



Alexandra de Oliveira Martins Varela Costa

Licenciatura em Ensino de Matemática no 3º ciclo do
Ensino Básico e no Secundário

A CULTURA DE UMA ESCOLA

Estudo de Caso

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Ensino de
Matemática no 3º ciclo do Ensino Básico e no Secundário

Orientador: Professor Doutor José Manuel Leonardo de
Matos, Professor auxiliar da Faculdade de Ciências e
Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Maria Helena Coutinho Gomes de Almeida Santos

Arguente: Prof. Doutora Teresa Paula Nico Rego Gonçalves

Vogal: Prof. Doutor José Manuel Leonardo de Matos



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Dezembro de 2013

Alexandra de Oliveira Martins Varela Costa

Licenciatura em Ensino de Matemática no 3º ciclo do Ensino
Básico e no Secundário

A CULTURA DE UMA ESCOLA

Estudo de Caso

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Ensino de
Matemática no 3º ciclo do Ensino Básico e no Secundário

Orientador: Professor Doutor José Manuel Leonardo de
Matos, Professor auxiliar da Faculdade de Ciências e
Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Júri:

Presidente: Prof. Doutora Maria Helena Coutinho Gomes de Almeida Santos

Arguente: Prof. Doutora Teresa Paula Nico Rego Gonçalves

Vogal: Prof. Doutor José Manuel Leonardo de Matos



Dezembro de 2013

A CULTURA DE UMA ESCOLA – Estudo de Caso

Copyright © Alexandra de Oliveira Martins Varela Costa, 2013

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de outra forma digital, ou por qualquer meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua própria cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao orientador deste trabalho, o Professor Doutor José Manuel Matos, pela disponibilidade manifestada e pelo apoio prestado.

Agradeço também à Joana Castro pela sua disponibilidade em colaborar na realização deste trabalho e pela partilha de ideias e opiniões sobre o tema em estudo. Agradeço também à Anabela Gaio por ter colaborado comigo e com a Joana Castro na adaptação do instrumento utilizado neste trabalho.

Um agradecimento especial a todos os professores e pais que gentilmente participaram neste estudo e sem os quais este não se teria realizado.

Por fim, um agradecimento à minha família pelo apoio, paciência e motivação nos momentos mais difíceis. Em especial ao meu marido Hugo e aos meus filhos Tomás, Carolina e Henrique, pelo amor e compreensão que demonstraram nos momentos que foram privados da minha companhia e atenção.

RESUMO

Este estudo de caso que decorreu essencialmente entre março e abril de 2012 pretendeu caracterizar a cultura de uma escola, através da realização de uma investigação qualitativa. Teve também como objetivo verificar a aplicação na prática de uma matriz de análise de cultura de escola, construída segundo as vertentes de “Cultura de Escola” exploradas por Deal e Peterson (2009), e a partir da qual foram construídos os guiões para as entrevistas.

A matriz de análise de cultura de escola mostrou-se adequada e completa. Pelo facto do instrumento ser bastante detalhado tornou-se possível identificar os pontos fortes da escola, assim como os pontos a melhorar.

A escola em estudo apresenta a maioria das características definidas por Deal e Peterson (2009) para as escolas com culturas positivas, tais como: um profundo senso de história e finalidade; uma missão focada no aluno; valores fundamentais de colaboração, desempenho e melhoria que geram qualidade, realização e aprendizagem; um corpo docente que utiliza o conhecimento, a experiência e pesquisa para melhorar as suas práticas, através da partilha e confiança; um sentimento compartilhado de responsabilidade pelos resultados dos alunos; rituais e cerimónias que reforçam os valores culturais centrais; histórias que celebram sucessos; uma sensação geral de conexão interpessoal, finalidade significativa e crença no futuro; uma rede cultural que promove fluxos de comunicação positivos; uma liderança que combina continuidade com melhoria.

Palavras-chave: Cultura de escola, estudo de caso, matriz de cultura de escola, sucesso.

ABSTRACT

This case study that essentially took place between March and April 2012 sought to characterize the culture of a school, by conducting qualitative research. It was also designed to verify the practical application of a matrix of school culture analysis, constructed according to aspects of School Culture exploited by Deal and Peterson (2009), and from which the scripts were built for the interviews.

The matrix of school culture analysis was adequate and complete. Since the instrument is quite detailed it became possible to identify the strengths of the school, as well as areas for improvement.

The school in this study reveals most of the features defined by Deal and Peterson (2009) for schools with positive cultures such as: a deep sense of history and purpose; a mission focused on student; core values of collaboration, performance and improvement that generate quality, achievement and learning; a faculty that uses knowledge, experience and research to improve their practices through sharing and trust; a shared sense of responsibility for student outcomes; rituals and ceremonies that reinforce core cultural values; stories that celebrate successes; a general sense of interpersonal connection, meaningful purpose and belief in the future; a cultural network that promotes positive flow of communication; leadership that combines continuity with improvement.

Keywords: school culture, case study, matrix of school culture, success.

ÍNDICE DE MATÉRIAS

AGRADECIMENTOS	VII
RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
Capítulo 1 – INTRODUÇÃO	1
Capítulo 2 – O CONCEITO DE CULTURA DE ESCOLA	5
Artefactos, Arquitetura e Rotinas: Símbolos de cultura	11
História: Os valores da sabedoria e da tradição	12
Mito, Visão e Valores: Descobrir a utilidade da escola	13
História e Estórias	15
Rituais: Embeber os propósitos e os sentidos (significados)	16
Cerimónias e tradições: A cultura em ação	16
Veículos de cultura: Transmissores positivos e negativos	17
Capítulo 3 - METODOLOGIA	21
Capítulo 4 – CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	25
Capítulo 5 – ANÁLISE DOS DADOS	27
Finalidade e Missão (A)	27
Normas, Valores, Crenças e Pressupostos (B)	33
Colaboração, Relações e Meios (C)	43
Rituais, Tradições e Cerimónias (D)	58
Histórias e Estórias (E)	60
Identidade (F)	63
Capítulo 6 - CONCLUSÃO	69
Apreciação do Instrumento	69
A Cultura da Escola	70
REFERÊNCIAS	75
ANEXOS	77

Anexo I – Matriz de Cultura de Escola	79
Anexo II – Guiões das entrevistas	87

ÍNDICE DE FIGURAS

2.1 – Árvore que representa as diferentes vertentes da cultura de escola	18
6.1 – Árvore que representa as conclusões referentes às vertentes da cultura de escola	70

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

Nos primeiros anos da nossa atividade profissional tivemos a oportunidade de trabalhar em diversas escolas. Cedo nos apercebemos e interessámos pelas diferenças existentes entre as escolas, mesmo com grande proximidade geográfica, no que se refere ao seu funcionamento, à forma como são implementadas as diretrizes e reformas emanadas do Ministério da Educação e mais importante ainda, no que concerne ao produto do seu trabalho, que é sem dúvida o sucesso dos alunos. Só após vários anos é que tivemos pela primeira vez conhecimento do termo “Cultura de Escola” e pudemos perceber a sua importância nas diferenças que fomos encontrando nas escolas ao longo da nossa carreira. Foi então de uma forma natural que escolhemos como tema da dissertação “A Cultura de uma Escola – Estudo de Caso”.

O passo seguinte era selecionar a escola para a realização da investigação. A escolha mostrou-se simples! Pretendíamos realizar a investigação numa escola onde nunca tivéssemos tido um contacto direto, nem na qualidade de alunos, nem como professores, para não condicionar o estudo. Mas considerámos importante que a escola que escolhemos fosse vista pela comunidade como uma escola de sucesso. Na comunidade existem duas escolas que se destacam no que se refere aos resultados obtidos pelos alunos nos exames nacionais, estando ambas sempre nos primeiros lugares do *ranking* de escolas ao nível do concelho.

Embora tenhamos realizado grande parte do nosso percurso escolar numa dessas escolas, seria natural que essa fosse à partida a primeira opção, mas tal não aconteceu. Por um lado, o receio de interferência no estudo, e por outro lado, existia uma grande motivação em estudar a outra escola. As razões para esse facto foram várias: primeiro, porque esta segunda escola tem uma identidade muito marcante, o que transparece para toda a comunidade, independentemente de se ter tido alguma experiência na escola ou não; segundo, é uma escola que desenvolve projetos inovadores em várias áreas e que são do conhecimento da comunidade e terceira, porque tem uma oferta educativa mais diversificada que a outra escola, centrada numa perspetiva de inclusão comunitária, sem que aparentemente o ensino que ministra tenha menos qualidade, exigência e rigor.

Por outro lado, e no que concerne à escola por nós escolhida, era estimulante tentar caracterizar a cultura de uma escola que tem uma imagem prestigiada na comunidade educativa, quer ao nível dos resultados académicos dos alunos, como também em outras áreas que são fundamentais para a formação integral dos mesmos. Embora fosse interessante poder realizar um estudo comparativo com a outra escola e perceber as diferenças existentes ao nível da sua cultura, dada a pormenorização do instrumento utilizado para a caracterização da cultura de escola, o curto espaço de tempo disponível para a realização da investigação impossibilitou essa comparação neste estudo. Todavia, poderá ser possível identificar os principais traços da sua cultura que a distingue das outras escolas onde já lecionámos.

Na primeira visita à escola consolidámos o sentimento de que tínhamos feito uma boa escolha. Ao entrar no átrio do edifício principal sentimos o peso da sua história, da sua tradição e acima de tudo da sua identidade muito própria. A grandiosidade do átrio, os símbolos que adornam as paredes, o mobiliário, a forma como o pessoal docente, não docente e alunos interagem no espaço, criam um ambiente na escola que transparece para o visitante uma sensação de organização, profissionalismo, qualidade e exigência. A primeira interação com a funcionária da receção da escola veio reforçar esse sentimento. O atendimento é feito de uma forma acolhedora e muito profissional, nem sempre encontrado nas escolas. Fomos conduzidos ao gabinete da Direção da escola, para a primeira reunião com a Diretora, passando agora para um espaço moderno e cuidado, dada a requalificação recente da escola, contudo as primeiras impressões não se desvanecem mesmo havendo um contraste nos espaços.

No corredor que dá acesso ao gabinete foi possível observar as fotografias expostas na parede por ordem cronológica de todos os líderes da escola desde a sua fundação. No primeiro contacto a Diretora da escola preencheu todas as expectativas que tínhamos a seu respeito. Desde logo se percebeu que tem uma personalidade forte e determinada, e que para si a escola é a sua segunda casa, a qual tem sido motivo de orgulho e satisfação nos últimos 16 anos que está ao leme do destino da mesma.

Após a escolha do tema e da escola, colocou-se a questão: Como caracterizar a cultura da escola? Que instrumentos utilizar? Nos seminários realizados na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, o orientador Professor Doutor José Manuel Matos, reuniu um grupo de docentes que tem trabalhado este tema na faculdade, entre eles a Doutora Joana Castro que está a realizar o doutoramento. A Doutora Joana Castro e a Doutora Sandra Rêgo, no âmbito do projeto *Identificação e caracterização de classes de escolas de sucesso (Refª FCG SEB07P)*, tinham já elaborado um instrumento piloto para o estudo da cultura de escola que se intitulou de “Matriz de Cultura de Escola” e que teve como base o enquadramento dado para Cultura de escola por Deal e Peterson (2009). Em colaboração com a Dra. Joana Castro adaptámos a matriz existente, elaborada para uma investigação quantitativa através de questionários, para um guião de entrevista de uma investigação qualitativa. Esse foi o instrumento utilizado para caracterizar a cultura da escola e que se divide em seis vertentes de cultura: Finalidade e missão (A); Normas, valores crenças e pressupostos (B); Colaboração, relações e meios (C); Rituais, tradições e cerimónias (D); Histórias e estórias (E); Identidade (F).

A seleção do número de participantes no estudo foi condicionada pela limitação de tempo existente para a realização do trabalho. Nesse sentido, foram entrevistados: a Diretora da escola, a Presidente do Conselho Geral, a Coordenadora de um Departamento Curricular, a Coordenadora de um Departamento Disciplinar (ou Subcoordenadora), uma professora antiga na escola, um professor novo na escola e dois representantes da Associação de Pais e

Encarregados de Educação. As duas Coordenadoras e os dois professores pertenciam todos a Departamentos Curriculares distintos.

Este estudo de caso pretende primeiramente caracterizar a cultura de uma escola, através da realização de uma investigação qualitativa. Tem também como objetivo verificar a aplicação na prática de uma matriz de análise de cultura de escola, adaptada de uma matriz elaborada para um estudo quantitativo, a partir da qual foram construídos os guiões para as entrevistas.

Este estudo está dividido em seis capítulos:

Capítulo 1 – Introdução – Descrição e pertinência do tema e objetivos do estudo.

Capítulo 2 – O conceito de cultura de escola – Revisão da literatura e conceções de diferentes autores sobre o tema da cultura de escola.

Capítulo 3 – Metodologia – Descrição dos métodos utilizados para a realização da investigação.

Capítulo 4 – Caracterização dos participantes – Caracterização pessoal e profissional dos entrevistados: Diretora, Presidente do Conselho Geral, Coordenadores, professores e representantes da Associação de Pais.

Capítulo 5 – Análise dos dados – Análise das entrevistas, dos documentos orientadores da escola, da Avaliação Externa da escola, da Autoavaliação e da observação direta, no sentido de caracterizar a escola nas seguintes vertentes: Finalidade e missão (A); Normas, valores crenças e pressupostos (B); Colaboração, relações e meios (C); Rituais, tradições e cerimónias (D); Histórias e estórias (E); Identidade (F).

Capítulo 6 – Conclusão – Avaliação da eficácia e adequação do instrumento utilizado na caracterização da cultura da escola. Caracterização da cultura da escola em estudo. Constrangimentos sentidos ao longo da investigação.

Capítulo 2 – O CONCEITO DE CULTURA DE ESCOLA

Ao pretender caracterizar a cultura de uma escola é fundamental conhecer as diferentes abordagens de vários autores ao conceito. Nesta dissertação são abordados os estudos de autores como Antonio Viñao, Milan Pol, Lenka Hlousková, Petr Novotný e Jiří Zounek, contudo a base deste trabalho centra-se essencialmente no estudo dos autores Terrence Deal e Kent Peterson, intitulado “*Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises*”.

Segundo Viñao (2007) a expressão cultura escolar foi introduzida na segunda metade da década de noventa do século XX por historiadores da educação, na maioria europeus, que trabalhavam no campo da história cultural e do currículo. Há no entanto que realçar que nem todos os historiadores usam o conceito de cultura escolar com os mesmos propósitos e significados. Dominique Julia foi um dos primeiros a utilizar a expressão num trabalho sobre “a cultura escolar como objeto histórico” (Julia, 1995 e 1996), em que considera a cultura escolar como “um conjunto de normas que definem os saberes a ensinar e os comportamentos a inculcar, e um conjunto de práticas que permitem a transmissão e a assimilação de tais saberes e a incorporação destes comportamentos” (p. 84).

Em paralelo ou posteriormente, outros autores recorreram à expressão cultura escolar, embora lhe tenham atribuído um enfoque e objetivos distintos. Contudo, são conceitos similares no que concerne aos pressupostos básicos da expressão (as ideias de continuidade, estabilidade, sedimentação e relativa autonomia) e na caracterização dos elementos que a integram. Assim, segundo Viñao é possível dar uma definição e fazer uma caracterização conjunta que englobe os aspetos essenciais da cultura escolar. Esta seria então constituída por um conjunto de teorias, ideias, princípios, normas, modelos, rituais, inércias, hábitos e práticas (formas de fazer e pensar, mentalidades e comportamentos) sedimentadas ao longo do tempo em forma de tradições, regularidades e regras de jogo não interdidas e repartidas pelos seus atores, no seio das instituições educativas. A cultura escolar seria, em síntese, algo que permanece e dura, e que as sucessivas reformas só arranham ao de leve, que a elas sobrevive, e que constitui um sedimento formado ao longo do tempo.

Para o autor os aspetos ou elementos mais visíveis que conformam a cultura são:

- (i) Os atores, isto é, os professores, os pais, os alunos e os funcionários da administração e dos serviços. Sendo o papel mais relevante o dos professores, assim se compreende a importância de conhecer a sua formação, os modos da sua seleção, a sua carreira académica, o seu associativismo, a composição social (por idades ou sexo), o seu grau de profissionalização em relação às matérias e às disciplinas lecionadas, entre outros aspetos.
- (ii) Os discursos, as linguagens, os conceitos e modos de comunicação utilizados no mundo académico e escolar. Ou seja, o vocabulário, as fórmulas e modelos

linguísticos, as expressões e frases mais utilizadas, os jargões, e o peso respectivo da oralidade, da escrita, da linguagem gestual e icônica, na aula e fora dela, e nos modos de avaliação.

- (iii) Os aspetos organizativos e institucionais, com especial relevância para:
- as práticas e os rituais da ação educativa (a graduação e classificação dos alunos, a divisão do saber em disciplinas independentes e sua hierarquia, a ideia da classe como um “espaço-tempo” gerido por um só mestre, a distribuição e os usos do espaço e do tempo, os critérios de avaliação e promoção dos alunos, entre outros).
 - O andamento da turma (os modos, disciplinares e de instrução, de relação e comunicação didática na aula entre professores e alunos e entre os alunos).
 - Os modos organizativos formais (por exemplo a direção e a secretaria) e, por fim, os informais (por exemplo o tratamento, os cumprimentos, as atitudes, os grupos, as formas de comunicação) de funcionamento e relacionamento no centro docente. (Viñao, 2007, p. 88-9).

Pol, Hlousková, Novotný e Zounek (2007) em sede da sua investigação, analisaram artigos de diversos autores sobre a definição de cultura escolar. O facto de não existir uma definição e delimitação do termo foi para eles o impulso para a realização da pesquisa, tentando responder às seguintes questões: Como é que esta é definida? O que pode ser considerado dentro e fora das suas competências? A pesquisa do conceito de cultura escolar centrou-se nas contribuições de três ciências tradicionais: Gestão, Antropologia e Sociologia, para além da Pedagogia. Analisam também a abordagem integrada, que estrutura e combina as contribuições das três ciências mencionadas anteriormente, mas também de outras disciplinas científicas.

No que concerne à contribuição da gestão para a pesquisa do conceito de cultura de escola, os autores referem que, como a gestão escolar transfere o conceito de cultura escolar de uma organização para uma área da pedagogia, a noção de cultura escolar tende a ser relacionada com ideia de escola como uma organização (e, menos frequentemente, como uma instituição). Deste modo, o conceito de cultura escolar aproxima-se, não só, da noção de cultura de uma organização mas, também, da cultura organizacional, de sociedade cultural e cultura coletiva.

Todas as concepções de gestão analisadas sustentam que a cultura escolar é um fenómeno interno, tendo um papel muito mais significativo na gestão escolar do que os fatores externos. A cultura escolar manifesta-se através de formas específicas de comunicação, na realização de atividades pessoais, na maneira como as decisões são tomadas pela gestão da escola, no clima social da escola e nas opiniões partilhadas pela população escolar, independentemente do que se passa na sua escola.

Em suma, a ciência da Gestão, pela sua orientação “prática” e pelo seu próprio esforço, sistemático e objetivo, de trabalho com grupos de pessoas, influenciou, fortemente, a noção de cultura escolar, no sentido da definição do conceito e dos contextos em que é utilizado. O esforço para trabalhar com a cultura escolar como um fator decisivo de sucesso e eficácia do trabalho escolar é claramente perceptível (Pol e outros, 2007, p. 74).

No que respeita à contribuição da Antropologia para a definição de cultura escolar, Pol, Hlousková, Novotný e Zounek (2007) distinguem as concepções de cultura antropológica americana e britânica. A concepção americana define-a como “um sistema de artefactos, imperativos socioculturais e ideias partilhadas e transmitidas pelos membros de uma determinada sociedade”, por sua vez, a concepção britânica “ênfatisa o estudo dos valores, instituições e costumes no contexto de uma determinada estrutura social” (Soukup, 2000, citado em Pol e outros, 2007, p. 67). A concepção antropológica de cultura, que não tem uma função estimativa, inclui todos os “significados e mecanismos antropológicos pelo qual um ser humano, como um membro de uma sociedade, se adapta ao meio ambiente exterior” (Soukup, 2000, citado em Pol e outros, 2007, p. 67-8).

Do ponto de vista antropológico os componentes básicos de uma cultura escolar estão divididos em aspetos tangíveis e intangíveis. Os aspetos tangíveis manifestam-se através de símbolos verbais (objetivos definidos, curriculum, discurso, metáforas, histórias, “heróis” escolares), símbolos visuais (equipamento e ordem escolar, artefactos, logótipos, objetos de marketing) e símbolos comportamentais (rituais, cerimónias, processos de instrução, regras escolares, interação com o microambiente). Os aspetos intangíveis incluem o reconhecimento de valores assumidos, normas e relações (p. 68).

No que se refere à Sociologia, os autores consideram importante a sua contribuição para a definição de cultura de escola, em especial para a definição do conceito como um fenómeno social, que pode ser cultural ou especificamente escolar. Nesta perspetiva são valorizados os aspetos funcionais: as condições formais da escola (localização, edifício, estrutura formal e social); a formação (didática, metodologia, média, evolução, profissionalização); os sentimentos no que diz respeito às relações sociais (relações emotivas, interação e cooperação, consciência coletiva, clima social) e as atividades extraescolares orientadas pela escola (festas, visitas de estudo), tal como as orientadas pelos diversos setores da vida escolar (professores, alunos, pais) (Pol e outros, 2007, p. 70).

Em relação à abordagem integrada, também no que se refere à definição do conceito de cultura de escola, socorre-se de contribuições de várias disciplinas científicas, em várias proporções, o que contribui para a capacidade de refletir sobre o carácter multifacetado e complexo do conceito. Pol, Hlousková, Novotný e Zounek (2007) referem diversos autores, tal como, Walterová (2001b: 89) que define cultura escolar como um conceito que “inclui o clima escolar, o estilo como cada pessoa se organiza, o trabalho em conjunto na aplicação de estratégias comuns, concepções pedagógicas, definição do papel das pessoas na escola, relações interpessoais, fatores de motivação, ambiente físico da escola e a sua imagem”. A

cultura de escola é considerada como parte das manifestações específicas da escola que, por sua vez, reflete-se no trabalho escolar e que proporciona uma discussão acerca de uma potencial alteração interna de uma determinada escola (p. 72).

É também feita referência a Holtappels (1995) que considera que a cultura escolar desenvolve-se através dos significados das condições internas escolares. Quer isto dizer, na base das filosofias atuais, competências e conhecimentos pedagógicos, qualidade de ensino, possibilidades para interagir e, por último através da organização pedagógica de uma escola e das estratégias do seu desenvolvimento. Todavia, a qualidade da cultura escolar depende igualmente de estruturas sociais, de figuras específicas do sistema escolar e da realidade escolar (p. 73).

Ademais, a abordagem integrada tem uma vertente que consiste na combinação específica de vários contextos. Nesse sentido, os contextos económicos, culturais, filosóficos e as teorias de aprendizagem são importantes para a compreensão do conceito de cultura escolar, que é assim definido através de expressões, tais como, o perfil escolar, a instrução formativa e o clima escolar (p.73). Uma abordagem análoga vê a cultura nos processos de aprendizagem e de ensino. A escola é, então, um local onde os alunos “aprendem a aprender”, assim como a escola também é capaz de aprender (p.74).

Segundo Pol, Hlousková, Novotný e Zounek (2007) é praticamente impossível encontrar uma delimitação inequívoca do conceito de cultura de escola, contudo, admitem que existe uma concordância, em todos os contributos abordados no seu estudo, no que diz respeito aos valores e normas designados. Os valores e as normas são desta forma refletidos na visão da escola e no comportamento das pessoas, na escola e fora dela, surge nos rituais e cerimónias, simbolicamente expressos, difundindo-se com outros aspetos da vida escolar e ligando-se mutuamente a eles.

Deal e Peterson (2009), através da sua pesquisa e de exemplos retirados de excelentes práticas na educação e nas empresas, concluíram que é possível encontrar escolas de sucesso em todas as comunidades. Pretenderam demonstrar como a cultura influencia o funcionamento da escola, tentando fazer um paralelismo com o mundo empresarial, ligando a cultura com o desempenho financeiro. No cerne do seu estudo esteve a importância da cultura escolar e os papéis simbólicos dos seus líderes em moldar as práticas e os padrões culturais. No seu trabalho são apresentados casos e exemplos de escolas e empresas de várias partes do mundo com quem trabalharam, das quais se destacam as norte americanas, para além das canadianas, inglesas, norueguesas e chinesas.

Os autores começam por colocar a seguinte questão: E se as escolas fossem geridas como empresas? Esta questão assombra muitos professores e diretores, fazendo com que sintam que falta algo ou que estão a seguir o caminho errado. Colocam-se então outras questões: O que é realmente importante? O que faz com que uma empresa tenha sucesso? É a estrutura ou a estratégia? É a tecnologia ou os objetivos claros? Ou talvez normas mais rígidas e a importância da prestação de contas? Para os autores a resposta é mais profunda que as

questões referidas anteriormente, pois “a cultura de uma empresa tem um papel preponderante para um desempenho exemplar” (p. 1).

Todos os líderes de empresas mencionaram a “cultura” da empresa como a chave para o sucesso. A título de exemplo, Lou Gerstner, CEO da IBM e conhecido por ser o responsável pela IBM recuperar o estatuto de empresa de sucesso, afirma que, enquanto esteve na IBM percebeu que a “cultura não é apenas um aspeto do jogo, é o jogo”. Se as escolas querem imitar outras organizações de sucesso, então os pais, professores e diretores têm que olhar para as suas tradições, os seus costumes tradicionais (*folkways*) e sonhos (p. 2).

