

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**A Ação da Direção-Geral da Educação na Política de Autonomia e
Flexibilização do Currículo na Escola**

Ana Sofia Alves Gonçalves

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

**Área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e da
Formação**

Relatório de Estágio Orientado pela Professora Doutora

Estela Mafalda Inês Elias Fernandes da Costa

2021

Parafaseando

Amália Rodrigues:

E a lua a faculdade

O livro é uma mulher

Só passa quem souber

E aprende-se a dizer

Saudade

Agradecimentos

O presente relatório concentra no fundo um memorial de aprendizagens, um conjunto de questionamentos doravante explorados, tendo em conta um desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse sentido, tenho a agradecer em primeiro lugar:

À minha orientadora, Professora Doutora Estela Costa pela responsabilidade e paciência, pelas palavras de motivação e acompanhamento rigoroso do meu trabalho.

Igualmente teço um agradecimento imenso à Direção-Geral da Educação, pelo acolhimento para realização do meu estágio curricular. Um especial agradecimento à Dr^a Cristina Palma pelo acompanhamento constante. À Dr^a Carla Lourenço, minha supervisora na DGE, um muito obrigada pelas experiências de acompanhamento que me proporcionou. Aos colegas de gabinete com quem partilhei uma rotina, obrigada.

Agradeço à minha família, pelo incentivo ao longo destes anos, em especial à minha Mãe.

Agradeço às minhas amigas e colega de estágio que partilharam comigo momentos desafiantes. Elas sabem quem são.

Agradeço à Amália pelos Fados que ouvi durante o desenvolvimento do relatório de estágio que me permitiu muitas vezes ter a força que o Fado me devolve.

O nível mais profundo do agradecimento é a gratidão na forma de vínculo, de comprometimento, do dever de retribuir. A língua portuguesa é a única que isso exprime com a palavra “obrigada” À palavra nossa, “saudade” veio unir-se outra tão bela como “Obrigada”. (Nóvoa, 2015)

Resumo

O presente relatório de estágio reflete uma dimensão teórico-prática da experiência enquanto estagiária na Direção-Geral da Educação. Baseada nas percepções retiradas em função dessa experiência e da respetiva reflexão sobre o modo como é feito o acompanhamento das escolas por parte da Direção-Geral da Educação no seio da Equipa Técnica em função da recente Lei de Autonomia e Flexibilidade Curricular.

O relatório é composto por três capítulos, no primeiro compreende uma caracterização da Direção-Geral da Educação em função da sua estrutura e cultura. Com especial enfoque na Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular e na Equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular.

No segundo capítulo, o projeto de investigação que se centra na análise do trabalho realizado pela Direção-Geral da Educação no seio da Equipa Técnica no acompanhamento das escolas, tendo por base técnicas de recolha de dados como a pesquisa arquivística, a observação participante e a entrevista semiestruturada

O terceiro capítulo compreende uma sumarização das atividades realizadas ao longo do estágio e a reflexão em torno das mesmas.

Palavras-Chave: Direção-Geral da Educação, Autonomia e Flexibilidade Curricular, Modelo de acompanhamento, Cultura organizacional

Abstract

This internship report reflects a theoretical and practical dimension of the experience as a trainee in the Directorate General for Education. Based on the perceptions drawn from this experience and the respective reflection on how the monitoring of schools is made by the Directorate-General for Education within the Technical Team according to the recent Law of Autonomy and Curricular Flexibility.

The report consists of three chapters, the first one includes a characterization of the Directorate-General for Education according to its structure and culture. With special focus on the Directorate of Curriculum Development Services and the Curriculum Development Monitoring and Follow-up Team.

In the second chapter, the research project that focuses on the analysis of the work done by the Directorate-General for Education within the Technical Team in the monitoring of schools, based on data collection techniques such as archival research, participant observation and semi-structured interview.

The third chapter comprises a summary of the activities undertaken throughout the internship and the reflection around them.

Keywords: Directorate-General for Education, Autonomy and Curricular Flexibility, Monitoring Model, Organizational Culture

Índice

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract.....	III
Índice anexos.....	IV
Índice de Figuras.....	V
Índice de tabelas.....	VI
Listas de siglas e acrónimos.....	VII
Introdução	1
Capítulo I – A Direção-Geral da Educação	2
1. Elementos da organização	2
1.1. Missão	2
1.2. Atribuições	3
1.3. Organização Interna	4
1.3.1. Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular	7
1.3.2. Equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular	9
2. Estrutura Organizacional da Direção-Geral da Educação: o lado visível do Iceberg	10
3. Cultura Organizacional da Direção-Geral da Educação: o lado invisível do Iceberg	14
4. Nota metodológica	22
Capítulo II- Enquadramento contextual, conceptual e metodológico	23
1. Apresentação do problema e do campo de estudo	23
2. Sobre a autonomia e a flexibilidade curricular	24
3. Políticas Públicas e administração da educação	26
Regulação Nacional das Políticas Públicas Educativas	29
3.1 Autonomia e currículo cada vez mais local e flexível: Um processo crescente	31

3.2 Gestão curricular: Introdução de uma gestão flexível do currículo	33
4. Orientação Metodológica	36
4.1 Técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados	37
4.1.1. Pesquisa arquivística	37
4.1.2. Entrevista	37
4.1.3. Observação	39
4.2. Análise de conteúdo	41
5. Modelo de acompanhamento da AFC: Processos internos e externos da Equipa Técnica e Equipas Regionais	42
CAPÍTULO III – O Estágio	65
1. Atividades realizadas	65
Considerações Finais	83
Referências Bibliográficas	85

Índice de Anexos

Anexo 1: Diário de campo.....	2
Anexo 2: Guião da Entrevista.....	48
Anexo 3: Transcrição Entrevista.....	58
Anexo 4: Grelha de análise conteúdo entrevista.....	81

Índice de Figuras

Figura 1 Organograma Direção-Geral da Educação.....	6
Figura 2.O iceberg da Cultura Organizacional.....	16
Figura 3. Modelo de acompanhamento AFC.....	43
Figura 4. Processo de gestão.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1- Eixos de análise	35
Tabela 2- Atividades realizadas mês de outubro	62
Tabela 3- Atividades realizadas mês novembro	65
Tabela 4- Atividades realizadas mês dezembro	67
Tabela 5- Atividades realizadas mês de janeiro	68
Tabela 6- Atividades realizadas mês de fevereiro	70
Tabela 7- Atividades realizadas mês de março	72
Tabela 8- Atividades realizadas mês de abril	73
Tabela 9- Atividades realizadas mês de maio	74
Tabela 10- Atividades realizadas mês de junho	75

Lista de Siglas e Acrónimos

AFC- Autonomia e Flexibilidade Curricular

ANQEP- Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional

DEPEB- Divisão da Educação Pré-escolar e do Ensino Básico

DES- Divisão do Ensino Secundário

DGAE- Direção-Geral da Administração Escolar

DGE- Direção-Geral da Educação

DGEST- Direção-Geral Dos Estabelecimentos Escolares

DSDC- Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular

EAMDC- Equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular

EEA- Equipa Ensino Artístico

EPIPSE- Equipa de Projetos de Inclusão e Promoção do Sucesso Educativo

ER- Equipa Regional

IE- Instituto de Educação

IGEC- Inspeção-Geral da Educação

LBSE- Lei de Bases do Sistema Educativo

LVT- Lisboa e Vale do Tejo

ME- Ministério da Educação

N.C- Notas de Campo

PAFC- Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular

PIIP- Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica

TEIP- Territórios Educativos de Intervenção Prioritária

UL- Universidade de Lisboa

Introdução

O presente relatório de estágio surge no âmbito do mestrado em Educação e Formação com especialização em Organização e Gestão da Educação e da Formação do Instituto de Educação (IE) da Universidade de Lisboa (UL). Nesse sentido, apresenta-se como um resumo da experiência enquanto estagiária na Direção-Geral da Educação (DGE), mais particularmente na Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular (DSDC). O estágio teve a duração de 9 meses com horário laboral de 2^a a 6^a das 9h às 13h. Na DGE, fiquei integrada na equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular (EAMDC), integrando a equipa técnica da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC), de onde emanam, em grande medida, as orientações para as restantes equipas, permitindo dessa forma recolher as mais valiosas informações sob notas de campo para a investigação que pretendia concretizar.

Este relatório é constituído por três capítulos. Assim, o primeiro capítulo congrega uma caracterização da DGE e uma breve análise à sua estrutura e cultura organizacional. O segundo capítulo compreende uma pesquisa realizada em torno da temática da autonomia e gestão curricular, no quadro das políticas educativas. O terceiro capítulo apresenta as atividades desenvolvidas e as reflexões em torno das mesmas. O relatório encerra com as conclusões seguidas das referências bibliográficas mobilizadas.

Capítulo I – A Direção-Geral da Educação

A Direção-Geral da Educação (DGE) integra a administração direta do Estado na área da Educação, a par dos seguintes organismos:

- Secretaria Geral;
- Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC);
- Direção-Geral da Administração Escolar (DGAE);
- Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência;
- Direção-Geral de Planeamento e Gestão Financeira;
- Instituto de Avaliação Educativa (IAVE).

1. Elementos da organização

Pertencente ao Ministério da Educação (ME), a DGE é um serviço central com autonomia administrativa responsável pelas políticas pedagógicas e didáticas dos ensinos pré-escolar, básico e secundário. É ainda responsável pelo apoio e formulação de desenvolvimento curricular, instrumentos de ensino e avaliação e dos apoios e complementos educativos¹.

1.1. Missão

Segundo o artigo 2º do decreto-lei nº 54/2012 de 6 de setembro de 2012, retificado pelo artigo 12º do decreto-lei nº 266-g/2012 de 31 de dezembro de 2012 a DGE tem como missão geral a concretização das políticas relativas à componente pedagógica e didática da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extraescolar, prestando apoio técnico à sua formulação e acompanhando e avaliando a sua concretização, bem como coordenação e planificação das diversas provas e exames.

¹ Site da Direção-Geral da Educação: <https://www.dge.mec.pt/>

1.2. Atribuições

São as seguintes as atribuições da Direção-Geral da Educação (DGE):

a) Desenvolver os currículos e os programas das disciplinas, as orientações relativas às áreas curriculares não disciplinares, bem como propor a respetiva revisão em coerência com os objetivos do sistema educativo;

b) Desenvolver o estudo sobre a organização pedagógica das escolas, propondo medidas de reorganização;

c) Coordenar a planificação das provas de aferição, das provas finais, dos exames nacionais, dos exames a nível de escola equivalentes aos nacionais, e dos exames de equivalência à frequência dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário;

d) Estabelecer as normas para o processo de classificação das provas de aferição, das provas finais, dos exames nacionais, dos exames a nível de escola equivalentes aos nacionais, e dos exames de equivalência à frequência dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário, bem como as referentes à reapreciação e reclamação das mesmas provas;

e) Promover os mecanismos de apoio à prestação de provas finais e de exame por parte dos alunos com necessidades educativas especiais;

f) Promover a investigação e os estudos técnicos, nomeadamente estudos de acompanhamento e avaliação, no âmbito do desenvolvimento curricular;

g) Coordenar, acompanhar e propor orientações, em termos científico-pedagógicos e didáticos, para as atividades da educação pré-escolar e escolar, abrangendo as suas modalidades de educação especial e de ensino à distância, incluindo as escolas portuguesas no estrangeiro e de ensino do português no estrangeiro, em articulação com o serviço do Ministério dos Negócios Estrangeiros responsável pela gestão da respetiva rede;

h) Conceber, coordenar e acompanhar o desenvolvimento, em termos pedagógicos e didáticos, da educação artística;

i) Coordenar, acompanhar e propor orientações, em termos científico-pedagógicos e didáticos, para a promoção do sucesso e prevenção do abandono escolar e para as atividades de enriquecimento curricular e do desporto escolar;

j) Conceber orientações e instrumentos de suporte às escolas no âmbito da implementação e acompanhamento de respostas de educação especial e de apoio educativo;

l) Identificar as necessidades de material didático, incluindo manuais escolares, e assegurar as condições para a respetiva avaliação e certificação;

m) Contribuir para o planeamento das necessidades de formação inicial, contínua e especializada do pessoal docente, em articulação com a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência e a Direção-Geral da Administração Escolar

o) Assegurar na sua área de atuação as relações internacionais, sem prejuízo da coordenação exercida pela Secretaria geral e das atribuições próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros, bem como promover a cooperação internacional.

(Decreto-lei nº14/2012, de 20 de janeiro de 2012 nº2 do artigo 2º)

1.3. Organização Interna

No Decreto-lei nº4/2004, de 15 de janeiro de 2004, são estabelecidas as normas a que deve obedecer a organização direta do estado. Permite-se afirmar que o Ministério da Educação (ME) e, na sua dependência, a Direção-Geral da Educação (DGE) detêm poder de atuação em nome do estado em matérias de Educação, sendo o organismo público capaz de representar o governo nesta matéria. Posto isto, a organização interna dos serviços obedece a um dos modelos estipulados pela respetiva lei regulamentadora.

No caso da DGE, a sua organização interna obedece ao modelo de estrutura interna mista, estando estruturada em direções, que se dividem segundo as suas atribuições e áreas de incidência. A saber, nos domínios da educação pré-escolar, do ensino básico e secundário, da educação especial e dos apoios socioeducativos, de desenvolvimento curricular e equipamentos educativos é seguido o modelo de estrutura hierárquico. No que se refere às áreas de atividade relacionadas com os recursos e tecnologias educativas e de projetos educativos é adotado o modelo de estrutura matricial.

No caso da estrutura hierarquizada que se segue, incidente nas áreas acima citadas, encontra-se uma estrutura nuclear fixa que representa as direções de serviços que corresponde a uma departamentalização fixa. E dentro destas a estrutura flexível que compreende as divisões. Nesse sentido, e mediante análise do respetivo organograma, as direções que compõem a DGE são as seguintes:

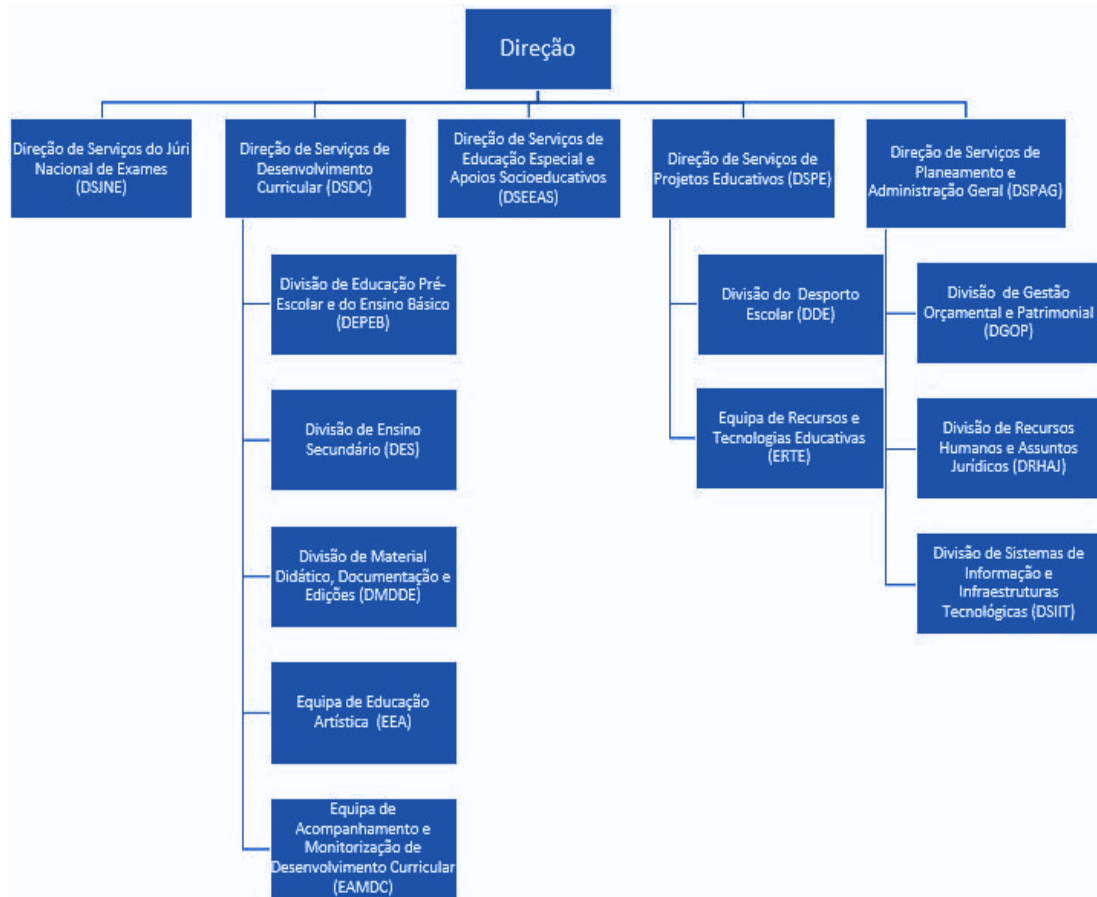
- Direção de Serviços do Júri Nacional de Exames;
- Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular (DSDC);
- Direção de Serviços de Educação Especial;
- Direção de Serviços de Projetos Educativos;
- Direção de Serviços de Planeamento e Administração Geral.

No que diz respeito aos cargos dirigentes, a DGE obedece ao regulamento supramencionado, sendo dirigida por um Diretor-geral, coadjuvado por dois subdiretores. Cada Direção é dirigida por diretores de serviços, estando-lhes associadas unidades orgânicas flexíveis, denominadas de divisões ou equipas multidisciplinares, dirigidas por chefes de equipa.

Às Direções de serviço, como no caso específico, da DSDC, à qual estive afeta no desenvolvimento do estágio, compete gerir e articular as orientações e políticas emanadas da Direção-Geral, através de divisões de atuação mais específicas que se encontram dependentes das respetivas direções de serviços, das quais dependem, sendo divididas e agrupadas segundo um grupo específico de atuação mais circunscrito a uma subárea. No que às equipas multidisciplinares diz respeito, como no caso da Equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular (EAMDC), estas são independentes das divisões, encontrando-se diretamente dependentes da direção de serviços que lhes está afeta. Estas equipas são criadas para dar resposta ao desenvolvimento de projetos, devendo agrupar-se por competências ou por fins bem identificados. Segundo o ponto 2 do artigo 22º do Decreto-lei nº4/2004, de 15 de janeiro de 2004, a constituição das equipas multidisciplinares e a designação das suas chefias, de entre efetivos do serviço, é da responsabilidade do seu dirigente máximo. A DGE congrega três equipas multidisciplinares e sete divisões.

Figura 1 Organograma Direção-Geral da Educação

Fonte: <https://www.dge.mec.pt/organograma>



1.3.1. Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular

Segundo o artigo 3º da Portaria nº258/2012, de 28 de agosto de 2012, à Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular (DSDC) compete essencialmente o desenvolvimento de estudos sobre os currículos e os respetivos programas das disciplinas. Para além disso compete igualmente o fornecimento de orientações face às áreas curriculares e não curriculares, bem como o desenvolvimento de estudos sobre a organização pedagógica das escolas, nomeadamente com base na coordenação, acompanhamento e propostas de orientações para as atividades da educação pré-escolar e escolar. Congrega ainda como competência a concepção e documentação dos termos de referência da qualidade e normalização dos equipamentos dos estabelecimentos educativos. Cabe-lhe ainda no seu domínio a competência de coordenar e acompanhar a educação artística e por fim, conceber os termos de referência para a formação inicial, contínua e especializada do pessoal docente.

A unidade nuclear da DSDC, congrega como unidades flexíveis três divisões e duas equipas flexíveis. São elas a Divisão da Educação Pré-escolar e do ensino básico (DEPEB); a Divisão de ensino secundário (DES) e a Divisão de material didático, documentação e edições (DMDDE). Relativamente às equipas flexíveis são elas a Equipa de Educação Artística (EEA) e a Equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular (EAMDC). Ainda na dependência da Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular existe uma equipa informal, denominada de Equipa de Consecução de Equivalências, à qual compete o reconhecimento e validação de equivalências de sistemas educativos estrangeiros.

A DSDC tem como atividade principal o desenvolvimento do currículo, o que se faz a partir da emissão de documentos orientadores e da elaboração de recursos educativos dirigidos para os estabelecimentos de ensino, muito no seguimento do trabalho desenvolvido no projeto-piloto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (PAFC), e na qual foi publicado o novo currículo, plasmado no Decreto-Lei nº55/2018 de 6 de julho de 2018 com princípio da autonomia e flexibilidade curricular.

Segundo o plano de atividades da DGE, à DSDC compete a apresentação à tutela de propostas legislativas/pareceres/orientações necessárias ao funcionamento pedagógico do sistema educativo identificadas pela tutela, ou pelo próprio serviço. Para além disso, compete-lhe a prestação de informações e esclarecimentos a diferentes entidades e em especial aos agrupamentos, compreendendo as várias divisões aos quais é responsável.

Uma importante atividade inerente à DSDC é o desenvolvimento, apoio e acompanhamento de projetos nacionais e internacionais e de promoção de ações de formação contínua direcionada para o desenvolvimento curricular (autonomia e flexibilidade curricular, aprendizagens essenciais, avaliação e educação estética e artística).

Vários projetos importantes são trabalhados em cada divisão ou equipa, como exemplo, no caso particular da equipa de educação artística, no âmbito da qual são desenvolvidos projetos coordenados pela Direção-de Serviços de Desenvolvimento Curricular. Acresce, também, no caso da EAMDC, a coordenação de projetos como o anterior PAFC, a atual lei de autonomia e flexibilidade curricular, os Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica (PIIP), as escolas em Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP) e o projeto INCLUD-ED. Mais recentemente, acompanha o “Projeto Maia”.

Na secção seguinte, dedico especial enfoque à equipa que trabalha estes projetos e na qual eu estive integrada durante o estágio.

1.3.2. Equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular

A equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular (EAMDC) funciona como equipa multidisciplinar, sendo dirigida por uma chefe de equipa com dependência direta da Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular (DSDC), à qual compreende o funcionamento de uma estrutura matricial, anteriormente referida. Compete-lhe o trabalho de proximidade com as escolas, essencialmente na implementação de um modelo de acompanhamento e monitorização de cada escola promovendo a sua melhoria e conseqüentemente melhoria dos resultados dos alunos.

Mais especificamente, a EAMDC acompanha e monitoriza o desenvolvimento do currículo nas escolas, e propõe medidas para a sua reorganização; propõe e assegura procedimentos que sejam facilitadores do trabalho das escolas; concebe, desenvolve, acompanha e avalia iniciativas de teor inovador e que promovam o sucesso educativo; e promove mecanismos de articulação entre as escolas com vista à partilha de práticas e ao desenvolvimento do trabalho em rede (art.º 14º, Despacho n.º 9638/2018, de 15 de outubro de 2018).

Relativamente ao mais importante motor de desenvolvimento de uma equipa, que se relaciona com os recursos humanos, é importante referenciar que a Equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular tem sob a sua alçada 17 colaboradores (2019-2020), segundo o mapa de pessoal disponibilizada no referente ano letivo.

Internamente, a equipa EAMDC tem ainda subdivididos os seguintes focos de atuação: Equipa Técnica dos Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), Equipa Técnica de Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC), Equipas Regionais de Lisboa-Vale do-Tejo, Centro, Norte e Algarve. Nesse sentido, encontram-se afetos às Equipas Regionais oito trabalhadores e à Equipa Técnica AFC seis. No caso dos TEIP, são nove as pessoas que constituem a equipa, desempenhando funções técnicas e de supervisão. No entanto, alguns colaboradores colaboram em mais do que uma área de intervenção, dependendo da extensão do próprio trabalho.

Acresce, ainda, o acompanhamento de projetos e atividades inerentes às áreas da EAMDC, nomeadamente na área de atividade das escolas TEIP, tendo a seu cargo o projeto de comunidades de aprendizagem como medida de promoção do sucesso educativo.

2. Estrutura Organizacional da Direção-Geral da Educação: o lado visível do Iceberg

A estrutura organizacional é a parte visível de uma organização, respeitando o definido no organograma institucional, bem como os títulos e descrições de cargos definidos, e ainda os objetivos, estratégias, políticas, diretrizes, métodos e procedimentos a seguir.

No fundo, pode dizer-se que funciona como a primeira realidade que define o funcionamento de toda a organização, seja no estabelecimento das relações entre os membros, ou na definição das funções que estão afetas aos serviços e membros da organização (Bilhim, 2006). O autor apresenta uma definição clara do que é a estrutura organizacional: *“A estrutura organizacional aqui refere-se às relações formais, tal como são desenhadas num organograma, e às obrigações dos membros da organização, como estão especificadas na definição de funções e manuais de procedimentos”* (Bilhim, 2006, p.23).

Aquando o estabelecimento da ideia de que a estrutura organizacional depende da forma como as relações humanas se estabelecem, segundo um determinado modelo de relações, mais ou menos formal, e mais ou menos segundo uma orientação vertical ou horizontal, permite afirmar que estão também relacionados com os processos de controlo, tal como dito na seguinte citação:

A estrutura organizacional constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões. Define, pois, a forma como as tarefas devem estar destinadas, especifica quem depende de quem e estabelece os mecanismos formais de coordenação e controlo. (Bilhim, 2006, p.23).

Segundo o mesmo autor, a estrutura organizacional compreende três características importantes: complexidade, formalização e centralização. A complexidade está muito relacionada com o organograma da organização, estabelecendo a divisão de trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização. A formalização é entendida como sendo regida pelas regras e procedimentos que a organização tem para orientar o comportamento

dos seus membros e das suas normas escritas. No caso da centralização, esta pode ser entendida como decorrente da anterior, dado estabelecer o local de poder e decisão dentro de uma organização.

Para analisar a Direção-Geral da Educação (DGE) sob a sua estrutura organizacional, recorri à teoria de Mintzberg (1995), que permite explicar de que forma as organizações estão organizadas e as implicações que têm na sua atuação.

Segundo o autor, as organizações possuem cinco componentes básicos da estrutura, como de seguida se apresentam: o Vértice Estratégico que representa o topo da estrutura, os responsáveis máximos da organização, onde se dá o processo de tomada de decisão, baseando-se no planeamento e na supervisão de todo o processo; a Linha Hierárquica, que tem como função estabelecer ligações nas diferentes estruturas (nível operacional e equipas de apoio) sendo adaptada a estratégia emanada pelo vértice estratégico; o Centro Operacional onde se põe em prática aquilo que foi elaborado pelas outras estruturas, executando-se o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens e serviços; a Tecnoestrutura reúne os analistas e o pessoal de apoio, encontrando-se afastado do centro operacional, na qual concebem, planeiam e asseguram a formação dos operacionais; o Pessoal de Apoio são os funcionários que apoiam, suportam e prestam assessoria técnica ou logística.

Analisando o caso concreto da DGE, identificamos o vértice estratégico - a direção - que é composto pelo diretor-geral e os subdiretores gerais onde a tomada de decisão ocorre:

“O diretor-geral exerce as competências que lhe forem conferidas por lei ou que nele sejam delegadas ou subdelegadas. Os subdiretores-gerais exercem as competências que lhes sejam delegadas ou subdelegadas pelo diretor-geral(..).O subdiretores-gerais exercem as competências que lhes sejam delegadas ou subdelegadas pelo diretor-geral, devendo este identificar a quem compete substituí-lo nas suas faltas e impedimentos” (Artigo 4º, Decreto-Lei nº 14/2012 de 20 de janeiro de 2012).

Segundo o artigo nº7 da Lei nº 2/2004 de 15 de janeiro, no qual define as competências dos dirigentes, é possível aferir que ao Diretor-Geral no âmbito da gestão geral da DGE compete essencialmente quatro eixos de intervenção: Gestão Geral da DGE, a gestão dos recursos humanos, Gestão orçamental e Gestão de equipamentos e instalações. No caso e de forma breve e sumária, na gestão geral da DGE ao diretor-geral

competer: Organizar a estrutura interna do serviço ou organismo, designadamente através da criação, modificação ou extinção de unidades orgânicas flexíveis, e definir as regras necessárias ao seu funcionamento; Proceder à difusão interna das missões e objetivos do serviço, das competências das unidades orgânicas e das formas de articulação entre elas, desenvolvendo formas de coordenação e comunicação entre as unidades orgânicas e respetivos funcionários (Artigo nº7 da Lei nº 2/2004 de 15 de janeiro).

A linha hierárquica são as diferentes direções de serviços que operacionalizam as decisões providas do vértice estratégico, onde se concentra o trabalho de produção, e no qual se remete para o centro operacional. Por outras palavras, pressupõe-se o estabelecimento de relações emanadas do vértice estratégico e a sua transmissão ao centro operacional através dos seus membros. Como dito anteriormente, a DGE contempla as direções de serviços que são da responsabilidade dos diretores de serviços.

Segundo o Artigo 8º do Decreto-Lei nº 2/2004, de 15 de janeiro de 2004, permite-se perceber que, mediante as competências atribuídas, os diretores de serviço têm como principal competência a orientação e controlo do desempenho dos serviços dependentes, bem como garantir a coordenação das atividades e a qualidade dos serviços na sua dependência. Com mais precisão, compete-lhes a definição dos objetivos de atuação do serviço que dirigem tendo em conta os objetivos gerais estabelecidos, assim como orientar, controlar e avaliar o desempenho e a eficiência dos serviços dependentes, com vista à execução dos planos de atividades e à prossecução dos resultados obtidos e a alcançar. Igualmente compete-lhe garantir a coordenação das atividades e a qualidade técnica da prestação dos serviços na sua dependência e gerir com rigor e eficiência os recursos humanos, patrimoniais e tecnológicos afetos à sua unidade orgânica, otimizando os meios e adotando medidas que permitam simplificar e acelerar procedimentos e promover a aproximação à sociedade e a outros serviços públicos.

No centro operacional, encontram-se os membros de cada equipa que, com base nas suas competências, vão operacionalizar o respetivo trabalho. Constituído por funcionários que não pertencem às estruturas anteriormente citadas, desenvolvem um trabalho igualmente importante. Dentro da DGE identifica-se o centro operacional nas divisões e equipas multidisciplinares, como no caso particular da Equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular (EAMDC). A Tecnoestrutura é possível identificar na DGE, como os serviços de secretariado e informática, pois é onde se encontra a capacidade técnica, sendo responsáveis pelo controlo e apoio técnico, à formulação e implementação de estratégias, tecnologias e

metodologias.

De acordo com Mintzberg, existem diferentes estruturas organizacionais: estrutura simples, burocracia mecanicista, estrutura divisionalizada, burocracia profissional e *adhocracia*. De uma forma geral, a estrutura simples tem como principal mecanismo de coordenação a supervisão direta, centrando-se o poder no vértice estratégico, onde o poder se concentra apenas em um indivíduo. A burocracia mecanicista, que se aplica à DGE, caracteriza-se por uma grande dependência da estrutura hierárquica definida no organograma. A autoridade parte do topo da organização com uma direção descendente para toda a estrutura, que comunica consoante as hierarquias, como no caso particular, da Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular (DSCDC), na conceção de um documento que depende do trabalho de uma equipa específica, esse trabalho é aprovado pela chefe de equipa, passando pela aprovação do chefe de direção e depois aprovado e publicado se for o caso, pelo diretor-geral.

Esta configuração assenta no modelo estandardizado de processos de trabalho e resultados (Mintzberg, 1995), em que todos os trabalhadores têm as suas tarefas rigidamente definidas, visando o produto final previamente planeado. A DGE detém esta configuração, dado os fluxos de informação e de decisão interna ocorrerem descendentemente, pela estrutura hierárquica, até chegar a todos os membros da organização. Esta característica foi perceptível, tanto pela estruturação do organograma, como através da observação dos fluxos de informação *“Estivemos a ressaltar os contributos que tinha dado anteriormente juntamente com a supervisora e remetemos email para a chefe com a proposta carecendo de validação da sua parte.”*(N.C n°72, p.39)

No entanto, a DGE apresenta, ainda, uma estrutura divisionalizada, pois sendo um organismo da administração central estrutura-se em diferentes departamentos, ou, como denominado, direções de serviço e equipas multidisciplinares. Ou seja, pressupõe que o órgão de poder central se subdivide em diferentes departamentos, por onde são divididas as funções operacionais com o objetivo de minimizar a interdependência entre as divisões. No caso particular da DSDSC, constata-se que existe alguma autonomia e liberdade na execução de tarefas rotineiras e na gestão supervisionada desses processos.

3. Cultura Organizacional da Direção-Geral da Educação: o lado invisível do Iceberg

O interesse em estudar a Direção-Geral da Educação (DGE) dá-se também no sentido de a observar sob o prisma da sua cultura. Como refere Bilhim (2006), “*Cada organização desenvolve um conjunto de pressupostos, compreensões e regras implícitas que guiam o comportamento diário no local de trabalho*”(p.163).

A cultura organizacional funciona como essencial no seio das organizações, com a qual, se permite afirmar a sua identidade, por meio de significados compartilhados pelos membros. Nesse sentido, não só a criação de identidade, mas também a criação de sentido de pertença, em articulação com as metas organizacionais tornam-se parte importante de todo o processo. Dessa forma, a cultura molda todos os processos dentro da organização, quer nos comportamentos dos membros quer na visão transmitida aos demais intervenientes externos. No fundo, funciona como um meio comum de agir e atuar em contexto de trabalho, com base na rotatividade existente na DGE, que lhe confere alguma instabilidade e novidade, pela entrada de novos membros a cada ano letivo. A adequação à cultura organizacional por parte dos novos membros parece ser demorada, porém, são realizadas sessões de acolhimento onde são explicados todos os processos de trabalho e se transmitem formas de agir e valores e códigos de trabalho a seguir, tal como percecionado na minha experiência enquanto estagiária:

Como tinha uma sessão de esclarecimento com a Dr.ª C, chefe de equipa sobre a formação de diretores, tive de preparar as dúvidas a serem colocadas. De destacar que me fora esclarecido pela supervisora que existem momentos de aculturação e esclarecimentos de processos para os novos membros, demonstrando sempre uma grande disponibilidade por parte dos chefes máximos de esclarecer dúvidas existenciais. (N.C nº59, p.28)

Schein (1994, cit. por Zavareze, 2008), apresenta uma definição clara acerca desta ideia, na qual diz:

Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (p. 2).

Segundo Torres (2005), a cultura é construída no interior das organizações, não rejeitando, porém, a existência de influências do exterior na modernização dos seus contornos. A cultura funciona como herança social, não dissociada do contexto histórico, sendo transmitida mediante mecanismos de socialização e enculturação dos indivíduos que fazem parte de uma determinada organização, tal como se procede no caso particular da DGE. Para além dessa ideia, a cultura de uma organização não é por si só uma realidade intransponível, ela tem estreita e tênue relação com o mundo exterior, estando permanentemente aliada a concepções sociais, tal como é reforçado por Gomes (1991). Nesse sentido, a organização no seu todo funciona como um reflexo da cultura da sociedade onde se insere, estando permanentemente pré-determinadas as práticas organizacionais, tal como dito: *“O reflexo dos traços culturais da sociedade, isto é, as práticas organizacionais tendem a ser determinadas e niveladas pela cultura societal, assumindo um decalque da cultura nacional.”* (Bilhim, 2006).

No entanto, e como observável em cada organização educativa de nível macro, a sua realidade cultural não se baseia apenas no seu contexto externo, mas também vai sendo transformada por um conjunto de práticas internas dos próprios membros da organização.

Concomitantemente com a afirmação acima explicitada, pressupõe-se que as relações de trabalho não sejam baseadas numa subordinação hierárquica, mas numa perspectiva mais comunitária de entreajuda. Neste ponto surge a importância da comunicação interna como fator diferenciador, na medida em que, dela depende a proporcionalização da informação e comunicação necessárias para a realização das tarefas, promovendo igualmente a motivação, a cooperação e a satisfação dos membros nas tarefas a executar. Promove-se igualmente através destes dois mecanismos: Um ambiente mais propício ao desenvolvimento do espírito de equipa e desempenho das tarefas de todos os membros. Como é sabido, esses fluxos de comunicação dentro de uma organização podem ser emanados dos superiores para os seus subordinados, para a melhor

adequação das necessidades e orientações claras dos trabalhos a desenvolver: “*Dentro desse aspeto, surge a necessidade de o administrador acompanhar o trabalho dos subordinados para avaliar seu desempenho e habilidades.*” (Chiavenato, 2004, p. 129).

Esta questão remete para a questão da existência de culturas fracas e fortes. A força de uma cultura depende da articulação dos pressupostos (como crenças e valores na articulação com o comportamento no local de trabalho); da apropriação ou não dos traços culturais por todos os membros; da conflitualidade e dualidade de subculturas ou valores e pressupostos culturais confusos. Isto é, a grande característica de uma cultura forte é a partilha e interiorização de todos os valores, crenças e normas organizacionais comuns a todos os membros da organização, tal como dito na seguinte afirmação: “*A cultura forte é caracterizada pela existência de um conjunto de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizadas e largamente partilhados pelos membros da organização.*” (Bilhim, 2006, p.175).

Neste relatório, optou-se pelo modelo de análise da cultura do *Iceberg* (Figura 2) conciliando-o com a sua relação com as subculturas, tal como definidas pelo modelo de Handy. Segundo Chiavenato (2004), a metáfora do *Iceberg* compara a cultura a um *iceberg*, contendo uma parte visível e outra invisível. A primeira diz respeito à estrutura organizacional, aos aspetos formais de uma determinada organização. A segunda tem a ver com as crenças, sentimentos e atitudes que é um domínio mais difícil de perceber.

Figura 2. O iceberg da Cultura Organizacional Fonte: O iceberg da Cultura Organizacional (Chiavenato, 2004, p.374)



Atendendo à figura 2, no que diz respeito aos aspetos formais e visíveis, já foram trabalhados no ponto referente à estrutura organizacional da DGE. No entanto, para melhor compreensão, há que referir também os títulos e cargos. Assim, como supramencionado, na DGE os cargos existentes são o de diretor-geral, de subdiretores, diretores de serviços e chefes de equipa. Os cargos são observáveis no tratamento que estes atores estabelecem entre si (e.g., internamente todo o tratamento e a forma como se dirigem a diretores ou chefes é sempre feita com Dr. e Dr^a e não apenas por nome próprio).

No caso dos aspetos ocultos, as normas grupais são muito relevantes na cultura da DGE, nomeadamente, os procedimentos assumidos pela totalidade dos colaboradores. A título de exemplo, todos os colaboradores validam o cartão à entrada e à saída, no caso dos estagiários têm um registo de assiduidade e o mesmo relativamente ao registo de trabalho externo.

Relativamente aos sentimentos e normas de grupo, digo precisamente que se verifica momentos em que as colegas partilham alguns desafios e sentimentos relativos às tarefas:

Momentos interessantes de desabafos pelos colegas acerca de alguns problemas que existem na concretização de um trabalho. Foi uma manhã na qual houve uma grande agitação no gabinete, na qual as colegas trabalhavam em grupo na escrita de um memorando, deixando alguns momentos a descontração tomar lugar. Houve igualmente alguns telefonemas por parte da colega, no qual se mostrava muito empenhada naquela função. (N.C n°55,p.25)

Neste momento verifica-se que os colaboradores vão partilhando os seus sentimentos, mas não esquecendo o foco nas funções a desempenhar, funcionando quase como uma forma de estar no local de trabalho.

No caso das relações, existe a preocupação constante com o bem-estar dos colaboradores e também é dado *feedback* das tarefas realizadas: “A supervisora pergunta-me se não vim na sexta e se estava tudo bem, o que revela uma preocupação sempre constante no bem-estar dos colaboradores.” (N.C n°6, pág. 10); “Continuamos esse trabalho e foram entrando alguns colegas no gabinete para perguntar e saber se estava tudo bem, durante o corredor algumas pessoas perguntavam se estava tudo bem e desejaram uma boa semana. Percebia-se a preocupação com a minha colega de estágio” (N.C n° 67, p.33). Também as celebrações internas entre os membros da Direção de

Serviços de Desenvolvimento Curricular (DSDC) ocorrem fortalecendo a percepção de que se trata de uma cultura organizacional atenta ao desenvolvimento das relações afetivas. Igualmente, os colaboradores recorrem uns aos outros com esclarecimento de dúvidas e até mesmo como forma de motivação, constituindo-se assim, uma forma de trabalho própria na DGE, refiro isso precisamente quando digo: *“Já tinha ficado estabelecido quais os grupos de trabalho, e as colegas na DGE demonstram um grande comprometimento e trabalho em grupo com qualquer colega. Por várias vezes vão ter uns com os outros para esclarecimento de dúvidas e até como forma de motivação.”* (N.C nº 46, p.16).

Particularmente interessante é analisar as interações informais, dado que é algo que comumente não é visível, isto é, os cargos e *status* estão determinados, sendo que as interações informais estão sempre presentes na organização. Creio que na DGE essas interações são movidas por um sentimento de grupo. No que particularmente à DSDC diz respeito, as interações são sempre mediadas pelo interesse comum de todos os membros que partilham interesses comuns, como o ilustra uma interação de caráter informal que diz respeito à realização de lanches e convívios na DSDC em épocas festivas, com o objetivo primário de permitir criar laços entre os membros.

