

Comment	Document
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor

	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor

	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor
	Escola A\EA1 -Diretor

	Escola A\EA2 - Vice-Diretor
	Escola A\EA2 - Vice-Diretor
	Escola A\EA2 - Vice-Diretor
	Escola A\EA2 - Vice-Diretor
	Escola A\EA2 - Vice-Diretor
	Escola A\EA2 - Vice-Diretor
	Escola A\EA2 - Vice-Diretor
	Escola A\EA3 -Adjunta
	Escola A\EA3 -Adjunta

	Escola A\EA3 -Adjunta
	Escola A\EA3 -Adjunta
	Escola A\EA3 -Adjunta
	Escola A\EA3 -Adjunta
	Escola A\EA3 -Adjunta
	Escola A\EA3 -Adjunta
	Escola A\EA3 -Adjunta
	Escola A\EA3 -Adjunta
	Escola A\EA4 - Adjunto
	Escola A\EA4 - Adjunto
	Escola A\EA4 - Adjunto
	Escola A\EA4 - Adjunto

	Escola A\EA4 - Adjunto
	Escola A\EA4 - Adjunto
	Escola A\EA4 - Adjunto
	Escola A\EA4 - Adjunto
	Escola A\EA4 - Adjunto
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf

	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf
	Escola A\EA5 - SeniorProf

	Escola B\EB1 - Diretora
	Escola B\EB1 - Diretora
	Escola B\EB1 - Diretora
	Escola B\EB1 - Diretora
	Escola B\EB1 - Diretora
	Escola B\EB1 - Diretora
	Escola B\EB1 - Diretora
	Escola B\EB2 - Sub-diretor e Adjunta
	Escola B\EB2 - Sub-diretor e Adjunta
	Escola B\EB2 - Sub-diretor e Adjunta
	Escola B\EB2 - Sub-diretor e Adjunta

Code
CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\E a questão que se pôs foi tentar a gente acertar as
CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\E nesse processo de construção as coisas eram tod
CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Portanto, ela foi pensada, discutida, demoramos tri
CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Uma equipa alargada inclusive, essa foi logo uma q
CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Foi, foi, foi muito bem discutido. Ah, e tínhamos um
CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Foi, foi, foi muito bem discutido. Ah, e tínhamos um
CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Foi, foi, foi muito bem discutido. Ah, e tínhamos um
CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Foi, foi, foi muito bem discutido. Ah, e tínhamos um
CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Foi, foi, foi muito bem discutido. Ah, e tínhamos um
CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Foi, foi, foi muito bem discutido. Ah, e tínhamos um
CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\Foi uma equipa que fazia parte da gestão,
CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\A primeira coisa foi assim o contrato nunc
CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Nós estudámo-las todas e discutimo-las to
CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Fomos algumas das únicas escolas que ten
CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\A área mais importante para nós foi realm
CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\A que tinha menos peso é a área financeir
CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\A que tinha menos peso é a área financeir
CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\As áreas, nós acompanhamos as áreas tod
CA\negociação CA\Legitimação do contrato de autonomia\Aliás o projecto foi aprovado por unanimidade nos órgãos on
CA\identificação com o CA\vivencia do trabalho em CA para comunidade\Isso é importante, nós termos uma noção com
CA\identificação com o CA\vivencia do trabalho em CA para colaboradores\Identidade, é isso, exactamente. Eu acho qu

CA\identificação com o CA\vivencia do trabalho em CA para colaboradores\Eu sinto muito orgulho, por exemplo ainda e

CA\identificação com o CA\vivencia do trabalho em CA para docentes\Passamos agora isso no jantar de Natal, havia co

CA\identificação com o CA\vivencia do trabalho em CA para docentes\E isso eu acho que é muito importante, quando a

CA\identificação com o CA\vivencia do trabalho em CA para docentes\E eu digo: "mas vocês não querem ficar...", "não,

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Só aquela dos sessenta minutos faz uma confusão

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Portanto, essa é que é a questão que é muito impo

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Nós tínhamos consciência também que estávamos

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\E depois os resultado aparecem, aparecem por cau

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\É uma garantia... As pessoas têm quase uma ga

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\É importante que cada um deles tenha orgulho

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Se fazem bem, eu fico todo satisfeito e de facto

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Portanto, é importante termos esta vaidade, nã

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Não é bem aquela cena de vestir a camisola e c

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Eu acho toda a gente dá uma grande importânc

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\E depois é uma vaidade, uma vaidade que nós p

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\A frase é foleira, é uma frase que não tem senti

CA\consolidação da escola\CA como nivelador dos profissionais\A gente trata todos igual, todos os níveis de ensino igu

CA\consolidação da escola\CA como nivelador dos profissionais\Portanto, estamos todos de igual e isso eu acho que iss
CA\consolidação da escola\CA construtor de agrupamento\Eu acho que uma das grandes vitórias também foi... Que o c
CA\vantagens do CA\das melhorias organizacionais ás ferramentas para os alunos\Isso é um valor acrescentado para e
CA\vantagens do CA\das melhorias organizacionais ás ferramentas para os alunos\Isso para nós é uma vaidade, é mes
CA\vantagens do CA\das melhorias organizacionais ás ferramentas para os alunos\Acho que foi um processo que deixa CA\práticas de autonomia\relações com outros\Portanto, temos muita necessidade e temos feito muito isso ulti
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Ia ser necessário criar um processo de transiçã
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\O que é certo é que as coisas foram-se consolid
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Tínhamos de estar sempre a mostrar aos pais, a
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\nós tínhamos mesmo que jogar com o contrato
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Nós quando começamos isto... A gente fala de 2
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Não, agora não é. Agora é natural, mas ao princ
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Isso mexeu muito com toda a gente e perguntav
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Fomos discriminados mesmo sempre, não é?! C
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Ao princípio era muito complicado, tínhamos que
CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Quando saem, saem com... Não vou dizer
CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Muitas coisas fomos deixando cair, nomea
CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Mas neste momento as coisas fazem-se cc
CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\As pessoas que fazem isto tão naturalmen CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\aproveitamos aquilo sempre, muita vez pa
CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Agora faz-se de forma natural, as pessoas
CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\A mesma coisa quando apareciam miúdos

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\A gente até se assusta, quando estas pess

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\A adaptação é pior ao contrário, quando c

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Comparativamente em gráficos com o de agor

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Isso é o que acho que tinha acontecido, porqu

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Eu acho que este contrato fez isso deu a estes

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\O ano nós passado tínhamos todos os nossos

CA\mais-valia do CA\da mais valias dos resultados dos alunos á reiteração do contr\E no outro dia o secretário, não foi

perfis de liderança\aspectos individuais\CA parte de pessoas e construido por pessoas\E portanto, independentemente d

perfis de liderança\aspectos individuais\CA parte de pessoas e construido por pessoas\Depois nós vamos aprendendo ac

perfis de liderança\aspectos individuais\da complementaridade á colaboração\Perco aqui votações quase todos os dias, p

perfis de liderança\aspectos individuais\da complementaridade á colaboração\Temos os quatro opiniões diferentes sobre

perfis de liderança\aspectos individuais\da complementaridade á colaboração\É engraçado, temos aqui um acordo tácito

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da abertura da direção a todos á supervisão dos proces

perfis de liderança\delegação\da delegação á gestão partilhada\É a gestão partilhada, é muito importante porque as pesso

perfis de liderança\delegação\da delegação á gestão partilhada\Não é só delegar e dizer "olha, toma lá...", muitas vezes, e

perfis de liderança\lideranças intermédias\liderança partilhada\Bom por termo fazemos essa questão da liderança part

perfis de liderança\lideranças intermédias\lideranças intermedias como apoio aos lideres de topo\Mas quando percebe o

perfis de liderança\lideranças intermédias\transição para cultura de liderança\E valorizamos as lideranças intermédias,

perfis de liderança\lideranças intermédias\transição para cultura de liderança\Agora, epá, temos mais dificuldades em e

perfis de liderança\lideranças intermédias\da liderança á transição para responsabilização para as lideran\As lideranças

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\Eu não tenh

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\Eu acho que

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\A gente aqu

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\Muitas veze

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\Outras veze

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\Essa tem q

perfis de liderança\gestão partilhada\da tomada de decisão com outros á responsabilização da tomada d\Nós, desde o

perfis de liderança\gestão partilhada\da tomada de decisão com outros á responsabilização da tomada d\O que é impor

perfis de liderança\gestão partilhada\da tomada de decisão com outros á responsabilização da tomada d\Depois tenho

perfis de liderança\contexto da gestão\do conhecimento das pessoas á pessoa no sitio certo\Depois é as pessoas a gen

perfis de liderança\contexto da gestão\do conhecimento das pessoas á pessoa no sitio certo\Eu tenho dito a eles, princ

perfis de liderança\contexto da gestão\do conhecimento das pessoas á pessoa no sitio certo\Portanto, nós preocupamo

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é projetar\Se tivermos as coisas bem definidas a gente sabe que sor

perfis de liderança\planeamento estratégico\da preparação á valorização das pessoas\Portanto, vamos ter que fazer inv

perfis de liderança\planeamento estratégico\da preparação á valorização das pessoas\Vamos fazer dia 2 uma reunião c

perfis de liderança\planeamento estratégico\da preparação á valorização das pessoas\Aqui na escola vamos conseguir c

perfis de liderança\planeamento estratégico\da preparação á valorização das pessoas\Eu tenho pessoas aqui a trabalha

perfis de liderança\planeamento estratégico\da preparação á valorização das pessoas\O trabalho aqui é diferente, eu n

perfis de liderança\planeamento estratégico\da preparação á valorização das pessoas\Esta é a parte que faz as coisas f

perfis de liderança\planeamento estratégico\da preparação á valorização das pessoas\Há bocado entrou aqui uma coleç

perfis de liderança\planeamento estratégico\CA levou á planif por objetivos\Ok, o que é que corremos um risco?! De fa

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é antecipar\E essa visão estratégica que tem muito a ver com uma c

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é antecipar\Portanto, é melhor prevermos!”.

