

Considerações finais

As premissas deste trabalho centraram-se em alguns aspectos fundamentais: perceber como foi desenvolvido o processo de autonomia e quais as expectativas dos intervenientes sobre o mesmo; verificar se as competências contratadas geraram alterações no funcionamento da escola; saber se existe vontade e estão reunidas as condições para a escola negociar um novo contrato.

Pensamos ter conseguido atingir os objectivos a que nos propusemos. Com este trabalho percebemos que o processo não se desenvolveu de uma forma harmoniosa. A nível externo, entre a escola e a tutela, pois se numa fase inicial foi demonstrada uma grande vontade em celebrar o contrato o mesmo não se verificou à medida que o processo avançava, ao ponto de na fase final ter sido ponderado, pelo PCE, a hipótese de não assinar o contrato. Também a nível interno, nomeadamente entre a Direcção e a Assembleia de Escola pois verificaram-se desentendimentos, e eventualmente não houve mais constrangimentos porque o PCE decidiu que a discussão ficaria restringida à Assembleia.

Quanto às alterações no funcionamento da escola decorrentes da celebração do contrato podemos deduzir que o Projecto InZarco foi a materialização mais evidente e pelas opiniões obtidas, a única. Tudo o resto aconteceria mesmo sem o contrato.

Relativamente ao último objectivo, percebemos que a escola quer continuar no grupo da autonomia, mas de uma autonomia que responda efectivamente aos seus anseios.

Ainda que os professores sejam a base sólida que sustenta a escola, não nos centrámos apenas neles. Consideramos que a Direcção da Escola, personalizada no Director, teve o papel principal na celebração do contrato desde logo pela vontade e capacidade de liderança que demonstrou durante todo o processo e ao longo destes quatro anos na forma como o conduziu.

Apesar de o Ministério cumprir com os compromissos assumidos e, de uma forma geral, a escola também cumprir, achamos que o processo de autonomia da escola não correspondeu às expectativas iniciais. Como já foi dito, os entrevistados mostraram um certo desencanto quanto à forma como este processo se desenvolveu e os efeitos que produziu na Escola.

As alterações que se deram na carreira profissional dos professores durante este período talvez tenham contribuído para alguma desorientação na Escola e, pior do que isso, provocaram um enorme desânimo ao ponto de muitos professores se reformarem antes do tempo, esvaziando a escola da sua experiência de uma forma repentina.

Considerações finais (cont.)

Podemos considerar ainda que quem faz parte de um órgão como o Conselho Geral ou Conselho Pedagógico goza de um lugar privilegiado. Sabe o que se passa na Escola, quais as decisões que são tomadas sobre o seu funcionamento e pode eventualmente participar na sua discussão. Um dos pontos fracos apontados pela avaliação de 2006 parece persistir - a deficiente transmissão da informação - o que empobreceu todo o processo, pois “a autonomia é o exercício dos seus intervenientes. Não é algo que se possa desenvolver entre papéis colocados em dossiês. Essa foi a primeira grande constatação que fizemos e a primeira dificuldade que detectamos na escola”(E2).

Na Carta Educativa de Matosinhos de 2006 a população do concelho é caracterizada por ter baixos níveis de instrução, uma significativa taxa de analfabetismo, o abandono escolar ainda ser elevado e a taxa de insucesso ser alta. A organização das escolas do concelho e dos cursos que ofereciam, quase exclusivamente direccionados para o ensino superior e pouco ajustados aos interesses e necessidades de grande parte dos alunos, constituíam um factor determinante de insucesso, conducente à desmotivação e ao abandono. A resposta dada, nessa data, pela ES/3 João G. Zarco traduziu-se no aumento da oferta de cursos profissionais como estratégia e instrumento de satisfazer as necessidades de mão-de-obra qualificada apresentadas pelo tecido produtivo, local e regional, e também de responder às necessidades da população jovem que, naturalmente, pretende ter condições de aceder a uma profissão. Relativamente ao abandono escolar verificou-se uma redução sendo de 0% no ensino básico, em parte devido à conjugação de esforços e funcionamento mais próximos dos diferentes organismos que tutelam a infância em diferentes ministérios. Por outro lado, em termos de sucesso escolar, foi atingida a fasquia contratualizada de 77%.

Ainda que aparentemente este contrato, segundo os inquiridos, de uma forma geral não tenha por si só contribuído para as mudanças que ocorreram na escola, consideram que devem e querem continuar “na lógica da autonomia”. “Vamos mostrar que estamos interessados em renovar o contrato e estudar algumas propostas de melhoria do contrato” (E1).

Relativamente à nossa pergunta de partida: *“Que mudanças ocorreram na escola em resultado da atribuição de competências no âmbito da celebração do Contrato de Autonomia?”*, a análise das diferentes entrevistas permite concluir que as

mudanças ocorridas na escola não são percebidas como decorrentes da celebração do contrato; os entrevistados consideram que o caminho percorrido teria sido o mesmo se não tivessem contrato, aliás, como fazem as outras escolas que não o têm. O contrato de autonomia apenas veio colocar “no papel” as práticas já existentes, responsabilizando a escola pelo seu cumprimento.

In Ferreira, J. (2012). O Impacto do Contrato de Autonomia através das percepções dos actores educativos: O Caso da Escola-Piloto ES/3 João Gonçalves Zarco, Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação – Administração Escolar na Universidade Lusófona do Porto.

