

CASO PEDAGÓGICO

**POLÍTICAS DE EDUCAÇÃO  
– ESCOLAS TEIP**

**ipps**\_iscte  
Melhores Políticas  
Públicas

# Um Novo Começo

**Autores**

Miguel Madeira  
Marlon dos Santos

**Coordenação Científica**

Susana da Cruz Martins

ISBN 978-989-8990-05-1



9 789898 990051

**Este Caso Pedagógico baseia-se em situações reais e em entrevistas com especialistas. É um instrumento de formação que visa gerar discussão em sala de aula. A narrativa é ficcionada e não faz juízos de valor sobre a situação apresentada ou as ações dos intervenientes.**

## RESUMO

Amílcar, professor de Português do ensino básico, prepara-se para enfrentar o maior desafio da sua carreira: ser diretor de uma escola TEIP. Por entre as suas inseguranças, recorda-se de alguns momentos passados e reflete sobre o ónus da política dos TEIP e sobre o tipo de líder que deverá ser. São abordados os conceitos de territorialização de políticas e os seus efeitos na prática, os princípios do programa TEIP, tipos de liderança em educação e estratégias para maior abertura da escola à comunidade.

Tempo de leitura estimado  
20 minutos



LIDERANÇA  
E MOTIVAÇÃO

**Um**  
*NOVO*  
**começo**

Amílcar Dias acordara hoje diferente. Um misto de nervosismo e emoção percorriam o seu corpo enquanto se preparava para sair de casa e enfrentar o dia de trabalho. Este não era apenas mais um dia de trabalho. Era o dia pelo qual tinha esperado toda a sua carreira de professor de Português do ensino básico: ia assumir funções como diretor de uma escola. Durante vinte anos tinha passado por escolas de norte a sul do país, ganhando experiência aqui e ali e conhecendo novas realidades. Os últimos cinco anos, no entanto, tinham sido passados no agrupamento de escolas da localidade onde vivia – a proximidade de casa tinha-se tornado mais importante desde o nascimento do seu primeiro filho.

Amílcar aguardou que o motor do carro aquecesse antes de arrancar, na fria manhã de inverno. A responsabilidade de ser diretor era grande e, apesar de saber que poderia contar com uma equipa dinâmica e motivada, sabia que o desafio que se avizinhava era provavelmente o maior de toda a sua carreira. Enquanto percorria o trajeto até à escola tentava reunir toda a sua autoconfiança. Isto era algo para que se tinha preparado durante toda a sua carreira e não tencionava frustrar as suas próprias expectativas. “Vais conseguir. Estás preparado. Tens a formação necessária”, dizia para si mesmo enquanto estacionava o carro. O seu nervosismo não era só causado pela emoção de chegar a um patamar da carreira que sempre tinha querido alcançar, mas também por outro pormenor que fazia toda a diferença: a escola em que Amílcar tomava posse como diretor era uma escola TEIP.

O programa TEIP – Territórios Educativos de Intervenção Prioritária – foi estabelecido pela primeira vez em 1996, vigorou apenas durante três anos e foi lançado de novo em 2006, estando em vigor desde essa altura. Tinha sido aplicado em escolas localizadas em territórios económica e socialmente desfavorecidos, marcados pela pobreza e exclusão social. Numa visão de discriminação positiva, o programa dava a estas escolas maior autonomia e recursos, tendo como objetivo a implementação de medidas que se esperava que se traduzissem na melhoria da aprendizagem, no combate ao abandono escolar, na promoção do sucesso escolar e numa “transição qualificada da escola para a vida ativa”.

Cinco anos antes, quando Amílcar contara a José Ferreira (amigo de longa data e também professor) que tinha concorrido para o agrupamento de escolas da área de residência, a reação dele tinha sido de preocupação:

– Tu nem sabes onde te vais meter. Estamos a falar de escolas com imensos problemas. Não é fácil ensinar lá e vais estar sob imensa pressão...

– Eu sei o desafio que irei enfrentar... – respondeu. – Mas acho que os benefícios superam os custos! É importante estar perto da minha família, agora que tenho um filho. E, além disso, preciso de algo que me desafie...