Deal e Peterson (2009) referem que o conceito de que as escolas têm culturas distintas não é recente dado que Willard Waller (1932) escreveu “As escolas têm definitivamente uma cultura própria. Existem, nas escolas, rituais complexos de relações pessoais, um conjunto de costumes tradicionais (*folkways*), costumes, sanções irracionais e um código moral baseado neles. Há tradições e tradicionalistas a travar uma velha e global batalha contra os inovadores.” (p. 5).

No mundo empresarial a cultura destaca-se como um forte meio de previsão de resultados financeiros mas, será que esta ligação também se aplica na educação? Deal e Peterson (2009) no intuito de responder a esta questão analisam o trabalho de diversos autores, tal como o estudo de referência realizado por Ruther e os seus colegas (1979), em Inglaterra, onde estabelecem que o “ethos” escolar é o principal contribuidor para o desempenho académico. Tal como noutros estudos de escolas de sucesso, eles descobriram que as normas subjacentes, os valores e as tradições eram fatores que contribuía para alcançar mais-valias nas escolas. A cultura (ethos) de escola é, então, um fator crucial no sucesso. Estudos posteriores sobre as mudanças na escola identificam a cultura como fundamental para a melhoria do sucesso do ensino-aprendizagem. (Rossman, Corbett & Firestone, 1998; Fullan, 1998; Leithwood & Louis, 1998, citado em, Deal e Peterson, 2009, p. 9)

Nos estudos realizados nos Estados Unidos verifica-se que nas escolas onde os padrões culturais não encorajam a reforma, as mudanças não ocorrem. Em contrapartida, verificou-se uma melhoria nas escolas onde as normas, os valores e as crenças reforçam uma forte missão educativa, um senso de comunidade, a confiança social entre os profissionais e um compromisso comum para a melhoria da escola (Deal e Peterson, 2009, p. 9).

Num estudo de comparação entre as escolas privadas e as públicas norte-americanas, Bryk, Lee, e Holland (1993) concluíram que o sentido de comunidade (conceito similar ao de cultura) é o fator fundamental da excelência das escolas privadas. Os professores das escolas privadas mostram-se mais satisfeitos com o seu trabalho, são vistos pelos seus alunos como profissionais que têm prazer em ensinar e apresentam menor propensão para o absentismo. No que se refere aos alunos, estes são menos propensos a ter um mau comportamento e a abandonar a escola, e apresentam um melhor desempenho ao nível da matemática (p. 9).

Os autores referem também um estudo realizado por McLaughlin (1995), o qual expôs grandes variações nas escolas, inclusive nos departamentos, que serviam populações semelhantes, mas com um sentido cultural diferente da comunidade (p. 10).

Um extenso estudo de cinco anos sobre as reestruturações das escolas mostrou que modificar a estrutura da escola não é suficiente. Para alcançar o sucesso são igualmente necessárias novas estruturas e cultura profissional. O sucesso floresce em escolas em que o foco principal é a aprendizagem dos alunos, o compromisso com elevadas expectativas e um apoio social para a inovação, o diálogo e para a procura de novas ideias. Também está presente uma “cultura de cuidar, partilhar, de entreajuda entre os profissionais e entre estes e os alunos, baseada no respeito, confiança e partilha de poderes entre os profissionais” (Newmann & Associates, 1996, citado em, Deal e Peterson, 2009, p.10). Assim sendo, a cultura melhora e reforça as mudanças estruturais, conduzindo ao sucesso do método de ensino e aprendizagem dos alunos.

Deal e Peterson (2009) apontam ainda uma investigação sobre a melhoria da escola e os fatores de mudança, sendo de fulcral importância o papel da cultura no reforço curricular, no ensino, no desenvolvimento profissional e na aprendizagem, tanto de alunos como de profissionais (Louis, 1994, 2006; Fullan, 1998; Abplanalp, 2008). As normas e os valores fundamentais são também importantes para iniciar a melhoria, o planeamento e a implementação. Existem, desde logo, um leque de razões: A primeira, uma escola com um sentido de missão acentuado e partilhado é mais propensa a iniciar esforços de melhoria; a segunda, as normas da escola estão relacionadas com a planificação colaborativa e com tomadas de decisão eficazes; já a terceira, reside no facto de as culturas, imbuídas de um forte compromisso de melhoria apresentarem uma maior tendência para implementar novas e complexas estratégias de ensino. Por último, os autores consideram que as escolas apresentam melhorias mais significativas quando os pequenos sucessos são reconhecidos e celebrados através de cerimónias que comemoram tanto as contribuições individuais como as de grupo (p. 11).

A cultura afeta todos os aspetos da escola, nomeadamente, influencia as conversas informais, o tipo de ensino valorizado, o modo como o desenvolvimento profissional é visto e o compromisso comum de assegurar que todos os alunos aprendem (Deal e Peterson, 2009, p. 12).

Em suma, para Deal e Peterson (2009) as escolas deveriam assemelhar-se a empresas, essencialmente porque as empresas de topo desenvolveram uma cultura partilhada com um profundo conjunto de valores. A cultura de uma empresa bem-sucedida “bombeia” significado, paixão e finalidade para a empresa. Os líderes dessas empresas sabem que só se alcança o sucesso quando as pessoas estão comprometidas com esses mesmos valores, quando acreditam na organização e têm orgulho no seu trabalho. Tais organizações tornam-se deste modo instituições amadas onde as pessoas trabalham “de alma e coração” nos rituais e rotinas diárias (p.16).

Após a abordagem da importância e o impacto da cultura nas reformas da escola e na aprendizagem dos alunos Deal e Peterson (2009) apresentam os principais elementos que caracterizam a cultura de uma escola:

- Artefactos, Arquitetura e Rotinas: Símbolos de cultura;
- História: O valor da sabedoria e da tradição;
- Mito, Visão e Valores: Descobrir a utilidade da escola;
- Histórias e Estórias;
- Rituais: Embeber os propósitos e os sentidos (significados);
- Cerimónias e tradições: A cultura em ação;
- Veículos de cultura: Transmissores positivos e negativos.

Artefactos, Arquitetura e Rotinas: Símbolos de cultura

Os autores exploram a importância dos símbolos nas tarefas do dia-a-dia. Destacam a arquitetura, os lemas, as palavras e as ações. Os símbolos representam valores intangíveis e crenças culturais, eles são acima de tudo a manifestação exterior de coisas que não compreendemos ao nível racional. São a expressão de sentimentos partilhados e compromissos sagrados. Inspiram uma organização, uma nação, uma tribo ou uma família com significado e influenciam os pensamentos, as motivações e os comportamentos e, nessa medida, são poderosos elementos de cultura na escola. As formas arquitetónicas transmitem valores assim como os símbolos e os “sinais” que adornam as paredes (p. 33).

As escolas têm diversos símbolos e sinais dispersos pelas salas de aula, pelos corredores e pelos locais de reunião. Os símbolos mais comuns nas escolas são: 1) Declarações da missão da escola; 2) Exposições dos trabalhos dos alunos; 3) Cartazes (*banners*) 4) Exposições de sucessos do passado; 5) Símbolos de diversidade; 6) Troféus, prémios e placas; 7) Quadros de honra; 8) Artefactos históricos e coleções e 9) Mascotes (Deal e Peterson, 2009, p.34-36).

O ambiente físico e a arquitetura das escolas transmitem informações sobre os seus valores culturais e as crenças. Os alunos e os profissionais passam grande parte do seu tempo envolvidos num ambiente físico de paredes, salas e espaços, daqui derivando a importância destes elementos. Para Cutler (1989) a arquitetura reflete crenças, tais como as que a escolas representa, para os alunos e para a comunidade (p. 37).

Para os autores o simbolismo da arquitetura reforça a cultura de quatro formas: 1) Os sinais arquitetónicos demonstram o que é considerado importante – por exemplo, grandes ginásios em contraposição a bibliotecas pequenas; 2) Os elementos arquitetónicos da escola podem ainda unir a comunidade. Um exemplo claro do exposto será o caso de uma escola primária na cidade de Ganado, no nordeste do Arizona, em plenas terras navajo (tribo indígena da América do Norte), onde a escola está dividida em quatro secções o que espelha os quatro quadrantes

de valores e de espiritualidade da cultura navajo; 3) A arquitetura fornece uma mensagem sobre os objetivos e os valores mais profundos – O tamanho, a grandeza, a complexidade, e os arranjos espaciais do edifício transmitem mensagens significativas acerca do que é realmente importante; 4) A arquitetura motiva os profissionais, os alunos e a própria comunidade a criar orgulho na sua escola. A título de exemplo, a escultura em rocha de uma aranha à entrada da escola primária de Ganado representa um local sagrado para o povo navajo (p.37-38).

Frequentemente os nomes das escolas oferecem pistas aos alunos e à comunidade sobre o seu significado e os seus valores culturais. Por exemplo, na escola John Muir em Madison, no estado norte-americano de Wisconsin, todos os anos é realizada a semana John Muir, onde são valorizados e reconhecidos os valores do famoso ambientalista. Estas comemorações ligam os estudantes e os professores aos valores mais profundos da escola (Deal e Peterson, 2009, p. 38).

Os diretores, por sua vez, difundem poderosas mensagens simbólicas durante as suas rotinas diárias. Transmitem, quer formal quer informalmente, significados e mensagens importantes através das suas palavras, ações e anúncios não-verbais. Esta sinalização simbólica ocorre através das coisas que leem, das palavras que usam, das questões que levantam, das ideias que propõem e das coisas com que ficam aborrecidos, exuberantes ou frustrados (p.39 - 40).

História: Os valores da sabedoria e da tradição

A história tem um papel fundamental na cultura de uma escola, pois os eventos passados são importantes na determinação dos atuais padrões culturais. Para Deal e Peterson (2009) todas as escolas têm história, que começa antes da escolha do local para a sua construção e da abertura das portas do novo edifício. Na medida em que as memórias são revisitadas ao longo do tempo, o núcleo fundador de crenças e valores mantém-se estável e a acumulação de experiências chave em torno da história central é comum. Caso contrário, a cultura da escola fica dividida em subgrupos e a escola torna-se vulnerável às modas educacionais do momento. Sem um mapa histórico bem conhecido a escola perde o seu rumo (p. 45).

Os eventos passados podem influenciar as práticas culturais presentes. Aprender a história é importante para adquirir uma melhor compreensão da cultura de uma escola e substituir o desenraizamento por uma finalidade e direção. Por exemplo, o diretor de uma escola no estado de Nova Iorque, no dia do evento dedicado ao desenvolvimento dos profissionais, reservou metade desse dia para os professores veteranos. O seu trabalho era recontar a herança de 15 anos da escola. Os professores prepararam exaustivamente uma apresentação com fotos antigas, vídeos e artefactos de currículos anteriores. Foi um evento de sucesso e para o diretor “Teve uma profunda influência nos recém-chegados, mas ainda um maior impacto nos

veteranos. Pior do que não saber nada sobre o passado é conhecer a história sem ter ninguém a quem contá-la.” (Deal e Peterson, 2009, p. 47).

Para os autores os padrões culturais e as tradições evoluem ao longo do tempo. Eles são iniciados quando a escola é fundada e são posteriormente moldados por incidentes críticos, por controvérsias e conflitos e cristalizados através de triunfos e tragédias. A cultura toma forma ao longo dos anos através do modo como as pessoas lidam com os problemas, como estabelecem rotinas e rituais e criam tradições e cerimônias para reforçar os valores e as crenças (p. 48).

As organizações têm diferentes respostas relativamente ao passado, algumas “culturas negativas” perpetuam a raiva sobre ofensas não resolvidas, modismos e má liderança. Outras organizações estão em negação, sofrendo de amnésia histórica sobre o que se passou no passado, deixando que feridas antigas não saradas continuem a contaminar o presente com um clima negativo e pessimista. Existem, por outro lado, outros que usam o passado como um trampolim para o futuro, abrangendo os eventos que os tornaram únicos e aprendendo com a experiência. Uma aceitação e compreensão positiva do que aconteceu antes pode ser uma base importante para decisões futuras (Deal e Peterson, 2009, p. 49).

Do ponto de vista de Deal e Peterson (2009) o passado é um prólogo. Através da tentativa erro as pessoas aprendem o que funciona ou não. Ao longo do tempo, os triunfos e as tragédias acumulam-se em códigos culturais – um legado de sabedoria partilhada que permite que as pessoas saibam qual é o melhor, ou mais acertado, caminho a tomar. Recontar a história através de histórias e eventos transmite estes importantes preceitos, dando sentido às práticas culturais e estabelecendo uma base para o futuro (p. 51).

Mito, Visão e Valores: Descobrir a utilidade da escola

Na perspetiva de Deal e Peterson (2009) um grupo coeso de pessoas tem como âncora da sua existência um mito unificador ou uma história central que orienta a sua visão do mundo e os seus comportamentos. Sem essa âncora existencial ou bússola, uma empresa ou uma escola vagueiam sem rumo, mudando de direção consoante as modas ou as tendências. Um mito unificador explicita naquilo que o grupo se tornou, porque é que existe, as suas crenças e valores mais preciosos, e o que seria perdido caso deixasse de existir. A longa história de uma escola e o seu profundo senso de finalidade e direção são incorporados na sua história central. O lado mítico de uma escola é a história por detrás da história (p. 60-61).

Missão e propósito da escola

No centro da cultura de uma escola está a sua missão e a sua finalidade. Embora os autores não considerem fácil defini-los, a missão e a finalidade acionam as forças intangíveis que inspiram professores a ensinar, os diretores a liderar, as crianças a aprender e os pais e a comunidade a terem confiança e fé na sua escola. A missão e a finalidade moldam e refletem o que a escola visa realizar, expectativas essas que variam de escola para escola. O mais importante é que as pessoas compartilhem as crenças do que a escola pretende realizar. Vários estudos têm reforçado o poder de um sentimento comum de missão para orientar as decisões, motivar a inovação, reforçar o compromisso com a educação e estimular a colaboração (p. 61-62).

Para Deal e Peterson (2009) algumas tentativas de chegar à missão sagrada e à nobre finalidade de uma escola, produzem documentos abstratos que pouco têm que ver com o que é realmente importante ou com o que as pessoas fazem diariamente. Em muitos casos são instruções escritas que raramente são lembradas ou vividas. Por exemplo, numa escola secundária de uma cidade norte-americana, no decorrer de uma assembleia de pessoal foi solicitado que descrevessem a missão da escola. Após um longo silêncio, o diretor respondeu, "A nossa filosofia de escola está escrita na parede do lado de fora do auditório". Quando se pediu a alguém para dizer o que estava na parede resultou em silêncio (p.62).

Valores, crenças, pressupostos e normas

O mito, a missão e a finalidade dão uma orientação generalizada para o que as pessoas trabalham numa base diária e semanal. Outros conceitos são utilizados para capturar o profundo e mítico pilar da cultura de escola, como os valores, as crenças, os pressupostos e as normas. Por vezes a missão e o propósito são usados indistintamente dos valores, crenças, pressupostos e normas, que têm uma contribuição especial para sustentar a "cola" simbólica que mantém a escola unida (Deal e Peterson, 2009, p. 65-66).

Os valores são as expressões conscientes do que uma organização significa, não são metas, nem resultados, eles encerram o sentido mais profundo das prioridades da escola.

As crenças representam a forma como compreendemos e lidamos com o mundo que nos rodeia, centrando-se na fé e não em evidências. As crenças são assim poderosas na escola porque representam concepções sobre a capacidade dos alunos (imutável ou mutável), a responsabilidade do professor na aprendizagem (pouca ou muita), as fontes do conhecimento do professor (experiência, investigação ou intuição), a colaboração (ideia inútil ou princípio fundamental) e a relação entre o ensino e a aprendizagem (direta ou acidental) (p. 66).

Os pressupostos são por vezes vistos como um "sistema pré-consciente de crenças, valores, e percepções" que guiam o comportamento (Ott,1989, citado em Deal e Peterson, 2009, p. 66). A escola poderá ter pressupostos subjacentes sobre determinado tipo de crianças (que

não conseguem aprender ou que conseguem sempre); sobre a natureza de ensinar (arte *versus* ofício); sobre a mudança e a melhoria (estagnação *versus* procura de novas abordagens) ou sobre a natureza do currículo (corpo sequencial de conhecimento *versus* conjunto de assuntos centrais). Os pressupostos culturais são difíceis de avaliar porque estão próximos dos mitos e, por vezes, são ainda mais difíceis de alterar.

As normas consolidam os pressupostos, os valores e as crenças. As convenções normativas desenvolvem-se quando os profissionais da escola descobrem e reforçam formas particulares de agir e interagir. São reforçadas por sinais e sanções quando os indivíduos ultrapassam os limites normativos. Deste modo, algumas escolas têm normas que determinam a forma como se espera que o professor se vista, como se devem tratar os pais (como peões, inimigos ou parceiros), o que se deve falar durante os intervalos, se se deve partilhar com os colegas uma prática bem-sucedida ou a frequência com que um professor deve fazer formação. Nas escolas existem normas positivas (tratar as pessoas com respeito, encorajar os que propõem novas ideias, etc.) e normas negativas (não discordar do diretor, esconder novas ideias e informações dos colegas, parecer trabalhador e inovador quando não o é, etc.) (Deal e Peterson, 2009, p. 67).

História e Estórias

Para Deal e Peterson (2009) a história é um agregado de estórias sobre pessoas e eventos ordenados em termos do seu carácter épico e influência duradora. Estas narrativas históricas que sobrevivem ao longo dos tempos tornam-se uma importante parte da cultura e do capital social de uma organização. Por contar e recontar, estas estórias transportam valores, transmitem moral, descrevem soluções para dilemas e moldam a “manta de retalhos” da cultura. Estas pequenas estórias preenchem os corredores, a sala de professores e as conversas com os mais novos. É da responsabilidade de todos contar histórias e o papel dos líderes é manter as estórias positivas e duradoras (p. 71).

É através das estórias que a cultura de uma escola é transmitida aos alunos, professores, pais e comunidade. Ao longo dos anos, as estórias acumulam-se e os triunfos e as tragédias tornam-se parte da sabedoria da escola. A sua beleza assenta, exatamente, na diversidade de interpretações que permitem transmitir e nas importantes lições que delas podem ser retiradas.

As estórias são a linguagem da liderança pois através delas os diretores moldam a cultura das suas escolas. Quer se seja líder de uma igreja, de uma corporação ou de uma escola, compreender e usar a história e as estórias é fundamental para moldar culturas fortes e pode ser a chave do sucesso ou a base do fracasso (Deal e Peterson, 2009, p. 87).

Rituais: Embeber os propósitos e os sentidos (significados)

O ritual é “um tipo complexo de comportamento simbólico que geralmente tem uma finalidade enunciável (*stateable purpose*) mas que, invariavelmente, alude a mais do que diz e tem muitos significados de uma só vez” (Moore & Meyerhoff, 1977, citado em Deal e Peterson, 2009, p. 91). Os rituais permitem atuar num ambiente coletivo, que de outra forma seria invisível e difícil de compreender. Os rituais são a chave para apreender a essência da cultura.

Para os autores o ritual assume um papel mais preponderante na educação do que numa empresa de um produto tangível ou serviço, onde é facilmente mensurável. As escolas são dirigidas muitas vezes com base na fé e na esperança. Os rituais são procedimentos e rotinas que estão infundidos com profundos significados. Cada escola tem centenas de rotinas que, quando estão intimamente ligadas à missão, aos valores da escola e à vocação para ensinar, energizam a alma profissional e reforçam os laços culturais (p. 91-92).

As escolas têm vários rituais que fazem o trabalho simbólico da cultura, tais como: Rituais de saudação, que têm um papel importante a ligar as pessoas; Rituais de transição que reforçam os laços simbólicos no sentido de colmatar as mudanças nas pessoas, nas práticas ou nos procedimentos; Rituais de iniciação que promovem a ligação de recém-chegados à escola; Rituais lúdicos que possibilitam o convívio entre as pessoas (Deal e Peterson, 2009, p. 94-97).

Cerimónias e tradições: A cultura em ação

Deal e Peterson (2009) consideram as cerimónias eventos culturais complexos em que as organizações celebram os sucessos, comunicam valores e reconhecem os contributos especiais dos funcionários. As escolas que detêm culturas otimistas realizam cerimónias para unir as pessoas, para os ligar aos valores importantes e reforçar as finalidades fundamentais. Estes grandes eventos realizam-se periodicamente ou em resposta a triunfos notáveis ou a tragédias (p.101).

Uma cerimónia é eficaz se transmite valores e propósitos mais profundos, se é bem organizada e gerida e se tem um toque de grandeza e excecionalidade. As cerimónias de sucesso são cuidadosamente concebidas e dispostas a comunicar valores, a celebrar as conquistas importantes e a construir um forte sentido de comunidade (p. 106-107).

As tradições são eventos que ocorrem ano após ano e que têm uma história e significado especiais. As culturas fortes estão repletas de tradições que assinalam ocasiões especiais, reforçam valores e perpetuam rituais que promovem a conexão.

Para os autores os rituais, as tradições e as cerimónias impregnam as rotinas com entusiasmo e vigor e simbolizam o que é importante, valorizado e significativo. São partes renovadoras e enriquecedoras da vida da escola, que possibilitam que todos tenham a oportunidade de refletir sobre o que é importante e de se interligarem como uma comunidade (p.115).

Veículos de cultura: Transmissores positivos e negativos

Quem desempenha papéis de liderança tem o dever de manter a cultura intacta, não obstante, na escola existe uma rede informal, que trabalha nos bastidores e que também tem um papel decisivo. Na maioria das situações esta rede é positiva, de apoio, e importante para o sucesso, contudo em algumas escolas este conjunto de conexões pode ser negativo, transformando-a num ambiente tóxico. A combinação destes papéis varia de escola para escola, mas normalmente inclui um vasto leque de pessoas que mantêm a cultura na direção certa (Deal e Peterson, 2009, p. 116).

Deal e Peterson (2009) descrevem alguns dos elementos das redes culturais existentes na escola, tais como:

- “Sacerdotes” que são os guardiões dos valores culturais e das crenças, que permitem que os novatos e os veteranos conheçam as formas culturais e partilhem a história e as tradições nas ocasiões especiais. Eles são também confidentes, pois criam um porto seguro para o pessoal e estudantes, garantindo indiretamente que os “segredos” mais significativos chegam àqueles que têm poder decisório.
- “Contadores de histórias” que são poderosos e indispensáveis membros da rede cultural, dado que são uma fonte de lendas e mitos sobre a escola que energiza e inspiram a lealdade e o compromisso para com os valores culturais e as crenças.
- “Bisbilhoteiros” que prosperam em todas as organizações porque fornecem informações em tempo real e os rumores que todos querem saber. Têm informações privilegiadas sobre decisões, mudanças e pessoal. Estes permitem que as mensagens sejam rapidamente disseminadas, mantendo o “corpus” da cultura informado, animado e unido.
- “Espões” que são os observadores secretos de tudo o que acontece e que competem por obter segredos que proporcionem ao seu patrocinador alguma vantagem sobre os outros. Os diretores cultivam a sua rede de “espões” desconhecendo que alguns dos seus operadores são agentes duplos que trabalham para grupos de professores.
- “Heróis” que são modelos que nos inspiram a ser melhores e que são fundamentais para a formação de uma base cultural sólida para a escola. Eles fornecem a cultura com uma imagem concreta do que a escola valoriza e tem de mais precioso.

Para além destas funções culturais genéricas, as escolas desenvolveram os seus próprios “tipos” que satisfazem as suas necessidades específicas (Deal e Peterson, 2009, p. 116-121).

As culturas positivas ajudam as pessoas a ambicionar feitos grandiosos, enquanto as culturas negativas mantêm as escolas comprometidas com a mediocridade e a ineficácia, armadilhando as pessoas num círculo de incompetência. Os líderes devem fomentar e apoiar os elementos da rede cultural positiva e reduzir o impacto do lado negativo da rede.