Um padrão que é seguido, nestas relações informais no seio da DGE é o caso de muitos dos gabinetes, inclusive dos chefes, estarem com as portas abertas, facilitando a troca de informação mais facilmente, como refiro: *“Durante a manhã, e como é um gabinete com seis pessoas, muitas colegas de outros gabinetes se dirigem ao gabinete para cumprimentar, esclarecer dúvidas e até mesmo desanuviar, estando a porta aberta hoje, o que facilita e revela uma certa abertura a toda a equipa. Facilitando igualmente a partilha de informação.”* (N.C nº50,p.20)

Um outro aspeto relevante está relacionado com os padrões de influência e de poder, a motivação e cooperação. No caso particular da DSDC, os padrões de poder são de certa forma unificados entre os membros, como o exemplo de realização e estipulação de tarefas apropriadas a cada membro, objetivos a cumprir, diretrizes de layout de um documento e , até mesmo, a forma de se falar e dirigir a alguém externo. Por diversas vezes se atribui momentos próprios para esclarecimento de dúvidas junto dos chefes de equipa e de todos os colaboradores, como é possível aferir segundo a seguinte frase:

A concretização de uma tarefa morosa, que necessitava a articulação com vários membros para realizarem diferentes tarefas, nesse sentido, foi verificado um

movimento de recorrerem uns aos outros na realização dessas tarefas. Existia uma comunicação em códigos sobre o trabalho a realizar. A Dr^a CP agendou uma reunião com todos os elementos para esclarecimento de dúvidas e prosseguimento do trabalho. (N.C nº 44,p.16)

Posto isto, e entendo alguns movimentos característicos da cultura da DGE, permite-se agora identificá-la a uma característica de uma cultura definida segundo o modelo de Handy. Segundo Handy (1985), a atribuição dos nomes de deuses gregos às categorias permite indicar que a administração não é uma ciência exata, mas que é um processo. E como processo tem diferenças referentes ao contexto. No entanto, os padrões comuns das pessoas são passíveis de ser identificados mediante a sua representação através de uma representatividade.

Nesse sentido, Handy (1985) definiu quatro subculturas:

- Cultura Apolo/ Cultura de Papel - refere-se precisamente aos papéis e lugares atribuídos a cada indivíduo, em função do departamento, revelando um grande foco na ordem e eficiência por meio de estabelecimento de relações hierárquicas;
- Cultura Atena/ Cultura de Tarefa - esta é orientada para a resolução de problemas, tendo como aliados o trabalho em equipa, com base no comprometimento de diversos intervenientes com competências diversificadas para se concentrar num problema;
- Cultura Zeus/ Cultura de Poder - na qual o poder e o processo de decisão estão concentrados nas mãos de um indivíduo, apenas baseada em relações de afinidade e confiança. A Cultura do Poder é representada por uma estrutura em forma de teia, onde o poder encontra-se no núcleo central.
- Cultura Dionísio/ Cultura de Pessoas - muito focada nas pessoas e nos seus objetivos. Na ideia de pertença dos membros à organização como meio de crescimento. A cultura de pessoas como o próprio nome indica é a cultura que pressupõe que os membros estejam no centro da organização, rejeitando os controles e metas organizacionais.

Entendendo as diferentes formas de cultura referenciadas, encontramos dois tipos de cultura na DGE: A Cultura de tarefas e a Cultura de Papel. Por exemplo, no caso da primeira, nos momentos em que surgem tarefas de carácter prioritário é visível o comprometimento de toda a equipa na consecução das mesmas, sendo que, na elaboração de documentos variados (e.g., relatórios) se prevê a responsabilização de todos, com recurso a um trabalho não hierarquicamente estabelecido, mas em rede. Esse trabalho em rede pressupõe a utilização de trabalhadores certos para o tipo de função a desempenhar

e autonomia na execução das tarefas. Ao contrário do que acontece com a cultura de papel pois é estruturado hierarquicamente.

No Caso da Equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular (EAMDC) essa cultura de tarefas, é visível na flexibilidade que é dada na execução de uma tarefa e essencialmente na competência que a pessoa tem para a desempenhar. Em diversos momentos são pedidas tarefas a uma determinada colega que efetivamente tem a competência necessária para a executar. Por isso, muitas vezes, recorre-se a trabalho não exclusivamente numa área ou com o chefe direto, mas com outros colegas e chefes em outras áreas paralelas.

A entrevistada concretiza precisamente esta ideia quando se diz:

Na DGE (...) Nós tanto realizamos trabalhos para o nosso chefe, digamos assim, ao nosso dirigente como para outros. E isso acontece normalmente, quando eu estava a coordenar a equipa de Lisboa e Vale do Tejo, eu não dependia da Dr^a CP, dependia de outra colega. Ahh.. e ahh... mas pronto, as estruturas de trabalho ali são muito flexíveis. Eu tanto posso fazer trabalho para a minha chefe direta, como para o diretor de serviços, como para a direção da DGE. (Anexo 3, E, p.57).

Igualmente se verifica, que todos os elementos da equipa poderão ter uma atuação em todas as vertentes, podendo em algum momento fazer um trabalho diferente daquele ao qual estão tipicamente habituados, tal como dito pela entrevistada:

Que é uma questão mais prática, como passa também pela definição da elaboração de documentos conceptuais de base que sustentam muitas políticas educativas. Portanto, eu acho que é desde o 8 ao 80. Desde as tarefas mais simples às tarefas mais complexas e o trabalho na DGE exige exatamente esta flexibilidade. (Anexo 3, E, p.57).

No caso da cultura de papel também se aplica em consonância com o anterior, principalmente, na responsabilização de todos os elementos da equipa no âmbito de para a sua função terem de estabelecer relações hierárquicas na realização de tarefas e principalmente na validação das mesmas para publicação, verificado nesta frase: “Estivemos a ressaltar os contributos que tinha dado anteriormente juntamente com os da supervisora e posteriormente remetemos um email para a chefe com a proposta de resposta, para validação da sua parte.” (N.C, nº72, p.39). Ou seja, as tarefas, são

emitidas dos chefes para os trabalhadores, obedecendo a uma hierarquia estruturada, bem como na validação e confirmação das tarefas já realizadas.

4. Nota metodológica

Para analisar a cultura da Direção-Geral da Educação (DGE), utilizei a metáfora do *iceberg* descrita por Chiavenato (2004). Esta consiste numa parte visível, que congrega a estrutura organizacional e uma parte invisível que congrega a cultura organizacional. Para tal, recorri à pesquisa arquivística e à observação participante. A pesquisa arquivística centrou-se na análise de normativos legais e outras informações importantes, articulando com a observação participante, registada através das notas de campo.

A pesquisa arquivística foi primordial para analisar a estrutura e a cultura da organização. O corpus documental compreendeu a análise dos documentos orientadores da DGE (Decretos-lei e documentos de planos de atividades presentes no site da DGE; documentos internos). A observação participante foi um método de recolha privilegiado, já que permitiu perceber as interações dentro da organização e os processos de trabalho, que são a forma mais interessante e completa de caracterização real de uma organização macro educativa.

Capítulo II- Enquadramento contextual, conceptual e metodológico

1. Apresentação do problema e do campo de estudo

O tema do relatório insere-se no estudo da administração da educação, particularmente das políticas educativas, e mais precisamente na política de autonomia e flexibilidade curricular (Decreto-lei nº 55/2018, de 6 de julho de 2018), tendo ganho o meu interesse por ter feito pesquisas autónomas através da visualização de Webinars² disponibilizados pela Direção-Geral da Educação (DGE) no seu site.

A atual política de autonomia e flexibilidade curricular implementada pelo Decreto-lei nº 55/2018, de 6 de julho de 2018 tem como pressupostos o reforço da autonomia das escolas, ao nível pedagógico e curricular. Esta política foi lançada no âmbito das atividades da Equipa de Projetos de Inclusão e Promoção do Sucesso Educativo (EPIPSE), da DGE, cuja atividade se centrou em torno de projetos com vista à promoção do sucesso educativo: Projeto-Piloto de Autonomia e Flexibilidade curricular (PAFC), Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica (PIIP), Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), entre outros.

A realização do estágio na Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular (DSDC) constituiu uma oportunidade para aprofundar o conhecimento acerca de como a administração central assegura e supervisiona a implementação das políticas, nomeadamente, da política de autonomia e flexibilização curricular. Nesse sentido, o problema em estudo foi o de perceber de que forma é que a DGE reforça, impulsiona e monitoriza a implementação da política de autonomia e flexibilização do currículo na escola. De uma forma geral, o tema em estudo não contempla apenas um conceito, mas vários. O ponto de partida reflete inteiramente isso, na medida em que a lei definida é ela própria orientada segundo conceitos e teorias emergentes da nova Educação. Esse questionamento, e debruçamento em torno das questões que originaram a própria política educativa, remete para a questão central: Se a ação da Direção-Geral da Educação passa por discutir, formular e orientar as escolas no sentido de estas desenvolverem o currículo em função das suas necessidades.

² [Avaliação para as, e das, aprendizagens e qualidade da educação nas salas de aula - YouTube](#)

2. Sobre a autonomia e a flexibilidade curricular

Barroso (1996) fornece alguns dados interessantes sobre a autonomia de escola, para a qual é necessária a ação de diversos intervenientes, destacando os professores e os alunos, estes últimos detentores do poder de criar o seu próprio percurso. Ou seja, a autonomia funciona com a mobilização de todos os intervenientes para os respetivos objetivos organizacionais respeitantes ao contexto e objetivos individuais dos próprios alunos. Noutro texto, de 2004, o autor procede a uma contextualização histórica das políticas de autonomia, sendo que a autonomia conferida às escolas não é mais do que uma forma organizada de as escolas prestarem melhores e mais eficazes condições de educação para crianças e jovens, tendo em conta as especificidades locais, com uma permanente cooperação entre os intervenientes (alunos, professores, pais).

Barroso (2004) reflete igualmente sobre o papel da administração central nestes processos: o facto de conferir autonomia à escola implica a necessidade de ajustar a administração central no acompanhamento às escolas; esta relação entre a escola e administração central deve ser assente em compromissos claros e objetivos definidos: “*A Autonomia também se aprende*”. O reforço da autonomia das escolas implica mudanças culturais na estrutura do sistema educativo, ao nível das organizações envolvidas, nomeadamente na DGE.

A flexibilidade curricular é uma forma de autonomia na gestão curricular de cada escola que, na atualidade, pode ser encarado como o poder dado às escolas para gerir o currículo, mediante o currículo nacional base, com vista ao melhor desenvolvimento das competências previstas no *Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória*. A autonomia das escolas está aliada a uma ação educativa mais democrática, em gerir em função dos seus objetivos todo o processo educativo, ideia debatida por Licínio Lima (2000):

Uma escola mais democrática é por definição uma escola mais autónoma. É através do processo de democratização do governo das escolas, em direção ao seu autogoverno, tal como a democratização das práticas educativas/pedagógicas, envolvendo professores e alunos mais livres que se torna possível uma educação comprometida com a “autonomia dos seres educandos”.
(p.75)

A autonomia plena da escola tem como base o pressuposto de se tornar uma escola inclusiva e que efetivamente responda às necessidades educativas dos alunos. Nesse sentido, é necessário o papel importante dos professores na gestão e adequação do currículo escolar na escola. O que acontecia até então, era que a gestão do currículo era uniforme o que muitas vezes contribuiu para abandono escolar precoce e/ou alunos escolarizados, mas com poucas competências sociais e profissionais. Existe a necessidade de pensar o currículo não como uma coisa estática, mas como algo flexível. Esta ideia pressupõe, como dito por Roldão (2018): “*Conseguir que os alunos adquiram aprendizagens curriculares com uma eficácia que lhes permita assegurar a sua sobrevivência pessoal e social(..)*” (p.12).

3. Políticas Públicas e administração da educação

Podemos adotar o conceito de Política Pública como as iniciativas e decisões dos governos, que mobilizam estudos e recursos e formas de atuação face a problemas identificados. Assim, as

Políticas públicas são produto de um processo social que se desenrola num tempo determinado, no interior de um quadro que delimita o tipo e o nível de recursos através de esquemas interpretativos e escolha de valores que definem a natureza dos problemas políticos colocados e as orientações da ação. (Duran, 1996, cit. por Barroso, 2006)

Como refere Ball (1993), uma política educativa no seu seio congrega um compromisso de várias etapas, nomeadamente nos pontos de influência inicial, na micropolítica do legislativo e formulação, no processo parlamentar e na política e micropolítica da articulação com grupos de interesse.

As políticas são representadas por diferentes atores e interesses. E nesse sentido, a par do que é definido pelo Estado, é possível estabelecer uma ligação com o facto de uma política depender inteiramente de quem as representa e do tempo em que está a acontecer.

Uma política educativa não é mais que uma articulação e envolvimento de uma ação social conjunta e criativa e não de forma a cingir a uma pessoa ou a uma organização, *“a promulgação de políticas educativas depende de coisas como compromisso, compreensão, capacidade, recursos, limitações práticas, cooperação e (mais importante) compatibilidade intertextual.”*³ (Ball, 2006, p.12).

Neste momento merece-se criar uma oportunidade para entender políticas públicas educativas como baseadas em exaustivos estudos em que, no fundo, se vem estudando ao longo de um tempo os respetivos contextos diferentes em que vai atuar uma determinada política. Ou seja, a compreensão de que a promulgação de uma lei está sempre dependente de estudos desenvolvidos por pessoas que detenham o conhecimento, *“os conjuntos de políticas, exercem poder por meio de uma produção de ‘verdade’ e ‘conhecimento’, como discursos.”*(Ball, 2006, p.14.)

³ Traduzido a partir do original

De referir que a conceção de construção social de uma política educativa funciona como um ciclo. Ou seja, quando se começa o trabalho conjunto, nomeadamente com recurso a agentes locais, resulta num desmembramento do estado para uma rede articulada de saberes trabalhos entre várias entidades. No fundo, refere-se uma intenção política aliada ao desenvolvimento do bem comum e local das escolas com o trabalho conjunto de vários intervenientes, tal como é dito na seguinte frase:

“(..) Procuram equacionar as políticas educacionais atuais essencialmente por referência à ideia de um “bem comum local”, que se traduziria na conciliação entre o interesse público, representado pelo Estado, e os interesses privados, representados pelas famílias e outras instituições, serviços ou atores locais.”. (Afonso, 2003, p. 40)

Para além disso, é importante referir o impacto e efeitos das políticas educativas. Os efeitos são diretamente destinados e sentidos no seio das escolas principalmente na relação professor-aluno, mas também em toda a estrutura macro. No seguimento deste conceito, é possível discernir dois efeitos principais de uma política pública educativa. Num primeiro momento um efeito ao nível de mudanças nas práticas ou estrutura que vão sendo evidenciadas na própria estrutura de cada organização educativa verificável até no seu *site*. E o segundo efeito, referente ao impacto dessas mudanças nos mecanismos de educação que valoriza oportunidades de acesso e justiça a todos os alunos, compreendendo cada vez uma visão de educação justa.

Paralelamente ao que se afirma anteriormente, no caso de se constituir uma educação baseada na equidade e de promoção de melhores resultados para todos os alunos, ressalta-se a importância das políticas públicas educativas na promoção do sucesso dos alunos, no qual o desafio futuro reside, como dito por Barroso (2004): *“a universalidade do acesso, a igualdade de oportunidades e a continuidade dos percursos escolares. Estes princípios obrigam a que escola seja sábia para educar (permitindo a emancipação pelo saber), recta para integrar as crianças e os jovens na vida social (por meio da partilha de uma cultura comum) e justa (participando na função social de distribuição de competências.”*

Esta ideia foi consagrada com a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) materializada no Decreto-Lei nº46/86 de 14 de outubro de 1986, na qual define, no seu

seio, o quadro geral do sistema educativo. No fundo a lei de bases que compreende o conjunto de meios e regras pelos quais se concretiza a educação de toda a sociedade portuguesa. Precisamente, é determinado que o sistema educativo se organiza segundo a articulação de várias estruturas entre diversas instituições, efetivado na seguinte frase retirada do ponto 3 do Artigo 1º do Decreto-lei nº46/86 de 14 de outubro de 1986 “*O sistema educativo desenvolve-se segundo um conjunto organizado de estruturas e de ações diversificadas, por iniciativa e sob responsabilidade de diferentes instituições e entidades públicas...*”. Nos seus princípios gerais, ressalta-se a importância definida do sistema educativo ter de corresponder às necessidades e realidade social por forma a melhor responder ao desenvolvimento de todos os cidadãos de igual forma.

As decisões políticas em matéria de educação são movimentadas, como dito por diversas instituições, no início pelo Ministério da Educação, que ocupava o lugar central e primordial ao qual competia essencialmente todo o trabalho de produção e aplicação do conhecimento para a respetiva efetivação das políticas educativas, referido por Barroso (2007): “*A eles [ME] competia produzir e aplicar o conhecimento necessário à operacionalização das políticas educativas, nomeadamente no que se refere à organização e funcionamento do sistema educativo, planos de estudo e programas, gestão e formação do pessoal docente.*”(p.14). Com o passar dos tempos, as competências afetas ao Ministério da Educação em matéria de definição de políticas, passaram, e continuam, a constituir-se segundo uma visão mais conjunta entre vários organismos e serviços competentes, no qual são chamadas novas entidades a fazerem parte na decisão política em matéria de educação. Esta mudança no paradigma da gestão e administração, reflete e permite que as decisões políticas acompanhem um nível mais local e relacionado ao contexto, tal como explicitado: “*garantindo a coordenação à distância, façam com que noutros níveis (regionais e locais) outros atores pensem (e prescrevam) o seu trabalho e o dos outros.*” (Barroso, 2007, p.15).

Esta nova realidade de regulação das políticas públicas educativas, marcadamente com evolução ao longo dos tempos, colocou igualmente em evidência o papel de novos intervenientes no processo de decisão política para além dos organismos regionais e locais. O caso de recurso a auditorias, investigações e estudos científicos pedidos a pessoas externas confirma a existência de uma regulação com uma componente cada vez mais baseada no conhecimento científico das ciências da educação. A título de exemplo, no caso da lei da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC) foi uma decisão que se deveu muito ao estudo avaliativo realizado por Ariana Cosme sobre a experiência do

Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (PAFC) e que obviamente contribuiu para a decisão política.

O facto de tornar o currículo não prescrito, mas com grande flexibilidade para as escolas de o gerir autonomamente, foi, e continua a ser, um grande desafio para as políticas educativas e para todo o trabalho organizativo das escolas e professores, adiante explicitado os vários momentos dessa mudança constante que se afirmou necessária. Paralelamente a isso a ideia e desafios centrais da política educativa são, sem dúvida, o foco da escola ser centrada na aprendizagem e na aprendizagem de todos os alunos, tal como referenciado por Nóvoa (2014): *“Em primeiro lugar, assegurar que todas as crianças adquirem uma base comum de conhecimentos; qualquer política educativa deve assumir este objetivo, não considerando o insucesso e o fracasso como fatalidades impossíveis de combater.”*(p.12)

Regulação Nacional das Políticas Públicas Educativas

“A regulação deve ser entendida efetivamente como a procura pela definição adequada e pelo controle da ação pública” (Dutercq, 2005, p.10).

Aliado à ideia de regulação no âmbito das políticas públicas educativas, importa acrescentar o conceito de regulação transnacional e principalmente a ideia da regulação nacional. Segundo Barroso (2006), a regulação transnacional é *“o conjunto de normas, discursos e instrumentos que são produzidos e circulam nos fóruns de decisão e consulta internacionais, no domínio da educação e que são tomados pelos políticos como obriga diferentes países à escala mundial.”*(p.1083).

A Regulação Nacional, segundo o mesmo autor, consiste numa regulação institucional, ou seja, o modo como as autoridades públicas, neste caso, o Estado e a sua administração exercem a coordenação, o controlo e a influência sobre o sistema educativo, orientado através de normas, injunções e constrangimentos o contexto da ação dos diferentes atores sociais e seus resultados. Atualmente a realidade desta nova regulação compreendeu a alteração da regulação nacional, fragmentada numa microrregulação local com a intervenção dos agentes locais em matéria de regulação. No entanto, algumas diferenças se parecem afirmar na regulação nacional proclamada pelos

agentes do Estado, ou seja, a ação macro das instituições do Ministério da Educação. No fundo, mais do que se constitui atualmente como um modelo de regulação burocrática, que por sua vez compreende uma visão mais de coordenação colaborativa entre várias instituições, por isso, é definida por Barroso (2005), como “Multi-Regulação”. No fundo essa regulação por parte das diversas instituições permite assegurar o equilíbrio e coerência da efetivação das políticas educativas nos contextos de ação.

3.1 Autonomia e currículo cada vez mais local e flexível: Um processo crescente

O sistema educativo português compreende algumas incongruências no que confere à organização do sistema educativo, mediante uma multiplicidade de reformas que vieram ocorrendo, onde se inscreve a autonomia e a gestão flexível do currículo. Segundo Barroso (2006):

Essas alterações têm se focalizado, sobretudo nos aspetos estruturais do sistema (configuração curricular, planos de estudo, órgãos de gestão sendo frequentemente justificadas em função de princípios e objetivos gerais (de natureza política, económica ou pedagógica) que acentuam o carácter retórico das medidas tomadas.(p.43)

De acordo com o autor, autonomia é o poder que se reconhece às escolas nos diferentes domínios, por parte da administração central, na prossecução dos respetivos projetos educativos. Barroso (2005) fala em cinco eixos em que se pode distribuir o conceito de autonomia das escolas, nomeadamente: (1) do poder político; (2) ao nível administrativo; (3) ao nível financeiro; (4) ao nível científico e (5) ao nível pedagógico.

A autonomia da escola significa que as escolas detêm “*capacidade de decisão própria (através dos seus órgãos representativos em função das suas competências), em determinados domínios (estratégicos, pedagógicos, administrativos e financeiros), que se exerce através de atribuições, competências e recursos, transferidos ou delegados de outros níveis da administração.*” (Barroso, 2005, p. 108). Já em 1996, o autor falava em autonomia construída, o que correspondia ao jogo de interdependências que os membros de uma organização mantêm entre si e com o contexto que os rodeia, permitindo estruturar a sua ação estruturada de acordo com objetivos coletivos próprios. A questão da autonomia das escolas divide opiniões e vai ressurgindo na legislação, tendo o seu início mais concreto com a publicação do Decreto-Lei nº43/89, de 3 de fevereiro de 1989, onde se dava conta da emergência de novos modelos de regulação da educação. Por outras palavras, aludindo-se à intervenção do Estado de forma mais descentralizada, abrindo possibilidade à gestão pelas escolas das suas práticas, em função da autonomia ganha.

Tendo como objetivo declarado encontrar soluções para problemas diferenciados, pode ler-se: *“Este impulso à autonomia dos estabelecimentos consagrada pelo Decreto lei nº43/89 teve reflexos nas práticas diferenciadas de autonomia que cada escola conseguiu concretizar(...) numa procura de soluções diferenciadas para problemas e contextos diferentes.”*. (Formosinho, J & Machado, J, 2013, p.33)

Também aí se abre uma leve possibilidade de as escolas poderem gerir o currículo com mais flexibilidade, designadamente quanto à gestão dos tempos letivos e do crédito horário, o que remete para uma autonomia pedagógica e administrativa.

Se recuarmos aos finais dos anos 90, encontramos também o surgimento de programas e incentivos à gestão mais inclusiva (e.g., Programa Educação Para Todos, Projeto Escolas Isoladas e o programa das escolas em Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP). Estes programas e projetos, e mais concretamente os TEIP, trouxeram para a escola uma gestão mais próxima e adequada aos respetivos contextos.

Com o Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de maio de 1998, a escola passa a dotar três importantes instrumentos de autonomia: Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades e Regulamento Interno, que no fundo constituem toda a base de intervenção em matéria de definição daquilo que se pretenda que seja o projeto de escola individual e contextualizado.

Com o Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de maio de 2008, surge o relatório de autoavaliação como mais um instrumento de garantia da autonomia dos estabelecimentos escolares. Parafrazeando, é entendido, segundo o constante no respetivo Decreto-lei: *O Relatório de auto-avaliação como o documento que procede à identificação do grau de concretização dos objectivos fixados no projecto educativo, à avaliação das actividades realizadas pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada e da sua organização e gestão, designadamente no que diz respeito aos resultados escolares e à prestação do serviço educativo.* (alínea c, ponto 2, Artigo 9º do Decreto-lei nº75/2008, de 22 de abril de 2008).

3.2 Gestão curricular: Introdução de uma gestão flexível do currículo

Associado à autonomia encontramos, na linha temporal, a gestão mais flexível do currículo escolar, entendido enquanto aquilo que se planeia ensinar, como e quando e em que moldes. Em momentos em que a ação da administração educativa foi mais centralizada, este seria gerido apenas a nível central, pelo ministério da educação, através dos programas das diferentes disciplinas e demais documentos orientadores. Porém, em momento de maior maleabilidade, as escolas experienciaram a gestão do currículo adaptado aos seus contextos.

Roldão (2018) defende que a gestão curricular é – em qualquer circunstância – o conjunto de aprendizagens que, por se considerarem socialmente necessárias num dado tempo e contexto, são da competência da escola garantir e organizar. Nesse caso, a escola dá sentido ao currículo escolar pelo facto de ser gerido e pensado por esta para os seus alunos, mas o currículo também faz a escola e dá sentido à realidade escolar: “*Mas é o currículo que define a natureza da instituição escolar.*” (Roldão, 2018, p.10).

Em 1996, o ME deparado com alguns problemas regurgitantes de uma educação para todos, clarificou a necessidade de se experienciar através do projeto de Gestão Flexível do Currículo uma nova viragem para as escolas. No ano letivo 2017-2018 foi aprovado o Despacho nº5908/2017 na qual ficou autorizada a realização do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (PAFC) nos ensinos básico e secundário. O PAFC funcionou segundo inscrição por parte das escolas interessadas, sendo assim de carácter voluntário. Com esta iniciativa as escolas poderiam deter de 25% de autonomia de gestão flexível do currículo, tendo em conta, as matrizes curriculares base destacadas no presente despacho regulamentador. Para além disso, a possibilidade de serem criados os Domínios de Autonomia Curricular (DAC), consagrado no ponto 1 e 2 do referido despacho:

No âmbito da autonomia e flexibilidade curricular, as escolas podem gerir até 25 % da carga horária semanal inscrita nas matrizes curriculares-base, por ano de escolaridade, ou, no caso dos cursos de educação e formação de jovens e dos cursos profissionais, da carga horária total do ciclo de formação; Tendo em conta o contexto de cada escola, podem ser criados domínios de autonomia curricular ou novas disciplinas.

Paralelamente a isso, a matriz curricular base e aprendizagens essenciais constituem um referencial também comum aos quais as indicativas das escolas devem responder. Estes compreendem-se essenciais definidos à priori num trabalho muitíssimo articulado, na qual se prevê que sejam eficazes na construção de alunos socialmente capazes.

As aprendizagens essenciais são documentos de orientação curricular-base da planificação, realização e avaliação do ensino e da aprendizagem, uma base comum de referência para a aprendizagem de todos os alunos. Desta forma, constituem-se, com o Perfil dos Alunos, como o referencial para a avaliação externa.

Em 2018, foi publicado o Decreto-lei nº 54/2018, de 6 de julho que consiste no regime jurídico da educação inclusiva, onde já se referia a passos largos os conceitos de adaptação curricular e na sua alínea e) do artigo 3º define: *“Flexibilidade, a gestão flexível do currículo, dos espaços e dos tempos escolares, de modo que a ação educativa nos seus métodos, tempos, instrumentos e atividades possa responder às singularidades de cada um.”*

Nesse sentido, preconiza-se atualmente, com o Decreto-Lei nº 55/2018, no qual as escolas passam a dispor de uma maior liberdade na gestão do currículo, mais contextualizada, podendo organizá-lo *“de forma a proporcionar oportunidades educativas múltiplas, inteligentes, desafiadoras e construídas de forma mais adequada a cada contexto”* (Palmeirão, 2017, p.5).

No Decreto-lei nº55/2018, de 6 de julho de 2018, é estipulada a nova política de currículo dos ensinos básico e secundário, dando continuidade ao que havia sido experienciado no PAFC, em que as escolas podem gerir o currículo de 0% até 25%. Associados a esta maior autonomia pedagógica das escolas e curricular estão as ideias de equidade e justiça educativa, e uma maior adequação da escola aos saberes, oportunidades e desafios futuros, pelo que o currículo se constitui como primordial na promoção do sucesso dos alunos, tendo em vista o *Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória*. Para tal, existe um enfoque na interdisciplinaridade e na construção do percurso educativo pelo próprio aluno (Roldão, 2018). Trata-se de um referencial definido no Despacho nº 6478/2017, 26 de julho de 2017, que congrega uma matriz de princípios, valores e áreas de competências às quais deve obedecer o desenvolvimento do currículo. Estes dois momentos de maior flexibilidade remetem-nos para as palavras de Roldão (2018) quando lembra que: *“Para isso importa olhar o currículo como esta realidade socialmente construída que caracteriza a escola como instituição em cada época, e*

abandonarmos uma visão naturalista de currículo como um figurino estável de disciplinas que nos últimos tempos têm sido ensinadas pela escola (p.9).

Partindo da clarificação destes conceitos-base, e estando o problema focado na ação da DGE, o propósito central do estudo e a problemática subjacente ao mesmo, é efetivamente o de perceber de que forma é que a DGE reforça impulsiona e monitoriza a implementação da política de autonomia e flexibilização do currículo na escola (Decreto-Lei nº55/2018, de 6 de julho de 2018).O processo de acompanhamento, tem em conta a promoção da operacionalização e utilização do *Perfil dos Alunos à saída da escolaridade obrigatória*.

Anteriormente, no ponto direcionado à explicação da ação macro educativa em políticas públicas, fez-se uma breve contextualização sobre a nova realidade da regulação da educação. Parece pertinente reafirmar este conceito antes mesmo de proceder à explicitação do papel da direção-geral na política de autonomia.

Nesse sentido, o processo de produção de uma política e a sua respetiva regulação/coordenação não se cinge apenas ao estatuto hierárquico (de cima para baixo), ou seja, da intervenção central do governo e dos seus organismos dependentes, mas sim uma regulação que prevê a intervenção de mais intervenientes nesse processo, tal como se afirma:

O local emerge assim dum complexo jogo de multi regulação caracterizado pelo reforço da regulação transnacional, o hibridismo da regulação nacional, o alargamento da regulação intermédia (desconcentração e descentralização), a emergência de espaços de regulação resultantes da interdependência das escolas, a diversidade de lógicas na regulação interna das escolas. (Barroso, 2013, p.19)

4. Orientação Metodológica

De seguida apresenta-se os eixos de análise do estudo.

Tabela 1- Eixos de análise

Propósito central do estudo: Perceber de que forma a Direção-Geral da Educação reforça, impulsiona e monitoriza a implementação da política de autonomia e flexibilização curricular.			
Eixos de Análise	Questões de Partida	Técnicas de recolha de dados	Técnica de análise dos dados
1. Modelo de acompanhamento da política de autonomia e flexibilidade curricular.	- Em que consiste o modelo de acompanhamento da política de autonomia e flexibilidade curricular?	Pesquisa arquivística Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
2. Processos de coordenação da implementação e monitorização da política de autonomia e flexibilidade curricular.	- Quais os mecanismos de coordenação da Equipa técnica e de trabalho com as escolas?	Pesquisa arquivística Observação Entrevista semiestruturada	

4.1 Técnicas e instrumentos de recolha e análise de dados

4.1.1. Pesquisa arquivística

A pesquisa arquivística consiste, segundo Afonso (2014), na utilização de informação existente em documentos, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação. Os documentos consultados podem ter carácter oficial, como os normativos legais que consultei, sendo que nos *“documentos oficiais estão também incluídas as publicações oficiais do Estado, assim como das escolas.”* (Afonso, 2014, p.94), bem como documentos públicos informativos disponibilizados no site da Direção-Geral da Educação (DGE). Existe, ainda, para o caso documentos de carácter privado, como é o caso de documentos aos quais tive acesso enquanto estagiária.

4.1.2. Entrevista

A entrevista é uma técnica que se centra em chegar ao que é expresso pelos intervenientes: *“no essencial consiste numa técnica capaz de provocar uma espécie de introspecção.”* (Amado, 2006, p.211).

A interação designada de entrevista pode-se assumir o formato presencial, telefónico ou por meio informático. Neste caso particular, a entrevista foi desenvolvida segundo meios informáticos, devido à pandemia da COVID-19. Foi realizada através da plataforma Zoom, assumindo um carácter em ambiente virtual. É referido precisamente que uma entrevista virtual é qualquer entrevista realizada com recurso às ferramentas de comunicação síncrona ou assíncrona (Turney, 2008, cit. por Vaz et al, 2009, p.1). Nomeadamente, tendo sido utilizada a plataforma Zoom, a entrevista decorreu segundo um ambiente síncrono. No entanto, embora a condição de realização da entrevista tenha sido realizada em meio tecnológico, esta segue a mesma lógica em termos de adequação do método de entrevista em consonância com os dados a recolher. As entrevistas em tempo real, ou seja, de carácter síncrono, permitem igualmente as respostas espontâneas. Tal como dito: *“Entrevistas virtuais individuais em tempo real fornecem respostas focalizadas e espontâneas.”* (Turney, 2008, p.925).

Existem diversos formatos de entrevista quanto à sua estrutura, dividindo-se entre entrevistas estruturadas, obedecendo a um guião pré-estabelecido, centrando-se num tema específico. A entrevista não estruturada, funcionando sem recurso a um guião, de uma

forma, mais geral. No caso da entrevista semiestruturada, congrega ambas as intenções das anteriores. No presente estudo foi adotada esta última.

Paralelamente, as entrevistas são igualmente distinguidas quanto à sua função e aplicabilidade, podendo assumir a condição de entrevistas de investigação-controlo; entrevistas terapêuticas e entrevistas de diagnóstico-caracterização, que corresponde à entrevista realizada neste relatório, que tem por base o facto de a sua realização compreender a recolha de informação para a caracterização do trabalho da DGE em matéria da política de Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC).

Entrevista semiestruturada

A entrevista semiestruturada constitui-se como uma forma flexível de recolher as opiniões dos atores, pois embora se concretize através da realização de um guião de entrevista, e de temas específicos, permite que se faça ajustamentos à medida que a entrevista decorre: *“Em geral são conduzidas a partir de um guião que constitui o instrumento de gestão da entrevista semiestruturada”* (Afonso, 2014, p.105).

Segundo Amado (2014), neste tipo de entrevista: *“as questões derivam de um plano prévio, um guião onde se define e regista, numa ordem lógica para o entrevistador, o essencial do que se pretende obter, embora, na interação se venha a dar uma grande liberdade de resposta ao entrevistado.”* (p.208).

A preparação da entrevista compreendeu diversos momentos, nomeadamente a compreensão daquilo que seria o foco do estudo. Desse modo, a escolha da pessoa a entrevistar foi baseada aquando a chegada no estágio e me deparei com a equipa que diretamente trabalha na área da política de Autonomia e Flexibilidade curricular na Equipa de Acompanhamento e Monitorização de Desenvolvimento Curricular (EAMDC) da Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular (DSDC) e que poderia ter um conhecimento vasto acerca do que se pretendia estudar, portanto, *“pessoas que pela sua experiência de vida quotidiana, pelas suas responsabilidades, estatuto, estejam envolvidas ou em contacto muito próximo com o problema que se quer estudar.”*(Amado, 2014, p.214).

Guião da entrevista

Com base no propósito do estudo e nos respetivos eixos de análise, procedi à construção do guião da entrevista, uma ferramenta crucial que se organizou em dois blocos temáticos organizados mediante tópicos orientadores e objetivos, bem como as questões de partida e questões mais de hipótese. Prevê-se que no caso, cada questão correspondente esteja afeta a um grupo variado de objetivos, segundo a seguinte frase: *“A cada questão correspondem vários itens ou tópicos que serão utilizados na gestão do discurso do entrevistado, em relação a cada pergunta.”* (Afonso, 2014, p.106). O guião da entrevista permite orientar as questões orientadoras no decorrer da entrevista, tal como se afirma: *“resulta de uma preparação profunda para a entrevista, além de ser um instrumento que na hora da realização da entrevista ajuda a gerir questões e relações.”*(Amado, 2014, p.214).

O guião foi estruturado segundo blocos temáticos: o primeiro bloco destinou-se à apresentação, onde se explicou os objetivos da entrevista, o seu carácter anónimo e se pediu permissão para ser gravada. A organização dos restantes blocos temáticos começou por se centrar na premissa de saber o historial profissional da pessoa entrevistada dentro da DGE e qual o seu papel dentro da organização. Posteriormente, houve a necessidade de explorar qual o trabalho que era desenvolvido pela DGE e como era organizado esse trabalho, tendo por base questões orientadoras que me permitissem recolher a informação na sua totalidade.

A elaboração das questões e tópicos de recurso constitui a outra fase deste processo de construção do guião.

4.1.3. Observação

A técnica da observação constituiu-se como útil em toda a investigação e um aliado permanente de recolha de informação durante o estágio. Trata-se de uma descrição de episódios ou realidades vivenciadas que foram particularmente pertinentes para conseguir estabelecer algumas conexões interessantes, não dependendo de opiniões ou outro tipo de inferências. Assim: *“A observação é uma técnica de recolha de dados particularmente útil e fidedigna, na medida em que a informação obtida não se encontra condicionada pelas opiniões e pontos de vista dos sujeitos, como acontece nas entrevistas.”* (Afonso, 2014, p.98).

Igualmente como acontecia no caso da entrevista, na observação também se distinguem vários tipos, nomeadamente, a observação estruturada e a observação não estruturada.

Observação não estruturada

A observação não estruturada foi uma das técnicas adotadas para recolher informação para esta pesquisa, não estando alinhada por parâmetros de observação, mas em alinhamento com o objetivo da investigação. Houve sempre cuidado e rigor na apresentação das informações das observações por forma a constituir-se como uma resposta mais adequada aquilo que se queria descrito. Está sistematizada em diário de campo (ver Anexo 1).

Diário de Campo

Como forma de registo das observações, o diário de campo consiste no registo assíduo e diário dos acontecimentos relevantes e observáveis importantes para a pesquisa em curso. No caso, foram tiradas ilações do diário de campo para a análise organizacional, bem como, de diversos momentos aos quais houve acesso e permitiram uma caracterização imperdível. Aliado a isso, o diário de campo assumiu-se também como manifesto de aprendizagens e reflexões, constituindo *“um outro tipo de registo habitualmente utilizado na observação não estruturada. Consiste num relato quotidiano da atividade do investigador, geralmente com um carácter reflexivo e prospectivo, no que respeita ao enquadramento teórico e a condução da estratégia de investigação.”* (Afonso, 2014, p.99).

4.2. Análise de conteúdo

Posteriormente à recolha dos dados, por meio de notas de campo e entrevista, procedo a uma súpula das ideias chaves recolhidas de ambas as técnicas de recolha de dados. O passo mais complexo e decisivo é o de analisar aquilo que efetivamente se recolheu tendo por base os objetivos estipulados nos eixos de análise, tendo sempre por base aquilo que se pretendia ser apresentado no respetivo relatório. No fundo, compreende-se o momento de compreensão e análise daquilo que se recolheu e a respetiva explicação para a leitura do relatório. Tal como dito por Bogdan e Blikem (2013): “*A análise de dados é o processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo recolhidos, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou.*”(p.205). No fundo, o processo de análise de conteúdo permitiu ser um momento de categorização de dados e a atribuição de sentido entre os dados e os temas.

Em primeiro lugar, no caso da entrevista, a realização da transcrição da entrevista e posterior realização de grelha de análise permitiu que se constituísse assim um lugar de atribuição do conteúdo da entrevista a categorias pré-definidas ou de interesse a explorar na fase de discussão dos dados. Nomeadamente, foi um processo de retirar informações importantes da entrevista e categorizá-las, dividindo-as por temas a explorar e a interligar na estruturação do texto. Essa análise da entrevista foi na sua génese baseada na procura de exemplos constitutivos e confirmatórios com as conclusões a serem retiradas e analisadas ao longo do texto de investigação. A título de exemplo, se um dos objetivos pré-definidos era compreender o modelo de acompanhamento da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC), foram exploradas na entrevista e retirados exemplos que confirmavam e caracterizavam o respetivo modelo de acompanhamento.

Paralelamente, a análise de conteúdo, também focada no diário de campo, ou mais correto, através das observações e nas vivências diárias, foi essencial na necessidade de lhe dar sentido e fazer uma adequação com as transcrições da entrevista através de exemplos concretos.

5. Modelo de acompanhamento da AFC: Processos internos e externos da Equipa Técnica e Equipas Regionais

Por forma a efetivar o referido projeto de investigação, procedo de seguida à apresentação dos dados recolhidos. Primeiramente, discute-se uma análise mais geral da estrutura de acompanhamento da Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC) criada por forma a monitorizar o trabalho das escolas. E mais concretamente o papel da Direção-Geral da Educação (DGE) em torno da sua atuação com todas as equipas AFC em que se encontra (Coordenação Nacional, Equipa Técnica e Equipas Regionais). Seguidamente, analisam-se questões mais específicas da atuação da Equipa Técnica e Equipas Regionais coordenadas pela DGE, tendo como recurso a experiência ao longo do estágio e a recolha de informação adjacente que complementa a análise feita.

Refere-se permitir uma compreensão da importância que deve ser dada ao trabalho macro da DGE no âmbito da sua função na recente AFC, tendo em conta que os dados recolhidos se mostram ainda incipientes dada a experiência curta. Mas reflete essencialmente um questionamento do que era antes para passar a entender a sua atuação - cada vez mais uma regulação próxima, em rede.

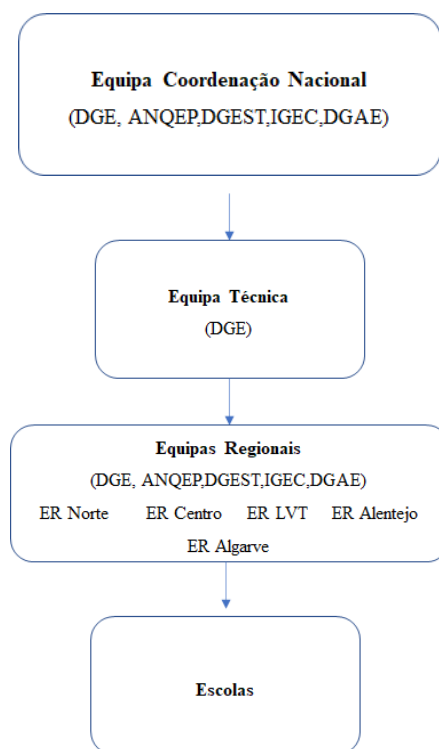
O papel da Direção-Geral de Educação

Aquando da publicação do Decreto-Lei nº55/2018, de 6 de julho de 2018, o Ministério da Educação (ME), através da DGE, criou equipas de acompanhamento às escolas, tendo na sua base uma lógica de proximidade, que se baseia num mecanismo de apoio local com as equipas regionais. Portanto, como se permite averiguar, toda a estrutura macro e escolar alterou-se, tendo por base uma regulação cada vez mais próxima e estruturas cada vez mais organizadas e flexíveis.