– Está bem, amigo. Eu só disse isto por preocupação, tu saberás melhor o que achas que deves fazer. Mas sobre este assunto só te vou dizer uma coisa: eu nunca poria os meus filhos nessa escola – rematou José.

Os rumores e preconceitos que circulavam no meio educativo sobre este tipo de escolas eram muitos – violência, drogas, pobreza, insucesso escolar – mas nada disso o afastava: ensinar não era apenas a sua vocação, era a sua paixão. Os primeiros dias de aulas foram complicados. Deparou com casos de imensas dificuldades na compreensão de textos simples e no uso de regras gramaticais básicas, para além de turmas geralmente desmotivadas para aprender. Mesmo assim, com aulas de apoio intensivo para os alunos com maiores dificuldades e a utilização de diversos materiais didáticos para exposição das matérias (vídeos, exercícios interativos), foi possível começar a ajudar os alunos a progredir e os avanços mostravam-se promissores.

A experiência de Amílcar a dar aulas tinha sido importante para perceber os problemas que afetam o ensino em contexto TEIP, já para não dizer que o projeto em si era altamente desafiante, estimulava a pensar fora da caixa e permitia a adoção de soluções inovadoras para os casos que surgiam. Foi tudo isto que o cativou e o decidiu a candidatar-se a diretor do agrupamento. Porém, como Amílcar bem sabia e costumava dizer, “uma coisa é ser marujo, outra coisa é ser capitão do navio”.

# Territórios e territorialidade

Amílcar entrou no gabinete da direção e os seus olhos focaram-se na secretária: tinha sido ocupada durante os últimos dez anos por Daniela Cruz, agora já reformada e uma veterana do programa TEIP. Durante o habitual processo de “passagem da pasta”, algo que envolveu várias reuniões e muita discussão de documentos, tinham aproveitado para conversarem sobre a política dos TEIP e o que é que isso significava na prática:

– “Territorialização” não é apenas um nome bonito, é toda uma visão – referia Daniela.

– Estou a ver que sim... é um conceito que engloba várias dimensões e que os diretores têm de ter constantemente em conta – reagiu Amílcar.

– Exato! O que tens de ter em conta é que a territorialização nos TEIP significa a sua aplicação num território específico, que é este e não outro qualquer! Tens de estabelecer parcerias com outros atores locais, porque a ação da escola não pode ficar limitada ao nosso recinto. Tens de ver isto como uma política global, que visa uma mudança na sociedade local e não apenas na escola. É isto que torna o programa tão desafiante – explicou Daniela.

– E a autonomia educativa? Até que ponto é que temos realmente poder para tomar decisões? – questionou Amílcar.

– Se há algo que eu tirei destes dez anos de direção, foi que é difícil romper com a cultura de centralismo... A autonomia escolar tem muita dificuldade em afirmar-se. Em teoria, a administração das escolas passa a ser mais de baixo para cima do que lá do topo cá para baixo. Mas tu também sabes que a autonomia é limitada e em anos recentes tem ficado ainda mais reduzida com a alteração dos concursos dos professores e com a redução dos recursos... – respondeu Daniela.

– Sim, entendo perfeitamente... ainda para mais, temos o problema de sermos nós que temos de contratar professores para substituir os que saem, e de contratar outros profissionais, como os psicólogos, assistentes operacionais, etc... – comentou Amílcar.

– Já tivemos mais autonomia, isso é certo! O que nos diferencia das outras escolas é termos maior autonomia para desenvolvermos soluções educativas que respondam aos problemas dos alunos, maior autonomia ao nível do orçamento e da contratação de pessoal. A chave aqui é saber como coordenar o que se passa dentro da escola com a comunidade à nossa volta. É muito importante estabeleceres logo uma relação com as associações de pais, as associações culturais e recreativas, a autarquia e outras entidades externas – rematou Daniela.