Como conclusão da revisão de literatura, fez-se uma analogia entre as vertentes de cultura exploradas por Deal e Peterson (2009) e uma árvore, com as suas raízes, tronco, ramos e folhas, como se observa na seguinte figura:

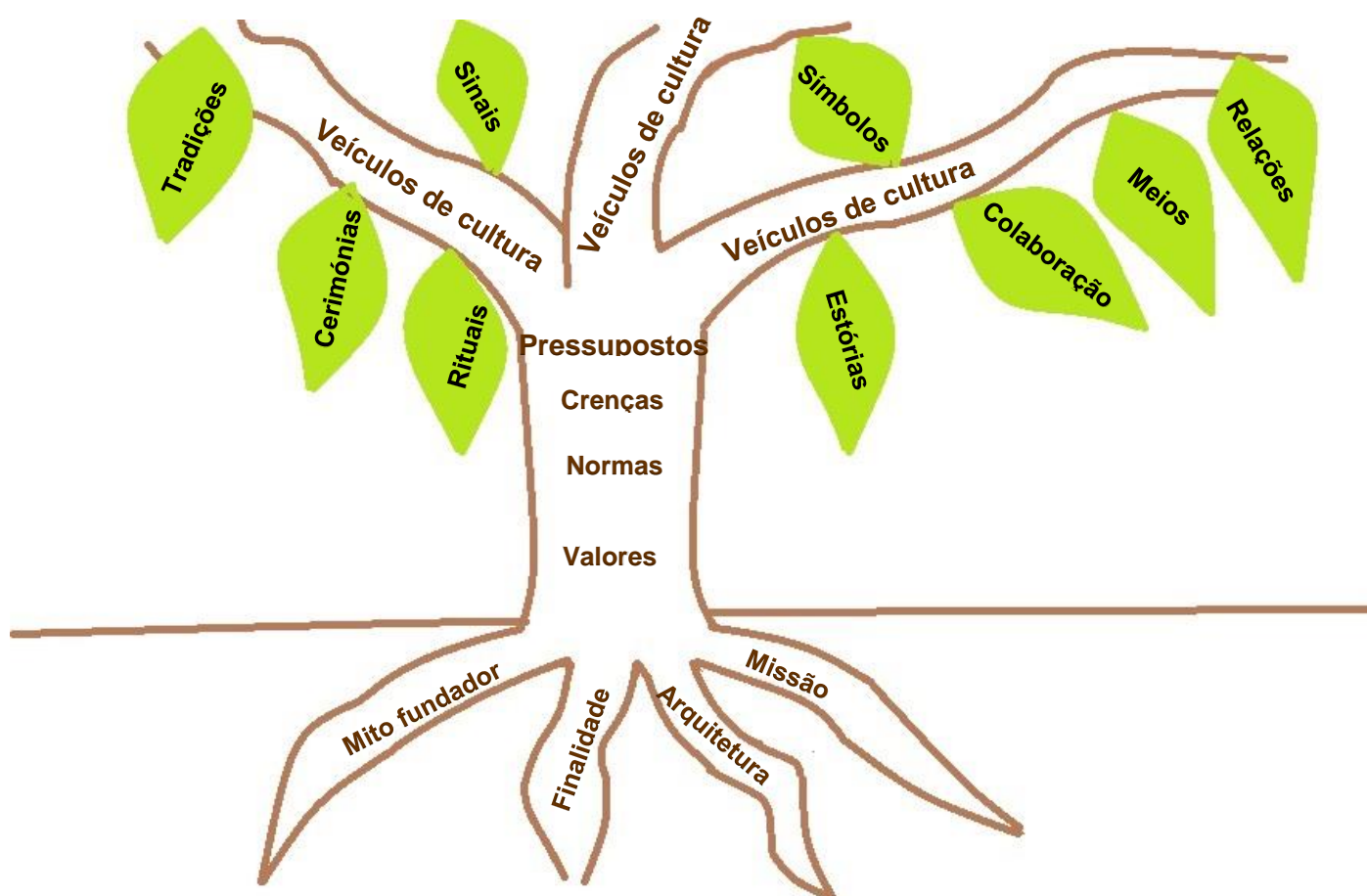


Figura 2.1 – Árvore que representa as diferentes vertentes da cultura de escola.

As raízes da cultura de escola são o mito fundador, a finalidade, a missão e a arquitetura, que em conjunto fundam a história da escola. São a base da cultura, pois moldam e refletem o que a escola visa realizar, orientando a visão do mundo e os comportamentos.

No tronco da cultura estão os valores, as crenças, os pressupostos e as normas, pois são estes que contribuem para capturar o mítico e profundo pilar da cultura de escola e sustentam a “cola” simbólica que mantém a escola unida.

Nos ramos estão representados os veículos de cultura, que poderão ser transmissores positivos ou negativos, e que vão influenciar todas as outras vertentes representadas nas folhas da árvore. Esta rede informal trabalha nos bastidores todavia pode ter um papel importante na cultura de escola.

Nas folhas estão representadas todas as outras vertentes e que são a face mais visível da cultura de escola. São os rituais, as cerimónias e as tradições que simbolizam o que é importante, valorizado e significativo na escola. Os símbolos e os sinais que são poderosos elementos de cultura, que transmitem informações sobre os valores culturais e as crenças. As colaborações, relações e meios que são importantes para a consecução dos objetivos, para o processo de tomada de decisão, assim como para a procura contínua de inovação e melhoria.

Capítulo 3 - METODOLOGIA

Após a escolha do tema “Cultura de escola” é fundamental definir os objetivos do estudo, que tipo de estudo se vai realizar e que métodos vão ser utilizados para a realização da investigação.

Nos últimos anos têm sido desenvolvidas algumas investigações neste campo, onde se aplicou um instrumento para caracterizar a cultura de escola, mas no âmbito de um estudo quantitativo, através de questionários. O Professor Doutor José Matos propôs adaptar esse instrumento de recolha de dados e transformá-lo num guião de entrevista para a realização de um estudo qualitativo. Dada a abrangência do tema, onde se pretende caracterizar a escola de uma forma detalhada nas diversas vertentes da cultura, decidimos realizar um estudo de caso.

No que concerne à escolha da escola, decidimos tentar caracterizar a cultura de uma escola que embora tenha uma oferta educativa muito diversificada, os alunos obtêm bons resultados nos exames nacionais, estando a escola nos primeiros lugares do *ranking* de escolas ao nível do concelho. A escola tem uma imagem muito prestigiada na comunidade educativa, sendo considerada uma escola de sucesso, quer ao nível dos resultados académicos dos alunos, quer ao nível da qualificação dos seus técnicos, como também em outras áreas que são fundamentais para a formação integral dos alunos.

A recolha de dados realiza-se através de entrevistas, da observação direta nas visitas realizadas à escola, da consulta realizada à página e à Plataforma *Moodle* da escola e da análise documental: Projeto Educativo de Escola; Regulamento Interno, Projeto Curricular de Escola; Plano Anual de Atividades; Relatório da Avaliação Externa realizada em 2009 pela Inspeção Geral de Educação e a Autoavaliação CAF realizada entre 2010 e 2011.

A definição dos objetivos mostra-se simples. Primeiramente pretende-se caracterizar a cultura de uma escola, através da realização de uma investigação qualitativa. Por outro lado, visa-se verificar a aplicação na prática de uma matriz de análise de cultura de escola, adaptada a partir de uma matriz elaborada para um estudo quantitativo, a partir da qual são construídos os guiões para as entrevistas.

A matriz de análise de cultura de escola tem a sua origem num guião de análise de dados onde uma das dimensões estudadas é a cultura de escola, elaborado no âmbito do Projeto: *Identificação e caracterização de classes de escolas de sucesso (Refª FCG SEB07P)*. Este projeto que se realizou entre 2007 e 2008, foi desenvolvido por uma equipa coordenada pelo Professor Doutor José Matos e apoiado pela Unidade de Investigação Educação e Desenvolvimento financiada através da Fundação para a Ciência e Tecnologia da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa e pela Fundação Calouste Gulbenkian, através do seu Serviço de Educação.

Mais tarde a Doutora Joana Castro e a Doutora Sandra Rêgo que se encontravam a realizar o doutoramento e o mestrado respetivamente, na área de cultura de escola, aproveitaram esse guião e, a partir das vertentes de cultura de escola exploradas por Deal e Peterson (2009), elaboraram um instrumento piloto para o estudo de cultura de escola. Esse instrumento intitulado Matriz de Cultura de Escola estava dividido em sete vertentes de cultura Finalidade e missão (A); Normas, valores crenças e pressupostos (B); Colaboração, relações e meios (C); Rituais, tradições e cerimónias (D); Histórias e estórias (E); Identidade (F) e Funcionalidade (G). A matriz foi utilizada em 2011 pela Doutora Sandra Rêgo na sua investigação quantitativa, como instrumento de análise dos inquéritos realizados.

Nos seminários realizados na Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, o orientador Professor Doutor José Manuel Matos, reuniu um grupo de docentes que têm trabalhado este tema na faculdade, entre eles a Doutora Joana Castro. Colaborámos então com a Dra. Joana Castro, no sentido de adaptar a matriz de cultura de escola existente, para um guião de entrevista de uma investigação qualitativa.

Após a análise conjunta da matriz chega-se à conclusão que os descritores da vertente da funcionalidade: acessibilidade para deficientes motores, Centro de Recursos devidamente apetrechado; espaços próprios para alunos trabalharem em grupo, estão relacionados com a Identidade da escola, ou seja, com o espaço físico e com o que se observa que a escola é. A matriz de cultura de escola é então adaptada e dividida em seis vertentes de cultura (Anexo I): Finalidade e missão (A); Normas, valores crenças e pressupostos (B); Colaboração, relações e meios (C); Rituais, tradições e cerimónias (D); Histórias e estórias (E) e Identidade (F).

A escolha dos participantes no estudo revela-se nesta fase fundamental, para a partir da matriz elaborada se poder construir os guiões de entrevista. Na medida em que a investigação tem de ser realizada num curto espaço de tempo (menos de um ano), e o instrumento é bastante vasto e detalhado, há necessidade de restringir o número de participantes a entrevistar. Consideramos que os elementos dos órgãos de gestão, o pessoal docente e a Associação de Pais e Encarregados de Educação são fundamentais serem entrevistados para se caracterizar a cultura da escola. Sem prejuízo de se obter informações sobre os restantes intervenientes na escola, como o pessoal não docente e alunos, através dos outros métodos de recolha de dados, tal como a observação direta e a análise documental.

Procede-se desde logo à seleção da Diretora da escola e da Presidente do Conselho Geral como representantes dos principais órgãos de gestão da escola. Nesta sede considera-se também importante entrevistar um professor com o cargo de Coordenador de Departamento Curricular, pois tem assento no Conselho Pedagógico, onde é responsável por representar os Coordenadores do Departamento Disciplinar. O Coordenador de Departamento Disciplinar pelas suas funções de coordenação ao nível pedagógico e científico dos professores que integram o seu Departamento é também considerado um importante elemento a entrevistar. É também bastante enriquecedor selecionar um professor antigo na escola (mais de 15 anos de serviço na escola) e um professor novo (máximo de 3 anos de serviço na escola), pois à

partida poderiam ter perspetivas diferentes da escola. Outra preocupação prende-se com o facto dos quatro professores entrevistados serem de Departamentos Curriculares diferentes e que entre eles constasse um com o cargo de Diretor de Turma e outro com experiência a lecionar algum dos Cursos Profissionais da escola. Por último, seleciona-se um representante da Associação de Pais.

Com a escolha dos participantes concluída procede-se à elaboração dos guiões de entrevista (Anexo II) a partir da matriz de cultura de escola. Com o intuito de obter dados sobre as seis vertentes de cultura e os respetivos descritores são construídas várias questões. Posteriormente procede-se a uma análise exaustiva de cada uma das questões e define-se a que participantes do estudo estas iriam ser colocadas.

É solicitada uma reunião com a Diretora da escola, onde se apresenta por escrito um pedido de autorização para a realização do trabalho, tendo este sido prontamente concedido. Tendo por base os critérios definidos anteriormente para a seleção dos participantes no estudo é necessário encontrar os elementos da escola que estejam disponíveis para participar na investigação. O primeiro contacto é estabelecido com uma professora nossa conhecida e que leciona na escola há muitos anos. Nessa sequência são explicados os objetivos do estudo e a metodologia que pretendemos seguir e solicitamos o contacto de *email* de vários professores que cumprem os critérios definidos, como por exemplo, o contacto dos quatro Coordenadores de Departamento Curricular.

Posteriormente, em sigilo, um deles é contactado para participar no estudo, pois consideramos que mantendo o anonimato dos participantes estes se sentem mais à vontade para expressar as suas ideias e opiniões. É-nos então fornecido o *email* de vários elementos e de entre os quais é aleatoriamente selecionado um. O professor antigo que é primeiramente contactado não responde, o que conduz ao posterior contacto de outro elemento, mas tendo sempre o cuidado de que os participantes sejam de Departamentos Curriculares distintos. A Associação de Pais solicita ainda a presença de dois representantes na entrevista, o que é aceite.

As entrevistas realizam-se todas, à exceção de uma, no espaço escolar e por opção dos entrevistados. A primeira entrevista é realizada com a Diretora da escola e a última com o professor antigo. Seis das entrevistas realizam-se durante os meses de março e abril de 2012 e uma em março de 2013.

No decorrer da presente dissertação devido a problemas de saúde somos obrigados a interromper este estudo cerca de dez meses, ou seja, de meados de junho de 2012 a março de 2013. Dado que não é possível entrevistar o professor antigo na mesma altura dos restantes, esta entrevista só é realizada aquando da retomada da investigação em 2013. Há, no entanto, o cuidado de informar o professor que as suas respostas se deveriam reportar ao ano letivo passado, o que no decorrer da entrevista não se revelou uma dificuldade.

Embora para cada entrevista seja elaborado um guião, tenta-se que estas decorram de uma conversa informal e aberta, dando alguma liberdade de expressão aos entrevistados e não havendo rigidez na ordem das questões. Há apenas o cuidado de verificar ao longo da entrevista que todos os pontos que constam no guião são efetivamente abordados e, caso tal não se verifique coloca-se então a questão diretamente.

As entrevistas são transcritas na íntegra e posteriormente analisadas consoante os descritores das seis vertentes de cultura definidas na matriz de cultura de escola. Na análise dos dados são também utilizadas as informações obtidas pela observação direta nas diversas visitas realizadas à escola e que nos permitem conhecer os espaços da escola e observar as interações entre alguns dos seus elementos. O acesso aos documentos orientadores da escola assim como aos relatórios da Avaliação Externa e Autoavaliação, a partir da página da escola, contribuem igualmente para a análise em questão.

Na análise dos dados na vertente das normas, valores, crenças e pressupostos sentimos muita dificuldade, na prática, em separar as crenças dos pressupostos, tendo-se optado por abordá-los em conjunto na caracterização da escola.

Capítulo 4 – CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Dada a estabilidade do corpo docente da escola em estudo a maioria dos professores entrevistados tem mais de 15 anos de serviço na escola, sendo o professor novo o único que está há apenas 3 anos na mesma.

A Diretora da escola é professora há 39 anos, pertencendo ao grupo disciplinar de Ciências Físico-Químicas, sendo que desses, 35 anos integrou a escola em estudo. Já exerceu todos os cargos na escola e desde há 16 anos que assumiu a liderança da mesma.

A Presidente do Conselho Geral é professora de Inglês há 23 anos, estando a lecionar na escola há 17 anos. Exerceu vários cargos na escola, tais como: Diretora de Turma, Delegada de Grupo e Membro do Conselho Diretivo.

Cada um dos quatro professores entrevistados pertence a um Departamento Curricular diferente, pelo que lecionam na escola há 17, 22, 28 e 3 anos. À exceção do professor novo, que é apenas Diretor de Turma, todos os outros já exerceram a maioria dos cargos existentes na escola, sendo que atualmente um deles é Coordenador de um Departamento Curricular e outro Coordenador de um Departamento Disciplinar.

Uma das representantes da Associação de Pais entrevistadas tem um dos filhos a frequentar o 11º ano do ensino secundário e a outra representante tem o filho a frequentar o 8º ano de escolaridade. Ambas têm assento no Conselho Geral.

Capítulo 5 – ANÁLISE DOS DADOS

Finalidade e Missão (A)

Finalidade

A escola é criada em 1956, quando o Estado Novo foi confrontado com a urgência de industrializar o país, como a primeira escola técnica industrial e comercial da cidade. Dado o crescimento demográfico vertiginoso dessa época, a escola evoluiu com o intuito de dar resposta ao meio, ou seja, com o objetivo de proporcionar aos alunos uma rápida inserção no mundo do trabalho. Posteriormente houve uma separação entre a área industrial e a área comercial, ficando a escola apenas com os cursos de eletricidade e mecânica, alcançando nessa área muito prestígio na comunidade, dada a elevada procura por parte das empresas. Após o 25 de Abril a escola começa a ministrar o ensino geral e transforma-se numa escola secundária como todas as outras, que proporciona aos seus alunos cursos para prosseguimento de estudos, contudo mantém os cursos de cariz técnico na área da eletricidade, da eletrónica e da mecânica.

No Projeto Educativo elaborado para o triénio 2010/2013 a oferta formativa da escola divide-se entre o ensino básico e secundário. No ano letivo de 2011/2012 no ensino básico existem 12 turmas do ensino regular, 3 turmas dos Cursos de Educação e Formação de Jovens e 1 turma dos Cursos de Educação e Formação de Adultos (noturno). No ensino secundário existem 11 turmas do Curso de Ciências e Tecnologias, 3 turmas do Curso de Línguas e Humanidades, 3 turmas do Curso de Artes Visuais, 8 turmas de Cursos Profissionais e 7 turmas dos Cursos de Educação e Formação de Adultos (noturno). A oferta formativa é muito diversificada, havendo um objetivo claro de ser uma escola inclusiva, tanto para os jovens como para os adultos, em horário pós-laboral. É de realçar que presentemente o número de turmas dos Cursos Científico Humanísticos (17 turmas) é muito superior ao das turmas dos Cursos Profissionais (8 turmas), sendo que de entre as turmas dos Cursos Científico Humanísticos 65% são do Curso de Ciências e Tecnologias. Há assim uma clara especialização na área das Ciências e Tecnologias em detrimento de outras áreas.

Para os professores a finalidade da escola mudou ao longo do tempo, essencialmente porque desde há vários anos existem outras escolas secundárias na comunidade e além disso, esta deixou de ter como única finalidade preparar quadros técnicos para o mundo do trabalho, como ficou explícito anteriormente com a diferença que existe entre o número de turmas para prosseguimento de estudos e dos cursos profissionais.

Enquanto há consenso no que se refere à finalidade da escola nas primeiras décadas da sua existência, é notória a diferença de perspetiva existente entre os professores dos diversos

departamentos no que concerne à finalidade da escola atualmente. A maioria dos professores que lecionam as áreas técnicas dos cursos profissionais ou que se encontram na escola desde o tempo da escola técnica industrial, atribuem ainda uma grande importância aos cursos profissionais, como é referido pela Diretora: *“hoje (...) continua com todo o orgulho nas suas oficinas, na sua parte técnica e mantem os cursos nas áreas da eletricidade, nas áreas da mecânica, mas tem igualmente de facto uma outra área, tão importante quanto esta, que é a da formação para os cursos gerais”*.

Por outro lado, a generalidade dos outros professores estudados encara a escola de outra vertente, como refere uma professora antiga na escola:

houve uma altura em que era preciso refletir na continuidade da escola (...) e mesmo assim ficou demasiado técnica para alguns professores porque nós temos uma grande procura e acabamos por mandar turmas embora, por exemplo científico-tecnológicas ou do básico, porque depois temos que ter lugar para os profissionais. E depois o público dos profissionais que nos aparece é muito complicado e desmotiva um bocado os professores a terem essas turmas, os CEF também.

Uma Coordenadora menciona ainda que:

estamos mais direcionados para os cursos ditos normais! Acho que isso é o presente, é o momento presente. Claro que nós percebemos que, se somos a escola da zona que tem oficinas e os outros não têm, se calhar o Ministério está a pensar empurrar-nos mais umas turmas dessas, se calhar sim, percebemos isso, mas não gostamos.

Por sua vez, a Presidente do Conselho Geral refere que quando o Projeto Educativo de Escola foi apresentado para aprovação do Conselho Geral,

a primeira preocupação foi ver se ele correspondia à realidade da escola, todos sabemos que há projetos que são lindíssimos mas que não têm nada a ver com a escola; por outro lado, ver se ele correspondia às expectativas dos alunos que frequentam a escola e dos encarregados de educação e de alguma forma também das expectativas dos professores. Claro que nesse aspeto é um bocadinho mais difícil porque há certas concessões que têm que ser feitas, nomeadamente os cursos profissionais não são cursos fáceis e há muita gente na escola que preferia ter mais dez turmas normais do que ter um curso profissional, porque realmente a população é difícil e é muito complicado. Portanto, há muita gente contra isso. Mas por outro lado nós não nos podemos esquecer que é essa a vocação da

escola e que ainda agora foram investidos milhares na remodelação de oficinas que se destinam a esses alunos e a esses cursos.

Salienta ainda que o Conselho Geral tinha recomendado à Direção da escola:

para não ser aumentado o número de cursos profissionais em detrimento dos cursos normais e não foram, de facto, em detrimento mas acabaram por aumentar o número de cursos profissionais quando se tinha decidido em Conselho Geral que isso não devia acontecer.

A manifesta dificuldade em abrir turmas de cariz profissional, em especial no ensino básico, constituídas maioritariamente por alunos da escola, é outro sinal de como a escola atualmente é procurada principalmente pelos alunos que têm como objetivo o prosseguimento de estudos, tal como explica a Diretora:

as várias escolas, até há relativamente pouco tempo, abriam cursos de educação e formação para dar respostas aos próprios alunos, e o critério estava arrumado, aliás, há muitas escolas da zona que só abrem para os seus próprios alunos. Eu costumo dizer que, felizmente, se eu fosse abrir para os meus não abria porque não tenho números suficientes para fazer turmas.

No relatório da Avaliação Externa a que a escola foi sujeita no ano de 2009 por parte da Inspeção Geral da Educação (IGE), é feita referência às mudanças que têm ocorrido na escola ao longo dos tempos:

A sua cultura, que assentava sobretudo na tradição de oferta de cursos de índole científica e tecnológica, tem vindo a dar lugar a uma Escola maioritariamente frequentada por alunos do ensino secundário diurno orientada para o prosseguimento de estudos, sem renegar a sua primeira vocação. (...) A Escola (...) tem sabido gerir os desafios que se lhe têm colocado a vários níveis, sem abandonar as especificidades que a caracterizam. Está plenamente integrada no meio envolvente e desenvolve um trabalho articulado com diversas entidades locais, regionais e nacionais, o que tem facilitado a adequação da oferta educativa às características da população escolar (...) criando diversos cursos que assegurem saídas profissionais.

Nesse mesmo relatório é referido que a taxa de retenção e desistência no ensino secundário, em especial nos cursos tecnológicos, é muito elevada. A Diretora menciona que:

a grande percentagem de alunos que vão para os cursos profissionais, são alunos que, ou porque acham que não conseguem seguir outros percursos universitários, por falta eventualmente de condições de aprendizagem e algumas dificuldades, achando que esses cursos são mais fáceis, não é verdade e daí às vezes o insucesso que estes têm.

A imagem prestigiada da escola na comunidade educativa tem as suas raízes no passado, tendo conseguido a escola manter essa imagem e tradição ao longo dos tempos, independentemente das mudanças ao nível da oferta formativa que ocorreram nas últimas décadas. Na Autoavaliação da escola realizada entre 2010 e 2011, os encarregados de educação referem que escolhem a escola, em grande parte, pela boa imagem/tradição que ela tem no concelho e que o ensino ministrado prepara os alunos para o seu futuro percurso académico (opções futuras). Nas entrevistas realizadas a um representante da Associação de Pais este menciona que *“a escola tem, neste momento, uma excelente imagem externa que é dada, por um lado pelos resultados. Claramente há resultados positivos por parte dos alunos, e isso é público e as pessoas sabem e valorizam”*.

Foi preponderante o papel que a pressão do meio desempenhou ao longo dos anos na alteração da finalidade da escola, dado que a grande procura por parte da comunidade no sentido da escola dar resposta aos alunos que pretendem prosseguir estudos, levou a que internamente também se desse essa mudança. A maioria dos professores admite que a escola ainda tem como finalidade a inserção na vida ativa, contudo consideram que essa já não é a sua principal finalidade. A Direção da escola tem efetuado um claro esforço por manter a tradição e a ligação ao passado, através da manutenção da oferta formativa que faz parte da história e herança da escola.

Esta análise vai de encontro à defendida por Deal e Peterson (2009) quando referem a importância de um mito fundador ou uma história central no sentido de orientar a visão do mundo e os seus comportamentos. É importante munir a escola com um rumo, estando impermeável às modas ou tendências do momento e sendo vital para explicitar naquilo que o grupo se tornou, porque é que existe, as suas crenças e valores mais preciosos. A história desta escola, a sua finalidade e direção estão incorporados nas suas raízes.

Missão

No estudo realizado tentou-se perceber se a missão da escola explanada nos documentos orientadores está em sintonia com o que realmente é valorizado na escola e com o que se produz diariamente, ou se são apenas intenções escritas que raramente são lembradas e vividas (Deal e Peterson, 2009).

No Projeto Educativo está claramente apresentado qual a missão da escola:

A Escola tem por missão promover os valores de uma sã convivência, do bem comum, da dimensão humana do trabalho, da entreatajuda e da cooperação, num processo educativo sempre sistémico e transversal, adaptado ao meio envolvente e respetivas necessidades, bem como aos atores que nela interagem. Pretende-se, em aliança com a família e com a comunidade, ajudar no crescimento dos alunos, no respeito por si e pelos outros e a desenvolver as competências para enfrentarem com sucesso o prosseguimento de estudos e a vida profissional. Um dos nossos desafios é também a promoção de um ensino plural, partilhado e inclusivo, correspondente às exigências e desafios do futuro em simultâneo com a promoção de aprendizagens ao longo da vida. Educar para a saúde, estimulando hábitos e estilos de vida saudáveis, e desenvolver uma consciência ecológica, constituem competências transversais de todo o processo educativo que se pretendem aprofundar.

Para a Diretora a missão de uma escola pública é educar todos, com a melhor qualidade que conseguir, mas mais especificamente a missão desta escola prende-se, por um lado, com a abertura às várias opções de ensino e a poder recuperar gente e sempre aceitou todo o tipo de cursos alternativos (...) e esta de facto continua a ser uma característica, cursos profissionais e cursos profissionalizantes, jovens e não só, sempre os tivemos, contrariamente, eventualmente, a algumas escolas que se calhar mantiveram a sua vocação inicial, nós como a abrimos nunca renegámos foi a nossa missão anterior.