Tendo por referência o que fora designado no despacho regulamentador, foram criadas equipas orientadas segundo objetivos e orientações diferentes, com entidades do ME, tendo como objetivo primário o acompanhamento e monitorização dos respetivos decretos regulamentadores. Esta equipa de coordenação nacional é da responsabilidade da DGE, sendo que abarca outros organismos do ME (Despacho 9726/2018, de 17 de outubro de 2018) (Figura 3).

Figura 3. Modelo de acompanhamento AFC

Fonte: DGE/adaptado de PowerPoint apresentado no encontro regional LVT



Tendo por base a figura 3, embora exista uma estrutura hierárquica, subjaz a ideia de uma estrutura mais flexível englobando e tendo por base as ações e competências de cada entidade. É interessante notar que, a forma como está estruturado este modelo de acompanhamento, tem também uma interessante metáfora que se lhe pode ser associada. Interpretando as competências de cada equipa em função da imagem acima, pode dizer-se que a Coordenação Nacional é o cérebro (o centro nevrálgico), pois dele depende toda a ação. Segue-se a Equipa Técnica, que operacionaliza, pois é aí que se trabalha a nível mais teórico todas as demandas. As Equipas Regionais acompanham o processo e as escolas e põem em prática as diretrizes. A entrevistada referiu, precisamente:

“(...) a coordenação nacional seria a cabeça, se podemos colocar em termos metafóricos, a equipa técnica o coração, as equipas regionais o resto do corpo e os elementos dos CFAE [Centros de Formação de Associações de Escolas] seriam os braços e as mãos chegam e apoiam as escolas mais diretamente.” (Anexo 3, E, p.60).

Esta metáfora aqui ensaiada relativa à estrutura e às competências afetas à equipa técnica composta por elementos da DGE encontra sentido no Despacho 9726/2018, de 17 de outubro de 2018, no seu ponto 9, onde se verifica que a ação da Equipa Técnica tem

uma ligação com todas as outras equipas, e no fundo compreende uma ação mais experimental e teórica de todo o processo AFC. Precisamente uma das competências da Equipa Técnica é apoiar a equipa de Coordenação Nacional e simultaneamente prestar apoio às equipas regionais. Tendo, no fundo, uma dupla atuação na implementação das medidas que são definidas no seio da coordenação nacional em conformidade com a atuação das equipas regionais.

Para tal, a Equipa Técnica, tendo uma atuação mais teórica e experimental compete-lhe a coordenação e produção de recursos pedagógicos e documentos orientadores e, para além disso, trabalha no sentido de promover e organizar formações destinadas aos docentes ou outros elementos escolares. Para além disso, a dinamização e criação de boas práticas e o trabalho de assegurar a comunicação com as escolas é sempre a base de atuação da equipa técnica.

Exemplo da articulação entre coordenação nacional e equipa técnica foi o que constatámos, no que se refere ao apoio da equipa de coordenação nacional a diversas demandas, como o atesta nas Notas de Campo (NC) onde se lê:” *a sub-diretora geral chamou a Dr^a C integrante da equipa técnica AFC para lhe ser feita uma tarefa de resposta parlamentar acerca do trabalho levado a cabo com as escolas*” (N.C nº 21, pág.12).

O apoio às equipas regionais foi projetado no sentido de se orientar trabalho a realizar com as escolas, no seio da promoção dos encontros regionais. Por sua vez, às Equipas Regionais, estão afetos elementos da DGE. Por uma questão, julgo de organização e gestão de trabalho, as equipas regionais são divididas segundo áreas geográficas, correspondentes a cada equipa regional localmente mais próxima, contando essencialmente com o apoio dos Centros de Formação de Associação de Escolas (CFAE).

São as seguintes as equipas regionais: Equipa regional Norte, Equipa regional Centro, Equipa regional Lisboa e Vale do Tejo (LVT), Equipa regional do Alentejo e a Equipa regional do Algarve. Detendo um contacto mais próximo com as escolas, as suas competências são no sentido de promover esclarecimentos e perceber continuamente qual o trabalho que é feito por cada escola no âmbito da sua autonomia.

Segundo o Despacho 9726/2018, de 17 de outubro de 2018, pode entender-se que às Equipas Regionais compete organizar e dinamizar reuniões de rede por região com as escolas, com os seguintes objetivos gerais:

i) Proporcionar dinâmicas de partilha entre escolas associadas de determinada região;

- ii) Promover o esclarecimento de dúvidas das escolas;
- iii) Proporcionar a reflexão em torno de temáticas de interesse comum a um determinado conjunto de escolas, facilitando a cooperação e parceria com instituições de ensino superior;
- iv) Proporcionar a reflexão em torno dos pontos críticos de diferentes projetos, procurando soluções para ultrapassar eventuais constrangimentos;
- v) Promover a sustentabilidade das dinâmicas de partilha e de consolidação da interdisciplinaridade, do trabalho colaborativo e de práticas pedagógicas centradas nos alunos.

(Despacho 9726/2018, de 17 de outubro)

A minha experiência como estagiária permitiu constatar a dinamização dos encontros regionais com as escolas, tanto no planeamento antecipado dos recursos e temas a apresentar com base nos conhecimentos científicos e pedagógicos, como na própria dinamização da reunião, onde participam vários intervenientes da DGE: *“No âmbito da realização dos encontros regionais, o encontro regional LVT contou com a Intervenção de um Membro do Governo, Chefe de equipa EAMDC (DGE), coordenadora equipa regional LVT”* (N.C nº27, p.11).

Analisando concretamente este modelo de acompanhamento e examinando os mecanismos de acompanhamento da DGE, verificamos que o trabalho das equipas regionais funciona numa aceção *a priori* e contínua no que compreende os objetivos de cada escola e o que está determinado ao nível regulamentar. Nesse sentido, Duterq (2005)⁴ refere precisamente: *uma ação que, como medida pública, se destina a satisfazer as necessidades e expectativas de um grupo de cidadãos exige um acompanhamento contínuo.*

Segundo estes dados, com base numa articulação entre o definido nos decretos e as informações recolhidas e com o intuito de fazer uma síntese de que o papel do Estado, através da DGE, no âmbito da AFC, mais especificamente a equipa técnica, pressupõe cada vez menos uma lógica de controlo, mas mais de uma regulação mais impulsionadora do trabalho das escolas, considera-se para isso uma lógica de ouvir as escolas e através disso promover linhas de ação, *“é.. já estamos no terceiro ano e neste momento o mais importante é auscultar as escolas para poder regular aquilo que tem que ser regulado”*

⁴ Traduzido a partir do original

(Anexo 3, E, p.64). Esse ouvir, constitui-se não só em momentos formais, mas também em momentos de dar o poder às escolas de aplicar aquilo que é definido, passando do papel ao terreno.

Paralelamente, toda esta estrutura apresentada é uma alteração constante das estruturas do Ministério da Educação (ME), indo ao encontro do que, noutra lugar, Barroso (2009) referiu:

\Apesar do constrangimento existente, os governantes e os altos responsáveis do Ministério da Educação nem sempre conseguem encontrar, no meio académico, respostas rápidas e adequadas às suas "necessidades". Este facto está na origem de uma progressiva alteração da tecnoestrutura do Ministério, tendo em vista a criação de um saber "próprio" especializado, ao nível dos estudos de avaliação, da realização de comparações internacionais, dos "observatórios de políticas (ou de práticas) "(p.1104).

Nesse sentido, relativamente ao modo como o modelo de acompanhamento AFC está pensado, existe sobretudo um trabalho de coordenação em rede:

A estrutura de acompanhamento tem vários níveis: Tem o nível de topo que é a Coordenação nacional, portanto, integra a coordenação nacional os dirigentes máximos das entidades envolvidas não é.. juntamente com o senhor secretário de estado adjunto e da educação ahhh.. essas reuniões são reuniões que tem lugar normalmente na secretaria de estado e eles definem as linhas orientadoras de todo o trabalho a desenvolver. Depois, quem é que coloca em prática? É a Equipa Técnica, a equipa técnica pega nas orientações. Após isto a equipa técnica elabora orientações específicas para as equipas regionais orientações de ação, como: Calendarização, cronograma, plano de atividades, etc.. As equipas regionais pegam nessas indicações e ahh.. concretizam-nas junto das escolas. (Anexo 3, E, p.59).

Entendendo a estrutura do modelo de acompanhamento levado a cabo, outro dos focos a ter em conta na análise do modelo de acompanhamento são as iniciativas realizadas com as escolas, mais precisamente o seu teor, intenção e frequência. Nesse

sentido são realizados documentos orientadores e são feitos contatos diretamente com as escolas com a frequência necessária. Compreendendo no fundo, uma ação de concepção de documentos, mas também perceber a efetividade da adequação daqueles documentos aos contextos das escolas, no fundo uma monitorização.

“(..).contactar diretamente as escolas no sentido de saber em que medida aquele documento de consolidação das aprendizagens foi importante para as escolas. Portanto nós também fazemos este trabalho de monitorização digamos assim. E ficamos muito admirados com o que ouvimos porque nós às vezes concebemos, ahh.. isto também tem um bocadinho a ver com o trabalho na DGE, concebemos um documento que para nós nos parece o ideal para as escolas mas nunca sabemos o que vai estar do outro lado, qual é que vai ser a reação não é.. ahhh..E depois quando ligamos para as escolas e percebemos o impacto, muitas vezes que estes documentos têm e de como eles são apropriados de forma completamente diferente nas escolas é para nós muito enriquecedor porque percebemos que no fundo é o nosso menino que cresce e começa a andar.” (Anexo 3, E, p.62).

Nesse sentido, muitas vezes as escolas, no âmbito da sua autonomia, tomam decisões que melhor se adequam para os seus alunos, mas que podem não ir ao encontro de algumas diretrizes base. Nesses casos, a equipa técnica funciona com orientações mais precisas daquele que deve ser o caminho a tomar de acordo com a tutela, tal como dito pela entrevistada quando questionada sobre o carácter do modelo de acompanhamento:

“Mas é neste equilíbrio entre o apoio e a pressão que todas estas estruturas estão a funcionar neste momento, portanto apoiamos as escolas o máximo que nós conseguirmos, o melhor que conseguirmos e por outro lado, vamos pressionando no sentido, vamos regulando e sim aí no sentido de regulação top-down, regulando no sentido de ver se as coisas estão a correr bem”. (Anexo 3, E, p.78).

Após esta ideia, fica claro que o acompanhamento se faz baseado em dar incentivos às escolas numa lógica colaborativa, para traçarem elas próprias os seus caminhos, não obstante existir uma matriz que é norteadora dessa autonomia.

Paralelamente, entende-se que este processo de acompanhamento ainda se mostra curto dada a experiência do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (PAFC) e a ainda mais recente política de AFC. Precisa e curiosamente há alguns pontos a destacar em todo o processo de acompanhamento. Há uma evolução em termos do acompanhamento, no início do PAFC havia mais uma necessidade de sustentar teoricamente toda a política e fornecer às escolas uma base teórica guia que auxiliasse todo o trabalho, por esse motivo o acompanhamento deu-se num sentido de privilegiar a apropriação por parte das escolas. Nesse caso, distinguia-se dois momentos: 1. momento de apropriação; 2. momento de monitorização. A entrevistada refere precisamente que: *“porque o primeiro ano também foi um ano em que tínhamos que sustentar teoricamente todo o projeto não é.. Eles ouviam-nos mais do que nós a eles digamos assim”* (Anexo 3, E, p.66).

No entanto, na fase atual, segundo refere a entrevistada: *“E nesta fase, eu acho que é mais importante nós ouvirmos as escolas porque já estamos numa fase de monitorização de todo este processo mais avançada.”* (Anexo 3, E, p.66).

Caracterização e compreensão do trabalho interno desenvolvido pela Equipa Técnica e Equipas regionais

A Equipa Técnica é coordenada pela Direção-Geral da Educação (DGE). Ao longo de todo o estágio, pude contactar com o processo interno, o que me permitiu analisar alguns processos de gestão e trabalho da equipa com as equipas regionais. Por esse motivo, referir que é uma das competências da Equipa Técnica: “Coordenar a produção de recursos pedagógicos e de documentos orientadores.” (Despacho n.º 9726/2018 de 17 de outubro de 2018, ponto 9, alínea e), permite-se questionar então com base nessa competência: como se efetiva o processo por trás da conceção destes documentos orientadores? Um dos pontos que destacaria, em primeiro lugar, é a forma como a equipa se prepara para, através de pesquisa de conhecimento científico e pedagógico, elaborar os documentos e recursos.

Nesse sentido, a entrevistada, refere que:

“O que nós fazemos ali na Direção-Geral da Educação exige muita investigação.(...) o que nós fazemos é consultamos várias fontes, consultamos autores nacionais e internacionais das Ciências da Educação que nos inspiram e que vão ao encontro das ideias que nós defendemos e são eles que sustentam um aquele trabalho.” (Anexo 3, E, p.67).

Na coordenação da Equipa Técnica existe a preocupação em corresponder às competências que lhes estão afetas na elaboração dos documentos orientadores e outros recursos, com base numa atuação ao nível pedagógico. Outra especificidade é que a construção de documentos orientadores conta com uma preparação e junção de pontos de vista teóricos a nível pedagógico e científico, tendo em vista dar coesão aquilo que se permite defender. Paralelamente refere-se que existe uma componente de teoria pedagógica/científica aliada às orientações políticas decretadas que tem logicamente que estar em sintonia, a Dr^a C confirma precisamente quando diz:

“O que nós fazemos é no fundo, uma sùmula, fazemos cruzamentos entre autores essencialmente. Não de todos, mas daqueles que de facto seguem a nossa linha, a linha política digamos assim. Porque a linha política para a educação é definida ao nível do senhor ministro e do senhor secretário de estado, nós só a

concretizamos Nós vamos às fontes que no fundo sustentam aquela ideia e que vão ajudar as escolas e vão conferir cientificidade a todo o processo e é isso que nós tentamos em todo os documentos que produzimos.” (Anexo 2, E, p.67).

Esta importância da DGE, enquanto entidade coordenadora da equipa técnica, de deter conhecimento da investigação em educação e nomeadamente de autores que seleccionam para poderem elaborar documentos ou outros recursos da escola remete para a necessidade de uma reflexividade em torno do conhecimento. Dito: *“o conhecimento, sobretudo na sua versão científica, está a ser reconfigurado pela reflexividade. (Stoer & Magalhães, 2003, p.1191).*

A título de exemplo, a Dr^a C, no seio da equipa técnica, esteve encarregue de elaborar um documento de referência a António Sérgio e às suas ideias na área da educação relacionando-as com a Autonomia e Flexibilidade Curricular (AFC). Refere precisamente isso quando diz: *“relativamente às ideias que o António Sérgio defendia para a educação e eu peguei nas ideias e cruzei-as com tudo o que era AFC e escrevi o artigo.” (Anexo 3, E, p.11)*

Importa, ainda, frisar a forma como dentro da Equipa Técnica se elaboram estes documentos, sempre baseado no trabalho em rede com as chefias, a entrevistada refere:

“é nesse trabalho colaborativo muito próximo com as chefias que os documentos surgem. Sempre com base em orientações superiores, são chamados técnicos e são constituídas equipas que produzem os documentos que por sua vez são validados... superiormente e depois são comunicados... são enviados para as escolas.” (Anexo 3, E, p.70).

Para além da exploração de conhecimento pedagógico para a elaboração dos documentos orientadores, aquando o estabelecimento da forma como se efetiva a comunicação com as escolas, é importante conhecer como funciona precisamente a articulação no trabalho da equipa técnica com as equipas regionais, como é que se estabelecem algumas diretrizes e o processo decorre.

Respondendo a estas questões, constatamos que, desde logo, são realizadas reuniões com as coordenações das equipas regionais, tal como dito pela entrevistada:

“Para já em primeiro lugar é feita uma reunião..reuniões com as coordenações das equipas regionais quando é para ser transmitidas algumas informações mais específicas a desenvolver.. Reúnem-se as coordenações das equipas, só as coordenações das equipas regionais. Portanto são as pessoas que estão a coordenar, essas pessoas é que depois passam a informação à Equipa Técnica. Isso é como funciona a articulação entre a equipa técnica e as equipas regionais.” (Anexo 3, E, p.73).

Confirmam-se, assim, as aspirações de que a análise e reflexão sobre o funcionamento do serviço educativo vem *“possibilitar também o confronto com lógicas de trabalho coletivo – reflexão, troca de experiências, partilha de informação, de comunicação e de desenvolvimento de atitudes de cooperação, de escuta e de diálogo que revelam a preocupação e a resolução de problemas instituídos.”* (Verdasca, 2013, p.210).

A entrevistada refere ainda que o trabalho é feito diariamente entre a Equipa Técnica e a Coordenação nacional muito embora devido aos planos de inovação, no âmbito desse trabalho de análise refere:

“A equipa coordenação nacional reunia com a equipa técnica, a equipa técnica por sua vez reunia com as coordenações das equipas regionais todas ou só com uma delas.. ou duas portanto tendo também em conta a temática em análise e por sua vez as coordenações reúnem com as suas equipas e transmitem essas informações.” (Anexo 2, E, p.73).

De facto, existe uma articulação permanente do trabalho das Equipas Regionais com a Equipa Técnica, nomeadamente, a título de exemplo foi realizada por parte da equipa técnica um documento, ou melhor, um formulário para relatório de visita de proximidade para as Equipa Regionais utilizarem para recolherem boas práticas, tal como o comprova a observação:

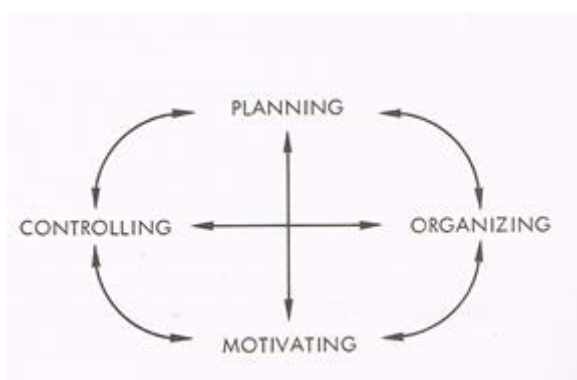
“a tarefa que me tinha proposto seria a de identificação e elaboração de um formulário de identificação de práticas de referência a ser utilizado pelas equipas regionais no âmbito das suas visitas de proximidade. Tendo como perguntas base a identificação do agrupamento/Escola, Identificação da boa

prática juntamente com uma descrição da mesma e a seleção da área onde se enquadra a prática, o público alvo e as competências do perfil dos alunos. Este trabalho é importante tanto para as equipas regionais conhecerem o trabalho desenvolvido pelas escolas que acompanham quanto para a equipa técnica na exploração de boas práticas a serem divulgadas.” (N.C nº72, p.35).

Esta atuação permanente do trabalho entre a equipa técnica e equipas regionais para o mesmo sentido revela como dito por Roldão (2018) que a gestão, em qualquer campo, é, essencialmente, um processo de tomada de decisões orientado para as finalidades que se pretendem atingir. Trata-se, portanto, de um processo que implica analisar a situação que se apresenta e confrontá-la com o que se pretende conseguir. Dessa análise resulta a identificação de alguns caminhos possíveis, que têm de ser ponderados quanto à sua viabilidade, possibilidades de sucesso, riscos, etc. Perante essas vias possíveis, quem gere, decide optar por uma e aplica-a. Essa aplicação deve ser monitorizada e avaliada de forma constante para permitir mudar de rumo ou introduzir ajustamentos a todo o tempo, sob pena de comprometer o resultado pretendido (p.18).

Figura 4. Processo de gestão

Fonte: Hersey & Blanchard, K 1972, p.5



Analisando a Figura 4, que pode ser adaptada ao contexto que falo, pode-se interpretar a gestão que é feita no seio da Equipa Técnica com as equipas regionais. No fundo, todas estas premissas apresentadas na imagem que estão por si interligadas podem ser transpostas para a realidade de todo o trabalho interno entre as duas equipas.

O Planeamento pode ser entendido pelo estabelecimento do trabalho a ser feito através de “*organização e o desenvolvimento de mapas de trabalho*”⁵(Hersey & Blanchard, 1972, p.4) que é realizado pela coordenação tendo em conta as suas competências. A Organização já envolve uma adaptação dos objetivos e dos recursos a serem levados a cabo para a apresentação. A equipa técnica revê-se nesta lógica de trabalho interno sendo a equipa responsável por, a título de exemplo, estabelecer em função dos objetivos a concretização de um documento orientador a ser remetido às equipas regionais. A motivação diz respeito, a título ilustrativo, aos momentos efetivados para motivar as equipas a trabalhar no sentido desejado e tendo em conta os objetivos estipulados, estando relacionada com os momentos de comunicação, por exemplo, no caso de feedback e de formação entre equipas. Efetivamente, na gestão das equipas um dos processos utilizados com as equipas regionais foi precisamente a formação para atuação com as escolas nas temáticas da AFC. O controlo envolve *feedback* de resultados e acompanhamento para comparar as realizações com os planos e fazer ajustes apropriados nos casos em que resultados se desviaram das expectativas. Especificamente, pode ser adequado quando, por exemplo, no seio da Equipa Técnica são elaborados documentos e emanados para as chefias com propostas de alteração tendo em conta os objetivos estabelecidos e as necessidades das escolas.

Ainda de referir, que para melhorar o trabalho de campo a equipa técnica realizou formações de capacitação para as equipas regionais “*Nós fizemos dois momentos de formação para as equipas regionais e foram muito importantes.*” (Anexo 3, E, p.73). Estes momentos de formação são percecionados pela DGE como o momento para compreender que toda a estrutura macro educativa está a aprender com o novo modelo de trabalho no âmbito da AFC. Nesse sentido, funcionam como uma formação direcionada à consolidação de competências adequadas à mudança que a AFC exige, isto é, consistem em formações de natureza prática, para serem aplicadas em contexto com as escolas. Como referiu a entrevistada:

“Nós ficamos dois dias portanto tanto num caso como no outro e as equipas regionais estavam todas juntas.(..) portanto houve ali um momento de grande partilha, de grande cumplicidade de grande estabelecimento de laços que depois é muito importante para depois dar coesão ao trabalho a ser dinamizado pelas

⁵ Traduzido a partir do original

equipas depois no terreno e a construção daquilo que se pretende depois também porque elas estão ali todas juntas no mesmo barco. É um internato portanto as pessoas estão focadas e estão só dedicadas aquele trabalho e isso acabou por se traduzir em dois momentos muito significativos de construção deste grande trabalho não é.. ahh.. e de consolidação deste grande trabalho, que é este trabalho da AFC.”(anexo 3,E,p.73).

Caracterização e compreensão do trabalho externo desenvolvido pela Equipa Técnica e Equipas Regionais

Uma vez analisados os mecanismos internos de trabalho e articulação entre equipa técnica e equipas regionais da Direção-Geral da Educação (DGE), importa agora debruçarmo-nos sobre o trabalho das mesmas em contexto externo, com as escolas e não só. O papel da DGE, no seio da Equipa Técnica, na política de Autonomia e Flexibilidade Curricular, vai desde as relações com as escolas, passando por relações com equipas externas e relações com representantes do setor da educação de outros países.

Nesse sentido, o papel da DGE com as escolas é essencialmente de acompanhar e orientar o trabalho das escolas dando o impulso necessário à consecução de projetos educativos considerados mais capazes. De acordo com a entrevistada:

“A escola faz o seu percurso, nós não queremos de maneira nenhuma, em momento algum ser prescritivos. Não é esse o papel da Direção Geral da Educação. Às vezes tem de ser porque.. tem de ser no sentido não no sentido pedagógico, quando tem a ver com a vida escolar dos alunos porque há desvios e há desvios que podem ter implicações e podem prejudicar muito os alunos e nesse sentido, há orientações que tem de chegar à escola.” (Anexo 3, E, p.64).

Neste trecho da entrevista, podemos perceber que o acompanhamento que é feito pela Equipa Técnica e pelas Equipas Regionais, enquanto representantes da administração central, é sobretudo de acompanhamento, sendo certo que também se sabe que existem momentos em que têm de intervir de outra forma. No fundo, prevê-se, de forma geral, a intenção de conferir às escolas meios para, em função da sua autonomia, construir um percurso alternativo adequado a todos os alunos. Nessa salvaguarda, é referido que:

“A autonomia das escolas destina-se a dar-lhe meios para ser eficaz em todas as dimensões.(..) O Papel do Estado, especialmente através da realização do serviço público de educação, consiste primeiro que tudo em vigiar pelas igualdade dos diferentes direitos de todos(..)”(Derouet & Duterq, 1997, cit por Barroso, 2003, p.27).

Este será o primeiro processo a ser entendido na relação com as escolas. Para além disso, o acompanhamento de maior proximidade dá-se pela mão das equipas regionais que, trabalhando na lógica de rede, valorizam o trabalho mais regional e local. Para melhor entendimento da atuação destas equipas regionais, há que atentar nas palavras da entrevistada quando refere que intervêm:

“Em todas as áreas da escola, desde a componente organizacional porque há uma componente organizacional que às vezes é subvalorizada mas é muito importante para a boa construção dos projetos”, “A componente curricular e pedagógica que são muito importantes. Mas a componente organizacional também é importante, se ela não funcionar nada funciona” (Anexo 3, E, p.75).

Por sua vez, as componentes curricular e pedagógica, principalmente a componente pedagógica, são trabalhadas a partir da ideia daquilo que resulta:

“Nós neste momento estamos a direcionar a nossa ação... Quando eu falei há pouco de boas práticas eu não expliquei em que área. As boas práticas aqui tem muito a ver com boas práticas... muito em termos pedagógicos. Estamos a tentar neste momento recentrar toda a ação, não só em termos da flexibilidade curricular mas muito em termos das pedagogias atualizadas” (Anexo 3, E, p.75).

Ainda importante, no âmbito da intervenção da equipa técnica, é que a sua ação assenta sobretudo na conceção de documentos orientadores e de suporte à legislação desenvolvidos no portal Autonomia e Flexibilidade Curricular - AFC⁶, que funciona como uma ponte com as escolas na promoção de boas práticas de suporte e reflexão. É essa que se entende ser a intenção e propósito do trabalho da equipa técnica: promover reflexões e partilhas para uma mudança de práticas baseadas na experiência de outras escolas.

⁶ <https://afc.dge.mec.pt/pt/recursos/publicacoes>

Uma outra atividade amplamente realizada pela equipa técnica é a partilha e a criação de uma reserva de boas práticas entre escolas, particularmente, na realização de vídeos com escolas que desenvolvem práticas inovadoras, em que a seleção de atividades é feita pela equipa técnica que, posteriormente, faz a concretização em vídeo (e de informações pedagógicas a conter no mesmo) por forma a poder ser partilhado no site da AFC, no separador das práticas, que congrega diversas questões, a saber: Opções curriculares; Dinâmicas de trabalho e práticas pedagógicas; Projetos com/e para a comunidade; Educação para a Cidadania; e Avaliação (vd. a propósito, NC, nº6, p.4).

Precisamente, dois desses vídeos foram selecionados tendo em conta uma das áreas sobre as Comunidades de Aprendizagem e Ambientes Educativos Inovadores. Neste caso, a equipa técnica acompanhou a gravação dos vídeos de boas práticas por forma a melhor estruturar os pontos essenciais a serem destacados dando orientação à equipa de filmagens, versando intervenções a serem feitas no mesmo e imagens a serem destacadas. Quando falei do site AFC, uma outra questão emergiu, dado o facto de este ser de carácter informativo e pedagógico, funcionar também como uma forma de comunicação com as escolas. Nesse sentido, questiono-me: Que outros momentos de comunicação existem com as escolas? Segundo a Dr^a C, a forma privilegiada de comunicação com as escolas ao nível da equipa técnica, é sempre o e-mail. No entanto, refere algumas especificidades interessantes no processo de comunicação que é feito com as escolas: *“mas o apoio e a comunicação é feita de forma mais próxima pela equipa regional porque nós não queremos destituir a equipa regional da sua importância a nível regional.”* (Anexo 3, E, p.72).

Mais acrescenta:

A representação, no âmbito deste trabalho, a representação regional daquela estrutura AFC naquele território e portanto se eles têm alguma questão a colocar devem colocar em primeira mão à equipa regional. E que depois, por sua vez, reporta, se necessário, à Equipa Técnica portanto faz o percurso ao contrário, é: Escola- Equipa Regional- Equipa Técnica- e Equipa de coordenação nacional se for um caso muito sério. Pode acontecer. Mas funciona assim, tanto pode ser top-down como bottom-up. (Anexo 3, E, p.71).

Em relação à comunicação, a informação provinda do terreno vai sendo emanada para cima, das Equipas Regionais para a Equipa Técnica. No caso da resolução de

problemas, ou outras questões, a lógica começou a inverter-se, a intervenção passa essencialmente a ser feita por uma tónica bottom-up, de forma a permitir uma realidade mais adequada, pois as equipas regionais detêm uma realidade mais concreta da situação de cada escola. Tal como dito: *“quanto às redes de contacto erigidas, o que permitiria mapear a estrutura de implementação inerente à intervenção sobre um determinado problema”* (Hjern & Hull, 1982, p. 110 cit. por Mota, 2020, p.73).

Outra forma de chegar à componente organizacional é a realização de formações destinadas às lideranças intermédias das escolas ou professores. Relativamente à orientação para a criação de ações de formação, em conjunto com a Direção-Geral da Administração Escolar (DGAE), tem sido uma das tarefas da equipa técnica, na qual os coordenadores da DGE têm vindo a trabalhar ao longo do tempo. Veja-se, por exemplo, a formação destinada aos diretores, intitulada de “Líderes Pedagógicos”, versando sobre vários temas a serem explorados para concretização da autonomia da escola sob a intervenção dos diretores na construção do seu projeto de escola. À equipa técnica coube o planeamento das ações, as escolhas dos formadores, dos temas a serem explorados e envio de convites e certificados. A fase final de envio de certificados foi a fase à qual pude presenciar: *“ Fizemos o ponto de situação do trabalho da formação de diretores na qual se respondia a alguns email’s de pedidos de certificado.”* (N.C nº12, p.4). Portanto, um trabalho mais administrativo, mas de extrema importância.

As mudanças que são consideradas prementes na política AFC fazem emergir uma nova realidade, na gestão escolar, uma nova política de atuação a ser levada a cabo por parte dos diretores. Nesse sentido, a DGE versa a sua atuação também na promoção de ações de formação, sendo precisamente uma das competências da equipa técnica: “Organizar e dinamizar o plano de formação” (Despacho n.º 9726/2018 de 17 de outubro de 2018, ponto 9 alínea f). Nesse sentido, a DGE parece desenvolver esse trabalho de formação indo ao encontro do pensamento de determinados autores, considerando que *“A formulação de novas exigências inerentes ao trabalho do gestor escolar, que vão se delineando a partir das mudanças na sociedade e conseqüentemente da escola, traz a tona o questionamento quanto à formação necessária para gerir um espaço escolar diante dessa nova configuração.”* (Mary Natsue & Terezinha, 2013, p.100).

As formações compreendem um momento de partilha de informação e capacitação para todos os diretores. Porém, é nos encontros regionais e nacionais, promovidos pela Equipa Técnica, que o acompanhamento é feito de forma mais concertada. Estes são momentos que são caracterizados por serem:

“momentos de alinhamento teórico-prático, teórico-conceitual. São momentos de alinhamento entre diretores em que todos se juntam onde se faz um ponto de situação daquilo que já foi feito porque são convidadas escolas, são convidados professores, diretores e alunos a falar sobre o projeto, são convidados peritos internacionais, inclusivamente OCDE fazer um balanço.” (Anexo 3, E, p.76).

Precisamente, o encontro regional em que estive presente, sob coordenação e preparação da equipa técnica e da equipa regional Lisboa e Vale do Tejo (LVT), contou primeiramente com uma intervenção dos representantes estatais: o representante da DGE, a coordenação nacional e a coordenadora da equipa técnica, a que se seguiu um espaço de debate com os diretores das escolas e agrupamentos (vd. N.C nº27, p.11). Relativamente ao encontro nacional, que ocorre duas vezes por ano letivo, a Dr^a C afirma:

“No fundo é o que eu digo, é um alinhamento de ideias. Nós tentamos que todos estejam a tentar falar do mesmo. Portanto tivemos uma adesão muito forte por parte dos diretores o que demonstra que eles estavam muito interessados e foi um momento muito de grupo. Tanto o primeiro como o segundo, mas o segundo em que as escolas já sentiam o projeto como delas aliás já estavam na fase seguinte foi de facto um encontro muito interessante muito positivo, tentamos sempre destacar exemplos mesmo com os testemunhos dos alunos.” (Anexo 3, E, p.77)

Dado estes encontros, serem parte importante de todo o processo, importa compreender a forma como são estruturados e planeados. Existe toda uma gestão que compreende a questão do espaço, tendo em conta a região onde ocorre, e o envio de convites, tal como dito pela entrevistada:

“Depois temos toda a lógica de envio de convites. os convites não seguem só para os diretores das escolas. Como eu disse são enviados convites para as entidades parceiras que colaboram com o Ministério da Educação em alguns projetos, portanto tentamos também estender os convites ahh.. a alguns elementos, a alguns parceiros que nos acompanham no âmbito de outros projetos

ahh..desenvolvidos com a DGE no sentido de também perceberem o que está a ser feito pela DGE, o que está a ser colocado em prática para também se sentirem pertencentes ao projeto. As pessoas têm de participar de alguma forma e estender o projeto a outras pessoas. (Anexo 3, E, p.78).

Para além disso, a questão do tempo, da preparação e de quem vai intervir:

“Desde o alinhamento daquilo que a pessoa que apresenta diz, tudo tem de ser pensado ao ínfimo pormenor portanto... e nós percebemos que tem mesmo que ser tudo pensado. Nós temos um alinhamento para além do alinhamento da pessoa que fala e faz a ligação em quem entra e quem sai, o alinhamento de toda a iniciativa que é feito por trás, como se faz nos programas de televisão. Nós na DGE também fazemos nessas iniciativas, que nós temos tudo pensado ao minuto não é... nós temos o minuto de quem diz o quê, não sabemos o que as pessoas vão dizer mas sabemos quem vai falar e quanto tempo vai falar e aquilo tem que estar tudo pensado desde o início até ao final da sessão.” (Anexo 3, E, p.78).

A análise aqui proposta reforça mais uma vez a ideia de que forma é que o Estado e a sua administração direta se têm vindo a alterar quanto à política de autonomia e flexibilidade curricular, e de que forma através destes exemplos é feita a monitorização e o impulso necessário para a sua efetivação.

Podemos, aliás, associar estas dinâmicas aos desafios da regulação da educação, na senda da regulação comunitária (Barroso, 1999). Quando se entende o papel, principalmente das equipas regionais e da dinamização dos encontros regionais e encontro nacional, podemos ver como *“a regulação autónoma, local, sociocomunitária, formal e informal constituem um dos esteios para a melhoria da qualidade da educação, em coerência com as orientações políticas nacionais e a intervenção reguladora do Estado.”* (Azevedo, 2007, p.5).

Este acompanhamento permite que as escolas construam o seu projeto individual, não descurando momentos de partilha promovidos, sinalizando uma intervenção da DGE enquanto entidade que valoriza as escolhas das escolas, indo ao encontro da ideia de que: *“A autonomia das instituições educativas é um pressuposto da promoção com qualidade do bem comum educacional. A interação com as redes sociais locais e os seus actores constitui o “caldo” onde esta autonomia vivifica e assume os seus contornos concretos.”*

(Azevedo, 2007, p.12). Neste caso, os atores sociais podem ser entendidos como as equipas regionais que promovem interação com as escolas e outras entidades, tais como os Centros de Formação de Associações de Escolas (CFAE), através da dinamização de reuniões de rede. No caso das equipas regionais, sendo elas o primeiro contacto com as escolas, reúnem-se nas reuniões de rede para esclarecimentos:

“As reuniões de rede são entre as equipas regionais e os elementos dos CFAE e os diretores de determinadas zonas. Elas fazem três reuniões de rede cada uma delas, dividem os diretores em três grandes áreas digamos assim, e dinamizam reuniões com estes diretores, portanto, tentando aproximar ainda mais ao terreno as linhas orientadoras. As dinâmicas que são desenvolvidas nestas reuniões de rede apesar de existirem indicações da coordenação nacional e da equipa técnica para essas reuniões de rede, as reuniões de rede são deixadas relativamente à metodologia a utilizar, muitas vezes até alguns dos temas a desenvolver. São escolhidos pelas equipas regionais em função das necessidades que elas vão observando das escolas ao longo do acompanhamento. Elas vão utilizar essas reuniões de rede para aprofundar determinados temas e no fundo para desconstruir algumas perceções menos corretas daquilo que está em cima da mesa digamos assim. E é este trabalho que o que quer dizer que as reuniões de rede podem ter ordens de trabalho ou podem ter conteúdo diferente de região para região.” (Anexo 3, E, p.76).

A estruturação deste modelo, reposiciona a DGE, enquanto coordenadora da equipa técnica, como uma estrutura que concilia a ação do Estado com os professores, diretores e outros agentes sociais, valorizando uma lógica intervencionista *“E esses momentos foram muito importantes porque permitiram construir uma coisa muito importante neste projeto que tem a ver com o sentimento de pertença ao projeto”* (Anexo 3, E, p. 73).

Numa lógica de regulação sociocomunitária, Barroso (2018) refere precisamente tratar-se de uma alternativa que é uma construção que se baseia na tentativa de articular dois conceitos: *“Comunidade, com uma dimensão mais afetiva, ligada ao sentimento de pertença a uma mesma rede de relações, baseando-se num compromisso ou coordenação de interesses do tipo contratual.”* (p.21).

A regulação exercida por via das equipas regionais funciona muito sob esta lógica de regulação sociocomunitária em que se prevê a corresponsabilização na dinamização de várias entidades afetas, efetivadas em momentos concretos, como os encontros regionais e nacionais.

Paralelamente, no caso da DGE enquanto coordenação da Equipa Técnica, há mais uma lógica de uma regulação nacional, que ocorre através das plataformas eletrónicas, tendo na sua base a intenção de chegar às escolas dando-lhes meio e normas para ultrapassar constrangimentos, nomeadamente, tal como dito por Barroso (2018) “*Na educação, grande parte desses instrumentos é baseada em conhecimentos produzidos especificamente para exercerem um efeito de regulação, como sejam, as metas de aprendizagem, as “boas práticas”, as “plataformas eletrónicas” etc*” (p.1086).

A entrevistada considera que a atuação da DGE enquanto equipa técnica na política AFC tem tido esse enfoque: “*Portanto, neste momento, a nossa linha de ação está a ser fazer uma recolha de boas práticas das escolas... portanto, nem que seja coisas muito simples mas que possam dar ideias a outras escolas de como é que se deve fazer.*” (Anexo 3, E, p.12). No seio da equipa ainda há uma gestão de outros recursos pedagógicos importantes, nomeadamente, publicados no site AFC. Esse site funciona essencialmente como uma base de partilha, a ser consultada pelas escolas, promovendo novamente uma reflexão em torno do que deve ser feito pelas escolas no âmbito da sua autonomia. No fundo, analisando de forma atenta dar *inputs* à escola para ela trabalhar, com base no que é já feito por outras escolas a nível nacional. A gestão deste site, conta também com uma gestão dos vídeos a serem publicados, esse trabalho ocupa alguma parte do trabalho da equipa técnica. A Dr^a C refere precisamente o que a equipa faz nesse âmbito, dizendo que:

“Relativamente ao site AFC publicamos vídeos, sobre os vídeos de apresentação de boas práticas. Estas são as tais boas práticas, divulgação de boas práticas. Portanto nós identificamos práticas e depois o que fazemos é quando vão fazer a filmagem, ou quando enviamos um guião para a escola, tentamos logo mostrar à escola o que é que é importante que a escola apresente. Ou seja, realçar desde logo os aspetos que podem ser relevantes para as outras escolas e que no fundo fazem com que aquela prática seja uma boa prática.” (Anexo 3, E, p.70).

Tendo por base a afirmação supra mencionada, importa realçar o papel da Equipa Técnica como moderador ou impulsionador de práticas em rede, para quê? Para novamente, uma componente reflexiva por parte de cada escola em construir a sua identidade. No fundo, é construir um suporte base a nível nacional que possa ser adequado ao nível específico de cada escola. Nomeadamente é dito que: *“(.) e o conhecimento enformado pela reflexividade parece surgir como sendo aquele de afirmação identitária. É neste último sentido que podemos falar de um movimento do conhecimento da escola do nível nacional para o nível “local”* (Stoer & Magalhães, 2003, p.1192).

Em jeito de conclusão...

Por forma a completar o processo de investigação que essencialmente se centrava no estudo da ação da DGE enquanto coordenadora da equipa técnica no processo de monitorização da AFC, compreende-se aqui um momento reflexivo em torno de cada eixo de análise.