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é antecipar\Porque há aqui uma coisa... A escola não pode parar, eu

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é antecipar\Estes pequenos pormenores que nós vamos tendo que g

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é antecipar\O que é que a gente fez?! Começamos a ver onde é que

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é antecipar\Depois a Guida na altura chamou-nos a atenção que era

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é antecipar\Não, a gestão analítica daquilo que já há, então começar

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é definir funções e competencias\Depois vimos que aqui internan

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é definir funções e competências\Temos as coisas bem organizadas

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é definir funções e competências\O que é que vamos fazer?! Vamos

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é definir funções e competências\Mas depois pegamos em tudo o que

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é definir funções e competências\Foi muito complicado. Porque isto

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é definir funções e competências\Portanto, há aqui uma quantidade

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é definir funções e competências\Ficamos depois com uma parte

perfis de liderança\horizontes temporais\projeção no tempo\Não tem nada a ver, é não tem nada a ver, quer dizer...

perfis de liderança\horizontes temporais\projeção no tempo\Nos próximos cinco anos sabe o que quer fazer, qual é a sua

perfis de liderança\horizontes temporais\projeção no tempo\Acho que somos capazes de sobreviver a uma mudança na

perfis de liderança\horizontes temporais\projeção no tempo\Fizemos cair essa questão de que não há ninguém impedi-

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\práticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\práticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\cpedagógico com funções ap

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\superv at letiv\O acompanha

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\das lid interm aos mecanis

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\das lid interm aos mecanis

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da congruência entre dado e aval

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da congruência entre dado e aval

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da avaliação constante ao rigor, v

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da avaliação constante ao rigor, v

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da avaliação constante ao rigor, v

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da avaliação constante ao rigor, v

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da avaliação constante ao rigor, v

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\dos planos para alunos em cond

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\dos planos para alunos em cond

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\dos planos para alunos em cond

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\do papel dos intervenientes aos v

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\do papel dos intervenientes aos v

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\do papel dos intervenientes aos v

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\do simbolo da escola ás carateristic

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\da especificidade da escola às resp

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\da especificidade da escola às resp

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\monitorizar resultados dos alunos\acompanhamento

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\monitorizar resultados dos alunos\acompanhamento

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\monitorizar resultados dos alunos\acompanhamento

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\monitorizar resultados dos alunos\acompanhamento

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da gestão do orçamento á contabilidade

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da gestão do orçamento á contabilidade

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\organização da escola ao abrigo do C/

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\formação a nível não docente\Quando

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\formação a nível não docente\O traba

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\formação a nível não docente\Isto sã

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\formação a nível não docente\Ah, pois

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\boa organização curric e pedag deu b

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\boa organização curric e pedag deu b

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

perspetivas de futuro\ganhos e perdas\perpetuação do desenvolvido com CA no tempo\É o que nós vemos, do ponto d

perspetivas de futuro\novas diretizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Até nem tem discurso, não te

perspetivas de futuro\novas diretizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Agora aparece uma coisa mu

perspetivas de futuro\novas diretizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Eu esperava o caminho assim

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Portanto, a outra... A outra p

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Quer dizer isto vem tabelado

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Aliás o único indicador que eu

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Tenho uma grande dúvida ne

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Portanto, a escola a ser agre

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Por outro lado, outra questã

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Acho que acabar com contrat

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Não sei o que é que vai acon

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas positivas\Nos vários cenários de futuro que nós temos previsto, nós

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas negativas\Aliás o grande risco, que eu digo, agora neste momento é

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas negativas\Mas com todos os descuidos que isso tem, o que eu penso

perspetivas de futuro\CA e envolvimneto nas politicas educativas\da experiência à participação\Para nós é importante r

perspetivas de futuro\CA e envolvimneto nas politicas educativas\da experiência à participação\Nós inclusive estamos c

perspetivas de futuro\CA e envolvimneto nas politicas educativas\da experiência à participação\O que eu preciso mesm

perspetivas de futuro\CA e envolvimneto nas politicas educativas\da experiência à participação\O que estamos a fazer

perspetivas de futuro\CA e envolvimneto nas politicas educativas\da experiência à participação\Eu para nós acho que e

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Mas aí voltamos à fase de construção do cor

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Então vieram-nos à cabeça as ideias mais m

CA\negociação CA\Elaboração do contrato de autonomia: potencialidades e c\Com os nossos professores do agrupamer

CA\negociação CA\Elaboração do contrato de autonomia: potencialidades e c\Nós queríamos mudar a forma de ensinar

CA\negociação CA\Elaboração do contrato de autonomia: potencialidades e c\O presidente do conselho executivo na alt

CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Todos os departamentos estão, isto é um projecto

CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Individualmente cada um manifestou-se na sua sed

CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Portanto, isto não foi uma decisão unilateral da dire

CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Nós temos que ver que antes de avançarmos para

CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Só para ter uma ideia como isto foi um processo de

CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\O grupo começou a reunir-se, começamos a ouvir

CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\Mas este processo foi muito engraçado po
CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\Externamente esta equipa viajou muito, p
CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\O máximo que pedimos foi "dêem-nos hor
CA\negociação CA\Legitimação do contrato de autonomia\Já numa fase mais final já foi mais dirigida pelo director regi
CA\responsabilidade e cumprimento\prestação de contas pelo contratualizado\Pronto, o contrato além de nos permitir u
CA\responsabilidade e cumprimento\prestação de contas pelo contratualizado\É isso que metemos no papel, aquilo que
CA\responsabilidade e cumprimento\prestação de contas pelo contratualizado\Se todos nós propomos agora vamos ter
CA\consolidação da escola\CA construtor de agrupamento\É o documento que nos rege e como lhe disse anteriormente
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Ah, vocês têm autonomia". Pronto, era tudo o m
CA\práticas de autonomia\areas negociadas\Ou seja, os nossos alunos todos os dias têm matemática, todos o
CA\práticas de autonomia\areas negociadas\Eu creio que o que sobressai mais no nosso contrato de autonomi
CA\práticas de autonomia\areas negociadas\Ao fim de quatro anos de contrato de autonomia a viver esta exp
CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Portanto, isto é mais uma amostra de que
CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Pego na sessão de apresentação ou na ses
CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Existe uma comunicação constante entre t
CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Centralizaram-se num forte espírito de agi
CA\mais-valia do CA\da mais valias dos resultados dos alunos á reiteração do contr\Acho que os próprios resultados qu

CA\mais-valia do CA\da mais valias dos resultados dos alunos á reiteração do contr\Os próprios resultados falam por si

CA\mais-valia do CA\da mais valias dos resultados dos alunos á reiteração do contr\Se esses resultados melhoraram er

CA\mais-valia do CA\da mais valias dos resultados dos alunos á reiteração do contr\Por isso, considero sem dúvida nen
perfis de liderança\conceito de gestão escolar\liderar:das relações interpessoais ao ensino de qualidade\Gerir uma esco
perfis de liderança\conceito de gestão escolar\liderar:das relações interpessoais ao ensino de qualidade\E quando digo

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da abertura da direção a todos á supervisão dos proces

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da abertura da direção a todos á supervisão dos proces

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da abertura da direção a todos á supervisão dos proces
perfis de liderança\lideranças intermédias\liderança partilhada\Portanto, nós podemos nomeá-las e isso dá-nos um gra

perfis de liderança\lideranças intermédias\transição para cultura de liderança\Mas tenta centralizar e focar muito nas lic

perfis de liderança\lideranças intermédias\as lideranças intermédias no contrato de autonomia\Quando são questões pe

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\Temos um l

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\O timing r

perfis de liderança\tomadas de decisão\do tipo e tempo da tomada de decisão aos momentos próprios de t\A nível ped.

perfis de liderança\tomadas de decisão\do tipo e tempo da tomada de decisão aos momentos próprios de t\Essencialme

perfis de liderança\tomadas de decisão\do tipo e tempo da tomada de decisão aos momentos próprios de t\A nível do 1

perfis de liderança\tomadas de decisão\do tipo e tempo da tomada de decisão aos momentos próprios de t\Em problem

perfis de liderança\tomadas de decisão\do tipo e tempo da tomada de decisão aos momentos próprios de t\Depende de

perfis de liderança\tomadas de decisão\responsabilização das lideranças intermédias e concessão da sua\Como eu já re

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é projetar\Eu acho que a prioridade a ter em conta é sempre melhor

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é projetar\No dia-a-dia, hora a hora, mas não é isso que nos deita a

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é projetar\Portanto, gerir basicamente é ter uma estratégia com vist

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é projetar\Basicamente e aí está sempre centrado no nosso ponto de

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é flexibilizar\Portanto, para haver... Se essa estratégia é fixa?! Ne

perfis de liderança\planeamento estratégico\CA levou á planif por objetivos\Portanto, tenho uma estratégia, tenho sim,

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das adaptações á supervisão e acompanhar

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das adaptações á supervisão e acompanhar

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das adaptações á supervisão e acompanhar

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão de

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão de

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão de

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão de

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão de

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão de

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\dos planos para alunos em cond

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\do papel dos intervenientes aos v

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\da importancia do CA à interiorizaçã

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\da importancia do CA à interiorizaçã

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\da importancia do CA à interiorizaçã

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\CA trouxe metas e gestão asse

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\das aprendizagens basilares, tr

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da estabilidade do quad

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da estabilidade do quad

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da estabilidade do quad

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da gestão do orçamento á contabilida

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da gestão do orçamento á contabilidade

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\boa organização curric e pedag deu b

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\boa organização curric e pedag deu b

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\boa organização curric e pedag deu b

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da valorização dos alunos ao envolvie

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\Nesta e

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\Eu atre

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\Então t

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\validação das práticas\avaliação externa para validaç

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\validação das práticas\avaliação externa para validaç

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\validação das práticas\avaliação externa para validaç

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\validação das práticas\avaliação externa para validaç

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas negativas\Portanto, funciona assim. Eu acho que isso perdia também

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas negativas\Muito dificilmente. Eu falo muito dificilmente porquê?! Con

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Também não tinha nada a ver com isto, não

CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\A implicação da escola toda naquilo foi fa

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\A questão das horas do português e da ma

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\E é nas pequenas coisas que vamos tendo, não é?!

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Vem quando uma universidade nos convida para

CA\consolidação da escola\da reação á mudança á estabilização dos quadros\Mas pronto, há sempre reacção negativa á

CA\consolidação da escola\CA construtor de agrupamento\Agora com a avaliação externa a escola toda, eu quando falco

CA\práticas de autonomia\relações com outros\Este contrato feito se calhar nouro agrupamento, por outras pe

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Quando começamos a mexer com as coisas... Es

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\E quando chegamos mesmo que quisemos conti

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Pronto, que saiu para aí há dois anos e entrou o

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Temos os conselhos de ano, e o Carlos também

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Quando tivemos de fazer os reajustamentos dos

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Pronto, depois houve coisas que começamos me

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Mudamos muita coisa. Aliás, isto depois há um p

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Estas orientações novas, estas alterações curric

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Adaptar e pessoas que depois tinham problemas

CA\práticas de autonomia\areas negociadas\Pronto, agora as salas, por exemplo, o português e a matemática

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Nós tínhamos muitos projectos, mas depois

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Hoje não penso tanto nisso, mas quando vamos

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Eu acho que a partir do momento que nós

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\E os alunos também, que vamos ver se de

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Depois começamos a ver, afinal isto não é

perfis de liderança\aspectos individuais\CA parte de pessoas e construído por pessoas\Eu acho que, o contrato de auton

perfis de liderança\aspectos individuais\CA parte de pessoas e construído por pessoas\A nossa postura perante o aluno,

perfis de liderança\aspectos individuais\CA parte de pessoas e construido por pessoas\Muito, muito, muito mesmo e até

perfis de liderança\aspectos individuais\da complementaridade á colaboração\Por exemplo, hoje temos umas compras p

perfis de liderança\aspectos individuais\da complementaridade á colaboração\Eu acho que é muito importante a articula

perfis de liderança\aspectos individuais\da complementaridade á colaboração\Isso é como as alterações, nós também te

perfis de liderança\aspectos individuais\da complementaridade á colaboração\E também dar tempo às coisas para estab

perfis de liderança\aspectos individuais\personalidade da figura do diretor\Porque é das pessoas que mais vive bastante

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\liderar:das relações interpessoais ao ensino de qualidade\Eu acho que ge
perfis de liderança\conceito de gestão escolar\liderar:das relações interpessoais ao ensino de qualidade\Às necessidade

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\liderar:das relações interpessoais ao ensino de qualidade\Eu acho que ge

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\liderar:das relações interpessoais ao ensino de qualidade\É, isto também

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Mesmo da parte dos directore

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Mas pronto, partimos dele, va

perfis de liderança\lideranças intermédias\da liderança á transição para responsabilização para as lideran\uito importan