É de realçar que a escola foi uma das oito escolas nacionais a voltar a ter cursos profissionais. A Diretora menciona ainda que *“a exigência é outras das marcas que tem determinado o percurso da escola, exigência do ponto de vista disciplinar, exigência do ponto de vista da aprendizagem e da formação”*.

Outros professores que participaram no estudo evidenciam exatamente os mesmos pontos, ou seja, a missão da escola é formar, tanto ao nível científico como do saber estar em sociedade, toda a diversidade de alunos existentes na escola, com o intuito que estes alcancem o sucesso na sua vida profissional. Contudo alguns professores voltam a realçar o facto de haver alguma divergência em relação à importância atribuída a preparar os alunos para o prosseguimento de estudos ou a preparar alunos para a inserção rápida na vida ativa. Um professor refere que *“acho que há várias missões. Eu acho que consoante os grupos, não só grupos/Departamentos disciplinares como a própria Direção, eu acho que há sentimentos diferentes face àquilo que se pretende.”*. Outro professor refere ainda que *“ está mais*

vocacionada para o prosseguimento de estudos, embora pareça ser um paradoxo, porquê? Porque nós temos, de facto, oficinas”.

Ao longo do tempo a política de admissão dos alunos também se tem alterado, dado que há alguns anos atrás os alunos eram colocados no ensino secundário a partir da média das notas do 9º ano, ou seja, os melhores alunos eram os escolhidos. Atualmente, são utilizados os critérios de admissão da legislação em vigor, como explica uma professora *“a política de seleção de alunos é a política da lei, há uma Central de matrículas do Básico e há uma Central de matrículas do Secundário. Os alunos são escolhidos para uma determinada escola consoante a zona onde residem, consoante os critérios da legislação”.*

Contudo os critérios são por vezes manipulados pelos encarregados de educação como refere a Presidente do Conselho Geral *“claro que isto não invalida que as pessoas continuem a dar moradas que não correspondem à realidade, a escola tem feito muito para tentar combater isso, nomeadamente exigir que quem aparece como o encarregado de educação que fique até ao final do ano como Encarregado de Educação, e coisas desse tipo, para tentar evitar, mas continua a ser difícil.”.* Outra professora salienta que quando a seleção dos alunos era efetuada por notas a população escolar era bastante melhor.

Além dos quatro Departamentos Curriculares e das equipas de trabalho que constam no organigrama da maioria das escolas, existem na escola quatro departamentos que merecem algum destaque: o de formação, o de cidadania e ação disciplinar, o de avaliação e qualidade e o de ação cultural e projetos.

O Departamento de Formação é uma estrutura de apoio ao Conselho Pedagógico que analisa as propostas de formação oriundas dos departamentos curriculares e identifica as necessidades de formação da escola, e a partir desse conhecimento elabora o Plano Anual de Formação dos docentes e não docentes da escola, a integrar no Plano Anual de atividades.

O Departamento de Cidadania e Ação Disciplinar tem como objetivo a promoção de ações que permitam uma intervenção mais eficaz no sentido de melhorar os comportamentos e diminuir a indisciplina. É constituído pela Diretora, que o preside, pelo Auditor para as questões disciplinares, por um representante da Associação de Pais, por um representante da Associação de Estudantes e pelos Coordenadores dos Diretores de Turma.

O Departamento de Avaliação e Qualidade, que é da responsabilidade direta do Conselho Geral, é constituído por quatro elementos do pessoal docente, dois do pessoal não docente, um representante dos encarregados de educação e um representante dos alunos do ensino secundário, o que denota uma clara intenção de envolver toda a comunidade no processo de autoavaliação da escola.

A criação de um Departamento para desenvolver ações culturais e projetos vem realçar como ponto forte da escola, já citado no Relatório da Avaliação Externa, o espírito de iniciativa na adesão a projetos inovadores. Desde 26 de novembro de 2010 a escola é Centro Unesco – Ciência, Arte e Engenho, com o intuito de promover atividades multidisciplinares que

contribuam para a formação integral dos alunos, preparando-os para uma cidadania responsável, cooperante e interventiva.

Através das informações obtidas nas entrevistas realizadas, da oferta formativa diversificada e abrangente da escola, da política de admissão/seleção dos alunos, da importância atribuída à formação profissional do pessoal docente e não docente, dos projetos existentes na escola, na preocupação com a redução da indisciplina e nas medidas tomadas, reconhece-se que existem na prática instrumentos para operacionalizar o que são os objetivos da escola. A escola aposta efetivamente numa intervenção com vista ao sucesso educativo, tendo por base uma filosofia assente nos princípios de responsabilidade cívica, qualidade, exigência e rigor. De facto pode-se concluir que a missão atribuída à escola nos documentos orientadores é na sua generalidade compartilhada e vivida pelos diversos atores.

Normas, Valores, Crenças e Pressupostos (B)

Para Deal e Peterson (2009) a missão e a finalidade de uma escola dão uma orientação generalizada para o que as pessoas trabalham, contudo outros conceitos como os valores, as crenças, os pressupostos e as normas são importantes para capturar o profundo e mítico pilar da cultura de escola.

Valores

O forte investimento da escola na dinamização de atividades e de projetos inovadores e socialmente úteis, denota que existe uma clara intenção em desenvolver nos alunos valores como a cidadania, a responsabilidade pessoal e social, a educação ambiental, a qualidade e a exigência.

À Biblioteca Escolar foi há muitos anos agregado um Centro de Recursos Educativos, que tem como finalidade o desenvolvimento nos alunos de competências para a aprendizagem ao longo da vida, permitindo-lhes tornarem-se cidadãos responsáveis. Este espaço pretende ser o coração da escola, sendo um polo cultural, através da dinamização de projetos e atividades. É da responsabilidade da equipa da BE\CRE o projeto transversal que visa o desenvolvimento das competências da cidadania com base nos valores UNESCO, no âmbito do Centro Escolar Unesco.

Na perspetiva da Diretora:

um Centro de Recursos é um espaço fundamental numa escola. E o centro de recursos nasce como polo de dinamização de vida. Há muito, muito tempo que a nossa Biblioteca/Centro de Recursos se transformou num polo daqueles que não pode fechar.

Portanto, se há coisas que não fecham naturalmente a porta, como não fecha o bar, não fecha o Centro de Recursos. De facto, hoje felizmente já é uma questão que é sentida e trabalhada, assumida por toda a gente.

A importância atribuída à BE\CRE espelha como a escola valoriza e investe na qualidade do serviço prestado, no apoio ao processo de ensino e aprendizagem e na promoção de projetos e atividades que contribuam para a formação integral dos alunos, através da educação para uma cidadania responsável.

Quando numa das reorganizações curriculares implementadas pelo Ministério da Educação, a disciplina de Formação Cívica deixou de ter carácter obrigatório, a escola continuou a oferecê-la como refere uma professora:

Nós somos uma das escolas que não gostámos que a Formação Cívica fosse tirada do currículo dos alunos. Não gostámos, por exemplo, que a Formação Cívica do Secundário tivesse vindo com programa a cumprir porque isso acho que é mesmo da escola, ou seja, nós temos estes alunos e os nossos alunos precisam disto e é isto que nós temos que lhes dar. A Formação Cívica no Básico foi muito nessa linha, a Educação para a Saúde, a Educação Sexual, o que é a cidadania, o que é o civismo, foram coisas muito trabalhadas. E resolveu-se dar horas aos Diretores de Turma do Básico para continuarem a fazer esse trabalho que achamos importante porque há redução dos problemas de comportamento, de facto estas conversas e estes alertas contribuíram para isso.

A escola tem procurado que as sanções disciplinares tenham um carácter pedagógico, neste sentido o Departamento de Ação Disciplinar e Cidadania tem proposto soluções tais como tarefas de carácter cívico na escola e a celebração de protocolos de cooperação com Instituições e Associações de solidariedade social, com o intuito de receberem alunos que tenham sido sujeitos a uma suspensão para a realização de trabalho comunitário integrado. Para a Diretora:

a função de um castigo na escola é que ele mude de atitude e, de facto, quando há uma mudança de atitude é muito gratificante e este é um projeto que espero que tenha continuidade, esta formação em termos do cívico. A ideia do valor social do trabalho é uma ideia que nos é muito grata e que de algum modo também tem que passar por aquilo que são os castigos.

São desenvolvidos na escola projetos que abarcam diversas áreas, contudo como refere a Diretora o objetivo sempre foi concretizar na escola projetos socialmente úteis e pessoalmente gratificantes.

Dos projetos que têm vindo a ser desenvolvidos há que destacar que a escola foi a primeira a criar e a instalar um Centro Unesco – Ciência, Arte e Engenho em espaço escolar. Tem-se distinguido em áreas como o desporto, a ciência, a investigação e a robótica tendo inclusivamente conquistado prémios nacionais e internacionais. Recentemente um grupo de alunos desenvolveu um projeto sobre energias renováveis, com o apoio da Câmara Municipal, que ganhou um prémio num concurso internacional. A escola tem também participado no “Parlamento dos Jovens” e no “Euroscola” em Estrasburgo. O Clube de Teatro da escola tem criado as suas peças e realizado a apresentação das mesmas na escola e em espaços públicos.

O Jornal da escola como refere a Diretora *“é um projeto com grande significado, embora tenhamos só uma turma de Humanidades, que tem sido trabalhado pelos miúdos e tem saído gente para a área da comunicação por via do jornal.”*. No Relatório da Avaliação Externa da escola é realçado o facto de o jornal ter sido distinguido pelo Semanário Público e que se constitui como veículo de comunicação privilegiado com o exterior e um elemento de difusão das boas práticas realizadas.

Existem também pequenos projetos que constam no Plano Anual de Atividades como é o caso do projeto de “Educação para a Solidariedade/Voluntariado”, que foca a maioria das suas ações no Banco Alimentar Contra a Fome.

A IGE destaca o envolvimento de alunos, professores e da Direção na promoção de projetos orientados para o respeito pelos outros e pelo ambiente, promotores de uma vivência ativa da cidadania, orientada no sentido da solidariedade e da responsabilidade.

Não obstante, alguns projetos não têm tido o devido reconhecimento no seio da escola, embora tenham tido muito sucesso no exterior, como refere uma professora:

sempre fizemos a exposição dos trabalhos exteriormente à escola, e naquele ano achámos que a escola devia ser o ninho da exposição. O número de colegas que foi ver a exposição, se chegou a 10% e porque foram os alunos que levaram os seus professores. Porquê? Porque para alguns setores *“eles têm é que experimentar, isto está lindíssimo, visualmente é um espetáculo mas depois falta”*.

Por outro lado, há uma forte valorização dos projetos que sejam de cariz mais prático, experimental ou de utilidade social, em detrimento de outro tipo de projetos.

A aprendizagem experimental assume um papel preponderante no processo de ensino e aprendizagem, como refere a Diretora,

a nível de trabalho prático, em termos de utilização dos laboratórios, procuramos que não sejam as condições que nos impeçam de fazer as coisas e de facto, se não há procura-se em materiais de baixo custo e faz-se. E, portanto, quer nos laboratórios ou oficinas os

alunos têm aulas práticas e fazem, daí que em termos de projeto, neste momento somos das primeiras escolas que temos um laboratório de Matemática há muitos anos, tal como criámos o laboratório de Línguas. A ideia de que a prática é importante e, portanto, um laboratório no sentido de experimentação, de mexer, de procurar as coisas, de fazer investigação, sabendo que naturalmente ninguém pensa que se vá descobrir uma lei nova, as leis a este nível estão descobertas, mas é importante no nosso ponto de vista que os miúdos se apercebam do que é que é um contexto de laboratório, que experimentem, que façam mal, que vejam porque é que fizeram mal, que aprendam a observar, que distingam o que é que é ver e observar, que verifiquem e se entusiasmem com o fazer das coisas.

No Relatório da Avaliação Externa é mencionado que *“a comunidade escolar reconhece o prestígio, o investimento e o mérito da escola, nomeadamente no âmbito das disciplinas de ciências experimentais, que visam fomentar uma atitude positiva face ao método científico”*.

A qualidade, a exigência e o rigor são valores que estão presentes nas atividades desenvolvidas dentro e fora da sala de aula. Neste âmbito a Diretora afirma que,

a exigência é uma das marcas que tem determinado o percurso da escola, exigência do ponto de vista disciplinar, exigência do ponto de vista da aprendizagem e da formação, acontece algumas vezes alunos que estão cá desde o 7º mantêm-se no 10º, às vezes saem no 11º, porque segundo eles vão tentar arranjar melhores notas e às vezes regressam no 12º.

Existe uma real preocupação por parte da Direção e dos professores com o sucesso dos seus alunos. Para uma Encarregada de Educação,

nesta escola temos professores que se entregam realmente, e entregam-se à escola, entregam-se aos alunos. E trabalham para eles, em função deles. E enquanto noutra escola que conheço eram exigentes mas depois não se via essa entrega, exigiam mas não se via a entrega aos alunos. E eu aqui acho que temos uma série de professores que são incríveis mesmo, até a nível de projetos que fazem, têm feito imensos projetos.

No Regulamento Interno pode-se ler: *“Homenagear os nossos alunos é uma forma de passar aos outros, pelo exemplo, os valores que defendemos”*, tendo em vista esta finalidade, na cerimónia de reconhecimento de mérito realizada anualmente existem cinco tipos de distinções: o académico, o desportivo, o da cidadania, o da representatividade e o das

atividades extracurriculares de mérito. Estas categorias refletem o que é valorizado na escola e fornecem à comunidade uma mensagem clara sobre os seus valores.

Para um dos representantes da Associação de Pais a escola transmite valores importantes como a Educação para a Cidadania, as questões da qualidade, da exigência. Da responsabilidade, do trabalho em conjunto. Portanto, há um conjunto de respostas e de iniciativas extracurriculares, no sentido estrito, que faz com que os miúdos tenham outras dimensões de aprendizagem que têm, depois, repercussão a nível dos seus valores e da forma como se posicionam na comunidade! A escola valoriza isso, desenvolve projetos em que essas dimensões são trabalhadas, e que faz um bocadinho esse sentimento de pertença ser eventualmente mais exacerbado aqui do que noutros sítios. Os momentos de abertura à comunidade, por exemplo, de apresentação em alguns momentos do ano aos pais, de eventos, têm sempre uma dimensão de apresentação, em que essas dimensões são trabalhadas com os miúdos e isso percebe-se e acho que é muito importante do ponto de vista dos valores que a escola incute, para além da aprendizagem estrita.

Em suma, no que se refere aos valores existe uma maior relevância para a cidadania, a solidariedade, a responsabilidade, o civismo, a Educação Ambiental, o valor social do trabalho, a qualidade, a exigência e o rigor. A escola atribui grande importância à aprendizagem experimental e de carácter mais prático, sendo claramente a principal prioridade dos diversos atores o investimento na promoção do sucesso educativo dos alunos.

Crenças e Pressupostos

Os Diretores, os professores e os alunos têm crenças sobre os principais aspetos da sua escola. Os pressupostos tal como as crenças influenciam as ações, os pensamentos e os sentimentos dos elementos da comunidade educativa (Peterson e Deal, 2009, p.14).

Das entrevistas e consulta documental realizada é unanimemente destacada a estabilidade e qualidade do corpo docente da escola. Para a Diretora,

o ponto forte da escola é o seu corpo docente extremamente estável e que veste a camisola da casa. Se por alguma razão a Direção fosse passar férias e ficasse presa num aeroporto qualquer durante não sei quanto tempo, a escola continuaria a funcionar, e continuaria a funcionar porque há uma consciência grande daquilo que é necessário fazer (...), vai cumprindo o seu papel! Penso que este sentimento de pertença que é uma coisa importante.

Uma Coordenadora de Departamento também menciona que “os professores vestem muito a camisola, mas vestem a camisola não é para eles, é para os alunos”. Na perspetiva de uma professora “há mais professores empenhados nesta escola e com maior qualidade do que encontrei nas outras escolas.”. Esta ideia é corroborada por uma Encarregada de Educação que refere que os professores “são bastante exigentes com os miúdos e acima de tudo, a maneira como ensinam, tem excelentes professores”. O relatório da Avaliação Externa destaca ainda que “os alunos, o pessoal docente e não docente evidenciam um sentimento de pertença à Escola e elevados níveis de satisfação.”.

Existe na escola um sentimento compartilhado de responsabilidade na aprendizagem dos alunos, que se traduz na procura da resolução dos problemas existentes, de melhores práticas, mas também na procura e implementação de estratégias e projetos inovadores. Para a Presidente do Conselho Geral,

a resposta geral da escola é muito boa, nós somos muito portugueses nesse aspeto, retilhamos muito, mas fazemos tudo para que tudo entre nos eixos, as pessoas preocupam-se mas, mais uma vez, isto parte dos próprios professores, que eu acho que é uma coisa interessante e por isso é que eu digo que a cultura de escola tem muito a ver com os profissionais daqui, porque somos nós que andamos a dizer: “Temos que tratar disso, temos de fazer não sei o quê”.

Os pais e encarregados de educação reconhecem que a escola investe nas aprendizagens dos seus educandos e em estratégias inovadoras que contribuem para a sua motivação.

A generalidade dos professores promove o trabalho colaborativo e o espírito de partilha, através da troca de materiais, de experiências e de ideias. De facto para uma professora antiga na escola “um professor que passe por cá, mesmo que seja um ano, nunca mais vai esquecer esta escola pela maneira como funciona. Acho que este espírito de equipa, de partilha e de grupo, é muito importante para atingir o sucesso.”. O Relatório da IGE vem também sustentar esta ideia, referindo que “ A articulação interdisciplinar e a sequencialidade estão garantidas, assim como o trabalho colaborativo entre os professores que faz parte da cultura de escola. Estes aspetos concretizam-se nomeadamente, ao nível da troca de experiências, de materiais didáticos e da elaboração de matrizes de testes.”.

Em relação às turmas dos Cursos Profissionais, e mais em particular as turmas dos Cursos de Educação e Formação (CEF), existe a ideia generalizada que estas turmas são maioritariamente constituídas por alunos com um fraco desempenho escolar e que apresentam problemas disciplinares. Nesse sentido a Diretora refere que

grande percentagem de alunos que vão para os Cursos Profissionais, são alunos que, ou porque acham que não conseguem seguir outros percursos universitários, por falta

eventualmente de condições de aprendizagem e algumas dificuldades, achando que esses cursos são mais fáceis, não é verdade e daí às vezes o insucesso, mas também porque precisam de entrar no mundo de trabalho mais rapidamente.

A Coordenadora de um Departamento Curricular menciona ainda que,

há a ideia que o ensino profissional é para um determinado tipo de alunos e o ensino regular será para outros. Não sei se foi um mito, penso que não devia ser mas continua a ser, são aqueles que não conseguem fazer no regular, que não gostam, que vão para aquilo, portanto, as expectativas, os objetivos são menores.

Uma professora que tem experiência letiva com este tipo de turmas explica que,

trabalhar com os profissionais é difícil, os alunos dos profissionais ligam muito mais à parte técnica das oficinas. Não querem Matemática, não querem Português. Nós gostaríamos muito mais de trabalhar com os outros porque é muito mais fácil, é mais fácil em termos disciplinares, eles estão mais ou menos motivados para irem para a Faculdade, sabem que estão a aprender coisas que lhes vão ser úteis no futuro, enquanto os dos profissionais não.

Para um representante da Associação de Pais,

os CEF são problemáticos e são claramente uma população que, de alguma maneira, tem uma existência aparte do resto da comunidade escolar, é a minha opinião, e isso transmite-se e é percebido, quer através do posicionamento dos professores e da forma como eles falam desses alunos, por exemplo o Conselho Geral, quando se fala das questões disciplinares e comportamentais, são sempre os alunos do CEF.

Existem então alguns aspetos que prevalecem e se destacam da análise realizada anteriormente, no que se refere às crenças e pressupostos:

- Existe no seio da comunidade educativa um sentimento de pertença em relação à escola (vestem a camisola);
- O corpo docente da escola é estável e investe na qualidade das suas práticas;
- Existe um compromisso comum para a melhoria da escola. Se há obstáculos procura-se formas de os ultrapassar;
- A escola promove o trabalho colaborativo e a partilha entre os docentes;
- A escola investe em práticas e projetos inovadores que contribuem para a motivação dos alunos;

- A escola fornece a todos os seus alunos uma boa preparação, em especial na área das ciências experimentais;
- A escola homenageia e reconhece os alunos que se destacam nas diferentes áreas;
- Existe na escola um senso de comunidade, que se traduz na promoção da participação de vários elementos da comunidade na vida da escola;
- O foco da indisciplina na escola encontra-se nas turmas dos Cursos Profissionais e em especial nas turmas dos Cursos de Educação e Formação;
- Os alunos que procuram o ensino profissional são os que apresentam no seu percurso escolar um fraco desempenho.

Normas

As normas são a teia de expectativas que um grupo tem em relação ao comportamento, vestuário, linguagem e outros aspetos da vida social. São as regras não declaradas que todos os elementos da escola devem seguir (Deal & Peterson, 2009, p.14).

A principal prioridade da escola é o investimento no sucesso educativo dos seus alunos, sendo que as tomadas de decisão têm primeiramente em consideração os interesses dos alunos. Como se pode constatar por exemplo na elaboração dos horários, como explica a Presidente do Conselho Geral, *“em primeiro lugar estão os alunos e eu sei que muitas vezes não é assim até porque noutras escolas vi que não era assim, a nossa preocupação é sempre com os alunos. (...) Tentou-se sempre que os melhores horários fossem para os alunos.”*

O acolhimento dos novos docentes na escola é realizada regra geral pela Direção e pelo Coordenador do Departamento do docente, como explica uma Coordenadora de Departamento a Direção é a primeira a fazer esse acolhimento, agora depende às vezes se o Coordenador está ou não está disponível. Às vezes o que se faz é ver se alguém do Departamento que esteja na altura em que o colega se apresentou tem uma pequena conversa, embora depois seja sempre com o Coordenador que se vá ter a grande conversa. No início mostro a escola, dou as indicações todas de como é que se movimentam cá dentro, como é que funciona a papelaria, as fotocópias, o Centro de Recursos, se têm que pedir isto, se têm que pedir aquilo... Um pouco aqueles hábitos que a escola tem, portanto, tento transmitir isso e, depois, normalmente vou com ele a todas as salas e apresento os colegas todos.

A Direção tem encetado algumas medidas no sentido de incentivar uma participação mais ativa dos Pais e Encarregados de Educação na vida da escola e promover uma relação mais próxima de diálogo e parceria com os mesmos. Existem alguns momentos ao longo do ano

onde os pais são convidados a assistir a apresentações dos trabalhos dos seus educandos, assim como a Direção implementou uma medida inovadora de realizar em cada período uma reunião com os Representantes dos Pais/Encarregados de Educação das turmas (denominados os Pais e Mães de turma).

No que concerne à elaboração dos documentos orientadores da escola por norma é apresentada uma proposta aos Departamentos sendo esta analisada e discutida, e sujeita a propostas de alteração, as quais são posteriormente reencaminhadas para o grupo de trabalho responsável pela sua elaboração e apresentadas ao respetivo Órgão para aprovação.

A partilha de práticas bem-sucedidas, a colaboração e a entreaajuda são normas que estão enraizadas na maioria dos professores. Como explica uma professora:

há muitos Departamentos que antes do meu já trabalhavam com este espírito de partilha e de grupo, e acho que isso é muito importante para atingir o sucesso, para nos sentirmos acompanhados, para também partilharmos as evoluções, ou seja, há um que é mais informado e partilha com o outro e depois o outro vai atrás porque aquilo até surtiu efeito.

Quando surgem problemas quer ao nível pedagógico, quer ao nível dos resultados dos alunos existe um espírito de entreaajuda e colaboração nos Departamentos, como é o caso da realização de balanços periódicos que permitem refletir sobre os resultados e a prática letiva, com o intuito de em conjunto se encontrar estratégias de recuperação para esses alunos.

A partilha de práticas, materiais e informações é realizada nas reuniões de trabalho ou em reuniões informais, contudo o *email* é um dos meios privilegiados de comunicação entre os docentes, em especial para a troca de materiais e informações. A plataforma *Moodle* é outro meio de comunicação frequentemente utilizado por toda a comunidade escolar, onde se pode ter acesso a todos os documentos orientadores da escola, a informações sobre projetos, sobre clubes, sobre as páginas das disciplinas e turmas, etc.

Na maioria dos grupos disciplinares a graduação profissional continua a ser um critério prioritário, depois da continuidade pedagógica, na escolha das turmas a lecionar, embora essa não seja uma regra estabelecida nos documentos orientadores da Escola. Tal como é referido por uma professora: *“o que acontece é que se continua a privilegiar a graduação no grupo, que é uma coisa que não está escrita em lado nenhum, nunca esteve, porque os horários são da responsabilidade da Direção apenas, mas que continua a ser privilegiada aqui, o que continua a trazer alguns problemas”*.

Os projetos e as atividades inovadoras detêm grande recetividade por parte da Direção da escola. Nos resultados obtidos pela Avaliação Interna é considerado como um dos pontos fortes da escola o facto de a Direção ser recetiva a propostas de professores que têm como objetivo a inovação e a melhoria.

Existem diferenças na postura do corpo docente da Escola atualmente, em oposição com o que se verificava há alguns anos atrás, no que se refere à forma como aceitam as medidas implementadas pela Direção da Escola e pelo Ministério de Educação. Para uma professora,

estamos numa fase completamente diferente, agora os professores aceitam muito mais do que aceitavam, depois destas coisas todas que temos passado, agora as ordens que vêm mais diretamente do Ministério, que vêm da Direção são muito menos contestadas. Quando vim para cá contestava-se tudo (...) agora há coisas que já não contestam, que já perceberam que é assim.