Nesse sentido, permite-se afirmar que os principais pontos e respostas para o primeiro eixo de análise são, respondendo à questão: Em que consiste o modelo de acompanhamento da política de autonomia e flexibilidade curricular? Este modelo de acompanhamento prevê-se como estruturado com a colaboração das várias entidades do ME, nomeadamente a DGE enquanto coordenadora da equipa técnica. Nesse sentido, esse acompanhamento versa sobretudo no apoio contínuo em termos pedagógicos, curriculares e organizacionais em função das escolhas das escolas em conformidade com os Decretos-Lei nº55/2018 e Portaria nº181/2019. Nesse sentido, a intervenção com as escolas é sobretudo valorizar uma multi-regulação de forma organizada em função das diferentes áreas de atuação. No caso particular, a dinamização de encontros nacionais e encontros regionais, de forma mais local, compreende um momento de partilha e de aprendizagem conjunta.

No que concerne ao segundo eixo de análise: Quais os mecanismos de coordenação da equipa técnica e de trabalho com as escolas? Permito-me responder, que estes mecanismos de coordenação se centram numa abordagem de apoio e de pressão por vezes do trabalho a ser feito pelas escolas. Nesse sentido, o facto de se criarem principalmente formações destinadas a docentes e diretores de escolas compreende uma atuação que permite coordenar dando as ferramentas necessárias para o trabalho a ser desenvolvido pelas escolas. No caso das equipas regionais, verifica-se uma regulação comunitária, mais próxima dos locais e do contexto com uma atuação *in loco*. No caso da equipa técnica coordenada pela DGE verifica-se uma regulação ao nível digital, nomeadamente pela criação de uma base de boas práticas a ser vista pelas escolas, funcionando também como forma de comunicação e disseminação para as escolas.

Em suma, pode concluir-se que a intervenção da DGE no trabalho com as escolas em função é completa, na medida em que consegue dar os meios necessários para as escolas trabalharem a sua autonomia. Não sugerindo uma abordagem prescritiva, mas essencialmente reguladora do processo, concentrando sempre a sua atuação nos alunos e nas necessidades destes.

CAPÍTULO III – O Estágio

1. Atividades realizadas

O presente capítulo compreende e congrega um resumo descritivo das atividades realizadas no âmbito do estágio curricular e as significativas aprendizagens retidas.

O estágio foi realizado na Direção-Geral da Educação, com horário de segunda a sexta feira das 9h-13h. Houve em alguns dias a necessidade de uma maior adequação ao fluxo de trabalho da equipa. De referir que devido à pandemia de Covid-19 a partir do dia 15 de março de 2020 o estágio ficou em situação de estágio a partir de casa, contribuindo para as tarefas sob os meios disponíveis de comunicação, com uma maior flexibilidade no horário.

Importa frisar que no início do estágio houve uma maior flexibilidade nas tarefas a desempenhar, porém ao longo do estágio foram solicitadas tarefas mais complexas, e, nesse sentido, foi realizado um plano de estágio que congregava as áreas de interesse a trabalhar com a supervisora.

Seguidamente, por forma a melhor me orientar e descrever as atividades realizadas em estágio, recorro a construção de tabelas referentes a cada mês e recorro também a tarefas desempenhadas nos respectivos meses. Posteriormente, faço um resumo breve das atividades desenvolvidas. No fim, é feita uma reflexão em torno das atividades realizadas, das aprendizagens obtidas e das dificuldades sentidas.

Tabela 2 - Atividades realizadas mês de outubro

outubro de 2019	
Atividades e tarefas desenvolvidas	Concretização em dias
1 - Leitura e análise de legislação referente à AFC	7
2 - Análise e construção de grelha de análise dos planos plurianuais de melhoria da escolas TEIP	7
3 - Acompanhamento formação líderes pedagógicos-Diretores	4

4-Vídeos e infografias AFC	3
5 - Tratamento estatístico questionários satisfação formação Lisboa, Alentejo e Norte	3

No mês de outubro do ano de 2019, estagiei num total de 10 dias, precisamente porque foi o mês de começo do estágio, no qual a maioria dos dias foi dedicado essencialmente ao trabalho de análise e reposição da informação na grelha de análise dos Planos plurianuais de melhoria das escolas TEIP. (Notas de campo 2,3,4,5,9,10,11). No entanto, foram conhecidas nestes 5 dias algumas tarefas que eventualmente me iriam acompanhar ao longo do estágio e das mais diversificadas áreas de atuação. Para além da tarefa dos TEIP, na área da AFC, desenvolvi algumas tarefas de acompanhamento de todo o processo.

Seguidamente apresenta-se um resumo de cada atividade desenvolvida no mês de outubro:

Atividade 1 - Leitura e análise de legislação referente AFC

Esta atividade compreendeu o ponto de partida para o entendimento de todo o trabalho desenvolvido no seio da EAMDC e mais especificamente no trabalho interno da equipa técnica. Consistiu em ler e analisar cada decreto, nomeadamente o Decreto-lei nº 54/2018 e Decreto-lei nº55/2018, Portaria nº 223/223 A e Portaria nº181/2019. Foi uma atividade complementar e indispensável em todo o percurso de estágio, pois muitas vezes serviu de base e recurso de elaboração de documentos ou pareceres baseados efetivamente no que está decretado.

Atividade 2 - Análise e construção de grelha de análise dos planos plurianuais de melhoria da escolas TEIP

Foi a atividade ao qual fiquei encarregue de elaborar ao longo do estágio. Incidia na área dos TEIP - Territórios de Intervenção Prioritária que no âmbito da AFC continuavam a ter um contexto mais específico e por isso sempre necessário trabalhar nesse sentido. Cada escola TEIP tem de elaborar um Plano Plurianual de Melhoria, compreendendo (2018-2021), tendo sempre a constante melhoria e alteração. Nesse sentido, dentro da EAMDC elabora-se uma grelha de análise dos PPM's de cada agrupamento TEIP, divididos por LVT, Algarve, Centro e Alentejo com as ações de melhoria levadas a cabo, para depois serem analisadas. Servindo para perceber a sua viabilidade e alteração/adequação.

Nesse sentido, a grelha já se encontrava construída, por isso, fiquei encarregue dos AE's de LVT. Primeiramente começava por ler o PPM e com mais rigor, as ações de melhoria. Foi interessante perceber e analisar as prioridades de cada escola em diversas áreas estratégicas importantes: Gestão Curricular, Cultura de Escola e Lideranças Pedagógicas e Parcerias e Comunidade.

Cada agrupamento analisado, segundo o seu PPM, revelava as pretensões e objetivos a serem concretizados tendo em conta a especificidade de cada agrupamento e a sua autonomia.

Atividade 3 - Acompanhamento Formação Líderes Pedagógicos-Diretores

No começo de estágio esta formação estava na sua fase final - Avaliação e construção de certificados de participação. Não tendo acompanhado o processo desde início, coube-me ir acompanhando o processo na fase importante que é a avaliação. Esta formação destinava-se aos diretores de agrupamento por forma a melhorarem as suas lideranças e, adequarem-se ao desenvolvimento e construção da sua autonomia escolar. Foi essencialmente baseada no acompanhamento com a supervisora da leitura de e-mails, resposta a pedido de certificado e presença em reuniões em que se expunha os problemas existentes na plataforma de formação da DGE. Estive também nos momentos de revisão das folhas ACD e de presenças DGE.

Atividade 4 - Vídeos e infografias AFC

A análise e realização dos vídeos e infografias constituíram parte importante do

trabalho da DGE em matéria de informações a serem disponibilizadas às escolas para a construção da sua autonomia. O contributo pessoal foi, numa primeira fase, na visualização de infografias e vídeos já realizados e a sua adequação como prática de referência a ser colocada no site AFC. Posteriormente, a intervenção ficou mais rigorosa no momento em que fui pessoalmente com a supervisora acompanhar a gravação de vídeos realizados no AE de Rio Maior. Este agrupamento tem uma realidade escolar completamente diferente e que serve de base ao trabalho que pode ser desenvolvido em outros agrupamentos.

Atividade 5 - Tratamento estatístico questionários satisfação formação Lisboa, Alentejo e Norte

Esta tarefa foi realizada apenas durante este mês num curto espaço de tempo, mas que foi de extrema importância. Dado que o processo de verificação da satisfação dos participantes presentes nas reuniões constitui a base para a mudança de futuras reuniões a serem realizadas. Foi imperativo, fazer a contagem de satisfação dos participantes de cada reunião dividida em: Norte e Centro, LVT e Alentejo e Algarve e ter em consideração, especialmente as informações escritas de melhoria. (Nota de campo nº7, p.8).

Tabela 3 - Atividades realizadas no mês de novembro

novembro de 2019	
Atividades e tarefas desenvolvidas	Concretização em dias
Acompanhamento formação líderes pedagógicos(Diretores)	2
Análise e construção de grelha de análise dos planos plurianuais de melhoria da escolas TEIP	4

Vídeos e infografias AFC	4
6 - Trabalhar no relatório AFC- Relatório de acompanhamento e monitorização do ano letivo de 2018/2019	6
7 - Encontro regional LVT e atividades complementares	3

O segundo mês de estágio compreendeu um total de 17 dias em contexto de estágio, em que continuei as atividades que começaram no mês passado. No entanto, durante este mês realizei tarefas mais referentes ao processo de AFC. De seguida, aprofunda-se melhor as duas atividades novas deste mês.

Atividade 6 - Trabalhar no relatório AFC - Relatório de acompanhamento e monitorização do ano letivo de 2018/2019

Este relatório constitui o momento chave de todo o trabalho desenvolvido no ano letivo em matéria do modelo de acompanhamento com as escolas. Constituiu uma grande fonte de conhecimento para aprofundar o que era feito por parte da DGE e dos outros organismos com as escolas, a evolução e resultados obtidos (N.C 17,p.11). Dei alguns contributos na elaboração do relatório e na própria coerência do documento. Nomeadamente, algo que foi realizado para colocar no relatório foi a linha cronológica, que congregava as informações de todo o processo de acompanhamento feito com as escolas no ano letivo de 2018-2019, para isso foi necessário recorrer a documentos que continham as informações necessárias para a linha cronológica e fazer essa seleção.

Atividade 7 - Encontro regional LVT e atividades complementares

O momento de encontro regional LVT é o momento importante de todo o processo do modelo de acompanhamento por parte das equipas regionais. Nesse sentido, foi necessário no âmbito do estágio realizar atividades antes, durante e depois do encontro. Antes do respetivo encontro realizei uma pesquisa sobre os temas a serem debatidos no encontro, durante o encontro auxiliei e tive conversas informais com pessoas afetas ao

desenvolvimento do encontro. Nos dias de estágios a seguir ao encontro procedi à elaboração de um documento síntese do encontro para ser remetido superiormente.

Tabela 4 - Atividades realizadas no mês dezembro

dezembro de 2019	
Atividades e tarefas desenvolvidas	Concretização em dias
Trabalho autónomo	2
Relatório AFC - Gráficos níveis satisfação	6
Categorização das questões colocadas pelas escolas	2
8 - Visita acompanhamento vídeos práticas pedagógicas - AE Rio Maior	3
9 - Reflexões sobre ambientes educativos inovadores	7
10 - Leitura e síntese da estrutura orgânica das entidades afetas à AFC	2

No referido mês de dezembro, foram preferidos no total 17 dias de estágio nos quais houve bastantes momentos de trabalho autónomo. Para além disso, a continuação das atividades do mês anterior. A seguir apresenta-se as atividades realizadas sumariamente explicitadas.

Atividade 8 - Visita acompanhamento vídeos práticas pedagógicas - AE Rio Maior

No âmbito da realização dos vídeos de práticas de referência por parte da equipa externa de filmagens. E com base na análise das propostas de guiões das atividades, o AE

de Rio Maior pelas suas características de contexto escolar diferenciado, desenvolve momentos de ambientes educativos inovadores. Nesse sentido, a preparação e análise dos guiões fica ao encargo da coordenação da equipa técnica bem como o acompanhamento e orientação da equipa de filmagens. O que foi feito em primeiro lugar foi a retificação e análise do guião da prática pedagógica e durante a visita em função das filmagens foi sempre necessário o auxílio à equipa no foco das informações a serem retiradas. Foi importante, primeiramente, pois permitiu ir em contexto visualizar uma prática escolar diferenciada e analisar o acompanhamento que é feito por parte da equipa técnica.

Atividade 9 - Reflexões sobre ambientes educativos inovadores e comunidades de aprendizagem

Esta atividade está diretamente relacionada com a anterior. Realizei leituras inerentes à temática, bem como inclusive um documento que ainda não fora publicado: Ambientes Educativos Inovadores nas Escolas envolvidas no Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica. Permitiu conhecer contextos escolares de aplicação de ambientes educativos inovadores.

Atividade 10 - Leitura e síntese da estrutura orgânica das entidades afetas à AFC

Consistiu essencialmente mediante o modelo de acompanhamento AFC com as entidades envolvidas perceber como colaboram nas respetivas equipas, em função das competências cometidas às entidades que representam. Dessa forma, para obter uma visão mais clara do envolvimento de cada entidade foi necessário ler as leis orgânicas de cada uma e efetuar uma síntese das missões e competências e relacionar com os contributos a dar quer no âmbito da Coordenação Nacional quer nas Equipas Regionais.

Tabela 5 - Atividades realizadas no mês de janeiro

janeiro de 2020	
Atividades e tarefas desenvolvidas	Concretização em dias

Trabalho autónomo e observação do ambiente e vivências diárias na direção de serviços	3
Visualização dos vídeos de referência de práticas pedagógicas e pareceres pessoais	4
PPM's escolas TEIP	7
11 - Categorização do feedback dos agrupamentos TEIP ao modelo de acompanhamento TEIP por parte da DGE	2
12 - Formação diretores- Atualizar e associar os diretores de agrupamentos de escolas aos respetivos CFAE	5

Atividade 11 - Categorização do feedback dos agrupamentos TEIP

Referente ao trabalho desenvolvido com os TEIP, e tendo em conta o modelo de acompanhamento que é feito com as escolas TEIP dado o seu contexto específico por parte da DGE, esse modelo de acompanhamento foi avaliado pelos TEIP na qual foi agrupado num documento informativo contendo: Aspectos positivos, aspectos a melhorar e contributos para o modelo de acompanhamento.

Foi necessário ler os três pontos e todas as opiniões das escolas e agrupá-las uniformemente por categorias por forma a melhor clarificar os próximos passos a serem dados. Não só a tarefa em si foi importante, na medida em que permitiu conhecer a perspetiva dos agrupamentos naquele que está a ser o trabalho feito pela equipa de acompanhamento, como o pensar em categorias afetas ao *feedback* que sem dúvida agrupa melhor toda a informação e torna-a mais simplificada.” (N.C n°57, p.28).

Atividade 12 - Formação diretores- Atualizar e associar os diretores de agrupamentos de escolas aos respetivos CFAE

Esta foi uma tarefa conjunta e bastante morosa em todo o processo de planeamento da segunda fase da formação de líderes pedagógicos. Conjuntamente com a supervisora, fizemos o trabalho de associar os diretores e agrupamentos de escolas aos

respetivos CFAE. É um trabalho moroso, pois são muitas escolas e por vezes alguns dados encontram-se em falta. Este trabalho servia para o seminário de nível II a realizar reunir os dados dos diretores por cada turma para facilitar o trabalho e depois envio de links de acesso a inscrição no respetivo seminário.”(N.C 64, p.48). No fundo, foi uma tarefa que ocupou bastante dias durante o mês de janeiro, por ser de extrema urgência.

Tabela 6 - Atividades realizadas no mês de fevereiro

fevereiro de 2020	
Atividades e tarefas desenvolvidas	Concretização em dias
Criação de informação para infografia com base no decreto-lei nº55	2
Formação diretores	2
Grelha ação de melhoria escolas TEIP	6
13 - Identificação e elaboração de um formulário de identificação de práticas de referência	3
14 - Elaboração documento orientador Internalização das políticas educativas- PLA Makerspaces	6
15 - Reorganização dos dados na base de dados referente as reuniões TEIP	2

Atividade 13 - Identificação e elaboração de um formulário de identificação de práticas de referência

A supervisora tem na sua alçada a criação de recursos de trabalho também para a aplicabilidade do trabalho concreto das equipas regionais. Nesse sentido, pretendia-se a criação de um formulário/guião de orientação para ser utilizado por parte das equipas regionais no contexto escolar na identificação de práticas de referência.

Nesse sentido, foi por mim criado um esboço de guião de registo de práticas com base nos conhecimentos que tinha para elaborar questões orientadoras. Pedi para me enviar um *layout* base por onde me guiar, após o seu envio, fiz algumas pesquisas e com base nos conhecimentos que tinha de guiões de inquérito comecei a elaborar. No final, enviei para a supervisora”(N.C n°72, p.30)

Atividade 14 - Elaboração documento orientador Internalização das políticas educativas

Durante o mês de fevereiro ocorreu a formação de diretores, durante dois dias. Como não pude estar presente, fiquei com uma tarefa importante a meu encargo, que consistia na criação de um documento orientador e de base ao encontro no qual a supervisora iria estar presente, no que diz respeito à área da internalização de políticas educativas. Está mais centrada na educação digital e referente mais concretamente a working group on digital Education: Learning, Teaching and Assessment starting on Nesse sentido, procedi primeiro a uma pesquisa sobre o tema e elaborei o documento no qual iria trabalhar e desenvolver uma síntese das ideias mais importantes sobre o respetivo tema.

Atividade 15 - Reorganização dos dados na base de dados referente as reuniões TEIP

No momento de realização das reuniões, e nesse âmbito, foi necessário reorganizar as base de dados das reuniões, para posteriormente ser efetivada nas reuniões e elaborar o programa das reuniões, refiro precisamente “Reorganização dos dados em falta na base de dados referente as reuniões TEIP e começo da elaboração do documento do programa da reunião.” (N.C n°83, p.42)

Tabela 7 - Atividades realizadas no mês de março

março de 2020	
Atividades e tarefas desenvolvidas	Concretização em dias
16 - Elaboração de informação para visita internacional com o país de Gales	2
17 - Monitorização e check up das presenças dos diretores de agrupamentos e escolas em cada um dos encontros realizados	1
Vídeos Rio Maior	5
Trabalho autónomo	4

Atividade 16 - Elaboração de informação para visita internacional com o País de Gales sobre AFC

No âmbito da participação da supervisora numa visita do País de Gales sobre o sistema educativo português e a questão da AFC, foi necessário elaborar algum suporte teórico e explicativo base.

No seguimento dessa visita a ser realizada foi necessário o meu contributo na criação de um Tríptico AFC para ser entregue aos participantes. O tríptico tinha de ser apresentado de forma esquemática, sintética e apelativa, com base no DL n.º 55/2018, o DL n.º 54/2018, a Portaria n.º 181/2019 e o Despacho n.º 9726/2018. Para isso tive por recurso os respetivos decretos-lei, mas também o programa para perceber o que efetivamente seria pertinente ser demonstrado. Tal como dito no diário de campo “tarefa a concretizar para outro encontro com o país de gales: Autonomia e Flexibilidade Curricular – Visita Internacional, no qual me foi pedido congregar e reunir informação relevante a ter em conta sobre todos os pressupostos da AFC para serem reunidos num folheto informativo, o que mobilizou sem dúvida a minha capacidade de síntese.”(N.C n.º 84, p. 43)

Atividade 17 - Monitorização e *check up* das presenças dos diretores de agrupamentos e escolas em cada um dos encontros realizados

Esta tarefa estava interligada com os encontros regionais já realizados e consiste na verificação das presenças dos diretores dos agrupamentos. Com base nas listas de presença que me foram fornecidas pela colega diretamente responsável por esta tarefa, auxiliei na verificação das presenças e a respetiva colocação no excel pertentente. (N.C nº 84, p.43)

Tabela 8 - Atividades realizadas no mês de abril

abril de 2020	
Atividades desenvolvidas	Concretização em dias
18 - Elaboração resposta a pergunta parlamentar 1506/XIV/1 (PAN) e 1872.XIV.1ª(PCP)	2
19 - Site EstudoEmCasa: Acompanhamento de publicação de ficheiros	7
Pergunta parlamentar 1872.XIV.1ª (PCP)	2

Atividade 18 - Elaboração resposta a pergunta parlamentar

A elaboração da resposta à pergunta parlamentar foi me solicitada com alguma urgência por parte da supervisora, nomeadamente para elaborar com contributos de

resposta, com base no documento 9 princípios sobre o #EstudoEmCasa. Com base nas orientações que me foram dadas sob a forma e estrutura que teria que acompanhar o desenvolvimento de uma pergunta parlamentar e as informações sobre a recente iniciativa legislativa do #EstudoEmCasa. Nesse sentido, tive por base o decreto-lei nº14/G/2020 e o documento dos 9 Princípios orientadores para Acompanhamento dos Alunos que recorrem ao #EstudoEmCasa.

Atividade 19 - Acompanhamento publicação de ficheiro «no site #EstudoEmCasa

Durante o restante mês de abril, estive sob orientação a verificar os ficheiros publicados no site #EstudoEmCasa referentes às disciplinas de PLNM nas disciplinas de PLNM Iniciação, PLNM Intermédio, Português 7º/8º e Português 9º. Essa articulação foi feita em conjuntamente com a supervisora que me ia enviando os ficheiros finais das aulas e eu ia verificando se a publicação do referido ficheiro foi corretamente publicada.

Tabela 9 - Atividades realizadas no mês de maio

maio de 2020	
Atividades e tarefas desenvolvidas	Concretização em dias
20 - Grelha formação UAB: Avaliar as respostas dos formandos referentes ao tema 3: E-atividades de aprendizagem e avaliação digital	7
21 - Calendarização das atividades das disciplinas de Português e PLNM presentes no “EstudoEmCasa	3

Atividade 20 - Grelha formação UAB: Avaliar as respostas dos formandos referentes ao tema 3: E-atividades de aprendizagem e avaliação digital

Esta tarefa surgiu no âmbito da realização de uma formação que ficou a dever-se sobretudo à pandemia e à necessidade de se ensinar online. Nesse sentido, a formação era para a docência digital em rede, com base na ideia de desenvolver nos docentes competências de educação e comunicação online. Para isso, primeiramente foi necessário inteirar-me sobre os temas e roteiros das das respetivas sessões de formação e o documento da estrutura do curso. A avaliação de cada tema estava ao encargo sobretudo da formadora, ao qual eu auxiliei na verificação dos contributos dos formandos no respectivo tema e associação de uma nota qualitativa que iria colocar na grelha de avaliação do curso UAB.

Atividade 21 - Calendarização das atividades das disciplinas de Português e PLNM presentes no #EstudoEmCasa

Paralelamente ao que já tinha sido anteriormente feito, da monitorização dos ficheiros presentes no site #EstudoEmCasa foi necessário, em outro ponto, fazer a calendarização das atividades das disciplinas referentes. Na qual fiz a calendarização em formato excel das aulas do #EstudoEmCasa já emitidas e das que ainda seriam emitidas relativas às disciplinas de Português 7º/8º anos, Português 9º ano e PLNM iniciação e intermédio. Foram-me fornecidas para dar seguimento à tarefa as grelhas com os temas das aulas para respetivamente associar as datas em que foram emitidas. Para isso, sob orientação, recorri ao site <https://www.rtp.pt/play/estudoemcasa/horarios> para verificar os dias da semana em que são emitidas e associar as datas, tendo em conta os feriados. Para isso, recorri à criação de uma tabela com a indicação do nº de aula, data de emissão e tema da aula. Posteriormente a esta tarefa, foi no mesmo sentido, necessário aceder a <https://estudoemcasa.dge.mec.pt/> e verificar os documentos publicados.

Tabela 10 - Atividades realizadas no mês de junho

junho de 2020	
Atividades e tarefas desenvolvidas	Concretização em dias

22 - Ciberescola - Relatório anual de atividades 2019/2020- Realização síntese	4
23 - Blended learning in school education- Síntese documentos	5
24- Excellent Portuguese language lessons- Contributos de resposta	1

Atividade 22 - Ciberescola - Relatório anual de atividades 2019/2020 - Realização síntese

No âmbito de uma das áreas de trabalho afetas à supervisora, ser a área do PLNM. Esta atividade pertencente ao grupo PLNM, sobre tema os cursos PLNM por videoconferência no ensino básico. Foi-me enviado por parte da supervisora, o relatório anual da Ciberescola da língua portuguesa na qual tive de fazer uma análise e breve síntese para ser enviada. O que fiz foi ressaltar os aspectos mais importantes do relatório e na qual essa análise do respetivo Relatório anual de atividades do projeto ciberescola da Língua Portuguesa - cursos PLNM compreende uma ação de caminharmos cada vez mais para uma escola mais inclusiva. É um relatório claro e que nos permite ter uma visão completa do projeto do seu alcance e limitações. Permite igualmente aceder aos manuais, o que considero vantajoso. São descritas as atividades e resultados obtidos tanto em nível da pontualidade como da avaliação, ressalto no entanto, que poderia haver uma maior descrição dos dados obtidos.

Atividade 23 - Blended learning in school education

A análise do relatório Blended learning in school education: Guidelines for the start of the academic year 2020/2021 na qual era feita uma sumarização sobre a reconfiguração da educação nesta situação de emergência. Nesse sentido, foi me pedido que mediante a análise do relatório podia salientar, sinteticamente, 3 ou 4 aspetos mais relevantes que poderiam ser considerados como um aprofundamento do nosso Roteiro

EAD. Recorri ao roteiro EAD e tentei fazer ligação entre os aspetos mais importantes de ambos os documentos, por forma a reunir a informação conjunta mais importante.

Atividade 24 - Excellent Portuguese language lessons- Contributos de resposta

Referente ainda à Ciberescola da língua portuguesa, a supervisora recebeu um email de uma aluna com dúvidas sobre a continuidade das emissões do estudo em casa e se haveria outra forma futura de continuar a aprender português. Reencaminhando-me o e-mail, tive de elaborar contributos de resposta.

2. Reflexão das atividades do estágio

O momento mais importante da realização de um estágio, talvez seja o momento de reflexão em torno das atividades realizadas. Sempre foi por minha ambição estagiar na DGE, ter a primeira experiência de vivenciar diariamente o trabalho que é desenvolvido. Confrontar-me com o imprevisto, aprender e desafiar-me foram os objetivos iniciais.

A etapa de começo do estágio foi invariavelmente confusa, no entanto o acompanhamento que me foi dado foi indispensável e constitui no suporte base para o desenvolvimento de todas as atividades. De referir que, as atividades foram todas numa perspectiva de trabalho conjunto com a supervisora, numa base de articulação com o trabalho diário e premente da supervisora, no âmbito do seu trabalho no seio da equipa técnica e em outras áreas importantes aos quais estava afeta como o PLNM e projetos advindos dessa área. Por outro lado, em muitos momentos foi necessário o contributo no trabalho mais específico da área dos TEIP. Esta presença em vários momentos cruciais do trabalho da DGE permitiram-me conhecer uma realidade mais abrangente e não limitativa a uma área de atuação. Nomeadamente em conversas informais com a supervisora ficou determinado o meu interesse em participar em várias tarefas diversificadas, ainda que o meu interesse fosse maior na área AFC. Considero e tenho em conta que se não tivesse tido a oportunidade de conhecer as tarefas aliadas a cada área, sem dúvida o meu objetivo inicial do estágio teria ficado aquém do expectável.

Tendo em conta e sempre presente o meu gosto particular por políticas educativas, administração da educação e currículo escolar o estágio na DGE e a colaboração em tarefas por eles intervencionadas permitiram-me relacionar o teórico com a prática, ainda que no contexto de estagiária.

Todavia, devido à complexidade e responsabilidade de algumas tarefas, muitas vezes me desafiei e tive de reorganizar o meu pensamento. Para além de recorrer às pessoas com conhecimento e pertencentes à organização por forma a completar a tarefa. Para além disso, diversas vezes fiz pesquisa de conhecimento própria para a consecução das tarefas. O facto de ter realizado todas as tarefas que me foram propostas, independentemente se parecessem aparentemente menos ricas, tornaram todo o estágio mais interessante. Precisamente porque cada vez mais considero que em todos os simples momentos estamos a aprender. Não fosse eu, uma futura profissional de educação, e a

educação em qualquer circunstância se constitui sem dúvida, um ponto fulcral de apropriação de conhecimento. Esse desafio constante foi aliado também à motivação que acompanhou o desenvolvimento das tarefas que foram servindo o desenvolvimento de todo o meu estágio e ao qual eu fiquei encarregue praticamente na totalidade dos dias. Aliado a isso, foram surgindo tarefas mais pontuais que me permitiam um distanciamento da rotina e desenvolvimento de outras competências importantes.

De forma geral, fui desenvolvendo competências importantes ao longo de cada tarefa que me era atribuída, de cada conversa, de cada momento que intervi e de cada observação que estabeleci. Fazendo um paralelismo com a descrição das atividades que descrevi acima, posso refletir que uma das competências que mais foi desenvolvida foi a da capacidade de organização. Nomeadamente, no momento de elaboração de uma pergunta parlamentar foi necessária alguma organização e capacidade de síntese e algum critério linguístico. Por outro lado, num parecer pessoal sobre práticas de referência pedagógica foi necessário recorrer uma visão própria das ciências da educação, o sentido crítico que desenvolvi durante o curso e pude mais concretamente aplicar na elaboração destes pareceres em contexto. Para além das supramencionadas, foi necessário desenvolver igualmente uma capacidade de gerir o imprevisto, algo bastante recorrente no trabalho diário da DGE e que muitas vezes acompanhou o desenvolvimento das minhas tarefas. Ou seja, muitas vezes tive de suspender a realização de uma tarefa em detrimento da realização mais urgente de outra.

Referindo igualmente o momento em que as tarefas passaram a ser desenvolvidas em casa, foi necessária uma grande capacidade de adaptação pois as tarefas em estágio passaram a ser realizadas à distância. Consequentemente, as tarefas foram realizadas em permanente articulação com a supervisora e privilegiando os meios de comunicação utilizados até então, mas com mais expressão neste momento.

Considerações Finais

Finalizando o relatório de estágio, que congrega o meu percurso de há um ano enquanto estagiária na DGE, nestas considerações finais, procedo a uma sumarização das ideias chave em torno das aprendizagens que obtive e das principais conclusões que retirei.

Começando pela experiência enquanto estagiária posso afirmar que foi sem dúvida a experiência mais enriquecedora vivenciada até ao momento. Tinha como pretensão estagiar na DGE e conhecer a realidade de trabalho pedagógico e de acompanhamento do trabalho das escolas. Nesse sentido, foi crucial ter ficado integrada na EAMDC e poder acompanhar diariamente a supervisora, no âmbito do seu trabalho da equipa técnica. Diria que foi um dois em um, foi um estágio em que através da supervisão e trabalho da supervisora consegui ter uma perceção mais real, e pude aprofundar o tema proposto de investigação na prática. Para além disso, reforço também o facto de não ter realizado apenas tarefas referentes à AFC, mas também em outros domínios, tais como, nos momentos de trabalho que foram desenvolvidos, por exemplo, no âmbito dos TEIP. Essa multiplicidade de tarefas que me foram propostas levaram a um desenvolvimento de aprendizagens em torno dos conhecimentos que havia adquirido na licenciatura. Foi um consolidar de conhecimento, nomeadamente obtido nas unidades curriculares de política da educação e desenvolvimento curricular.

No projeto de investigação, tinha por objetivo compreender o papel da DGE enquanto coordenadora da equipa técnica na política de AFC, percebendo quais os mecanismos de acompanhamento que eram desenvolvidos com as escolas. Para tal, foi necessária a captação de notas de campo do trabalho diário que me forneceu as informações necessárias, complementadas com a entrevista. A pesquisa permitiu constatar a existência de um trabalho permanente com as escolas, coordenado pela equipa técnica e para uma intervenção de proximidade com as equipas regionais, uma das quais coordenada pela DGE. A intervenção no domínio organizacional, pedagógico e curricular, valorizando os percursos das escolas e privilegiando o trabalho em rede e o estabelecimento de boas práticas como base de referência, dá-se através de duas ações: pressão e apoio.

Em conclusão, foi uma experiência em que mobilizei os conhecimentos desenvolvidos na licenciatura que apliquei no desenvolvimento das tarefas propostas e na

realização do projeto de investigação. Foi um ano desafiante, com muitas aprendizagens que levo para a vida pessoal e profissional.

Referências Bibliográficas

Afonso, A. (2003). Estado, globalização e políticas educacionais: elementos para uma agenda de investigação. *Revista Brasileira de Educação*, 22, 35-46.

Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782003000100005&script=sci_abstract&tlng=pt

Afonso, N. (2014). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Amado, J. (2014). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Azevedo, J. (2007). A autonomia das escolas e a regulação sócio-comunitária da educação. Encontros dos Jerónimos Estado Garantia: O estado do Séc. XXI? Lisboa, Portugal, 13 de Janeiro, 2007.

Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/3078>

Ball, S. (1993). What is policy? Texts, trajectories and toolboxes. *The Australian Journal of Education Studies*, 13(2), 10-17.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/249913509_What_Is_Policy_Texts_Trajectories_and_Toolboxes

Barroso, J. & Natércio, A. (2011). *Políticas Educativas: Mobilização de conhecimento e modos de regulação*. V.N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Barroso, J. (1996). *O estudo da autonomia da escola: Da autonomia decretada à autonomia construída*. Porto: Porto Editora.

Barroso, J. (1999). Regulação e autonomia da escola pública: O papel do estado, dos professores e dos pais. *Revista do Instituto de Inovação Educacional*, 12(3), 9-33.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/323779504_BARROSO_Joao_1999_Regulacao_e_autonomia_da_escola_publica_o_papel_do_Estado_dos_professores_e_dos_pais_In_Inovacao_Revista_do_Instituto_de_Inovacao_Educacional_vol12_n3_1999_pp_9-33

Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas: uma ficção necessária. *Revista portuguesa de educação*,17(2),49-83.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37417203.pdf>

Barroso, J. (2005). O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. *Educação & Sociedade. Educ. Soc.*,26 (92),3-27.

Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302005000300002&script=sci_abstract&tlng=pt

Barroso, J. (2018). A transversalidade das regulações em educação: modelo de análise para o estudo das políticas educativas em Portugal. *Educação & Sociedade*, 39(145), 1075-1097.

Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/330310251_Barroso_Joao_2018_A_transversalidade_das_regulacoes_em_educacao_Modelo_de_analise_para_o_estudo_das_politicas_educativas_em_Portugal

Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP.

Bogdan, R. & Biklen, S.(2013). *Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. São Paulo: Elsevier Editora Ltda.

Formosinho, J & Machado, J. (2013). A regulação da educação em Portugal: do Estado Novo à democracia. *Educação: Temas e Problemas. Educação: Temas e Problemas*, (13), 27-40.

Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16515/4/12-28-1-SM.pdf>

Handy, C. (1985). *The Goods of Management. The Changing Work of Organizations*, New York: Oxford University Press.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1972). *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice-Hall.

Lima, R. (2005). Estrutura e dinâmica das organizações (escolares). *Revista Iberoamericana de Educación*, 36(8), 1-11.

Disponível em: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1024Lima.PDF>

Machado, J., & Matias Alves, J. (2017). *Equidade e Justiça em Educação: Desafios da escola bem-sucedida com todos*. Porto: Universidade Católica Editora: Porto.

Morgado, J. (2003). Projeto Curricular e Autonomia da Escola: possibilidades e constrangimentos. *Revista Galego Portuguesa de Psicologia e Educación*, 10(8), 1-10.

Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/61900377.pdf>

Morgado, J. C. & Martins, F. B. (2008). Projeto Curricular: Mudança de práticas ou oportunidade perdida. *Revista de Estudos Curriculares*, 6(1), 3-19.

Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8620>

Palmeirão, C., & Alves, J. M. (2017). *Construir a autonomia e a flexibilização curricular*. Porto: Universidade Católica Editora: Porto.

Disponível em:

http://www.uceditora.ucp.pt/resources/Documentos/UCEditora/PDF%20Livros/Porto/Construir%20a%20autonomia_completo.pdf

Palmeirão, C., & Alves, M. (2016). *Promoção do Sucesso Educativo: Estratégias de Inclusão, Inovação e Melhoria—Conhecimento, formação e ação*. Porto: Universidade Católica Editora.

Disponível em: http://www.uceditora.ucp.pt/resources/Documentos/UCEditora/PDF%20Livros/Porto/E-Book_Promo%C3%A7%C3%A3o%20Do%20Sucesso_Final.pdf

Palmeirão, C., & Alves, M. (2018). *Escola e mudança-Construindo Autonomias*. Porto: Universidade Católica Editora.

Disponível em:

<http://www.uceditora.ucp.pt/resources/Documents/UCEditora/PDF%20Livros/Porto/Escola%20e%20Mudanca.pdf>

Roldão, M. & Almeida, S. (2018). *Gestão curricular. Para a Autonomia das escolas e professores*. Lisboa: Ministério da Educação/Direção-Geral da Educação.

Roldão, M. (2017). Currículo e aprendizagem efetiva e significativa: Eixos da Investigação curricular dos nossos dias. In A.J, *Construir a Autonomia e a Flexibilização Curricular: os desafios da escola e dos professores* (pp.15-24).

Roldão, M. C., & Almeida, S. D. (2018). *Curriculum contextualization in a network of portuguese schools: a promise or a missed opportunity*. *Estudos em Avaliação Educacional*, 29(70), 8-45.

Torres, L. L. (2005). *Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico*. *Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação*, 13(49), 435-451.

Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362005000400003&script=sci_abstract&tlng=pt

Vaz,C. & Rodrigues,M & Loureiro,A & Barbosa,I & Antunes,P. (2009).Técnicas de recolha de dados em investigação qualitativa. Universidade de Coimbra: Coimbra.

Zavareze, T. (2008). Cultura Organizacional: Uma revisão de literatura. *O portal dos psicólogos*,1-7.

Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>

Legislação Consultada

Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro. Diário da República n.º 12/2004, Série I-A. Lisboa: Assembleia da República.

Decreto-Lei n.º 14/2012 de 20 de janeiro. Diário da República n.º 15/2012, Série I. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência.

Portaria n.º 258/2012 de 28 de agosto. Diário da República n.º 166/2012, Série I. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência.

Decreto-Lei n.º 54/2012 de 6 de setembro. Diário da República n.º 173/2012, Série I. Lisboa: Assembleia da República.

Despacho n.º 9638/2018 de 15 de setembro. Diário da República n.º 198/2018, Série II. Lisboa: Educação - Direção-Geral da Educação.

Decreto-Lei n.º 54/2018 de 6 de julho. Diário da República n.º 129/2018, Série I. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 55/2018 de 6 de julho de 2018. Diário da República n.º 129/2018, Série I. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Despacho n.º 9726/2018 de 17 de setembro de 2018. Diário da República n.º 200/2018, Série II. Lisboa: Educação - Gabinete do Secretário de Estado da Educação.

Portaria n.º 181/2019 de 11 de junho. Diário da República n.º 111/2019, Série I. Lisboa: Educação.

Despacho n.º 5908/2017 de 5 de julho. Diário da República n.º 128/2017, Série II. Lisboa: Educação - Gabinete do Secretário de Estado da Educação.

Despacho n.º 6478/2017 de 26 de julho. Diário da República n.º 143/2017, Série II.
Lisboa: Educação - Gabinete do Secretário de Estado da Educação.

Documentos da DGE

Colaboradores ano letivo 2019-2020 EAMDC.

Plano de atividades 2018 DSDC.

Teses/Relatórios de Mestrado

Santos, A. (2015). *A ação da Direção-Geral da Educação na revisão e conceção das orientações curriculares para a educação pré-escolar*. Instituto de Educação, Universidade de Lisboa.

Rodrigues, D. (2016). *Cultura organizacional e regulação: um olhar a partir da Divisão da Educação Pré-Escolar e do ensino básico da Direção-Geral da Educação*. Instituto de Educação, Universidade de Lisboa.

Teiga, M. (2018). *O acompanhamento da ação educativa e a sua importância na melhoria das práticas pedagógicas*. Instituto de Educação, Universidade de Lisboa.

Teses de Doutoramento

Carvalho, Rosa (2011). *A contratualização da autonomia das escolas em Portugal*. Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa.

Lemos, V. (2014). *A influência da OCDE nas políticas públicas de educação em Portugal*. Instituto Universitário de Lisboa.

Mota, Luís (2016). *O Desafio da Metagovernança na Implementação de Políticas Públicas: (in)compatibilidades entre estilos de governação e estratégias de coordenação*

no domínio da educação e formação de adultos em Portugal. Instituto de ciências sociais e políticas, Universidade de Lisboa.

Anexos

Anexo 1- Diário de campo

N.C nº1- 21 de outubro de 2019

_____Cheguei ao local de estágio antes da hora de começar, por volta das 8:40h.

Neste primeiro dia, ainda que já tenham sido feitas as apresentações em outros momentos. Aqui foi feita uma apresentação mais detalhada a toda a equipa, e principalmente à supervisora que iria acompanhar mais de perto o desenvolvimento do meu estágio. Nesse dia, já tinha o gabinete e a secretária onde iria trabalhar num gabinete partilhado com mais quatro colegas.

Durante este dia foi feita uma aproximação e esclarecimento sobre a elaboração de memorandos e de outros documentos direcionados às chefias, mais precisamente como era feito o registo de documentos, quer de carácter interno e/ou externo. E foi-me dito que a elaboração de documentos são sempre feitos não do subdiretor geral para os membros, mas numa transmissão das tarefas aos respectivos diretores de serviço que posteriormente recorrem aos outros membros. Foi realizada a leituras de planos de ação.

Na parte final da manhã, procedi à leitura da Portaria nº181/2019. Esta portaria 181/2019 define os termos e as condições em que as escolas, no âmbito da autonomia e flexibilidade curricular, podem implementar uma gestão superior a 25 % das matrizes curriculares-base das ofertas educativas e formativas dos ensinos básico e secundário.

N.C nº 2- 22 de outubro de 2019

Neste segundo dia, foi-me inculcada a minha primeira tarefa digamos assim, na qual me foi fornecido os planos plurianuais de melhoria das escolas TEIP da região Lisboa e Vale do Tejo (LVT), e a respetiva grelha já anteriormente trabalhada por colegas. Consiste essencialmente com base nos blocos da grelha, ir preenchendo as informações congregadas no respectivo relatório, no que diz respeito, ao ponto das ações de melhoria

elaboradas por cada agrupamento. Procedi à leitura do respetivo PPM de um AE , e só depois comecei a transferir a informação para a respetiva grelha de análise.

