sensíveis tinham de ser mais insistentes. Também havia os "equipo-dependentes" (E1). -Variava dependendo do órgão de gestão e do relacionamento que existia de acordo com os problemas a tratar. Havia diretores renitentes (E2). -Variava pouco. Só tínhamos de nos adaptar às suas características (E4). -Variava de acordo com a escola. Dependia do grau de aceitação que já sabíamos por parte dos diretores (E5). Dependia muito da capacidade de liderança dos diretores. Tivemos dificuldades e contestação por parte dos professores. Alteraram-se regras na educação especial e na área do desporto escolar. (E7). -Variava na atuação de acordo com as relações pessoais. Havia bom entendimento mas cada escola é um mundo particular. Havia escolas que procuravam muito o conforto do coordenador (E8). -Variava sobretudo na relação humana com a Direção. Tinha de ter em conta a especificidade de cada grupo (E9). -Variava de escola para escola porque cada escola é diferente (E10). -Variava na ação e gestão das relações pessoais. Havia escolas interessadas e outras não em implementar as medidas. Trabalhava com o director (E11). -Variava em função do ambiente da escola. Íamos por vezes por incumbência da DREI. Outras tinham a ver com diretores que queriam a nossa presença para trocar ideias e conversar (E12).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.	B2.2.1.1 - Variava de acordo com os diretores.	<p>-Variava dependendo do órgão de gestão, de acordo com os problemas a tratar. Os bons gestores não precisavam da EAE para tomar decisões, mas apoiavam-se nelas. (E13).</p> <p>-A atuação dos coordenadores era de amizade. Era diferente de escola para escola. O que se dizia era igual. Depois uns procuravam mais apoio outro não. (E14).</p> <p>-Tive de ser muito flexível. Cada escola é uma escola. Os diretores estavam arreigados ao 115/A/98. As escolas sabiam com quem tinham de falar (E16).</p> <p>-A ação era condicionada pelo conhecimento da realidade e proximidade de todas as escolas. Eu ia a todas as escolas. Fui aos CME. A única coisa que era igual eram as políticas educativas (E17).</p>
	B2.2.1.2 - De acordo com as monitorizações.	-Dependia da situação. A EB é diferente da ES. Havia escolas onde era preciso formalizar a ação outras não. (E6).
	B2.2.1.3 - De acordo com a linha política da autarquia.	<p>-Variava conforme a linha política da Autarquia. E a ideia das pessoas com quem dialogava. Eram pessoas muito receosas. (E15).</p> <p>-A ação era condicionada pelo conhecimento da realidade e proximidade de todas as escolas. Eu ia a todas as escolas. Fui aos CME. A única coisa que era igual eram as políticas educativas (E17).</p>
	B2.2.2 - Não variava.	<p>-Da mesma maneira, mas nem sempre era possível. Algumas escolas por causa dos diretores, que eram mais sensíveis tinham de ser mais insistentes. Também havia os "equipo-dependentes" (E1).</p> <p>-Não havia grandes alterações. O principal era ouvir e ajudar. A estratégia era face à escola e aos respetivos diretores (E3).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.	B2.2.2 - Não variava	-Variava pouco entre as escolas porque as escolas partilhavam muito entre elas (E18) -Não variava na ação de escola para escola. Era igual para todas (E19).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação</p>	<p>B 2.3. Dentro da escola usava estratégias diferenciadas face ao grupo disciplinar que estava a monitorizar?</p> <p>B 2.3.1. Sim</p>	<p>- Segundo uma norma (E1).</p> <p>-sim (E6).</p> <p>-sim (E7).</p> <p>-Nas diferentes áreas de intervenção variava mais de acordo com o feitio dos elementos da equipa do que das escolas (E8).</p> <p>-Quanto aos grupos disciplinares também havia diferença de escola para escola (E9).</p> <p>-Variava também as monitorizações e levava os professores a cumprir a lei (E10).</p> <p>-As relações pessoais foram difíceis e nem sempre foi possível fazer da mesma forma independentemente da matéria (E11).</p> <p>-Variava também atendendo à área de disciplina e das pessoas. Desporto escolar mais fácil. Educação especial a mais difícil (E12).</p> <p>-As temáticas a abordar influenciavam a atuação na escola (E13)</p> <p>-Também variava (E16).</p>
<p>B - Concepções</p>	<p>B 2.3.1. Não.</p>	<p>-Não variava (E2).</p> <p>-Não, procurava dar aconselhamento (E3).</p> <p>-Processo de adaptação (E4).</p> <p>-Também variava (E5).</p> <p>-Não (E14).</p> <p>-Não. Muita gente tentava controlar as coisas (E15).</p> <p>-Não (E17).</p> <p>-Não variava. Escrevia as orientações e referia-as para que não existissem dúvidas (E18).</p> <p>-Também não (E19).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.		

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.</p>	<p>B3 -Qual era a sua maior preocupação quando trabalhava com uma escola.</p> <p>B3.1 – satisfação da escola.</p>	<p>Que a escola alcançasse os objetivos e que respondesse em tempo útil às solicitações. Numa outra vertente que não se revoltasse e não fizesse nada (E1).</p> <p>-Perceber as necessidades da escola para poder ajudar (E9).</p> <p>-Que as coisas avançassem de igual modo em todas as escolas e conseguir uma boa relação com elas. Tentava retirar "pedras da engrenagem". Investi muito nisso (E11).</p> <p>-Entender o que era importante para a escola e ajudar a concretizar (E12).</p> <p>-Que o trabalho fosse conseguido e as pessoas satisfeitas. Fugir de deixar a pensar os diretores que era uma inspeção ou que estes me criassem aversão. (E15).</p>
	<p>B3.2 - Resolução de problemas.</p>	<p>-Fazer a ponte. Que a drel ouvisse as necessidades das escolas e tentar que o que era emanado pela drel fosse executado nas escolas (E2).</p> <p>-Mostrar disponibilidade para poder ajudar a resolver problemas. Fazia propostas. Havia confiança de que eu era solidário (E3).</p> <p>Apoiar as escolas nas dificuldades do dia-a-dia. (E4)</p> <p>-Que a escola reunisse condições para responder à adversidade (E6)</p> <p>Compreendessem e interiorizassem as medidas e as aplicassem (E7)</p> <p>-Estar ao seu lado na resolução dos problemas. Muitas vezes contra a ideia feita por parte da DRELVT em relação às escolas (E8)</p> <p>-Perceber as necessidades da escola para poder ajudar (E9)</p> <p>-Dialogar com a escola no sentido de ajudar, apoiar e transmitir alguns conhecimentos. Nunca inspecionar. Havia instruções minhas para nunca entrar em conflito</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação	B3.2 - Resolução de problemas.	(E10). -O rigor na execução das tarefas. Incomodava-me o facto de não ter respostas para o que me perguntavam (E19).
	B3.3 - Criar relações de confiança	-Era eliminar confrontos. Transmitia às escolas sempre o lado positivo (E5). -Que as coisas avançassem de igual modo em todas as escolas e conseguir uma boa relação com elas. Tentava retirar "pedras da engrenagem". Investi muito nisso (E11). -Que a escola cumprisse o melhor possível. O diretor decidia mesmo que o CEAE pudesse condicionar. (E14). -Que o trabalho fosse conseguido e as pessoas satisfeitas. Fugir de deixar a pensar os diretores que era uma inspeção ou que estes me criassem aversão. (E15). -Trabalho em parceria com os presidentes do Conselho executivo para estes perceberem exatamente o que se pretendia. Proximidade, compreensão, apoio direto e via telefone. Eu era da administração mas estava disposta para colaborar. Entre a escola e a administração optava sempre pela escola (E17). -Fazer mesmo trabalho de apoio e dar boa imagem do Ministério. Apoiar e não inspecionar. Fazer um trabalho de proximidade (E18).
	B3.4 - fomentar trabalho de parceria	-Fazer que compreendessem e interiorizassem as medidas e as aplicassem (E7). -Dialogar com a escola no sentido de ajudar, apoiar e transmitir alguns conhecimentos. Nunca inspecionar. Havia instruções minhas para nunca entrar em conflito (E10) -Que a escola visse na coordenação e no Ministério um parceiro (E13). -Que não me vissem como drelvt. Era um elo de ligação

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.</p>	<p>B3.4 - fomentar trabalho de parceria</p>	<p>(E16). -Fazer mesmo trabalho de apoio e dar boa imagem do Ministério. Apoiar e não inspecionar. Fazer um trabalho de proximidade (E18).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.	B4 - Como atuava no contato com a escola.	
	B4.1 – Era sempre com o diretor primeiro.	<ul style="list-style-type: none">-Falava c/ o diretor sempre em primeiro lugar (E1).-Falava c/ diretor sempre em primeiro lugar (E2).-Sempre contacto direto e depois encaminhamento da situação para resolução (E3).-Primeiro sempre com o Diretor (E5).-Sempre primeiro com o diretor da escola e depois reunia com a equipa (E7).-Primeiro contactava a Direção. Informava ao que ia e quando ia. Tudo deve passar pela Direção (E10).-Começava por falar com o Diretor, ia às escolas, conhecia os agrupamentos (E11).-Começava sempre pelo director (E14).-Sempre com o director (E16).Apoio aos diretores na gestão de acordo com o perfil de cada escola. Ajudava e dava sugestões. A área pedagógica seria por conta dos diretores nunca me meteram nisso. (E17).-Começava sempre a minha ação pelo director (E18).-Começava sempre a minha ação pelo director (E19).
	B4.2 – era conforme a monitorização a abordar.	<ul style="list-style-type: none">-Reuniões mensais com debates que procuravam levarem à resolução de problemas. Os temas eram propostos por mim ou pelas escolas. (E4).-Apoiava o diálogo partindo do pressuposto que a escola teria de encontrar as soluções. Apresentava exemplos de boas práticas (E6).-Muito pouco formal. Chegava muitas vezes sem avisar. Os assuntos do PND eram recorrentes (E8).-Dependia de escola para escola e nem sempre era o diretor

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação	B4.2 – era conforme a monitorização a abordar.	<p>o primeiro a ser contactado. Dependia dos diretores darem-nos ou não liberdade para fazer o trabalho (E12).</p> <p>-Dependia da natureza do que ia fazer. Contactava a Direção a dizer que ia. Na Educação Especial tratava diretamente com o responsável na escola. (E13).</p> <p>-Em princípio anunciava ao que ia. Nunca aparecia de surpresa porque as pessoas ficariam nervosas (E15).</p>
	B4.3 - Conforme relação existente.	-Primeiro cortesia, depois mais familiar, oferecia ajuda e mostrava disponibilidade (E9).

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:**O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011**

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.	B5 --Com as autarquias que relacionamento existia. B5.1 - Positivo. B5.1.1 – Cooperar.	-Apoiar e aconselhar (E7). -Cooperar, Construir e Manter (E13). -Cooperar com dois concelhos. Conhecer e tentar não criar conflitos com outro (E14). -Cooperar (E17). -Manter e Cooperar (E19).
	B5.1.2 - Organizar.	-Dependendo da autarquia seria organizar; gerir e ajudar a construir e manter (E1). -Organizava, Construía e mantinha dependendo da autarquia (E2). -Construir e Manter (E3). -Construir, Manter e Organizar (E4). -Gerir e Organizar (E5). -Organizar, Construir e Manter principalmente nas AEC (E8). -Com umas era Organizar, com outras Construir e Manter (E12). -Organizar (E18).
	B5.1.3 - Gerir	-Dependendo da autarquia seria organizar; gerir e ajudar a construir e manter (E1). -Construir, Manter e Organizar (E4). -Gerir e Organizar (E5). -Cooperar com dois concelhos. Conhecer e tentar não criar conflitos com outro (E14).
	B5.1.4- Manter.	-Dependendo da autarquia seria organizar; gerir e ajudar a construir e manter (E1). -Construir e Manter (E3). -Construir, Manter e Organizar (E4). -Organizar, Construir e Manter principalmente nas AEC (E8).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação	B5.1.4- Manter.	<ul style="list-style-type: none"> -Construir e Manter (E9). -Organizar mas também Construir e Manter (E10). -Manter (E11). -Com umas era Organizar, com outras Construir e Manter (E12). -Cooperar, Construir e Manter (E13). -Construir e manter (E16). -Manter e Cooperar (E19).
	B5.1.5- Construir.	<ul style="list-style-type: none"> -Dependendo da autarquia seria organizar; gerir e ajudar a -- construir e manter (E1). -Organizava, Construía e mantinha dependendo da autarquia (E2). -Construir e Manter (E3). -Construir, Manter e Organizar (E4). -Organizar, Construir e Manter principalmente nas AEC (E8) -Construir e Manter (E9). -Organizar mas também Construir e Manter (E10). -Com umas era Organizar, com outras Construir e Manter (E12). -Cooperar, Construir e Manter (E13). -Com umas era Construir com outras era uma seca e tempo perdido (E15). -Construir e manter (E16).
	B5.2 – Negativo.	<ul style="list-style-type: none"> -Não tinha contato com a autarquia de lisboa. Era o Sr. Drel (E6). - (...) Com outras era uma seca e tempo perdido (E15).

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação	B6 - Qual deveria ter sido o verdadeiro papel das Equipas?	-Apoiar, acompanhar e aconselhar. Colaborar na mudança de um sistema centralizado. Facilitar a ligação às estruturas superiores (E7).
	B6.1 – Ter mais poder?	-Deveriam ser o veículo para o Ministério chegar às escolas e dar o seu apoio. Não deviam ser "Pombos Correio". Deviam ter mais competências. Na drelvt os diretores de serviços viam as EAE como "sombras" (E8).
	B6.1.1 – Mediador?	-Fazer a ponte entre a escola a autarquia e o ministério. Fazendo parte de muitos CME e de muitos NLI e mesmo CLAS, isso permitia um contacto direto entre instituições (E15).
	B6.1.2 - Maior apoio educativo.	-Menos burocrático e mais Apoio Pedagógico. Devia ser mais aconselhamento e apoio (E3). -Deviam ser um apoio educativo às escolas. Deviam ser os avaliadores de desempenho dos diretores das escolas (E4) Apoiar, acompanhar e aconselhar. Colaborar na mudança de um sistema centralizado. Facilitar a ligação às estruturas superiores (E7). -Deveriam ter mantido a estrutura inicial dos CAE. Deveriam ter mais poder para intervir nas escolas. - Mesmo as monitorizações eram pessoas da drelvt que vinham fazê-las. Tínhamos um papel secundário. Era muito a transmissão de orientações (E19).
	B6 1.3 - Evoluir para maior proximidade.	-As equipas apoiavam as escolas e as escolas confiavam nas EAE, mais do que na drel. A drelvt era um entrave. Precisávamos de EAE maiores e dre menores. As EAE deviam de fazer coisas que as autarquias fazem...mal (E5) -Deveriam ter tido mais autonomia na execução. Senti pouco apoio da drel (E9). -Dar apoio e ajudar. Devíamos ter mais autonomia. O trabalho das EAE não foi bem reconhecido pela drelvt. AS

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação</p>	<p>B6 1.3 - Evoluir para maior proximidade</p>	<p>EAE foram mal avaliadas. Todos trabalhavam imenso e depois não se viu reconhecimento. Eramos "pau mandado" para tudo (E10).</p> <p>-Um papel importante que se foi definindo ao longo do ano. Devia de existir proximidade entre as escolas e a equipa (E11).</p> <p>-Não deviam ser só de apoio mas ter a possibilidade de decidir e intervir sob responsabilidade do CEAE. Deviam decidir nos terrenos onde trabalhavam. Assim não foram mais do que uma dependência da drel (E14).</p> <p>-Fazer a ponte entre a escola a autarquia e o ministério. Fazendo parte de muito CME e de muitos NLI e mesmo CLAS, isso permitia um contato direto entre instituições (E15).</p> <p>-As EAE deviam ser o que as autarquias quisessem. As EAE eram o reflexo dos seus coordenadores. Estavam ou não presentes na vida. A forma como os CEAE viam as "coisas" era preponderante. O importante era resolver os problemas das escolas. (E17).</p> <p>-Evoluir numa perspetiva de maior proximidade (E18).</p>
	<p>B6.1.4 – Monitorizar as políticas educativas</p>	<p>-Deveriam ser meios difusores da política educativa. Depois deviam de avaliar se as medidas estavam a ser cumpridas ou não. Só assim se poderiam avaliar as medidas de política educativa (E13).</p> <p>-Deveriam ter mais gente. Os CEAE deveriam ter mais tempo para trabalhar diretamente com os diretores das escolas. Tem que se apostar 100% na monitorização (E16)</p> <p>-As EAE deviam ser o que as autarquias quisessem. As EAE eram o reflexo dos seus coordenadores. Estavam ou não presentes na vida. A forma como os CEAE viam as "coisas" era preponderante. O importante era resolver os problemas das escolas. (E17).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação	B6.1.4 – Monitorizar as políticas educativas	-Deveriam ter mantido a estrutura inicial dos CAE. Deveriam ter mais poder para intervir nas escolas. Mesmo as monitorizações eram pessoas da drelvt que vinham fazê-las. Tínhamos um papel secundário. Era muito a transmissão de orientações (E19).
	B6.2 - Apoiar e ajudar as escolas	-Deviam Ouvir mais para poder apoiar melhor e chegar mais longe (E1)
	B6.2.1 - Apoiar na implementação das medidas as escolas	-Apoiar. Ser uma âncora para as escolas (E2) -As equipas apoiavam as escolas e as escolas confiavam nas EAE, mais do que na drel. A drelvt era um entrave. Precisávamos de EAE maiores e Dre menores. As EAE deviam fazer coisas, que as autarquias fazem...mal (E5) -Apoio, não consultadoria mas ajuda. Encaminhar e ajudar as escolas a encontrar um caminho (E6) -Deveriam ser o veículo para o Ministério chegar às escolas e dar o seu apoio. Não deviam ser "POMBOS CORREIO". Deviam ter mais competências. Na drelvt os diretores de serviços viam as EAE como "sombras" (E8) -Dar apoio e ajudar. Devíamos ter mais autonomia. O trabalho das EAE não foi bem reconhecido pela drelvt. AS EAE foram mal avaliadas. Todos trabalhavam imenso e depois não se viu reconhecimento. Eramos "pau mandado" para tudo (E10) -Deveriam ter tido um papel mais interventivo e mais competências, mais poder de decisão. O princípio da existência das EAE que era a proximidade está correto. Havia necessidade de nos relacionarmos com outras entidades no terreno. Nós eramos ME (E12).
B6.2.2. – Colaborar para uma escola mais	-Apoio, não consultadoria mas ajuda. Encaminhar e ajudar as escolas a encontrar um caminho (E6).	