Na perspetiva dos professores a Diretora da escola apresenta dificuldades em aceitar a crítica ou uma opinião contrária à sua. Uma professora refere que,

praticamente todos nós na escola já passámos por isso, pela necessidade de lhe dizer qualquer coisa que está menos bem e não conseguirmos chegar ao ponto daquilo que queremos dizer porque ela grita, ninguém gosta de ouvir críticas, eu também não gosto mas muitas vezes tenho de as ouvir.

Para outra professora,

há situações em que facilmente não nos acolhem muito bem, ou seja, pelo tipo de crítica que nós estamos a fazer ou da situação que estamos a apresentar (...) nem sempre há uma sensibilidade que eu penso que deveria haver .

Através da análise realizada anteriormente é possível definir algumas das normas existentes na Escola:

- Nas tomadas de decisão os interesses dos alunos são a prioridade;
- Os encarregados de educação são encarados, principalmente pela Direção, como parceiros na promoção do sucesso dos alunos;
- Na interação entre pares é encorajada a partilha de práticas, a colaboração e a entreaajuda;
- A Direção da escola é muito recetiva a projetos e atividades inovadoras;
- Existe alguma prudência por parte dos professores na forma como abordam e criticam a Diretora da escola;
- Atualmente há menor contestação por parte dos professores no que se refere às medidas implementadas pela Direção da escola e pelo Ministério de Educação;
- A graduação profissional dos professores é um dos principais critérios para a distribuição de serviço;

- O acolhimento dos novos docentes é realizado primeiramente pela Direção e posteriormente pelo Coordenador de Departamento;
- Os documentos orientadores da escola só são aprovados após análise e contribuição dos Departamentos Curriculares;
- O meio de comunicação privilegiado é o *email* e a plataforma *Moodle*.

Colaboração, Relações e Meios (C)

Todas as organizações são compostas por pessoas que assumem uma variedade de papéis formais e informais. Estes papéis e as relações que os interligam são cruciais para a consecução dos objetivos, para o processo de tomada de decisão, bem como para a necessidade contínua de inovação e melhoria. (Peterson e Deal, 2009, p.115).

A liderança da escola tem também um papel preponderante, pois tem o dever de manter a cultura intacta, devendo fomentar e apoiar os elementos da rede cultural positiva, que contribui para alcançar o sucesso e reduzir o impacto do lado negativo da rede. (Deal e Peterson, 2009).

Reveste-se então de especial importância analisar as relações entre docentes, funcionários e alunos, entre a escola e os pais e a interação da escola com o meio.

Relações e colaborações entre docentes

A escola tem um corpo docente estável, com um bom relacionamento e que trabalha em função do sucesso dos alunos, como explica a Diretora:

há uma boa relação entre os professores (...) e não há aqui grupinhos destes ou grupinho daqueles (...) acho que globalmente há uma boa relação entre as pessoas. Não digo que é absolutamente perfeita, as escolas são sociedades muito particulares. (...) Um ponto forte importantíssimo desta escola é o seu corpo docente extremamente estável e que veste a camisola da casa.

Para uma professora antiga na escola:

as pessoas são bons profissionais, ou seja, não estão aqui porque não havia mais nada para fazer (...) São pessoas que de facto gostam disto, passam imensas horas na escola, fazem muito trabalho que não é pago (...) para nós os alunos estão sempre em primeiro lugar e alguns de nós não abdicamos disso, nós trabalhamos para os alunos, não é para

nós próprios, não é para a Direção, não é para o Ministério, é para os alunos, e acho que isso é outra coisa que em grupos essenciais na escola é transversal.

No Relatório da Avaliação Externa é evidenciado o sentimento de pertença e os elevados níveis de satisfação por parte dos alunos, pessoal docente e não docente relativamente à escola.

No que concerne às redes de colaboração e às dinâmicas de trabalho entre os grupos disciplinares, todos os professores que lecionam na escola há vários anos focaram as diferenças existentes atualmente em comparação com os primeiros anos em que lecionaram na escola. Antigamente os professores novos não eram bem recebidos pelos professores antigos, estando estes últimos muito acomodados e a apresentarem muita resistência à mudança, quer a nível das novas tecnologias, quer ao nível de novas abordagens pedagógicas. Uma Coordenadora refere que nos primeiros anos

estranhou imenso os colegas, que eram pessoas instaladas há muitos anos, com muitos cadeirões, (...) que realmente não era uma escola que recebesse bem as pessoas nesse aspeto, sob o ponto de vista não dos alunos mas do ponto de vista dos colegas. Não eram muito simpáticos, mesmo a nível de Departamento.

Uma professora antiga na escola explica que,

as coisas funcionavam muito por privilégio adquirido, ou seja, a pessoa já cá estava “*tu vens de novo, tens que fazer aquilo que basicamente nós não queremos*” e, portanto, havia aí alguma relação de fricção com os professores mais novos. Agora as coisas estão muito diferentes. Porque a grande maioria desses professores reformou-se e, portanto, (...) nós agora somos quase dos mais velhos, há uns quantos mais novos que estão sempre a mudar e nós somos aqueles que nos mantemos.

A mesma professora acrescenta ainda que:

havia, de facto, uma certa imposição duma maneira de trabalhar dos professores mais velhos, que depois foram bastante resistentes, por exemplo à introdução das novas tecnologias, de novas até abordagens pedagógicas, gostavam muito daquela formatação que tinham usado durante muitos anos e não eram pessoas muito abertas embora parecessem, e no seu discurso parecia, mas depois na sua prática pedagógica isso não transparecia.

Atualmente os novos docentes são bem recebidos, tanto pela Direção da escola, como pelo respetivo Departamento, tal como está patente no Relatório da Avaliação Externa onde é

referido que os docentes colocados pela primeira vez são objeto de um efetivo acompanhamento da escola em geral e do respetivo Departamento Curricular.

A maioria dos Departamentos apresenta uma forte cultura de colaboração e de partilha, como explícita uma professora,

o que acontece agora é que trabalhamos muito mais em grupo e, portanto, trabalhamos no grande grupo e depois trabalhamos por ano e isso faz com que pelo menos usemos materiais semelhantes. Mas, de facto, apoiamo-nos muito e das tecnologias gostamos e partilhamos, portanto há uma partilha maior.

Para uma Coordenadora

o nível do trabalho disciplinar melhorou porque dantes nós tínhamos aulas para dar, (...) e depois íamos para casa e, pronto, havia um Coordenador, fazia-se uma reunião por mês ou quando era necessário fazia-se mais uma ou outra, mas não havia tanta coordenação como há agora. Agora coordena-se as matrizes dos testes, coordena-se, por exemplo, os exames a nível de escola. (...) agora temos testes intermédios, embora eles venham do Ministério, mas há uma certa coordenação, por exemplo, no 10º ano somos 3 professores a dar 10º ano (...), por decisão até do Conselho Pedagógico, eu não vejo os testes dos meus alunos, eu vejo de todos o primeiro grupo, depois há outro professor que vê de todos o segundo grupo, depois há outro professor que vê de todos o terceiro grupo, para que, de facto, os critérios sejam mais aferidos (...) Quando eu entrei aqui, nós fazíamos como queríamos, portanto, se eu decidisse que eram dois testes e um trabalho era assim, (...) na altura isso nem era sequer mal visto, era aceite por todos! Agora não, agora nós coordenamos os testes, os trabalhos, coordenamos dentro do Departamento os critérios de avaliação.

Contudo a Coordenadora de um Departamento Curricular, talvez por ser um grupo muito heterogéneo ao nível das disciplinas que nele estão agregadas, refere que ainda nos dias de hoje, *“mesmo com gente nova, a dinâmica do Departamento é difícil, muito difícil, são tudo excelentes pessoas, (...) no global temos um bom ambiente (...) mas o trabalho é muito individual”*. Faz também uma referência ao nível das relações, mencionando que *“as coisas evoluíram, as pessoas vestem-se doutra maneira, têm outros discursos mas que globalmente, ainda há alguns cadeirões (...) há alguns Departamentos que são os donos da bola.”*

Todos os professores entrevistados referiram o *email* como o principal meio de comunicação dos docentes, em especial para a partilha de materiais, testes e informações.

Liderança da Escola

A relação entre a Direção da escola, e mais especificamente a sua Diretora, com os professores é boa, tendo alguns docentes dado algum ênfase ao facto de a Diretora, assim como os outros membros da Direção, apresentarem uma postura recetiva e proactiva, quando lhes é solicitada ajuda na resolução de um problema ou quando lhes é solicitada uma opinião ou sugestão em relação a um determinado assunto. Como menciona uma professora:

a minha relação com a Direção é boa, quer dizer, eu preciso, vou lá, exponho e resolvem-me o assunto, pronto! (...) uma das coisas que eu gosto de recorrer à Diretora é exatamente em relação a isso, ela é uma pessoa muito experiente e, quando eu sinto que tenho uma situação em mãos que é complicada, não gosto de tomar ação sem ter uma segunda opinião, e nisso a Diretora é impecável.

No entanto, os professores realçam o facto de por vezes não serem bem acolhidos pela Direção, e em particular pela Diretora, quando existe por parte dos docentes alguma crítica ou quando o assunto não é do agrado. Os docentes referem como ponto negativo a forma como as advertências são feitas quando há algum problema. Para uma professora:

uma das coisas que as pessoas comentam é que a Diretora grita e a pessoa sente-se inibida e acaba por não dizer. E isso sucede-se também muito no Conselho Pedagógico, (...) porque, de facto, ela grita, ocupa muito tempo e depois as reuniões alongam-se, alongam-se e quando é para tratar de coisas importantes às vezes vai no fim e vai de qualquer maneira, e isso é pena, de facto, mas tem mesmo a ver com uma característica pessoal da Diretora, na minha opinião. No entanto, é uma pessoa que eu admiro muito e de quem gosto muito.

Para outra professora:

há dias em que qualquer membro da Direção está recetivo a ouvir-nos e a arranjar soluções para o problema que nós temos e eles estão sempre lá, pronto. Mas depois também há situações em que facilmente não nos acolhem muito bem. Talvez porque se calhar nós nos conhecemos há muitos anos e achamos que já podemos dizer uns aos outros as coisas de certa forma mas penso que à Direção devia haver algum prurido. Não é com toda a gente, curiosamente eu acho que é mais com as pessoas cumpridoras que

isto acontece, quando falham às vezes a chamada de atenção não é muito simpática (...)

E às vezes às pessoas que não são cumpridoras passa-se muito a mãozinha pela cabeça.

No que respeita ao reconhecimento por parte da Direção do bom trabalho dos professores, unanimemente os professores focaram que o trabalho é reconhecido através de mais responsabilidades, mais tarefas e cargos, em suma, mais trabalho. Para um professor *“os mais competentes têm mais trabalho, os professores que são menos competentes são dispensados quase de todo o serviço, limitam-se às aulas. Os outros acarretam com o serviço que a escola tem.”*.

Outra professora explica que,

eles reconhecem, mas reconhecem dando mais trabalho. Os baldas, aqueles que não fazem nada, nunca se lhe é pedido nada, nunca são Diretores de Turma, nunca têm cargos (...) Portanto, o reconhecimento do professor é feito um bocado na base disto, ou seja, és bom, fazes mais.

Em relação aos professores menos competentes todos os docentes entrevistados referiram que há uma atitude de certa forma complacente e em determinados casos até protetora, o que gera algum mau ambiente, como explica uma professora:

há por vezes, um “andar ao colo” que eu penso que para a pessoa em causa não a ajuda em nada porque há casos e casos de incumprimento. Em alguns casos de incumprimento acho que o “andar ao colo” pode ser reconfortante, a pessoa sente-se apoiada e ao “andar ao colo” só o ajuda a caminhar para qualquer lado. Noutros o “andar ao colo” é sempre para ser mais do mesmo, que são anos em que algumas pessoas aqui são carregadas ao colo. E, por outro lado, acho que isso cria um sentimento de injustiça, talvez não a todos mas a quem está em setores que lidam e que sabem o que se está a passar, que não é agradável (...) eu penso que aqui há algum mau estar, que é um mau estar encapotado no sentido em que algumas pessoas não expressam muito porque esta escola tem um pouco uma cultura, diria de esquerda, em que isso pode ser tomado como não é socialmente nem politicamente correto.

Alguns dos professores entrevistados referiram ainda que a postura da Direção em relação aos docentes com problemas nem sempre é imparcial, dado que apresentam atuações diferentes perante o mesmo problema, como refere uma professora:

é um bocadinho complicado. Depende, depende muito dos problemas, depende em que grupo é que esse professor está, se está no grupo da “embirração” ou no outro, bem é

horrível mas é verdade! É assim, estou a ser perfeitamente franca. Nós temos aqui dois casos que são visíveis. Temos uma colega num determinado grupo, que é muito querida da Direção e de algumas pessoas com alguma influência, que está mal (...) eu acho que ela já devia ter ido à Junta Médica e já se devia ter tratado disso, porque realmente nem é para ela nem para ninguém. Mas não, tem-se feito tudo para a conservar (...) A outra colega na mesma situação foi imediatamente chamada à Junta Médica e foi convidada a ir para casa porque não estava em condições.

A Diretora da Escola exerce uma liderança forte, com um grande espírito de iniciativa e inovação, contudo apresenta algumas lacunas ao nível da comunicação com o pessoal docente e não docente e com a Associação de Pais. Para uma professora antiga na escola, a grande diferença que eu sinto agora é que se exige, chama-se à atenção a quem é cumpridor e quando se cumpre não se recompensa. Portanto, estou muito desagrada, com esta fase e isso tudo vem com uma Direção que impõe, que não ouve, mas que finge que ouve, ou seja, é sempre em nome duma gestão democrática mas muitas das vezes não é.

Uma das Coordenadoras refere que,

muitas vezes sabemos das dificuldades que é implementar determinadas coisas práticas porque depois mais acima há o Ministério, há uma série de coisas, portanto às vezes também é difícil mas, lá está, se houvesse alguma transparência e comunicação, que eu acho que a grande falha está na comunicação, eu penso que as pessoas saberiam porque é que não se pode fazer isto ou aquilo.

Para um dos representantes da Associação de Pais, em relação

aos funcionários e aos professores, e isso também está expresso nos resultados da avaliação, há alguns problemas de comunicação, a informação não chega e não circula, as pessoas não participam ou não são ouvidas, isso vem sempre como uma das questões a melhorar e como uma das questões críticas da escola. Ao nosso nível isso também às vezes se sente.

Outro representante da Associação de Pais refere também que:

na avaliação está identificada a questão da comunicação, é mais ou menos transversal para todos os setores da escola, sejam funcionários, docentes, não docentes, a própria

Associação, é verdade. Por outro lado, também é verdade que quando nós temos a iniciativa de algum contacto, necessidade de conversar, ter um espaço, é absolutamente patente a possibilidade de haver alguém da escola para se disponibilizarem, para nos ouvir, para considerar aquilo que estamos a dizer, para participarem naquilo que consideram serem iniciativas interessantes da nossa parte, isso também é absolutamente notório, e é um aspeto positivo. Tal como é também positivo a abertura para as pessoas virem à escola.

O representante da Associação de Pais menciona ainda que:

a questão da liderança e que eu acho que é fundamental e tem a ver com a organização, com essa imagem que passa para fora também de uma escola organizada, que responde, que está atenta, que se relaciona com a comunidade, que valoriza isso, e isso é claramente mérito do corpo docente mas muito também da liderança da escola. (...) temos uma Diretora muito diretiva, com uma personalidade muito forte, com um perfil de liderança muito forte, o que é bom para a escola. Nalgumas situações às vezes há uma primeira reação um bocadinho intempestiva em relação a discordâncias ou a críticas mas ela depois acaba por ter alguma capacidade de encaixe.

Para alguns professores a criação de uma Direção e do cargo de Diretor, em detrimento de um Conselho Executivo, criou algum distanciamento ao corpo docente e aos alunos. Uma Coordenadora explica que,

continuo a dar aulas, e tenho uma aproximação forte não só aos alunos como aos próprios colegas com quem partilho as dificuldades do dia-a-dia, e depois tenho a aproximação pelos cargos que desempenho à parte Diretiva (...), e tenho a perceção que a Direção é um pouco utópica face àquilo que é esta escola, e essa utopia nasce atualmente pelo facto de não lecionarem, serem efetivamente funcionários administrativos, mais de gestores. (...) neste momento o facto de haver um Diretor, um Vice-diretor e um grupo/núcleo que gere mais do que está propriamente a lidar no terreno, há um certo divórcio e as pessoas, por vezes, querem gerir as coisas com uma certa utopia, nem sequer percebendo que os miúdos já não são os mesmos.

Quando existia um Conselho Diretivo ou Executivo era desenvolvido um trabalho mais colaborativo e havia uma maior participação de todas as estruturas da escola nas tomadas de decisão, como refere uma Coordenadora:

um Conselho Diretivo é “Conselho” Diretivo. A ideia global que está por trás é um conjunto de pessoas que interagem em conjunto, em equipa e que gerem juntamente com um Conselho Pedagógico, e os Delegados ou Coordenadores, como se lhe queira chamar, eram muito mais intervenientes, muito mais participativos e muito mais ouvidos, trabalhava-se muito em conjunto, e a escola ganhava com isso. Neste momento, não sei se é a palavra “Diretor” (...), carrega em algumas pessoas a conotação *“Eu quero, posso e mando.”*, *“Diretor é Diretor e eu não tenho que ouvir, eu sou magnânimo se ouvir”*. E eu acho que foi das piores coisas.

Relações Interpessoais do Pessoal Não Docente

Da observação realizada na escola existe um bom relacionamento entre o pessoal não docente e os alunos, conclusão que é reforçada por uma professora:

As pessoas da Secretaria são muito simpáticas, muito atenciosas, vejo neles algo que me agrada muito que é a preocupação com os alunos. Acho graça porque muitos continuam a vir cá visitá-los (...) o mesmo acontece com a maioria dos profissionais não docentes do piso da ação educativa.

Uma professora descreve também a relação que uma das assistentes operacionais antigas na escola tem com os alunos:

há uma funcionária na escola que comecei a achar muita piada porque comecei a ter umas aulas ali no corredor que ela vigia e ouvi-a estes últimos anos. (...) eu já estava dentro da sala de aula com os meus meninos e os CEFs chegam sempre atrasados, (...) e ela punha-se a gritar *“Oh meu querido, anda cá, anda cá! Então tu estás atrasado? Vai já, oh querido, vai já, dá cá um beijinho, vai já para dentro da sala de aula, tu pedes desculpa de chegar atrasado, pedes desculpa e entras muito de mansinho!”*, ela faz sempre isto, há anos! E eu disse, *“Oh Dona Paula, mas que raio de coisa é essa de tanto beijinho?”*, (...) *“Oh professora, é que eu já percebi que com os CEFs só vai lá assim, se eu falar de outra maneira eles não querem, até ficam zangados comigo, mas se eu for beijinho para cá, beijinho para lá e meu querido para cá e meu querido para lá, olhe, eles vão para dentro da sala de aula e não chateiam ninguém, depois podem chatear o professor passado um bocado mas aqui não me chateiam nada”*.

Existem no entanto alguns problemas ao nível do relacionamento dos assistentes operacionais e o seu chefe, como refere uma professora:

Eu sei que há, infelizmente, algum mau estar entre alguns dos funcionários não docentes da ação educativa e o chefe, eles não se entendem assim muito bem (...). Mas eu por acaso não tenho grande razão de queixa, nem sequer do chefe nem de coisa nenhuma.

Na Avaliação Interna realizada esta situação foi claramente identificada. Nessa mesma avaliação foi também descrito como um dos pontos a melhorar, a relação e a comunicação da Direção com o pessoal não docente, considerando estes que não são ouvidos e que as suas opiniões e contribuições não são levadas em consideração nas tomadas de decisão.

Relações com os Pais e Encarregados de Educação

A Direção da escola tem como objetivo fomentar a participação dos pais na vida da escola, quer através da realização de reuniões periódicas com os representantes dos Pais/EE, quer através da participação em diversas atividades promovidas na escola, como realça uma professora,

a Diretora da escola faz no final de cada período uma reunião com todos os pais, os representantes de cada turma. Claro que nem todos os pais vêm, geralmente é à noite, portanto, é de facto num horário que os pais podem vir, há esse cuidado, sei que os pais fazem propostas, sei que às vezes a Diretora tenta passar isso aos Departamentos, por vezes os Departamentos não estão de acordo com aquilo que os pais pedem.

O relacionamento entre os professores e os Pais/EE é bom, como explica um Diretor de Turma:

no geral é ótimo porque os pais têm confiança nos Diretores de Turma e, por exemplo, na minha direção não tenho problemas nenhuns, é uma maravilha, é uma maravilha mesmo. Os pais estão disponíveis, estão presentes, aceitam o que eu digo, eu aceito o que eles dizem e convivemos de uma maneira o melhor possível para conseguir com que os miúdos atinjam os objetivos.

Contudo os professores estão desagrados com o aumento da pressão por parte dos pais no que concerne à avaliação dos seus educandos, como explica uma professora,

que o processo de avaliação dos alunos é um processo justo, transparente e que tenta realmente não ser muito permeável, sendo que é outro dos grandes desconfortos atuais, o haver muitos encarregados de educação a tentar pressionar em termos de avaliação. Há

alguma convivência da Direção, convivência no sentido de pressão ou sentir-se que querem agradar aos encarregados de educação.

A Associação de Pais da escola tem muita dificuldade em comunicar com os Pais/EE, pois estes não mostram interesse em participar nas reuniões e ações promovidas pela Associação. Solicitam o apoio da Associação essencialmente quando o seu educando tem algum problema com um professor. Um dos representantes da Associação de Pais refere que,

a Associação tem um grave problema (...) Que é a falta de pais! (...) não conseguimos até agora criar um veículo de comunicação com os pais de uma forma abrangente e acabamos por estar muito circunscritos à disponibilidade das pessoas que estão na Associação e vão participando na vida da escola. (...) à reunião com a Diretora de Turma vêm todos, praticamente todos, faltam sempre um ou dois e quando faltam um ou dois são sempre os mesmos dois que vão faltar o ano inteiro. (...) Mas eu tenho grande dificuldade na turma do meu filho em passar informação da Associação! (...) não consigo porque os pais nem sequer me querem ouvir! (...) uma vez por período a Direção reúne com os pais de turma, em conjunto, e isso até seria um meio de eles chegarem à Associação, porque a Associação está sempre presente, inclusive a Direção dá sempre espaço à Associação para apresentar alguma coisa, e nem assim! (...) quando as pessoas se dirigem à escola é para resolver o problema do filho que teve com aquele professor porque não gosta. E alguns dos pais que chegam à Associação também são por esta via que chegam lá, indo às nossas reuniões porque, entretanto, percebem se calhar que a Associação também é um veículo para poder chegar a determinados resultados.

Apoio dado aos alunos

A escola está organizada de forma a garantir que todos os alunos tenham apoio extra aula em várias disciplinas, este apoio é direcionado para os que pretendem colmatar as suas dificuldades e alcançar uma nota positiva, assim como para os que pretendem aprofundar os seus conhecimentos e obter uma nota mais elevada, como refere a Diretora,

As nossas horas de apoios nós deixámos de lhes chamar apoios já há algum tempo e são “Aprender +”, (...) é importante fazer crescer aqueles que não estão a conseguir e ajudar aqueles que estão a tentar chegar à positiva, mas também ajudar aqueles que estando já confortavelmente instalados numa nota que já é confortável e querem um bocadinho mais

que isso e querem aprender mais. (...) Estas horas saem da componente não letiva, tal como tudo hoje sai da componente não letiva.

Os professores já têm contemplado nos seus horários horas para apoiar os alunos, como é explicado por uma professora,

Hoje em dia, na nossa escola, é obrigatório os Departamentos darem apoio aos alunos, todos nós temos várias horas no nosso horário que temos que estar naquela sala, naquele dia para dar apoio aos meninos (...), e ali podem aparecer meus alunos ou de outro professor, isso está tudo muito bem organizado, e eu acho muito bem porque eu acho que os alunos precisam desse apoio dos professores, isso melhorou muito, (...) há muitos professores que até dão para além das duas horas de apoio, especialmente quando têm anos de exame, ficam aí para tirar dúvidas aos alunos. Ou então também há muito agora o apoio on-line, ou via plataforma ou com o email.

Os apoios dos alunos com necessidades educativas especiais são mais individualizados e têm um projeto próprio. Pelo Regulamento Interno da escola a Diretora pode ainda, por proposta do Conselho de Turma, designar professores tutores responsáveis pelo acompanhamento, de forma individualizada, do processo educativo dos alunos.

Na Avaliação Interna, os alunos e os encarregados de educação referem como um dos aspetos fortes da escola o apoio dado pelos professores aos alunos quando estes revelam dificuldades na aprendizagem.

No relatório da Avaliação Externa é referido que a escola adota metodologias de diagnóstico precoce das dificuldades de aprendizagem, problemas de saúde, desmotivação ou risco de abandono para, em tempo útil, prestar apoios ou estabelecer tutorias que respondam com eficácia às necessidades detetadas.

Indisciplina

A Escola não apresenta casos graves de indisciplina, contudo os principais focos encontram-se nas turmas dos Cursos Profissionais e em especial nos Cursos de Formação e Educação. Na perspetiva da Diretora no ensino regular a indisciplina é essencialmente resultante de falta de maturidade e de falta de autoridade em casa.