N.C nº 3- 23 de outubro de 2019

No terceiro dia, mediante, a tarefa que me tinha sido inculcada no dia anterior, e que iria acompanhar grande parte do meu trabalho na DGE. Foi um dia de continuação no meio dos PPM das escolas TEIP. Onde procedi à leitura do PPM relativo a outro AE. Para além deste trabalho, foi destinado um momento para a explicação da estrutura interna da DGE por parte da supervisora.

N.C nº 4- 24 de outubro de 2019 25 de outubro de 2019

Nestes dois dias estive novamente dedicada à leitura dos PPM's.

N.C nº 5- 28 de outubro de 2019

Este dia foi essencialmente de acompanhamento do trabalho com a supervisora, com recurso à verificação de e-mails. Outro momento dedicado à reunião com Dr^a C, chefe de equipa sobre problemas existentes na formação de diretores.

No final da manhã dediquei-me à leitura do plano de atividades da coordenação nacional. A supervisora chamou-me ao seu gabinete e estivemos num momento dedicado à explicação sobre projeto-PEPA- Projeto escolas piloto-alemão.

Houve ainda espaço para uma reunião com equipa externa de filmagens sobre vídeos a realizar em AE's com práticas educativas inovadoras para colocação no site AFC. Posteriormente foi realizada internamente uma reunião curta sobre os temas a identificar para a realização dos vídeos.

N.C nº 6- 29 de outubro de 2019

Tratamento estatístico questionários satisfação formação Lisboa, Alentejo e Norte.

N.C nº7- 30 de outubro de 2019

Cheguei à DGE por volta das 9h, e após cumprimentar todas as colegas já presentes na DSDC. Dirigi-me ao meu gabinete e comecei a preparar o meu local de trabalho. Foi um

dia no qual o foco foi direcionado para a formação de diretores com a supervisora. Mais tarde decidi dirigir-me ao encontro da minha colega de gabinete, Dr^a F, para me informar acerca do projeto com o qual ela estava a trabalhar.

N.C nº 8- 31 de outubro de 2019

Este dia foi novamente dedicado à análise de outro PPM de outro AE.

N.C nº 9- 4 de novembro de 2019

Cheguei à DGE às 9h, após ligar o computador já sabia que iria estar a trabalhar nos PPM's.

N.C nº 10- 5 de novembro de 2019

Leitura e grelha e análise PPM's de outros AE.

N.C nº11- 6 de novembro de 2019

No dia 6 de Novembro, cheguei por volta das 9h00 e dirigi-me ao meu gabinete, onde fui preparando todo o local de trabalho. A supervisora ainda não tinha chegado, nesse tempo que estive à espera e li alguns documentos presentes na pasta referente à formação de diretores. Quando a supervisora chegou fizemos o ponto de situação do trabalho da formação de diretores na qual se respondia a alguns e-mails de pedidos de certificado.

N.C nº12- 7 de novembro de 2019

No dia 7 de Novembro, cheguei à DGE às 9h00 e dirigi-me ao gabinete da Dr^a C, chefe de equipa, para perguntar se havia mais alguma informação ou retificação a fazer no tratamento estatístico anteriormente feito. Posto isto, e com as informações devidamente esclarecidas e compreendidas, dirigi-me ao meu gabinete para retificar as grelhas de avaliação de tratamento estatístico e enviar para a Dr^a C.

N.C nº13- 8 de novembro de 2019

Neste dia cheguei à DGE e após fazer todos os processos normais de cumprimentar os presentes e ligar o computador. Procedi à verificação de e-mails e mediante ter visto o email da supervisora. Destinei o meu horário a realizar os pareceres descritivos sobre as infografias para posteriormente enviar à supervisora, no fundo para contribuir para a melhoria das mesmas. É importante notar que este exercício reflexivo permitiu-me não só questionar os termos referentes às ciências da educação e a sua correção e adequação a todos os públicos por quem iria ser vista a infografia. A infografia compreende também o trabalho realizado com e para as escolas, porque nelas congrega um debruçamento sobre os temas que hoje estão em cima da mesa com a questão da AFC.

N.C nº14- 11 de novembro de 2019

Nesta manhã de segunda-feira cheguei à DGE no horário habitual, dirigi-me ao meu gabinete cumprimentei os presentes. E após ligar o computador, procedi à verificação das escolas TEIP que ainda não tinham iniciado o questionário, por indicação da chefe de equipa Dr^a C. Procedendo posteriormente à sua descrição.

Noutro momento voltei à grelha de ações de melhoria das escolas TEIP na qual me debrucei sobre a análise do PPM. No entanto, a supervisora convocou uma reunião sobre a formação de diretores, na qual compareceram todas as intervenientes da equipa técnica direcionadas para este trabalho. Nesta reunião foi dada a indicação para serem verificadas as turmas e nomes dos formandos.

N.C nº 15- 12 de novembro de 2019

No presente dia cheguei à DGE às 9h00 e como sempre dirigi-me ao gabinete e após ligar o computador, já sabia as indicações que tinha por parte da supervisora Dr^a C. Era o dia de começar a trabalhar no relatório AFC- Relatório de acompanhamento e monitorização do ano letivo de 2018/2019.

Para isso, a primeira coisa que fiz foi fazer a leitura da entrevista POCH para ser incluída no relatório. Para além disso, foi necessário verificar os dados quantitativos e qualitativos presentes no relatório.

N.C nº 16- 13 de novembro de 2019

Nesta manhã dediquei-me novamente ao relatório AFC, na qual pude dar alguns contributos. O relatório conta com a intervenção das várias entidades do ME. Chegado a DGE mantive uma curta conversa com a supervisora na qual definimos e conversamos sobre o relatório. Este relatório constitui o momento chave de todo o trabalho desenvolvido no ano letivo em matéria do modelo de acompanhamento com as escolas. Constituiu uma grande fonte de conhecimento para aprofundar o que era feito por parte da DGE e dos outros organismos com as escolas, a evolução e resultados obtidos.

N.C nº 17- 14 de novembro de 2019

Neste dia seria o dia do lanche do departamento DSDC, ao qual cada pessoa levou um aperitivo. De manhã com o que trouxe para o lanche e falei com a secretária que me encaminhou para onde iríamos guardar. A DSDC é um dos poucos departamentos da DGE que realiza lances e convívios ocasionais com o intuito de reunir e até desenvolver alguma motivação dos colaboradores. No entanto, logicamente está aberto à comparência de qualquer membro da DGE.

No entanto, de manhã debruçei-me sobre a realização de uma linha cronológica para ser inserida no relatório da AFC. A linha cronológica foi-me proposta pela supervisora e que serviria de suporte visual no relatório para facilitar a compreensão de todo o processo de acompanhamento levado a cabo no ano letivo 2018/2019. Nesse momento, recorri várias vezes aos documentos e calendarizações por forma a primeiramente organizar a informação e pensar igualmente no layout a ser utilizado. No final da manhã, falei com a supervisora sobre a forma como estaria a pensar a linha cronológica.

N.C nº 18- 15 de novembro de 2019

Nesta manhã de sexta-feira acompanhei a supervisora no seu trabalho diário, portanto estive a maior parte do tempo no seu gabinete a auxiliá-la nas tarefas diárias. Nesse sentido, estivemos conjuntamente a responder a e-mails do projeto PEPA.

N.C nº 19- 18 de novembro de 2019

Nesta manhã de segunda feira, cheguei à DGE às 8h50, dirigi-me ao gabinete e após cumprimentar as colegas presentes, fui para o gabinete da supervisora. Onde estivemos empenhadas na construção da linha cronológica e algumas informações a acrescentar no relatório. Posteriormente e como tinha de se colocar no relatório AFC a produção estatística, estive juntamente com a colega Dr^a TC na construção e tratamento estatístico a contemplar no relatório AFC. Este tratamento estatístico consistiu sobre a formação de diretores por categorias, sendo 4 seminários ao todo. Feito este trabalho, foi enviado um e-mail para as restantes colegas que estavam igualmente a trabalhar na formação de diretores. De seguida, estive a ver novamente o relatório com a Dr^a C.

Na última parte da manhã dediquei-me novamente à atualização da grelha da escolas TEIP.

N.C nº 20- 19 de novembro de 2019

Cheguei à DGE às 8h30, a supervisora já se encontrava presente, após cumprimentar os presentes, dirigi-me para falar com a supervisora. Nesse momento tivemos uma conversa informal sobre a formação de líderes pedagógicos e algumas explicações da sua parte sobre as folhas ACD e as folhas DGE inerentes ao processo de formação.

Permaneci juntamente com a supervisora no seu trabalho diário, na qual estivemos a ver o relatório de avaliação do programa nacional de promoção do sucesso escolar, e tecemos algumas conversas sobre o apoio ao combate e insucesso e abandono escolar. De seguida, a supervisora tinha programado como integrante da equipa técnica AFC, a gestão dos emails da formação dos líderes pedagógicos, debruçamo-nos então nos seminários de nível I e nível II e no envio dos certificados, com conhecimento para as colegas da equipa técnica que realizaram os certificados da formação para estes confirmarem. Posto isto, foi necessário o envio do link para inscrição na formação na plataforma de formação da DGE.

Posteriormente a isso, foi necessário fazer a verificação dos links na plataforma de formação da DGE, por forma a evitar erros precocemente.

Neste momento, a supervisora recebeu uma chamada para o seu número de gabinete por parte da Sub-diretora, para esta se dirigir ao gabinete desta para uma reunião.

Pude igualmente ter o privilégio de conhecer a subdiretora e de poder comparecer na reunião que se debatia sobre a intervenção do Ministro da Educação em matéria do abandono e sucesso escolar, que se focava em 4 pontos essenciais: 1. Os desafios: reduzir a retenção e abandono; Educação de qualidade para todos, Escola cidadã democrática e intercultural. 2. Políticas, 3. de que modo? Informação contingencial; Reforço/incentivo ao acesso ao ensino superior; 4. Cooperação europeia: Referencial europeu para a escolaridade obrigatória; Espaço comum europeu.

Depois da reunião, descemos novamente ao departamento DSDC e dirigi-me ao gabinete para dar por terminada a manhã.

N.C nº 21- 20 de novembro de 2019

Cheguei ao local de estágio às 9h00, dirigi-me ao gabinete e após ligar o computador defini como primeira tarefa a finalização da linha cronológica, nomeadamente no processo de acrescentar mais atividades à linha cronológica.

Essa atividade ficou finalizada e procedi seguidamente à marcação junto do secretariado de uma sala para reunião a ser realizada com as colegas sob título das infografias de boas práticas a serem colocadas no site AFC. Após marcação junto do secretariado, procedi ao envio por email às colegas. Nesse sentido, foi-me pedido que procurasse vídeos de boas práticas de outros sistemas educativos por forma a basear o nosso trabalho com algum conhecimento e pesquisa.

Nesta manhã recebi igualmente e-mails explicativos sobre a formação de diretores de alguns problemas na plataforma de formação da DGE. A manhã terminou precisamente com a leitura dos emails supramencionados.

N.C nº 22- 21 de novembro de 2019

Cheguei à DGE às 8h40 após preparar o ambiente de trabalho, fui verificar o e-mail no qual tinha trocas de emails entre a equipa sobre as anomalias da plataforma da DGE e orientações por parte da coordenadora. Após me inteirar da informação dos e-mails, tive como intenção procurar novamente vídeos de sistemas educativos internacionais como base suporte para a reunião a ser realizada com as colegas.

Após isso, realizei uma leitura de textos sobre inclusão. No mesmo dia recebi o

email convidativo por parte da supervisora para estar presente nas reuniões Regionais 2019.

Recebi um email com proposta de trabalho a ser realizada referente aos vídeos e infografias a serem disponibilizadas no site AFC, na qual seria uma análise dos guiões das atividades a serem presentes nos vídeos, tendo em conta a análise dos guiões. Essa análise tendo em conta os seguintes aspectos: identificação do tema central; identificação dos aspetos que podem ser considerados como uma prática de referência a ter em conta para ser considerada uma partilha ser feita com outras escolas. Debrucei-me de forma geral na leitura dos respetivos guiões.

N.C nº 23- 22 de novembro de 2019

Cheguei à DGE às 8h40, dirigi-me ao gabinete e perto das 9h fui chamada juntamente com as minhas colegas de gabinete por parte da supervisora a ter uma reunião no âmbito da formação de professores. Na qual se afirmou um momento de partilha de problemas e soluções e definição e distribuição de trabalho.

Posteriormente, fiquei juntamente com a supervisora no seu gabinete onde houve espaço para uma conversa sobre a realização dos registos de assiduidade.

Após confirmar com a supervisora a tarefa que ontem me tinha sido proposta, debrucei-me já no meu gabinete na leitura aprofundada dos guiões das escolas na qual se propunham a atividades desenvolvidas no seio da sua autonomia, funcionando como uma prática de referência para outras escolas. O desafio reside principalmente no questionamento e viabilidade das iniciativas e da sua respetiva articulação ou não com as aprendizagens essenciais e o perfil dos alunos.

Durante a manhã estive a ler e-mails sobre a formação de professores, nomeadamente alguns erros da plataforma da DGE.

N.C nº 24- 25 de novembro de 2019

Chegando ao local de estágio às 9h00 procedi como nos anteriores dias à definição do que seria o meu dia de trabalho. Como ainda estava pendente a tarefa dos guiões e tendia a alguma urgência. Retomei novamente a essa tarefa, comecei por ver o que já tinha feito e retomei onde tinha parado, por forma a elaborar algumas ilações e críticas a serem feitas aos guiões e possíveis vídeos com o intuito de amanhã na reunião com as colegas expor as minhas ideias.

N.C nº 25- 26 de novembro de 2019

Neste dia cheguei à DGE novamente às 9h00 e fui diretamente falar com a supervisora sobre a reunião que teria lugar às 11h. A reunião consistia numa reunião interna para definição e questionamento dos guiões sob a sua viabilidade pedagógica e criteriosa como sendo referência de práticas de referência. Esta reunião era fundamental como forma de seleção para só depois enviar à equipa externa de gravações.

Até essa hora estive individualmente a rever os vídeos e as críticas elaboradas. Finalizando essa parte, enviei por email a análise que fizera dos guiões para a supervisora antes mesmo da reunião.

Perto da hora da reunião a supervisora foi me chamar ao gabinete para nos dirigirmos ao local da reunião que seria noutra departamento, na sala de formação. A reunião começou com uma opinião sobre os guiões.

N.C nº 26- 27 de novembro de 2019

Hoje, dia 27, seria o dia do encontro regional de LVT a ser realizado numa escola. Nesse sentido, cheguei mais cedo à DGE e fui de imediato ter com a supervisora. Este encontro versou sobretudo com uma primeira intervenção de um membro do governo destacando as prioridades educativas. Posteriormente o momento foi dedicado ao acompanhamento e monitorização, com balanço por parte da DGE, nomeadamente no que concerne ao papel das equipas Regionais. Para além de demonstrarem o plano de acompanhamento do ano letivo 2019/2020. Na parte final a apresentação do projeto de Monitorização, Acompanhamento e Investigação em Avaliação Pedagógica (MAIA). No final do encontro foi a vez de as escolas darem o seu parecer e trocarem ideias.

N.C nº 27- 28 de novembro de 2019

Cheguei à DGE às 9h, após cumprimentar as colegas e preparar o ambiente de trabalho. Como fora o dia seguinte à realização do encontro regional LVT, e como já tinha sido falado com a supervisora e chefe de equipa a necessidade de realizar um

resumo do respetivo encontro. Nesse sentido, foquei-me na primeira parte da manhã a realizar esse resumo, que me permitiu fazer algumas reflexões interessantes para o meu estudo investigativo.

Comecei por juntar as informações que tinha recolhido através das notas de campo e com as fotografias que recolhi do encontro, bem como a análise do powerpoint de suporte. Tendo em conta algumas questões importantes com os intervenientes, as questões principais suscitadas no encontro, quer pela intervenção dos representantes do governo quer pela equipa regional. Paralelamente a isso foi necessário a análise da legislação base, nomeadamente, o Decreto-lei nº55/2018.

No final da análise e resumo dos principais momentos do encontro, tendo falado com algumas colegas que estavam a ler o relatório de estado da Educação, pedi a essa colega que me enviasse o documento para ler. Comecei por ler esse mesmo relatório.

N.C nº 28- 29 de novembro de 2019

Cheguei ao local de estágio às 9h00, procedi à verificação de emails não tendo nada. Continuei a leitura do relatório de estado da educação, na qual se destacava uma parte que dava destaque ao trabalho desenvolvido pelo AE de Rio Maior.

N.C nº 29- 02 de dezembro de 2019

Nesta manhã, após chegar a DGE e preparar o meu dia de trabalho, a primeira coisa que fiz foi enviar as notas retiradas do encontro regional LVT realizado no dia 27 de novembro à supervisora.

N.C nº 30- 03 de dezembro de 2019

Neste dia não fui no turno da manhã, por ter ido assistir a uma defesa de tese. No entanto, avisei no dia anterior à supervisora que iria no turno da tarde. Portanto, cheguei à DGE às 14h00 e após falar com a supervisora, dirigi-me ao meu gabinete para desenvolver com as colegas pertencentes à equipa técnica no desenvolvimento de ideias para os gráficos a serem colocados no relatório.

Para além disso, no final do dia ainda me debrucei novamente sobre a análise dos guiões das infografias, destacando as atividades e as aprendizagens essenciais identificadas no desenvolvimento das respetivas atividades.

N.C nº 31- 04 de dezembro de 2019

Cheguei à DGE às 9h00, comecei por verificar os emails e depois dediquei-me ao relatório e à análise e adequação dos gráficos presentes no mesmo.

N.C nº 31- 05 de dezembro de 2019

Nesta manhã, cheguei ao local de estágio às 9h00, após preparar o meu dia de trabalho. Sabia que durante estes dias o trabalho ia ser inteiramente dedicado ao relatório e por isso procedi à sua leitura de forma aprofundada. Sendo que às 11h00 a supervisora veio chamar as colegas, incluindo a mim para uma reunião sobre o ponto de situação do relatório. Nesta reunião teve lugar orientações a serem seguidas na elaboração do relatório.

Terminada a reunião, dirigi-me novamente ao gabinete com as colegas, e estive a ler e-mails referentes precisamente aos gráficos de satisfação.

N.C nº 32- 06 de dezembro de 2019

Cheguei à DGE às 9h00, dirigi-me ao gabinete cumprimentei as colegas. Tentei ligar o computador. O computador não ligava, tentei ligar para os serviços informáticos que não me atenderam. Após aguardar orientações, decidi por minha iniciativa ir trabalhar juntamente com a Dr^a TC na elaboração dos gráficos de nível de satisfação, por forma a aprender a forma como ela os elaborava e também dar o meu contributo. Após terminar este trabalho, dirigi-me ao meu gabinete e o informático perguntou-me o que se passara com o computador e levou-o para arranjo.

N.C nº 33- 09 de dezembro de 2019

Nesta manhã de segunda-feira cheguei à DGE às 9h00 e hoje a manhã ia ser dedicada aos TEIP, mediante um tarefas que me tinha sido dada por parte da chefe de equipa. Nesse sentido, debrucei-me primeiramente sobre a leitura das questões feitas pelas escolas e elaborar um quadro por categorias das dúvidas das escolas.

Posto isto, enviei à chefe de equipa essa sumarização das dúvidas das escolas, por forma a facilitar a leitura e identificação de melhorias e sugestões.

No final da manhã estive a ver os emails referente ao relatório.

N.C nº 34-10 de dezembro de 2019

Cheguei à DGE bastante cedo para ir com a supervisora ao AE Fernando Casimiro, visita de acompanhamento ao AE Fernando Casimiro, foi um dia em que estive atenta às dinâmicas da escola bem como a perceção do diretor, dos alunos e dos professores. Acompanhamos a equipa de filmagens na gravação dos vídeos de ambientes educativos inovadores.

N.C nº 35- 11 de dezembro de 2019

Cheguei à DGE e hoje fiquei encarregue de fazer uma reflexão em torno da visita e dos ambientes educativos inovadores.

Ainda estive a ler o relatório.

N. C nº 36- 12 de dezembro de 2019 ,13 de dezembro e 15 de dezembro de 2019

Cheguei ao local de estágio às 9h00, comecei por fazer a verificação de emails nomeadamente os emails referentes ao relatório e gráficos e estive com a supervisora a trabalhar precisamente nisso.

Nos outros dias foi um trabalho sempre permanente no relatório e principalmente na linha cronológica.

N.C nº37-16 de dezembro de 2019

Cheguei à DGE às 9h00 e dirigi-me ao gabinete, e hoje tinha ficado estabelecido trabalhar na análise dos PPM's. Nesse sentido, debruicei-me na leitura e sinalização de dois PPM's.

N.C nº 38- 17 de dezembro de 2019

Neste dia fiz o turno da tarde, portanto cheguei à DGE às 14h00, e hoje foi-me dada a tarefa de fazer o índice automático de todo o relatório. Tendo em conta as orientações e estrutura do relatório, procedi então à formulação do índice automático, evitando erros. Nesse sentido, a chefe de equipa ia monitorizando todo esse trabalho por forma a evitar erros. Terminado o índice, terminei o dia de estágio.

N.C nº39- 18 de dezembro de 2019

Neste dia, novamente realizei o estágio no turno da tarde, portanto cheguei à DGE às 14h00. Após cumprimentar as colegas de gabinete, liguei o computador e abri logo o documento do perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória, dado que iria trabalhar em volta precisamente deste manual. Paralelamente, fiz um resumo das atividades em torno dos ambientes educativos inovadores e comunidades de aprendizagem verificadas no caso particular do AE Fernando Casimiro. Nesse sentido, elaborei um quadro associado a cada uma das atividades dinamizadas no AE com as competências segundo o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória. Igualmente, verifiquei os emails, nomeadamente o da colega que trabalhou também nessa categorização. Este trabalho iria ser disponibilizado precisamente para a equipa de filmagens na elaboração dos vídeos de boas práticas a disponibilizar no site AFC. Após ter ido ao gabinete falar com a colega sobre este trabalho, retomei ao meu gabinete e organizei os materiais para ir embora.

N.C nº 40-19 de dezembro de 2019

Neste dia, retomei ao meu horário habitual do turno da manhã. Cheguei à DGE às 9h00 e preparei o meu ambiente de trabalho. Após ir ao encontro da supervisora, fiquei encarregue de elaborar um documento com as atribuições de cada entidade do ME ao seu trabalho desenvolvido no contexto AFC. Nomeadamente no que diz respeito à coordenação Nacional e às Equipas Regionais. Nesse sentido, e após orientação da supervisora sobre o que se pretendia, debruicei-me essencialmente na leitura da estrutura

orgânica de cada uma das entidades segundo o que ficou decretado nos decretos-leis regulamentares. Essa leitura permitiu-me uma sumarização e uma capacitação das áreas de atuação de cada entidade, por forma a melhor me relacionar com o trabalho AFC. Após a leitura, elaborei o respetivo documento e enviei para a supervisora. A elaboração deste documento permitiu ter bastante informação para relacionar com o meu projeto de investigação, por isso constituiu-se como um trabalho chave nesse sentido. Terminada a tarefa, desliguei o computador e sai da DGE.

N.C nº 41- 20 de dezembro de 2019

Cheguei à DGE às 9h00, hoje seria um dia diferente do anterior em torno das tarefas a realizar. Já não relacionado com a AFC, mas sim com os TEIP. Dada a necessidade de elaborar a grelha de análise das escolas TEIP, voltei novamente à análise dos PPM's dos Agrupamentos, nomeadamente de dois AE. Após terminar, fui falar com a supervisora sobre o trabalho a ser realizado para a semana e fiquei encarregue de fazer neste momento a atualização do relatório AFC, nesse sentido regressei ao meu gabinete e fiz esse trabalho. Após isso, desliguei o computador e desejei um bom fim de semana a todos.

N.C nº 42- 30 de dezembro de 2019

Neste dia de véspera de fim de ano novo, regressei à DGE tendo tido os dias anterior de dispensa. Cumprimentei mais calorosamente as colegas pois já não as via há algum tempo.

Poucas colegas tinham vindo neste dia e por isso dediquei a minha manhã de estágio à grelha de ações de melhoria das escolas TEIP. Após ter terminado o trabalho que tinha proposto, despedi-me desejando um bom ano às colegas presentes.

N.C nº 43- 02 de janeiro de 2020

Cheguei à DGE às 9h00, cumprimentei os colegas e dado o fluxo de pessoas e trabalho ainda diminuto. Dediquei-me novamente na primeira parte da manhã a analisar as equipas AFC. E numa segunda parte na grelha de ações de melhoria das escolas TEIP.

N.C nº 44- 03 de janeiro de 2020

Cheguei ao local de estágio às 9h00, hoje era um dia em que os colegas estavam todos empenhados na concretização de uma tarefa morosa, que necessitava a articulação com vários membros para realizarem diferentes tarefas, nesse sentido, foi verificado um movimento de recorrerem uns aos outros na realização dessas tarefas e na comunicação em códigos sobre o trabalho a realizar. A Dr^a agendou uma reunião com todos os elementos para esclarecimento de dúvidas e prosseguimento do trabalho. Por esse motivo, a manhã de estágio foi essencialmente no trabalho da análise dos PPM's e a sinalização para a grelha das escolas TEIP.

N.C nº 45- 06 de janeiro de 2020

Cheguei ao local de estágio às 9h00, primeiramente cumprimentei a supervisora e as restantes colegas que regressaram hoje de férias. Após falar com a supervisora, dirigi-me ao meu gabinete para novamente ver o vídeo de ambientes educativos inovadores. Na segunda parte dediquei o meu trabalho à leitura de legislação de suporte e da missão das entidades afetas à AFC.

N.C nº46- 07 de janeiro de 2020

Cheguei à DGE às 9h00, cumprimentei as colegas e em primeiro lugar comecei por ter uma conversa informal sobre os TEIP e os relatórios PPM, e o seu relatório final, principalmente para esclarecimento de dúvidas. Já tinham ficado estabelecido quais os grupos de trabalho, e as colegas na DGE demonstram um grande comprometimento e trabalho em grupo com qualquer colega. Por várias vezes vão ter uns com os outros para esclarecimento de dúvidas e até como forma de motivação.

Novamente, regressei ao gabinete, e tendo-me sido dito pela supervisora que já vinha ter comigo ao gabinete para começarmos a trabalhar no planeamento do internato das equipas regionais. Durante esse tempo em que aguardava pela supervisora, fui verificando os emails e confirmação dos vídeos de práticas pedagógicas da escola. Para além disso, procedi à reflexão do método de workshop a ser dinamizado pelas equipas no respetivo encontro. Até á hora de saída estive com a supervisora a trabalhar no power point do encontro.

N.C nº 47- 08 de Janeiro de 2020-9h00-13h00

Este dia cheguei ao local de estágio por volta das 9h00, dirigi-me ao meu gabinete e preparei a minha manhã de trabalho. Comecei inicialmente por fazer uma verificação dos emails, na qual aferi a recepção dos vídeos das práticas pedagógicas do AE de Rio Maior. Procedi à leitura por alto do guião do vídeo de práticas pedagógicas a ser gravado no AE de Mangualde, intitulado: “ Cuidados a ter na alimentação.”Nesse sentido, e mediante o que descrito no guião fui pesquisando os recursos a serem utilizados pelos alunos na referida atividade, sendo eles: Google Keep e Google SketchUp.

Por volta das 11h00 dirigi-me ao gabinete da supervisora por forma a acompanhar e auxiliar no trabalho a ser desenvolvido pela mesma. Esse trabalho foi com vista ao planeamento do encontro AFC a ser realizado nos dias 9 e 10 de Janeiro. Durante esse momento foi-me feito o ponto de situação do que estava feito até então e dada como tarefa acrescentar informações no powerpoint. Antes de fazer esse trabalho que me fora atribuído, fiquei com a supervisora um pouco no gabinete no qual ela me mostrou um relatório que estava a ser desenvolvido no âmbito do trabalho desenvolvido por todos os ministérios, no fundo, um relatório geral e final do ano 2019. Nesse relatório tinha obviamente uma parte dedicada à educação.

Depois, dirigi-me ao gabinete para levar a cabo a tarefa que me tinha sido proposta, no final, dirigi-me à supervisora para entregar o trabalho.

N.C nº 48 09 de Janeiro de 2020- 9:30h 13:30h

Cheguei à DGE, um pouco mais tarde que o previsto, as salas estavam praticamente vazias, pelo menos nos gabinetes onde se inserem elementos da equipa, dado, a realização em Leiria do “Encontro AFC”, ou, internato como internamente se dirigem ao mesmo. Quase todos os elementos da equipa foram a esse encontro, eu, por razões logísticas não pude comparecer, ainda que, tenha havido alguma insistência por parte da supervisora na minha comparência.

Nesse sentido, foi um dia dedicado essencialmente ao trabalho autónomo e observação constante do ambiente e vivências diárias na direção de serviços. Mantive inicialmente algumas conversas com as colegas presentes sobre o trabalho por elas desenvolvido.

Mais tarde, no meu gabinete, procedi ao ponto de situação referente ao trabalho que tinha sido desenvolvido no dia anterior e com base no que tinha ficado pendente anteriormente. Dediquei-me a esse objetivo. Nesse sentido, após ligar o computador, acedi ao meu email, onde tinha um email que tinha sido enviado ontem por parte da equipa externa de gravação de vídeos das práticas pedagógicas. O email enviado, o segundo vídeo gravado na sequência da comparência no agrupamento de escolas de Rio Maior, referente ao tema: Comunidades de Aprendizagem. Para além disso, vi o anterior vídeo enviado, denominado de “ Ambientes educativos inovadores”. Elaborei um documento com as informações e parecer pessoal, para posteriormente, assim que possível, reunir com a supervisora e outra colega no debruçamento sobre os vídeos. Voltei nesse momento, à leitura sobre o que são efetivamente comunidades de aprendizagem e o projeto respetivo.

No espaço final da manhã, dediquei-me à leitura de alguns documentos sobre a formação de diretores, ao qual, já tinha tido contato anterior, mas para maior contextualização debrucei-me sobre a sua leitura. Até porque vai ser realizado o relatório sobre a formação realizada e proceder à estruturação da próxima etapa de formação, a ser realizada brevemente.

N.C nº 49- 13 de Janeiro de 2020

Nesta manhã de segunda, cheguei ao gabinete às 8h50, após ter cumprimentado todos os presentes no departamento dirigi-me ao meu gabinete para preparar a respetiva manhã de trabalho. Após isso, e como tinha chegado já a Dr^a, dirigi-me até ao seu gabinete para falarmos sobre como tinha corrido o internato em Leiria, falou-me de como tinha corrido e referiu até que faria sentido eu ter ido. Após essa conversa, dirigi-me novamente ao meu gabinete, onde revi o que tinha feito na semana passada. Durante este tempo, foram chegando as colegas do gabinete, importante denotar que o gabinete e partilhado com cinco colegas, sendo uma delas, a minha colega de faculdade. Mas hoje presentes, apenas estavam duas, portanto estava um ambiente muito calmo. As colegas já tinham os telefones atribuídos a cada uma, com a qual mais facilmente comunicavam interna e externamente. Dada a comparência das colegas no internato, falavam acerca de itinerários e das respetivas sinalizações que tinham a fazer no âmbito da sua comparência no mesmo, nomeadamente, os ACTS e a sinalização de serviço externo.

Como a supervisora ainda não tinha chegado, orientei-me para adiantar o preenchimento da grelha das escolas TEIP relativamente aos seus PPMS. Esse trabalho, tem vindo a acompanhar todo o meu trabalho, e de certa forma, contribuindo para que conheça sempre um pouco mais da realidade de cada escola, em particular das escolas TEIP. A leitura dos respetivos PPMs. Após essa análise, decidi ligar à supervisora, por achar estranho ainda não comparecer. Estivemos a falar sobre como tinha corrido o internato e as curiosidades advindas dos dois dias, perguntou-me se já tinha terminado a tarefa da missão das entidades, pois no internato houve uma grande dificuldade das entidades afetas às equipas relacionarem as suas competências com o trabalho na AFC.

Nesse sentido, e após conversa via telefone com a supervisora, e após me ter sido dada a tarefa de terminar a missão das entidades, dirigi-me ao meu gabinete para levar a cabo o término da tarefa. Deixando em Stand by a leitura e análise do respetivo PPM. O trabalho referente à descrição e articulação das missões e atribuições das entidades, já tinha sido começado antes das férias, mas devido a alguns imprevistos não foi possível o seu término. Nesse sentido, no meu gabinete, procedi à leitura do que tinha já escrito e tendo como base a legislação procedi à articulação com o trabalho afc.

No final, depois de revisto o texto, procedi ao envio por email à supervisora do trabalho desenvolvido, para posteriormente ser colocado na pasta da equipa.

N.C nº 50- 14 de Janeiro de 2020

Cheguei à DGE um pouco depois das 9h00, após cumprimentar todos os presentes no departamento, dirigi-me ao gabinete da supervisora Dr^a C e pude constatar que ainda não se encontrava presente. Nesse sentido, dirigi-me ao meu gabinete e após cumprimentar todas as colegas presentes no gabinete, liguei o computador e organizei a manhã de trabalho.

Primeiramente verifiquei o email e acusei a receção de dois e-mails da equipa externa de filmagens sobre os vídeos de práticas pedagógicas a realizar no AE de Estarreja e Mangualde. Como era um email meramente informativo, que continha os guiões que já tinha lido, tomei nota das datas e respetivas diretrizes. Posto isto, e como no dia anterior, tinha lido por alto o PPM da escola visconde de Juromenha, procedi à sua leitura mais aprofundada e preenchimento da grelha de análise.

Durante a manhã, e como é um gabinete com seis pessoas, muitas colegas de outros gabinetes se dirigem ao gabinete para cumprimentar, esclarecer dúvidas e até mesmo desanuviar, estando a porta aberta hoje, o que facilita e revela uma certa abertura a toda

a equipa. Facilitando igualmente a partilha de informação. Vive-se um ambiente agradável e estimulante, dado que as colegas oferecem bolachas a todas as colegas.

Um momento interessante foi a recepção da chamada de uma colega, mas as outras colegas continuam focadas no seu trabalho.

Relativamente ao trabalho, terminada a leitura e sinalização, revi as oito ações de melhoria do agrupamento e a colocação na grelha de análise. Durante a tarefa, recebi o email da supervisora, que hoje não estava presente, solicitando-me a retificação da tarefa que ontem tinha realizado. Empenhei-me logo no momento da sua retificação. Por volta do 12:16, a colega afeta ao projeto Maia, em conjunto com outra colega tiram ilações sobre a ocorrência e o respetivo impacto nas escolas. Partilha de conversa interessante.

Voltei a verificar o email, e recebo um email sobre a formação de diretores líderes pedagógicos. Procedo à sua leitura e arquivo. Nesse momento, volto igualmente ao trabalho que me tinha sido pedido e envio para a supervisora, estabelecendo logo se precisa de mais alguma informação da minha parte.

N.C nº 51- 15 de Janeiro de 2020

Nesta manhã chuvosa de Janeiro, cheguei ao local de estágio por volta das 9:30h, após cumprimentar todas as colegas, dirigi-me ao meu gabinete. Liguei o computador e fiz a verificação do e-mail. Não tendo nenhum e-mail, e verificando que a supervisora não se encontrava no seu gabinete, enviei-lhe uma mensagem.

Durante esse tempo fui organizando a manhã de trabalho, e com base no trabalho elaborado no dia anterior, debrucei-me na identificação do outro PPM de outra escola TEIP a trabalhar.

Dado ainda estar a trabalhar nos PPM's de LVT, que por sinal, é onde existem mais escolas TEIP, fiz um levantamento e ponto de situação dos PPM TEIP que ainda faltavam ler e preencher. Após a respetiva sinalização, procedeu-se à leitura do PPM de outro AE, foi interessante pois este agrupamento definiu dezassete ações de melhoria, com muitos pontos interessantes.

A Dr^a C, chefe de equipa, ligou para o gabinete solicitando à colega que me informasse para ir ao seu encontro, desse modo, procedi ao seu gabinete ao qual me foi atribuída uma tarefa. Após indicações gerais da tarefa a realizar, disse que me enviava o documento excel para proceder à caracterização. Retornei ao meu gabinete, e aguardei o envio do e-mail .

Após recepção do email, procedi à sua leitura geral, e conforme indicações que me foram dadas, procedi à sua consecução. Nesse momento, foi-me dada a indicação para deixar em stand by a grelha dos PPM das escolas TEIP e proceder com mais urgência à tarefa de categorização do feedback dos agrupamentos TEIP ao modelo de acompanhamento TEIP por parte da DGE. Não só a tarefa em si foi importante, na medida, em que permitiu conhecer a perspetiva dos agrupamentos naquele que está a ser o trabalho feito pela equipa de acompanhamento, como o pensar em categorias afetas ao feedback que sem dúvida agrupa melhor toda a informação e torna-a mais simplificada. Terminada a tarefa, da qual exigiu de mim, alguma concentração, procedi ao seu envio para a Dr^a C. Após o envio, tentei ir ao encontro da Dr^a C, procurando dar resposta às minhas dúvidas sobre a elaboração de relatórios por parte dos TEIP, porém, esta encontrava-se ocupada. pelo que voltei para o meu gabinete. Muitos colegas já se encontravam a almoçar.

Durante esse tempo, recebi uma mensagem da supervisora Dr^a C, agradecendo o envio do ficheiro e pedindo que acrescentasse uma informação ao que tinha realizado anteriormente. Não tendo percebido a intenção, questioneei o que seria especificamente para fazer, dado que me foi devolvida a resposta dizendo que me explicava depois. Tentei mais uma vez ir ao encontro da Dr^a C, mas não se encontrava no gabinete, tomei nota da minha dúvida e amanhã de manhã iria ao seu encontro.

Retornei ao gabinete, e mantive uma conversa mais informal sobre os processos internos da DGE e do trabalho via casa através de VPN com a colega Dr^aF. Após estar sozinha no gabinete e todas as colegas terem ido almoçar, debrucei-me sobre a elaboração do ponto de situação e “afazeres” para o dia de amanhã. Posto isto, dei uma vista de olhos por alto na pasta partilhada, relativamente aos TEIP, por forma a encontrar alguma informação importante. Procedi à leitura do guião de acompanhamento de proximidade, que me deu informações importantes relativamente à forma como são pensadas e executados os momentos de acompanhamento por parte da DGE e os peritos externos afetos ao mesmo.

Posto isto e não tendo mais nada a fazer, desliguei o computador e fui almoçar.

N.C nº 52- 16 de Janeiro de 2020

Cheguei à DGE por volta das 9h00, no caminho para o gabinete deparei-me com a supervisora, que já estava melhor. Ao qual me disse que tinha uma reunião importante

agora e na qual não podia estar presente. Explicou-me brevemente o documento que tinha que elaborar, no entanto decidi esperar por uma explicação mais concisa.

Nesse sentido, e durante esse tempo, resolvi voltar ao trabalho de análise do PPM do AE. Durante esse tempo foram chegando colegas, que me perguntavam se estava tudo bem, dado a minha colega de curso e de estágio estar doente há já alguns dias, as colegas demonstram igualmente uma preocupação com o seu bem estar quase que diariamente. É interessante denotar toda essa partilha de um sentimento de amabilidade pelo o outro e pelo bem estar do outro.

Bom, reflexões à parte, debrucei-me inteiramente na restante análise das ações de melhoria do respetivo agrupamento. A leitura deste Plano plurianual de melhoria dada a sua particularidade extensão nas ações de melhoria, permitiu perceber as áreas nas quais o agrupamento sente mais vulnerabilidade e a relação contexto-escola tão bem denotada. No término da análise do respetivo PPM, procedi à sinalização do próximo PPM a analisar, referente ao AE Fernando Pessoa, no qual deparei-me com uma organização de relatório totalmente diferente dos demais.

N.C nº 53-20 de Janeiro de 2020

Neste dia frio de janeiro, cheguei à DGE por volta das 8:40h, cumprimentei todos os presentes. Ao chegar ao meu gabinete encontro-me com a supervisora Dr^a C, ligo o meu computador. A supervisora pergunta-me se estava bem e porque não vim na sexta.

Após esse momento, dirijo-me ao gabinete da supervisora, para me serem dadas as tarefas a executar neste dia. A supervisora deu-me conhecimento sobre a reunião que iria ocorrer hoje via skype com a embaixada de Israel, na qual iria ser debatido o anterior PAFC. Mostrou-me o documento elaborado pela embaixada de Israel, na qual afirmavam as suas intenções e demonstravam efetivamente o que queriam saber, e ainda com alguma intenção de a criação de uma estrutura independente do governo na gestão da educação.

Posteriormente, falou-me acerca do que tinha sido feito na sexta passada referente aos vídeos de práticas pedagógicas, no caso específico de Mangualde, procedeu ao envio dos emails trocados, na qual continha o guião da atividade que já tinha lido. Para além, de outro documento, referente a indicadores a monitorizar sobre as atividades referentes a práticas pedagógicas. Explicou-me qual o intuito destes indicadores e pensamos conjuntamente em outros indicadores passíveis de ser úteis. Nesse sentido, dei a liberdade de me oferecer para realizar as outras grelhas que ficaram acordadas, tendo a supervisora enviado informação para o meu email. Procedemos igualmente, ao ponto de situação do

trabalho da missão das entidades, ao qual me pediu para acrescentar algumas informações e proceder à leitura do projeto de avaliação externa da IGEC.