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\Ou uma obr

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\É uma pess

perfis de liderança\tomadas de decisão\responsabilização das lideranças intermédias e concessão da sua\Há bocadinho

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da congruência entre dado e aval

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\dos planos para alunos em cond

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\dos planos para alunos em cond

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\do simbolo da escola ás carateristic

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\do simbolo da escola ás carateristic

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\do simbolo da escola ás carateristic

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\do simbolo da escola ás carateristic

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\do simbolo da escola ás carateristic

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\da importancia do CA à interiorizaçã

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da estabilidade do quad

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da gestão do orçamento á contabilida

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da gestão do orçamento á contabilida

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\da gestão do orçamento á contabilidade

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente e não docente\A

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\primeiro organizar a escola depois tra

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\organização da escola ao abrigo do C

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\formação a nível não docente\Na que

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\Eu ach

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\E vou-

perspetivas de futuro\ganhos e perdas\perpetuação do desenvolvido com CA no tempo\Eu acho que fica, porque isto es

perspetivas de futuro\ganhos e perdas\perpetuação do desenvolvido com CA no tempo\Se calhar constrói-se outra coisa

perspetivas de futuro\ganhos e perdas\perpetuação do desenvolvido com CA no tempo\Há pessoas que tiveram, não usaram

perspetivas de futuro\ganhos e perdas\perpetuação do desenvolvido com CA no tempo\Mas eu acho que sim...Eu acho que

perspetivas de futuro\ganhos e perdas\perpetuação do desenvolvido com CA no tempo\E pronto, não acaba, não acaba

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expectativa\Fica e nunca sabemos... Sabe

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expectativa\Certas coisas que se queriam

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas positivas\Eu acho que está a encaminhar... Não sei... Mais para a gestão

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas negativas\Eu acho que nunca se perde, quer dizer imaginemos que isto

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Portanto, e na altura a Ministra disse - "não

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Depois acção a acção fomos discutindo e fomos

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Portanto, nós fizemos o processo, negociamos

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Portanto, no início não, cada um tinha o seu

CA\negociação CA\Elaboração do contrato de autonomia: potencialidades e c\Havia coisas que nós tínhamos experiênci

CA\negociação CA\Elaboração do contrato de autonomia: potencialidades e c\Foi mais difícil, porque não sabíamos ond

CA\negociação CA\Elaboração do contrato de autonomia: potencialidades e c\Depois passo seguinte – “nós queremos is

CA\negociação CA\Os processos de partilha na tomada de decisões\Portanto, fez propositadamente deixou-nos, deixou

CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\Na forma poderão até já não ser muito di

CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\Portanto, como não havia nada nós pergu

CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\Na altura fizemos um grupo que coordenc

CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\Portanto, andamos e reunimos com outra

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Fazia-nos sentido a adaptação do currículo

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\E se virmos hoje as medidas que estão pos

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Aliás grande parte até da área financeira q

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Nós até estamos a falar de todas as áreas,

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\O nosso principal objectivo era a parte pec

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Apareceram então as directrizes – “é esta

CA\valorização CA\CA como instrumento importante de autonomia, da delegação á res\Foi uma responsabilidade que fo

CA\valorização CA\CA como instrumento importante de autonomia, da delegação á res\Nós conseguimos isto, nós esta

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\É importante para nós, é importante para nós até p

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Portanto, agora tentamos fazer tudo o manter, ten

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Portanto, para nós aquilo é uma conquista é um

CA\práticas de autonomia\relações com outros\Tivemos de explicar a um pai que esta é mais exigente que as ou

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Mas as medidas que lá estão não tivemos dificult

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Em termos de aplicação aqui?! Não, não foi difíc

CA\práticas de autonomia\estratégias de gestão da implementação do contrato\Portanto, houve aqui uma sensibilizaçã

CA\práticas de autonomia\estratégias de gestão da implementação do contrato\Nós pedíamos mais a eles porque tentá

CA\resultados\valor acrescentado dos resultados para prestação de contas\Eu acho uma visão simplicista que é, mas é

CA\resultados\valor acrescentado dos resultados para prestação de contas\Portanto, há aqui uma parte de responsabili

CA\resultados\valor acrescentado dos resultados para prestação de contas\Portanto, se não entendêssemos isso como

CA\mais-valia do CA\da mais valias dos resultados dos alunos á reiteração do contr\Porque é uma responsabilidade mu

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\liderar:das relações interpessoais ao ensino de qualidade\Portanto, a nos

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da abertura da direção a todos á supervisão dos proces

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da abertura da direção a todos á supervisão dos proces

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da abertura da direção a todos á supervisão dos proces

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da abertura da direção a todos á supervisão dos proces

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\relações com outros e antecipação de situações\É sintom

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Muito importante as coordena

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Todos os professores que estã

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Portanto, isso para nós é impo

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Depois temos os departament

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Portanto, fizemos tudo para n

perfis de liderança\lideranças intermédias\da supervisão á delegação de pider nas lideranças intermédias\Portanto, o or

perfis de liderança\lideranças intermédias\da supervisão á delegação de pider nas lideranças intermédias\Não atribuímo

perfis de liderança\lideranças intermédias\da supervisão á delegação de pider nas lideranças intermédias\Temos nisso á

perfis de liderança\tomadas de decisão\responsabilização das lideranças intermédias e concessão da sua\Portanto, tent

perfis de liderança\gestão partilhada\da tomada de decisão com outros á responsabilização da tomada d\ Pois tentamos

perfis de liderança\responsabilização partilhada das tarefas\da tomada de decisões partilhada á responsabilização partil

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é antecipar\Todos os anos organizados em conselho de ano, ou seja,

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é antecipar\Portanto, nós semanalmente temos os conselhos de ano

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é supervisionar\O contrato de autonomia fez com que nós tivéssemos

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é supervisionar\E mesmo o processo de planificação, de preparação

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é ter visão real\Não temos aqui reuniões depois das seis, não temos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\da criação de equipa para m

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\da criação de equipa para m
prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic
prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic
prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\o CA fez reforçar a avaliação das
prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da congruência entre dado e aval
prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da avaliação constante ao rigor, v
prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da avaliação constante ao rigor, v
prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\dos planos para alunos em cond
prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\dos planos para alunos em cond
prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da aval á autoaval para monitoriz
relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\da especificidade da escola às resp
relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\da especificidade da escola às resp
relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\identidade própria\sentimento de pertença\Sim, port
relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\identidade própria\sentimento de pertença\Às vezes
relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\identidade própria\sentimento de pertença\Há aqui at
relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\identidade própria\sentimento de pertença\É, e é a st

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\identidade própria\sentimento de pertença\Não é aqui
relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\identidade própria\sentimento de pertença\Nós ali re

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\CA trouxe metas e gestão asse

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente enão docente\Tro

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente enão docente\Nó

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\organização da escola ao abrigo do C/

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\organização da escola ao abrigo do C/

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\boa organização curric e pedag deu b

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\boa organização curric e pedag deu b

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\Nós ter

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\validação das práticas\avaliação externa para validaç

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\validação das práticas\avaliação externa para validaç

perspetivas de futuro\ganhos e perdas\perpetuação do desenvolvido com CA no tempo\Nunca se perderia tudo, porque

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Nós é que estipulamos os nos

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas positivas\Vamos ter mais um ano para pensar, vamos ver se não o c

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas positivas\Este é o projecto que existe aqui vamos pensar se alguém

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas positivas\Não se dá continuidade aos que já existem e aprofundar os

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas positivas\Epá, se ele se mantiver nós estamos com o anterior govern

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas positivas\Algum tipo de medida e estamos abertos, até temos insisti

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas positivas\Os resultados melhoraram e financeiramente não ficamos r

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas positivas\Acho que sim. Não se perde, não se perde. Portanto, eu ac

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas negativas\Se fizemos isto, se achamos que os resultados são bons, r

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Participei logo na elaboração do primeiro pro

CA\negociação CA\Elaboração do contrato de autonomia: potencialidades e c\A elaboração do contrato foi engraçada, p

CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\Isso partiu de uma participação, portanto,

CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\E essa avaliação fez-nos ter uma visão m

CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\Inicialmente, portanto, o contrato de auto

CA\responsabilidade e cumprimento\prestação de contas pelo contratualizado\É assim nós quando fizemos o contrato d

CA\identificação com o CA\vivencia do trabalho em CA para comunidade\E há uma cultura de escola diferente e isso ref

CA\identificação com o CA\vivencia do trabalho em CA para comunidade\“É mais exigente é melhor, mas eu acho bem,

CA\identificação com o CA\vivencia do trabalho em CA para docentes\As pessoas vestiram a camisola e ao vestirem a c

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\É assim, em termos gerais eu acho que o contra

CA\consolidação da escola\da reação á mudança á estabilização dos quadros\Porque o que é engraçado é que nós ao fa

CA\consolidação da escola\da reação á mudança á estabilização dos quadros\O próprio ministério na mesma altura que

CA\vantagens do CA\das melhorias organizacionais ás ferramentas para os alunos\Tínhamos uma debilidade que, quan

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Mas sabe que isso é engraçado que fazend

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Nós fazemos o acompanhamento dos alunos q

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Agora é assim temos alunos que chegam ao se

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\A taxa de retenção parece ali alguns anos que
perfis de liderança\aspectos individuais\da personalidade aos interesses de cada um\Há ali situações que não se consegu

perfis de liderança\aspectos individuais\da personalidade aos interesses de cada um\Quando o contrato de autonomia co

perfis de liderança\aspectos individuais\da personalidade aos interesses de cada um\Teve, as pessoas, a forma de estar

perfis de liderança\aspectos individuais\da personalidade aos interesses de cada um\Havia qualquer coisa a gente estava

perfis de liderança\aspectos individuais\da personalidade aos interesses de cada um\Tinha a ver também com a persona

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\de liderar a delegar\É assim, o contrato de autonomia não funciona se nã

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da abertura da direção a todos á supervisão dos proces

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\O que é muito importante ter

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\O que acontece é que depois

perfis de liderança\tomadas de decisão\do tipo e tempo da tomada de decisão aos momentos próprios de t\Tenta-se se

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é flexibilizar\Isto é, em termos de visão as coisas são muito rápid

perfis de liderança\planeamento estratégico\CA levou á planif por objetivos\E há outra coisa que é muito importante é :

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é antecipar\E o saber estar hoje é uma realidade, amanhã já é outra

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é contruir Cpedagógico eficaz\O pedagógico é para resolver prob

perfis de liderança\planeamento estratégico\planificar é definir funções e competências\E depois há outra coisa que é n

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao órgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\das aprendizagens basilares, tr

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\das aprendizagens basilares, tr

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\das aprendizagens basilares, tr

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da capacidade de assun

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente enão docente\Se

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente enão docente\Nó

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\organização da escola ao abrigo do C

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\organização da escola ao abrigo do C

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\boa organização curric e pedag deu b

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\boa organização curric e pedag deu b

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\Nós de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\Eu ach

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\Como

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

perspetivas de futuro\ganhos e perdas\perpetuação do desenvolvido com CA no tempo\Há determinadas coisas que po

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expectativa\E pronto, depois em termos d

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expectativa\Vamos ver se para a frente v

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas negativas\Muito, porque ao fim e ao cabo íamos entrar numa daquel

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Eu só vejo vantagens aqui nesta escola, porque na

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Pronto, acho que isso também é uma vantagem do

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Pelo que falo com os meus colegas, pelo que ou