Uma professora explica os procedimentos tomados aquando de uma ocorrência:

A dinâmica é sempre a mesma, qualquer ocorrência que exista é comunicada ao Diretor de Turma por escrito (...) Com a participação escrita, o Diretor de Turma segue os trâmites que achar necessários, se é uma ocorrência grave vai passar para processo

disciplinar, em vez de ser o Diretor de Turma e depois haver diferentes critérios há uma colega que está nomeada como instrutora dos processos, ela é que faz as entrevistas aos alunos e aos encarregados de educação e aos professores ou às pessoas que estiverem envolvidas (...) há coisas que até é na hora, os alunos vão à Direção e a Direção tem logo uma conversa com eles e atua.

A Direção criou um espaço para ouvir os alunos, para os ajudar a refletir sobre as suas atitudes e tentar pela via do diálogo que estes corrijam os seus comportamentos, como explica a Diretora:

Estamos a fazer de algum tempo a esta parte um projeto, que chamamos Acolhimento, nas nossas componentes não letivas, chamamos-lhe as ASAS, as asas de acolhimento e de substituição (por isso é que são asas), atividades de substituição e acolhimento. O acolhimento é um projeto que está em vias eventualmente de extinção porque a componente não letiva não chega para tudo, (...) portanto, um gabinete de acolhimento que tinha espaço próprio, que pretendia exatamente isso, um aluno que vem para a rua não vai mesmo ficar por aí solto, tinha um professor que o recebia, que o ouvia, que conversava com ele, fazia um bocadinho o papel de que a mãe faz em casa (...) Bom, este ano, existe e continua a existir mas já não se consegue garanti-lo todas as horas como tem garantido

A Escola tem também celebrado protocolos de cooperação com Instituições e Associações de solidariedade social da comunidade envolvente, com o objetivo de receberem alunos que tenham sido sujeitos a uma suspensão para a realização de trabalho comunitário integrado.

A Diretora considera *“que uma escola precisa de discutir o que é que se pretende de um castigo (...) de facto nós não somos advogados nem somos juízes, isto não é direito civil, não estamos num tribunal.”*. Do ponto de vista de alguns professores a Direção deveria aplicar medidas disciplinares mais rígidas aos alunos, como refere uma professora:

acho que às vezes devia ser um bocadinho mais rígido, digamos, nos castigos que se tomam. Acho que nesta escola há muito a tendência para desculpar logo, *“Ah, mas ele tem uma vida muito problemática, a família dele é muito problemática, os pais não querem saber, têm um irmão doente que tem uma doença muito grave...”* e eu compreendo isso tudo e lamento e tenho pena, mas com base nisso não se pode estragar uma aula, um trabalho de um professor e a aprendizagem dos outros colegas.

Uma Coordenadora de Departamento Curricular realça que no Conselho Pedagógico não se realiza uma análise e discussão das ocorrências disciplinares da Escola, referindo que,

eu bem me esforço para tentar saber o que é que se passa em termos de indisciplina.

Nunca sabemos, não sabemos quantos casos há, a gravidade dos casos, como é que são resolvidos, quais as estratégias, e se as estratégias foram aplicadas, qual o resultado.

No que concerne à Avaliação Interna a diminuição dos problemas disciplinares foram referenciados como um dos aspetos a melhorar.

Distribuição e Organização do trabalho

No que respeita à distribuição do serviço, a Direção envia para cada Departamento Disciplinar um documento onde já constam informações sobre as turmas de continuidade pedagógica e as Direções de Turma. Em reunião de Departamento distribui-se as restantes turmas, inclusive os CEF e Cursos Profissionais, pelos professores segundo o critério da “graduação”, ou seja, o professor com maior graduação apresenta primeiro as suas preferências e assim sucessivamente. Por vezes as continuidades pedagógicas não são respeitadas, tendo obrigatoriamente o Departamento que apresentar uma justificação fundamentada para essa alteração. A distribuição das turmas dos Cursos Profissionais e em especial dos Cursos de Educação e Formação não é pacífica, pois a maioria dos professores evita escolher estas turmas, por conseguinte, regra geral, essas turmas são atribuídas aos professores menos graduados do grupo. Por vezes alguns professores mais antigos escolhem os Cursos por uma questão de acertar o número de horas no seu horário, salvo algumas exceções que os escolhem por sua iniciativa.

A distribuição do serviço é posteriormente enviada para a Direção, podendo esta ser respeitada na íntegra ou ser sujeita a alterações. No início do ano quando os horários são entregues aos professores podem ainda ter pequenas modificações, como refere uma professora,

O meu horário tinha a mesma turma a ter sempre aulas ao último tempo da manhã, quando os miúdos já estão cheios de fome (...) eu mandei um papel para a Direção, disse que não concordo porque isto prejudica os alunos, portanto, não deve ser sempre a mesma turma a ter ao último tempo da manhã (...) Isso foi atendido, portanto, de facto a Diretora mandou para a Comissão de horários.

A Direção por vezes faz alterações aos horários sem comunicar à Coordenadora do Departamento ou ao próprio professor e sem ouvir as razões que levaram a determinadas escolhas, como explica uma Coordenadora de Departamento:

no nosso Departamento sempre tivemos uma coisa, entre todos sempre nos organizámos, eu como já não tenho meninos pequenos há muito tempo, normalmente se o colega queria ficar com as aulas da manhã ou com turmas que funcionassem de manhã ficava, portanto, no nosso Departamento nunca houve grandes dramas acerca disso, há outros em que há. (...) porque nós sabemos como as coisas funcionam internamente, e quando propomos uma coisa (...) propomos com uma razão e uma causa, e houve intervenções da Direção que alteraram completamente a distribuição que nós tínhamos feito (...), quando vieram os horários estava tudo distorcido (...), quando eu fui questionar, inclusive a continuidade (...)“*Tivemos razões para*”. Eu penso que a Direção, quanto muito, por causa de uma atribuição de uma Direção de turma ou de qualquer coisa poderia perguntar porque nós dizíamos “*Não, fizemos isto por isto, e isto, e isto, se calhar não é bom pôr este colega a dar isto porque o colega sente-se mais à vontade*” e eu acho que a pessoa, estando mais à vontade a dar determinada disciplina, é meio caminho andado para um sucesso.

A Diretora tem especial atenção na atribuição dos cargos de Direção de Turma, em particular nas turmas dos Cursos de Educação e Formação (CEF) e Cursos Profissionais, pois considera que é um cargo de grande responsabilidade e que é necessário que o professor tenha um determinado perfil para o exercer, como refere: “*Onde tenho um cuidado suplementar é para os Diretores de turma do CEF, se já para os outros todos tenho cuidado, para os Diretores de turma das turmas de CEF, o cuidado é redobrado.*” Atribui também a todos os professores que lecionam os Cursos um tempo, da componente não letiva, para a realização de reuniões semanais.

Nos resultados da Avaliação Interna, a distribuição e organização do serviço docente foi apontado como um dos aspetos a melhorar.

No que se refere à constituição das turmas são realizadas segundo critérios definidos pelo Conselho Pedagógico e que constam no Projeto Curricular de Escola e no Projeto Educativo. São critérios justos e equitativos, como é referido no Relatório da Avaliação Externa, havendo uma preocupação no equilíbrio ao nível do género, da idade, da turma ou escola de proveniência, do número de repetentes, e tendo sempre em consideração as sugestões do Conselho de Turma, e mais especificamente do Diretor de turma, do ano letivo anterior.

Os horários das turmas são cuidadosamente elaborados, denotando uma real preocupação com os alunos, em detrimento por vezes dos horários dos professores.

De acordo com o Regulamento Interno da Escola o Conselho Geral deve pronunciar-se sobre os critérios de organização dos horários, contudo segundo a Presidente do Conselho Geral, “ a única coisa que nós podemos fazer foi analisá-los depois de estarem feitos”. Não obstante a Direção regra geral cumpre as recomendações emanadas do Conselho Geral, como refere a sua Presidente:

O Conselho Geral recomendou que se fizessem os possíveis para que as aulas acabassem mais cedo, não só porque nós podemos ter reuniões a horas normais (...), mas também porque permite aos alunos que, ou na escola ou fora da escola, participem noutras atividades que também lhes faz falta. E isso foi muito bem-sucedido e ficámos muito contentes pela Direção o ter feito.

Relação com a Comunidade

Das entrevistas realizadas aos membros do Conselho Geral é evidente o bom ambiente que predomina entre todos os elementos desse Órgão de gestão da escola. A Presidente do Conselho Geral explica como se procedeu para escolher os membros da comunidade envolvente para o Conselho Geral:

É feita uma eleição entre os membros docentes e os membros não docentes e quando tínhamos essa parte do Conselho Geral constituída, quando tínhamos todos os professores e os não docentes nós reunimos (...) Depois chegámos à conclusão que há dois tipos de participação diferente, temos a participação da autarquia propriamente dita, e em relação à autarquia nós convidámos o Vereador da Educação e Cultura e convidámos o Presidente da Junta de freguesia (...) O Presidente da Junta de Freguesia declinou, em nome de quem está responsável pelo pelouro da educação na Junta, que é um ex-aluno nosso (...) Depois em relação aos outros três membros das atividades económicas e sociais influentes no concelho, nós pensámos e chegámos à conclusão que faria todo o sentido termos alguém da Universidade do Monte (...) Porque a grande parte dos nossos alunos vai para lá estudar (...) Portanto, a FCT, nós contactámo-los e eles foram muito simpáticos e temos um membro que pertence à Direção da FCT e que, por acaso, é bastante participativo. (...) na possibilidade de termos alguém que estivesse relacionado com a indústria, porque nós temos cursos profissionais, e que pudesse ter uma palavra a dizer, e pensámos na *Ensul Meci* e contactámo-los e, sim senhor, temos um membro. E finalmente, pensámos também, não só porque somos uma escola mas porque também estamos muito ligados à formação, que seria interessante convidar a Diretora do Centro

de Formação de Escolas do concelho, que aceitou também e é membro do nosso Conselho Geral.

A Escola estabelece parcerias, projetos e protocolos com um vasto número de entidades, tais como: a Câmara Municipal, as Juntas de Freguesia, os Teatros, as Instituições de Solidariedade Social, a Polícia de Segurança Pública, o Centro de Saúde. Tem ainda uma estreita colaboração no âmbito do projeto de investigação com a Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa e com a Faculdade de Ciências da Universidade de Aveiro tem uma colaboração estreita no âmbito de projetos de investigação. Celebra também protocolos com diversas empresas que garantem estágios profissionais aos alunos que frequentam cursos de cariz profissionalizante.

No Relatório da Avaliação Externa é referido que a comunidade está especialmente mobilizada para encontrar soluções e respostas às necessidades da Escola, em particular através da participação conjunta no desenvolvimento de projetos, parcerias e estágios. Além disso, refere que a escola tem angariado receitas próprias, no âmbito da adesão a projetos nacionais e internacionais, através do Plano de Ação Cultural da Câmara Municipal, da cedência das instalações e da prestação interna de outros serviços.

Rituais, Tradições e Cerimónias (D)

Os rituais, as tradições e as cerimónias impregnam as rotinas com entusiasmo e vigor e simbolizam o que é importante, valorizado e significativo. São partes renovadoras e enriquecedoras da vida da escola, que possibilitam que todos tenham a oportunidade de refletir sobre o que é importante e de se interligarem como uma comunidade. (Deal e Peterson, 2009, p.115).

Um dos rituais de transição praticados na escola é a colocação, atualmente no corredor que dá acesso à sala da Direção, das fotografias por ordem cronológica de todos os Presidentes e Diretores da escola desde a sua fundação. O que denota orgulho na sua história e raízes.

Nas entrevistas realizadas os docentes apresentaram alguma dificuldade em reconhecer os rituais existentes na escola, contudo foi possível identificar rituais de alguns grupos de docentes. Os Diretores de Turma nas reuniões de Conselho de Turma, principalmente na época do Natal e da Páscoa, trazem para as reuniões doces, tais como bolos, biscoitos ou amêndoas, para partilhar com os colegas. Um grupo de professores, uma vez por semana, traz de casa o almoço e promovem uma refeição conjunta na sala de professores, onde é fomentada a partilha e o convívio entre os docentes. Um outro grupo de professores tem como rotina almoçar todos os dias num café próximo da escola, sendo que o grupo vai aumentando pois acabam sempre por aparecer posteriormente outros professores para beber café, formando assim um grande grupo.

No que concerne às tradições existem duas que se destacam: a comemoração do Dia do Patrono (abril) e a comemoração do Dia da Escola (novembro) e que se destinam a toda a Comunidade Educativa. Nestes dias realiza-se uma mostra de trabalhos, de atividades interativas com os visitantes, desenvolvidas essencialmente no âmbito dos Clubes e dos Cursos Profissionais. Existem na escola vários Clubes como por exemplo o de Robótica, de Teatro e o Ambiental. A Festa de Natal e a Festa de Final de Ano (almoço convívio) são outras das tradições da escola, promovidas para o pessoal docente e não docente. Algumas disciplinas têm também a tradição de promover a Semana da sua disciplina, onde são dinamizadas diversas atividades, exposições e são realizadas palestras abertas à comunidade, com oradores convidados de renome da sociedade.

Em relação às Cerimónias, realiza-se no início de cada ano letivo a Cerimónia dos Prémios de Mérito, que estão divididos em cinco categorias: o académico, o desportivo, o da cidadania, o da representatividade e o das atividades extracurriculares de mérito, e que conta com a presença de alunos, professores e pais/encarregados de educação. Esta cerimónia que já se realiza há muitos anos na escola pretende com as diferentes categorias dos prémios de mérito transmitir à comunidade o que é importante e valorizado. Nesta cerimónia além do diploma é entregue ao aluno um *pin* que diz “aluno de mérito”. No início do ano é também realizada a Cerimónia do Dia do Padrinho, onde os alunos do 11º e 12º ano apadrinham um aluno do 7º ano. Nesta cerimónia são entregues certificados de iniciação e participam além dos alunos envolvidos, os Diretores de Turma e os professores dos Conselhos de Turma dos alunos. No âmbito do Centro Unesco são por vezes realizadas algumas cerimónias e atividades de comemoração dos Dias Unesco.

A Diretora da escola considera que os sucessos dos alunos nem sempre são partilhados e reconhecidos na escola, como explica:

não sei se fazemos muito reconhecimento, não sei. Sei que, outro dia alguém me perguntava porque é que não tinha aí no átrio que fomos uma das 18 escolas ENIS (*European Network Innovation School*). E nós, em Portugal, fomos uma das 10 ou 12 que existiram, somos uma das 18 europeias, tenho um diploma, onde é que está o diploma?, claro que nunca pus aí diploma nenhum sobre isso (...) Mesmo internamente. Eu sei que acontece, (...) os nossos miúdos tiveram um prémio na Robótica, que não há muitos clubes de Robótica, e tiveram um prémio nacional de Inovação. Ou, tivemos já primeiros lugares em Olimpíadas, quer da Física quer da Matemática, e quando eu dizia ao professor responsável pela Robótica “*Bestial, que bom!*” e tal. Claro que mandei dizer aqui internamente e o professor disse “*Pois, mas também não havia muitos*”. Essa é uma das nossas características muito próprias. (...) não tenho se calhar grande orgulho nisso, já

tive, neste momento não sei se tenho grande orgulho nisso porque tem a ver com uma certa forma de estar.

Outra professora corrobora essa ideia:

mesmo para a escola, um aluno ganha um prémio, às vezes a informação ou passa despercebida ou às vezes nem é publicitada, não há essa preocupação e eu acho que, por acaso, era importante. Acho que os bons alunos deviam ver reconhecido o seu trabalho e que os colegas da escola deveriam ter conhecimento disso, e sei que há escolas que fazem isso, a nossa não faz.

Por outro lado a Diretora refere que *“fazemos exposições com muita frequência (...) temos feito exposições de trabalhos dos nossos miúdos em muitos sítios fora da escola, isso fazemo-lo, para os miúdos isso fazemo-lo.”*

Histórias e Estórias (E)

A história é um agregado de estórias sobre pessoas e eventos. São narrativas que sobrevivem ao longo dos tempos e que se tornam numa importante parte da cultura e do capital social de uma organização. Por contar e recontar, estas estórias transportam valores, transmitem moral, descrevem soluções para dilemas e moldam a “manta de retalhos” da cultura. É da responsabilidade de todos contar histórias e o papel dos líderes é manter as estórias positivas e duradoras (Deal & Peterson, 2009).

Os professores ao longo das entrevistas lembraram algumas experiências passadas que vivenciaram na escola. Um dos aspetos descritos pela maioria dos professores é o facto da boa imagem da escola na comunidade ser transmitida entre gerações, havendo entre todos uma partilha de histórias e acontecimentos. Esta situação ocorre com os alunos da escola, mas também com os próprios professores, como refere uma professora:

acontece uma coisa muito engraçada, o meu pai é dos primeiros alunos desta escola, e inclusivamente ele faz parte da Associação dos Antigos alunos e tudo. Portanto o meu pai foi aluno aqui na escola e ele estava na parte comercial, (...) eu estou inserida na Cidade e tenho uma visão muito engraçada disto pois toda a vida fui criada aqui. Quando eu acabei o ciclo preparatório já não era assim, mas nos anos anteriores as pessoas tinham de fazer exames de acesso, e isso fazia-se acesso ao liceu ou à escola técnica que era esta (...) pais mais velhos ou por influência até de avós, algumas pessoas ainda acham que isto é uma escola técnica.(...) Depois temos também (...) por influências familiares,

uma série de gente que andou cá ou que conhece de perto o que se passa aqui, e não e acha que a escola é muito boa porque prepara muito bem os alunos.

Uma representante da Associação de Pais refere também que:

é evidente que é uma escola com uma história, com património, há muitos pais que têm ligações, que conhecem a escola, que passaram por cá, há essa dimensão que acaba por ser patente pela relação que as pessoas têm de há muitos anos

Alguns professores recordam os primeiros tempos na escola, maioritariamente relacionados com as relações interpessoais dentro dos seus departamentos e a dinâmica de trabalho, mas também relacionados com a liderança da escola, como menciona uma professora antiga:

Eu apanhei um Diretor que na altura era uma experiência, (...) e eu posso dizer que era um Diretor que era um extraordinário gestor dos recursos humanos, para além de conseguir muita coisa em termos materiais para a escola. Portanto, ele era uma pessoa muito dinâmica (...) pegou na escola, que estava um bocado degradada e com alguns problemas até a nível de alunos e problemas de drogas e tudo cá dentro, e ele conseguiu fazer uma limpeza geral e conseguia tirar dos professores o melhor que eles tinham (...) ele foi uma das pessoas que, vá lá, descobriu coisas em mim que eu não estava exatamente a ver e que me pôs aí à frente de algumas coisas que eu depois gostei de fazer, mas era uma pessoa que, por exemplo, exigia mas que recompensava!

Outra professora conta que:

quando entrei aqui, lembro-me perfeitamente, entrei ainda numa fase em que tudo era contestado, não se podia fazer nada de diferente porque isso ou podia ser mal visto ou se os professores achassem não se fazia mesmo. Eu lembro-me, a primeira imagem que eu tenho desta escola foi de uma reunião geral de professores, ali no refeitório da escola, em que estava o Presidente do Conselho Diretivo da altura, coitado, que não tinha assim um timbre de voz muito alto, estava em cima de uma cadeira a tentar fazer-se ouvir para os 160 professores que nós éramos, que ninguém lhe ligava nenhuma, ninguém queria saber o que ele estava a dizer, ele, coitado, lá se esforçava mas ninguém lhe ligava nenhuma, quer dizer, era a época em que cada um fazia o que queria

A Diretora contou algumas estórias que fazem parte da história da escola e que ela tenta passar para os estagiários e professores novos, pois carregam valores e informação de como se podem resolver alguns problemas:

Eu fui orientadora de estágio muitos anos, e de facto felizmente os meus estagiários também foram por aqui ficando e portanto são colegas hoje de grupo. Mas uma história que eu contava sempre aos meus estagiários, e acontece muitas vezes contá-la aos professores novos que vêm muito desorientados, passou-se exactamente aqui, que é daquelas que nos acontecem, a pessoa tirou delas muito fruto e que lhe serviram para muita coisa e portanto, às vezes quando se começa a contar *“Ah, essa eu já conheço”* (...) Eu estava aqui havia muito pouco tempo, era professora havia muito pouco tempo, e há um miúdo que à porta da sala me pede se o Bobi podia entrar. Olhei para o lado, não via Bobi nenhum, e disse *“Olha, ele que entre, desde que não me aborreça, desde que o Bobi não me estrague a aula, deixo entrar”*, tudo bem. O miúdo entrou e sentou-se, ainda sei o nome dele, era o Carlos. Começámos a, como vocês fazem na Matemática, quando damos folhas de problemas começamos a andar à volta deles *“Então o que é que estás a fazer?”*, quando passo ao pé do Carlos ele disse-me *“Olhe professora, pisou o Bobi”*, *“Então olha, desculpa Bobi. Então e dificuldades?”*. À segunda vez que passo disse *“Ó professora, é a segunda vez que pisa o Bobi”*, *“Então o Bobi está-me já a perturbar a aula, é melhor pôr...”*, ele diz *“Anda Bobi, que a professora não te quer na aula”*, abriu a porta, chegou cá fora, pôs o “pseudo-Bobi” na rua e voltou e o resto da aula continuou normal... ninguém se deu muito bem por conta porque esta história, ainda por cima, foi entre mim e ele. Soube no final dessa manhã que era a primeira aula que ele tinha assistido, a primeira aula, esta era a última aula da manhã, porque ele desde as 8 e meia da manhã a tentar entrar com um Bobi na aula. (...) depois mais tarde deu-me daquelas flores feitas de maços de tabaco com esta dedicatória *“Não tenho dinheiro para comprar uma flor mas dou-lhe esta”*, que ainda hoje tenho, era um moço com alguns problemas pessoais e que passou-lhe na cabeça naquele dia, não era para gozar com ninguém, (...) Depois foi uma pessoa que veio falar conversar comigo, às vezes era a forma dele querer interagir, e não tinha maneira de interagir com ninguém!

Outra das estórias contada pela Diretora está relacionada com o cargo de gestão da escola:

Não há ninguém que não venha para a Gestão que não conheça algumas, deixar coisas, por exemplo, em cima dos papéis para distribuir material, hoje não se faz nada disso porque hoje a Informática impede estas coisas. (...) a pessoa que estava a distribuir os candidatos, que era a escola que selecionava, deixou o grupo de Inglês em cima do caixote do lixo, quando chegou cá no outro dia a senhora da limpeza tinha-o mandado para a limpeza, e portanto não se pode deixar lá, e foi-se à Câmara. A Câmara descobriu quem tinha sido, porque aquilo tinha para aí 40 ou 50 candidatos à escola. Da Câmara foi-se à procura da equipa que tinha passado pela escola e onde é que tinha ido despejar o lixo e fomos com essa equipa e uma retroescavadora, foi a minha colega com essa equipa para o aterro, com uma escavadora, ele sabia onde é que tinha deitado o lixo nesse dia e foi começando a levantar o lixo, até que certa altura disse “É aquilo, preso com um *clip!*” Temos muitas, muitas, muitas... há muitas histórias e todas elas, naturalmente quando se vão buscar, se vão buscar a propósito de alguma coisa e que têm a ver com a atualidade

Esta é uma escola com história e muitas estórias, que ao longo do tempo têm contribuído para moldar a sua cultura. Na maioria das vezes as estórias são contadas e recontadas sempre que há no presente essa necessidade. A Diretora utiliza as estórias passadas para reforçar valores, mas também para orientar e auxiliar os professores mais novos.

Identidade (F)

Os professores, funcionários, alunos e pais passam longos dias, e por vezes anos, em edifícios escolares – ensinado, aprendendo, partilhando, crescendo. É importante perceber que a arquitetura do edifício envia uma mensagem sobre o que é importante e valorizado. O meio físico em muitos aspetos pode reforçar ou reprimir o compromisso com a escola. Dentro do edifício, os símbolos e artefactos da cultura de escola tornam-se mensagens dos valores mais profundos e da finalidade (Peterson e Deal, 2009, p.149).

A primeira visão que se tem da escola são os seus portões em ferro preto e a fachada antiga mas restaurada do edifício principal, com as suas bonitas portas antigas. Ao entrar no edifício depara-se com um mural, que ocupa praticamente a totalidade da parede oposta à entrada do átrio. É uma representação figurativa dos vários cursos ministrados nos primeiros tempos de funcionamento da escola. O resto do espaço é cuidado, contendo várias peças de mobiliário escolar antigo mas restaurado em exposição e uns pequenos cadeirões. Do lado

direito, a parede é revestida por *vitrines* que contém alguns cartazes informativos. No lado esquerdo encontra-se a receção, com um balcão de estilo muito moderno, com uma forma arredondada e de cor forte. A junção entre o antigo e o moderno foi concebida neste espaço de uma forma harmoniosa aquando da requalificação da escola, não tendo este perdido a sua traça, nem os elementos modernos ofuscam ou agridem o principal elemento do espaço que é o mural. No átrio da escola sente-se o peso da sua história e tradição, transparecendo valores como o sentimento de pertença dos vários atores.

Ao sair do átrio e ao percorrer os espaços interiores e exteriores da escola a imagem inicial desvanece-se. Todos os espaços são muito modernos, com exceção das janelas e de algum mobiliário antigo que foi restaurado. O espaço é agradável e cuidado, com amplos e luminosos corredores e salas de aula equipadas com computador, projetor e quadro interativo. As escadas mantêm-se as originais, contendo as marcas dos milhares de alunos que por ali passaram. Nos edifícios que foram restaurados a escola conta ainda com nove laboratórios e oficinas, todas muito bem equipadas, auditório/sala polivalente, um Centro de Recursos/Biblioteca e espaços para convívio e trabalho de professores. A escola tem elevadores e mecanismos de transporte para deficientes motores.