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação</p>	<p>ativa</p> <p>B6.2.2. – Colaborar para uma escola mais ativa</p>	<p>-Deveriam ter tido um papel mais interventivo e mais competências, mais poder de decisão. O princípio da existência das EAE que era a proximidade, está correto.</p> <p>Havia necessidade de nos relacionarmos com outras entidades no terreno. Nós eramos ME (E12)</p> <p>-Não deviam ser só de apoio mas ter a possibilidade de decidir e intervir sob responsabilidade do CEAE. Deviam decidir nos terrenos onde trabalhavam. Assim não foram mais do que uma dependência da drel (E14).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:**O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011**

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.	B7 -Que função dos diferentes órgãos na escola. B7-1 - Pedagógico.	-No Conselho Geral em simbiose com o pedagógico (E2). -No Conselho Pedagógico (E3). -No Conselho Pedagógico (E5). -No pedagógico (E7). -Deveriam decidir e organizar na CP e no CG. (E8). -Decidir e organizar no Conselho Pedagógico (E9). -Organizar e decidir no Conselho Pedagógico (E10). -Organizar e decidir no Pedagógico. Os diretores têm de tomar decisões. (E11). -Decidir e organizar sobre as práticas e conteúdos no C. Pedagógico (E12). -Decidir e organizar no Pedagógico (E13). -No conselho Pedagógico (E14). -Decidir e organizar no Pedagógico e no conselho geral numa ligação aos pais e aos outros órgãos. (E15). -No conselho pedagógico (E16). -Decidir e organizar no Conselho Pedagógico (E18). -Decidir e organizar no Conselho Pedagógico (E19).
	B7.2 – Organizativo.	-No Conselho Geral em simbiose com o pedagógico (E2) -Deveriam decidir e organizar na CP e no CG. (E8). -Decidir e organizar no Pedagógico e no conselho geral numa ligação aos pais e aos outros órgãos. (E15). -O diretor não pode prestar contas sobre o que não faz. Por isso a área pedagógica não é da sua responsabilidade. Os diretores devem decidir com autonomia na escola (E17).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação</p>	<p>B.7.3 - De administração e gestão</p>	<p>-Em todos os órgãos. Só assim demonstram acção (E1). -Organizar e decidir no conselho pedagógico e no órgão de gestão (E4). -Não deve ser o diretor mas os professores a fazê-lo. O diretor devia pensar a escola. Devia pensar, criar um sentido e relacionar a escola. Tem de pensar o "como Fazer" (E6). -O diretor não pode prestar contas sobre o que não faz. Por isso a área pedagógica não é da sua responsabilidade. Os diretores devem decidir com autonomia na escola (E17).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.	B8 - Que compromisso do CEAE com a qualidade B8.1 Procurava impulsionar.	<p>Sim junto das escolas cujos diretores quiseram prestar esse serviço (E1).</p> <p>-Sim, mas não sei se foi concretizado (E2).</p> <p>-Sim. Notei que existia bom senso (E3).</p> <p>-Sim e não. Dependia dos diretores. Alguns entendiam-nos como "comissários políticos" do governo (E4).</p> <p>-Sim. A desconstrução do corporativismo fez parte de uma das tarefas das EAE (E5).</p> <p>-Sim. Não tenho certeza se funcionou. As escolas mais enfraquecidas internamente foram as que melhor nos acolheram (E6).</p> <p>-Sim. Deixou de ser tudo negociado em termos centrais (E7).</p> <p>-Sim, trabalhou para isso. Reuniões periódicas com os diretores (E8).</p> <p>-Sim. Com diferentes tipos de sucesso (E9).</p> <p>-Sim. A equipa era muito procurada pelos diretores das escolas. Ajudávamos a resolver as situações. Éramos os primeiros a saber. (E10).</p> <p>-Sim (E11).</p> <p>-Sim (E12).</p> <p>-Sim (E13).</p> <p>-Sim mas a maior preocupação das escolas era gerir os espaços onde meter os alunos. O resto era difícil de ser preocupação (E14).</p> <p>-Sim (E15).</p> <p>-Sim E16).</p> <p>-Sim (E17).</p> <p>-Sim (E18).</p>

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.</p>	<p>B8.2 - Estava afastado.</p>	<p>-Sim e não. Dependia dos diretores. Alguns entendiam-nos como "comissários políticos" do governo (E4). -Sim mas a maior preocupação das escolas era gerir os espaços onde meter os alunos. O resto era difícil de ser preocupação (E14). -Não sentiu (E19).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.	B9 - Que relação com os Encarregados de educação das escolas	-Pouco. Fiz em algumas circunstâncias papel de mediador mas como resposta a ação pontual (E3). -Pouco. Só casos pontuais (E4).
	B9.1 - Teve pouca influência.	-Sim mas só nos CME. Nas AEC foi residual (E5). -Pouco (E6). -Pouco (E14). -Sim, mas poucos (E19).
	B9.2 - Teve muita influência.	-Sim (E1). -Sim. Havia escolas com gabinetes de apoio á família (E2). -Sim mas só nos CME. Nas AEC foi residual (E5). -Sim (E7). -Sim mas já é prática nestes concelhos (E8). -Sim. Dei sugestões a escolas para que se abrissem ao exterior (E9). -Sim principalmente ao nível da educação especial (E10) -Sim (E11). -Sim. Por três vezes fui chamada para tal. Éramos mediadores (E12). -Sim. Tive várias reuniões de assembleias de pais (E13). -Sim. Havia pais interessados em resolver problemas e chamavam-nos para colaborar. (E15). -Sim. Como mediadora. Estávamos mais à vontade para dizer algumas coisas (E17). -Sim. Uma visão exterior era relevante para a ajudar na resolução dos problemas. (E18).
	B9.3 - não teve qualquer influência.	-Não fiz isso porque não concordo. Os pais e a associação de pais só servem para chatear (E16).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia face ao modo como preparavam a sua atuação.</p>	<p>B10. Promoveu diálogo com as autarquias? B10.1. - Sim.</p>	<p>-Sim. As escolas secundárias pouco (E2). -Sim quer através dos conselhos municipais de educação. As cartas educativas foram elaboradas na altura eu estive sempre presente (E3). -Sim. E foi aqui que mais se sentiu a minha presença (E7). -Sim (E9). -Sim. Tínhamos boa relação com a autarquia (E10). -Sim (E13). -Sim (E15). -Sim (E16). -Sim (E18). -Sim (E19).</p>
	<p>B10.2 -aproximou as escolas da autarquia.</p>	<p>-Sim. Principalmente com as mais fraquinhas em matéria de educação (E1). -Sim. Era chamado por todas elas para diferentes assuntos. As autarquias valorizavam ter um representante do ME (E4). -Sim. As câmaras perceberam o papel de mediador que o coordenador tinha e aceitaram o seu apoio. Na contratualização de competências as EAE foram fundamentais (E8). -Sim. A EAE fazia de interface nos contratos de execução. A EAE era a garantia de que o tratamento das autarquias com as diferentes escolas fosse o mesmo. O autocontrolo deve ser externo (E5). -Sim. A EAE fazia de interface nos contratos de execução. A EAE era a garantia de que o tratamento das autarquias com as diferentes escolas fosse o mesmo. O autocontrolo deve ser externo (E5). -Bastante. Ajudei muito a criar relação entre escolas e autarquias que não chegavam à conversa. (E12).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação.	B10.2 -aproximou as escolas da autarquia	-Sim. No sentido de a ação da escola não ser tão separada das autarquias (E14). -Sim. A equipa por vezes era o "confessionário" dos vereadores (E17).
	B10.3 -As autarquias colaboraram mais	-Sim quer através dos conselhos municipais de educação. As cartas educativas foram elaboradas na altura eu estive sempre presente (E3). -Sim mas não foi fácil. Foi uma relação de respeito mas sem grandes avanços. (E11).
	B10.4 Não teve esse papel.	-Não (E6).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação</p>	<p>B11 - Qual o papel que as EAE deveriam ter em face da nova legislação. B11.1 - O mesmo. B11.1.1 - Apoiar e monitorizar.</p>	<p>Quase um papel de gerir marionetas. Apoiar para progredir (E1). -Mediar e implementar práticas no terreno (E10). -Mediar, Informar, gerir e gerar consensos (E13). -Quase nulo. O coordenador não tinha acesso ao presidente de câmara. Tinha de ter outra autoridade. Teria mais influência em relação às escolas do que às autarquias. (E14). -Fazer pontes, ser facilitadores e coordenar. Coordenar no sentido de chegar á solução para os problemas. (E15). -Elo de ligação e proximidade. Os CEAE eram a presença do ME Com o fim das EAE as escolas disseram isto é um caos (E18).</p>
	<p>B11.1.2 - Papel de ligação</p>	<p>-Representação Pessoal do Diretor regional (E3) -O mesmo. Apoiar, acompanhar e aconselhar (E4) O papel de ligação entre elas. Situava o CEAE no centro do triângulo e depois os vértices nunca se tocavam. A intervenção dos CEAE era importante na ligação autarquia/escola. As autarquias muito politizadas e a dre muito longe (E5) -Mediação. Facilitador (E7) -Articular - ligação e parceria. Aferir recursos de cada um dos intervenientes (E12) -Elo de ligação e proximidade. Os CEAE eram a presença do ME Com o fim das EAE as escolas disseram isto é um caos (E18)</p>
	<p>B11.1.3 - Encontro de canais/Rede de diálogo e comunicação</p>	<p>-Encontrar canais de diálogo, interfaces, pontos de contato. Mas estávamos muito alinhados ao topo da hierarquia do ME (E6) -Estabelecer uma rede de comunicação entre todos e que funcionasse (E11)</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>B - Concepções dos Coordenadores da EAE sobre o seu posicionamento e da sua equipa face aos diretores das escolas e à Autarquia em face da forma como preparavam a sua atuação</p>		<p>-Articular - ligação e parceria. Aferir recursos de cada um dos intervenientes (E12).</p> <p>-Mediar, Informar, gerir e gerar consensos (E13).</p> <p>-Fazer pontes, ser facilitadores e coordenar. Coordenar no sentido de chegar á solução para os problemas. (E15).</p> <p>Resolução de problemas. Mas a relação era mais biunívoca escola/autarquias (E17).</p> <p>-Elo de ligação e proximidade. Os CEAE eram a presença do ME Com o fim das EAE as escolas disseram isto é um caos (E18).</p>
	B11.1.4 – mediadores.	<p>-Coordenadores =interlocutores (E2).</p> <p>Mediação. Facilitador (E7).</p> <p>-Papel de mediadores. Representante do ME que conhece o local e tem visão global da zona (E9).</p> <p>-Mediar e implementar práticas no terreno (E10).</p> <p>Mediadores e interlocutores e levar às escolas as políticas educativas. As escolas estão de pé atrás em relação às DREs e as EAE é que lhes dão suporte. Com o fim das EAE ninguém responde a ninguém (E16).</p> <p>-Papel de mediadores. Pôr água na fervura aqui e ali. (E19).</p>
	<p>B11.2 - Papel diferente.</p> <p>B11.2.1 - Mais competências.</p>	<p>O papel de mediação mas podia ser potenciado se tivesse mais competências. Houve uma indefinição da figura dos CEAE que foi um erro (E8)</p>

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.</p>	<p>C1 Os/As diretores/as das escolas e a sua formação.</p> <p>C1.1 – Tinham.</p> <p>C1.1.1 - Tinham formação na área da gestão.</p>	<p>Sim mas não chegava. Falta vocação (E1).</p> <p>-Sim (E2).</p> <p>-Sim (E3).</p> <p>-Sim. Mas há gestores com cursos e são maus e há outros sem curso e são bons (E4).</p> <p>-Sim (E5).</p> <p>-Nem todos (E6).</p> <p>-Tinham formação (E9).</p> <p>-Tinham formação (E10).</p> <p>-Sim tinham formação (E11).</p> <p>-Sim tinham de modo geral. Outros eram "só" professores (E12).</p> <p>-Tinham de um modo geral. Alguns, poucos, não (E13).</p> <p>-De um modo geral sim (E14).</p> <p>-De um modo geral sim (E15).</p> <p>-Tinham formação (E19).</p>
	<p>C2.1 - Não tinham.</p> <p>C2.1.1 - Eram só professores.</p>	<p>-Nem todos (E6).</p> <p>Não tinham formação específica. Tinham experiencia de gestão (E7).</p> <p>-Não tinham mas depois do 75/2008 foram-se actualizando (E8).</p> <p>-Sim tinham de modo geral. Outros eram "só" professores (E12).</p> <p>-Tinham de um modo geral. Alguns, poucos, não (E13)</p> <p>-Não (E16).</p> <p>-Não (de modo geral) (E17).</p> <p>-Não (de modo geral) (E18).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
	C2.1.2 - Na área das relações interpessoais.	-Em liderança, gestão, em relacionamento interpessoal (E12). -Administração e Gestão escolar e na área de relacionamento interpessoal (E13).
	C2.1.3 - Na área da liderança.	-Em liderança, em gestão, em relacionamento interpessoal (E12).
	C2.2 - Não porque já tinham	-Não muito diferente da que já possuíam (E5). -Agora já têm (E8). -De um modo geral já tinham formação (E9). -Nenhuma (E10). -Já tinham formação (E11). -Não necessitariam (E14). -Não precisavam, tinham conhecimentos e capacidade (E15). -Não necessitariam (E19).
	C2.3. Desconheço.	-Desconheço (E3). -Precisariam de mais formação. (E16).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.</p>	<p>C3 - Os diretores de escola e a razão da sua eleição.</p> <p>C3.1 – Antiguidade.</p>	<p>-Pelos docentes. Vinham de há muito tempo (E3).</p> <p>-Por continuidade (E5).</p> <p>-Antiguidade (E6).</p> <p>-Por continuidade e face ao projeto que apresentavam ao C.G. (E10).</p> <p>-Eram escolhidos alguns por continuidade outros porque já</p> <p>-Tinham formação (E11).</p> <p>-Por continuidade (E12).</p> <p>-Por continuidade ou porque não havia mais ninguém, por votação, por mérito. Havia casos que tinham a ver com Corporativismo (E13).</p> <p>-Antiguidade (E14).</p> <p>-Porque eram "gente" da escola e bem integrada na zona (E15).</p> <p>-Pela experiência. Já trabalhavam na escola. Ninguém queria ser diretor porque ser diretor era muito chato. Tinham de se centrar nos alunos e não nos professores. Para se gerir uma escola tem de se trabalhar muito mais. - Muitos professores não querem isso (E16).</p> <p>-Por continuidade ou grupos de influência. Muito "amiguismo" a funcionar (E18).</p>
	<p>C3.2 -Apoio dos professores.</p>	<p>-Apoio dos colegas (E2).</p> <p>-Pelos docentes. Vinham de há muito tempo (E3).</p> <p>-Desde que agradasse aos docentes tinha a reeleição garantida (E4).</p> <p>-Porque eram "gente" da escola e bem integrada na zona (E15).</p>
	<p>C3.3. -Apoio da autarquia.</p>	<p>-Muitas vezes por manipulação. Agora está diferente.Com a avaliação do pessoal docente, o porreirismo acabou. As Câmaras têm uma palavra a dizer em quem é director (E8)</p> <p>-Por votação. Uns com indicação da autarquia. Outros</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.	C3.3. -Apoio da autarquia.	porque iam para escolas problemáticas. (E9). -Por indicação da comunidade (E17).
	C3.4. Capacidade.	-Uma minoria tem jeito. Outros que podiam não estavam para aí virados (E1). -Simpatia e experiencia (E7). -Por continuidade ou porque não havia mais ninguém, por votação, por mérito. Havia casos que tinham a ver com corporativismo(E13).
	C3.5 – Não sei.	-Não sei (E19).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.</p>	<p>C4.1.2 – Deviam apresentar um currículo e submeter-se a uma entrevista.</p>	<p>-Não concordo. Deve haver apresentação de Candidatura sem projeto apresentado. Apreciação curricular e entrevista (E4).</p> <p>-O Diretor deveria candidatar-se e poderia ser um Professor de fora a fazê-lo. Aumentava a quota de professores no conselho geral. Todos os candidatos eram sufragados pelas escolas. Os dois mais votados iam ser sufragados no conselho geral (E13).</p> <p>-Não concordo têm que ter carreira, concorrer às vagas, curriculum para poderem ser escolhidos pela DREL e órgãos dos pais. Têm de ser responsabilizados pelos dinheiros (E17).</p> <p>-Já se fizeram várias experiências. Concordo com o concurso. O amiguismo continua. E esta é uma municipalização da educação (E18).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.	C4.1.3 – deviam ser eleitos pela formação e não pela experiencia.	-Não. O diretor não devia ser um órgão. Há um reforço do poder de gestão para criar um líder. Não deveria criar um "todo-poderoso" (E6). -Não. Deveriam ser eleitos pela formação e não pela experiencia (E7). -O Diretor deveria candidatar-se e poderia ser um Professor de fora a fazê-lo. Aumentava a quota de professores no conselho geral. Todos os candidatos eram sufragados pelas escolas. Os dois mais votados iam ser sufragados no conselho geral (E13). -Com o 75 era mais correto que agora. Mudava uma parte do conselho geral. Colocava mais prevalência nos professores e no PND. Com este conselho geral as pessoas são escolhidas por nada terem a ver com a escola (E14) -Não concordo com o modo de eleição e mudava a legislação. Deviam ter formação em gestão escolar. Nem todos servem para diretores de escola. Mudava o conselho geral. Tirava os representantes da comunidade educativa. Um conselho geral mais pequeno onde a componente da experiência de gestão tivesse maior peso (E16). -Não concordo têm que ter carreira, concorrer às vagas, curriculum para poderem ser escolhidos pela DREL e órgãos dos pais. Têm de ser responsabilizados pelos dinheiros (E17).
	C4.1.4 - Para que não existisse uma municipalização da educação.	-Concordo com o sistema de eleição dos diretores mas não concordo que o Presidente do C.G não deva ser uma pessoa fora da escola. Em termos de avaliação de desempenho é conflitual (E8) -Não. O Conselho Geral está muito politizado (E9) -O Conselho Geral não tem capacidade nem conhecimento