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Acho que sim, até pelas pessoas que cheg

perfis de liderança\aspetos individuais\personalidade da figura do diretor\Bom, acho que o contrato de autonomia na al

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Acho que as lideranças intern

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Estou a falar enquanto, por ex

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\E evitam de estar a falar com

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Mas não tenho tido grandes p

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Os diretores de turma são esc

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das adaptações á supervisão e acompanhar

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao orgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao orgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\das experimentações ao orgão de gestão da

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\da criação de equipa para m

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\criação de comissão de artic

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\superv at letiv\Mas sim, exis

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\do papel dos intervenientes aos v

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\do simbolo da escola ás carateristic

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\da importancia do CA à interiorizaçã

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\CA trouxe metas e gestão asse

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\do conjunto de medidas do CA

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\das aprendizagens basilares, tr

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\das aprendizagens basilares, tr

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\das aprendizagens basilares, tr

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\das aprendizagens basilares, tr

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\das aprendizagens basilares, tr

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da estabilidade do quad

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da estabilidade do quad

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da estabilidade do quad

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente e não docente\O t

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\organização da escola ao abrigo do C/

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\boa organização curric e pedag deu b

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\Funcio

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\Eu not

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\muitas práticas devidas ao CA\E têm

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas negativas\E acho que ia ser até mau para os alunos, ia ser prejudicial

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas negativas\À partida nós pensamos que sim, até porque as indicações

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Nós participamos com o nosso projecto de a

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Na altura, como sabe, nós fomos uma das e

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Portanto, o contrato de autonomia foi estabe

CA\negociação CA\Elaboração do contrato de autonomia: potencialidades e c\Aqui estabelece-se... Houve o estabelecim

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Portanto, tínhamos que também levar a ur

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Obviamente e para além disso... nós tínham

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\E o Ministério da Educação comprometeu-s

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Contribui e muito, primeiro que o contrato de autor

CA\vantagens do CA\das melhorias organizacionais ás ferramentas para os alunos\O contrato de autonomia este ano fo

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\E portanto, o que nós conseguimos fazer depois

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Bom, para já este contrato de autonomia foi ext

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Portanto, quando as pessoas se comprometem t

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Passamos a actuar e diminuímos... em relação à

CA\práticas de autonomia\areas negociadas\Claro que agora com esta nova organização da gestão escolar, em

CA\práticas de autonomia\areas negociadas\As lideranças intermédias, nomeadamente os coordenadores não ti

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Principalmente nos primeiros anos depois

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Eram eles que estavam no terreno, eram e

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Em termos de resultados posso lhe dizer o que

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Em relação à taxa de sucesso atingimos pratic

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\de acordo com o MISI nós atingimos uma taxa

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Ou seja, atingimos praticamente as metas que

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\O facto de nós podermos tido crédito para dar

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Nesse aspecto o contrato de autonomia foi ópt

CA\mais-valia do CA\da mais valias dos resultados dos alunos á reiteração do contr\O valor acrescentado é espera-se c

CA\mais-valia do CA\da mais valias dos resultados dos alunos á reiteração do contr\Portanto, em relação ao capital cult

CA\mais-valia do CA\da mais valias dos resultados dos alunos á reiteração do contr\Lá está o tal valor acrescentado, p

perfis de liderança\aspectos individuais\personalidade da figura do diretor\Neste momento todas as reuniões têm hora d

perfis de liderança\aspectos individuais\personalidade da figura do diretor\Pronto, e isso eu própria estou a auto-organiz

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\definição de gestão:da dificuldade de definir á liderança e pro\Há directo

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\definição de gestão:da dificuldade de definir á liderança e pro\Isso vai co

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\de liderar a delegar\Sabe que agora o director tem dois desafios, o desa

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\de liderar a delegar\Portanto, eu penso que é precisamente o contrário, c

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\de liderar a delegar\Neste momento, ao director o grande desafio é ser u

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\de liderar a delegar\E tem sido, em primeiro lugar foi um trabalho de del

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\de liderar a delegar\Ainda estamos numa fase que temos que a aprender

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\liderar:das relações interpessoais ao ensino de qualidade\Claro que, esto

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\liderar:das relações interpessoais ao ensino de qualidade\Ou seja, eu ter

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da presença da figura do diretor á tomada das decisões

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da presença da figura do diretor á tomada das decisões

perfis de liderança\delegar\da delegação á gestão partilhada\Tem que ter, tem que delegar, tem que pôr para outro lado

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\Em primeiro lugar, tínhamos a

perfis de liderança\lideranças intermédias\lideranças intermedias como apoio aos lideres de topo\Pronto, quer seja no a

perfis de liderança\lideranças intermédias\as lideranças intermédias no contrato de autonomia\Começamos a fazer com

perfis de liderança\tomadas de decisão\do tipo e tempo da tomada de decisão aos momentos próprios de t\Mas há um

perfis de liderança\planeamento estratégico\planif é organizar\Nós temos que fazer uma aprendizagem, há determinad

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\articulações pontuais ou colaborações\Isso

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\articulações pontuais ou colaborações\Agora

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\articulações pontuais ou colaborações\Outra

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\articulações pontuais ou colaborações\Ou se

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\da criação de equipa para m

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\das lid interm aos mecanis

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\afertação do ensinado e apren

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\do papel dos intervenientes aos v

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da aval á autoaval para monitoriz

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da aval á autoaval para monitoriz

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da aval á autoaval para monitoriz

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\avaliação das aprendizagens\da aval á autoaval para monitoriz

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\o CA permitriu dar azo áquilo que já

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\o CA permitriu dar azo áquilo que já

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\o CA permitriu dar azo áquilo que já

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\nenhuma metodologia ao nivel

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\nenhuma metodologia ao nivel

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\nenhuma metodologia ao nivel

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\monitorizar resultados dos alunos\acompanhamento

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\monitorizar resultados dos alunos\acompanhamento

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\monitorizar resultados dos alunos\acompanhamento

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente não docente\Pre

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente não docente\O

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente não docente\Nó

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente não docente\A s

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\o ganho de importancia das lid intern

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\o ganho de importancia das lid intern

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\o ganho de importancia das lid interm

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\primeiro organizar a escola depois tra

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\primeiro organizar a escola depois tra

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\primeiro organizar a escola depois tra

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\primeiro organizar a escola depois tra

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\desenvolvimento e implementação de

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expectativa\Neste momento, no futuro...

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas negativas\Não, não vai... Vão aparecer mais contratos de autonomia,

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas negativas\Portanto, o nosso contrato terminava o ano passado, entre

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Do contrato de autonomia. O contrato de a

CA\valorização CA\CA como instrumento importante de autonomia, da delegação á res\Mas é, portanto, vêm uma instit

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Exactamente. Não, eu ia dar o de informática. Tive

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Eu acho que a comunidade e os pais e os alunos pe

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Pronto, porque é o normal é muitas vezes criticarem

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\E quando refere desenvolver mais coisas, grande p

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\O balanço é positivo, porquê?! Porque sem o contr

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Por isso, eu acho que aí o contrato de autonomia fa

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Por isso, eu acho que aí o contrato de autonomia fa

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Eu há pouco falei de coordenadores de departamer

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Naquele caso específico valeu-nos essa possibilidac

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\E ao nível também da contratação de professores t

CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Veio dar força à liderança intermédia e eu acho qu

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Qualquer encarregado de educação que chegue.

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Os encarregados de educação percebem muito t

CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Pois, porque o facto de teres mais condições co
CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\Eu agora tive numa fase ainda de contrato de au

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\– Pois, por isso quando ele foi assinado numa fa

CA\práticas de autonomia\início: da contratualização á implementação\que é que se notou de alterações de quando é q

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Por exemplo, as tutorias...

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\É melhorar o trabalho em sala de aula, é o tra

perfis de liderança\aspectos individuais\CA parte de pessoas e construído por pessoas\Quem estava na minha área era a

perfis de liderança\aspectos individuais\CA parte de pessoas e construído por pessoas\E que, pronto, a receptividade co

perfis de liderança\aspectos individuais\da complementaridade á colaboração\Nós temos as funções mais ou menos distri

perfis de liderança\aspectos individuais\personalidade da figura do diretor\Aberta no sentido de muito próxima das lider

perfis de liderança\conceito de gestão escolar\da gestão ao tempo de reflexão\É, é. Ainda há muito, depois rouba-nos t

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\da abertura da direção a todos á supervisão dos proces

perfis de liderança\ouvir e orientar acompanhar e supervisionar\relações com outros e antecipação de situações\Mas ist

perfis de liderança\lideranças intermédias\importancia da liderança intermedia na gestão\As lideranças intermédias têm

perfis de liderança\lideranças intermédias\lideranças intermedias como apoio aos lideres de topo\Se todo esse trabalho

perfis de liderança\lideranças intermédias\lideranças intermedias como apoio aos lideres de topo\Ou antecipá-los enqua

perfis de liderança\lideranças intermédias\lideranças intermedias como apoio aos líderes de topo\O coordenador tem qu

perfis de liderança\lideranças intermédias\transição para cultura de liderança\Normalmente, isso é uma característica e

perfis de liderança\lideranças intermédias\as lideranças intermédias no contrato de autonomia\Já temos uma boa estru

perfis de liderança\lideranças intermédias\as lideranças intermédias no contrato de autonomia\Estamos aqui a trabalha

perfis de liderança\lideranças intermédias\da liderança á transição para responsabilização para as lideran\Eu penso que

perfis de liderança\lideranças intermédias\da liderança á transição para responsabilização para as lideran\O ideal é que

perfis de liderança\lideranças intermédias\da liderança á transição para responsabilização para as lideran\Eu acho, eu c

perfis de liderança\lideranças intermédias\da liderança á transição para responsabilização para as lideran\Exactamente.

perfis de liderança\lideranças intermédias\da liderança á transição para responsabilização para as lideran\Choca-me um

perfis de liderança\lideranças intermédias\da liderança á transição para responsabilização para as lideran\As lideranças

perfis de liderança\tomadas de decisão\tomadas de decisão:desdo o ouvir todos à decisão em conjunto ou\Muitas das \

perfis de liderança\tomadas de decisão\do tipo e tempo da tomada de decisão aos momentos próprios de t\Depende de
perfis de liderança\responsabilização partilhada das tarefas\da tomada de decisões partilhada á responsabilização partil

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\articulações pontuais ou colaborações\Artic

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\articulações pontuais ou colaborações\Porta

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\articulações pontuais ou colaborações\Eu es

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\articulações pontuais ou colaborações\Os pi
relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o início que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\o CA e as mudanças na

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\o CA e as mudanças na

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\o CA e as mudanças na

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da formação nas reuniõ

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da formação nas reuniõ

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da formação nas reuniõ

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\desenvolvimento profissional\da formação nas reuniõ

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\escola sempre em busca de soluções

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\escola sempre em busca de soluções

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente não docente\Es

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente não docente\Ao

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente não docente\Ho

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\assiduidade docente não docente\Nã

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\o ganho de importancia das lid intern

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\o ganho de importancia das lid intern

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\o ganho de importancia das lid intern

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\o ganho de importancia das lid intern

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\o ganho de importancia das lid intern

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\primeiro organizar a escola depois tra

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\primeiro organizar a escola depois tra

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\primeiro organizar a escola depois tra

perspetivas de futuro\ganhos e perdas\perpetuação do desenvolvido com CA no tempo\Mas acho que a nossa forma de

perspetivas de futuro\ganhos e perdas\perpetuação do desenvolvido com CA no tempo\Agora claro que vai haver resist