Dirigi-me ao meu gabinete e comecei por ler a avaliação externa realizada pela IGEC, para completar o trabalho. Este trabalho foi importante, pois sendo a AFC e a sua respetiva estrutura recentes, ficar a conhecer aprofundadamente todas as entidades afetas foi uma mais valia, para além, de sintetizar informações contidas em legislação com o trabalho a ser desenvolvido por cada uma no seio da AFC. Após retificação de toda a informação enviei a grelha em modo editável para a supervisora para consideração superior. Sendo um documento, que serviria para colocação na pasta partilhada e de acesso por toda a equipa, teria de ter algum rigor e facilidade de leitura para qualquer pessoa que precisasse daquela informação.

Tendo a leitura do projeto e da retificação das informações em falta terem demorado muito tempo, nesta fase final da manhã, dediquei-me à leitura dos emails dos vídeos e dos indicadores de monitorização das atividades com mais detalhe. Para amanhã, de manhã com mais calma proceder mais aprofundadamente aos conteúdos presentes nos mesmos.

N.C nº54- 21 de Janeiro de 2020

Neste dia de 21 de Janeiro, um dia muito frio e gélido, cheguei à DGE por volta das 9h15, após cumprimentar todos os presentes na direção. Procedi a uma visualização do documento do nº de membros afetos à equipa. Procedi à sua análise e coloquei algumas dúvidas para ir ao encontro da chefe de equipa com as minhas dúvidas. Dúvidas essas que se prendiam, com a própria estruturação e divisão dos colaboradores a cada área de atividade e quais as principais áreas. Já tendo algum contacto, ao longo deste tempo, com alguns desses projetos e atividades, mas necessitava de um maior esclarecimento superior. Estando a chefe de equipa ocupada aguardei alguns instantes no meu gabinete. De seguida fui verificar se a minha supervisora já tinha chegado e verifiquei que ainda não. Nesse sentido, procedi à verificação de e-mails, na qual estavam pendentes para hoje os e-mails referentes aos vídeos das práticas pedagógicas. Durante esse tempo, algumas colegas dirigiram-se ao gabinete para dar as saudações de bom dia e inclusive perguntarem pela colega, se já se encontrava melhor.

Começando efetivamente o trabalho que tinha ficado ontem a ser começado, li os e-mails novamente e o guião. Foi necessário, porém, procurar alguma informação acerca do respetivo AE de Mangualde, como a leitura do seu projeto educativo e algumas

informações importantes. Dado, a atividade ser desenvolvida na Academi@ Stem, procedi ao esclarecimento sobre esta. Abri igualmente as respetivas aprendizagens essenciais a serem mobilizadas na atividade descrita.

Feita essa leitura sistemática, procedi à grelha de indicadores enviada ontem pela supervisora, e referenciei indicadores importantes a monitorizar em práticas pedagógicas, nomeadamente, no que diz respeito às implicações organizações da prática e como a nível organizacional a escola se organiza. E enviei para a supervisora com o meu contributo. Nesse sentido, voltei novamente à análise do guião de Mangualde, tendo em conta, os indicadores referenciados.

Durante este tempo, a colega de gabinete, Dr^aF, estava ao telefone com uma professora de uma escola, que atualmente se encontrava a dar formação num centro de formação. Findada a conversa, dirigiu-se para mim e falou-me sobre o trabalho exímio desta professora e dos contributos desta em contexto escolar. Foi uma conversa interessante e francamente aberta sobre realidades escolares distantes do centro de Lisboa.

Mais perto das 13h00 recebi um e-mail por parte da supervisora, a dar *feedback* ao que tinha feito e enviado anteriormente, colocando algumas retificações e dando-me instruções para a análise dos vídeos de Rio Maior já realizados à luz dos critérios e indicadores por nós definidos. Dado que já se aproximava da hora de ir embora, fui ainda dar uma vista de olhos, aos respetivos vídeos, que anteriormente já tinha visto e imprimir a grelha de critérios de análise.

N.C nº 55- 22 de Janeiro de 2020

Mais um dia gélido em que chego a DGE por volta das 9h15, realmente o frio tolda-me o pensamento. Dirijo-me ao meu gabinete, as salas ainda estavam praticamente vazias, no entanto, cumprimentei os presentes. Começo por retirar os materiais e ligar o computador, a supervisora dirige-se ao meu gabinete para me cumprimentar e informa-me que tem uma reunião agora de manhã, na qual não posso comparecer. Mas que deixou no meu e-mail uma tarefa a concretizar. Nesse sentido, acedi ao e-mail e planeei como fazer a atividade proposta. Mobilizei os recursos necessários e conhecimentos e dei o meu parecer pessoal num documento elaborado sobre o assunto.

Momentos interessantes de desabafos pelos colegas acerca de alguns problemas que existem na concretização de um trabalho. Foi uma manhã na qual houve uma grande agitação no gabinete, na qual as colegas trabalhavam em grupo na escrita de um memorando, deixando alguns momentos a descontração tomar lugar. Houve igualmente

alguns telefonemas por parte da colega, no qual se mostrava muito empenhada naquela função.

Durante esse tempo, estive a terminar a tarefa, na qual foi necessário recorrer à visualização dos dois vídeos realizados no AE de Rio Maior, e tentar visualizar como se não se não entendesse nada do assunto. Esse distanciamento permitiu não só pressionar e equacionar os aspetos a melhorar para efetivamente funcionar como uma prática pedagógica a transmitir às outras escolas. É sempre uma aprendizagem enorme, colocarmo-nos do outro lado do muro, questionar e clarificar um trabalho difícilíssimo

N.C nº56- 23 de Janeiro de 2020

Neste dia de Janeiro, cheguei ao local de estágio por volta das 9h15, encontrei-me com o Drº H ao qual cumprimentei e os restantes colegas de gabinete. Já no meu gabinete, liguei o computador e fui preparando a manhã de trabalho. Pouco tempo depois, começaram a chegar as colegas do gabinete e a sentarem-se nas suas respetivas secretárias. A supervisora dirigiu-se ao nosso gabinete para falar com as colegas Drª F e Drª L sobre alguns dados importantes para o relatório de formação, dado que se se aproximava a altura da elaboração do mesmo. Mantive-me atenta a tudo o que era questionada, pois eu ainda que tivesse chegado a meio de todo o processo, elaborei alguns recursos importantes. Foi um momento em que ficaram todas mobilizadas para aquele objetivo, sempre tendo em vista final a elaboração do respetivo relatório. Findado este momento, a supervisora dirigiu-se a mim dizendo que ainda não tinha visto o documento que enviei ontem relativo aos aspetos a melhorar no vídeo do AE de Rio Maior, mas que assim que pudesse iria ler com o maior cuidado. Falamos um pouco acerca da reformulação desses vídeos onde eu manifestei os aspetos a melhorar. Disse-me que tinha uma reunião agora de manhã, à qual eu perguntei se poderia estar presente, ao qual me foi dito que poderia tentar ver junto da Drª C, explicou-me brevemente em que consistia a reunião por forma a ficar contextualizada. Questionou-me nesse momento se teria alguma tarefa pendente para realizar nesta manhã, e eu disse que tinha a grelha das escolas TEIP que ainda estava por concluir. Fiquei de fazer hoje essa tarefa. Posto isto, a supervisora foi à reunião e eu fiquei a trabalhar na grelha das escolas TEIP.

Durante esse momento, verifiquei qual a escola que se seguiu á que eu tinha feito antes e empenhei-me na sua leitura, como sempre faço, para ter uma análise completa de cada escola, começar a detonar quantas escolas existem em LVT de TEIP, os seus nomes

e todos os códigos inerentes. E proceder às medidas efetivas que a escola tem como estratégias de melhoria dos seus resultados, quer organizacionais, quer mesmo no impacto com os alunos.

Desliguei o computador e sai da DGE

N.C nº57- 24 de Janeiro de 2020

Cheguei à DGE por volta das 9h05 cumprimentei os presentes, conforme confirmado ontem com a Dr^a C, chefe de equipa dirigi-me ao seu gabinete para esclarecimento de dúvidas. Encontrando-se ocupada, regressei ao meu gabinete e comecei por ligar o computador. Nesse espaço de tempo, dirigi-me ao gabinete da supervisora para saber se poderia ajudar em algo que fosse necessário, nomeadamente no planeamento da 1^a fase de formação de diretores. Nesse momento, encontrava-se no planeamento do trabalho referente aos vídeos a realizar nos AE de Mangualde e Estarreja com a equipa de filmagens e com os respetivos AE. Procedemos ao envio de email informativo à equipa de filmagens e o estabelecimento dos momentos a serem encenados no momento das filmagens.

De seguida, fomos para o tema da 1^a fase da formação de diretores a serem realizadas em fevereiro de 2020, na qual ficou estabelecidas as colegas que ficaram responsáveis por este trabalho, Dr^a CS e Dr^a H e que iria igualmente ajudá-las nesta fase de preparação da 1^a fase. Dirigimo-nos ao gabinete da Dr^a CS mas não se encontrava neste e depois fomos ao gabinete da Dr^a H informando-a sobre todo o processo e do facto de ser incluída neste processo. Dirigi-me novamente com a supervisora ao seu gabinete, para enviar o e-mail explicativo para as colegas sobre todo o processo de planeamento, ao qual estive a dar apoio também por forma a melhor me incluir. A supervisora tinha de ir a uma consulta, mas fiquei logo com a indicação e com o email que estivemos a redigir sobre a formação de diretores. Li atentamente o e-mail e tentei inteirar-me no que diz respeito à formação que ocorreu anteriormente, no ano letivo anterior, com recurso à análise dos documentos dispostos na pasta da equipa referentes tanto ao ano letivo anterior como aos que já estavam a ser feitos para este ano. Pude constatar e ficar a perceber melhor como esperavam que viesse a ser desenvolvido. Posto isto e como as colegas com as quais ia trabalhar não se encontravam presentes, dirigi-me ao gabinete da chefe de equipa para esclarecer as dúvidas sobre alguns dados para o relatório, bem como, sobre o planeamento da formação de diretores ao qual foi agendada pela mesma a realização de uma reunião

dia 28 de janeiro de 2020 para explicação de todos os processos. A explicação foi bastante esclarecedora e permitiu com que me sentisse mais esclarecida e empenhada no trabalho a desenvolver, bem como, senti uma atitude de pertença nos trabalhos a serem desenvolvidos e as competências que desenvolvi ao longo do curso na sua concretização. Houve igualmente sempre muita disponibilidade para me serem explicadas as coisas devidamente. Retornei ao meu gabinete para fazer o ponto de situação, falei com as colegas de gabinete e sai da DGE.

N.C nº58- 27 de janeiro de 2020

Cheguei à DSCDC por volta das 8h40, os funcionários encontravam-se todos no corredor pelo facto de o sistema estar em baixo, pelo qual não havia acesso à internet nem e-mail e pastas partilhadas. O que comprometeu o trabalho durante a manhã até por volta das 10h00. Fui logo informada do sucedido e a mim prejudicava-me o trabalho pois hoje iria trabalhar em conjugação com a colega Dr^a C, e o trabalho desta dependia do acesso à pasta partilhada.

Nesse sentido, dirigi-me à mesma ao seu gabinete para informar que assim que possível iria trabalhar com esta no planeamento da formação de diretores, segundo as demandas da chefe de equipa. Dirigi-me novamente ao meu gabinete e falávamos a todas as colegas de gabinete, regressou a colega de gabinete Dr^a, cumprimentamo-la. Durante este tempo falei com a colega Dr^o AL sobre o meu percurso o que tencionava fazer após o estágio e sobre a sua experiência enquanto professora.

Retomando o acesso normal a e mail e pastas, dirigi-me ao gabinete da Dr^a C para fazermos conjuntamente o trabalho proposto, estimamos atualizar e associar os diretores e agrupamentos de escolas aos respetivos CFAE. É um trabalho moroso, pois são muitas escolas e por vezes alguns dados encontram-se em falta. Este trabalho servia para o seminário de nível II a realizar reunir os dados dos diretores por cada turma para facilitar o trabalho e depois envio de links de acesso a inscrição no respectivo seminário. Até às 1300h desenvolvi este trabalho. Diversas vezes me desloquei à impressora para ter os documentos impressos, pois agora era sempre necessário visto que pode ocorrer falhas no servidor. Recebemos e-mails da supervisora que hoje não se encontrava presente, com a calendarização de todo o trabalho até às formações. Por diversas vezes desloquei-me ao gabinete da Dr^a H, pois também estava a trabalhar nesta formação, mas não se encontrava no gabinete.

Chegando a 13h00, a colega com a qual trabalhava disse que ia almoçar, e eu disponibilizei-me para ficar para a tarde para agilizar todo o trabalho, mas disse-me que não era necessário. Posto isto, despedi-me da mesma e dirigi-me ao meu gabinete e fiz a verificação de email enviados pela supervisora sobre os vídeos de práticas pedagógicas, dado que eram apenas informativos, tomei nota e desliguei o computador após verificação. Sai da DGE.

N.C nº59- 28 de Janeiro de 2020

Cheguei à DGE por volta das 9h05, como tinha uma sessão de esclarecimento com a Dr^a, chefe de equipa sobre a formação de diretores, tive de preparar as dúvidas a serem colocadas. De destacar que me fora esclarecido pela supervisora que existem momentos de aculturação e esclarecimentos de processos para os novos membros, demonstrando sempre uma grande disponibilidade por parte dos chefes máximos de esclarecer dúvidas existenciais. Cumprimentei todos os presentes, inclusive dirigi-me ao gabinete da supervisora para dar-lhe conta do que tinha feito ontem e hoje. Posto isto dirigi-me ao gabinete da Dr^a C, indicou-me logo que tinha uma reunião brevemente e que tinha pouco tempo, coloquei a minha dúvida e ela explicou-me muito bem. Durante esse tempo a colega com a qual tinha trabalhado ontem dirigiu-se à chefe com uma dúvida e outro colega. Algumas dúvidas a serem esclarecidas com o Dr^o, diretor de serviços. Nesse sentido, e finalizado o esclarecimento que me permitiu ter uma visão geral, agradei e dirigi-me ao gabinete da colega para continuar o trabalho de ontem. Tivemos nesse sentido a ver as listas de escolas e diretores afetos à realização dos seminários de nível II e a ver possíveis erros. Durante esse tempo, a Dr^a dirigiu-se ao gabinete dizendo que tinha um documento facilitador de todo o trabalho ao qual nos iria fornecer.

A Dr^a dirigiram-se ao gabinete onde estávamos a trabalhar para fazer o ponto de situação do que tinha programado para hoje e amanhã, ao qual ficaram estabelecidos os trabalhos a serem desempenhados e os prazos. Bem, como o fornecimento de acesso a cada um dos trabalhos desenvolvidos por cada “equipa”. Procedemos a visualização do questionário de inscrição, e discutimos a sua viabilidade. Teria que ser reformulado.

Posto isto, retomamos a sinalização e agrupamento das escolas e diretores aos CFAE correspondentes já com a sua efetivação à turma correspondente. Finalizamos as de Vale do tejo, restando Lisboa e Centro. No final, falei com a Dr^a C sobre a calendarização e o trabalho para amanhã.

Despedi-me e dirigi-me ao meu gabinete para ler os e-mails enviados e fazer um resumo de todo o trabalho feito. Foi uma tarefa e está a ser uma tarefa importante, porque no fundo trabalha-se processos de organização, relacionados com o planeamento de uma formação. Para além de que, valorizasse o trabalho em equipa em diversos momentos, com base nos documentos de colegas que facilitem todo o trabalho. Fico igualmente a conhecer os CFAE de todo o país e as escolas e diretores, sendo uma mais valia de conhecimento territorial.

Verificando o email, desliguei o computador e sai da DGE.

N.C nº60- 29 de Janeiro de 2020

Cheguei à DGE às 9h00, após desejar um bom dia a todos os presentes, dirigi-me ao meu gabinete que ainda estava vazio. Liguei o computador e acedi ao e-mail para me pôr a par do tema da gravação de vídeos das práticas pedagógicas a decorrer nos Ae's correspondentes no presente dia de hoje e de dia 30. Após leitura dos e-mails e guiões, dirigi-me à colega Dr^a AL para perguntar sobre a realização destes vídeos. Nesse sentido, perguntei-lhe qual o feedback que tinha da realização dos vídeos e tivemos uma conversa interessante mas sem grandes conclusões, pelo que me mandou dirigir à supervisora, mas esta não se encontrava no gabinete.

Posto isto, e como tinha ficado combinado na calendarização proposta pela supervisora relativamente ao planeamento dos seminários de diretores, dirigi-me ao gabinete da Dr^a CS com a qual estava a fazer este trabalho para realizar do trabalho de ordenação dos nomes dos diretores e ae correspondentes com o respectivo CFAE. Mas a colega encontrava-se ocupada com outra colega pelo que aguardei um pouco. Posto isto, decidi imprimir a calendarização proposta pela supervisora e o documento com os temas, o quadro-resumo de todas as formações. Após, ver o formulário de inscrição na plataforma de formação, verifiquei que esta estava muito incipiente e que seria necessário mais algumas informações, por forma a evitar os constrangimentos do ano anterior.

Estive a manhã toda a confirmar os dados dos ae's e nomes de diretores com a respetiva associação aos cfae com a colega Dr^a CS.

Ao qual foi preciso imprimir as listas dos AE's do centro.

No final da manhã, dirigi-me ao meu gabinete para arrumar o material e sair da dge.

N.C nº61- 3 de Fevereiro de 2020

Cheguei à DGE um pouco antes das 9h00, após cumprimentar os presentes dirigi-me ao gabinete. A supervisora já tendo chegado dirigiu-se a mim para saber se estava melhor e cumprimentar-me. Fez-me o ponto de situação da formação de diretores e disse que poderia continuar a trabalhar com a Dr^a CS, mas pelo que à hora de almoço teria que ir ao seu gabinete para fazer um ponto de situação do trabalho realizado. Foi um momento muito agradável, e bom saber que se preocupam conosco. Regressando ao gabinete verifiquei que a colega de estágio estava de volta o que foi uma grande notícia, tendo ficado muito feliz.

Posto a verificação de emails, e a verificação da calendarização, dirigi-me ao gabinete da Dr^a CS para fazer o ponto de situação do trabalho a ser desenvolvido, chegando lá disse-me o que tinha terminado e o que tinha agora para fazer e que não precisava de ajuda nesse sentido. Mostrei-me disponível para se necessitasse de mim para me chamar. Nesse sentido, dirigi-me ao gabinete da supervisora informando-a sobre o que me fora dito pela Dr^a CS e questioneei igualmente como tinha corrido os vídeos gravados em Estarreja e Mangualde no seguimento da gravação de vídeos de práticas pedagógicas. Informou-me e pôs-me a par de toda essa informação e falamos um bocadinho acerca destes vídeos e das infografias. Tendo eu sugerido como tarefa o olhar mais pormenorizado sob a conceção das infografias nos temas propostos. Demos uma vista de olhos e manifestados opiniões à cerca dos guiões e vídeos, ficando agendada uma reunião inicialmente para o dia 6 tendo sido alterada para o dia 5, por impossibilidade da supervisora que tinha acabado de receber uma chamada da outra divisão relativamente a reunião referente ao projeto PEPA. Durante a manhã fiquei com a supervisora no seu gabinete conjuntamente com ela, num primeiro momento deu-me conta do que fez no PEPA, projeto pertencente à divisão de ensino secundária. Explicando-me pormenorizadamente este projeto e o que tinha a fazer. Durante esse momento, e findada essa explicação, procedemos à reflexão e preenchimento do guião da visita de Gales a Portugal no seguimento do interesse demonstrado em perceber o anterior projeto PAFC. A visita está programada para três dias, e estivemos precisamente a distribuir as atividades e temas a serem trabalhados, bem como as escolas e temas de escolas afetos à demonstração ao país de gales, no seguimento do International professional learning community. Durante esse momento, dirigiu-se ao gabinete a Dr^a AL na qual mantemos as três uma conversa informal acerca dos vídeos e da programação da reunião agendada para discussão destas questões. Continuamos nessa tarefa do guião da visita, passando

uns minutos a Dr^a H e Dr^a CS dirigiram-se ao gabinete para falar e esclarecer algumas dúvidas da formação líderes pedagógicos, na qual estavam a trabalhar. Continuamos esse trabalho e foram entrando alguns colegas no gabinete para perguntar se estava tudo bem, desejando uma boa semana.

Terminando brevemente o guião, e não havendo nada que fazer na formação de líderes, sugeri à supervisora que me focasse o meu trabalho nas infografias e o seu conteúdo, durante hoje e amanhã, por forma a ter conteúdo para debater na reunião. Tendo confirmada essa possibilidade com a supervisora e depois da sua confirmação, dirigi-me ao meu gabinete para proceder à tarefa solicitada.

N.C nº62- 4 de Fevereiro de 2020

Neste dia de 4 de Fevereiro cheguei à DGE às 10h, por ter tido uma consulta anteriormente pelo que já tinha informado no dia anterior à supervisora. Comecei por saudar os presentes e dirigi-me ao meu gabinete. Liguei o computador, e primeiramente e ainda que não esteja neste trabalho, como a calendarização foi alterada, procedi ao acrescento da informação em falta, segundo o email enviado pela supervisora. Hoje a supervisora não se encontrava presente, no entanto, deixou-me uma tarefa. Tarefa essa que tinha sido dada ontem, mas só hoje procedi à leitura do email. Estive então a fazer uma sistematização com base no decreto-lei 55 portaria 223A e 226 A sobre metodologias de ensino para ser usada para a criação de uma infografia. Nesse sentido, procedi à leitura dos mesmos e de retirada dos pontos mais importantes, de seguida reuni a informação num documento para mostrar amanhã na reunião.

A reunião iria ser realizada também com a Dr^a , nesse sentido dirigi-me ao seu gabinete para falarmos um pouco acerca disso. Posteriormente dirigi-me ao secretariado para reservar uma sala para a reunião de amanhã, tendo depois avisado a Dr^a e a supervisora via e-mail questionando se haveria algum inconveniente em ser naquela sala. Regressei ao gabinete e procedi à leitura cuidada das portarias e respectivos decretos lei, completando com a informação de outras fontes. Tendo elaborado o documento guardei-o e desliguei o computador. Esta atividade permitiu a reflexão em torno de competências desenvolvidas na licenciatura e conteúdos debatidos na mesma e os respetivos contributos para infografia explicativas com base nos conhecimentos adquiridos e profundos.

N.C nº63-5 de Fevereiro de 2020

Cheguei à DGE por volta das 8h50, encontrei-me com a minha colega de estágio e dirigimo-nos ao gabinete. Durante esse tempo já se encontrava a colega no gabinete, com a qual tivemos uma conversa informal. Após isso a supervisora dirigiu-se ao meu gabinete para me informar que agora tinha coisas a fazer, mas que às 11h00 tínhamos a reunião no seu gabinete. Informou-me para proceder ao envio das grelhas de assiduidade. Procedi ao seu preenchimento e preparei-me para a reunião. Estive a trabalhar nos conteúdos a preparar sobre a infografia de metodologias. Enviando posteriormente por volta das 10h00 à supervisora. Perto da hora da reunião, dirigi-me ao gabinete da supervisora ao qual ela me disse que não podíamos reunir devido a imprevisto no trabalho dela e da outra colega. Pelo que essa reunião ficou para outra altura mais propensa. Explicou-me e falamos um pouco sobre o trabalho que tinha desenvolvido e as orientações e elaboração de emails às colegas responsáveis pela formação de diretores líderes pedagógicos. Durante esse tempo, verificamos que a colega tinha feito um certificado de raiz tendo já o outro do ano anterior feito, sugere que para haver alguma coerência dos procedimentos devia continuar o mesmo modelo de certificado. A Dr^a C deu indicações às colegas nesse sentido. Pouco depois dirigiu-se A Dr^a E colega do departamento de formação da DGE, revelando mais alguns problemas nas listas ACD.

N.C nº64- Dia 6 de Fevereiro de 2020

Cheguei à DGE às 9h00, após cumprimentar os presentes dirigi-me ao gabinete para preparar a manhã de trabalho. Verificou-se um momento mais animado na sala quando entrou uma colega. Posto isto, liguei o e-mail e verifiquei um email sobre a formação de diretores, procedi a sua leitura e verifiquei a calendarização proposta. A supervisora no dia de hoje encontra-se a tratar de um documento extremamente importante, pelo que não pode acompanhar o meu trabalho mais de perto. Falamos a cerca do trabalho que hoje ia ser desenvolvido, relativamente à grelha de análise das escolas TEIP, a supervisora concordou e disse que posteriormente queria saber através do meu parecer de forma geral as medidas de cada escola.

Informou-me igualmente que falou com a Dr^a C acerca da possibilidade de eu poder ou não ir às formações que se irão realizar no seguimento dos seminários de líderes pedagógicos, ao qual me foi dito que não poderia pois haveria um problema de seguro escolar. Disse que tinha um seguro escolar providenciado pelo IE que me permitia esse trabalho, julgava eu, ficando de enviar o protocolo à supervisora para melhor análise da sua parte.

Disse até já à supervisora e dirigi-me ao gabinete para continuar o trabalho até então começado, relativamente à análise do PPM do AE de escolas cardoso lopes e respetiva colocação na grelha de análise geral. Durante esse momento a Dr^a C dirigiu-se à colega de gabinete Dr^a F para questionar sobre uma informação e eu como já sabia onde encontrar essa informação, disse-lhe prontamente. Durante a restante manhã estive debruçada sobre o PPM de outro AE, como dito na sua análise completa e crítica.

Esta atividade que tem acompanhado praticamente o meu estágio permite ter uma visão global da realidade de cada escola TEIP, as suas prioridades e alcances desejáveis. É interessante providenciar

N.C nº 65- 7 de Fevereiro de 2020

Cheguei à DGE às 9h00, cumprimentei os presentes e dirigi-me ao gabinete para preparar a manhã de trabalho. Hoje a supervisora não iria estar presente, mas disse-me ontem que estaria disponível para ajudar via e-mail ou telemóvel. Liguei o computador e olhei para a calendarização da formação de diretores. Tendo visto a programação para o dia de hoje, decidi dirigir-me ao gabinete da Dr^a CS para ajudá-la se necessário no processo de ajustamento do formulário de satisfação dos seminários a serem entregues, informando-a hoje que a Dr^a CL não estava presente hoje na DGE mas encontrava-se a trabalhar a partir de casa. Agradeceu a informação e disponibilizei-me para ajudar no que fosse preciso tendo ela dito que de momento não precisava da minha ajuda.

Dirigi-me novamente ao meu gabinete e continuei na análise dos PPM's. Este gabinete onde me encontro tem um ambiente riquíssimo, onde se consegue trabalhar, refletir e conversar abertamente sobre outros assuntos. Dado que a vida não é trabalho e existe uma linha muito ténue e marcada do nosso dia dia as nossas preocupações e o trabalho. De facto, sente-se um gabinete mais vazio, era um gabinete cheio e agora tem estado mais vazio.

N.C nº66- 10 de fevereiro de 2020

Nesta manhã de segunda-feira cheguei à DGE às 9h00, cumprimentei a colaboradora do secretariado e que já trabalha na DGE há muitos anos tinha regressado de férias. Foi um cumprimento caloroso e muito afetivo. Dirigi-me ao gabinete, aproveitei para falar com a Dr^a que já se encontrava no gabinete dela. Posto isto dirigi-me efetivamente ao meu gabinete, foram chegando as colegas de gabinete inclusive a colega de estágio. É sempre bom ser segunda-feira para ver as pessoas com as quais lidamos durante toda a semana. Liguei o computador e dirigi-me ao gabinete da chefe máxima à qual estou afeta para lhe fazer o ponto de situação do trabalho desenvolvido. Retornei ao meu gabinete, e pude ver que a supervisora não se encontrava presente. Nesse sentido, enviei uma mensagem para a informar do que estava a trabalhar e questionando se haveria algo mais urgente a ser feito.

Aguardei e debrucei-me sobre a análise dos PPM's, fiz o registo de quais as escolas que faltavam. E procedi à análise do relatório do AE José Saramago Poceirão. Durante esse tempo, houve espaço para uma conversa informal com a colega de gabinete Dr^a L sobre a sua perspetiva do trabalho que tem feito em campo com as escolas, mais propriamente no seio da equipa regional do centro. No qual disse o que era feito, as grandes dificuldades sentidas e toda a intervenção que é feita, a conversa embora fora feita de uma forma geral, deu conta de uma realidade há muito perceptível do real trabalho de contexto da DGE com as escolas. Falou-nos sobre as reuniões que eram realizadas com as escolas com vista à obtenção das dificuldades por estas sentidas na autonomização do trabalho na questão da autonomia e flexibilidade. O facto de ser uma lei recente, reforça o papel mais musculado da estrutura macro do sistema com as escolas, tendo por base um exemplo concreto dado pela mesma sobre uma escola que propunha com base na realidade dos seus alunos a alteração do ano letivo, dado que durante o ano letivo muitos dos alunos se encontravam na apanha de fruta. Estas realidades que às vezes parecem tão distantes, estão às vezes muito perto, entender que as coisas não são fáceis para todos as crianças e jovens por este Portugal fora. Mas o desafio reside, no aproveitamento da flexibilidade e autonomia das escolas de concretizarem o mais e melhor sucesso a todos os alunos.

Após esta conversa rica, voltei novamente ao PPPM, na qual permite igualmente esse encontro de realidades múltiplas, de dificuldades múltiplas e prioridades e formas de resolução específicas.

N.C nº67- 11 de fevereiro de 2020

Cheguei à DGE por volta das 9h00, após cumprimentar os presentes dirigi-me ao gabinete e liguei o computador. Nesse momento aproveitei para ver se a supervisora já se encontrava no seu gabinete, mas não. posto isto, dirigi-me ao gabinete da chefe máxima da equipa Dr^a C primeiramente para saber se estava tudo bem com a supervisora. Posteriormente falei-lhe também da grelha TEIP que tenho vindo a analisar e ainda do assunto da minha participação na formação de líderes pedagógicos e a questão do seguro escolar. Disse que esse trabalho das escolas TEIP era muito importante e que a sua conclusão era igualmente importante em termos organizativos e consultivos da informação.

Dirigi-me novamente ao meu gabinete para levar a cabo a concretização da tarefa proposta da grelha das escolas TEIP, faltando já poucas escolas da região de Lisboa. Concretizei apenas um AE, tendo por volta das 11h30 a supervisora dirigindo-se ao gabinete para me dar outra tarefa e agendarmos a reunião relativa aos vídeos de práticas pedagógicas e qual a tarefa que me tinha proposto seria a de identificação e elaboração de um formulário de identificação de práticas de referência a ser utilizado pelas equipas regionais no âmbito das suas visitas de proximidade. Tendo como perguntas base a identificação do agrupamento/Escola, identificação da boa prática juntamente com uma descrição da mesma e a seleção da área onde se enquadra a prática, o público alvo e as competências do perfil dos alunos. Este trabalho é importante tanto para as equipas regionais conhecerem o trabalho desenvolvido pelas escolas que acompanham e para a equipa técnica na exploração de boas práticas a serem divulgadas.

Pedi para me enviar um layout base por onde me guiar, após o seu envio, fiz algumas pesquisas e com base nos conhecimentos que tinha de guiões de inquérito comecei a elaborar No final, enviei para a supervisora desliguei o computador e sai da DGE.

N.C nº68- 12 de fevereiro de 2020

Cheguei à DGE às 9h10, dirigi-me ao gabinete e após cumprimentar todos os colegas, dirigi-me ao meu gabinete. Não tendo recebido nenhum e-mail da supervisora e esta não se encontrava no seu gabinete. Continuei a tarefa que sempre me acompanha desde o início do estágio. Da análise dos PPM's e das próprias escolas TEIP. Debrucei-me na

análise de duas escolas TEIP totalmente distintas embora ambas pertencentes à região LVT. Durante, esse tempo a chefe máxima de equipa dirigiu-se ao nosso gabinete, para fazer o ponto de situação do trabalho da colega perguntando se estava orientada. A colega Dr^a F perguntou-me se queríamos ver o trabalho dela pedindo a nossa ajuda para comentar, assim que possível.

No entanto, como estava a meio de uma escola deixei aquilo para o dia de amanhã, com mais calma. Debrucei-me novamente sob a análise da escola e ao seu registo na grelha.

No final, desliguei o computador e sai da DGE.

N.C nº69- 13 de fevereiro de 2020

Neste dia vim para o local de estágio no “turno” da tarde tendo avisado a supervisora e a chefe máxima responsáveis que quinta e sexta não poderia vir de manhã, mas dando a possibilidade de vir na parte da tarde. Cheguei então por volta das 14h00, dirigi-me ao gabinete e cumprimentei os colegas presentes. Pude verificar que a supervisora não se encontrava no seu gabinete, mas tinha sempre o trabalho das escolas TEIP para terminar. Nesse sentido, defini como meta para a tarde de hoje a conclusão da análise e reflexão de dois PPM de dois agrupamentos pertencentes a LVT. Para além, da leitura atenta e cuidada dos mesmos, e dada a curiosidade sobre alguns pontos importantes no AE, fui ao site do agrupamento para ler um documento que considerei importante, no caso, denominado de plano de ação estratégico e o plano de formação, na qual consta informações importantes no que se refere à unificação das leis reguladoras da formação contínua de professores.

Posto isto, passando perto do gabinete da Dr^a dirigi-me ao seu encontro para questionar o que poderia fazer na questão da formação de diretores, ao qual ela me disse que estava a fazer o powerpoint e que podia ajudá-la. Foi-me explicado o que tinha sido e estava a ser feito pelas colegas, por forma a melhor me enquadrar, ajudei-a e findada a ajuda. Dirigi-me ao gabinete da supervisora para falar com ela sobre o meu trabalho. Falou-me que ainda não tinha visto o trabalho que eu tinha enviado do guião para retirada de práticas

pedagógicas, mas que hoje iria debruçar-se sobre o mesmo no dia de amanhã. Disse para depois me informar e dar conhecimento do que tivera feito. Esteve a mostrar-me o trabalho que tinha sido feito por ela no que diz respeito aos inquéritos de medidas políticas (atualização de informação de site), e mais especificamente o capítulo que estava a escrever como contributo para o comité da educação. Relatório da comissão europeia com representação por parte dos ministros da educação europeus, nesse relatório pedia-se contributos ao nível da exaltação dos desafios que são colocados à formação de docentes e à captação de jovens docentes.

Dirigimo-nos ao encontro da Dr^a para fazer o ponto de situação do trabalho da formação de diretores e disponibilizar-me mais uma vez para a ajudar no que fosse possível.

Regressamos novamente ao gabinete da supervisora, para continuar a escrever o respetivo relatório e debater ideias. Por último, falamos sobre o meu estágio e a necessidade de fazer um plano de estágio, dado que já tinha a realidade completa das tarefas competentes no seio da DSDC, e que a atuação dela estava mais voltada para a internalização das políticas educativas portuguesas. Ficou acordado as tarefas a serem realizadas na tarde seguinte, pois não podia vir de manhã e despedimo-nos de forma muito querida.

N.C nº70- 14 de fevereiro de 2020

Neste dia, como informado, a supervisora e chefe de equipa iria à DGE não no horário estipulado mas no horário da tarde, por ter uma tarefa inadiável na parte da manhã. Foram compreensivas. Como no dia anterior tinha ficado combinado dedicar-me à elaboração do plano de estágio, foi nesse sentido que estive a trabalhar, com base no que falei no dia anterior e no que tenho precisando que são as atuações da direção e da equipa.

N.C nº 71-17 de fevereiro de 2020

Neste dia, cheguei à DGE às 9h10, dirigi-me ao gabinete, cumprimentando os presentes recebi uma mensagem da supervisora. dando os bons dias e desejando uma boa semana informando-me igualmente da tarefa a concretizar enviada por email pois não iria comparecer presencialmente estando no entanto a trabalhar em casa.

Vi os e-mails enviados relativamente a tarefa a concretizar e outros informativos sobre a formação de diretores ao qual estive a acompanhar todo o processo para além do site

referente ao relatório Eurydice e as políticas educativas portuguesas que é um tema de interesse para mim.

Relativamente ao dia, planeie a concretização da reunião agendada para amanhã relativa aos vídeos e infografias de práticas pedagógicas com as colegas e os respectivos documentos a ter em conta na reunião.

N.C nº72- 18 de fevereiro de 2020

Cheguei à DGE um pouco depois da hora, dirigi-me ao gabinete e cumprimentei os presentes. Após isso, liguei o computador e como a reunião era às 11h ainda tive algum tempo para rever novamente a infografia e com mais detalhe o guião. Dirigi-me ao gabinete da supervisora e pude constatar que não estava, enviando depois uma mensagem. Avisou-me que estava a chegar. Mal chegou dirigiu-se ao meu gabinete para me informar que tinha agora uma reunião sobre a formação de diretores ao qual não podia estar presente, mas que seria breve. Indicou-me ainda que a colega não podia estar presente mas que iríamos as duas fazer esse trabalho. Dirigiu-se novamente ao gabinete, dizendo que a reunião tinha sido adiada por impossibilidade da chefe de equipa para mais tarde, posto isto fui juntamente com a supervisora para o gabinete. Juntamente com esta estivemos debruçadas sobre a conclusão do formulário de retirada de práticas pedagógicas a ir à consideração superior. Estivemos a ressaltar os contributos que tinha dado anteriormente juntamente com os da supervisora e remetemos email para a chefe com a proposta carecendo de validação da sua parte.

Dedicamo-nos na verificação de emails, e no regresso ao relatório- acompanhamento e monitorização que tinha sido verificado por todos os elementos da coordenação nacional e dos seus respetivos contributos no mesmo, dado que cabe à equipa técnica a junção e articulação de todos os contributos de todos os elementos da coordenação nacional(DGEST, IGEC, DGAE). Tivemos igualmente acesso ao plano de atividades AFC, parte importante que me interessa para o meu trabalho de investigação.

N.C nº 73- 19 de fevereiro de 2020

Cheguei à DGE por volta das 9h00, cumprimentando os presentes e como já sabia que a supervisora não se encontrava hoje devido à formação de diretores, nos dias 19 e 20 ao qual não pude ir por timing de seguro. No entanto, a supervisora tinha deixado uma tarefa a concretizar nestes dois dias. Referenciando já o desafio que foi esta tarefa. Consistia basicamente em estruturar um documento orientador e de base ao encontro no qual a

supervisora iria estar presente, no que diz respeito à área da internalização de políticas educativas. Está mais centrada na educação digital e referente mais concretamente a working group on digital Education: Learning, Teaching and Assessment starting on. Nesse sentido, procedi primeiro a uma pesquisa sobre o tema e elaborei o documento no qual iria trabalhar e desenvolver uma síntese das ideias mais importantes sobre o respectivo tema. Para além disso, tocou o telefone da colega de gabinete e como tinha indicação para poder atender sempre que não estivesse ninguém presente, atendi e escrevi o recado para posteriormente dizer à colega aquando o seu regresso. Hoje estava uma manhã particularmente agitada, pois ia haver algumas visitas em contexto, nomeadamente da colega de gabinete que pertence à equipa regional do centro, para além das colegas que foram à formação de diretores. Ainda não terminei a tarefa pois é uma tarefa algo morosa e que necessita de alguma reflexão e capacidade de síntese por forma a garantir uma melhor utilidade ao trabalho da supervisora.

N.Cnº 74- 20 de fevereiro de 2020

Neste dia, cheguei à DGE e como a supervisora hoje e nos próximos dias não iria estar presente, deixou-me um email ao qual estive a ler atentamente assim que liguei o computador. No e-mail era-me proposto realizar uma pesquisa sobre os *makerspaces* nas escolas, cruzando com a proposta de programa para o PLA. Nesse sentido comecei precisamente por fazer essa pesquisa, com recurso ao programa sobre o Working Group on Digital Education: Learning, Teaching and Assessment Starting e a pesquisa autónoma sobre o tema. Este trabalho iria ocupar-me os dias seguintes, e por isso terminando a leitura e tirando algumas notas, estabeleci o trabalho a ser realizado em termos de escrita.

N.C nº 75- 21 de fevereiro de 2020- 9h00-13h00 e 81º dia-26 de fevereiro d2 2020

Cheguei à DGE às 9h00, como tinha já planeado no dia anterior estes dois dias consistiram sobretudo na escrita e produção de contributos sobre Digital Education: Makerspaces in the curriculum schools and classroom. Tentei elaborar o documento com recurso a respostas de perguntas por forma a facilitar ao leitor identificar pontos chave do tema.

N.C nº76- 27 de fevereiro de 2020

Neste dia 27, cheguei à DGE e concluí a tarefa dos PLA Makerspaces, enviando assim que terminei os meus contributos sobre o tema à supervisora.

Posto isto, fui chamada para uma reunião sobre reuniões TEIP a serem realizadas em LVT e definição de tarefas a serem concretizadas nesse âmbito.

N.C nº 77- 28 de fevereiro de 2020

Neste dia estive encarregue de trabalhar na Infografia, portanto nas últimas recomendações de melhoria em documento estruturado pela supervisora. Reorganização dos dados em falta na base de dados referente as reuniões TEIP e começo da elaboração do documento do programa da reunião.

N.C nº78- 5 de março de 2020

A não comparência no local de estágio nos referidos dias 2, 3 e 4 de março deve-se ao facto de estar em formação referente ao desempenho de uma atividade profissional, ao qual tinha estabelecido um compromisso e tinha impacto na minha vida. No dia 28 de fevereiro avisei a Dr^a C sobre esse facto ao qual disse que depois compensaria.

Cheguei ao local de estágio e após cumprimentar os presentes dirigi-me ao gabinete , liguei o computador, pude verificar que a supervisora não se encontrava no gabinete. Nesse sentido, procedi à verificação dos e-mails e verificar no que poderia eventualmente começar a trabalhar. A supervisora estaria fora durante estes dias no encontro PLA sobre makerspaces ao qual eu tinha ajudava a realizar um primeiro esboço de aproximação sobre o tema que me fez inteirar do tema e por outro lado permitiu ter alguma intervenção naquilo que iria ser realizado a distância o que para mim foi muito gratificante. Nesse sentido, vi que tinha uma tarefa a concretizar para outro encontro com o país de gales: Autonomia e Flexibilidade Curricular – Visita Internacional, no qual me foi pedido congregar e reunir informação relevante a ter em conta sobre todos os pressupostos da AFC para serem reunidos num folheto informativo, o que mobilizou sem dúvida a minha capacidade de síntese.