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.</p>	<p>C4.1.4 - Para que não existisse uma municipalização da educação.</p>	<p>suficiente para escolher o Diretor. NO CG os professores e os pais deviam de estar melhor representados. Temos de trazer os professores contentes. Não concordo totalmente com o modelo (E10).</p> <p>-O Diretor deveria candidatar-se e poderia ser um Professor de fora a fazê-lo. Aumentava a quota de professores no conselho geral. Todos os candidatos eram sufragados pelas escolas. Os dois mais votados iam ser sufragados no conselho geral (E13).</p> <p>-Com o 75 era mais correto que agora. Mudava uma parte do conselho geral. Colocava mais prevalência nos professores e no PND. Com este conselho geral as pessoas são escolhidas por nada terem a ver com a escola (E14).</p> <p>-Já se fizeram várias experiências. Concordo com o concurso. O amiguismo continua. E esta é uma municipalização da educação (E18).</p>
	<p>C4.2 – Sim concorda. C4.2.1 - Não sei.</p>	<p>-Sim e não. Há conselhos gerais manipulados em torno de um ou de outro docente. Eu mexeria alguma coisa nesta eleição (E2).</p> <p>-Concordo com o sistema de eleição dos diretores mas não concorda que o Presidente do C.G não deva ser uma pessoa fora da escola. Em termos de avaliação de desempenho é conflitual (E8).</p> <p>-Não estou certo da legislação. O sucesso da escola deve ter uma relação com quem a rodeia (E11).</p> <p>-Concorda e não tem opinião sobre como alterar (E12).</p>
	<p>C4.2.2 - Deixava como está ou não está por dentro do assunto.</p>	<p>-Sim, concorda (E1).</p> <p>-Sem opinião formada (E5).</p> <p>-Está fora do assunto (E15).</p> <p>-Concordo (E19).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.	C5 - É importante os diretores não terem componente letiva. C5.1 – concorda. C5.1.1 - requer muita disponibilidade.	-Devem poder optar. Contudo o trabalho de director tem muitas solicitações (E1). -Pensa que sim, mas serão sempre eles a tomar a decisão (E2). -Sim. Até porque não tem necessariamente de ser professor (E3). -Sim é importante não ter componente lectiva (E5). -Sim. É difícil ter turmas para um director (E6). -Sim (E7). -Considera importante que não tenham (E8). -É importante que não tenham componente letiva. Iam prejudicar os alunos. Falo com experiência própria (E9). -Não deve ter (E11). -Não deve ter componente lectiva (E12). -Acho importante que não tenham turmas (E13). -Muito importante não ter componente lectiva (E14). -Sim (E15). -Sim. Não deve ter (E16). -Sim. Devem ter carreira de director e ter formação para a gestão (E17). -Não deve ter componente lectiva (E18). -Não deve ter componente lectiva (E19).
	C5.2 Não concordo. C5.2.1 perdem a noção das aulas.	-Não seria mau ter uma turma (E4). -Deve ter uma turma para não estar fechado no gabinete. Deve andar na escola (E10).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
	C6.2 - Na área pedagógica	<p>-Todas (E1).</p> <p>-Concretizar o projeto educativo. Estimular o Corpo Docente (E2).</p> <p>-Gerir recursos; gerir conflitos e fomentar a estratégia de desenvolvimento da escola (E3).</p> <p>-Na área da gestão e no Pedagógico. Tem de saber delegar (E12).</p> <p>-Planeamento, organização e gestão da escola. Criar bom ambiente de trabalho (E17).</p> <p>-È importante e deve ser exercido na área pedagógica (E19).</p>
	C6.3 - Na área de orientação pedagógica e disciplinar.	<p>-Todas (E1).</p> <p>-Deve ser rigoroso, ter boa relação pessoal e ser competente. Deve aproveitar o melhor de cada um: professor; funcionários e alunos (E11).</p> <p>-Recursos humanos, disciplina e Resultados (E13). - Orientação pedagógica e Disciplinar (E14).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.	C7 Como era gerida a criação de salas para crianças NEE C7.1 Drelvt.	-Entidades Superiores que decidem mas será a escola que vê as suas necessidades (E1). -A Inspeção ou Direção Regional já que acabaram as EAE (E2). -Drelvt (E6). -Drelvt (E7). -Poucas vezes pela escola muitas vezes pela equipa (E8) -DREL sob propostas das escolas via EAE (E12). -Conselho Executivo com autorização da DRELVT (E15). -Deviam ser definidas pelo diretor mas era na drelvt e as EAE que decidiam (E16). -Propostas das escolas em conjunto com a autarquia e aceites e definidas pela drelvt (E19).
	C7.2 EAE.	-Poucas vezes pela escola muitas vezes pela equipa (E8) -A equipa (E10). -DREL sob propostas das escolas via EAE (E12). -Nos primeiros tempos o coordenador era ouvido. Depois foram as escolas. (E14). -Deviam ser definidas pelo diretor mas era na drelvt e as EAE que decidiam (E16). -As escolas diagnosticavam necessidades, EAE decidiam por maior número de casos. Era também discutido com os vereadores (E17). -O Agrupamento propunha. A equipa dava opinião e a DREL dava consentimento (E18).
	C7.3 Escolas e autarquias.	-Pelos escolas (E4). -Pelos escolas (E5). -Eram definidas pelo grupo de Educação Especial, pela Direção e com pressão da autarquia (E9). -Propostas das escolas em conjunto com a autarquia e

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.</p>	<p>C7.3 Escolas e autarquias.</p>	<p>aceites e definidas pela drelvt (E19). -Comissão Executiva e Autarquia (E13). -Nos primeiros tempos o coordenador era ouvido. Depois foram as escolas. (E14). -Conselho Executivo com autorização da DRELVT (E15). Escolas diagnosticavam necessidades, EAE decidiam por maior número de casos. Era também discutido com os vereadores (E17). -O Agrupamento propunha. A equipa dava opinião e a DREL dava consentimento (E18).</p>
	<p>C7.4 Não sabe.</p>	<p>-Não sabe (E3). -Não sabe (E11).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.	C8 Como era gerida a rede de oferta ao nível das NOP. C8.1 Drelvt/ outros.	-ANQ (E2). -As escolas e a drelvt (E7). -Pelos Centros de Formação face aos pedidos (E9). -Definido pelas escolas e pela equipa, articulado com o IEFP e autarquia (E12). -Pela equipa da DREL (E13). -CNO+DRELVT. Só era procurado para dar opinião. (E14). -Drelvt (E16). -DREL (E18).
	C8.2 EAE.	-Pela equipa mas muitas vezes a drel não tomava em linha de conta o que a EAE definia (E5). -A equipa (E10). -Definido pelas escolas e pela equipa, articulando com o IEFP e autarquia (E12). -Eu fazia um trabalho com empresas. Falava com os empregadores, via necessidades, lançava cursos com base nas necessidades e possibilidade de sucesso (E17).
	C8.3 Escolas autarquias.	-Escola (E1). -Diretor de escola em conjunto com empresas da zona e camara municipal (E4). -Escolas (E6). -As escolas e a drelvt (E7). -A Escola (E8). -Definido pelas escolas e pela equipa, articulado com o IEFP e autarquia (E12). -Diretor da escola (E15). -Escolas (E19).
	C8.4 Empresas.	-Diretor de escola em conjunto com empresas da zona e camara municipal (E4).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.</p>	<p>C 8.5 Não sabe.</p>	<p>-Não sabe. Não é do seu tempo de coordenador (E3). -Não sabe (E11).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.	C9 Identificar o papel do director de escola nas atividades .	-Ser rigoroso, com boa relação pessoal e competente. (E11). -Deve criar comissões, para atingir objetivos. Compete-lhe planear actividades (E12).
	C9.1 Critérios de avaliação.	
	C9.2 Normas de planeamento e estratégias.	-Planear actividades (E4). -Planear as actividades (E5). -Gestão dos recursos humanos. Elaboração do projeto educativo (E7). -Planeamento de actividades (E14). -Deve ser líder dos grupos no planeamento das actividades (E15). -Dirigir o planeamento das atividades. Tem de estar em tudo e não pode dizer que desconhece (E16). -Planeamento de actividades (E18).
	C9.3 Metas a atingir pelos alunos.	-O papel de decidir das metas (E9).
	C 9.4 Dirigir/ Liderar.	-Conhecer a escola (E1). -Intervir no Projeto Escolar em face do que previu para o mesmo (E2). -O mais descentralizado possível. Constituição de equipas em face dos recursos que tem (E3). Papel central em tudo (E6). -Gestão dos recursos humanos. Elaboração do projeto educativo (E7). -Deve saber abordar os professores (E10). -Ser rigoroso, com boa relação pessoal e competente. (E11). -Orientar e Coordenar. É o responsável pelo sucesso da sua escola. Deve escolher pessoas de confiança que permitam

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.</p>	<p>C 9.4 Dirigir/ Liderar.</p>	<p>atingir o sucesso. (E13).</p> <p>-Deve ser líder dos grupos no planeamento das actividades (E15).</p> <p>-Dirigir o planeamento das actividades. Tem de estar em tudo e não pode dizer que desconhece (E16).</p> <p>-O diretor não deve ir ao pedagógico. Deve ter um órgão consultivo. Os conselhos gerais deliberam e são órgãos de poder. (E17).</p> <p>-Deve trabalhar com o Conselho Pedagógico e acima de tudo deve propor (E19).</p>
	<p>C9.5. criar competências e potenciar os recursos dos professores.</p>	<p>-Intervir no Projeto Escolar em face do que previu com o mesmo (E2).</p> <p>-Criar consensos e responsabilizar os professores no planeamento das actividades e partilhar as decisões (E8).</p> <p>-Deve criar comissões, para atingir objetivos. Compete-lhe planear actividades (E12).</p> <p>-Orientar e Coordenar. É o responsável pelo sucesso da sua escola. Deve escolher pessoas de confiança que permitam atingir o sucesso. (E13).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
	C10 - Como eram aceites as sugestões dos coordenadores. C10.1 - Bem aceite. C10.1.1 - - Pacíficamente.	-Foi bem aceite. Embora por vezes não cumprissem o que era sugerido (E1). -Foi bem aceite. Melhor quando percebiam o papel das EAE. Estavam cansados de tanta inovação ao mesmo tempo. (E2). -Pacíficamente. Tinha de haver sensatez minha e dos diretores (E3). -Sim, era bem aceite. Nunca senti hostilidade (E4). -Algumas vezes eram aceites outras ignoradas (E9). -Muito bem aceite. Eu era correta e fui sempre muito bem tratada (E10). -Eram aceite. Havia contudo diretores que continuavam a fazer como sempre o tinham feito (E12). -Aceites (E14). -Eram aceite. Nunca dava ordem. Transmitia ordens (E18).

	C10.1.2 Em diálogo.	<p>-Sim eram aceites mesmo quando não concordavam com elas. Cediam à argumentação. Eram verdadeiros representantes do ME. Passava informação a todos em simultâneo (E5).</p> <p>-Foi bem aceite. Mas eu transmitia mais procedimentos e instruções da drelvt (E6).</p> <p>-Sempre muito bem aceite. Os diretores acreditavam que eram sugestões válidas para o sucesso da escola e não só porque eram medidas de política educativa que tinham de ser implementadas (E13).</p> <p>-Eram aceite na maioria das escolas. Noutras não queriam e não aceitavam. Havia contestação positiva. Quanto menos capacidade tinham mais nos afastavam do trabalho. (E15).</p> <p>-Eram aceites, mas depois não queriam dar aulas, nem ter responsabilidades ou prestar contas (E17).</p>
	C10.1.3 Procurava soluções	<p>Bem. Apontava soluções e escutava os professores na busca de soluções (E7).</p> <p>-Eram aceites quando as sugestões eram para ajudar. Quando eram para transmitir ordens não queriam saber (E8).</p> <p>-Algumas sim outras não. Era preciso desconstruir que "o gajo do gabinete" estava ali para complicar as coisas. Nós éramos a melhoria das práticas com a escola (E11).</p> <p>-De inicia com um silêncio quase gélido. Depois perceberam que precisavam das equipas que muitas vezes eram a tábua de salvação. Foi necessário colocá-los a partilhar problemas e ideias. (E16).</p>
	C10.1.4 Por uma questão de confiança	-Eram aceite por uma questão de confiança (E19).
	C10.2 Não aceite C10.2.1 Porque não	-Algumas sim outras não. Era preciso desconstruir que "o gajo do gabinete" estava ali para complicar as coisas. Nós

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

queriam receber ordens.		<p>éramos a melhoria das práticas com a escola (E11).</p> <p>-De início com um silêncio quase gélido. Depois perceberam que precisavam das equipas que muitas vezes eram a tábua de salvação. Foi necessário colocá-los a partilhar problemas e ideias. (E16).</p> <p>-Eram aceites, mas depois não queriam dar aulas, nem ter responsabilidades ou prestar contas (E17).</p>
C10.2.2 contestavam sempre.	Porque	<p>-Eram aceites na maioria das escolas. Noutras não queriam e não aceitavam. Havia contestação positiva. Quanto menos capacidade tinham mais nos afastavam do trabalho. (E15).</p>
C10.2.3 simplesmente ignoradas.	Eram	<p>-Foi bem aceite. Embora por vezes não cumprissem o que era sugerido (E1).</p> <p>-Eram aceites quando as sugestões eram para ajudar. Quando eram para transmitir ordens não queriam saber (E8).</p> <p>-Algumas vezes eram aceites outras ignoradas (E9).</p> <p>-Eram aceites. Havia contudo diretores que continuavam a fazer como sempre o tinham feito (E12).</p>