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Mesmo que seja num agrupa

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Sim, até ao final do ano. As c

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\E isso deixa-nos a nível de ge

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Continuamos a trabalhar aqu

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\O que é importante neste mo

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Revisão curricular e administ

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Que aparece a possibilidade c

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas positivas\Eu acredito, não sei, mas pode acontecer uma coisa que é

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expetativas negativas\A equipa do projecto de análise de monitorização ao proje

perspetivas de futuro\novas diretrizes\expectativas negativas\Traz vários problemas, ainda no outro dia alguém... Nós es

perspetivas de futuro\CA e envolvimneto nas politicas educativas\da experiência à participação\Mas devia promover mu

perspetivas de futuro\CA e envolvimneto nas politicas educativas\da experiência à participação\Desactualizado, precisa

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Os valores quer dizer a avaliação qualitativa

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Uma das coisas que se tinha que mandar er

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\Isto foi assim, nós tínhamos um projecto da

CA\negociação CA\Da iniciativa à concretização do contrato de autonomia\E basicamente o contrato foi isto. Foram du

CA\negociação CA\Elaboração da proposta e desenvolvimento organizacional\Tem custos, traz trabalho, traz isto, mas t
CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Ou seja, a escola, teoricamente, porque nã

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Só por causa das quarenta e seis horas, p
CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\A gestão é que escolhe quem é que são os

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\Eu só estava a dizer aqui uma coisa que es

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\E para além disso basicamente tirando as t

CA\negociação CA\Áreas e âmbitos de incidência do contrato de autonomia\A escola podia gerir o dinheiro que conseg
CA\valorização CA\CA como instrumento importante de autonomia, da delegação á res\Não quer dizer que se não fosse
CA\valorização CA\CA como instrumento importante de autonomia, da delegação á res\E depois quem tem exames nac
CA\valorização CA\CA como instrumento importante de autonomia, da delegação á res\Se não cumprimos temos que e
CA\valorização CA\CA como instrumento importante de autonomia, da delegação á res\Sim, toda a gente sabe, mas ...
CA\valorização CA\CA como instrumento importante de autonomia, da delegação á res\Nunca ninguém lhes pôs a press
CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Portanto, era um bocado se isto foi assim abriu os
CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\A maior parte das pessoas até tem desconhecimen
CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Se calhar fez-nos despertar para mais alguma coisa
CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Não, até porque as quarenta e seis horas dão jeito.
CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Eu digo-lhe sinceramente, eu não sei se... Se, eu se
CA\valorização CA\desenvolvimento organizacional ao abrigo do CA\Os alunos não... Esta leva de alunos já não tem noç
CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\oi positivo, foi um projecto de trabalho, trouxe a
CA\valorização CA\dos benefícios ao orgulho da garantia de qualidade\Não, e trouxe coisas boas. Mas também não foi.
CA\vantagens do CA\das melhorias organizacionais ás ferramentas para os alunos\Este ano isso foi reduzido, então tive
CA\vantagens do CA\das melhorias organizacionais ás ferramentas para os alunos\É uma das poucas vantagens que eu
CA\vantagens do CA\das melhorias organizacionais ás ferramentas para os alunos\Mas foi uma coisa que não vem em l
CA\práticas de autonomia\desconhecimento

CA\práticas de autonomia\areas negociadas\Mas eu quando vim aqui para esta escola e todos os alunos recon

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Pronto, não sei como é que seria a gestão

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Quatro blocos de quarenta e cinco minutos

CA\práticas de autonomia\desenvolvimento organizacional com a autonomia\Portanto, daquelas dez horas que normalm

CA\resultados\da deterioração da escola aos bons resultados dos alunos\Portanto, penso que muitos dos pontos que es

perfis de liderança\aspetos individuais\CA parte de pessoas e construido por pessoas\O contrato de autonomia vem na
perfis de liderança\conceito de gestão escolar\definição de gestão:da dificuldade de definir á liderança e pro\Defini-la é
perfis de liderança\conceito de gestão escolar\liderar:das relações interpessoais ao ensino de qualidade\Sim. Pronto, fa

perfis de liderança\tomadas de decisão\do tipo e tempo da tomada de decisão aos momentos próprios de t\Depende de

perfis de liderança\tomadas de decisão\do tipo e tempo da tomada de decisão aos momentos próprios de t\Se as decis

perfis de liderança\responsabilização partilhada das tarefas\da tomada de decisões partilhada á responsabilização partil

perfis de liderança\responsabilização partilhada das tarefas\da tomada de decisões partilhada á responsabilização partil

perfis de liderança\responsabilização partilhada das tarefas\da tomada de decisões partilhada á responsabilização partil

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\praticas de ensino\do ensino ás várias estratégias de apoio aos

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\da criação de equipa para m

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\da criação de equipa para m

prestação do serviço educativo_ planeamento educativo\monitorização das aprendizagens\afecção do ensinado e aprender

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\o CA permitriu dar azo áquilo que já

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\cultura da escola\desde o inicio que temos cultura de
relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\nenhuma metodologia ao nível

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\resultados dos alunos\nenhuma metodologia ao nível

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\escola sempre em busca de soluções

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\escola sempre em busca de soluções

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\escola sempre em busca de soluções

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\escola sempre em busca de soluções

relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\escola sempre em busca de soluções
relação MO_gestão_liderança e autonomia e resultados escolares\práticas de DO\organização da escola ao abrigo do C

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e beneficios para a escola á expetativa\Não, haver e havemos de sol

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Pois, não sei. Eu, por exempl

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Não, eu já não ponho em cau

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Só que nós já cansa tanta ev
perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Não sei, três equipas a trabal

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Portanto, são alterações de s

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Entretanto parece que sim, n

perspetivas de futuro\novas diretrizes\dos ganhos e benefícios para a escola á expetativa\Sim, para o ano vamos fazer

Begin	End	Weight score
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
101	101	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
111	111	0
111	111	0

111	111	0
111	111	0
111	111	0
111	112	0
97	97	0
115	115	0
97	97	0
115	115	0
113	113	0
115	115	0
113	113	0
113	113	0
115	115	0
107	107	0
113	113	0
109	109	0
136	136	0

136	137	0
136	136	0
95	95	0
95	96	0
97	97	0
103	104	0
168	168	0
97	97	0
97	97	0
99	99	0
27	27	0
97	97	0
97	97	0
97	97	0
97	97	0
103	103	0
97	98	0
103	103	0
103	103	0
99	99	0
97	97	0
103	103	0

103	103	0
103	103	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
95	95	0
121	121	0
123	123	0
121	121	0
121	121	0
123	123	0
123	123	0

123	123	0
123	123	0
125	125	0
125	125	0
125	125	0
125	125	0
125	125	0
123	123	0
123	123	0
127	127	0
127	127	0
127	127	0
127	127	0

105	105	0
105	105	0
105	105	0
105	105	0
105	105	0
105	105	0
164	164	0
164	164	0
164	164	0
164	165	0
140	140	0
140	140	0

144	144	0
144	144	0
144	144	0
152	152	0
152	152	0
152	152	0
152	152	0
152	152	0
152	152	0
152	152	0
152	152	0
152	152	0
148	148	0
148	149	0
152	152	0
146	146	0
146	146	0
146	146	0

3	3	0
9	9	0
9	9	0
3	3	0
3	3	0
3	3	0
3	3	0
3	3	0
7	8	0
154	154	0
154	154	0
154	154	0
154	154	0
154	154	0
127	127	0
127	127	0

47	47	0
160	160	0
160	161	0
158	159	0

160	160	0
47	48	0
47	47	0
156	156	0
156	156	0

156	156	0
156	156	0
154	154	0
154	154	0
154	154	0
154	155	0
168	168	0
45	45	0
45	45	0
43	44	0

43	43	0
43	43	0
43	43	0
43	43	0
168	168	0
168	168	0
168	168	0
45	46	0
168	168	0
166	167	0
47	47	0
35	35	0
35	35	0

39	39	0
39	40	0
41	41	0
93	93	0
49	49	0
93	93	0
51	51	0
49	49	0
57	57	0
57	57	0
55	55	0
55	55	0
49	49	0
49	49	0

49	49	0
49	49	0
33	33	0
49	49	0
59	59	0
59	59	0
59	59	0
61	62	0
113	113	0
53	53	0
53	53	0
51	51	0
97	98	0
113	113	0
53	53	0
53	54	0
65	65	0

85	85	0
85	85	0
85	85	0
75	75	0
77	77	0
77	77	0
77	77	0
75	75	0
77	78	0
91	91	0
91	91	0
91	91	0
91	91	0
91	91	0

91	91	0
91	91	0
91	91	0
97	97	0
91	91	0
91	91	0
91	91	0
97	97	0

97	97	0
97	97	0
97	97	0
97	97	0
97	97	0
97	97	0
95	95	0
99	99	0
99	99	0
105	105	0
105	105	0

105	105	0
107	107	0
51	51	0
103	103	0
107	107	0
103	103	0
105	106	0
111	111	0
111	111	0
105	105	0
105	105	0
105	105	0
33	33	0

33	33	0
53	53	0
53	53	0
53	53	0
103	103	0
103	103	0
103	103	0
103	103	0
103	103	0
103	103	0
103	103	0
103	103	0
103	103	0
117	118	0
33	33	0

125	125	0
125	125	0
125	125	0
125	126	0
109	110	0
109	109	0
197	197	0
57	57	0

61	62	0
73	73	0
73	74	0
129	129	0
71	72	0
79	79	0
113	113	0
113	113	0

123	123	0
69	70	0
65	65	0
65	65	0
63	63	0
57	57	0
125	125	0

65	65	0
63	63	0
51	51	0
75	75	0
75	76	0
67	67	0
79	79	0
81	81	0

185	186	0
91	92	0
183	184	0
199	199	0
201	202	0
193	193	0
81	81	0
81	81	0
81	82	0
83	84	0
87	87	0
109	110	0

105	105	0
93	93	0
93	93	0
93	93	0
99	99	0
97	97	0
97	97	0
97	98	0
117	118	0

131	131	0
135	136	0
137	137	0
139	139	0
153	153	0
101	101	0
103	104	0
145	146	0
111	111	0
71	71	0
209	209	0
207	208	0

113	113	0
67	68	0
113	113	0
147	147	0
51	52	0
143	143	0
197	197	0
171	171	0

173	173	0
177	177	0
181	181	0
175	175	0
167	168	0
119	120	0
165	165	0
169	169	0
75	75	0
67	67	0
33	33	0
71	71	0

61	61	0
83	84	0
77	77	0
61	61	0
81	82	0
77	77	0
61	61	0
61	61	0
71	71	0
71	71	0
71	71	0
71	71	0
71	71	0

73	73	0
113	113	0
113	113	0
113	113	0
113	113	0
113	113	0
91	91	0
87	88	0
85	85	0
91	92	0
91	91	0
115	116	0
115	115	0
115	115	0

115	115	0
117	117	0
121	122	0
121	121	0
121	121	0
119	119	0
119	119	0
117	117	0
129	129	0
129	129	0
129	129	0
129	129	0
117	117	0

139	140	0
141	142	0
143	144	0
151	151	0
151	151	0
151	151	0
151	151	0
145	145	0
151	151	0
151	151	0
107	107	0
107	107	0
157	158	0
159	159	0
159	160	0
163	163	0