Debrucei-me então na pesquisa sobre, no entanto a Dr^a C chamou-me ao seu gabinete para ajudar numa outra tarefa referente aos encontros regionais realizados, dirigi-me ao

gabinete da colega para me ser explicado de melhor forma o que seria esperado e debrucei-me sobre a monitorização e check-up das presenças dos diretores de agrupamentos e escolas em cada um dos encontros realizados, no final, enviei aquilo que consegui adiantar para a Dr^a.

N.C nº79- 6 de março de 2020

Cheguei à DGE por volta das 9h00, dirigi-me ao gabinete e preparei a respetiva manhã de trabalho, abri os documentos referentes ao encontro internacional a ser realizado no âmbito da AFC e fiz algumas pesquisas complementares. Comecei por elaborar um primeiro esboço de aproximação daquilo que se pretendia com base nos Decreto-lei nº 54 e 55/2018 bem como o despacho e portaria nº181. Ainda que a leitura destes normativos já estivesse sido feita, desta vez foi feita com maior aprofundamento.

N.C nº80- 8 de março de 2020

Cheguei à DGE às 9h, dirigi-me ao gabinete, cumprimentei as colegas e liguei o computador. Pude verificar que a supervisora não se encontrava presente, no entanto continuei o trabalho que tinha começado na sexta feira. Esse documento estava a começar a ganhar forma, quer pela capacidade de síntese que me era exigida. Durante esse tempo, recebi dois e-mails informativos sobre o plano de contingência da DGE referente ao COVID-19, recebidos pela supervisora e pela chefe máxima da equipa multidisciplinar, ao qual procedi à sua leitura por forma a conhecer quais os mecanismos e formas de atuação em caso de suspeita.

N.C nº81- 9 de março de 2020

Cheguei à DGE às 9h, primeiramente comecei por ver os emails, aos qual tinha um email do diretor do AE de Rio maior constando um exemplo de guião em torno da Cidadania, Prevenção do Bullying, trabalhado em lógicas de Integração Curricular, visando o desenvolvimento de várias disciplinas. Nesse sentido, estive a ler o guião. Bem, como o ponto de situação dos vídeos AFC.

N.C nº82- 10, 11 e 12 março de 2020

Nestes dias estive empenhada no *feedback* a dar a à equipa de filmagens sobre os vídeos já realizados Ambientes educativos e comunidades de aprendizagem. Nesse sentido, comecei por ver os vídeos e tirar apontamentos. Elaborando depois documentos de melhoria a enviar à supervisora.

N.C nº83- 16 março de 2020

Este seria o primeiro dia a realizar o estágio a partir de casa, por indicação da supervisora emitida pelo diretor geral da educação. Estive a falar com a supervisora sobre o estabelecimento de trabalho neste regime. Ficando estipulado utilizarmos os mesmos meios de comunicação utilizados até então.

N.C nº84- 23 de março de 2020

Nesta manhã, comecei sob orientação da supervisora que me enviou os vídeos já concluídos por parte da equipa de filmagens para dar o meu parecer. Para isso, vi atentamente os vídeos várias vezes e tirei os aspetos que deveriam ser melhorados para colocação no site.

Depois, continuei a análise dos PPM's e da grelha de análise.

No fim, dediquei-me a leitura sobre PCA(Percursos curriculares alternativos.)

N.C nº85-24 de março de 2020

Neste dia, tinha ficado estabelecido uma reunião com a supervisora para trabalharmos em conjunto nos vídeos de rio maior, para efetivamente finalizarmos as contribuições de melhoria a serem enviadas à equipa de filmagens.

Nesse sentido, estivemos em chamada telefónica e a trabalhar conjuntamente na elaboração do documento final de alterações, com os meus contributos. Discutimos opiniões e elaboramos o documento.

N.C nº 86- 25 de março de 2020

Sob orientação da supervisora, falamos via telemóvel sobre o site de apoio às escolas. Nesse sentido foi-me pedido que fizesse uma visita ao site de apoio às escolas, leitura de artigos e pesquisa de informação útil e solicitação de momentos a serem partilhados no site.

N.C nº 87 -02 de abril de 2020

Neste dia houve uma reunião das equipas regionais via zoom na qual houve indicações a serem seguidas neste novo trabalho com as escolas em tempo de pandemia. Com o objetivo primeiro de continuar a apoiar e monitorização da transição do ensino presencial para ensino a distância. Versou sobretudo sobre os objetivos do trabalho a realizar, apoio tecnológico e formativo, debruçamento sobre o documento orientador dos 8 princípios para o ensino a distância é um momento de esclarecimento de dúvidas.

N.C nº88- 07 de abril de 2020 e 08 de abril de 2020 e 09 de abril de 2020

No âmbito da transição do ensino presencial para o ensino a distância, a DGE preparou uma formação em conjunto com a Universidade Aberta sobre a Educação a distância. Nesse sentido, tive uma conversa com a supervisora sobre o planeamento da formação e comecei na grelha de avaliação dos formandos. Universidade Aberta e Direção-Geral de Educação formam professores para a educação a distância: O Curso de Formação para a Docência Digital em Rede resulta de uma parceria entre a Universidade Aberta (UAb) e a Direção-Geral da Educação (DGE) que reforça a capacidade de resposta das escolas face à necessidade de recorrer ao uso de plataformas, conteúdos e tecnologias digitais, ou seja, ensino a distância.

N.C nº89- 14 de abril de 2020

Leitura de roteiros sobre literacia digital professores (Sinalização de alguns aspetos a melhorar nos roteiros).

N.C nº90- 15 e 16 de abril de 2020

Neste dois dias, estive a trabalhar na elaboração de uma resposta à pergunta parlamentar, sob orientação da supervisora.

N.C nº91- 20 de abril de 2020

Neste dia, dediquei-me à análise dos vídeos do AE de Mangualde e do AE de Estarreja, no qual análise as atividades propostas por cada AE e o desenvolvimento de cada área discriminada no perfil dos alunos. Posto isto, envei um email à supervisora com a informação.

N.C nº92- 23 de abril de 2020

Em conjunto com a supervisora estive a acompanhar a publicação de ficheiros o site EstudoEmCasa nas disciplinas de PLNM Iniciação, PLNM Intermédio, Português 7.º/8.º e Português 9.º. A supervisora foi-me enviando os ficheiros finais das aulas e eu fiz a verificação no respetivo site.

N.C nº93- 28 e 29 de abril de 2020

Nestes dias fiquei encarregue sob orientação da supervisora na elaboração da resposta à pergunta parlamentar. Nesse sentido, fui ler o roteiro dos 8 princípios para implementação do ensino a distância nas escolas bem como o documento 9 Princípios Orientadores para Acompanhamento dos Alunos que recorrem ao #EstudoEmCasa para ter uma base correta de exploração de uma resposta a ser dada.

N.C nº94- 4 de maio de 2020 e 5 de maio de 2020 e 6 de maio de 2020

Hoje falei com a supervisora via telemóvel sobre a formação da UAB destinada aos professores sobre literacia digital. Discutimos alguns pontos e fiquei encarregue nesse sentido de trabalhar na Grelha formação UAB na avaliação dos formandos nos próximos dias. Foi-me enviada pela supervisora os planos das formações aos quais li atentamente e depois comecei mediante as respostas dos formandos em cada sessão de formação, a atribuir-lhes uma nota quantitativa mediante o que fora dito pela supervisora

Enviei também a grelha final das escolas TEIP na qual estive a trabalhar ao longo do estágio à DR^a encarregue.

N.C nº96- 7 de maio de 2020

Novamente trabalhei hoje na grelha de formação UAB. Mais tarde estive presente numa importante reunião via Zoom Reunião da DSDC para todos os seus elementos.

N.C nº97- 12 de maio de 2020 e - 13 de maio de 2020

Conversa com a supervisora via telefone sobre pontos a serem feitos: Grelha de avaliação dos formandos da formação da UAB- Formação para docência digital em rede.

Envio de link de acesso à formação, tendo de entrar como visitante para poder ver os conteúdos das turmas de forma superficial.

Ficou definido continuar a avaliar as respostas dos formandos referentes ao tema 3: E-atividades de aprendizagem e avaliação digital, por terem de ser avaliados com algum critério e rigor por alguém especialista na área da educação e com bases de avaliação.

Para além disso, a supervisora deu-me conta de outra tarefa a ser realizada posteriormente referente à calendarização das atividades das disciplinas de Português e PLNM presentes no #EstudoEmCasa.

Posto isto, debrucei-me sobre a análise das participações dos formandos e a sua respetiva atribuição quantitativa de participação naquele tema.

N°C nº 98- 14 de maio de 2020

Neste dia completei a grelha de formação de avaliação dos formandos, e enviei para a supervisora.

N.C nº99- 15 de maio de 2020

Leitura email supervisora sobre #EstudoEmCasa: calendário de aulas, e verificação no respetivo site.

N.C nº100- 18 de maio de 2020

Começo da calendarização das datas de emissão e planeamento por disciplina- Português 7º e 8º anos e 9º ano e PLNM Iniciação Intermédio. Leitura dos guiões de aula e retificação conforme disponibilizados no site.

N.C nº101- 20 de maio de 2020

Calendarização em formato excel das aulas do #EstudoEmCasa já emitidas e que ainda serão emitidas relativas às disciplinas de Português 7º/8º anos, Português 9º ano e PLNM iniciação e intermédio. Para isso, foi necessário em diversos momentos trocar emails com a supervisora.

N.C nº102- 25 de maio de 2020 e 29 de maio de 2020

Elaboração esta tabela com as indicações das aulas presentes no #EstudoEmCasa RTP que não estão corretas conforme o descrito no guião de planificação de aulas e a visualização das mesmas.

Anexo 2- Guião da Entrevista

Tema: Modelo de acompanhamento da política de Autonomia e Flexibilidade Curricular

Entrevistadora: Ana Sofia Gonçalves

Entrevistada: Membro equipa técnica AFC e ex coordenadora da equipa regional LVT (DGE) Dr^a CL

Objetivo Geral: Perceber a ação da Equipa Técnica AFC na Política de Autonomia e Flexibilização do Currículo na Escola

Hora:

Local:

Blocos temáticos	Objetivos específicos	Questões	Tópicos
A.Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	<p>Apresentação do entrevistador;</p> <p>Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista;</p> <p>Explicitar a importância da contribuição do entrevistado;</p> <p>Solicitação da gravação e garantia da confidencialidade</p>	<p>-O meu nome é..</p> <p>-Esta entrevista surge no âmbito do processo de investigação inerente à conclusão do relatório de estágio.</p> <p>O objetivo da entrevista centra-se na compreensão do trabalho da equipa técnica e das equipas regionais no quadro da política de AFC.</p> <p>- Esta entrevista é</p>	<p>Proporcionar à entrevistada um ambiente que lhe permita estar à vontade e falar livremente sobre os seus pontos de vista.</p> <p>Sublinhar a importância do contributo do entrevistado</p>

		<p>anónima será usada apenas para fins académicos.</p> <p>Nesse sentido perguntava-lhe se posso fazer a gravação áudio da mesma?</p>	
<p>B. Caracterização do perfil académico e profissional</p>	<p>Caracterizar o perfil académico e profissional da entrevistada;</p> <p>Caracterização do trabalho que realiza</p>	<p>-Pode falar-me do seu percurso académico e profissional?</p> <p>E o momento de chegada à DGE?</p> <p>-Pode falar-me das funções que desempenha na DGE?</p> <p>-Descreva-me pf o seu trabalho enquanto coordenadora da equipa técnica AFC?</p> <p>Em que consiste exatamente o trabalho de coordenação?</p>	<p>Perceber o percurso profissional da entrevistada.</p> <p>-Conhecer as diferentes funções desempenhadas</p> <p>Compreender as tarefas que mais desempenha, cooperação?</p>

		<p>-Das atividades/tarefas que realiza quais as que ocupam mais tempo?</p> <p>- Qual a importância da planificação no seu trabalho?</p> <p>- Quantas pessoas constituem a sua equipa de trabalho?</p> <p>- Que estratégias utiliza para os motivar?</p> <p>- Como comunicam entre vós?</p> <p>- É fácil disseminar a informação por todos? Como faz?</p>	
--	--	--	--

<p>C. Caracterização do modelo de acompanhamento AFC</p>	<p>Conhecer o modelo de acompanhamento com as escolas no processo de AFC.</p> <p>-Orientações, forma, recorrência, dilemas, problemas, estratégias de ação.</p> <p>-Intervenientes em todo o processo</p>	<p>- Pedia-lhe que me descrevesse em que consiste o acompanhamento das escolas, frequência, propósito do mesmo, o modo como está pensado.</p> <p>-Descreva-me pf algumas das iniciativas realizadas?</p> <p>- Quais são para si as mais valias do acompanhamento?</p> <p>- E quanto a fatores a melhorar?</p> <p>- Se pudesse o que mudaria neste processo?</p> <p>-Qual o caracter do modelo de acompanhamento?</p> <p>-Quais as principais orientações e estratégias de ação</p>	<p>Perceber de forma geral o que é feito com as escolas.</p> <p>A que níveis se atua?A durabilidade e frequência de todo o processo durante o ano letivo?</p> <p>Tipologias gerais de atuação e organização?</p> <p>É prescritivo, de orientação? de motivação? Qual o propósito base?</p> <p>Em que áreas se inserem as orientações?</p>
---	---	--	---

		delimitadas? E com que frequência são feitas?	
--	--	--	--

<p>D. Caracterização do trabalho interno desenvolvido pela Equipa Técnica e Equipas regionais</p>	<p>Perceber ao nível da equipa técnica como se procede em termos práticos de conhecimento e de atuação a nível interno.</p>	<p>Fale-me um pouco sobre os processos de gestão da informação feitos no seio da equipa técnica</p> <p>Que mecanismos de pesquisa e conhecimento científico pedagógico põe em confronto?</p> <p>Como são elaborados os documentos orientadores do trabalho da equipa?</p> <p>Em relação à concepção de recursos pedagógicos, como se processa? Quem está envolvido e como ocorre o processo?</p> <p>Articular equipa técnica com as</p>	<p>Perceber de que modo coordena a equipa: reuniões, e mails, telefonemas etc.</p> <p>perceber em que nível tem de atuar, que percurso é feito</p>
--	---	---	--

		<p>equipas regionais é certamente uma tarefa árdua. Como o consegues?</p> <p>Que aspetos eleges como primordiais para que esta articulação corra bem?</p>	
--	--	---	--

<p>E. Caracterização do processo externo do trabalho desenvolvido pela Equipa Técnica/Equipas Regionais</p>	<p>Compreender como funciona o modelo de acompanhamento desenvolvido quer pela equipa técnica quer pelas equipas regionais.</p>	<p>Quais os principais mecanismos de comunicação com as escolas privilegiam?</p> <p>Quais as competências das equipas regionais?</p> <p>Como são promovidas as reuniões de rede por parte das equipas regionais?</p> <p>Quem são os atores-alvo das equipas regionais? Os seus interlocutores diretos, e porquê?</p> <p>Em que áreas se centra a atuação destas equipas? Porquê?</p> <p>Qual a importância que atribuem aos encontros regionais? E ao encontro nacional? Porquê?</p> <p>A sua organização</p>	<p>Qual o papel do site AFC? Funciona como partilha em rede?</p> <p>Trabalho específico para e com os professores? E com os diretores?</p>
--	---	---	--

		carecerá de certeza de muito trabalho. Como fazem para que tudo corra como planeado?	
F. Finalização da entrevista	Saber se o entrevistado tem alguma questão a querer ser respondida; Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação; Agradecer a disponibilidade.	- Chegámos ao fim da nossa entrevista. -Deseja colocar alguma questão ou acrescentar alguma informação que não tenha sido contemplada? -Muito obrigada pela sua colaboração.	Agradecer a colaboração

Anexo 3- Transcrição Entrevista Semi-Estruturada(E)

(A) Entrevistadora

(E) Entrevistada

(A): A entrevista que lhe vou fazer surge no âmbito da realização do meu relatório de estágio e tem como principal objetivo ah... compreender o papel da DGE, mais especificamente da Equipa Técnica no quadro da política de autonomia e flexibilidade

curricular. Ah.. pronto.. e nesse sentido obrigada desde já pela sua colaboração. E Tenho muito gosto (Risos)

(E):Hmhm..De nada ao dispor(risos) Eu também tenho muito gosto, gostei muito de trabalhar com a Sofia.

(A) : Eu também, obrigada.

(E):Não foram as situações ideais..Foi mesmo.. Não estávamos nada à espera ahh.. mas gostei muito de trabalhar com a Sofia pelas qualidades que tem.

(Risos)

(A) : Obrigada C. Assim fico..(risos) Pronto, então para começar eu gostava de lhe pedir se me podia falar um bocadinho sobre o seu percurso académico e profissional, ahh... e principalmente o momento de chegada à DGE.

(Silêncio)

(E) Ahh.. Isso é giro! Assim um momento histórico de memória (risos). Bom, então é assim eu sou licenciada em Línguas e Literaturas Modernas ahh.. variantes de estudos portugueses e alemães. Sou professora desde 1994. E, ah... estive entretanto fiz estive integrada num projeto de flexibilidade curricular numa escola da Venda do Pinheiro. Que era na altura uma escola, em 1999, que era uma escola piloto deste projeto que integrava um grupo de 50 escolas. E estive lá cerca de 3 anos ao abrigo deste projeto naquela escola, era muito longe mas eu gostava muito do projeto e foi um bocadinho isso que me deixou aqui esse gosto pela(pausa) pela abertura de novas possibilidades de gerir o currículo tendo em conta as especificidades de cada escola. No fundo foi o berço, digamos assim.. desta minha.. deste meu gosto pela flexibilidade curricular. Entretanto, dois anos depois de eu estar nessa escola entrei no mestrado na universidade católica, para enriquecer a minha aprendizagem. Tive como minha orientadora de tese a Dr^a Maria do Céu Roldão, portanto estive muito bem acompanhada, não podia ter estado melhor acompanhada como eu costumo dizer. E pronto, defendi a tese entretanto. Não foi logo porque entretanto tive um filho quando estava a fazer a fazer a tese, por isso foi tentar articular o papel de profissional e de mãe ao mesmo tempo e... quando defendi o projeto de tese entrei logo depois no doutoramento que não acabei,fiz só a parte curricular. Porque entretanto comecei na escola onde estava, mudei de escola, ahh... entrei numa área que também gosto muito que é a área do Português Língua Não Materna.Ahh.. Comecei a articular, depois nessa escola,ahh.. essa disciplina, a coordenar essa disciplina na escola, essa disciplina não existia no ensino secundário. E entrei muito a fundo neste projeto da língua não materna. Ahh...A dada altura fiz uma formação na.. na altura ainda era DCDC-

Direção geral de Inovação curricular era como se designava a DGE na altura. Fiz uma formação na área de formação de formadores, na área do português língua não materna. E.. no momento em que estava ahh.. a defender o trabalho do nosso grupo, no final da formação, ninguém queria apresentar o trabalho. Portanto ninguém queria apresentar, e lá fui eu: Ah Carla, tens de ser tu tens de ser tu.. Tinha uma colega da DGE, que no final me veio perguntar, aliás não foi aí nesse momento..Uns dias mais tarde essa pessoa ligou-me e perguntou-me se gostaria de ir trabalhar para a DGE. Portanto foi assim um processo. Foi muito giro. Às vezes os percursos não são lineares. Às vezes queremos fazer um percurso linear mas acaba por não ser linear, não é?

(A) : É bem verdade, sim!

(E) Muito interessante.. E foi assim que eu entrei na DGE, pronto. Lá se foi a tese de doutoramento(risos) Só fiz a parte curricular, mas depois claro.. o trabalho na DGE, a Sofia já percebeu quando lá estive, ahh...é um trabalho, não é a 40 nem a 50 é a .. não digo 100% porque nós dormimos ahh.. mas pronto é um trabalho muito absorvente . E nós sentimentos que o nosso papel pode fazer a diferença. Portanto foi no fundo este .. até chegar à DGE foi este o percurso.

(A): Ok..Interessante saber o seu percurso, já me tinha falado um bocadinho sobre isso. Ahh.. Gostava então de saber, já que falou sobre isso, no trabalho da DGE quais as funções que desempenha na DGE? Assim de forma geral..

(E) Ok.. Ainda bem que a Sofia completa com “de forma geral”(risos)

(A): Pois eu sei que são muitas áreas...

(E) Então é assim, na DGE.. As estruturas de trabalho na DGE .. nós temos os chefes que têm agregados profissionais agregados às suas equipas , não é... na DGE o que nós fazemos é.. Acontece isso comigo.. Sempre aconteceu isso. Nós tanto realizamos trabalhos para o nosso chefe, digamos assim, ao nosso dirigente como para outros. E isso acontece normalmente, quando eu estava a coordenar a equipa de Lisboa e Vale do Tejo, eu não dependia da Dr^a CP, dependia de outra colega. Ahh.. e ahh... mas pronto, as estruturas de trabalho ali são muito flexíveis. Eu tanto posso fazer trabalho para a minha chefe direta, como para o diretor de serviços, como para a direção da DGE. E portanto as nossas competências ali acabam por ser.. portanto trabalho na área da autonomia e flexibilidade curricular logicamente não é.. mas tenho trabalhado também muito na área do ensino a distância designadamente na altura da pandemia. Portanto.. esse trabalho foi feito juntamente com a direção, na elaboração das orientações.. com os princípios orientadores do ensino a distância. Ahh.. e depois num curso que foi feito com a

Universidade aberta na formação de professores. E mais.. ahh, sei lá, tanta coisa fiz também a representação internacional da DGE em projetos ou iniciativas de formação de professores, de congressos/seminários em grupos de trabalho da união europeia, conselho de europa. Pronto, é um bocadinho, em termos gerais, tanto pode ir desde práticas de organização de formação de diretos, que foi aquilo que a Sofia acompanhou quando chegou à DGE que agora não me estava a lembrar. Que é uma questão mais prática, como passa também pela definição da elaboração de documentos conceptuais de base que sustentam muitas políticas educativas. Portanto, eu acho que é desde o 8 ao 80(risos) Desde as tarefas mais simples às tarefas mais complexas e o trabalho na DGE exige exatamente esta flexibilidade.

(A) : Humhum..

(E): Portanto é assim, fazemos aquilo que há para fazer. É um bocadinho a política na DGE, eu tanto posso fazer um trabalho administrativo, como formação de diretores que é um trabalho administrativo, por exigir muito contactos com os diretores, etc.. Como posso estar a produzir um documento de orientações, como aquele que nós fizemos no verão, que é um documento de construção teórica e de apoio às escolas. Portanto é deste género. Em termos gerais, digamos que as funções são estas.(Risos)

(A): Relativamente à coordenação da equipa..

(E): Eu coordenei a equipa regional de Lisboa e vale do Tejo, a coordenadora da equipa técnica é a DR^a CP.

(A): Eu posso falar da equipa regional, eu coordenei a equipa regional no primeiro ano da sua implementação, portanto ainda..enquanto projeto piloto . E foi a primeira vez que nós trabalhamos em grupo ahh.. ou trabalharam em grupo elementos de diferentes entidades do Ministério da Educação, portanto isto é assim, algo inédito. Nós colaboramos em projetos, mas assim de forma sistematizada, foi a primeira vez que isto aconteceu e efetivamente foi uma grande aprendizagem para todos e foi uma grande riqueza para todos. A possibilidade das nossas entidades, as entidades onde trabalhamos ahh.. poderem desenvolver competências diferentes não é.. Cada um tem as suas competências, cada um de nós podia trazer um enriquecimento ao grupo, tivemos foi que encontrar um equilíbrio não é..porque é assim, nenhuma entidade que está acima das outras, embora as equipas regionais sejam sejam coordenada por diferentes membros do ministério da educação por exemplo, Lisboa e Vale do Tejo e Alentejo é coordenada pela DGE, a do Algarve por exemplo é coordenada pela ANQEP, a do Centro é coordenada pela DGEST e a do Norte é coordenada pela DGEST também penso eu. Agora não tenho

a certeza, mas eu acho que sim. Ahh.. e portanto entendemos que as entidades têm todas o mesmo papel, digamos assim, a mesma importância. Agora ahh.., Este trabalho foi muito importante, percebemos como é que nós podemos ajudar as escolas, como é que no contexto, nós visitamos 184 escolas, acompanhamos a nível do trabalho muito duro. Duro no sentido trabalhoso. Nós chegamos a ter duas visitas a duas escolas por dia, uma de manhã outra à tarde. E as visitas não era ir lá e dizer: Olá, como é que estão? Como é que está a correr? Não, nós chegávamos e às vezes tínhamos os professores da escola toda à nossa espera, portanto era este nível. E em muitos casos ahhh.. tínhamos professores contentes com o projeto, que se tinham apropriado daquilo que se pretendia. E na maioria dos casos isto não era assim porque era o primeiro ano não é.. As escolas ainda não sabiam muito bem o que era pretendido, o que gostávamos que eles fizessem ahh.. é este trabalho que é um trabalho interessante, ahh... desse ponto de vista da coordenação de vários elementos do ministério da educação que foi um desafio que eu aprendi imenso. Portanto devia estar na lista daquela primeira pergunta, ahh.. contribuiu para o meu desenvolvimento profissional e pessoal também. Trabalhei com pessoas extraordinárias ahhh... e do ponto de vista profissional, do ponto de vista desta estrutura específica foi importante, porque este acompanhamento de proximidade é muito útil e foi visto pelas escolas como muito útil. Não sei se vai estar nalguma pergunta sua seguinte, mas pronto. (risos)

(A): Sim, na próxima questão eu ia colocar-lhe precisamente.. ia pedir-lhe que me descrevesse o acompanhamento que é feito com as escolas? Portanto, ao nível da frequência, do modo como está pensado.. Como é que funciona todo esse acompanhamento com as escolas?

(E): Bom, então no primeiro ano foi este o grande projeto piloto, aquele que eu acompanhei mais de perto ahh.. nós tínhamos indicação do senhor secretário de estado.. ahhh...Portanto vamos lá ver, relativamente à estrutura. A estrutura de acompanhamento tem vários níveis: Tem o nível de topo que é a Coordenação nacional, portanto, integra a coordenação nacional os dirigentes máximos das entidades envolvidas não é.. juntamente com o senhor secretário de estado adjunto e da educação ahhh.. essas reuniões são reuniões que tem lugar normalmente na secretaria de estado e eles definem as linhas orientadoras de todo o trabalho a desenvolver. Depois, quem é que coloca em prática? É a Equipa Técnica, a equipa técnica pega nas orientações, Ahhh! a Dr^a CP logicamente como coordenadora da equipa técnica também integra a estrutura da Coordenação nacional. Ela depois pega na sua equipa não é e transmite as ideias não é.. que foram

apresentadas e vai fazer todas as diligências no sentido de que as.. ahh.. as indicações que foram dadas sejam concretizadas e assim, ela vai buscar os elementos da equipa técnica à qual eu pertenço neste momento e vai pedir ajuda não é.. no sentido técnico, no sentido de colocar em prática e teórico e conceptual em alguns casos para colocar em prática aquilo que foi definido. Porque muitas vezes as intenções são definidas ahh.. e eu podia dizer de outra forma.. as indicações que são dadas são um bocadinho mais gerais e depois nós temos de pensar como as vamos concretizar. Portanto temos que as operacionalizar digamos assim. Simultaneamente as equipas regionais ahh.. simultaneamente não. Após isto a equipa técnica elabora orientações específicas para as equipas regionais orientações de ação, como: Calendarização, cronograma, plano de atividades, etc.. ahh. e esqueci-me de dizer a coordenação nacional também elabora um plano anual de atividades para este trabalho e é depois também acompanhado por nós e concretizado pela equipa técnica. As equipas regionais pegam nessas indicações e ahh.. concretizam-nas junto das escolas. No primeiro ano este trabalho foi diferente porque nós só tínhamos escolas que entraram no projeto a título voluntário e a indicação da coordenação nacional foi nesse momento de serem efetuadas ahh.. que deveriam ser efetuadas visitas a todas as escolas que integravam estes grupos. Daí eu ter falado das 84 escolas. Este trabalho foi um trabalho 100% de proximidade no primeiro ano. Nós fomos a todas: Auscultamos todos os diretores, todos os professores, auscultamos os alunos. Muito importante auscultar os alunos, não deixamos de os auscultar nunca! Mais para a frente se tiver mais alguma questão nós temos numa reunião geral que tivemos com professores de uma escola. Não! Tivemos primeiro uma reunião com as estruturas de liderança das escolas e depois quando íamos dessa para uma reunião geral de professores. Entretanto, estava ali um grupo de alunos e fizemos assim umas perguntas aos alunos, pedimos autorização e.. ahh.. foi muito giro perceber que de facto as perspectivas eram completamente diferentes não é.. e nós sabemos quando vamos às escolas que as escolas às vezes as escolas dizem-nos aquilo que pensam que nós queremos ouvir e a informação fica muito enviesada não é.. nós sabemos isso. Nós também nós não somos imparciais ali em representação do Ministério da Educação. E nós vimos isso, às vezes a falar com os alunos vimos que o que nos era dito não ia de encontro ao que os professores nos diziam e outras vezes ia. Portanto muito interessante. Bom, isto foi no primeiro ano. Nos anos subsequentes, a estrutura entretanto foi consolidada foi publicado o despacho de acompanhamento já com base nas experiencia piloto e ahh.. as equipas regionais passaram a fazer visitas não na totalidade porque não conseguiam logicamente porque eram muitas mas sim às escolas que

entendiam que necessitavam de ser acompanhadas e para este trabalho elas começaram a contar com o apoio de representantes dos centros de formação de associações de escolas, os CFAE, os chamados CFAE. E dizia o doutor Morais Sarmiento, ele adjunto do senhor secretário de estado, dizia a dada altura que estes elementos dos CFAE são os braços que chegam a cada escola, ou seja, são os braços no fundo. Digamos assim, a coordenação nacional seria a cabeça se podemos colocar em termos metafóricos (risos) ahh.. a equipa técnica o coração, as equipas regionais o resto do corpo e os elementos dos CFAE seriam os braços e as mãos chegam e apoiam as escolas mais diretamente. Bom, e neste sentido, foi e está a ser muito importante o trabalho dos CFAE com as equipas regionais. No fundo, são eles que sinalizam as escolas onde poderão ocorrer algumas questões que deverão ser acompanhadas pelas equipas regionais. São eles que também sinalizam junto das equipas regionais e esta dirigem-se às escolas. As equipas regionais também se deslocam às escolas por convite, por isso muitas vezes são as escolas que gostam de ter as equipas regionais porque é uma forma de conferir de poder de sustentação do trabalho que está a ser feito pela direção das escolas e elas são convidadas a participar. A partir do momento que começaram a ser elaborados planos de inovação, as equipas regionais receberam a indicação de que deviam acompanhar de perto todas as escolas que estavam a elaborar e realizar planos de inovação. E por isso essas escolas estão a ser, todas elas acompanhadas em termos de proximidade não só nesse segundo ano, como ainda agora neste momento. Como é lógico agora o acompanhamento não é presencial mas tem sido dinamizadas sistematicamente reuniões zoom, aliás as equipas regionais tem dito que esta é uma ferramenta excepcional porque permite uma reunião rápida com as escolas, e não há aquela formalidade de entrar na escola, de os diretores quererem mostrar a escola, é muito mais rápido e eficaz o acompanhamento. Portanto percebemos como é que a escola funciona ao entrarmos: funcionamento, acolhimento, a forma como a comunicação é feita com os professores e com os alunos. Nós percebemos de imediato como é que a escola funciona, mas pronto ganha-se em eficácia. A eficácia do contacto e de monitorização.

(A): Ok, ótimo.. ahh.. Essas iniciativas que já me falou, quais foram as que já foram realizadas? Assim de forma geral Que me possa dizer.. Iniciativas com as escolas que já tenham sido realizadas

(E): Todas elas Sofia. Todas elas estão a ser feitas, inclusivamente agora portanto agora houve muitas reuniões, tiveram lugar muitas reuniões de trabalho para a definição ou redefinição dos planos de inovação das escolas. Tiveram lugar durante o verão, portanto que é para serem ahh..durante o verão porque este ano atrasou-se tudo não é ahh..para

serem colocadas em prática este ano e estas escolas em particular estão a ser como eu disse, acompanhadas de muito perto. O que não quer dizer que não se realizem outras iniciativas como nós fizemos por exemplo a semana passada de contactar diretamente as escolas no sentido de saber em que medida aquele documento de consolidação das aprendizagens foi importante para as escolas. Portanto nós também fazemos este trabalho de monitorização digamos assim. E ficamos muito admirados com o que ouvimos porque nos as vezes concebemos, ahh.. isto também tem um bocadinho a ver com o trabalho na DGE, concebemos um documento que para nós nos parece o ideal para a escolas mas nunca sabemos o que vai estar do outro lado, qual é que vai ser a reação não é.. ahhh..E depois quando ligamos para as escolas e percebemos o impacto, muitas vezes que estes documentos tem e de como eles são apropriados de forma completamente diferente nas escolas é para nós muito enriquecedor porque percebemos que no fundo é o nosso menino não é que cresce e começa a andar (risos) sozinho. Muito giro, foi muito giro esse trabalho fizemos a semana passada, e foi muito muito interessante perceber o impacto e também e gratificante para nós porque logicamente estamos em contra relógio a trabalhar ahh... nós e muitas profissões da sociedade portuguesa. Foi gratificante ver como as escolas ah.. nós pudemos ajudar pronto é isso e acho que isso para nós é gratificante. E é gratificante poder participar na elaboração deste tipo de projetos.

(A): Ahh.. a pergunta que lhe ia fazer a seguir vem muito no seguimento disso que disse, eu queria pergunta-lhe segundo o seu parecer pessoal, quais são para si as mais valias deste acompanhamento que é feito com as escolas?

(E): Pois é essa mesmo, é nós percebermos no que podemos ajudar. Porque é assim, a escola faz o seu percursos, nós não queremos de maneira nenhuma, em momento algum ser prescritivos. Ahh.. não é esse o papel da direção geral da Educação. Às vezes tem de ser porque.. tem de ser no sentido não no sentido pedagógico, quando por exemplo falamos aqui da questão da avaliação por exemplo quando tem a ver com a vida escolar dos alunos porque há desvios e há desvios que podem ter implicações e podem prejudicar muito os alunos e nesse sentido, há orientações que tem que ser como por exemplo o ano passado com a situação da pandemia e com a suspensão das atividades letivas presenciais , tivemos de pensar rapidamente na avaliação dos alunos. Pronto, porquê? porque os professores fizeram um esforço muito muito grande para adaptar as suas práticas ao contexto de ensino a distância ahh.. mas nós percebemos a dada altura que efetivamente o que estava a ser pensado no fundo, a percepção dos professores era a de que o que valia para a avaliação era aquilo que tinha acontecido presencialmente e que todo o trabalho

que estava a ser feito a distância era algo pronto.. ahh. que tinha que ser feito mas que não iria ter grandes efeitos, não ia revelar muito para efeitos da avaliação dos alunos. Ora, e aí nós tivemos que intervir porque? porque se assim fosse os alunos podiam ficar em casa sem fazer nada não é.. se aquele trabalho que estavam a fazer não ia contar para nada, então porque que estavam a fazê-lo? portanto é a este nível. Mais em termos de regulação de todo o processo, no sentido de apoiar as escolas e de de.. de lhes mostrar de facto, como é que eu vou explicar, que...que não sendo prescritivo explicar e demonstrar que não podia ser assim não é.. Portanto que aquele trabalho teria que ser contabilizado para a avaliação dos alunos e nesse sentido, foi publicado um documento com orientações para a realização ahh.. deste ensino a distância. Portanto, publicamos orientações, digamos assim, relevantes do que é isto de avaliar no ensino a distância. Claro que aquilo foram orientações ambiciosas, nós temos essa noção porque ahh.. assentam muito na ideia da avaliação formativa e do *feedback* que é algo que em termos presenciais continua a não ser muito valorizado mas não deixamos de o publicar. Ahh...Nesse sentido, eu penso que este poderá ser o factor regulador digamos assim do ministério da educação e logicamente com o decreto-lei 55, onde se estabelece as.. as..os minutos do currículo, isso é regulador, isto é o que o ministério da educação faz de regulador e depois o que nós na DGE fazemos é de apoio à implementação dessas políticas. E aí nesse sentido, com este tipo de documento, por exemplo o documentos dos princípios do ensino a distância, aquele documento que nós elaboramos em poucos dias logo após a suspensão das atividades letivas presenciais porque percebemos que as escolas precisavam urgentemente de orientações, urgentemente, Portanto, as escolas ficaram sem saber o que fazer no momento em que perceberam que a escola estava a fechada não é... E esse documento foi uma vez mais, não de carácter prescritivo mas de apoio às escolas no sentido de as ajudar a definir portanto o ensino a distância, ou pelo menos, apresentar quais seriam os pontos-chave, os eixos que deveriam constar neste plano de ensino a distância não é.. ahh...Encaminhá-las no fundo, eu digo eu falava aqui do processo de scaffolding, criação de andaimes, e no fundo é isso mesmo que nós tentamos fazer todos os dias ahh.. umas vezes uns andaimes de betão outras vezes de bambu, não quer dizer que a consistência não seja a mesma apesar do material parecer diferente ahh... de facto é esse o nosso papel e pelo menos é assim que nós o percebemos diariamente. No sentido, o nosso trabalho é apoiar as escolas no fundo tendo em conta o sucesso dos alunos. Em última análise é para os alunos que nós trabalhamos.

(A): Claro, sim sempre! Ahh.. E se pudesse mudaria alguma coisa neste processo de acompanhamento?

(Silêncio)

(A): Se pudesse... Fatores a melhorar no fundo...

(E): Bom, a ideia não é minha ahh... é uma ideia que tem sido.. tem estado presente nas últimas reuniões que nós tivemos, nas reuniões regionais e que tem a ver com algo que nós fazíamos também no acompanhamento no terreno. Tem a ver com a enorme importância de auscultar as escolas, ouvir as escolas e ahh... Não quer dizer que seja uma mudança mas nós estamos sempre a aprender não é.. eu a semana passada falava, quando falei com alguns diretores a propósito da avaliação, no fundo, da avaliação de impacto no documento de consolidação das aprendizagens claro que os telefonemas não foram curtos, porque já não se falava a com os diretores há muito tempo e ahhh.. e claro que vieram todos os assuntos à baila e eu dizia: O importante é nos auscultarmos e percebermos o que se passa nas escolas e eles sentem essa necessidade. As escolas sentem muito a necessidade de serem ouvidas, e nós sentimos muito a necessidade de as ouvir porque são eles no terreno que tem a experiência de como é que as coisas estão a acontecer e... e eu dizia.. dizia uma das diretoras que eu falei dizia Bem, eu se fosse agora o meu trabalho de acompanhamento, de coordenação da equipa regional de Lisboa e Vale do Tejo tinha sido completamente diferente. E ela dizia: Pois, também é normal porque nós estamos sempre a aprender não é..E portanto se calhar ahh.. porque o primeiro ano também foi um ano em que tínhamos que sustentar teoricamente todo o projeto não é.. portanto, em que nós ouvíamos mas o nosso papel. Eles ouviam-nos mais do que nós a eles digamos assim. E nesta fase, eu acho que é mais importante nós ouvirmos as escolas porque já estamos numa fase de monitorização de todo este processo mais avançada. Portanto, a fase de implementação já é diferente, já não é uma fase inicial não é.. já estamos no terceiro ano e neste momento o mais importante é auscultar as escolas para poder regular aquilo que tem que ser regulado. E portanto, neste momento o que considero que ahhh.. é muito importante ouvir o que as escolas e os professores têm para nos dizer sobre aquilo que aconteceu e sobre não só o que está a acontecer neste momento mas também inclusivamente, que eu também falei com outra diretora a semana passada e ela disse uma coisa muito interessante. Foi uma escola que foi muito certinha desde o princípio portanto foi uma diretora com um carisma fantástico.. ahh.. fantástico.. nós estamos sempre a convidá-la para inspirar os outros, o tal efeito de contágio como eu costumo dizer. Eu disse-lhe isso e ela riu-se e eu falava muito nisto quando coordenava a equipa regional..

o efeito contágio. É muito importante o efeito contágio, e ela é um..uma pessoa fantástica para o efeito contágio.E ela conseguiu logo no primeiro ano implementar muitas das medidas que nós tínhamos previsto ahhh.. na altura do PAFC, do projeto piloto de autonomia e flexibilidade curricular e.. e ela ahh.. á pouco tempo dizia: Bem, acredito que os alunos que já estão no terceiro ano e que já estão desde esse tempo do PAFC.. já veem do PAFC sinto que são muito bons em termos de articulação entre disciplinas, portanto na visão interdisciplinar mas que perderam..perderam alguns métodos de trabalho que eles tinham ahh.. de estudo autónomo e eu fiquei a pensar naquilo.. e eu fiquei a pensar... Portanto eu acho que é isto que nós precisamos neste momento, é auscultar para perceber o que se está a passar e o que que já se passou portanto o impacto no fundo e tentar regular. Portanto, eu não mudaria nada na estrutura porque eu acho que a estrutura ahh.. está muito bem pensada mas estava a pensar em escadinha n'ao é... Uma escadinha até chegar aos professores, até à escola ahh.. mas de facto neste momento colocaria a tónica na auscultação.

(E) Ok. Sim de facto ouvir os alunos e as escolas é sempre o processo mais importante de tudo.. Ahh.. Por isso, no seio da equipa técnica como está integrada no mesmo ahh.. consegue-me dizer Como é que é feita a pesquisa de conhecimento científico e pedagógico para depois efetivamente ouvir as escolas e intervir nas escolas? Como é que e feito todo esse processo de pesquisa no seio da equipa técnica?