Foi construído um edifício novo, com uma estrutura moderna e original, que não é possível visualizar da entrada do edifício principal da escola, pois foi construído num nível abaixo deste. Nesse edifício encontra-se um ginásio e um campo de jogos coberto, assim como a área dos alunos, como o refeitório, o bar dos alunos e espaços para convívio e trabalho. Com a requalificação houve igualmente uma significativa melhoria ao nível dos espaços exteriores que já apresentavam sinais de degradação, prevalecendo os elementos com formas arredondadas e cores fortes. Nestes novos espaços sente-se um ambiente de profissionalismo, qualidade e eficiência, contudo são residuais os símbolos que enunciem algo sobre a história da escola.

A Direção da escola e os professores que puderam participar, através das suas opiniões e sugestões, no projeto de requalificação da escola, fizeram um claro esforço por manter a identidade da mesma. A fachada e o átrio do edifício principal, as janelas do edifício, as escadas, o restauro de algum mobiliário e inclusive o rebaixamento do terreno de modo a que o novo edifício não se sobrepusesse ao edifício antigo foram questões levantadas por estes aos arquitetos responsáveis pela obra, como refere uma professora:

era nossa opinião que se reservasse e se resguardasse, de algum modo, alguma identidade histórica. E então fizemos muita força para que aquele painel, que por acaso, aquele painel foi alvo de um trabalho de recuperação do nosso Departamento, (...) fizemos um trabalho de proposta de como é que aquilo podia ser preservado com os alunos, entretanto depois entrámos em contacto com o Departamento de Restauro da Universidade do Monte e conseguimos que o Departamento de Restauro pusesse cá durante 2 a 3 anos equipas de alunos que estavam a estagiar e que foram eles que

fizeram o restauro de acordo com investigação, foi investigado que tipo de fungos, que tipo disto, que tipo daquilo daquele painel, portanto houve uma interligação. Portanto, todo aquele átrio foi pensado em termos, de alguma maneira, de manter a identidade da escola, toda aquela entrada. Tem só um elemento novo, que é aquele balcão, porque essa imagem do redondo foi aquela imagem que nós tínhamos na altura, (...) e a proposta era que os diversos setores tivessem em espaços modulares redondos, que partissem do redondo. Depois nós transmitimos a ideia, nunca mais nos passaram cartão, mas depois vimos que o arquiteto aproveitou alguma dessa filosofia, dessa teoria, e realmente há ali zonas que partem, lá está, dessa imagem do redondo e onde estão alguns serviços, e isso foi agradável.

Para os professores com a requalificação houve melhorias ao nível das condições dos laboratórios e das oficinas, das novas tecnologias disponíveis em todas as salas de aula, dos espaços de convívio e trabalho, dado que neste momento existem para os professores gabinetes de trabalho equipados com armários e computador. Todos referem que com a melhoria de condições os professores não passaram a realizar atividades novas, pois já as realizavam, só que atualmente fazem-no em melhores condições. A área dos alunos melhorou consideravelmente ao nível do espaço e das condições de convívio e trabalho. Uma professora menciona que:

sinceramente gosto muito mais desta escola em que eu trago a minha *pen* e eu ponho ali, mostro o filme e não sei quê, do que ter que ir buscar o gravador e mais isto, e mais aquilo. Acho que nesse sentido nós temos uma escola muito bem apetrechada.

Um professor refere ainda que *“a nível dos alunos eles ficaram com um espaço francamente superior, o espaço exterior também ficou mais arranjadinho.”*

Contudo ao nível da funcionalidade nem todas as mudanças foram positivas, sendo esta situação realçada por todos os professores. As salas são muito mais pequenas, o que gera muita perturbação nas turmas grandes do ensino básico, os estores são claros e permitem que alguns raios de luz incidam no quadro, dificultando a visão para o quadro dos alunos que se encontram nas últimas filas e o visionamento de projeções e ao nível da climatização piorou bastante, pois embora a escola tenha ar condicionado devido aos elevados custos não é possível tê-lo ligado. A organização e funcionalidade dos serviços da escola apresentam também algumas falhas, como explica uma professora:

neste momento a sala dos professores é lá ao fundo, as fotocópias são ali ao fundo, a escola ficou enorme e as distâncias ficaram longas. A sala dos professores era no edifício principal, as fotocópias eram no edifício principal. Estou a dar este exemplo porque nos

intervalos, por exemplo, o que é que os professores fazem? Vão fazer fotocópias, que infelizmente é assim, ou vão à sala dos professores comer qualquer coisa ou falar com algum colega. (...) Os intervalos não dão para isto! Ou se fazem fotocópias ou se vai à sala dos professores porque é impraticável fazer as duas coisas. Claro que nós continuamos a privilegiar e, por isso, a maior parte dos intervalos são gastos em fotocópias ou ir ao Centro dos Recursos requisitar isto ou fazer aquilo, quase que acabou o convívio na sala dos professores, é muito raro.

Se para alguns Departamentos as condições de trabalho melhoraram com a requalificação da escola, para outros nem tanto, como refere uma professora do Departamento Disciplinar de Artes Visuais:

se houve alguns Departamentos que eu penso que realmente melhoraram, nomeadamente quem tem laboratórios, quem tem as oficinas, que estão satisfeitos, nós ficámos extremamente descontentes, expressámos isso à Direção (...) temos agora um gabinete e temos uma arrecadação, mas tínhamos uma sala gigantesca, velha, com uns estiradores velhos mas altos, e agora temos três cochichos de salas, com uns estiradores horrorosos e mínimos. Quer dizer, temos armários, temos coisas, mas todos nós estamos com um sentimento de desconsolo face às novas instalações

A mesma professora menciona ainda que:

a nível do nosso Departamento, nós fizemos algumas reuniões a dar sugestões de organização de espaços que enviámos à Direção, (...) mas depois foi esquecido e depois nós tínhamos dado essas sugestões e a culpa das asneiras teria sido nossa, e foi isso com o qual fomos confrontados perante os arquitetos, que também não abriram a boca, (...) portanto eles é que fizeram a alteração, eles é que mudaram, mas ficaram calados (...) Nós acabámos por ter que nos calar (...) acabámos depois por ir para casa todos à procura nos caixotes, na papelada, e acabámos por encontrar aquilo que nós tínhamos proposto, e discretamente entregámos, tirámos cópias, ficámos com os originais, e o que nós fizemos foi isto, demos meia volta e viemos embora.

Para os professores mais antigos e inclusive para os antigos alunos, com a requalificação a escola perdeu parte da sua identidade, como refere uma professora antiga na escola:

depois das obras está muito diferente, (...) este edifício é igual em todas as escolas comerciais e industriais do Estado Novo. Com as obras a imagem da escola, portanto física, mudou, (...) achamos que ficou descaracterizada. Curiosamente se perguntar aos professores mais velhos e aos da minha geração que cá estão, mesmo este edifício central não é a nossa escola. Nós não gostamos, por exemplo, destes tetos, não gostamos de algumas inovações que foram feitas e, curiosamente, que nós tivemos um grupo de professores (...) que acompanharam as obras, havia uma comissão para acompanhar as obras e houve de facto muito intercâmbio de ideias e de interação com a Parque Escolar, mas eles nunca abdicaram de certas coisas (...) A nível de imagem, e mesmo os antigos alunos que passaram cá não se revêm nesta escola, os corredores... não reconhecem a escola.

A Diretora refere também que,

A escola antiga era eventualmente mais aconchegante, porque era mais pequenina, (...) Não sei, eu acho que era aconchegante. Hoje tem um ar parecido aí às universidades, a gente entra e tem corredores grandes e tal, é mais igual às outras todas.

Para os alunos e pais/encarregados de educação a requalificação foi uma mais-valia para a escola, sendo mais um aspeto que contribui para a imagem prestigiada da escola na comunidade.

Após a requalificação a Diretora publicou na página da escola a seguinte frase: *“Passado o “cabo das tormentas” das obras de requalificação, a nossa escola está de novo traçando a sua rota e ganhando a sua alma”*.

No que concerne ao nome da escola, este deve-se ao Ministro das obras públicas responsável por ter ampliado o ensino técnico comercial e industrial em Portugal, o que transmite pistas sobre as raízes desta escola. Todos os anos é comemorado na escola o Dia do Patrono, onde é mostrada à comunidade o trabalho desenvolvido pelos alunos, em especial ao nível dos clubes e dos Cursos Profissionais.

Houve por parte da Direção da escola e dos professores uma preocupação em manter a identidade da escola aquando da sua requalificação. Na generalidade, as condições de trabalho na escola melhoraram, tendo havido um investimento nos laboratórios e nas oficinas, que vem reforçar a valorização da escola no ensino experimental e de carácter mais prático. Não obstante a requalificação veio trazer vários constrangimentos ao nível da sala de aula, em especial para o Departamento de Artes Visuais, e ao nível da localização de alguns serviços. Ao nível da arquitetura foi possível manter a traça exterior do edifício principal, todavia foi construído um novo edifício que para a maioria dos professores descaracteriza a escola. No

seu interior procedeu-se ao restauro de importantes símbolos e artefactos, que estavam ligados às raízes da escola, à sua finalidade e missão, contudo alguns símbolos foram perdidos para desagrado dos professores.

Capítulo 6 - CONCLUSÃO

Este estudo de caso que decorreu essencialmente entre março e abril de 2012, tendo uma entrevista sido realizada em março de 2013, pretendeu caracterizar a cultura de uma escola, através da realização de uma investigação qualitativa. Teve também como objetivo verificar a aplicação na prática de uma matriz de análise de cultura de escola, adaptada a partir de uma matriz elaborada para um estudo quantitativo, a partir da qual foram construídos os guiões para as entrevistas.

Apreciação do Instrumento

Foi primeiramente abordado o segundo objetivo do estudo, ou seja, a eficácia e adequação do instrumento utilizado na investigação. A matriz de análise de cultura de escola mostrou-se adequada e completa. No entanto as entrevistas foram realizadas de uma forma informal e aberta, dando alguma liberdade de expressão aos entrevistados, pois em alguns casos deste estudo houve muitas informações relacionadas com uma vertente da cultura que foram obtidas como resposta a questões de outra vertente. Há, por conseguinte, uma interligação entre todas as vertentes da cultura, o que propicia a que as respostas não sejam lineares e estanques.

Na vertente da História e estórias denotou-se alguma dificuldade nas entrevistas realizadas em obter a informação que consta nos descritores, tendo como única questão: “Considera que as experiências vividas no passado se refletem no futuro?”. Poderá ser acrescentada uma questão como: “Aos professores novos na escola que estórias costuma contar?”.

Na vertente das normas, valores, crenças e pressupostos houve dificuldade em separar na análise dos dados as crenças dos pressupostos, tendo-se optado por analisá-los conjuntamente. Segundo Deal e Peterson (2009) as crenças representam a forma como compreendemos e lidamos com o mundo que nos rodeia, centrando-se na fé e não em evidências. Por outro lado os autores referem que os pressupostos são um sistema pré-consciente de crenças, valores e perceções. Embora na teoria se consiga perceber a diferença que existe entre os conceitos, na prática esta diferenciação revelou-se muito difícil.

Pelo facto do instrumento ser bastante detalhado tornou-se possível identificar os pontos fortes da escola, assim como os pontos a melhorar. Contudo para a realização de um estudo mais abrangente com a utilização deste instrumento será necessário um maior espaço de tempo para a concretização do mesmo.

A metodologia utilizada mostrou-se adequada ao estudo, no entanto após a análise dos dados constatou-se que na seleção dos participantes a entrevistar teria sido mais enriquecedor entrevistar também um professor ligado à área profissional da escola, ou seja, de mecânica ou eletricidade, pois permitiria que se formasse uma visão mais completa e rica da realidade da

escola. É certo que foram entrevistados professores que lecionam os Cursos Profissionais contudo nenhum deles era da área técnica.

Este estudo apresentou algumas limitações temporais, dado que teve de ser realizado num curto prazo de tempo (menos de um ano). Apesar dessa limitação e não ter sido possível alargar o leque de participantes a entrevistar (pessoal não docente, alunos, ex-alunos, etc.), foi possível realizar uma caracterização rica e detalhada da cultura desta escola.

A Cultura da Escola

No que concerne ao primeiro objetivo do trabalho, foi possível realizar uma caracterização da escola em estudo. A escola tem as suas raízes nas antigas escolas técnicas comerciais e industriais criadas no final do século XIX, e tem ainda nos dias de hoje como *finalidade* preparar quadros técnicos para o mundo do trabalho, através de uma oferta formativa centrada na área da mecânica e da eletricidade. Contudo, segundo os participantes, essa já não é a sua principal finalidade, pois a pressão que o meio desempenhou ao longo dos anos levou a que se desse uma alteração, sendo que atualmente a sua principal finalidade é a preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos. Existem entre os professores dos vários departamentos diferentes perspetivas no que se refere à importância atribuída na escola aos cursos profissionais.

A escola tem uma imagem muito prestigiada junto da comunidade, quer ao nível da preparação dos alunos para o ensino superior, quer ao nível da qualificação dos seus técnicos. A *missão* atribuída à escola nos documentos orientadores é compartilhada e vivenciada pelos vários elementos da comunidade, centrando-se na promoção de um ensino de qualidade, partilhado e inclusivo, que conduza ao sucesso educativo de todos os alunos. Os *valores*, as *crenças*, os *pressupostos* e as *normas* fortalecem na sua generalidade a finalidade e a missão da escola. Nas tomadas de decisão a prioridade para todos os elementos da comunidade educativa são os alunos, mesmo por vezes em detrimento dos interesses dos professores.

O corpo docente estudado apresenta um grande sentimento de pertença em relação à escola e investe na qualidade das suas práticas. A Direção da escola tem conhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido pelo seu pessoal docente e não docente e promove a adesão a práticas e projetos inovadores. Nem sempre porém existem crenças e pressupostos positivos por parte dos vários elementos da comunidade educativa em relação ao desempenho escolar e comportamental dos alunos que frequentam os Cursos de Educação e Formação e os Cursos Profissionais, embora haja por parte da Direção e de alguns docentes um grande investimento nessa área. No período estudado existe efetivamente uma grande pressão da maioria do corpo docente e também do meio, no sentido de diminuir a oferta formativa profissionalizante.

O corpo docente da escola é estável, havendo um bom relacionamento entre pares. Existe uma forte cultura de *colaboração* e partilha entre os professores, à exceção de um dos

Departamentos, trabalhando estes em função do sucesso dos alunos. A *relação* entre a Direção da escola, o pessoal docente e não docente, os pais e os alunos é na sua generalidade boa. Contudo existem alguns problemas entre os auxiliares operacionais e entre os professores e os pais, essencialmente no que concerne às avaliações dos alunos, sendo um campo onde os professores sentem pouco apoio por parte da Direção da escola. A Direção encara os pais/encarregados de educação como parceiros e promove a participação destes na vida da escola. Os alunos, o pessoal docente e não docente apresentam elevados níveis de satisfação relativamente à escola.

A liderança da escola é forte, promove o espírito de iniciativa e de inovação, mostrando capacidade de mobilizar recursos humanos e materiais, de modo a responder às expectativas e necessidades dos alunos. No entanto, apresenta algumas lacunas ao nível da comunicação com o pessoal docente e não docente, na coerência e equidade de algumas das decisões tomadas e no reconhecimento do bom trabalho do professor. Quando os docentes solicitam apoio e conselhos à Diretora, esta é proactiva na resolução dos problemas, contudo tem alguma dificuldade em aceitar a crítica e as opiniões contrárias às suas.

A Direção tem implementado medidas de apoio aos alunos, indo além do que está legislado, que têm contribuído para o sucesso dos mesmos. Ao nível da indisciplina a Direção considera que os castigos devem primeiramente ser pedagógicos, fomentando o recurso a protocolos de cooperação com várias instituições de solidariedade para as situações mais graves. Esta postura não é partilhada por todos os docentes, os quais consideram que deveria existir maior rigidez na aplicação das sanções disciplinares.

A escola apresenta uma relação boa e ativa com o *meio* envolvente, através do estabelecimento de parcerias, de projetos e de protocolos com várias entidades, na sua maioria da comunidade onde a escola está inserida. Procura também nas empresas da comunidade empregabilidade para a sua oferta educativa.

Os *rituais* e *cerimónias* existentes na escola reforçam os valores culturais, no entanto os sucessos dos alunos nem sempre são partilhados e reconhecidos na escola. É uma escola com *história*, e por vezes a Diretora vai buscar uma estória à sua “coletânea” de *estórias* para resolver situações do presente ou reforçar os valores.

As mudanças arquitetónicas exteriores e interiores ocorridas durante requalificação da escola e a nova organização dos espaços, tiveram algumas repercussões na sua *identidade*, embora durante esse processo a Direção e os professores se tivessem empenhado por mantê-la. Por outro lado, a melhoria das condições nos laboratórios e oficinas veio reforçar a sua missão de preparar técnicos para a rápida inserção no mundo do trabalho e valorizar o ensino experimental.

Segundo Deal e Peterson (2009) as culturas positivas apresentam determinadas características, que foram na sua maioria observadas na escola em estudo, tais como: um profundo senso de história e finalidade; uma missão focada no aluno; valores fundamentais de

colaboração, desempenho e melhoria que geram qualidade, realização e aprendizagem; um corpo docente que utiliza o conhecimento, a experiência e pesquisa para melhorar as suas práticas, através da partilha e confiança; um sentimento compartilhado de responsabilidade pelos resultados dos alunos; rituais e cerimónias que reforçam os valores culturais centrais; histórias que celebram sucessos; uma sensação geral de conexão interpessoal, finalidade significativa e crença no futuro; uma rede cultural que promove fluxos de comunicação positivos; uma liderança que combina continuidade com melhoria.

Há no entanto alguns aspetos a melhorar, nomeadamente as crenças e pressupostos sobre o potencial para aprender de todos os alunos, a comunicação entre o líder e o corpo docente e não docente e a adaptação ao novo ambiente físico, de modo a que este simbolize para todos alegria e orgulho, tal como acontecia outrora.

Após a caracterização da cultura da escola em estudo é interessante realizar um resumo das conclusões utilizando a figura da árvore, já utilizada no final do capítulo da revisão de literatura. Nesta figura serão identificadas as páginas do capítulo 5 referente à análise de dados para cada uma das vertentes de cultura.

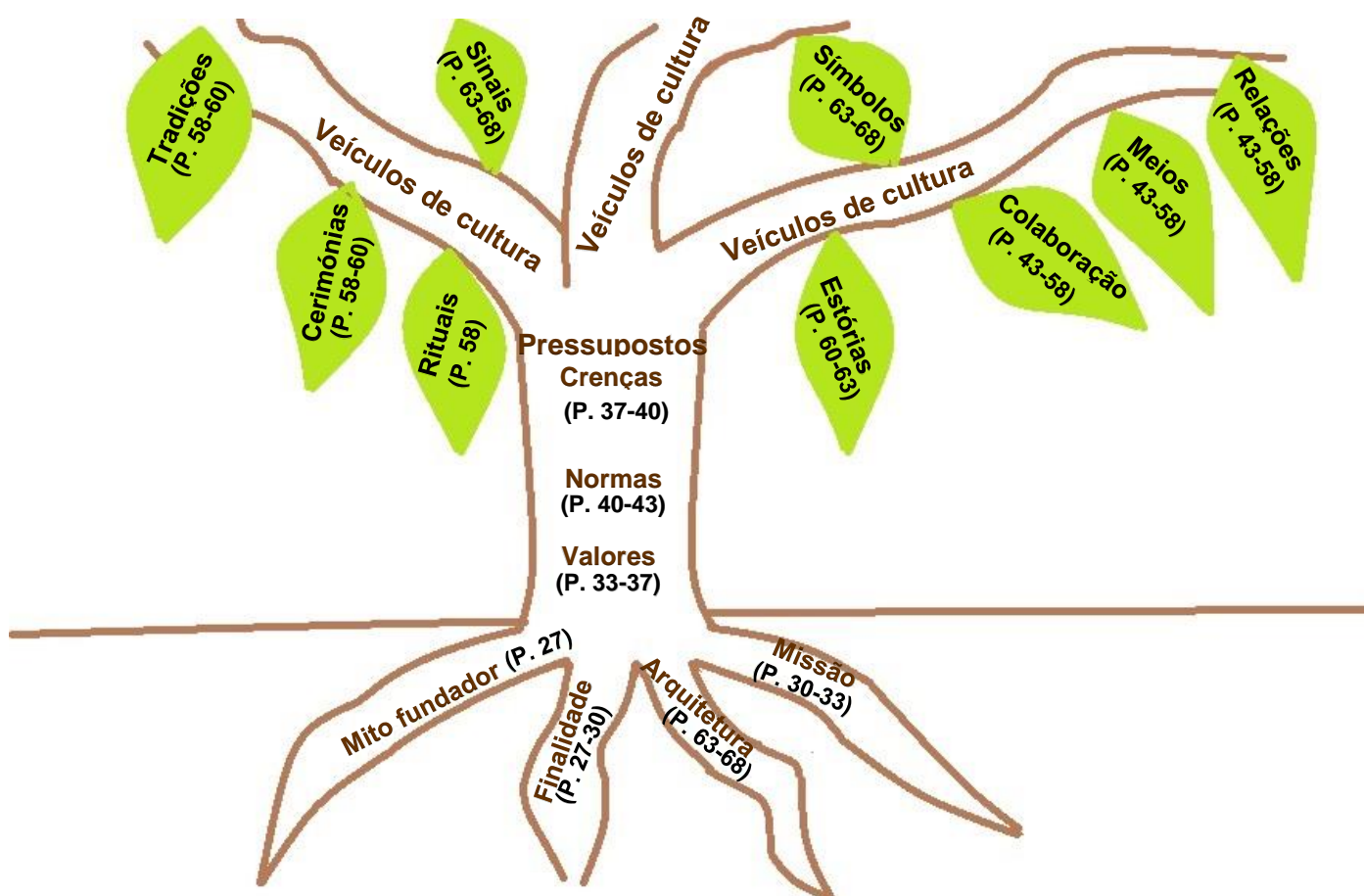


Figura 6.1 – Árvore que representa as conclusões referentes às vertentes da cultura da escola.

A imagem e as expectativas iniciais em relação à escola não foram corrompidas durante a realização deste estudo. Foi possível encontrar traços culturais na escola que a distinguem de outras onde lecionamos, sendo o principal relacionado com a cultura do seu corpo docente. Os professores têm orgulho na escola, na sua história, nas suas tradições, há uma efetiva identificação com os valores e missão da escola, o que os leva a “vestir a camisola” e que a sua postura não esteja dependente da Direção que a escola tem no momento. Além disso, a maioria dos Departamentos apresentam uma forte cultura de colaboração e partilha, sendo o trabalho realizado em função do sucesso dos alunos, por vezes em detrimento dos próprios interesses dos professores, como por exemplo no trabalho realizado extra horário nos Clubes e projetos.

Por fim, a estabilidade do corpo docente permite que os novos professores na escola acabem por entrar nesta “máquina bem oleada” e interiorizar a cultura da escola. A Direção tem um papel importante na promoção da inovação e melhoria na escola, sendo uma “bússola” no que se refere à finalidade da escola, não permitindo que esta se afaste das suas raízes.

REFERÊNCIAS

Deal, T. E., e Peterson, K. D. (2009). *Shaping school culture: Pitfalls, Paradoxes, and Promises*. São Francisco: Jossey-Bass.

Peterson, K. D., & Deal, T. E. (2009). *The shaping school culture fieldbook*. São Francisco: Jossey-Bass.

Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., & Zounek, J. (2007). *Em busca do conceito de cultura escolar: Uma contribuição para as discussões atuais*. Revista Lusófona de Educação, 10, 63-79.

Rêgo, S. (2011). *Elementos da cultura das escolas de sucesso em Portugal – uma comparação regional*. Tese de mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Nova de Lisboa.

Viñao Frago, A. (2007). *Sistemas educativos, culturas escolares e reformas*. Mangualde: Edições Pedagogo.