165	165	0
167	167	0
155	155	0
155	155	0
155	155	0
179	179	0
179	179	0
179	179	0
147	147	0
175	175	0
111	111	0
147	147	0

175	175	0
111	112	0
109	109	0
109	109	0
175	176	0
171	171	0
171	172	0
183	183	0
181	182	0
113	113	0
193	194	0
189	189	0

187	188	0
187	187	0
187	187	0
185	186	0
183	184	0
23	23	0
25	25	0
27	27	0
25	25	0
25	25	0

59	59	0
55	55	0
57	58	0
67	67	0
101	101	0
39	39	0
39	40	0
27	27	0
63	63	0
65	65	0

65	65	0
65	65	0
33	33	0
33	33	0
33	34	0
35	36	0
71	72	0
67	67	0
69	69	0
67	67	0
67	67	0
69	69	0
67	68	0
77	77	0
79	79	0
129	130	0

129	129	0
111	111	0
111	111	0
113	114	0
99	99	0
99	100	0
137	138	0
109	109	0
105	106	0
107	108	0
125	125	0

81	81	0
29	29	0
101	101	0
139	139	0
59	59	0
103	103	0
85	85	0
85	86	0

85	85	0
85	85	0
133	133	0
101	101	0
81	82	0
135	135	0
77	78	0
83	84	0
93	93	0
99	100	0
77	77	0
103	103	0

105	106	0
107	108	0
111	111	0
111	112	0
79	79	0
79	79	0
119	119	0
79	79	0
123	123	0
119	120	0

121	121	0
121	121	0
125	126	0
147	148	0
153	153	0
151	151	0
127	127	0
133	134	0
135	135	0
135	136	0

149	150	0
151	151	0
21	21	0
21	22	0
23	24	0
79	79	0
35	36	0
141	142	0
127	127	0
25	25	0

137	137	0
157	157	0
155	155	0
10	10	0
8	8	0
14	14	0
14	14	0
16	16	0
16	16	0
16	16	0
104	104	0
52	52	0
42	42	0
46	46	0

46	47	0
32	32	0
42	42	0
36	37	0
30	30	0
42	42	0
16	16	0
16	16	0
18	18	0
18	18	0
64	64	0
64	64	0

58	58	0
62	63	0
64	64	0
168	168	0
172	172	0
42	42	0
170	170	0
68	69	0
70	70	0
70	70	0
70	70	0
166	166	0
70	70	0
70	70	0

42	42	0
162	162	0
70	70	0
20	20	0
20	20	0
42	42	0
72	72	0
174	174	0
78	78	0
80	80	0
80	80	0
80	80	0
92	92	0

84	84	0
84	85	0
90	90	0
86	86	0
86	86	0
86	86	0
86	86	0
86	86	0
86	86	0
116	116	0
120	121	0
122	122	0
28	28	0
34	35	0
42	42	0

76	77	0
112	112	0
114	114	0
118	118	0
118	119	0
136	136	0
142	142	0
66	66	0
102	102	0
106	106	0

30	30	0
108	108	0
106	106	0
152	152	0
150	151	0
148	148	0
148	149	0
82	82	0
56	56	0

18	18	0
20	21	0
24	24	0
102	102	0
24	24	0
52	52	0
52	52	0
52	52	0
54	55	0
52	52	0
52	52	0
24	24	0

24	24	0
52	52	0
52	52	0
126	126	0
124	124	0
36	36	0
77	78	0
251	251	0
96	96	0
249	249	0

246	247	0
224	224	0
220	221	0
203	203	0
203	204	0
101	101	0
96	96	0
93	94	0
92	92	0
248	248	0
248	248	0
222	222	0
120	120	0

90	90	0
120	120	0
84	86	0
115	116	0
57	58	0
125	126	0
122	122	0
123	123	0
111	111	0
128	129	0
132	133	0
118	118	0
105	106	0
108	108	0

198	199	0
136	136	0
111	112	0
197	198	0
59	59	0
107	108	0
116	117	0
107	107	0
118	118	0
136	136	0
136	136	0
134	134	0
122	122	0
140	140	0

140	141	0
141	142	0
142	142	0
204	205	0
163	163	0
165	166	0
167	167	0
150	151	0
152	152	0
153	154	0
154	154	0
176	177	0

153	153	0
136	136	0
170	172	0
173	173	0
174	175	0
61	61	0
61	62	0
61	61	0
63	63	0
136	136	0

145	145	0
143	143	0
147	147	0
213	213	0
216	217	0
273	273	0
271	271	0
269	270	0
265	266	0
262	262	0
192	193	0
190	190	0
210	211	0
266	266	0

196	197	0
275	275	0
277	277	0
189	189	0
189	189	0
189	189	0
202	202	0
263	264	0
189	189	0
237	237	0
230	232	0
206	206	0
189	189	0

189	189	0
335	336	0
278	278	0
277	277	0
275	275	0
274	274	0
388	388	0
365	365	0
360	360	0
357	357	0
324	324	0
272	272	0
384	385	0
381	381	0
82	82	0
82	82	0
191	192	0
74	74	0

251	251	0
76	76	0
76	76	0
74	74	0
244	244	0
285	285	0
287	288	0
289	289	0
294	294	0
294	295	0
291	291	0
298	298	0

291	291	0
179	180	0
302	302	0
311	312	0
340	341	0
344	345	0
349	350	0
342	343	0
181	182	0
183	183	0

177	178	0
329	329	0
258	259	0
328	328	0
329	329	0
331	331	0
315	315	0
317	317	0
139	140	0
267	267	0
354	355	0
326	326	0
327	327	0
143	144	0
102	102	0

94	94	0
104	105	0
102	103	0
96	97	0
94	94	0
85	85	0
83	83	0

Segment	Author
E a questão que se pôs foi tentar a gente acertar as coisinhas todas de maneira que quando fossem discutidas, escritas e votadas estivessem já todas definidas e foi isso que aconteceu.	Helena
E nesse processo de construção as coisas eram todas muito bem discutidas e muito bem delineadas, de maneira a conseguirmos chegar com as coisas já bem consolidadas, fomos fazendo no princípio negociação mesmo, fazendo concessões, montes de coisas que nós utilizamos aqui na gestão que não se utilizaram que fomos vendo que não era vontade da escola...	Helena
Portanto, ela foi pensada, discutida, demoramos trinta e três meses a fazer isto, não foi Adjunta? Trinta e três meses? Não, foi? Não, treze meses, treze meses, treze meses a fazer isto... E demoramos esta maneira porque foi tudo muito discutido, tínhamos um grupo duro que ia escrevendo as situações e pondo aquilo em forma final, projecto final, depois deu nove versões, foram feitas novas versões do contrato.	Helena
Uma equipa alargada inclusive, essa foi logo uma questão, nós tentamos pôr... A construção do contrato tinha que ser uma coisa partilhada por toda a gente.	Helena
Foi, foi, foi muito bem discutido. Ah, e tínhamos uma clausula, tínhamos acordado com o Ministério que era... Isto foi durante o processo de transição dos concursos nacionais e nós tínhamos uma clausula que era... Aliás tinham duas clausulas que salvaguardavam ... um era que se os colegas não se vissem naquele projecto pudessem procurar para outra escola, isso era essencial e a outra também era podíamos permutar com outra escola, permutar... Trocar com outra escola e pronto foi isso que acontece. Houve realmente colegas que foram-se embora no fim do primeiro ano, uns sete colegas para aí que se foram, mas que eles próprios quando se perguntou e foi uma questão que fiz questão de saber – “o porquê que se iam embora” – a questão ponha-se que era muito trabalho, realmente é verdade, era muito trabalho, na fase inicial era muito trabalho e não eram aquilo que eles queriam, queriam outras coisas, não era aquilo que eles queriam. Temos cerca de sete colegas que se foram embora, pronto não se reviam naquilo... O resto foi b.dade identifica algum	Helena
Foi uma equipa que fazia parte da gestão, fazia parte do conselho geral, fazia parte de malta do conselho pedagógico, inclusive um colega que disse “eu quero participar nisto, tenho muito gosto em estudar isto”, estava ligado muito a parte de... De... De... De estudos comparativistas e queria...	Helena
A primeira coisa foi assim o contrato nunca foi negociado só por mim, foi sempre negociada com um equipa...	Helena
Nós estudámo-las todas e discutimo-las todas e no contrato abrangemos as áreas todas...	Helena
Fomos algumas das únicas escolas que tentámos abranger e temos itens sobre todas as áreas, isso realmente aconteceu.	Helena
A área mais importante para nós foi realmente a área dos... Parte curricular, não temos dúvida nenhuma, a gestão curricular para nós foi essencial, foi nisso que nós investimos muito, foi isso que alterou a escola toda.	Helena
A que tinha menos peso é a área financeira, a gestão financeira, não só porque fomos logo aconselhados no início a não avançar para a gestão financeira que era um risco muito grande, que hoje à distancia fez bem, deve ser feita por patamares... E portanto a gestão... Na área financeira a única coisa que nos foi dito a nós foi uma possibilidade de gerir com alguma mais mobilidade as despesas internas, mas que já estavam também com sinais de mobilização anterior, não foi...	Helena
As áreas, nós acompanhamos as áreas todas, não é?! Portanto, aquilo tem a área financeira, a área de recursos humanos, a área de gestão e administração, não é?! Tinha depois a área pedagógica... A área pedagógica... Falta uma... Que é a parte da acção social escolar que é também...	Helena
Aliás o projecto foi aprovado por unanimidade nos órgãos onde passou, por isso mesmo estava sempre tudo já muito discutido, retirando-se aquilo que se não se interessava nas preparatórias.	Helena
Isso é importante, nós termos uma noção como é que nos vimos, não é?! Isso é muito importante.	Helena
Identidade, é isso, exactamente. Eu acho que isso viu-se bem quando foi agora a avaliação externa, o envolvimento das pessoas, o vídeo que nós passamos feito por colegas, eu só o vi na véspera, porque tinha de falar sobre ele, não quis ver antes...	Helena