(A) : Bom, isso eu posso falar porque normalmente sou eu que faço(risos) Bom, para já nós temos sempre que publicamos um documento quando falávamos componente.. na cientificidade das ciências da educação.E nós não somos inocentes.. Nós sabemos e toda a gente sabe que há várias tendências, há várias vertentes digamos assim de ação. Nós temos desde a facção que defende que o currículo deve ser adequado e flexível a cada contexto e temos a facção que diz que não senhor, há um currículo nacional que tem que ser prescritivo e igual para todos. O que nós fazemos ali na Direção-Geral da Educação nós..ahh... exige muita investigação, a Sofia sabe, que grande parte quando produzimos o relatório AFC ahh... que tinha uma componente científica logo no início uma componente duro, parte teórica dura aquela que custa a escrever não é.. aquela que nós dá trabalho mas depois também dá gozo ahh.. o que nós fazemos é consultamos várias co, consultamos autores nacionais e internacionais das ciências da educação que nos inspiram digamos assim e que vão um bocadinho ao encontro das ideias que nós defendemos e são eles que sustentam um bocadinho aquele trabalho. É claro que nós não identificamos a criação direta de fontes porque também nunca transcrevemos ideias diretas digamos assim

como a Sofia já reparou. Não é como uma tese, numa tese de mestrado ou de doutoramento em que nós identificamos a fonte e transcrevemos sustentamos teoricamente o texto.. ahhh.. o autor daquela ideia.

O que nós fazemos é no fundo, uma sùmula essencialmente fazemos cruzamentos entre autores essencialmente e aquilo que nós fazemos. Não de todos, mas daqueles que de facto seguem a nossa linha, a linha política digamos assim. Porque a linha política para a educação é definida ao nível do senhor ministro e do senhor secretário de estado não é, nós só a concretizamos. Nós vamos às fontes que no fundo sustentam aquela ideia não é e que vão ajudar as escolas e vão conferir cientificidade a todo o processo e é isso que nós tentamos em todo os documentos que produzimos que é um trabalho... que é muito trabalhoso parece que aquilo é um texting escrito assim em meia hora ahh.. em alguns casos, mas é um trabalho muito moroso. Por exemplo, vou dar um exemplo... Nós publicamos... acho que falei disso à Sofia o ano passado e lhe enviei o link, nós publicamos o ano passado a convite de um centro de formação em Guimarães ahh... eles iam fazer uma.. na altura ainda presencial logicamente um encontro sobre António Sérgio..

(A): Ahh sim recordo-me sim

(E): Então o que nos pediam.. António Sérgio ... eles enviaram o pedido para a direção e a direção designou duas pessoas eu e a minha colega para fazermos um artigo para a revista e eu digo: António Sérgio? Bem, muito interessante. Então a minha colega fez a parte mais de pesquisa bibliográfica do António Sérgio, relativamente às ideias que o António Sérgio defendia para a educação e eu peguei nas ideias e cruzei-as com tudo o que era AFC e escrevi o artigo. Ahh.. muito interessante porque eu quando terminei depois houve um encontro regional coordenado pelo senhor diretor geral que é coordenador da.. Ah.. esqueci-me de dizer a coordenação nacional é coordenada pelo senhor diretor geral da educação. Ahh.. eu virei-me para o senhor diretor.. eu tinha acabado de escrever o artigo e eu virei-me para o senhor diretor geral da educação e disse: Nós há 100 anos que andamos a falar nestas metodologias, há 100 anos que andamos a falar nisto mas nada acontece nas escolas. E foi isso, foi essa a conclusão a que eu cheguei. E deu-me muito gozo perceber que mesmo em termos de história da educação como é que há muito pensamento, e pensamento de muita qualidade sobre o assunto, não estou só a falar do antonio sergio, de autores atuais da nossa atualidade que estão conosco e que publicam. Mas como é que se publica.. aquele chamou mais a atenção porque foi há cem anos não é...aliás há mais, não ahhh... há 100 anos. Como é que de facto as

práticas de sala de aula se mantém tão iguais... não é.. e isto dá muito que pensar, eu ainda estou a pensar porque na altura teve a ver com o nosso percurso pessoal como tem sempre ... na altura defendi uma tese sobre profissionalidade docente e não era isso que eu queria fazer. Porque se eu fizesse se eu chegar a fazer tem de ser algo que seja mesmo significativo e que possa fazer a diferença de alguma forma não querendo ser muito .. não querendo ser pouco modesta. Que não fosse uma tese que acabasse na prateleira sem qualquer porque pronto as teses depois são muito longas e ninguém tem paciência. Ninguém quer ler e ninguém tem tempo. Ahhh... e isto tem-me feito pensar muito .. porque que não chega à sala de aula? não é..E seja ensino a distância ou ensino presencial, agora nesta experiência do ensino a distância e darem mais valor à presencialidade dos alunos na escola, como é que as práticas continuam exatamente iguais..E até verificamos em alguns contextos, com alguns diretores com quem eu falei como é que nós regredimos até em termos de práticas cada vez mais conservadoras porque as preocupações dos professores e dos alunos neste momento são outras na sala de aula não é... E portanto há este impacto a ter também em consideração ahhh.. por isso não sei se respondi à pergunta ahhh..

(A): Sim, sem dúvida. Ahh.. Eu acho que como já referiu ahh.. o Ministério da Educação e a DGE tem de estar particularmente também atentos a essas a todas essas questões do conservadorismo ainda na sala de aula .. tudo isso ainda tem de ser muito acautelado por parte da DGE eu acho não é...

(E): Por isso é que nós estamos a fazer Sofia, não sei se falei nisso, mas nas reuniões regionais o que o senhor o que senhor coordenador nacional propôs às escolas foi exatamente que divulgassem boas práticas, portanto nós estamos a tentar.. Eu sempre lhe disse isso, eu sempre lhe disse que gosto de receitas. Quando vem alguém e diz: Ahhh.. eu não sei mandar receitas(entusiasmo). Desculpe lá mas eu não concordo nada com isso.. ahhh.. mas depois as pessoas aplicam as receitas sem olhar aos contextos. Ahh.. desculpe mas isso não é assim, é como uma receita.. eu tenho uma receita de algo que vou fazer ... gastronômico.. eu vou fazer a receita mas eu não tenho os ingredientes todos no frigorífico. O que que eu faço? Invento..Adapto. E eu acho que as receitas ajudam porque as escolas não tem de começar tudo do zero. E portanto, neste momento, a nossa linha de ação está a ser fazer uma recolha de boas práticas das escolas.. portanto, nem que seja coisas muito simples mas que possam dar ideias a outras escolas de como é que se deve fazer. Eu fiz isto na sexta feira, no encontro de professores de alemão, em que pus diretores a apresentar boas práticas, uma delas foi a diretora com quem falei a semana

passada.. Mostrar como é que se faz ou como é que é possível.. não é como é que se faz porque os diretores sabem.. não é colocar em causa a competência deles .. é mostrar como é que é possível fazer digamos assim pronto. Ahhh.. e como é que alguns diretores conseguem dar resposta e no fundo tentar inspirar outros, lá está o tal efeito contágio.

(A): Sim, exatamente..Ahhh.. Perguntava-lhe como é que são elaborados.. já me falou um bocadinho sobre isso..Como é que são elaborados esses documentos orientadores para as escolas, no seio da equipa.. Como é que são elaborados, como é que são emanados para as escolas?

(E): Bom, estes documentos são elaborados por equipas, normalmente o que se faz é seja qual for o documento que saia e agora saíram alguns não é.. Ahh.. são escolhidas .. não quer dizer que seja só nesta equipa portanto são escolhidas pessoas ahh.. da DGE não é.. pode não ser só da DSDC inclusivamente. Portanto o que se faz é olha se para os recursos humanos disponíveis para as competências de cada uma das pessoas evidentemente, para as áreas de trabalho de cada um dos técnicos e são escolhidas equipas, são escolhidas pessoas para integrar uma equipa para a elaboração do documento. Portanto e este trabalho é feito logicamente ahhh.. com indicações das chefias não é.. Portanto são dirigidas indicações do que que se pretende, sobre o que que se pretende ahhh.. falar ou escrever não é.. o que é preciso. Nós recebemos indicações precisas sobre.. as escolas precisam deste documento assim assim, é preciso que o documento seja desta natureza assim assim e que ajude as escolas apoiar as escolas ao nível desta forma e desta forma, pronto. Pode ir desde orientações mais gerais até mesmo ahh... como a indicações muito específicas sobre cada um dos capítulos, subcapítulo, pronto. Muitas vezes até são apresentadas propostas alternativas para depois nos pormos a mão na massa e termos uma percepção um bocadinho mais diferente porque também já fizemos muitas leituras. ahh.. e Fazemos propostas de alteração ahh.. e é nesse trabalho prime muito próximo com as chefias que os documentos surgem. Nascem, digamos assim. Sempre com base em orientações superiores, são chamados técnicos são constituídas equipas que produzem os documentos que por sua vez são validados.. superiormente e depois são comunicados.. são enviados para as escolas. Portanto ahh.. normalmente é publicado no site da DGE ahh tendo em conta a sua importância pode ser publicado nos destaques no site da DGE ahh... ou em notícia ahh. notícia é sempre mas podem estar nos destaques lá em cima, aqueles três destaques quando são documentos muito importantes para as escolas. Simultaneamente é pedida à DGEST que publique na área reservada às escolas uma

notícia, digamos assim, da publicação destes normativos. Desculpe, não são normativos.. destes documentos orientadores. Portanto é assim que funciona.

(A): Em relação à construção de recursos pedagógicos, por exemplo eu estou me a lembrar do site AFC ahh.. que tinha que ser publicadas algumas publicações e alguns recursos disponíveis para as escolas. Como é que é feita toda essa gestão do site AFC e de outros recursos pedagógicos?

(E): Nós.. relativamente aos site AFC publicamos vídeos, deve ser isso que a Sofia está a falar. Sobre os vídeos de apresentação de boas práticas. O que nós fazemos aí é mesmo por indicação das equipas regionais ou por conhecimento de escolas que nós consideramos que estão a fazer um bom trabalho. Portanto, lá está são as tais boas práticas, divulgação de boas práticas. Portanto nós identificamos práticas e depois o que fazemos é quando vão fazer a filmagem , ou quando enviamos um guião para a escola tentamos logo mostrar à escola o que é que é importante que a escola apresente. Ou seja, realçar desde logo os aspetos que podem ser relevantes para as outras escolas e que no fundo fazem com que aquela prática seja uma boa prática. Portanto, nós não impomos , nós fazemos uma estratégia de marketing digamos assim.(risos) Não é mostrar aquilo que não é a prática mas mostrar aquilo que ela é, porque muitas vezes as escolas.. No último encontro nacional..no último grande encontro nacional.. tenho muitas saudades já ahhh... que contou com 800 diretores, aquele foi na Figueira da foz.. nós fizemos uma exposição de boas práticas. Então o que que nós fizemos? Enviamos um excel para as escolas e pedimos que elas descrevessem práticas. E a conclusão.. é que as escolas não estão habituadas ahh.. a fazer este trabalho e.. em algumas delas nós conhecíamos as práticas ahhh... e aquilo que lá estava escrito não era o que devia estar escrito. (risos). Portanto, eu acho que as escolas também estão a aprender , também não podem ficar presas dentro de si próprias não é... E... ahh.. ter aquele receio de mostrar e depois vem as criticas e não sei quê ahh.. e nós tentamos desconstruir essa ideia e temos vindo a desconstruir essa ideia porque nós aprendemos todos muito uns com outros e não é ..e não é questão de um diretor ser mais liberal do que o outro mas sim dar uso às boas práticas por esse país fora... às vezes digo que há muitas finlândias por esse Portugal fora e é verdade. Aliás nós participamos em grupos internacionais e aconteceu comigo este ano antes... mesmo antes da escola fechar, foi uma semana antes da escola fechar.. foi então uma iniciativa da união europeia em que foram apresentadas várias práticas ahh.. várias escolas dos países nórdicos e.. e eu pensei assim: Bom, Portugal podia estar aqui à vontade, isto podia ser em Portugal porque eu... muito bem, não estou a colocar em causa aquilo que foi

apresentado.. tinha muita qualidade. O que é certo é que não é novidade para nós, aquilo que foi apresentado não foi novidade para nós e por isso é que eu acho que nós em Portugal ainda não nos habituamos a valorizar.. como sempre é uma questão cultural..a valorizar aquilo que de bom fazemos porque nós fazemos coisas excepcionais. As escolas em Portugal, há escolas em Portugal a fazer um trabalho excepcional e é isso que nós tentamos nesse site, no site AFC é tentarmos dar visibilidade ao que de bom está a ser feito nas escolas. Não é fácil por vezes porque as próprias escolas ainda não aprenderam, muitas delas, a mostrar não é... a melhor forma, ou valorizar de facto aquilo que é importante naquela prática porque muitas vezes Sofia isso aconteceu.. Nós ainda no PAFC há três anos, nós dizemos: Muito bem! Isso é uma excelente prática. E eles diziam assim... ah nós convidamos-os a apresentar e eles diziam assim: O que? mas isto é uma excelente prática? E eu assim: É. Eles próprios ficavam espantados, por exemplo, dou-lhe um exemplo. Ahhh.. na escola.. no agrupamento de escolas, agora acho que é (imperecível),o que que aconteceu.. uma estrutura do primeiro ciclo, eles tinham uma assembleia de alunos.. primeiro ciclo, estamos a falar de primeiro ciclo..uma assembleia de alunos que funcionava.. eles funcionavam sozinhos, eles discutiam questões de educação para a cidadania ahh.. participavam em decisões da escola e tudo isto, numa escola de primeiro ciclo. E.. um trabalho absolutamente extraordinário, e eu dizia: Isto é um trabalho extraordinário. Eles diziam: Ai é? Ah isto para nós é normal. É isto que eu digo, quando se fala em boas práticas é tentar que as escolas.. no fundo é aumentar a auto estima das escolas não é... e de valorizar o trabalho de bom, muito bom trabalho que está a ser feito

(A): É dar-lhes esse reconhecimento..

(E): Tal e qual. É exatamente isso, é dar-lhes reconhecimento e visibilidade porque toda a gente gosta de ser reconhecido.

(A): Claro que sim

(E): E ainda mais uma organização que é uma organização complexa como a escola não é.. portanto dar visibilidade à escola e aos seus professores é também uma forma de os acarinhar e de os estimular.

(A): Sem dúvida, sim. Ahh.. Já me falou do site AFC ahh.. e como o site funciona como uma rede de partilhas no fundo ahh. Perguntava-lhe agora que outros mecanismos de comunicação que privilegiam com as escolas? Para além do site AFC que também funciona como uma forma de comunicação.

(E): Bom, em termos mais centralizados é o email não é.. quando é enviado pela equipa técnica ahh..para os senhores diretores mas o apoio e a comunicação é feita de forma mais próxima pela equipa regional mesmo.. porque nós não queremos destituir a equipa regional da sua importância a nível regional. Portanto eu falava com um dos diretores com quem eu falei a semana passa e ele dizia-me assim: Ah.. nós estamos aqui com um problema e não sei quê e eu remeti imediatamente para a equipa regional porque a equipa regional é no fundo ahh.. a representação, no âmbito deste trabalho, a representação regional daquela estrutura AFC naquele território e portanto se eles têm alguma questão a colocar devem colocar em primeira mão à equipa regional e que depois, por sua vez, reporta se necessário á equipa técnica portanto faz o percurso ao contrário, é: Escola-Equipa Regional- Equipa Técnica e Equipa de coordenação nacional se for um caso muito sério. Pode acontecer..Mas funciona assim, tanto pode ser top-down como bottom-up.

(A): Eu ia perguntar-lhe precisamente como é que funcionava precisamente essa articulação no trabalho da equipa técnica com as equipas regionais? Como é que se estabelecem algumas diretrizes? Como é que é feito todo esse processo?

(E): São enviadas indicações às equipas regionais. Para já em primeiro lugar é feita uma reunião ahh...reuniões com as coordenações das equipas regionais quando é para ser transmitidas algumas informações mais específicas a desenvolver.. reúnem-se as coordenações das equipas, só as coordenações das equipas regionais. Portanto são as pessoas que estão a coordenar, essas pessoas é que depois passam a informação à equipa ahh. Isso é como funciona a articulação entre a equipa técnica e as equipas regionais. Entre a coordenação nacional e a equipa técnica funciona quase diariamente. No caso do planos de inovação era diariamente e muitas vezes não é.. é um trabalho muito moroso e que exigia análise causalista muito intensa. Os planos de inovação foi onde as escolas tentaram de facto quebrar, digamos assim, os laços.. não totalmente mas quebrar os laços com o currículo nacional normal não é.. aqui elas faziam aquelas propostas mais inovadoras, por isso é que se chama planos de inovação não é... e ahh.. tinham de ser observadas com mil olhos.. até que ponto de facto é que se justificava, e estava bem enquadrado, se fundamentava, se tinham os recursos para isso e se de facto podia colidir com qualquer outro tipo de situação. Portanto aqueles planos de inovação foram analisados com mil olhos como eu costumo dizer(risos).

A equipa coordenação nacional reunia com a equipa técnica, a equipa técnica por sua vez reunia com as coordenações das equipas todas ou só com uma delas.. ou duas portanto tendo também em conta a temática em análise e por sua vez as equipas coordenadoras

reúnem com as suas equipas e transmitem essas informações. Ahh.. o ano passado.. o ano passado e há dois anos nós fizemos.. foi aquele que eu tive muita pena que a Sofia não pudesse estar presente em Leiria e onde é que foi o outro.. nas Caldas da Rainha. Nós fizemos dois momentos de formação para as equipas regionais e foram muito importantes. Ora, o primeiro foi logo quando eu deixei de ser coordenadora de Lisboa e Vale do Tejo e dinamizei um workshop sobre metodologias de trabalho com os professores na escola, como work casting, como sei lá, fizemos tantas atividades. Atividades mais dinâmicas e que mostravam que exemplificam aos professores dinâmicas de trabalho que até eles próprios poderiam dinamizar com os seus alunos. Como avaliar a dinâmica.. por acaso foi um workshop muito engraçado, deu-me muito gozo de executar e pensar. E esses momentos foram muito importantes para..depois no ano seguinte foram muito importantes porque permitiram construir uma coisa muito importante neste projeto que tem a ver com o sentimento de pertença ao projeto. Nós ficamos dois dias portanto tanto num caso como no outro e as equipas regionais estavam todas juntas. Tem a ver também com os elementos da coordenação nacional e o senhor secretário de estado e os adjuntos, portanto houve ali um momento de grande partilha, de grande cumplicidade de grande estabelecimento de laços que depois é muito importante para depois dar coesão ao trabalho a ser dinamizado pelas equipas depois no terreno e a construção daquilo que se pretende depois também porque elas estão ali todas juntas no mesmo barco. E estes momentos... ahh.. É um internato portanto as pessoas estão focadas na.. estão deslocadas das suas casas não é ahh.. e estão só dedicadas aquele trabalho e isso acabou por se traduzir em dois momentos muito significativos de construção deste grande trabalho não é.. ahh.. e de consolidação deste grande trabalho, que é este trabalho da AFC.

(A): Já me respondeu brevemente a esta questão..

(E):(risos) Estou a antecipar as questões...estou-me a portar mal..

(A): É normal, ahh.. isto é uma conversa no fundo

(E): É verdade.

(A): Ahh.. eu perguntava-lhe quem são os atores alvo das equipas regionais? Ou seja, os interlocutores diretos?

(E): São os diretores.

(A). Das Equipas Regionais?

(A): Portanto as pessoas que estão encarregues de falar com as escolas diretamente?

(E). Ah! Sim,sim. Pensava que era os interlocutores nas escolas. Ahh.. Normalmente é a coordenação que contacta as escolas mas também pode não ser. Pode ser um elemento da

equipa regional ou pode ser o elemento do CFAE. Lá está, o tal braço que chega à escola. Ahh.. porque estes CFAE são aqueles que estendem a ação da equipa regional junto das escolas e portanto sinalizam, como eu disse ainda à pouco as situações ahh.. que devem ser sinalizadas junto da equipa regional são eles que... ahh.. porque eles são 91 a nível nacional portanto tem um coordenador.. ahh. um representante da AFC nos CFAE ahh.. em cada centro de formação que por sua vez integram as escolas. E portanto nestas estrutura descentralizada digamos assim ahh.. da equipa regional.. são eles que poderão ter uma ação mais direta com as escolas e isso não quer dizer que a equipa regional não entre em contacto direto com a escola. Portanto, pode fazê-lo em qualquer momento agora conta é muito com o apoio destes elementos dos CFAE. Aliás eles fazem reuniões regulares, estes elementos do CFAE têm reuniões regulares com as equipas regionais e com a coordenação das equipas regionais. No sentido exatamente de aferir estratégias de ação relativamente ao acompanhamento das escolas. Mas digamos assim, a partir do momento em que o projeto é alargado a nível nacional as equipas regionais não conseguiam chegar a todas as escolas e portanto estes elementos surgem aqui como um apoio acrescido digamos assim. Um apoio de proximidade acrescido.

(A): Perguntava-lhe em que áreas se centra a atuação das equipas regionais? Já me disse também brevemente mas gostaria assim de forma mais aprofundada

(E): Eu acho que em todas as áreas da escola, desde a componente organizacional porque há uma componente organizacional que às vezes é subvalorizada mas é muito importante para a boa construção dos projetos porque .. ahh.. seria expectável que eu tivesse dito primeiro a curricular não é.. ahh.. portanto eu iria logo imediatamente para a componente curricular e pedagógica que são muito importantes. Mas a componente organizacional também é importante, se ela não funcionar nada funciona ahh.. muito importante a componente organizacional, a componente curricular e também a componente pedagógica. Nós neste momento estamos a direcionar a nossa ação.. ahh.. quando eu falei à pouco de boas práticas eu não expliquei em que área. As boas práticas aqui tem muito a ver com boas práticas muito em termos pedagógicos, estamos a tentar neste momento recentrar toda a ação, não só em termos da flexibilidade curricular mas muito em termos das pedagogias atualizadas. Como eu dizia à pouco com o artigo do António Sérgio de há cem anos atrás já falava nestas pedagogias tal e qual. Eu fiquei estupefacta quando eu li o que ele defendia muito baseado na escola de maria montessori portanto havia ali uma linha de ação em que ele estava enquadrado ahh.. nós temos essa noção mas quer dizer nada disto é novo não é... o que é certo é que não acontece e como tal nós percebemos

que tem que ser uma linha de ação muito ahh.. muito consistente digamos assim por parte das equipas regionais de acompanhar as escolas e de tentar perceber e tentar mostrar as mais valias que das pedagogias.. como o aluno como protagonista da sua aprendizagem e como sendo uma pessoa que procura a aprendizagem. Porque as escolas.. nós percebemos bem.. eles começam a sentir-se distantes da escola e este distanciamento obriga .. este confinamento obrigatório.. ahh..eles tinham muitas saudades mas não era saudades da escola, era saudades da componente social que a escola lhes oferece não é..A relação social que a escola lhes oferece e muitas vezes não tanto das frequências escolares e das disciplinas. Ah.. e isto traz ... portanto dá-nos que pensar. No fundo é esta a ideia, organizacional mas também pedagógico e curricular logicamente, Mas, em integração digamos assim.

(A): Ahh.. Há pouco falava-me sobre o encontro nacional ahh.. mas também sei que existem outros momentos que são trabalhados com as escolas promovendo também este trabalho em rede. Que momentos são esses?

(E): Bom, são as reuniões de rede, ainda não tinha falado nelas. Tinha falado nas reuniões regionais. As reuniões regionais são aquelas que integram com o senhor secretário de estado, e.. ahh.. juntamente com todos os diretores e estruturas da coordenação nacional. Seguida, após estas reuniões regionais ahh.. as equipas regionais desenvolvem, dinamizada reuniões de rede portanto o que que são as reuniões de rede? As reuniões de rede são entre as equipas regionais e os elementos dos CFAE e os diretores de determinadas zonas. O que eles fazem? Fazem.. por exemplo, Lisboa e Vale do tejo e o Norte como são muitas escolas elas têm que dividir eu penso que são em três. Elas fazem três reuniões de rede cada uma delas, dividem os diretores em três grandes áreas digamos assim, regiões.. ou sub-regiões digamos e dinamizam reuniões com estes diretores, portanto tentando aproximar ainda mais ao terreno as linhas orientadoras. As dinâmicas que são desenvolvidas nestas reuniões de rede apesar de existirem indicações da coordenação nacional e da equipa técnica para essas reuniões de rede, as reuniões de rede são deixadas relativamente à metodologia a utilizar, muitas vezes até alguns dos temas a desenvolver ahh.. são escolhidos pelas equipas regionais em função das necessidades que elas vão observando das escolas ao longo do acompanhamento. Portanto, imaginemos que elas verificam que há uma grande dificuldade de as escolas na avaliação por exemplo, ou há dificuldade em termos do desenvolvimento sei lá de educação para a cidadania ou em termos de articulação disciplinar ahh.. que elas veem que há ali alguns mal entendidos na.. na.. no fundo no trabalho a dinamizar. Então o que que elas fazem? Elas vão utilizar

essas reuniões de rede para aprofundar determinados temas e no fundo para desconstruir algumas percepções menos corretas daquilo que está em cima da mesa digamos assim, E é este trabalho que o que quer dizer que as reuniões de rede podem ter ordens de trabalho ou podem ter conteúdo diferente de região para região.

(A): Ok. E relativamente aos encontros regionais ahh.. qual é a importância que dão a estes encontros como forma de chegar às escolas?

(E): Sim, eu posso-lhe falar do último que foi aquele que teve assim aquele que eu falei ainda à pouco que foi na figueira da foz ahh.. a avaliação do encontro foi muito boa, nós aplicamos um inquérito de avaliação no final. A avaliação foi mesmo muito boa efetivamente nós não os conseguimos auscultar porque não são momentos para auscultar as escolas mas são momentos importantes para alinhar ideias e nós.. o que que nós fizemos? Nós convidamos escolas, convidamos alunos, convidamos por exemplo o professor Laborinho Lúcio para falar mais em termos de ahh.. bom, ele poderia falar sobre qualquer assunto que é uma pessoa absolutamente extraordinária com uma cultura fantástica ahh.. ele desenvolveu uma reflexão sobre a educação do século 21 que eu recomendo vivamente. Ah... são momentos de alinhamento teórico-prático, teórico-conceptual ahh... são momentos de alinhamento entre diretores em que todos se juntam onde se faz um ponto de situação daquilo que já foi feito porque são convidadas escolas, são convidados professores, diretores e alunos a falar sobre o projeto, são convidados peritos internacionais, inclusivamente veio da OCDE fazer um balanço, isso foi no primeiro encontro, um balanço da avaliação externa do projeto. São momentos em que nós convidamos especialistas internacionais, especialistas nacionais da área das ciências da educação e que vem falar sobre o projeto. No fundo é o que eu digo, é um alinhamento de ideias. Nós tentamos que todos estejam ... ahh.. a tentar falar do mesmo e que estejamos todos a tentar.. e de facto, tivemos um auditório com 800 pessoas cheio..á pinha mesmo portanto tivemos uma adesão muito forte por parte dos diretores o que demonstra que eles estavam muito interessados e foi um momento muito de grupo. Tanto o primeiro como o segundo, mas o segundo em que as escolas já sentiam o projeto como delas aliás já estavam na fase seguinte foi de facto um encontro muito interessante muito positivo, tentamos sempre destacar exemplos mesmo com os testemunhos dos alunos que foram muito engraçados, eles são sempre muito giro na sua ingenuidade e na sua espontaneidade e nervosismo(risos) uns tremiam de medo, estavam atrás de mim a falar , eles estavam tão nervosos mas foi um momento muito importante de construção comum de conhecimento e do projeto.

(A): Já me disse como é que funcionam todos os encontros, perguntava-lhe como é que são planeados estes encontros para que tudo corra como planeado?

(E): Aii! Até ao último minuto.. (risos) São planeados como muito tempo de antecedência, implica a escolha do espaço. Primeiro, escolher o espaço, parece algo muito simples mas não é ahh.. porque primeiro tem que ser pensado geograficamente não podemos estar sempre a centralizar tudo em Lisboa não é.. portanto há aqui muitas questões a acautelar ahh.. e portanto eu recordo inclusivamente há uma identificação prévia de espaços e quando se chega a um ele é visitado inclusivamente pelo senhor diretor geral e por alguém da equipa técnica para validação final. Portanto, para se perceber a importância que se confere ao espaço, é muito importante o espaço onde o momento.. em que este encontro vai decorrer ahh.. por todas as razões e mais algumas. Neste da figueira da foz o espaço na avaliação teve a cotação máxima por parte dos participantes porque era um espaço grande mas que permitia simultaneamente ahh.. alguma privacidade a todos os elementos presentes portanto havia ali aquele espírito como eu disse ainda há pouco de cumplicidade entre todos os elementos presentes.

(A): Hum,hum. isso também é importante

(E): Portanto eu sou uma grande defensora da cultura visual dos espaços e da forma como nós os organizamos e como nós pensamos. E o espaço nunca deve ser subvalorizado, nunca porque é o que vai onde o encontro vai ter lugar onde as pessoas vão estar o dia inteiro e é muito importante a sua escolha. Portanto não só em termos de espaço, mas também de condições que oferece, vou falar mais concretamente do último encontro porque eu acho que de facto o último encontro apesar do espaço do último encontro ser importante.. ahh.. foi na faculdade de medicina dentária que tem um auditório muito grande ahh.. o do ano passado foi na figueira.. no sítio de congressos da figueira da foz foi diferente porque não era t^o grande e era só um espaço de congresso. Portanto era só mesmo para aquele evento, correu muito bem. Não quer dizer que o outro não tivesse corrido bem, também correu muito bem mas não sei, o segundo foi assim foi diferente. Depois temos toda a lógica de envio de convites ahh.. os convites não seguem só para os diretores das escolas envolvidas mas seguem também entidades que colaboram com o ministério da Educação ahh.. estão presentes também as figuras políticas portanto o cargo político do Ministério da Educação. Ahh.. como eu disse são enviados convites para as entidades parceiras que colaboram com o Ministério da Educação em alguns projetos, portanto tentamos também estender os convites ahh.. a alguns elementos, a alguns parceiros que nos acompanham no âmbito de outros projetos ahh..desenvolvidos com a

DGE no sentido de também perceberem o que está a ser feito pela DGE, neste caso pelo Ministério da Educação, o que está a ser colocado em prática para também se sentirem pertences ao projeto. As pessoas tem de participar de alguma forma e estender o projeto a outras pessoas. Depois, muito importante, a questão da exposição que nós fizemos paralelamente, foi uma exposição de práticas, partilha de olhares como nós dizemos ahh.. tinha práticas de escolas ahh.. apresentadas de forma muito interessante da equipa técnica e artística para preparar toda a dimensão gráfica e esses foi mesmo até ao último minuto, coitados. Naquele dia na véspera.. nós .. também depois há outras coisas que se antecipa com antecedência. À ultima da hora há sempre coisas para preparar ahh.. desde o alinhamento daquilo que a pessoa que apresenta diz, tudo tem de ser pensado ao ínfimo pormenor portanto.. e nós percebemos que tem mesmo que ser tudo pensado. Nós temos um alinhamento para além do alinhamento da pessoa que fala e faz a ligação em quem entra e quem sai, o alinhamento de toda a iniciativa que é feito por trás , como e faz nos programas de televisão. Nós na DGE também fazemos nessas iniciativas, que nós temos tudo pensado ao minuto não é.. nós temos o minuto de quem diz o que, não sabemos o que as pessoas vão dizer mas sabemos quem vai falar e quanto tempo vai falar e aquilo tem que estar tudo pensado desde o início até ao final da sessão, tudo! Ahh.. e pronto ahh.. desde a logística da tradução que foi caso disso, nós tivemos um especialista ahh.. já não me lembro como se chamava.. a fazer a sessão de abertura, o plenário inicial ahh.. Tudo tem que ser pensado ao ínfimo pormenor.

(A): Muito bem, eu já acabei a minha entrevista, chegamos ao fim da entrevista. Gostaria de lhe perguntar se tem alguma questão para me fazer ou alguma coisa a acrescentar que não tenha dito?

(E): Não. Falou-se muita coisa eu acho que as coisas depois vão-se interligando. Mas se calhar só em nota de conclusão gostava mesmo de deixar só aqui a nota que este tipo de projetos são projetos que estão em constante evolução e tem de ser vistos como tal. Apesar de nós termos normativos que são fixos ahh.. como o Decreto-lei nº 55 e a portaria 181 a sua implementação tem que ser sempre flexível e o nosso processo de monitorização tem de ir acompanhando essa flexibilidade. Isto vai muito ao encontro da ideia da necessidade de auscultar para podermos regular. Não é regular a escola, é regular o poder em situações que nós propomos às escolas, é nesse sentido porque este é um processo em que todos estamos a aprender. Eu dizia sempre nas reuniões onde participo, todos estamos a aprender neste processo, não só as escolas, não só os diretores as próprias estruturas do Ministério da Educação também estão a aprender porque estão a trabalhar de forma

muito integrada também pela primeira vez e isto também é uma aprendizagem para nós. E portanto e esta.. esta.. há um senhor que eu gosto muito, e um dos Michael Fullen, fala muito na mudança e ele defende muito que a mudança ocorre quando nós conseguimos simultaneamente exercer duas forças: Uma força de pressão, que normalmente é associada ao Ministério da Educação e a força de apoio e suporte simultaneamente, O que quer dizer que nós pressionamos mas apoiamos. Eu comecei pela pressão, mas quando apresento esta ideia começo sempre pelo apoio. Nós apoiamos e depois pressionamos, eu acho que com este princípio inverteu-se um bocadinho a lógica. Nós começamos por apoiar mas depois temos que pressionar porque depois temos que regular estes projetos de inovação que são um bocadinho mais fora da caixa para perceber como é que eles estão a correr no sentido de os alunos não ficarem prejudicados digamos assim, do currículo não ficar prejudicado. Mas é neste equilíbrio entre o apoio e a pressão que todas estas estruturas estão a funcionar neste momento, portanto apoiamos as escolas o máximo que nós conseguirmos, o melhor que conseguirmos e por outro lado, vamos pressionando no sentido, vamos regulando e sim aí no sentido de regulação top-down , regulando no sentido de ver se as coisas estão a correr bem. É um bocadinho a nota que eu gostaria de deixar. Eu acho que é importante ver que estamos todos .. a grande intenção é ajudarmos as escolas a melhorar o sucesso educativo dos seus alunos.

(A): Ótimo, foi uma boa conclusão mesmo! E muito obrigada

(E): Obrigada eu Sofia. Peço desculpa foi o tempo.. Andava aqui: Ai meu deus! A minha Sofia, a minha Sofiazinha(risos) Mas peço desculpa isto às vezes também precisamos de estar um bocadinho, desligar um bocadinho. Tudo o que precisar já sabe que pode contar comigo ahhh.. daqui para o futuro.

Anexo 4- Grelha análise conteúdo da entrevista

Bloco Temático	Categoria	Questões	Unidades de Registo
B - Caracterização do entrevistado	- Conhecer o percurso académico Caracterizar o perfil académico e profissional da entrevistada;	-Pode falar-me do seu percurso académico e profissional? E o momento de chegada à DGE?	<p>“Bom, então é assim eu sou licenciada em Línguas e Literaturas Modernas ahh.. variantes de estudos portugueses e alemães. Sou professora desde 1994. E, ah... estive entretanto fiz estive integrada num projeto de flexibilidade curricular numa escola da Venda do Pinheiro. Que era na altura uma escola, em 1999”</p> <p>“ entretanto, depois dois anos depois de eu estar nessa escola entrei no mestrado na universidade católica, para enriquecer a minha aprendizagem. Tive como minha orientadora de tese a Dr^a Maria do Céu Roldão, portanto estive muito bem acompanhada, não podia ter estado melhor acompanhada como eu costumo dizer. E pronto, defendi a tese entretanto.”</p>

	<p>- Conhecer o percurso profissional</p> <p>Caracterização do trabalho que realiza</p>	<p>E o momento de chegada à DGE?</p> <p>Pode falar-me das funções que desempenha na DGE?</p>	<p>“estive entretanto fiz estive integrada num projeto de flexibilidade curricular numa escola da Venda do Pinheiro. Que era na altura uma escola, em 1999, que era uma escola piloto deste projeto que integrava um grupo de 50 escolas. E estive lá cerca de 3 anos ao abrigo deste projeto naquela escola, era muito longe mas eu gostava muito do projeto e foi um bocadinho isso que me deixou aqui esse gosto pela(pausa) pela abertura de novas possibilidades de gerir o currículo tendo em conta as especificidades de cada escola.”</p> <p>“ Eu tanto posso fazer trabalho para a minha chefe direta, como para o diretor de serviços, como para a direção da DGE. E portanto as nossas competências ali acabam por ser.. portanto trabalho na área da autonomia e flexibilidade curricular logicamente não é.. mas tenho trabalhado também muito na área do ensino a distância designadamente na altura da pandemia. Portanto.. esse trabalho foi feito juntamente com a direção, na elaboração das</p>
--	---	--	--

			orientações.. com os princípios orientadores do ensino a distância”
C - Caracterização modelo acompanhamento	Conhecer o modelo de acompanhamento com as escolas no processo de AFC.	<p>- Pedia-lhe que me descrevesse em que consiste o acompanhamento das escolas, frequência, propósito do mesmo, o modo como está pensado.</p> <p>-Descreva-me pf algumas das iniciativas realizadas?</p>	<p>“A estrutura de acompanhamento tem vários níveis: Tem o nível de topo que é a Coordenação nacional, portanto, integra a coordenação nacional os dirigentes máximos das entidades envolvidas não é.. juntamente com o senhor secretário de estado adjunto e da educação ahhh.. essas reuniões são reuniões que tem lugar normalmente na secretaria de estado e eles definem as linhas orientadoras de todo o trabalho a desenvolver. Depois, quem é que coloca em prática? A equipa técnica”</p> <p>“As equipas regionais também se deslocam às escolas por convite, por isso muitas vezes são as escolas que gostam de ter as equipas regionais porque é uma forma de conferir de poder de sustentação do trabalho que está a ser feito pela direção das escolas e elas são convidadas a participar.”</p>

			<p>“ Como é lógico agora o acompanhamento não é presencial mas tem sido dinamizadas sistematicamente reuniões zoom, aliás as equipas regionais tem dito que esta e uma ferramenta excepcional porque permite uma reunião rápida com as escolas, e não há aquela formalidade de entrar na escola, de os diretores querem mostrar a escola, é muito mais rápido e eficaz o acompanhamento. “</p>
	<p>-Compreender a sua perceção sobre o modelo de acompanhamento</p>	<p>- Quais são para si as mais valias do acompanhamento?</p> <p>- E quanto a fatores a melhorar?</p> <p>- Se pudesse o que mudaria neste processo?</p>	<p>“Muito importante auscultar os alunos, não deixamos de os auscultar nunca! Mais para a frente se tiver mais alguma questão nós temos numa reunião geral que tivemos com professores de uma escola.”</p> <p>“E nesta fase, eu acho que é mais importante nós ouvirmos as escolas porque já estamos numa fase de monitorização de todo este processo mais avançada. Portanto,a fase de implementação já é diferente, já não é uma fase inicial não é.. já estamos no terceiro ano e neste</p>

			momento o mais importante é auscultar as escolas para poder regular aquilo que tem que ser regulado”
D -Caracterização do trabalho interno desenvolvido pela Equipa Técnica e Equipas regionais	Perceber ao nível da equipa técnica como se procede em termos práticos de conhecimento e de atuação a nível interno.	<p>Fale-me um pouco sobre os processos de gestão da informação feitos no seio da equipa técnica</p> <p>Que mecanismos de pesquisa e conhecimento científico pedagógico põe em confronto?</p> <p>Como são elaborados os documentos orientadores do trabalho da equipa?</p> <p>Em relação à concepção de recursos pedagógicos, como se processa? Quem está envolvido e como ocorre o processo?</p>	<p>“que nós fazemos ali na Direção-Geral da Educação nós..ahh... exige muita investigação, a Sofia sabe, que grande parte quando produzimos o relatório AFC ahh... que tinha uma componente científica logo no início uma componente duro, parte teórica dura aquela que custa a escrever não é.. aquela que nós dá trabalho mas depois também dá gozo ahh.. o que nós fazemos é consultamos várias fontes, consultamos autores nacionais e internacionais das ciências da educação que nos inspiram digamos assim e que vão um bocadinho ao encontro das ideias que nós defendemos e são eles que sustentam um bocadinho aquele trabalho.”</p> <p>“. O que nós fazemos é no fundo, uma súmula essencialmente fazemos cruzamentos entre autores essencialmente e aquilo que nós fazemos. Não de todos, mas daqueles que de facto</p>

			<p>seguem a nossa linha, a linha política digamos assim. Porque a linha política para a educação é definida ao nível do senhor ministro e do senhor secretário de estado não é, nós só a concretizamos Nós vamos às fontes que no fundo sustentam aquela ideia não é e que vão ajudar as escolas e vão conferir cientificidade a todo o processo”</p> <p>“ Nós recebemos indicações precisas sobre.. as escolas precisam deste documento assim assim, é preciso que o documento seja desta natureza assim assim e que ajude as escolas apoiar as escolas ao nível desta forma e desta forma, pronto. Pode ir desde orientações mais gerais até mesmo ahh... como a indicações muito específicas sobre cada um dos capítulos, subcapítulo, pronto. Muitas vezes até são apresentadas propostas alternativas para depois nos pormos a mão na massa e termos uma percepção um bocadinho mais diferente porque também já fizemos muitas leituras. ahh.. e Fazemos propostas de alteração</p>
--	--	--	--

			ahh.. e é nesse trabalho colaborativo muito próximo com as chefias que os documentos surgem.”g
E -Caracterização do processo externo do trabalho desenvolvido pela Equipa Técnica/Equipas Regionais			