Enquanto recordava as conversas com Daniela, Amílcar tinha-se sentado à secretária. Nela, Daniela tinha deixado algumas folhas, propositadamente visíveis. À frente



dos seus olhos estava o Projeto Educativo (PE) do agrupamento. Era o documento orientador de toda a ação escolar e, no caso dos TEIP, refletia um esforço particular para enfrentar problemas específicos daquele território e para fazer frutificar as relações estabelecidas entre a escola e os diversos atores sociais. Era o instrumento que definia a política educativa da escola, em função do território em que se inseria. O PE tinha sido motivo de uma longa conversa entre Amílcar e Daniela. Era o elemento agregador da comunidade educativa daquele território e o seu objetivo era construir uma “escola coesa, responsável, inovadora e inclusiva, com vista à integração dos alunos na vida ativa em sociedade”.

No entanto, Amílcar também reconhecia a existência de algumas falhas ao nível da sua aplicação, como por exemplo no que dizia respeito à integração da escola no território: a relação com a associação de pais era bastante boa e esta teve sempre um papel ativo no meio escolar mas, apesar disso, o agrupamento continuava muito virado para dentro e tinha poucas parcerias com atores do meio envolvente. Era preciso desenvolver parcerias com a associação local de teatro (algo que Amílcar sempre quis), bem como com o clube de futebol local e com o ATL. Uma das suas prioridades enquanto diretor era abrir mais a escola à comunidade, cumprindo assim os desígnios previstos no PE e conferindo maior sentido ao programa TEIP.

# Liderança e ensino

O reforço da autonomia nas escolas TEIP é fundamental para a administração e gestão das mesmas, em especial no que toca à capacidade de melhorar os resultados escolares através de uma adaptação às características e necessidades locais. Deste modo, os próprios diretores escolares podem ser vistos enquanto atores políticos ao nível *micro* e *meso*, trabalhando em sede escolar as melhorias de resultados e a igualdade de oportunidades educativas.

Este era um dos pensamentos que mais incomodava Amílcar: uma coisa era ser professor, outra coisa era a sua ação ser de natureza eminentemente política. Nos dias anteriores tinha analisado cuidadosamente os diversos relatórios feitos sobre o programa TEIP pela Direção-Geral da Educação (DGE) e o mais recente apontava precisamente a questão das lideranças enquanto elemento fundamental – uma liderança em conjunto com os membros da comunidade educativa e com os atores externos era considerada uma condição necessária para o sucesso do programa.

Anos antes Amílcar tinha realizado um mestrado em Administração Escolar, um requisito importante para ser diretor. O diretor do curso, Paulo Santos, era professor universitário de carreira e emanava experiência e conhecimento. A sua voz ressoava no auditório durante uma aula de Políticas de Educação:

– Caros alunos, eu sei que estão todos muito cansados e que o dia de trabalho de professor é exigente, mas peço só mais dez minutinhos da vossa atenção e prometo que vai valer a pena! No trabalho de 2011 de Ball, Maguire, Braun e Hoskins é possível identificarmos oito tipos de atores e respetivo trabalho ao nível da política: “narradores”, “empreendedores”, “outsiders”, “transacionadores”, “entusiastas”, “tradutores”, “críticos” e “recetores”... algum de vocês já ouviu falar disto? – perguntou Paulo.

– Não, mas também duvido que a esta hora existam muitos “entusiastas” na sala – gracejou Lídia Palma, professora de Matemática do ensino secundário.

– Eu sempre fui otimista, acredito que ainda deve haver entusiasmo suficiente para começarmos! Como referi, existem todos estes tipos de atores... os “recetores” costumam ser professores, principalmente os mais novos ou em início de carreira, que estão em geral numa posição de maior dependência de orientações de outros mais experientes; os “críticos” assumem o papel de, claro está, criticar as políticas e o sistema, e correspondem aos representantes de sindicatos e professores sindicalizados. Os “outsiders”, como o nome indica, são aqueles atores que se situam fora da escola; os “entusiastas” e “tradutores” são aqueles professores que “vestem a camisola” e se sentem entusiasmados por políticas que lhes permitem ensinar de determinada forma – começou Paulo.

– Faltam outros três, não é? – questionou Amílcar.