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>C - Posicionamento dos Coordenadores da EAE face à eleição dos diretores e orientação para o exercício do cargo de director de escola.</p>	<p>C11 -Diretor da escola como mediador pedagógico. C11.1 - Sim. C11.- 1.1 Com conhecimento.</p>	<p>-Sim em todos (E1). -Sim, pode e deve. O seu objetivo de ser o de fazer uma escola diferente por isso tem de ouvir (E2). -Tem de ser mediador se quiser ser bom director (E3). -Sim. Mas em muitas escolas não acontece (E6). -Deve ser um mediador (E8). -Pode e deve ser mediador (E13). -Sim deve ser mediador (E15). -Deve ser um mediador (E16). -Deve ser mediador (E17). -Deve ser mediador mas tem de ter conhecimento (E18).</p>
	<p>C11.1.2 - Papel principal no pedagógico.</p>	<p>-Sim em todos (E1). -Pode e deve ser mediador (E4). -O currículo é espartilhado (E7). -Sim pode ter essa função (E11). -Pode ser mediador mas o papel principal é no Pedagógico (E12). -Deve ser mediador (E14). -Pode e deve ser moderador (E19).</p>
	<p>C11.1.3 Com o objetivo de cumprir metas.</p>	<p>-Sim em todos (E1). -O diretor pode ajudar na mediação entre os professores. O diretor sabe que projeto quer para a sua escola. Sabe que metas têm a atingir e tem de lá chegar (E10).</p>
	<p>C11.2 Não</p>	<p>-Difícilmente é um mediador entre os professores (E5). -Não deve ser um mediador entre os professores (E9).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
D - Conceções/ representações dos Coordenadores da EAE sobre o clima de escola, retratado pelo funcionamento do conselho geral e conselho pedagógico.	D1 - Reuniões do conselho geral. D1.1 Periodicidade. D1.1.1. Não sabe.	-Nunca foi convidado (E5). -Não sabe (E6). -Não sei (E11). -Não sabe (E19).
	D1.1.2 - Só o estabelecido na legislação.	-Só Segundo a lei (E1). -Só o estritamente Necessário (E2). -De acordo com a lei (E3). -De vez em quando de acordo com o calendário (E4). Só de acordo com o previsto (E7). -Reunia de acordo com a lei. Só pontualmente através de pedido do diretor (E9). -O C.G.reunia por iniciativa do Diretor (E10). -De acordo com a lei (E12). -Reunia 3 vezes por ano (E13). -Segundo a lei (E14). -Por iniciativa da escola (E15). -Só o necessário. Não concordo com a forma como está o conselho geral. O diretor da escola não pode prestar contas a quem não lhe paga o ordenado tem de prestar contas a quem lhe paga o ME (E17). -Reunia por necessidade, por obrigatoriedade. Reunia por fases (E18).
	D1.1.3 - A título excepcional por vezes reunia.	-Reunia algumas vezes por iniciativa do coordenador (E8). -Reunia de acordo com a lei. Só pontualmente através de pedido do diretor (E9).
	D1.1.4 Não funcionavam.	-Não funcionavam (E16).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
D - Conceções/ representações dos Coordenadores da EAE sobre o clima de escola, retratado pelo funcionamento do conselho geral e conselho pedagógico.	D2 Conselho geral no início do ano: que metodologia. D2.1 Só o estabelecido na lei.	-Sim havia. As EAE não iam ao conselho geral (E1). -Sim, segundo a lei (E2). -Só o necessário (E4). -Sim havia reuniões de trabalho (E5). -Só as regulamentadas E7). -As estabelecidas pela lei (E8). -As pessoas não sabem qual o seu verdadeiro papel (E10). -Sempre os da lei (E12). -Reunia para organizar e apresentar o plano geral de atividades, distribuição de turmas, etc. (E13). -Segundo a lei (E14). -Só as previstas (E15). Só de acordo com o estabelecido (E16). -Sim (E17). -Os temas a ser tratados eram os que se prendiam com o início do ano letivo. Não influenciava a escola (E18).
	D2.2 Não sei.	-Desconhece (E3). -Não sabe (E6). -Não sabe (E9). -Não sei (E11). -Não sabe (E19).

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:**O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011**

Categorias	Subcategorias	Indicadores
D - Conceções/ representações dos Coordenadores da EAE sobre o clima de escola, retratado pelo funcionamento do conselho geral e conselho pedagógico.	D3 Conselho geral durante o ano. Funcionamento D3.1 Só o estabelecido na lei.	-Segundo a lei. Presidente do conselho geral convoca (E1). -Só o necessário (E2). -O Presidente do Conselho Geral convoca-o e agenda-o com os temas a tratar (E4). -Só as regulamentadas (E7). -As estabelecidas pela lei (E8). -O estabelecido na lei (E9). -Durante o ano era o mesmo. Só o estritamente necessário (E10). -De acordo com a lei (E12). -Durante o ano reuniam 3 vezes (E13). Segundo a lei (E14). -Quem as convocava era o Presidente Da Assembleia de escola. Os assuntos a tratar eram os regulamentados (E15). -Só de acordo com o estabelecido (E16). -Só as estritamente necessárias (E17). -De acorda com a Lei (E18).
	D3.2 - Assuntos a tratar.	-O Presidente do Conselho Geral Convoca-o e agenda-o com os temas a tratar (E4). -Quem as convocava era o Presidente Da Assembleia de escola. Os assuntos a tratar eram os regulamentados (E15).
	D3.3 - Não sei.	-Desconhece (E3). -Não sabe (E5). -Não sabe (E6). -Não é do meu tempo de coordenador e não sei (E11). -Não sabe (E19).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
D - Conceções/ Representações dos Coordenadores da EAE sobre o clima de escola, retratado pelo funcionamento do conselho geral e conselho pedagógico.	D4 – Coordenação do diretor do Conselho geral. D4.1 - Sim. D4.1.1.- Coordena os temas.	-O diretor da escola coordena o CG. Nalgum tema mais delicado ou especial. O presidente do CG é que dirige (E2). -Marca o tema. Continua a definir o que se trata no conselho geral (E4). -Toda (E7). -O Diretor da escola geralmente coordena os temas a abordar pelo C.G. (E9). -Faz toda a coordenação. Dos temas a bordar pelo C.G. (E10) -O diretor coordenava os temas a nível dos conteúdos. O diretor tomava muitas vezes as rédeas do conselho geral. (E12). -Coordena os tema a abordar (E13). -O diretor de escola coordena os temas a abordar (E16). -Coordena os tema a abordar pelo conselho geral (E17).
	D4.1.2 - Articula com presidente de conselho geral.	-O diretor da escola geralmente acertava com o Presidente do Conselho Geral os tema a abordar. O diretor por vezes era surpreendido com alguns temas que eram aflorados no CG sem agenda prévia. (E8). -Coordenava os tema a abordar pelo CG em conjunto com o presidente (E14). -Articula com o presidente do C.G. (E15). -Coordena se se der bem com o Presidente (E18).
	D4.1.3 - Desconhece	-Desconhece (E1). -Desconhece (E3). -Não sabe (E5). -Tinha influência mas não sei se coordenava (E6). -Não sabe (E11). -Não sabe (E19).

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
D - Conceções/ representações dos Coordenadores da EAE sobre o clima de escola, retratado pelo funcionamento do conselho geral e conselho pedagógico.	D5 - O conselho geral enquanto sucedâneo da Assembleia de Escola.	-Sim (E1). -Sim mas tem mais representantes da comunidade o que é bom (E2).
	D5.1 - Concorda e existe maior peso da autarquia e comunidade.	-Sim (E3). -Sim (E4). -Sim (E5). -Sim (E7). -Sim (E8). -Sim com um peso maior da autarquia (E9). -Sim (E10). -Sim (E12). -No início sim. Agora não (E13). -Sim (E14). -Sim. Lutei muito para mudar isso mas não tive sucesso (E16). -Sim (E17). -Sim (E18). -Sim. Só um pouco mais alargado (E19).
	D5.2 - Não concorda.	-Não. A legislação não parece ter esse cariz. A AE tinha um sentido mais representativo (E6). -No início sim. Agora não (E13). -Não. O diretor tem mais poder. (E15).
	D5.3 - Não sabe.	-Não sei (E11).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>D - Condições/representações dos Coordenadores da EAE sobre o clima de escola, retratado pelo funcionamento do conselho geral e conselho pedagógico.</p>	<p>D5.4 - O conselho geral enquanto órgão refém do director.</p> <p>D5.4.1 - Concorde?</p> <p>D5.4.1.1- Os diretores controlam o CG?</p>	<p>-Sim (E2).</p> <p>-Sim um pouco (E3).</p> <p>-Sim e não. Há casos em que são polos de conflito (E4).</p> <p>-Sim. Qualquer diretor que se preze controla o CG. Isso é mau para o sistema (E6).</p> <p>-Sim (E7).</p> <p>-Sim (E8).</p> <p>-Sim e também da autarquia (E9).</p> <p>-Sim um pouco mas isso até é bom Convém que o presidente do CG seja da confiança do diretor. Não devermos ter pequenos poderes instalados no conselho geral (E10).</p> <p>-Sim (E12).</p> <p>-Sim. Mas também há o contrário (E14).</p> <p>-Sim. Porque não sabem dar respostas aos problemas, nem percebem nada de orçamentos nem de projeto educativo. Os representantes da comunidade nada sabem. As autarquias nada sabem. O PND não tem capacidade de perceber o que quer que seja (E16).</p>
	<p>D5.4.2 Não concorda.</p> <p>D5.4.2.1.- É ao contrário.</p>	<p>-Não os diretores e que estão reféns do conselho de escola (E1).</p> <p>-Sim e não. Há casos em que são polos de conflito (E4).</p> <p>-Não. As direcções é que estão reféns do C. Geral (E13).</p> <p>-Sim. Mas também há o contrário (E14).</p> <p>-Não. O Conselho geral está refém do que quiser. O diretor é indicado pela comunidade. Há muitos concelhos onde só há uma escola. (E17).</p> <p>-Não as direcções é que estão reféns do conselho geral. È quem os elege (E18).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
D - Concepções/ representações dos Coordenadores da EAE sobre o clima de escola, retratado pelo funcionamento do conselho geral e conselho pedagógico.	D5.4.2.1. É ao contrário	-Não (E19).
	D5.4.2.2 Mais reféns dos professores.	-Não. Estão mais reféns dos professores (E5). -Não. De grupos de professores sim. (E15).
	D5.4.3. Não sabe.	-Não tenho ideias sobre o assunto (E11).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>E – Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.</p>	<p>E1 - Os diretores tomam as medidas necessárias para melhorar o sucesso educativo.</p> <p>E1.1. – Sim.</p> <p>E1.1.1 - Em face da avaliação externa.</p>	<p>-Sim, mas preocupa-se mais com o insucesso (E1).</p> <p>-Sim cada vez mais, nem que seja pela avaliação externa para corrigir alguns erros que persistem. (E2).</p> <p>-Sim tomam. Os diretores têm noção forte do serviço público (E5).</p> <p>-Sim. (E7).</p> <p>-Sim mas nem sempre lá chegam (E9).</p> <p>-Sim tomam (E13).</p> <p>-Sim (E14).</p> <p>-Sim (E15).</p> <p>-Sim. Ao nível da disciplina é que é mais difícil (E18).</p> <p>-Sim mas só as que têm consciência dessa necessidade. (E19).</p>
	<p>E1.1.2 - Em face da distribuição de serviço.</p>	<p>-Sim tomam. Escolhem os professores mais experientes para as turmas mais difíceis. Há avaliação no final dos anos sobre os resultados. (E12).</p> <p>-Sim. Têm de ter tempo para pensar nisso. Houve um tempo em que isso foi possível depois com a avaliação de desempenho (questão doentia) as escolas transtornaram-se (E17).</p> <p>-Sim. Ao nível da disciplina é que é mais difícil (E18).</p>
	<p>E.1.2 - Não.</p> <p>E.1.2.1 - Iniciativas na defensiva.</p>	<p>-Gostava de acreditar que sim, mas ... (E3).</p> <p>-Não (E4).</p> <p>-Não me parece (E6).</p> <p>-Podiam fazer melhor e com mais imaginação (E8).</p> <p>-Sim mas nem sempre lá chegam (E9).</p> <p>-Não. As iniciativas são tomadas na defensiva pelos professores. Devia haver mais reuniões gerais de diretores com os professores (E10).</p> <p>-Nem sempre. Nas escolas o discurso é diferente da prática. Discute-se muito mas fala-se pouco de educação.</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
	E.1.2.1 - Iniciativas na defensiva.	(E16) -Não querem assumir decisões. (E11)
	E1.2.2- Preocupam-se mais com o insucesso.	-Sim, mas preocupa-se mais com o insucesso (E1).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>E - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.</p>	<p>E2 Os diretores deram importância às metas a atingir pelo programa 2015.</p> <p>E2.1 - Muita.</p> <p>E2.1.1 - Tiveram que se mexer.</p>	<p>-Sim. Tiveram de pensar, tiveram de mexer. Já acham interessante. Para os mais conservadores foi um pretexto para mexer (E1).</p> <p>-Sim dos diretores e Não dos professores (E5).</p> <p>-Sim em termos teóricos, Em termos práticos não se viu grande coisa (E8).</p> <p>-Sim alteraram. O diretor tem de motivar os professores (E10).</p> <p>-Sim (E15).</p>
	<p>E2.1.2 - Tiveram de planear de outra forma.</p>	<p>-Sim para melhor nem que seja no subconsciente dos diretores (E2).</p> <p>-Sim. Contribuíram para uma maior responsabilização (E7).</p> <p>-Alteraram muito. Deram-lhes um trabalho feito que eles não sabiam como implementar. (E9).</p> <p>-Sim alteraram. Começaram a ter necessidade de planear não anualmente mas a curto e médio prazo (E12).</p> <p>-Sim inicialmente. Obrigaram os diretores a encontrar soluções. Depois foram-se modificando (E17).</p> <p>-Alteraram e assustaram-nos. Os diretores não ficaram muito satisfeitos com esta questão das metas. O EPIS funcionava em algumas escolas e ajudava (E18).</p>
	<p>E2.2 Pouca.</p> <p>E2.2.1 Pouco efeito sistémico.</p>	<p>-Pouco efeito sistémico e consistente. Há reprodução de práticas. Isso é um defeito (E3).</p> <p>-Sim em termos teóricos, Em termos práticos não se viu grande coisa (E8).</p>
	<p>E2.3 Não.</p>	<p>-Não. As dres deviam ter tomado essa questão nas suas mãos (E4).</p> <p>-Não. O professor típico na escola típica pensa: isto existe mas nós vamos fingir que pensamos que é bom</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
E - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.		mas não fazemos nada. (E6). -Não alteraram (E11). -Não (E13).
	E2.4 Não sabe.	-Sem opinião (E14). -Não tem noção (E19). -Não me posso pronunciar porque não são do meu tempo (E16).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>E - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.</p>	<p>E3 - Há decisões pedagógicas que se tomam na escola. E3.1 - Sim. E3.1.1 - Todas.</p>	<p>-Todas (E4). -Decisões pedagógicas e de gestão (E12). -Todas e mais algumas (E15). -Todas (E16). -Todas as decisões pedagógicas. O problema é o excesso de regulamentação. Há uma grande quantidade de legislação. (E18). -Todas as decisões pedagógicas (E19).</p>
	<p>E3.1.2 - Favoráveis aos professores.</p>	<p>-Muitas e favoráveis aos professores (E6).</p>
	<p>E3.1.3 - Constituição de turmas.</p>	<p>-Escolha ao nível de turmas e de professores. Distribuem as piores turmas pelos melhores professores para não terem aborrecimentos. (E5). -Decisões relativas ao número de alunos por turma, na colocação dos alunos, atitudes a tomar em determinadas áreas, atividades de clubes procurando o sucesso. (E13). -Feitura de horários e pouco mais. O espaço das escolas condiciona muita coisa até a feitura de turmas mais pequenas de PCA (E14).</p>
	<p>E3.1.4 Nível curricular.</p>	<p>-Formação de critérios; matrizes e supostamente deveriam aprovar currículos (E1). Tomam-se decisões Pedagógicas ao nível da aula com cada professor (E10).</p>
	<p>E3.1.5 Nível do grupo disciplinar.</p>	<p>-Sim, na questão pedagógica de articulação entre ciclos e entre colegas. Principalmente nas AEC (E2). As tomadas a nível dos grupos disciplinares. (E7).</p>
	<p>E3.2 Não. E3.2.1 Não se discute pedagogia na escola.</p>	<p>-Mais do que aquelas que se deviam e menos das que eram precisas. Há muito articulado e pouca prática pedagógica (E8).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
E - - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.	E3.3 - Poucas.	-Sem condições para as concretizar (E3). -Poucas (E9). -Na escola discute-se muito mas tomam-se poucas decisões de fundo a nível pedagógico. Relativamente às questões pedagógicas da inovação e do empreendedorismo não há discussão (E11). -Devia tomar-se quase todas as decisões pedagógicas, mas na verdade não se discute nem se define pedagogia. (E17).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
E - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos	E4.2 -Não tinham qualquer influência.	-Não. Estavam Sem condições para qualquer tipo de decisão (E3). -Não. Sem influência (E4). -Não. Sem influência com exceção das NOP (E5). -Não. As escolas faziam o que entendiam ser melhor para os seus alunos. (E6). -Tinham muita influência a nível curricular só em algumas escolas. Noutras eram arredados do caso. (E8). -Não tinham influência na tomada de decisões (E11). -Não (E12). -Nenhuma (E13). -Não tinham influência (E18). -Não tinham influência (E19).
	E4.3 Há muitos vícios instalados.	-Sim. Mas há muitos vícios instalados (E1). -Os Coordenadores de Departamento têm muita influência ao nível do Pedagógico. Podem ter uma importante força na decisão a nível curricular (E10).
	E4.4 Pouca.	-Pouca influência (E14).