ANEXOS

Anexo I – Matriz de Cultura de Escola

Vertentes de cultura	Descritores	Questões
<p>Finalidade e missão</p> <p>(A)</p> <p>História: os valores de sabedoria e de tradições (Deal & Peterson)</p>	<p>Qual o mito fundador (história da escola)?</p> <p>Quais as finalidades que os participantes (professores, coordenadores departamento, alunos e pais) atribuem à escola</p> <p>Princípios da escola</p> <p>Quais os objetivos expressos nos documentos e declarações</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quando foi criada a escola? (Diretor, Prof. antigo, Coord/Subcoord) - Qual foi a finalidade da escola quando foi construída? Mudou? (Diretor, Prof. antigo, Coord/Subcoord) - Qual a missão da escola? (Diretor, Prof. novo, Coord/Subcoord, Pres. C Geral) - Como vê esta escola atualmente em comparação com a escola dos primeiros anos em que aqui lecionou? (Prof. antigo, Coord/Subcoord) <p>Paralelismo entre o passado e o presente nos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - População e demografia - Missão da escola - Resposta às necessidades do meio <ul style="list-style-type: none"> - Quais os pontos fortes da escola? (Diretor, Prof. novo, Pres. C Geral) <ul style="list-style-type: none"> - O que levam os pais a escolhê-la? - Organização, ambiente entre prof e/ou alunos, ... - O que leva os pais a escolhê-la? (Assoc. Pais) - O que distingue esta escola das outras escolas da zona? Qual a sua mais valia?(Diretor, Prof. antigo, Coord/Subcoord, Assoc. Pais, Pres. C Geral) - Qual a política de formação profissional da escola? (Diretor) – Corpo docente e não docente <p>Como é que a comunidade vê a escola? (Assoc. Pais, Prof. antigo, Pres. C Geral)</p> <p>Qual é a política de admissão/seleção dos alunos? (Diretor, Coord/Subcoord)</p> <p>Tem conhecimento da política de admissão/seleção dos alunos? (Pres. C Geral)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como tem respondido a escola às reformas dos últimos anos? (Diretor, Pres. C Geral, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo, Assoc. Pais)

Vertentes de cultura	Descritores	Questões
<p>Normas, valores, crenças e pressupostos</p> <p>(B)</p> <p>Mitos, visões e valores: descobrir a utilidade da escola (Deal & Peterson)</p>	<p>O que a escola considera importante? O que é qualidade e excelência? O que é valorizado?</p> <p>O que cada um compreende do mundo e do que é a escola</p> <p>Códigos da escola – aqui é assim</p> <p>Regras não estabelecidas mas acordadas pelo grupo, expectativas</p>	<p>- Como vê esta escola atualmente em comparação com a escola dos primeiros anos em que aqui lecionou? (Prof. antigo, Coord/Subcoord)</p> <p>Paralelismo entre o passado e o presente nos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Normas e valores - Regras - Frequência dos alunos <p>Sem considerar os conhecimentos, que outros valores transmite a escola aos alunos? (Diretor, Prof. antigo, Prof. novo, Assoc. Pais, Coord/Subcoord)</p> <p>- Como a escola transmite as normas e os valores aos alunos? (Diretor, Prof. antigo, Prof. novo, Coord/Subcoord)</p> <p>Que conselhos transmitiria a um novo professor no que respeita às normas e funcionamento da escola? (Prof. antigo, Coord/Subcoord)</p> <p>Que conselhos lhe transmitiram quando chegou à escola no que respeita às normas e funcionamento da mesma? (Prof. novo)</p> <p>Como teve acesso a todos os documentos de autonomia (PE, PAA e RI) da escola? (Prof. antigo, Prof. novo)</p> <p>Como teve conhecimento dos documentos de autonomia (PE, PAA e RI)? (Assoc. Pais)</p> <p>Participou na construção do Projeto educativo? Se sim, de que modo? (Diretor, Prof. antigo, Coord/Subcoord)</p> <p>Nomeou ou não a equipa que elaborou o Projeto educativo? (Diretor)</p> <p>Se sim, que indicações considerou importantes serem dadas? (Diretor)</p> <p>Essas indicações faziam parte do seu projeto de intervenção na escola? (Diretor)</p>

Vertentes de cultura	Descritores	Questões
		<p>Que critérios tiveram subjacentes à aprovação do Projeto educativo? (Pres. C Geral)</p> <p>Como foi ouvida a Associação de Pais na construção do Projeto Educativo? Mais especificamente, em relação à missão e finalidade da escola? (Assoc. Pais)</p> <p>Quais as metas de sucesso da escola? Como é feita a monitorização? (Diretor)</p> <p>Participou na definição das metas de sucesso da escola? De que forma? (Coord/Subcoord) - Foi no C. Pedagógico? Levou a departamento?</p> <p>Como é feita a monitorização das metas? (Coord/Subcoord)</p> <p>Em departamento são definidas estratégias para redefinir/melhorar as metas estipuladas? (Coord/Subcoord)</p>
<p>Colaboração, relações e meios (C)</p> <p>Veículos (transmissores) de cultura: transmissores positivos e negativos (Deal & Peterson)</p>	<p>Relações entre elementos da comunidade educativa</p> <p>Reuniões de trabalho entre pares</p> <p>Que projetos</p> <p>Redes de colaboração</p> <p>Distribuição e organização do trabalho</p> <p>Como são apoiados e excluídos os alunos da escola</p>	<p>- Como vê esta escola atualmente em comparação com a escola dos primeiros anos em que aqui lecionou? (Prof. antigo, Coord/Subcoord)</p> <p>Paralelismo entre o passado e o presente nos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaborações com o meio - Colaboração entre colegas - Participação dos pais - Frequência dos alunos <p>Como nomeou a sua equipa na direção e os diversos coordenadores (departamentos, direção de turma, biblioteca,...)? (Diretor) - Foram ouvidos os professores?</p> <p>Como foram escolhidos os elementos da comunidade local para o Conselho Geral? (Pres. C Geral)</p> <p>Quais os critérios subjacentes na constituição de turmas e horários de professores e alunos? (Diretor)- Quem define? É uma equipa? É o próprio?</p>

Vertentes de cultura	Descritores	Questões
		<p>Participa na elaboração dos horários de professores e alunos? De que forma? Que critérios são utilizados? (Pres. C Geral)</p> <p>Participa na definição de critérios para a constituição de turmas e horários de professores e alunos? Se sim, de que forma? (Prof. antigo, Coord/Subcoord, Prof. novo) - Quem define? É uma equipa? É o diretor?</p> <p>Qual é a oferta formativa da escola? (Documentos orientadores da escola)</p> <p>Que critérios foram utilizados para a escolha dos cursos (CEF, profissionais, EFA)? (Diretor)</p> <p>Tem conhecimento dos critérios de seleção da oferta formativa da escola? (Pres. C Geral)</p> <p>Que critérios são utilizados para a escolha dos professores para lecionar os cursos? (Diretor, Coord/Subcoord)</p> <p>Tem conhecimento dos critérios utilizados para a escolha dos professores para lecionar os cursos? (Pres. C Geral)</p> <p>Que critérios são utilizados para a admissão/seleção dos alunos para os cursos? (Diretor, Coord/Subcoord)</p> <p>Que projetos estão a ser desenvolvidos na escola? Quem os dinamiza? (Ver documentos)</p> <p>Como funciona a Associação de Pais? (Assoc. Pais) Como é que as informações são partilhadas entre os elementos da Associação de Pais? Como comunica a Associação de pais com os encarregados de educação/pais dos alunos?</p> <p>Como descreve a relação entre os vários elementos da comunidade educativa?– Considera que todos se sentem confortáveis para exprimir as suas opiniões? (Diretor, Pres. C Geral, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo, Assoc. Pais)</p> <p>Qual a dinâmica de trabalho dentro do grupo? E do Departamento?– Periodicidade</p>

Vertentes de cultura	Descritores	Questões
		<p>das reuniões, forma preferencial de comunicação, produção de materiais, trabalho conjunto entre docentes do mesmo ano, coordenação entre ciclos,... (Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo)</p> <p>Como é reconhecido o trabalho do professor? E um professor que apresente problemas? (Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo)</p> <p>Que procedimentos/medidas são tomadas quando ocorrem problemas disciplinares na escola? – o diretor “impõe” uma visão clara da política da escola em relação à disciplina?, (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo)</p> <p>Que tipo de medidas são tomadas para melhorar o desempenho dos alunos? Que apoios existem na escola? São eficazes? São igualmente eficazes para todos os grupos de alunos? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo)</p>
<p>Rituais, tradições e cerimónias</p> <p>(D)</p> <p>Rituais :embeber os propósitos e os sentidos (significados) (Deal & Peterson)</p>	<p>Eventos sociais e modos de expressão da cultura existente</p> <p>Rituais e rotinas diárias</p> <p>Normas não escritas, linguagem, roupas</p> <p>Salas de aula -estrutura</p> <p>Regras definidas para cada ano letivo do conselho de turma (contextualizadas à turma)</p> <p>Clubes</p>	<p>Quais os principais eventos e cerimónias da escola? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo) (Ver PAA)</p> <p>A escola tem rotinas e rituais próprios diferentes de outras escolas? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo)</p> <p>Os sucessos alcançados na sala de aula são compartilhados e reconhecidos? Se sim, como? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo)</p> <p>Os trabalhos dos alunos e as suas realizações são exibidas? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo)</p>
<p>Histórias e estórias (memórias)</p> <p>(E)</p> <p>Histórias e estórias (Deal & Peterson)</p>	<p>A história passada de quem viveu na escola e o que fez estórias recontadas com lendas e mitos da escola</p> <p>A experiência passada e reflexos para o futuro</p>	<p>Considera que as experiências vividas no passado se refletem no futuro? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo) Conte algum episódio passado que ainda seja falado no presente.</p>

Vertentes de cultura	Descritores	Questões
<p>Identidade</p> <p>(F)</p> <p>Artefactos, arquitetura e rotinas: símbolos de cultura (Deal & Peterson)</p>	<p>Espaço físico /Símbolo (mascote)</p> <p>Clubes / projetos</p> <p>O que se observa que a escola é</p> <p>O que se põe em prática</p> <p>Condições físicas da escola</p>	<p>Considera que a imagem que a escola transmite agora é diferente de antigamente? Se sim, como?- Que mensagem simbólica a arquitetura da escola atualmente transmite? Essa mensagem é diferente da que transmitia antes das obras a que foi sujeita? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo)</p> <p>A escola tem as instalações e os equipamentos necessários? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo)</p> <p>O centro de recursos está devidamente apetrechado? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo)</p> <p>Como é o espaço organizado e usado? – Os alunos têm espaços próprios para trabalharem individualmente e em grupo? Existem espaços destinados à dinamização de clubes e de outros projetos? Os professores têm espaços próprios para trabalhar? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo, Prof. novo)</p> <p>O que levou à requalificação da escola? O que mudou? (Diretor, Coord/Subcoord, Prof. antigo)– De que forma os novos recursos influenciaram as práticas dos professores? E a postura e desempenho dos alunos?</p> <p>A escola é acessível para deficientes motores? (Observação direta)</p>

Anexo II – Guiões das entrevistas

Guião de Entrevista

Diretor

Quantos anos de serviço tem? _____

Quantos anos de serviço tem nesta escola? _____

Qual o seu grupo disciplinar? _____

Que cargos já exerceu na escola? _____

1. Quando foi criada a escola?
2. Qual foi a finalidade da escola quando foi construída? Mudou?
3. Qual a missão da escola?
4. Quais os pontos fortes da escola?
 - O que levam os pais a escolhê-la?
 - Organização, ambiente entre prof e/ou alunos, ...
5. O que distingue esta escola das outras escolas da zona? Qual a sua mais valia?
6. Sem considerar os conhecimentos, que outros valores transmite a escola aos alunos?
7. Como a escola transmite as normas e os valores aos alunos?
8. Como nomeou a sua equipa na direção e os diversos coordenadores (departamentos, direção de turma, biblioteca,...)?
 - Foram ouvidos os professores?
9. Participou na construção do Projeto educativo?
10. Nomeou ou não a equipa que elaborou o Projeto educativo?
11. Se sim, que indicações considerou importantes serem dadas?
12. Essas indicações faziam parte do seu projeto de intervenção na escola?
13. Como foram definidas as metas de sucesso da escola? Como é feita a monitorização?
14. A escola foi sujeita a uma avaliação externa em 2009 e a uma autoavaliação entre 2010 e 2011, com supervisão do ISCSP. Porque se realizou esta autoavaliação e porquê nestes moldes?
15. De que forma os resultados obtidos nessas avaliações influenciaram a organização e gestão da escola?- Elaboração dos documentos orientadores
16. Quais os critérios subjacentes na constituição de turmas e horários de professores e alunos?
 - Quem define? É uma equipa? É o próprio?
17. Qual é a política de admissão/seleção dos alunos?
18. Que critérios foram utilizados para a escolha dos cursos (CEF, profissionais, EFA)?
19. Que critérios são utilizados para a escolha dos professores para lecionar os cursos?
20. Que critérios são utilizados para a admissão/seleção dos alunos para os cursos?
21. Como descreve a relação entre os vários elementos da comunidade educativa?– Considera que todos se sentem confortáveis para exprimir as suas opiniões? (Exemplo)

22. Que procedimentos/medidas são tomadas quando ocorrem problemas disciplinares na escola? - Exemplo
23. Que tipo de medidas são tomadas para melhorar o desempenho dos alunos? Que apoios existem na escola? São eficazes? São igualmente eficazes para todos os grupos de alunos?
24. Qual a política de formação profissional da escola?– Corpo docente e não docente
25. Como tem respondido a escola às reformas dos últimos anos?
26. Quais os principais eventos e cerimónias da escola?
27. A escola tem rotinas e rituais próprios diferentes de outras escolas?
28. Os sucessos alcançados na sala de aula são partilhados e reconhecidos? Se sim, como?
29. Os trabalhos dos alunos e as suas realizações são exibidas?
30. Dos projetos em desenvolvimento na escola, quais os que considera mais importantes? São financiados?
31. Considera que as experiências vividas no passado se refletem no futuro? Conte algum episódio passado que ainda seja falado no presente.
32. O que levou à requalificação da escola? O que mudou? – De que forma os novos recursos influenciaram as práticas dos professores? E a postura e desempenho dos alunos?
33. Considera que a imagem que a escola transmite agora é diferente de antigamente? Se sim, como?- Que mensagem simbólica a arquitetura da escola atualmente transmite? Essa mensagem é diferente da que transmitia antes das obras a que foi sujeita?
34. Como é o espaço organizado e usado? – Os alunos têm espaços próprios para trabalharem individualmente e em grupo? Existem espaços destinados à dinamização de clubes e de outros projetos? Os professores têm espaços próprios para trabalhar?

Guião de Entrevista

Presidente do Conselho Geral

Quantos anos de serviço tem? _____

Quantos anos de serviço tem nesta escola? _____

Qual o seu grupo disciplinar? _____

Que cargos já exerceu na escola? _____

- 1. Qual a missão da escola?**
- 2. Quais os pontos fortes da escola?**
 - O que levam os pais a escolhe-lha?
 - Organização, ambiente entre prof e/ou alunos...
- 3. O que distingue esta escola das outras escolas da zona? Qual a sua mais valia?**
- 4. Como é que a comunidade vê a escola?**
- 5. Como foram escolhidos os elementos da comunidade local para o Conselho Geral?**
- 6. Que critérios tiveram subjacentes à aprovação do Projeto educativo?**
- 7. Participa na elaboração dos horários de professores e alunos? De que forma? Que critérios são utilizados?**
- 8. Tem conhecimento da política de admissão/seleção dos alunos?**
- 9. Tem conhecimento dos critérios de seleção da oferta formativa da escola?**
- 10. Tem conhecimento dos critérios utilizados para a escolha dos professores para lecionar os cursos?**
- 11. Como descreve a relação entre os vários elementos da comunidade educativa?–
Considera que todos se sentem confortáveis para exprimir as suas opiniões?**
- 12. Como tem respondido a escola às reformas dos últimos anos?**

Guião de Entrevista

Coordenador Curricular e Disciplinar (ou Subcoordenador)

Quantos anos de serviço tem? _____

Quantos anos de serviço tem nesta escola? _____

Qual o seu grupo disciplinar? _____

Que cargos já exerceu na escola? _____

- 1. Quando foi criada a escola?**
- 2. Qual foi a finalidade da escola quando foi construída? Mudou?**
- 3. Qual a missão da escola?**
- 4. Como vê esta escola atualmente em comparação com a escola dos primeiros anos em que aqui lecionou?**

Paralelismo entre o passado e o presente nos seguintes pontos:

- População e demografia
 - Missão da escola
 - Resposta às necessidades do meio
 - Colaborações com o meio
 - Colaboração entre colegas
 - Normas e valores
 - Regras
 - Participação dos pais
 - Frequência dos alunos
- 5. O que distingue esta escola das outras escolas da zona? Qual a sua mais valia?**
 - 6. Sem considerar os conhecimentos, que outros valores transmite a escola aos alunos?**
 - 7. Como a escola transmite as normas e os valores aos alunos?**
 - 8. Que conselhos transmitiria a um novo professor no que respeita às normas e funcionamento da escola?**
 - 9. Participou na construção do Projeto educativo? Se sim, de que modo?**

- 10. Participou na definição das metas de sucesso da escola? De que forma?**
 - Foi no C. Pedagógico? Levou a departamento?
- 11. Como é feita a monitorização das metas?**
- 12. Em departamento são definidas estratégias para redefinir/melhorar as metas estipuladas?**
- 13. Participa na definição de critérios para a constituição de turmas e horários de professores e alunos? Se sim, de que forma?**
 - Quem define? É uma equipa? É o diretor?
- 14. Qual é a política de admissão/seleção dos alunos?**
- 15. Que critérios são utilizados para a escolha dos professores para lecionar os cursos?**
- 16. Que critérios são utilizados para a admissão/seleção dos alunos para os cursos?**
- 17. Como descreve a relação entre os vários elementos da comunidade educativa?–**
Considera que todos se sentem confortáveis para exprimir as suas opiniões?
- 18. Qual a dinâmica de trabalho dentro do grupo? E do Departamento?–** Periodicidade das reuniões, forma preferencial de comunicação, produção de materiais, trabalho conjunto entre docentes do mesmo ano, coordenação entre ciclos,...
- 19. Como é reconhecido o trabalho do professor? E um professor que apresente problemas?**
- 20. Que procedimentos/medidas são tomadas quando ocorrem problemas disciplinares na escola? –** o diretor “impõe” uma visão clara da política da escola em relação à disciplina?
- 21. Que tipo de medidas são tomadas para melhorar o desempenho dos alunos? Que apoios existem na escola? São eficazes? São igualmente eficazes para todos os grupos?**
- 22. Como tem respondido a escola às reformas dos últimos anos?**
- 23. Quais os principais eventos e cerimónias da escola?**
- 24. A escola tem rotinas e rituais próprios diferentes de outras escolas?**
- 25. Os sucessos alcançados na sala de aula são partilhados e reconhecidos? Se sim, como?**
- 26. Os trabalhos dos alunos e as suas realizações são exibidas?**
- 27. Considera que as experiências vividas no passado se refletem no futuro?**

- 28. Considera que a imagem que a escola transmite agora é diferente de antigamente? Se sim, como?-** Que mensagem simbólica a arquitetura da escola atualmente transmite? Essa mensagem é diferente da que transmitia antes das obras a que foi sujeita?
- 29. A escola tem as instalações e os equipamentos necessários?**
- 30. O centro de recursos está devidamente apetrechado?**
- 31. Como é o espaço organizado e usado?** – Os alunos têm espaços próprios para trabalharem individualmente e em grupo? Existem espaços destinados à dinamização de clubes e de outros projetos? Os professores têm espaços próprios para trabalhar?
- 32. O que levou à requalificação da escola? O que mudou?** De que forma é que os novos recursos (instalações e equipamentos) influenciaram as práticas dos professores? E a postura e desempenho dos alunos?

Guião de Entrevista

Professor Antigo

(≥15 anos de serviço na escola)

Quantos anos de serviço tem? _____

Quantos anos de serviço tem nesta escola? _____

Qual o seu grupo disciplinar? _____

Que cargos já exerceu na escola? _____

- 1. Quando foi criada a escola?**
- 2. Qual foi a finalidade da escola quando foi construída? Mudou?**
- 3. Como vê esta escola atualmente em comparação com a escola dos primeiros anos em que aqui lecionou?**

Paralelismo entre o passado e o presente nos seguintes pontos:

- População e demografia
- Missão da escola
- Resposta às necessidades do meio
- Colaborações com o meio
- Colaboração entre colegas
- Normas e valores
- Regras
- Participação dos pais
- Frequência dos alunos

- 4. O que distingue esta escola das outras escolas da zona? Qual a sua mais valia?**
- 5. Como é que a comunidade vê a escola?**
- 6. Sem considerar os conhecimentos, que outros valores transmite a escola aos alunos?**
- 7. Como a escola transmite as normas e os valores aos alunos?**

8. **Como teve acesso a todos os documentos de autonomia (PE, PAA e RI) da escola?**
9. **Participou na construção do Projeto educativo? Se sim, de que modo?**
10. **Participa na definição de critérios para a constituição das turmas e dos horários dos professores e alunos? Se sim, de que forma?**
11. **Que conselhos transmitiria a um novo professor no que respeita às normas e funcionamento da escola?**
12. **Como descreve a relação entre os vários elementos da comunidade educativa?– Considera que todos se sentem confortáveis para exprimir as suas opiniões?**
13. **Qual a dinâmica de trabalho dentro do grupo? E do Departamento?–** Periodicidade das reuniões, forma preferencial de comunicação, produção de materiais, trabalho conjunto entre docentes do mesmo ano, coordenação entre ciclos,...
14. **Como é reconhecido o trabalho do professor? E um professor que apresente problemas?**
15. **Que procedimentos/medidas são tomadas quando ocorrem problemas disciplinares na escola? –** o diretor “impõe” uma visão clara da política da escola em relação à disciplina?
16. **Que tipo de medidas são tomadas para melhorar o desempenho dos alunos? Que apoios existem na escola? São eficazes? São igualmente eficazes para todos os grupos de alunos?**
17. **Como tem respondido a escola às reformas dos últimos anos?**
18. **Quais os principais eventos e cerimónias da escola?**
19. **A escola tem rotinas e rituais próprios diferentes de outras escolas?**
20. **Os sucessos alcançados na sala de aula são partilhados e reconhecidos? Se sim, como?**
21. **Os trabalhos dos alunos e as suas realizações são exibidas?**
22. **Considera que as experiências vividas no passado se refletem no futuro?**
23. **Considera que a imagem que a escola transmite agora é diferente de antigamente? Se sim, como?–** Que mensagem simbólica a arquitetura da escola atualmente transmite? Essa mensagem é diferente da que transmitia antes das obras a que foi sujeita?
24. **A escola tem as instalações e os equipamentos necessários?**
25. **O centro de recursos está devidamente apetrechado?**

- 26. Como é o espaço organizado e usado?** – Os alunos têm espaços próprios para trabalharem individualmente e em grupo? Existem espaços destinados à dinamização de clubes e de outros projetos? Os professores têm espaços próprios para trabalhar?
- 27. O que levou à requalificação da escola? O que mudou?** – De que forma os novos recursos influenciaram as práticas dos professores? E a postura e desempenho dos alunos?

Guião de Entrevista

Professor Novo

(Professor novo na escola – 2 a 3 anos)

Quantos anos de serviço tem? _____

Quantos anos de serviço tem nesta escola? _____

Qual o seu grupo disciplinar? _____

Que cargos já exerceu na escola? _____

- 1. Qual é a missão da escola?**
- 2. Quais os pontos fortes da escola?**
 - O que levam os pais a escolhê-la?
 - Organização, ambiente entre prof e/ou alunos
- 3. Sem considerar os conhecimentos, que outros valores transmite a escola aos alunos?**
- 4. Como teve acesso a todos os documentos de autonomia (PE, PAA e RI) da escola?**
- 5. Participou na construção de al**
- 6. Participa na definição de critérios para a constituição das turmas e dos horários dos professores e alunos? Se sim, de que forma?**
- 7. Que conselhos lhe transmitiram quando chegou à escola no que respeita às normas e funcionamento da mesma?**
- 8. Como descreve a relação entre os vários elementos da comunidade educativa?–**
Considera que todos se sentem confortáveis para exprimir as suas opiniões?
- 9. Qual a dinâmica de trabalho dentro do grupo? E do Departamento?–** Periodicidade das reuniões, forma preferencial de comunicação, produção de materiais, trabalho conjunto entre docentes do mesmo ano, coordenação entre ciclos,...
- 10. Como é reconhecido o trabalho do professor? E um professor que apresente problemas?**
- 11. Que procedimentos/medidas são tomadas quando ocorrem problemas disciplinares na escola? –** o diretor “impõe” uma visão clara da política da escola em relação à disciplina?

- 12. Que tipo de medidas são tomadas para melhorar o desempenho dos alunos? Que apoios existem na escola? São eficazes? São igualmente eficazes para todos os grupos de alunos?**
- 13. Quais os principais eventos e cerimónias da escola?**
- 14. A escola tem rotinas e rituais próprios diferentes de outras escolas?**
- 15. Os sucessos alcançados na sala de aula são partilhados e reconhecidos? Se sim, como?**
- 16. Os trabalhos dos alunos e as suas realizações são exibidas?**
- 17. A escola tem as instalações e os equipamentos necessários?**
- 18. O centro de recursos está devidamente apetrechado?**
- 19. Como é o espaço organizado e usado? – Os alunos têm espaços próprios para trabalharem individualmente e em grupo? Existem espaços destinados à dinamização de clubes e de outros projetos? Os professores têm espaços próprios para trabalhar?**

Guião de Entrevista

Representante da Associação de pais

(Deverá ser o membro que participa nas reuniões do Conselho Geral)

1. **Quais os pontos fortes da escola que levem os pais a escolhê-la?**
2. **O que distingue esta escola das outras escolas da zona? Qual a sua maior valia?**
3. **Sem considerar os conhecimentos, que outros valores transmite a escola aos alunos?**
4. **Como é que a comunidade vê a escola?**
5. **Como tem respondido a escola às reformas dos últimos anos?**
6. **Como teve conhecimento dos documentos de autonomia (PE, PAA e RI)?**
7. **Como foi ouvida a A.P. na construção do Projeto Educativo? Mais especificamente, em relação à missão e finalidade da escola?**
8. **Participou na construção do Projeto educativo? Se sim, de que modo?**
9. **Como funciona a Associação de pais? Como é que as informações são partilhadas entre os elementos da Associação de Pais? Como comunica a Associação de pais com os encarregados de educação/pais dos alunos?**
10. **Como descreve a relação entre os vários elementos da comunidade educativa?—
Considera que todos se sentem confortáveis para exprimir as suas opiniões?**