Eu sinto muito orgulho, por exemplo ainda esta manhã veio aqui uma senhora que é cozinheira, veio buscar a chave da escola, tinha que limpar umas coisas na cozinha e assim... A senhora é de Messines, quando veio para cá veio contrariada, não queria vir, veio para cá fazia falta e na altura foi enganada pela câmara: " ah, é só uns meses e não sei quê...", e ela realmente é muito boa e houve uma altura que eu disse:" não, não vou deixar a senhora, a senhora é excelente, não vou deixar... Não só como cozinheira, mas na maneira como trabalha com os meninos e tudo...", e fui pedir para não ir embora, "ah, eu não posso", "tente ficar aqui", e foi convencida a ficar aqui, agora não quer ir embora, percebes?! A mulher gasta uma carrada de dinheiro, ganha 480 euro, vem de Messines para aqui, não é?! Mas não quer ir embora, "não, não! Eu estou bem, estou contente, gosto de trabalhar aqui, estou à vontade."	Helena
Passamos agora isso no jantar de Natal, havia colegas que não tinham visto ainda e agora vai ficar na página. O que eu disse foi assim: " o que está ali no vídeo é a maneira como todos nós nos vemos aqui!".	Helena
E isso eu acho que é muito importante, quando as pessoas vem de longe para trabalhar aqui, não é?! Tenho colegas aqui de Olhão, que vem de Olhão, não é?! Que vem para aqui todos os dias.	Helena
E eu digo: "mas vocês não querem ficar...", "não, nós gostamos de estar aqui". Acho que isso é que é importante para a cultura da escola.	Helena
Só aquela dos sessenta minutos faz uma confusão a toda a gente, não é?! Portanto, isso é logo um rasgar quase com alguns canones que havia.	Helena
Portanto, essa é que é a questão que é muito importante, faz-me sempre confusão: "ah, eu naquela escola era muito bom" e depois chegam aqui e são fraquinhos, não é?! Não é por aí...	Helena
Nós tínhamos consciência também que estávamos a ir longe de mais, temos essa consciência, estávamos a ir mais que os outros, porque os outros...	Helena
E depois os resultado aparecem, aparecem por causa do esforço que se tem todos os dias também e portanto, eu acho que a gente fomenta isso que as pessoas tenham orgulho.	Helena
É uma garantia... As pessoas têm quase uma garantia que... Que... Primeiro porque as pessoas conhecem os outros contratos, sabem que são diferentes, não é?! Depois, porque dá prestígio, dá prestígio à escola, a escola tem mais prestígio, não é! Depois, nós portugueses temos mania um bocado de sermos diferentes, "ah, eu trabalho numa escola que tem contrato de autonomia", as pessoas sentem-se mais importantes, não é?! É importante que cada um deles tenha orgulho neles próprios, não é?! E depois na escola, que eu digo assim: "se bons aqui são bons noutra lado também".	Helena
Se fazem bem, eu fico todo satisfeito e de facto tenho orgulho quando digo: "os meus professores não faltam!". Portanto, eu tenho uma abstenção... Um absentismo de 1%, talvez nem chegue a 1% portanto, isso não é nada. Portanto, e digo: " vocês têm de ter orgulho nisto", porque nem mesmo no privado encontra-se tanto números tão bons como estes.	Helena
Portanto, é importante termos esta vaidade, não é?!	Helena
Não é bem aquela cena de vestir a camisola e criar aqui tipo um ceita, então a malta brinca com a cegonha: "ah, isto é uma ceita", "não, não! É uma questão de teres orgulho pelo trabalho que tu fazes, tu mesmo" não é?! "Ok, tens brio, tens ... mas com o teu trabalho, sintas-te satisfeita com o teu trabalho", não é?!	Helena
Eu acho toda a gente dá uma grande importância a isso, as pessoas têm essa consciência, têm consciência. O próprio indivíduo que fez a página na net, na página da net tem lá uma coisa que eu nunca deixei tirar que é... A gente olha para aquilo parece um bocado foleiro, mas depois eu disse: "não, se ele pôs isto é porque sentia isto, não vou dizer-lhe para tirar", ele tem lá: "esta escola tem um contrato de autonomia"...	Helena
E depois é uma vaidade, uma vaidade que nós próprios... Que nós escola, nós direcção temos dito: " não há que ter falsa modéstia", não é?!	Helena
A frase é foleira, é uma frase que não tem sentido comunicativo nenhum, não é?! Mas faz sentido, quer dizer... E a primeira pessoa que pôs deixou, o outro pondo e isto tem sentido. Pronto, faz sentido, as pessoas quase que têm um orgulho, não é?!	Helena
A gente trata todos igual, todos os níveis de ensino igual e toda a gente tem a mesma opinião... Tem a opinião que vale o mesmo, vale a mesma coisa, não é?! E eu acho que isso é muito importante, percebes?! Porque toda a gente sente-se, independente do ciclo que faz, não há disciplinas mais fortes nem ensinamentos mais importantes que os outros.	Helena

Portanto, estamos todos de igual e isso eu acho que isso demorou-se muito tempo a conseguir-se, há um grande preconceito entre nós professores, preconceitos horrorosos, mas isso fez-se. Quando isso conseguiu-se ficaram as coisas muito mais facilitadas.	Helena
Eu acho que uma das grandes vitórias também foi... Que o contrato fez ajudou a consolidar o agrupamento.	Helena
Isso é um valor acrescentado para eles, não é?! Que não se vê, que não se consegue medir ou que é muito difícil medir, provavelmente conseguira-se medir, com certeza, mas acho que isso é a grande vantagem do contrato.	Helena
Isso para nós é uma vaidade, é mesmo uma vaidade todos os dias que nós temos aqui na escola quando eles vêm, voltam aqui e vemos que estão realizados e que têm ferramentas para poderem fazer pela vida deles, basicamente é por aí.	Helena
Acho que foi um processo que deixa mudanças, nós também fomos...	Helena
Portanto, temos muita necessidade e temos feito muito isso ultimamente, falando com mais escolas, tivemos agora em Alcoutim e em Martilongo conversando com os colegas para perceber a própria realidades, para entendermos...	Helena
Ia ser necessário criar um processo de transição, primeiro por causa da questão curricular, depois por uma questão de alteração das próprias pessoas, isso seria o ideal.	Helena
O que é certo é que as coisas foram-se consolidando, foram-se consolidando porque realmente valiam a pena, porque aquelas que nós também propusemos em 2006 e que aplicamos em 2007 e que fomos depois vendo que não tinham validade que estávamos à espera, a eficácia, deixamo-las cair também.	Helena
Tínhamos de estar sempre a mostrar aos pais, aos miúdos, à inspeção, ao Ministério da Educação, era horroroso, esqueciam sempre da gente, não é?!	Helena
nós tínhamos mesmo que jogar com o contrato que tínhamos, está aqui é assim que tem que ser e porque pressentimos que era uma situação de defesa	Helena
Nós quando começamos isto... A gente fala de 2006 porque é um marco importante, o contrato de autonomia, porque mudou a nossa mentalidade completamente toda, não é?! E a gente quando chegou aqui não...	Helena
Não, agora não é. Agora é natural, mas ao princípio era diferente, tínhamos que estar sempre a mostrar – “tenho aqui um contrato de autonomia, posso fazer isto” – e aí acreditavam, não é?!	Helena
Isso mexeu muito com toda a gente e perguntavam como é que isso é possível e prontos... E com toda a gente... Fomos questionados pelo sindicato, pelo Ministério da Educação, como é que eram as condições de trabalho dos trabalhadores e etc., etc.	Helena
Fomos discriminados mesmo sempre, não é?! Concursos públicos, não sei quê... Tau nós ficamos de fora, não é?!	Helena
Ao princípio era muito complicado, tínhamos que estar sempre a tirar o documento da gaveta – “epá, está aqui, está aqui escrito, está aqui, olhe está aqui, a gente faz isto, porque está aqui escrito”, as pessoas não acreditavam, era muito complicado.	Helena
Quando saem, saem com... Não vou dizer com mais liberdade, mas com mais facilidades de chegar a sucesso basicamente.	Helena
Muitas coisas fomos deixando cair, nomeadamente formas de apoio educativo que tínhamos na altura e que não faziam muito sentido, deixamos cair...	Helena
Mas neste momento as coisas fazem-se com tanta naturalidade que às vezes falam... Telefonam colegas – “epá, como é que faz-se isso?”, “eu não tenho isso, não sei fazer isso”. Neste momento eu próprio estou a sentir essa dificuldade, há coisas que eu não sei fazer já, não é?! E isto também faz-nos pensar “epá, calma...”, o que não é bom que isto seja um mundo à parte, não é, nem queremos ser esse mundo à parte.	Helena
As pessoas que fazem isto tão naturalmente, que eu agora...	Helena
aproveitamos aquilo sempre, muita vez para nos criar melhores condições de trabalho e para facilitar o trabalho dos miúdos, basicamente foi mesmo isso	Helena
Agora faz-se de forma natural, as pessoas já perceberam isso, já interiorizaram isso, mas ao princípio era horroroso.	Helena
A mesma coisa quando apareciam miúdos novos que vinham para cá, os miúdos ao contrário de nós quando saem, saem mais bem preparados, porquê?! Porque mudam de escola, mas têm aqui isto adaptam-se melhor.	Helena

<p>A gente até se assusta, quando estas pessoas se forem embora daqui, vamos supor um colega em que a primeira escola que ele dá aulas é esta... Isto aconteceu muitas vezes, nós estamos constantemente a alerta-los – “tomem atenção, porque noutra escola, quando for para o ano é completamente diferente... Vai ser muito complicado para vocês isto... É uma transição muito difícil”, não é?! Porque vêm aqui sem experiência, fizeram estágio numa escola, não é?! Vêm para aqui fazem outro trabalho com regras diferentes das outras escolas todas, acham que cometeram um monte de erros na outra escola, não são erros, mas dá para vê-los como erros, não tenham dúvidas disso. Portanto, é complicadíssimo.</p>	Helena
<p>A adaptação é pior ao contrário, quando chegam aqui, porque o nível de exigência é maior, basta dizer que eles aqui chumbam com duas negativas, quer dizer a exigência é maior.</p>	Helena
<p>Comparativamente em gráficos com o de agora é quase que assustador, porque as condições foram sempre se deteriorando.</p>	Helena
<p>Isso é o que acho que tinha acontecido, porque quando nós pegamos a nível de sucesso e transição dos miúdos e de conclusão de cursos antes do contrato de autonomia era tão baixo, não é?!</p>	Helena
<p>Eu acho que este contrato fez isso deu a estes miúdos uma possibilidade de ter futuro, de terem melhores resultados académicos, eu digo com muita vaidade e satisfação...</p>	Helena
<p>O ano nós passado tínhamos todos os nossos alunos à entrada da universidade, os que fizeram parte do contrato de autonomia, deste processo, não é?! Escolheram a primeira opção, depois aí é que é muito interessante, os miúdos de Algoz são neste momento os melhores alunos da escola de da secundária.</p>	Helena
<p>E no outro dia o secretário, não foi o secretário de estado foi o anterior o João Antunes fez uma pergunta no final da apresentação que fizemos sobre o contrato de autonomia e a pergunta dele era “o que é que nós não fazíamos sem este contrato de autonomia?”. Eu disse-lhe tudo, inclusive eu acho que o Algoz tinha acabado com a escola, porque como escola trazendo mais-valia para a comunidade, não é?!</p>	Helena
<p>E portanto, independentemente de se é caro, se é barato, se é muito trabalho, se é pouco trabalho... É se é bom para os miúdos é a pergunta que temos os quatro, não é?! E isso para nós é essencial, a gente avalia todos, temos formações iniciais diferentes, somos de terras completamente diferentes portanto, esta nossa diversidade tem um ponto em comum que é: “isto é bom para os meninos?”, “isto é bom? É isto que a gente quer para os meninos ou não?”, não é?! Isto ajuda-nos muito.</p>	Helena
<p>Depois nós vamos aprendendo aqui todos os dias coisas novas que temos que indo avaliar melhor, ponderando melhor as coisas, sabes?!</p>	Helena
<p>Perco aqui votações quase todos os dias, pelo menos duas semanas vou a votações com eles, mas o que é certo é que foi uma decisão nossa, minha de trabalhar em equipa com eles, gosto muito de trabalhar em equipa, sinto-me bem em equipa, quando é necessário também tomo decisões sozinho são sempre normalmente decisões de rotura que não consegui chegar a consenso, mas que para mim são essenciais, mas então aí tenho que as tomar e apesar de muitas vezes ir contra a opinião dos colegas, naquelas que consi... Aí não as ponho a votação logicamente, chego aqui e digo: “os métodos são assim, vamos fazer isto”... Até porque os conheço bem e sei o que eles gostam e não gostam.</p>	Helena
<p>Temos os quatro opiniões diferentes sobre pedagogia, temos opiniões diferentes sobre política, temos opiniões diferentes sobre tudo, quase tudo, não é?! Não temos... Portanto, não nos junta aqui... O que é bom, temos esta diversidade toda, não é?! Mas temos uma coisa em comum, que é isso que eu acho que é importante aqui na escola, os meninos estão primeiro, percebes?! Em tudo, qualquer um dos quatro tem esta noção, os meninos estão primeiro, não é?!</p>	Helena
<p>É engraçado, temos aqui um acordo tácito que é - epá, estamos aqui a trabalhar, se eu tiver mal vou-me embora e digo “venho já!” - ninguém pergunta onde é que eu venho, onde é que fui, vou-me embora volta quando me apetecer, porque sabemos que não estamos todos os dias dispostos, temos passado aqui fases familiares, pessoais, de saúde, todos diferentes a vários níveis e aprendemos a respeitar isso. E fazemos questão de mostrar isto lá fora ao resto grupo para perceber isso, não é?!</p>	Helena
<p>Eu gasto o meu dia todo quase a fazer coaching, faço muita coaching, às vezes eu olho para o Mourinho e digo assim “epá, eu não me quero comparar com este gajo, mas faço um trabalho quase igual a este gajo”, não é?! Eu só não lhes digo como é que devem dar as aulas, não é?!</p>	Helena