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
E - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.	E5 - Havia supervisão dos CEAE sobre os diretores das escolas E5.1 - Sim. E5.1.1 - Eram representantes do ME.	-Sim havia alguma forma de supervisão em face do que era emanado da drel (E4). -O trabalho dos coordenadores era teoricamente ao lado do Sr. DREL .Éramos vistos como representantes do Ministério. Estávamos num patamar superior à escola (E11).
	E5.1.2 - Só acompanhavam e aconselhavam.	-Aconselhar e acompanhar. Não existia supervisão. A margem de autonomia das escolas alargou-se significativamente (E3).
	E5.1.3 - Supervisionavam indirectamente.	-Supervisão informal e depois momentos mais formais. Os elementos da equipa que passavam pelas escolas deixavam com estas uma ligação direta (E2). -Faziam uma supervisão não declarada (E9). -Os CEAE indirectamente supervisionavam. Não eram vistos como superiores hierárquicos. Eramos usados pelos diretores para chegar ao Sr. DREL (E10). -Mais no sentido do relacionamento com os diretores. Alguns viam como supervisão mas nunca foi esse o objectivo (E13). -Não havia supervisão. Os diretores sempre olharam para as equipas enquanto alguém que os podia ajudar (E14). -Era uma espécie de supervisão. Tinham a perceção junto dos professores de como os diretores viam as medidas (E15).
	E.5.2 -Não E5.2.1 - Eram independentes.	A articulação é numa linha que percebam que depende deles e da forma como pretendem desenvolver as ações. - Não há supervisão (E1). -Não havia muita supervisão (E5). -Totalmente independentes (E6). Independente. Colaborador e facilitador (E7).

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>E - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.</p>	<p>E5.2.1 Eram independentes.</p>	<p>-O coordenador não se sobrepunha a ninguém. Não havia supervisão. (E8).</p> <p>-Foram independentes. O trabalho dos CEAE nunca foi olhado com bons olhos ao nível da supervisão pelos diretores. Os professores fogem sempre a prestar contas.</p> <p>-Há muito facilitismo. As escolas deviam receber dinheiro para funcionarem e depois havia uma supervisão. Prestavam contas no final (E16).</p> <p>Dependendo do perfil do coordenado da EAE mas eram totalmente independentes (E17).</p> <p>-Totalmente independentes (E19).</p>
	<p>E5.2.2 Monitorizavam não supervisionavam.</p>	<p>-Não era visto como supervisão, mesmo nas monitorizações. Havia um patamar idêntico ao dos diretores de escola (E12).</p> <p>-Não havia supervisão. Havia necessidade de harmonizar procedimentos. Eramos procurados e dávamos respostas que resolvessem os problemas das escolas (E18).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
E - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.	E6 - Que importância tem a IGE na avaliação externa das escolas. E6.1 Importante.	-Muito positiva. Papel potenciador da evolução da própria escola. A IGE cria espaço para que seja validado o trabalho dos CEAE (E2). -A escola envolvia sempre a equipa nas avaliações; Convidava sempre o coordenador para o painel de abertura e para o encerramento dos trabalhos. O diretor via na equipa um aliado. O papel parece bom (E8). -Ou era muito bom ou muito mau. Dependia da equipa. Vi critérios muito diferentes (E9). -Acho que era importante. Embora conheça situações dispares (E11). -Importante. Nem sempre os relatórios coincidiam com o que conhecíamos e tínhamos documentado das escolas. Aqui os CEAE poderiam ter um papel mais interventivo. As práticas do ano eram muito diferentes das práticas de dois ou três dias em que a IGE estava na escola (E12). -Era bom agora é mau. Há mais penalização e menos colaboração (E13). -Melhorou substancialmente nos últimos anos. Passou de fiscalização para um papel mais pedagógico. Há um relatório público de avaliação o que é importante (E16). -Um papel importante. Tem de ser pela avaliação que se avaliam as escolas (E18). -Agora faz o que deve. Ser mais aconselhadora do que inspetiva (E19).
	E6.2 Pouco relevante/superficial.	-Muito discreto e distante. É volátil (E1). -Muito superficial. Muito a ouvir e pouco a ver o que as escolas faziam (E5).
	E6.2 Pouco relevante/superficial.	-Avaliação muito superficial. Deveria ter um papel de análise e desenvolvimento. Alguns inspetores tinham

Categorias	Subcategorias	Indicadores
E - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.		desconhecimento da organização do ministério (E7). -Mais inspeção de documentos do que pedagógica (E14). -O papel da IGE estava dependente do inspector (E15).
	E6.3 - Muito pobre.	-Lia os relatórios e parece-me que os inspetores não têm um conhecimento do terreno. (E6) -Muito pobre. Uma semana da IGE numa escola não dá para nada. Mascaram-se muitas situações (E10). -Melhorou substancialmente nos últimos anos. Passou de fiscalização para um papel mais pedagógico. Há um relatório público de avaliação o que é importante (E16).
	E6.4 - Mau.	-Mau papel. As escolas não são o que parecem. A IGE é muitas vezes "enganada" (E4). -Ou era muito bom ou muito mau. Dependia da equipa. - Vi critérios muito diferentes (E9). -Era bom agora é mau. Há mais penalização e menos colaboração. (E13). -Mau os diferentes modelos são maus. Fazem o diagnóstico sobre o que deve ser implementado face ao diagnosticado mas depois não agem obrigando a implementar as não conformidades (E17).
	E6.5 Desconhece	-Desconhece (E3).

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>E - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.</p>	<p>E7 - Que disponibilidade havia por parte dos diretores para assumirem os contratos de autonomia. E7.1 Total.</p>	<p>-Alguns sim e teriam feito um brilharete (E1). -Sim absolutamente com o objetivo de criar currículos e horários diferentes (E2). -Sim, mas têm uma visão muito napoleónica da administração. Querem autonomia mas depois estão sempre a perguntar como devem fazer. É um pouco esquizofrénico (E3). -Sim, mas eu defendo um conceito de charter schools - tipo Estados Unidos ou Austrália. Um pouco na base dos resultados alcançados. Tem de haver responsabilização (E4). -Sim, por várias razões (E5). -Muitos sim e há muito tempo (E8). -Sim mas só para os diretores mais esclarecidos. Eram 2 ou 3 nos meus 48. (E9). -Sim alguns. Mas não se de dar autonomia a todos. Um diretor que está constantemente com incertezas não pode ter autonomia. (E10). -Sim. Principalmente os bons (E13). -Sim, muitos (E15). -Os diretores estavam disponíveis para a autonomia. Estão ansiosos. Há direções que não estão preparadas. Nem todos gostam de prestar contas e de ser avaliados. Autonomia acarreta responsabilidade. O que falha no sistema é a avaliação. As pessoas têm medo da avaliação/ monitorização (E16). -Sim (E19).</p>
	<p>E7.2. Condicionada ao que fosse incluído.</p>	<p>-Muitos sim. Dependeria das condições (E6). -Sim, mas com mais recursos (E7). -Sim estavam disponíveis. Mas nem sempre queriam</p>

Categorias	Subcategorias	Indicadores
<p>E - Conhecimento dos Coordenadores de EAE acerca do processo de tomada de decisões, que visem a autonomia das escolas e os resultados escolares dos alunos.</p>		<p>tomar decisões. Depende da autonomia proposta (E11). -Sim estavam disponíveis mas com a condição de existirem mais verbas. Havia vontade de experimentar (E12).</p>
	E7.3 - Nenhuma.	<p>-Não. Não tinham nem coragem nem capacidade para o fazerem. Os mais preparados estavam com um pensamento quase utópico de fazer uma escola com um modelo que servisse a escola naquele momento (E14). -Eles não sabem o que isso é. Deviam-se estabelecer planos e depois organizarem-se com vista ao sucesso dos alunos. Há um diretor. Há um plano. Há um território e age-se em função disso. (E17). -Diziam que sim mas no fundo ninguém queria (E18).</p>

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

APÊNDICE I

**Quadro dos Presidentes de Conselho Executivo/CAP/Diretores entre o ano letivo
2005/2006 e 2010/2011**



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Presidentes de Conselho Executivo/CAP

Ano Letivo 2005/2006 – Escolas Básicas

Concelho	Escolas/Agrupamento	Presidente/Diretor
Alcochete	Escola Básica 2.3 El Rei D. Manuel I	Ana Fidalgo
Alcochete	Agrupamento. Horizontal de Escolas de Alcochete – I	Augusta Alves
Montijo	Agrupamento do Montijo- D. Pedro Varela	Nuno Peres
Montijo	Agrupamento Horizontal de Canha	Natália João
Montijo	Agrupamento Horizontal de Escolas da Atalaia	Aurora Sousa
Montijo	Agrupamento Horizontal de Escolas do Alto Estanqueiro	João Henriques
Montijo	Agrupamento de Pegões - 2,3 de Pegões	Isabel Santos
Palmela	Agrupamento. Horizontal Marateca /Poceirão	Nuno Palma
Palmela	Agrupamento de. Palmela - 2,3 Hermenegildo Capelo	Ana Serra
Palmela	Agrupamento José Maria dos Santos - Pinhal Novo	Natividade Azeredo
Sesimbra	Agrupamento de Escolas da Quinta do Conde - EBI/JI Quinta do Conde	Clara Almeida
Sesimbra	Agrupamento de Escolas Michelle Giacometti - 2,3/S Quinta do Conde	Manuela Barbas
Sesimbra	Agrupamento do Castelo - 2,3 Santana Sesimbra	Ercília Sampaio
Sesimbra	Agrupamento. Castelo Poente - 2,3 Navegador Rodrigues .Soromenho	Nuno Mantas
Setúbal	Agrupamento Horizontal dos Arcos	Célia Rodrigues
Setúbal	Agrupamento Horizontal João dos Santos	Natércia Morgado
Setúbal	Agrupamento. Cetóbriga - 2,3 Aranguez	Fernanda Oliveira
Setúbal	Agrupamento de Escolas Ordem de Santiago – Escola 2.3 Ana de Castro Osório	Solange Delicado
Setúbal	Agrupamento do. Bocage - 2,3 Barbosa du	Lígia Figueiredo

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

	Bocage	
Setúbal	Agrupamento. Luisa Todi - 2,3 Luísa Todi	António Baptista
Setúbal	Agrupamento de Azeitão - 2,3 Azeitão	M ^a . Clara Felix

Presidentes de Conselho Executivo/CAP

Ano Letivo 2005/2006 - Escolas Secundárias

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Secundária de Alcochete	António Caninhas
Montijo	Secundária Poeta Joaquim Serra	Avelino Soeiro
Montijo	Secundária Jorge Peixinho	António Castel- Branco
Palmela	Secundária de Palmela	Raul Cristóvão
Palmela	Secundária de Pinhal Novo	Óscar Agostinho
Setúbal	Secundária de Bocage	Maria José Oliveira
Setúbal	Secundária D.Manuel Martins	António Pina
Setúbal	Secundária D. João II	Ramiro Sousa
Setúbal	Secundária Sebastião da Gama	Adolfo Rocha
Setúbal	Secundária Lima de Freitas	Manuela Costeira

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:**O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011**

Presidentes de Conselho Executivo/CAP

Ano letivo 2006/2007 – Escolas Básicas

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Agrupamento de Escolas 2,3 El Rei D.Manuel I	Augusta Alves
Montijo	Agrupamento. Montijo- 2 D. Pedro Varela	Nuno Peres
Montijo	Agrupamento Horizontal de Escolas do Alto Estanqueiro	João Henriques
Montijo	Agrupamento Horizontal de Escolas da Atalaia	Aurora Sousa
Montijo	Agrupamento de Escolas de Pegões	Isabel Santos
Palmela	Agrupamento. Horizontal de Marateca e Poceirão	Nuno Palma
Palmela	Agrupamento. Palmela - 2,3 Hermenegildo Capelo	Ana Serra
Palmela	Agrupamento da Escola José Maria dos Santos Pinhal Novo	Maria Natividade Azeredo
Sesimbra	Agrupamento. Quinta Conde - EBI/JI Qt ^a do Conde	Clara Almeida
Sesimbra	Agrupamento Michelle Giacometti - 2,3/S Qt ^a do Conde	Manuela Barbas
Sesimbra	Agrupamento de Escolas do Castelo - 2,3 Santana	Ercília Sampaio
Sesimbra	Agrupamento Castelo Poente - 2,3 Navegador Rodrigues Soromenho	Nuno Mantas
Setubal	Agrupamento. Cetóbriga - 2,3 Aranguez	Fernanda Oliveira
Setubal	Agrupamento. Lima. de Freitas - 2,3/S Lima de Freitas	Paula Soeiro
Setúbal	Agrupamento. Bocage - 2,3 Barbosa du Bocage	Lígia Figueiredo
Setúbal	Agrupamento. Luísa Todi - 2,3 Luísa Todi	António Baptista
Setúbal	Agrupamento de Escolas da Bela Vista	Solange Delicado
Setúbal	Agrupamento. De Azeitão - 2,3 Azeitão	M ^a . Clara Felix

Presidentes de Conselho Executivo/CAP

Ano letivo 2006/2007 – Escolas Secundárias

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Secundária de Alcochete	António Caninhas
Montijo	Secundária Poeta Joaquim Serra	Avelino Duarte
Montijo	Secundária Jorge Peixinho	António Castel-Branco
Palmela	Secundária de Palmela	Raul Cristóvão
Palmela	Secundária de Pinhal Novo	Óscar Agostinho
Sesimbra	Secundária de Sampaio	Rui do Bem
Setúbal	Secundária de Bocage	Maria José Oliveira
Setúbal	Secundária D.Manuel Martins	António Pina
Setúbal	Secundária D. João II	Ramiro Sousa
Setúbal	Secundária Sebastião da Gama	Adolfo Rocha

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:**O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011**

Presidentes de Conselho Executivo/CAP

Ano letivo 2007/2008 – Escolas Básicas

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Agrupamento de Alcochete - 2,3 El Rei D.Manuel I	Augusta Alves
Alcochete	Agrupamento do. Montijo- 2 D. Pedro Varela	Nuno Peres
Montijo	Agrupamento de Pegões - 2,3 de Pegões	Jorge Romão
Montijo	Agrupamento de Escolas Marateca/Poçoirão	Nuno Palma
Montijo	Agrupamento de Palmela - 2,3 Hermenegildo Capelo	Ana Serra
Montijo	Agrupamento José Maria dos Santos - 2,3 Pinhal Novo	Guilhermina Ramos
Montijo	Agrupamento da Qtª Conde - EBI/JI Qtª do Conde	Clara Almeida
Palmela	Agrupamento Michelle .Giacometti - 2,3/S Qtª do Conde	Eduardo Cruz
Palmela	Agrupamento do Castelo - 2,3 Santana	Jorge Paulo
Palmela	Agrupamento Castelo Poente - 2,3 Nav. R.Soromenho	Ana Paula Neto
Sesimbra	Agrupamento de Cetóbriga - 2,3 Aranguez	Fernanda Oliveira
Sesimbra	Agrupamento Lima de Freitas - 2,3/S Lima de Freitas	Dina Fernandes
Sesimbra	Agrupamento. Bocage - 2,3 Barbosa du Bocage	Lígia Figueiredo
Sesimbra	Agrupamento Luisa.Todi - 2,3 Luísa Todi	António Baptista
Setúbal	Agrupamento Ordem de .Sant'iago - 2,3	Solange Delicado
Setúbal	Agrupamento de Azeitão - 2,3 Azeitão	Mª. Clara Felix

Presidentes de Conselho Executivo/CAP

Ano letivo 2007/2008 – Escolas secundárias

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Secundária de Alcochete	António Caninhas
Montijo	Secundária Poeta Joaquim Serra	Helena Lourenço
Montijo	Secundária Jorge Peixinho	António Castel-Branco
Palmela	Secundária de Palmela	Raul Cristóvão
Palmela	Secundária de Pinhal Novo	Graciela Ferreira
Sesimbra	Secundária de Sampaio	Rui do Bem
Setúbal	Secundária de Bocage	Maria José Oliveira
Setúbal	Secundária D.manuel Martins	António Pina
Setúbal	Secundária D. João II	Ramiro Sousa
Setubal	Secundária Seb. Da gama	Conceição Crispim

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:**O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011**

Presidentes de Conselho Executivo/CAP/Diretores

Ano letivo 2008/2009 – Escolas Básicas

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Agrupamento de Alcochete El Rei D.Manuel I	Augusta Alves
Montijo	Agrupamento de Montijo- 2 D. Pedro Varela	Nuno Peres
Montijo	Agrupamento de Pegões - 2,3 de Pegões	Jorge Romão
Palmela	Agrupamento de Marateca/Poceirão - José Sramago	Manuela Costeira
Palmela	Agrupamento de Palmela - 2,3 Hermenegildo Capelo	Ana Serra
Sesimbra	Agrupamento José Maria dos Santos Pinhal Novo	Guilhermina Ramos
Sesimbra	Agrupamento da Qtª Conde - EBI/JI Qtª do Conde	Clara Almeida
Sesimbra	Agrupamento Michelle Giacometti - 2,3/S Qtª do Conde	Eduardo Cruz
Sesimbra	Agrupamento da Boa Água - Quinta do Conde	Nuno Mantas
Sesimbra	Agrupamento do Castelo - 2,3 Santana	Jorge Paulo
Sesimbra	Agrupamento do Castelo Poente - 2,3 Nav. R.Soromenho	Ana Paula Neto
Setúbal	Agrupamento de Cetóbriga - 2,3 Aranguez	Fernanda Oliveira
Setúbal	Agrupamento de Escolas Lima de Freitas	Dina Fernandes
Setúbal	Agrupamento de Bocage - 2,3 Barbosa du Bocage	Lígia Figueiredo
Setúbal	Agrupamento Luisa.Todi - 2,3 Luísa Todi	António Baptista
Setúbal	Agrupamento Ordem de Sant'iago - 2,3 Bela Vista	Pedro Florêncio
Setúbal	Agrupamento de Azeitão - 2,3 Azeitão	Mª. Clara Felix