Considerações finais (cont.)

Os elementos entrevistados da escola consideram ainda que a imagem positiva que a comunidade tem da escola deve-se: aos projectos desenvolvidos, como o PósZarco e o InZarco; as obras de beneficiação do edifício e envolvente; e ao trabalho desenvolvido pelos professores com os alunos e não ao facto de terem celebrado o contrato.

No entanto, a celebração do contrato trouxe para a escola um novo elemento, a Comissão de Acompanhamento Local, que tornou-se uma mais-valia ao exercer o seu papel de forma “interventiva, assertiva, talvez incómoda, mas que sempre o foi no melhor dos sentidos”(CAL). Foi o papel desempenhado pela CAL que “ajudou a Escola a atingir esse estágio de clarividência, a assumir em pleno o grau de liberdade de gerir currículos, fazendo aquilo com que muitas escolas apenas podiam sonhar”(CAL) e o resultado disso foi o Projecto InZarco. Esta mesma comissão considera e faz a sugestão de que “é altura de acabar com as CAL e atribuir as suas competências ao Conselho Geral da Escola em autonomia”.

A assinatura do contrato de autonomia vincula na escola determinadas metas assumidas e ao seu cumprimento; aparentemente, as estratégias desenvolvidas para a concretização das metas foram bem sucedidas, nomeadamente no que diz respeito ao sucesso e abandono dos alunos. Dado tratar-se de um estudo de caso, pelo conhecimento que obtivemos das percepções dos actores, consideramos que, se fossem contratualizados outros compromissos, a resposta seria a mesma. Então, qual é a verdadeira mais valia da assinatura dos contratos de autonomia vinculados a um dado território educativo? Para se obter uma resposta seria necessário cruzar dados obtidos com outros estudos de caso em escolas semelhantes a esta.

Ao chegarmos a este ponto do nosso trabalho, estamos convictos que um contrato igual para todas as escolas não se enquadra com o conceito de autonomia. Por outro lado, as direcções das escolas não devem por si só definir o contrato. Pensamos que o desejável é que sejam publicadas normas que consagrem as situações de excepção, possibilitando assim a negociação de propostas que tenham enquadramento legal para poderem ser instituídas, “a lei deveria prever margens de autonomia”, de modo que o contrato se ajuste à realidade de cada escola e neste ponto concordamos com a posição expressa pelo Director da ES/3 João G. Zarco emitida na nossa entrevista. Também a duração dos contratos se afigura problemática – quanto tempo deve durar uma intervenção e será possível todas as metas estabelecidas serem alcançadas no mesmo espaço de tempo? A exemplo da questão anterior, será legítimo traçar o mesmo cronograma para todos os contratos? No caso da ES/3 João G. Zarco, a duração inicial de 4 anos foi prolongada por mais um ano. Além disso, nenhuma medida política está a salvo do calendário eleitoral e das contingentes mudanças nos gabinetes.

In Ferreira, J. (2012). O Impacto do Contrato de Autonomia através das percepções dos actores educativos: O Caso da Escola-Piloto ES/3 João Gonçalves Zarco, Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação – Administração Escolar na Universidade Lusófona do Porto.

Considerações finais (cont.)

Agora que este percurso de investigação está na sua fase final, outras questões ficam por responder e outras surgiram ao longo do caminho:

- ☒ Se o sucesso dos alunos foi sempre o principal objectivo dos professores, que práticas foram desenvolvidas que permitiram melhorar em 10% a taxa global de sucesso? Essas práticas estão dependentes da existência do contrato de autonomia?
- ☒ A possibilidade de contratar autonomamente professores para as necessidades residuais não justifica um maior investimento no envolvimento desses docentes no que é o projecto de Escola? O que justifica um professor “comum” não fazer a menor ideia do que se passa ao nível da gestão patrimonial, administrativa e financeira? De que forma podem ser preparados/incluídos os professores que chegam à escola de modo a participarem no processo de autonomia?
- ☒ Tudo indica que persiste uma deficiente transmissão da informação entre os diferentes níveis hierárquicos dentro da escola. Que acções foram realizadas, para a combater? E a responsabilidade é só das lideranças? Ou é partilhada por todos os professores que são membros de um determinado órgão?
- ☒ O contrato de autonomia provocou modificações na forma como o Director designa os docentes para o exercício de funções de coordenação pedagógica ou as práticas mantêm-se antes e após a celebração do mesmo?
- ☒ Qual será a posição das escolas quando colocadas perante a possibilidade de renovação do contrato, se a situação de “imposição” se repetir por parte do ME?

Como diz Domingo (2005),

“As mudanças organizativas têm que gerar-se a partir do interior da própria organização, capacitando-a para desenvolver a sua própria cultura inovadora, incidindo na estrutura organizativa e laboral, redesenhando os contextos laborais e as suas funções, ou potenciando a tomada de decisões e o desenvolvimento institucional e organizativo, tendo como ponto de partida reflexão sobre a prática”.

Assim, podemos concluir que a verdadeira autonomia não é a que se contratualiza mas a que se pratica e inventa nas diversas vertentes, na procura constante da melhoria auxiliada pela reflexão e avaliação das acções.

In Ferreira, J. (2012). O Impacto do Contrato de Autonomia através das percepções dos actores educativos: O Caso da Escola-Piloto ES/3 João Gonçalves Zarco, Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação – Administração Escolar na Universidade Lusófona do Porto.