– Correto! E é nesses três tipos de ator que gostaria que focassem a vossa atenção. Os “narradores” têm como papel “explicar a política”, tomar decisões com base no texto da política e depois anunciar o que deve ser feito, o que pode ser feito e o que não pode ser feito... e os diretores têm, em especial, este papel de juntar várias políticas numa narrativa institucional coesa dirigida aos profissionais docentes e não-docentes e aos alunos – continuou Paulo.

– Uma posição mais “tradicional”? – perguntou Amílcar.

– Acaba por ser isso. Os narradores contrastam com o segundo grupo, os “empreendedores”. Estes atores criam iniciativas ou representam determinadas políticas, são indivíduos carismáticos, persuasivos e motivadores, estão pessoalmente investidos nas ideias e nas políticas que defendem. Eles também acabam por “recrutar” para debaixo da sua esfera de influência os “entusiastas” e “tradutores”, porque a mudança não se pode fazer só com uma pessoa! Em último lugar surgem os “transacionadores”, que acabam por ser aqueles cujo trabalho é mais “contabilístico”, o seu foco é no cumprimento de determinados objetivos e metas estabelecidas. Acabam por ser focados no exercício de colocar a cruzinha na caixa e ter uma boa prestação nos relatórios de avaliação – disse Paulo, terminando a sua explicação.

– Se formos o diretor temos de obrigatoriamente ser “narradores”? – inquiriu Lídia.

– Não necessariamente! As posições apresentadas não são fixas ou exclusivas de um determinado ator escolar. Podem ser “empreendedores” e ter membros da vossa direção que são “narradores” ou “transacionadores”. Tudo depende do tipo de liderança que querem assumir e também do tipo de missão que têm em mãos. Uma coisa é certa: o papel que assumirem vai ter automaticamente impacto na forma como a política é aplicada e isso reflete-se diretamente nos resultados que esta produz – esclareceu Paulo.

Amílcar recordava essa aula como se fosse ontem. Durante dias tinha-se interrogado sobre o papel que deveria assumir. “Quem sou eu? Quem devo ser? Quem posso ser?” E as perguntas voltavam a invadir-lhe o espírito.

Ainda estava sozinho no gabinete, o silêncio na sala era apenas interrompido pelo ocasional cantar dos pássaros ou pelo barulho de alguém a arrastar uma mesa. Faltavam poucos minutos para o toque de entrada dos alunos e para o momento em que a sua equipa iria entrar pela porta. Que tipo de líder e diretor deveria ser? Isto era algo que iria influenciar a forma como o programa TEIP e o PE seriam conduzidos naquele agrupamento. Mais do que tudo, ele queria ser reconhecido como alguém competente que honrasse o bom trabalho até então feito e melhorasse aquilo que já existia.

Será que deveria ser um “narrador” e um diretor no sentido mais clássico da palavra? Ou deveria arriscar e tornar-se num “empreendedor”, que motiva toda a população escolar e implementa projetos inovadores? Ou um “transacionador” focado no cumprimento dos objetivos do programa, garantindo assim uma boa prestação nos diversos relatórios de acompanhamento e inspeções escolares? Nesta altura Amílcar

ainda não tinha decidido que tipo de líder seria e isto, na visão dele, seria determinado em virtude das circunstâncias e desafios que encontrasse.

Um fator que o reconfortava era o elo genuíno que tinha com aquela comunidade: era conhecido na localidade e as relações com pais e alunos eram boas na maior parte dos casos. Para além disso, o trabalho desenvolvido por Daniela com a associação de pais tinha sido excepcional. Era uma associação com membros ativos e empenhados, que queriam ter um papel significativo na educação dos filhos, apesar de todas as dificuldades. Mas ainda havia algum desconhecimento do contexto que rodeava a escola e certas barreiras institucionais que necessitavam de ser transpostas – era necessário estabelecer parcerias com outros atores externos à escola e transformá-la numa peça-chave daquele território. O som do toque da campainha ecoou pela escola. Os alunos e professores dirigiam-se para as salas, os funcionários ocupavam os seus postos e começavam a chegar os restantes membros da direção. “Mãos à obra!” – disse Amílcar para si mesmo.



Casos Pedagógicos  
sobre a Administração  
Pública Portuguesa  
é um projeto  
dinamizado pelo  
IPPS-Iscte