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Presidentes de Conselho Executivo/CAP/Diretores

Ano letivo 2008/2009 – Escolas Secundárias

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Secundária de Alcochete	Aida Lopes
Montijo	Secundária Poeta Joaquim Serra	Helena Lourenço
Montijo	Secundária Jorge Peixinho	José Evangelista
Palmela	Secundária de Palmela	Deolinda Ferreira
Palmela	Secundária de Pinhal Novo	Celeste Oliveira
Sesimbra	Secundária de Sampaio	Rui do Bem
Setúbal	Secundária de Bocage	Maria José Oliveira
Setúbal	Secundária D.Manuel Martins	Maria Isabel Araújo
Setúbal	Secundária D. João II	Ramiro Sousa
Setúbal	Secundária Sebastião da Gama	Conceição Crispim

Presidentes de Conselho Executivo/CAP/Diretores

Ano letivo 2009/2010 – Escolas Básicas

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Agrupamento de Alcochete - 2,3 El Rei D.Manuel I	Augusta Alves
Montijo	Agrupamento do Montijo- 2 D. Pedro Varela	Nuno Peres
Montijo	Agrupamento de Pegões - 2,3 de Pegões	Jorge Romão
Palmela	Agrupamento Marateca/Poceirão - José Sramago	Manuela Costeira
Palmela	Agrupamento de Palmela - 2,3 Hermenegildo Capelo	Ana Serra
Palmela	Agrupamento José Maria dos.Santos - Pinhal Novo	Guilhermina Ramos
Sesimbra	Agrupamento da Quinta do Conde - EBI/JI Quinta do Conde	Clara Almeida
Sesimbra	Agrupamento Michelle Giacometti - 2,3/S Quinta do Conde	Eduardo Cruz
Sesimbra	Agrupamento da Boa Água - Quinta do Conde	Nuno Mantas
Sesimbra	Agrupamento do Castelo - 2,3 Santana	Jorge Paulo
Sesimbra	Agrupamento Castelo Poente - 2,3 Navegador Rodrigues Soromenho	Ana Paula Neto
Setúbal	Agrupamento de Cetóbriga - 2,3 Aranguez	Fernanda Oliveira
Setúbal	Agrupamento Lima de Freitas - 2,3/S Lima de Freitas	Dina Fernandes
Setúbal	Agrupamento de Bocage - 2,3 Barbosa du Bocage	Lígia Figueiredo
Setúbal	Agrupamento Luisa.Todi - 2,3 Luísa Todi	António Baptista
Setúbal	Agrupamento Ordem de Sant'iago - 2,3 Bela Vista	Pedro Florêncio
Setúbal	Agrupamento de Azeitão - 2,3 Azeitão	M ^a . Clara Felix

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Presidentes de Conselho Executivo/CAP/Diretores

Ano letivo 2009/2010 – Escolas Secundárias

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Secundária de Alcochete	Aida Lopes
Montijo	Secundária Poeta Joaquim Serra	Helena Lourenço
Montijo	Secundária Jorge Peixinho	José Evangelista
Palmela	Secundária de Palmela	Deolinda Ferreira
Palmela	Secundária de Pinhal Novo	Celeste Oliveira
Sesimbra	Secundária de Sampaio	Rui do Bem
Setúbal	Secundária de Bocage	Maria José Oliveira
Setúbal	Secundária D.Manuel Martins	Maria Isabel Araújo
Setúbal	Secundária D. João II	Ramiro Sousa
Setúbal	Secundária Sebastião da Gama	Conceição Crispim

Presidentes de conselho executivo/CAP/Diretores

Ano letivo 2010/2011 – Escolas Básicas

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Agrupamento de Alcochete - 2,3 El Rei D.Manuel I	Augusta Alves
Montijo	Agrupamento de Montijo- 2 D. Pedro Varela	Nuno Peres
Montijo	Agrupamento de Pegões - 2,3 de Pegões	Jorge Romão
Palmela	Agrupamento Marateca/Poceirão - José Saramago	Manuela Costeira
Palmela	Agrupamento de Palmela - 2,3 Hermenegildo Capelo	Ana Serra
Palmela	Agrupamento José Maria dos Santos- 2,3 Pinhal Novo	Guilhermina Ramos
Sesimbra	Agrupamento da Quinta do Conde - EBI/JI Quinta do Conde	Clara Almeida
Sesimbra	Agrupamento Michelle Giacometti - 2,3/S Quinta do Conde	Eduardo Cruz
Sesimbra	Agrupamento da Boa Água - Quinta do Conde	Nuno Mantas
Sesimbra	Agrupamento do Castelo - 2,3 Santana	Jorge Paulo
Sesimbra	Agrupamento Castelo Poente - 2,3 Nav. Rodrigues.Soromenho	Ana Paula Neto
Setúbal	Agrupamento de Cetóbriga - 2,3 Aranguez	Fernanda Oliveira
Setúbal	Agrupamento Lima de Freitas - 2,3/S Lima de Freitas	Dina Fernandes
Setúbal	Agrupamento de Bocage - 2,3 Barbosa du Bocage	Lígia Figueiredo
Setúbal	Agrupamento LuisaTodi - 2,3 Luísa Todi	António Baptista
Setúbal	Agrupamento Ordem de .Sant'iago - 2,3 Bela Vista	Pedro Florêncio
Setúbal	Agrupamento de Azeitão - 2,3 Azeitão	M ^a . Clara Felix

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Presidentes de conselho executivo/CAP/Diretores

Ano letivo 2010/2011 – Escolas Secundárias

Concelho	Escola	Diretor/a
Alcochete	Secundária de Alcochete	Aida Lopes
Montijo	Secundária Poeta Joaquim Serra	Helena Lourenço
Montijo	Secundária Jorge Peixinho	José Evangelista
Palmela	Secundária de Palmela	Deolinda Ferreira
Palmela	Secundária de Pinhal Novo	Celeste Oliveira
Sesimbra	Secundária de Sampaio	Rui do Bem
Setúbal	Secundária de Bocage	Maria José Oliveira
Setúbal	Secundária D.Manuel Martins	Maria Isabel Araújo
Setúbal	Secundária D. João II	Ramiro Sousa
Setúbal	Secundária Sebastião da Gama	Conceição Crispim

APÊNDICE J

Carta ao diretor



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Exmo.(a) Sr.(a) Diretor de Agrupamento/Escola

Antes de mais queira aceitar os meus melhores cumprimentos. Decidi em 2008 inscrever uma tese de doutoramento, na Universidade de Évora no ramo das Ciências da Educação. Entretanto, durante o tempo em que estive na função de Coordenador da Equipa de Apoio às escolas da Península de Setúbal Sul, não tive oportunidade de a desenvolver.

O regresso à escola permite-me neste momento ter a revisão da literatura já efectuada e poder passar desde já para a fase das entrevistas e dos questionários. As entrevistas serão efectuadas junto de todos os ex- Coordenadores de equipa de Apoio às escolas da DRELVT entre 2005 e 2011. Os questionários destinam-se a todos os diretores, ex-diretores, Presidentes e ex-presidentes de Comissões Administrativas Provisórias, e ex – Presidentes de Conselho Executivo, no mesmo período de tempo, dos concelhos em que a EAE trabalhava.

A tese subordina-se ao tema: “A função das Equipas de Apoio às Escolas no contexto da implementação de medidas de política educativa”.

A Orientadora da tese é a Professora Doutora Marília Favinha, do Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora.

Tal como refiro na primeira página do questionário, este visa exclusivamente recolher informação no âmbito da investigação desta tese. Algumas questões referem-se a aspectos educativos posteriores à sua presença como dirigente escolar, pelo que deixo ao seu critério a pronuncia sobre as mesmas.

Neste contexto, muito agradeço a sua disponibilidade para responder ao questionário em anexo e que o devolva, preferencialmente, num prazo de três semanas, para o mesmo endereço eletrónico.

Com os melhores cumprimentos

José Carlos Sousa

Email – j.matias.sousa @gmail.com

Tel; 216050624; Telm: 962532247

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

APÊNDICE K

Carta ao Presidente da CAP



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Exmo.(a) Sr.(a) ex - Presidente da Comissão Administrativa Provisória

Antes de mais queira aceitar os meus melhores cumprimentos. Decidi em 2008 inscrever uma tese de doutoramento, na Universidade de Évora no ramo das Ciências da Educação. Entretanto, durante o tempo em que estive na função de coordenador da equipa de apoio às escolas da Península de Setúbal Sul, não tive oportunidade de a desenvolver.

O regresso à escola permite-me neste momento ter a revisão da literatura já efectuada e poder passar desde já para a fase das entrevistas e dos questionários. As entrevistas serão efectuadas junto de todos os ex- Coordenadores de equipa de Apoio às escolas da DRELVT entre 2005 e 2011. Os questionários destinam-se a todos os diretores, ex-diretores, Presidentes e ex-presidentes de Comissões Administrativas Provisórias, e ex – Presidentes de conselho executivo, no mesmo período de tempo, dos concelhos em que a EAE trabalhava.

A tese subordina-se ao tema: “A função das Equipas de Apoio às Escolas no Contexto da Implementação de Medidas de Política Educativa”.

A Orientadora da tese é a Professora Doutora Marília Favinha, do departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora.

Tal como refiro na primeira página do questionário, este visa exclusivamente recolher informação no âmbito da investigação desta tese. Algumas questões referem-se a aspectos educativos posteriores à sua presença como dirigente escolar, pelo que deixo ao seu critério a pronuncia sobre as mesmas.

Neste contexto, muito agradeço a sua disponibilidade para responder ao questionário em anexo e que o devolva, preferencialmente, num prazo de três semanas, para o mesmo endereço eletrónico.

Com os melhores cumprimentos

José Carlos Sousa

Email – j.matias.sousa @gmail.com

Tel; 216050624; Telm: 962532247

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

APÊNDICE L

Carta ao Presidente do Conselho Executivo



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Exmo.(a) Sr.(a) ex- Presidente do Conselho Executivo

Antes de mais queira aceitar os meus melhores cumprimentos. Decidi em 2008 inscrever uma tese de doutoramento, na Universidade de Évora no ramo das Ciências da Educação. Entretanto, durante o tempo em que estive na função de coordenador da equipa de apoio às escolas da Península de Setúbal Sul, não tive oportunidade de a desenvolver.

O regresso à escola permite-me neste momento ter a revisão da literatura já efectuada e poder passar desde já para a fase das entrevistas e dos questionários. As entrevistas serão efectuadas junto de todos os ex- Coordenadores de equipa de Apoio às escolas da DRELVT entre 2005 e 2011. Os questionários destinam-se a todos os diretores, ex-diretores, Presidentes e ex-presidentes de Comissões Administrativas Provisórias, e ex – Presidentes de conselho executivo, no mesmo período de tempo, dos concelhos em que a EAE trabalhava.

A tese subordina-se ao tema: “A função das Equipas de apoio às escolas no contexto da implementação de medidas de politica educativa”.

A Orientadora da tese é a Professora Doutora Marília Favinha, do departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora.

Tal como refiro na primeira página do questionário, este visa exclusivamente recolher informação no âmbito da investigação desta tese. Algumas questões referem-se a aspectos educativos posteriores à sua presença como dirigente escolar, pelo que deixo ao seu critério a pronuncia sobre as mesmas.

Neste contexto, muito agradeço a sua disponibilidade para responder ao questionário em anexo e que o devolva, preferencialmente, num prazo de três semanas, para o mesmo endereço eletrónico.

Com os melhores cumprimentos

José Carlos Sousa

Email – j.matias.sousa @gmail.com

Tel; 216050624; Telm: 962532247

POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

ANEXOS



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

ANEXO I

Despacho de Nomeação dos Coordenadores das EAE



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Despacho n.º 5

Considerando o disposto no artigo 16.º do Decreto-Lei n.º 213/2006, de 27 de Outubro, e ao abrigo do artigo 6.º do Decreto Regulamentar n.º 31/2007, de 29 de Março, determino a criação das seguintes equipas de apoio às escolas, designando os respectivos coordenadores:

1. Lisboa – concelho de Lisboa:

Mestre Rosária de Jesus Cardoso Heitor Alves, professora do QE da Escola Básica do 1.º Ciclo N.º 2 de Massamá.

2. Concelhos de Cascais e Sintra:

Licenciado Manuel de Jesus Magalhães da Rocha, professor do QZP do Oeste.

3. Concelhos de Amadora e Oeiras:

Licenciado Nuno Jorge Queiroz Correia, professor do QZP do Tâmega.

4. Concelhos de Loures, Odivelas e Vila Franca de Xira:

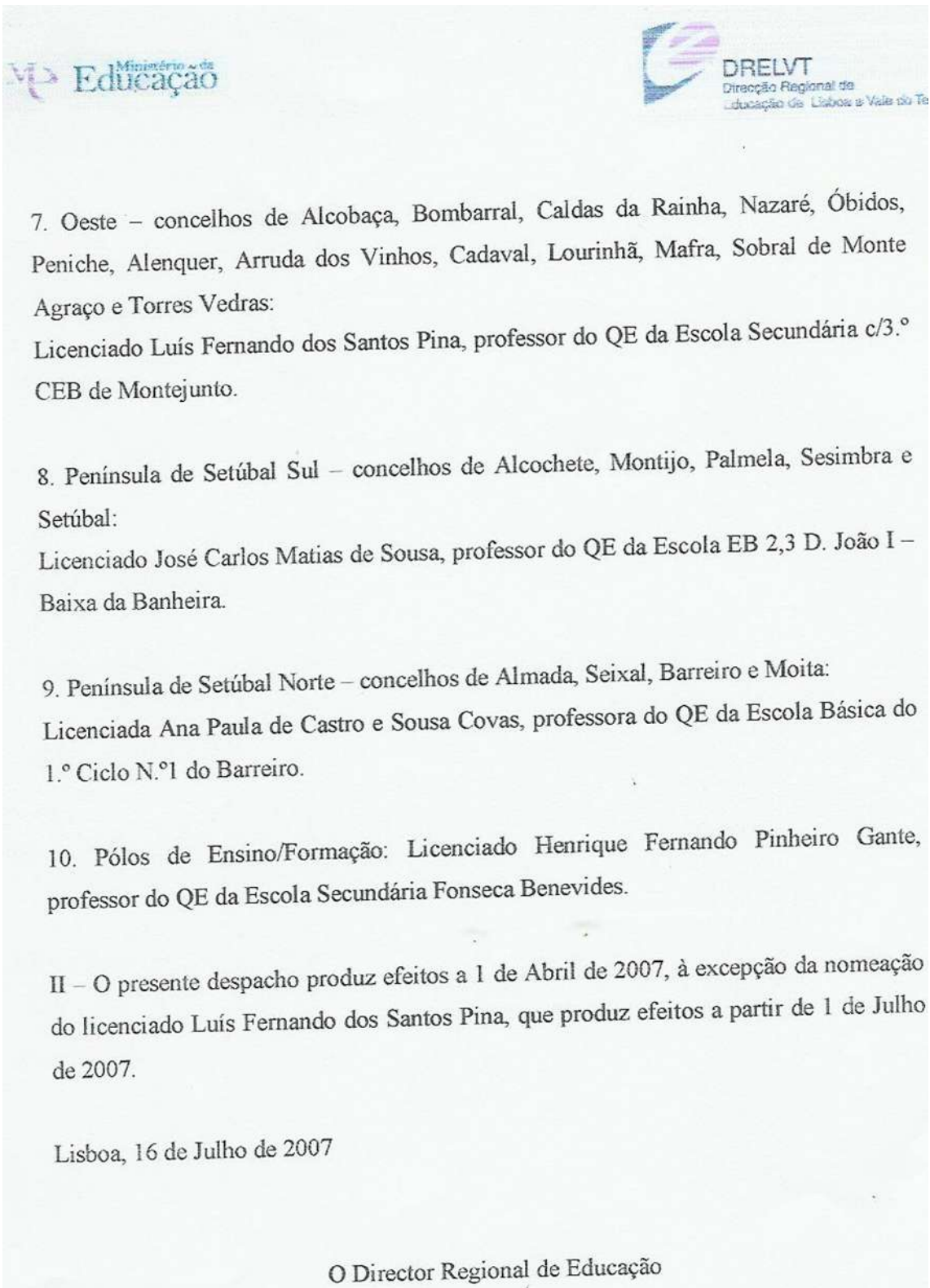
Licenciado Rui Manuel Marques Lourenço, professor do QE da Escola Secundária José Cardoso Pires – Santo António dos Cavaleiros.

5. Médio Tejo – concelhos de Abrantes, Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Sardoal, Tomar, Torres Novas, Vila Nova da Barquinha e Ourém:

Licenciado Paulo Alexandre Mourinho Arsénio, professor do QE da Escola Básica de 2,3 Ciclos D. Afonso, IV Conde de Ourém.

6. Lezíria do Tejo – concelhos de Azambuja, Almeirim, Alpiarça, Benavente, Cartaxo, Chamusca, Coruche, Golegã, Rio Maior, Salvaterra de Magos e Santarém:

Mestre Eduardo Ramos de Oliveira, professor do QE da Escola EB 2,3 de Mem Ramires.



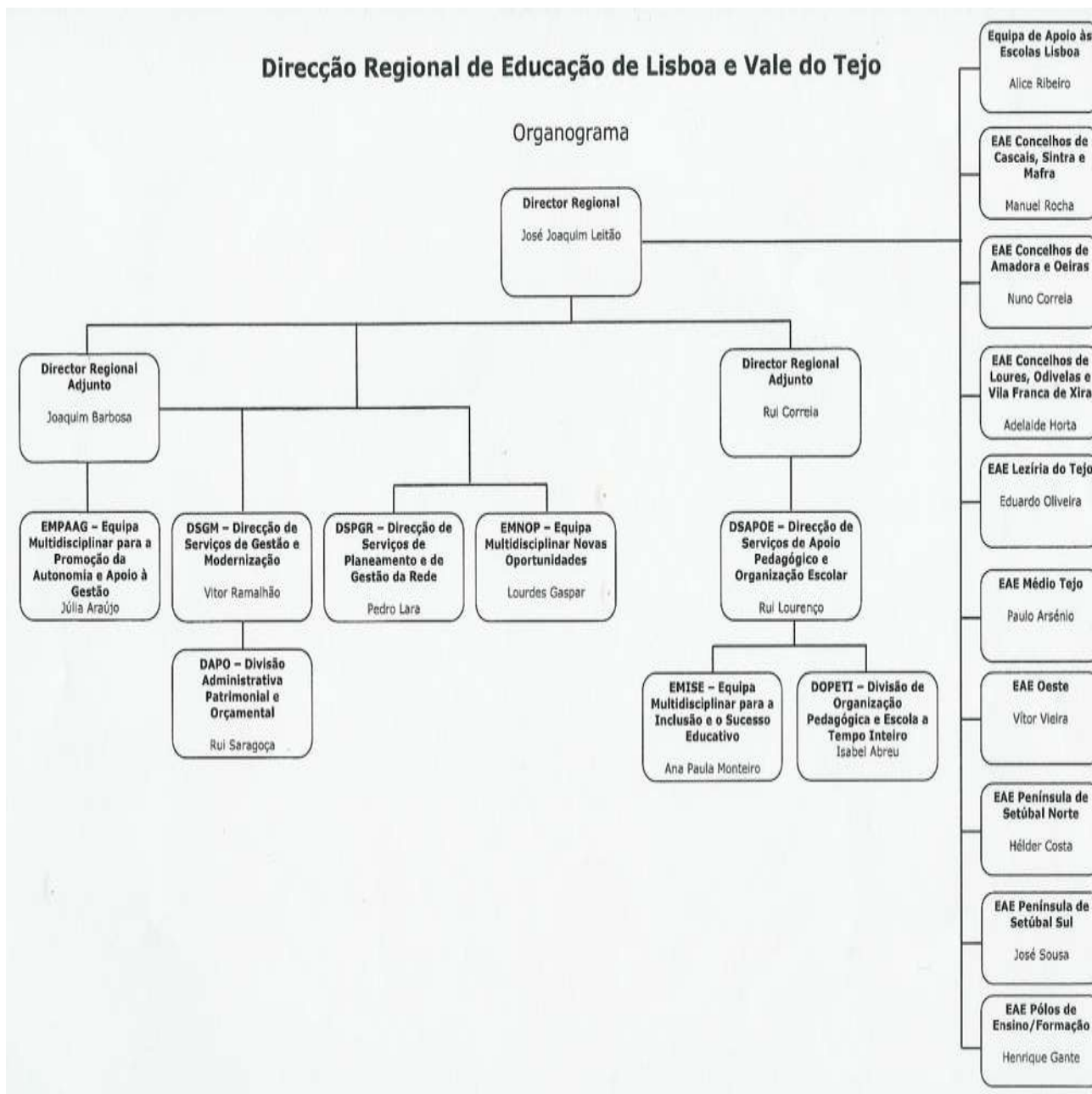
ANEXO II

**Estrutura orgânica da DRELVT 2007– Posicionamento dos coordenadores das
EAE**



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

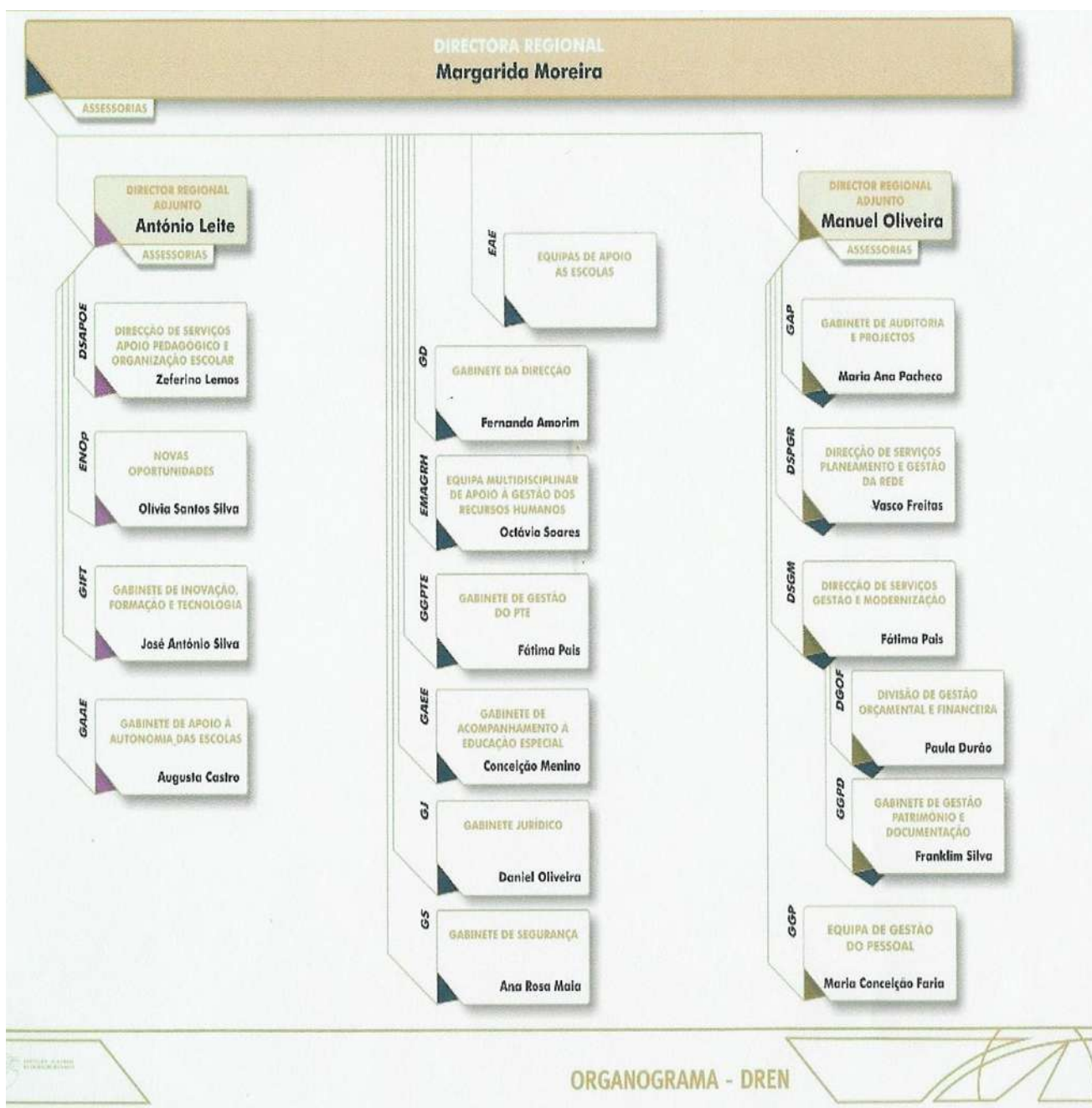
ANEXO III

Estrutura orgânica da DREN (2007)- Posicionamento dos coordenadores das EAE



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

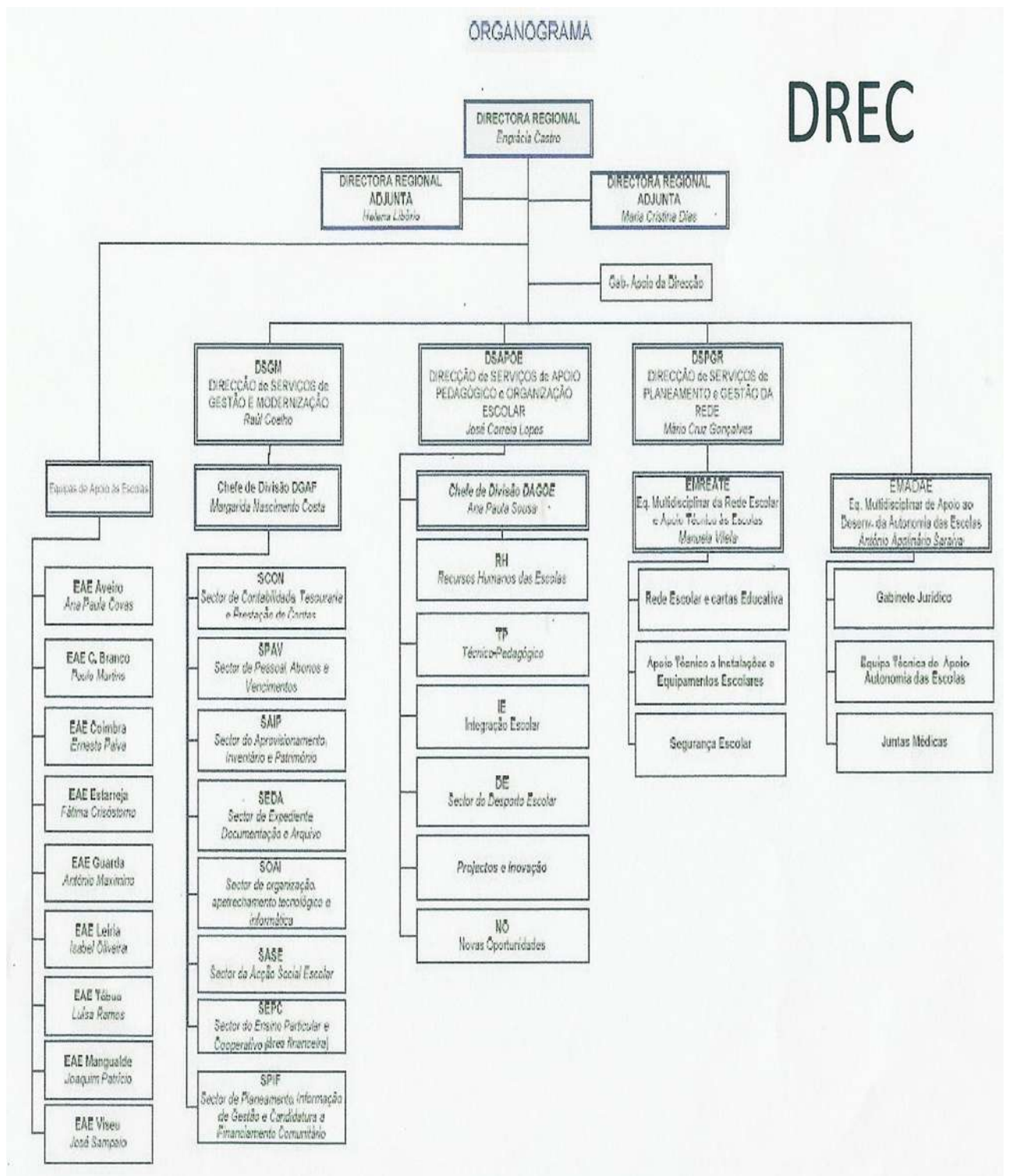
ANEXO IV

**Estrutura orgânica da DREC (2007) - Posicionamento dos coordenadores das
EAE**



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

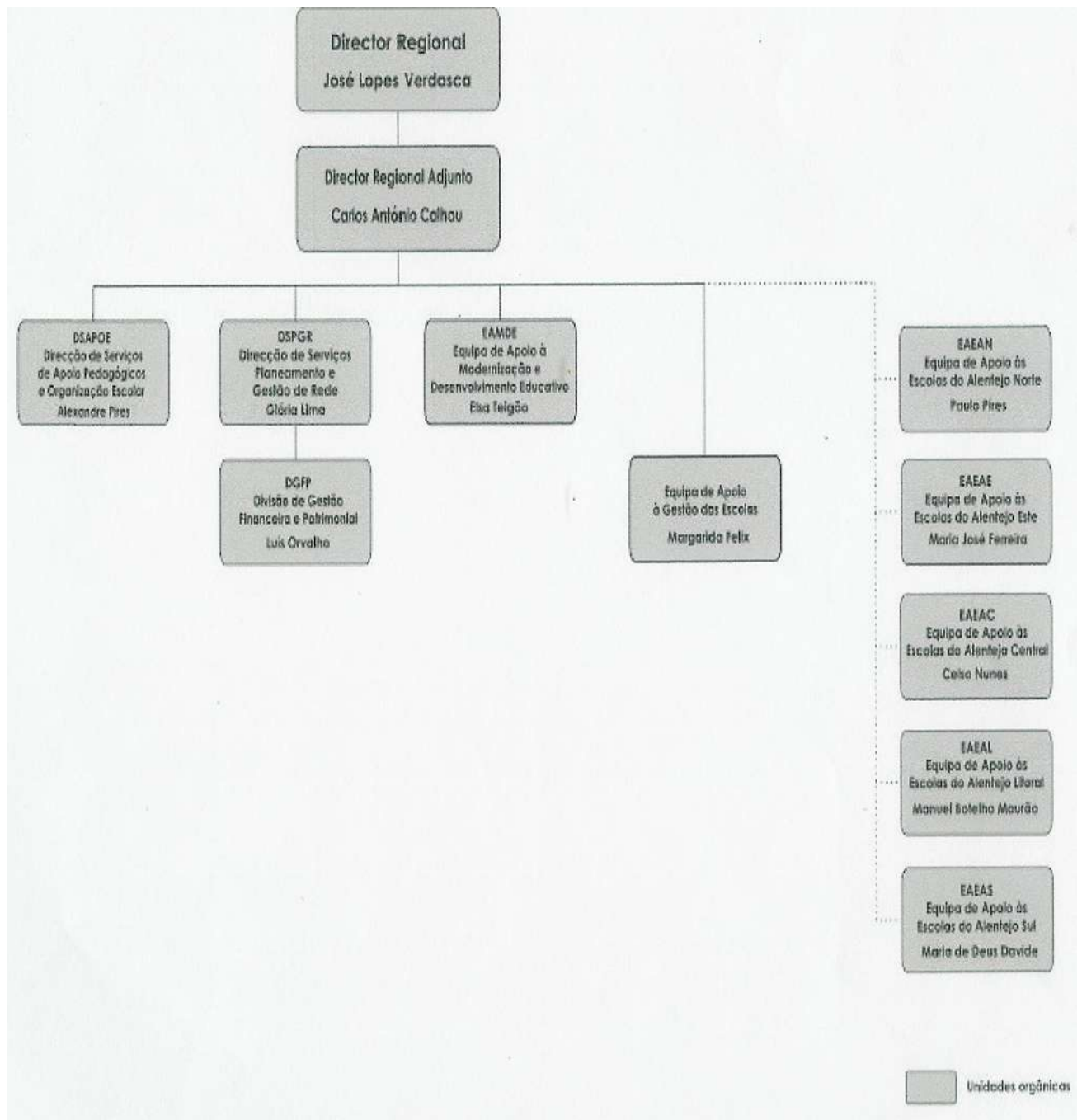
ANEXO V

**Estrutura orgânica da DREAl (2007)- Posicionamento dos coordenadores das
EAE**



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

ANEXO VI

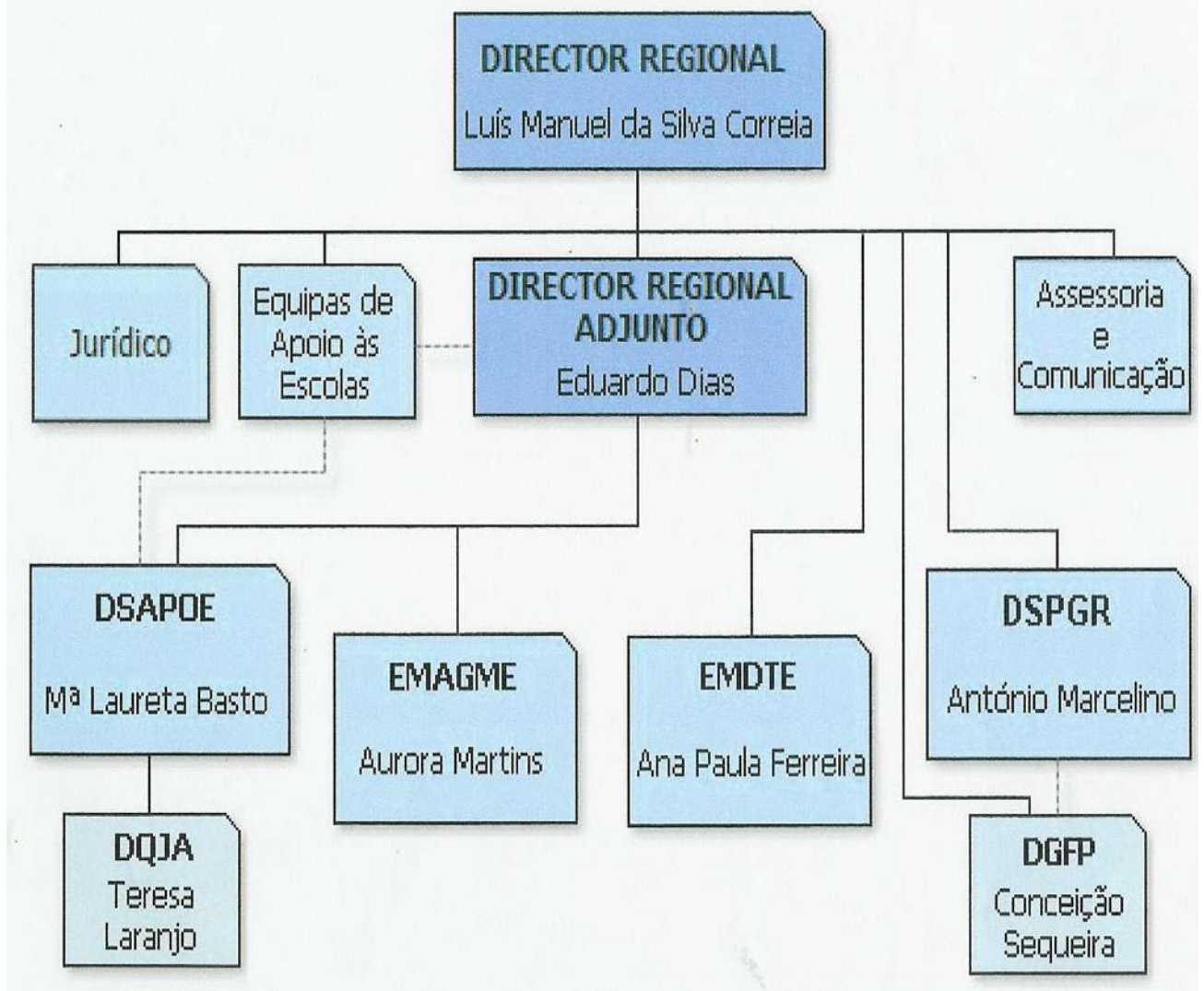
**Estrutura Orgânica da DREA (2007) - Posicionamento dos Coordenadores das
EAE**



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

DRE Algarve



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

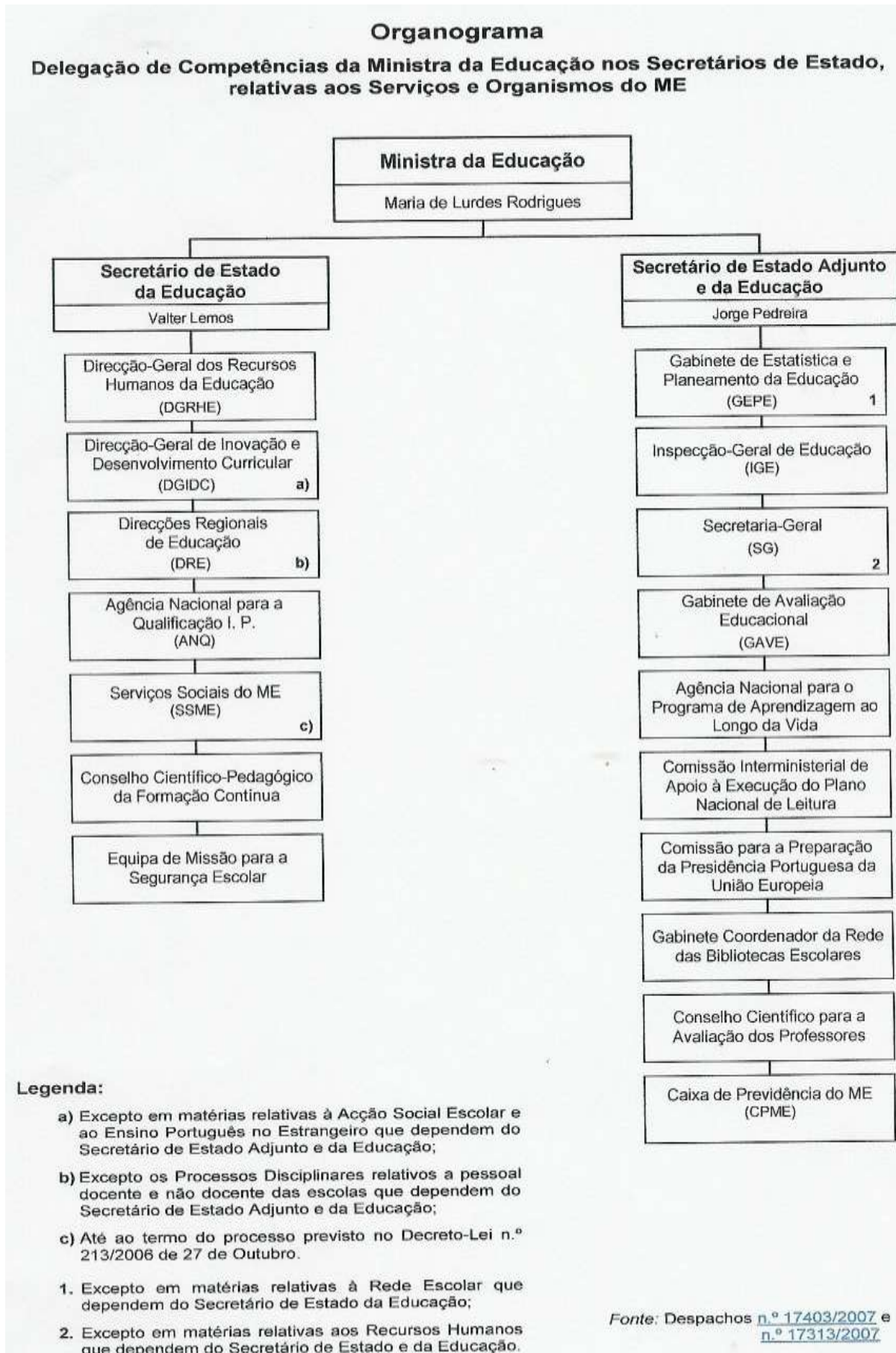
ANEXO VII

Estrutura orgânica do Ministério da Educação em 2007



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

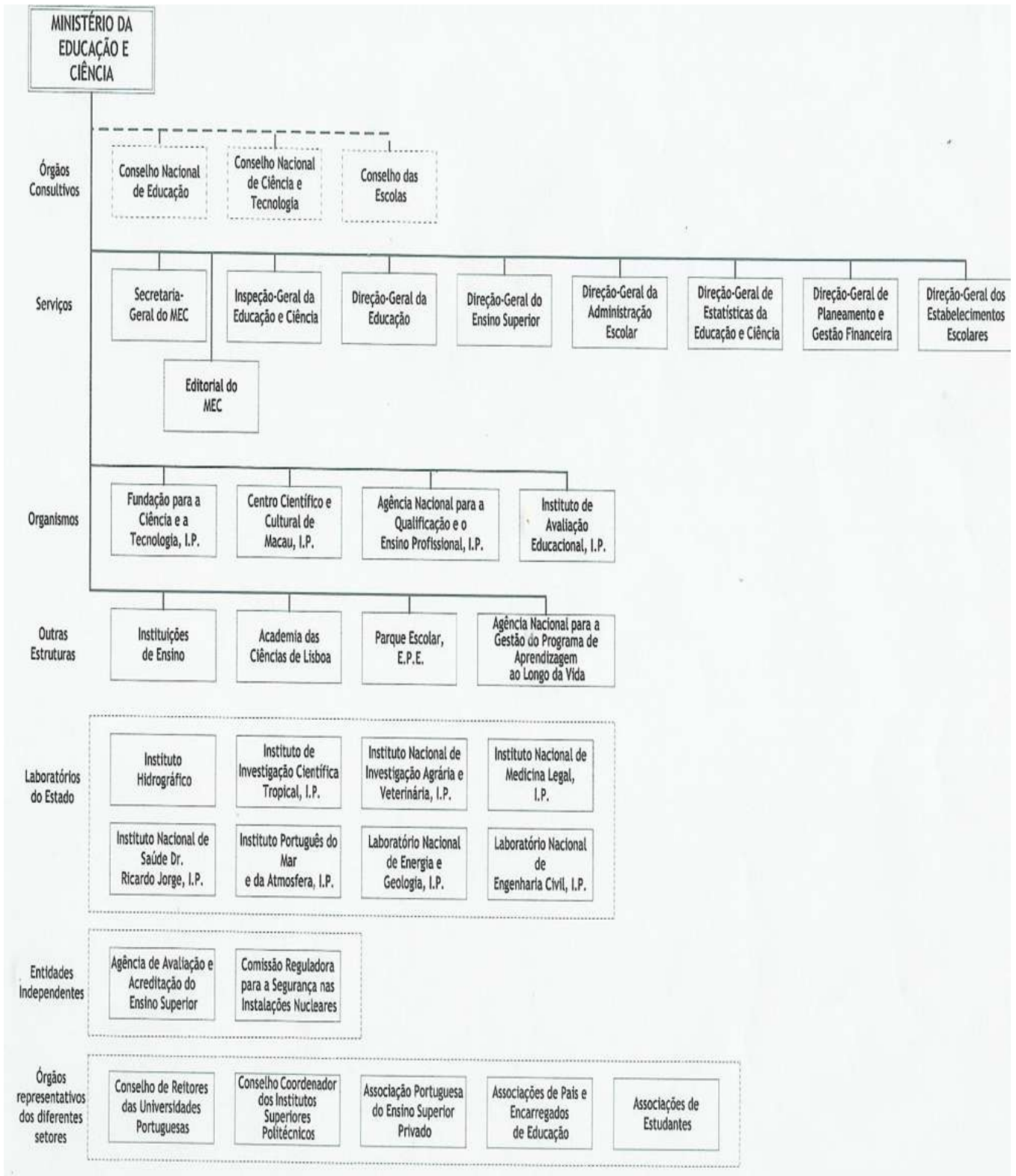
ANEXO VIII

Estrutura orgânica do Ministério da Educação e Ciência 2013



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

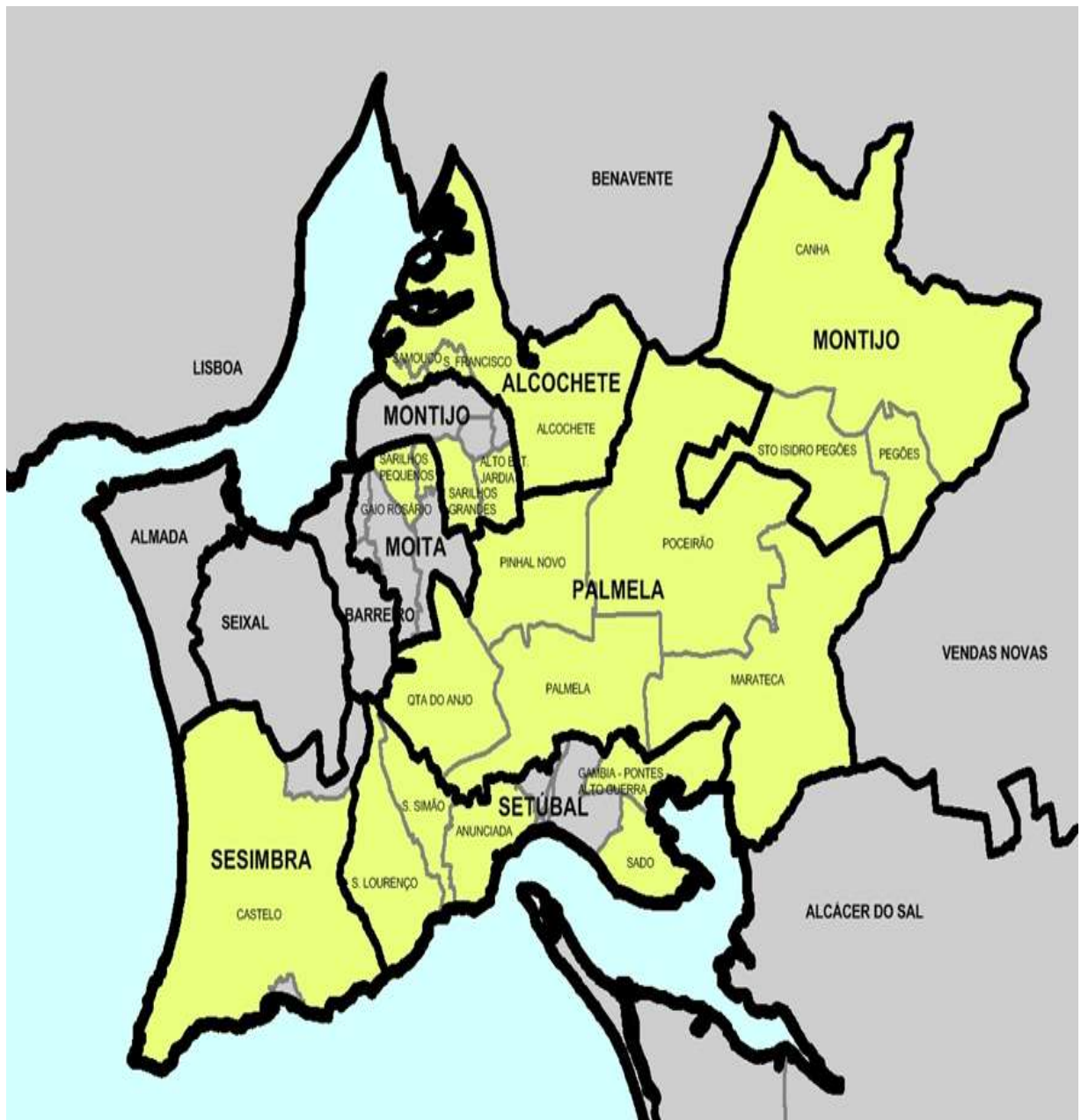
ANEXO IX

**Mapa dos concelhos adstritos à EAE da Península de Setúbal Sul – Alcochete;
Montijo; Palmela; Setúbal e Sesimbra**



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

ANEXO X

Códigos dos Grupos Disciplinares de Recrutamento



POLÍTICAS DE DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO:

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Grupos de Recrutamento de Acordo com o Decreto-Lei 27/2006

Educação Pré-Escolar	100
1º Ciclo do Ensino Básico	110

2º Ciclo do Ensino Básico:

Português e Estudos Sociais/História	200
Português e Francês	210
Português e Inglês	220
Matemática e Ciências da Natureza	230
Educação Visual e Tecnológica	240
Educação Musical	250
Educação Física	260
Educação Moral e Religiosa Católica	290

3º ciclo do ensino básico e do ensino secundário (Grupo de recrutamento Código)

Educação Moral e Religiosa Católica	290
Português	300
Latim e Grego	310
Francês	320
Inglês	330
Alemão	340
Espanhol	350
História	400
Filosofia	410
Geografia	420
Economia e Contabilidade	430
Matemática	500
Física e Química	510
Biologia e Geologia	520
Educação Tecnológica	530

O papel das EAE no contexto de implementação das medidas de política educativa entre 2005 e 2011

Electrotecnia	540
Informática	550
Ciências Agro-Pecuárias	560
Artes Visuais	600
Música	610
Educação Física	620

Educação Especial 1 910 - Educação Especial 1 — apoio a crianças e jovens com graves problemas cognitivos, com graves problemas motores, com graves perturbações da personalidade ou da conduta, com multideficiência e para o apoio em intervenção precoce na infância.

Educação Especial 2 920 - Educação Especial 2 — apoio a crianças e jovens com surdez moderada, severa ou profunda, com graves problemas de comunicação, linguagem ou fala.

Educação Especial 3 930 - Educação Especial 3 — apoio educativo a crianças e jovens com cegueira ou baixa visão.

ANEXO XI

CD Room – entrevistas aos coordenadores das EAE – Grelha de categorização das entrevistas aos ex-CEAE