<p>É a gestão partilhada, é muito importante porque as pessoas sentem-se envolvidas, não é... Eu delego muito, não é?! O meu trabalho de gestão é delegar, eu gasto muito mais tempo nos contactos externos e contactos institucionais que tenho de fazer do que a fazer coisinhas aqui, papéis e mapas e não sei quê. E delego muito, não é?! Consigo arranjar uma situação, ok, passo a este fulano, a partir de agora falo com este fulano. Porque as pessoas têm de ser boas em todas e acho que a escola envolvida é mais coesa sob o ponto de vista do trabalho em equipa.</p>	Helena
<p>Não é só delegar e dizer "olha, toma lá...", muitas vezes, eu aqui tento não fazer isso, mas acontece muitas vezes por falta de tempo, uma decisão rápida que tomaste sem reflectires muito, tipo... Humm... Não delegaste, "deslargaste", estás a ver?!</p>	Helena
<p>Bom por termo fazemos essa questão da liderança partilhada, da gestão partilhada, a gente trabalha muito com lideranças intermédias é um conceito que temos aqui, eles sabem que são lideranças intermédias, sabem que não foram escolhidos pelos colegas, foram escolhidos por mim, foi aqui a direcção que escolheu.</p>	Helena
<p>Mas quando percebe que a liderança intermédia pode contribuir e pode ajudar, não é?! E pode fazer um bocado o nosso trabalho, até fazem bem e é muito importante para nós.</p>	Helena
<p>E valorizamos as lideranças intermédias, valorizamos porque primeiro é... Epá... É essencial, porque não conseguíamos gerir um agrupamento se tivéssemos... Se tivéssemos sem lideranças intermédias fortes e elas têm que perceber, têm que liderar.</p>	Helena
<p>Agora, epá, temos mais dificuldades em explicar isso aos pais, que devem falar com o director de turma que é a pessoa que sabe mais do filho. Eu digo: "vem falar comigo, mas eu não percebo nada do seu filho, quer dizer, quando você vai-se embora vou ter de chamar este e este... Se for falar com o director de turma ele resolve-lhe o problema logo", não é?!</p>	Helena
<p>As lideranças também têm de sentir essa nossa representação lá e isso é o trabalho que a gente faz aqui no dia-a-dia com as lideranças intermédias, quer isso é essencial.</p>	Helena
<p>Eu não tenho, eu não tomo decisões rápidas, eu sou um gajo muito impulsivo, mas aqui na escola não tomo decisões rápidas, não é?! Aliás todas que tomei rápidas dei-me mal, não é?! Portanto pondero muito. Quando são mais difíceis preciso mesmo pensar assim tenho de pensar nisso, não é?! E quando eu tenho que pensar nisso as pessoas... E tem-me acontecido, as pessoas - "epá, estás-me a dar muita importância", "não, não, estou a dar muita importância aquilo que vou decidir, porque tenho medo de decidir mal, percebes?!" - não é?! Mas eu acho que é importante ir com calma, muitas vezes o pedagógico, vou votar coisas no pedagógico - "epá, não temos opinião sobre isto", "não temos opinião sobre isto... Não temos não vamos votar!", "se não tivermos vamos pensar outra vez bem".</p>	Helena
<p>Eu acho que esta coisa com os miúdos, com a educação... Acho que o pior é a gente tomar decisões assim... Assim "epá, ok, mas...", "não conseguimos, não conseguimos, vamos pensar melhor! Vamos reflectir, ouvir outras pessoas!", acho que isso é bom... É bom que ajuda-nos a estruturar, a construir o nosso conhecimento...</p>	Helena
<p>A gente aqui é assim surgiu uma ideia boa a gente vai discuti-la, vamos aproveitá-la. Se tens uma ideia vamos ver se é boa, não é?! Depois se é exequível, muitas vezes não é exequível porque não há dinheiro, não há tempo, é impossível fazer-se tecnicamente, legalmente não é possível fazer-se. Portanto, e se for boa aproveitamos, não há dúvida nenhuma.</p>	Helena
<p>Muitas vezes ela chega aqui, são boas, vêm das lideranças intermédias, vêm bem fundamentadas, mas chegam aqui e diagnosticam problemas técnicos, problemas financeiros ou normativos prontos. Se nós conseguirmos dar volta a isso tudo, vamos à frente com elas e elas chegam ao conselho pedagógico, ao conselho geral, que são os órgãos maiores da escola, quer sob o ponto de vista da gestão quer sob o ponto de vista depois do pedagógico, e vão ser discutidos.</p>	Helena
<p>Outras vezes surgem-nos aqui ideias e nós remetemos para os grupos para... Há um princípio aqui, as normas, as ideias, as ideologias, os processos têm que ser primeiro aprovados com quem trabalha com eles, não é?!</p>	Helena
<p>Essa tem que ser partilhada. Isto é o que a gente faz portanto, num projecto que a gente sabe que vai ser... Que sabemos pelo princípio que vai ser mau aceite, mas tem que ser feito, não é?! Não é por uma... Esta não é bem uma gestão muita democrática, é uma gestão mais partilhada, não é?! Porque se tem que ser assim tem que ser assim, mas temos... A ideal é explicar-lhes, é tentar fazer vê-los.</p>	Helena

Nós, desde o princípio, decidimos cá fazer uma gestão, que a gente chama de gestão partilhada e partilhamos as responsabilidades e os méritos delas.	Helena
O que é importante aqui é que as pessoas têm de dar contas, que eu tenho de dar contas a alguém também, tenho de dar contas à comunidade, tenho de dar contas ao conselho geral, tenho de dar à câmara, ao ministério, à inspecção, a toda a gente	Helena
Depois tenho de dar conta a nós a direcção, depois também é um bocado trabalho de equipa e eu continuo a fazer reuniões de direcção, votamos aqui internamente decisões, muitas questões que estão aqui não são as minhas, não é...	Helena
Depois é as pessoas a gente trabalha para as pessoas, a gente aceita sempre que isto é uma organização, que vive pessoas, em que temos de ter uma grande capacidade de trabalhar com pessoas porque as mudamos quase todos os anos. Não só as pessoas mudam, não é?! Como mudam ficando e mudam mudando-se, não é?! Sendo outras pessoas. Ah. Isso obriga-nos a nós a respeitar muito as pessoas e depois o tamanho da organização também nos permite conhecê-las já bem e nós preocupamo-nos em conhecer as pessoas bem.	Helena
Eu tenho dito a eles, principalmente aos mais novos aqui eu tenho lhes dito assim: " epá, é importante que a gente saiba o máximo das capacidades que as pessoas têm e também os seus pontos fracos", os seus pontos fracos não sob o ponto de vista de despedi-los, mas para podermos perceber, não é?! As fragilidades que as pessoas têm, não é?! Depois percebemos isso e vamos entender muitas atitudes que as pessoas têm, não é?! Depois é muito... O mais difícil é encontrar o sítio certo para essas pessoas.	Helena
Portanto, nós preocupamo-nos em conhecê-los e isto é uma coisa que é essencial, tentar entender como é que as pessoas são...	Helena
Se tivermos as coisas bem definidas a gente sabe que somos os responsáveis, a gente investe mais. Portanto, há aqui uma... Este trabalho que se fez agora é muito complicado... Isto permite-nos a nós projectar e planejar as coisas. Por outro lado, sob ponto de vista financeiro o que temos estado a fazer é detectarmos os custos... É ver os custos que temos neste momento, as despesas que temos e a onde é que podemos cortar.	Helena
Portanto, vamos ter que fazer investimento, vamos comprar sensores, comprar isto, comprar aquilo, para poder cortar a luz a determinadas horas, para baixar os custos de electricidade. Fizemos isso ainda ho... Em várias áreas. Quando a gente vê que há uma preocupação e agora vamos concretizar o processo todo, reajustamos o horário de trabalho dos funcionários, alteramos os esquemas de trabalho e funcionamentos dos locais de trabalho...	Helena
Vamos fazer dia 2 uma reunião com eles para lhes explicar a entoação das coisas já... Já tiveram várias reuniões connosco, mas agora esta é mesmo para finalizar o processo. É importante que as pessoas percebam que realmente existe uma crise, que esta crise é interna e que nos vai pôr... Se nós fizermos isto agora, vamos ficar em vantagem em relação às outras escolas.	Helena
Aqui na escola vamos conseguir criar aqui segurança para o pessoal estar aqui, isto é eles não têm segurança porque já estamos mesmo, mesmo no limite é difícil tirar daqui alguém, já reestruturamos tudo... Portanto, antes de tirarmos daqui pessoal, dispensarmos pessoal, as outras escolas vão ter que fazer o mesmo reajustamento que eu fiz, para ser justo. Portanto, estamos a blindar o nosso pessoal, não é?! Eu acho que esta é uma questão que é importante neste momento dar segurança às pessoas, e é isso que a gente quer transmitir a elas.	Helena
Eu tenho pessoas aqui a trabalhar horas a mais, nós temos um banco de horas, estamos a acertar...	Helena
O trabalho aqui é diferente, eu não posso, se ficar aqui um menino... E acontece, infelizmente acontece... Tipo, sai às cinco e ficam... Às setes horas e nós estamos com uma criança aqui dentro... Eu não posso... Tenho de ficar aqui com ela, não é?! Eu não posso picar o ponto: "vou-me embora, fica aí sozinho!", não posso! Não é como trabalho de expediente: "ok, este serviço posso acabar amanhã", não é?! E esta responsabilidade que eles têm, que os colegas agora têm é muito importante que seja vinculada e que seja permitido.	Helena
Esta é a parte que faz as coisas funcionarem bem aqui, as pessoas importam-se, envolvem-se, sabem que o trabalho delas é importante para o processo, não é?! E isso é uma coisa que a gente aqui na direcção temos feito, fazemos com muita... Com muita... Com muito vigor esta questão de valorizar o trabalho das pessoas, também fazemos o mesmo quando as coisas não correm bem também somos rigorosos, porque o trabalho é trabalho de equipa, se alguém falhar não faz sentido, se alguém se encostar não faz sentido.	Helena

Há bocado entrou aqui uma colega que me vai gastar oitocentos euros à pressa, quando eu lhe ando a pedir isto desde há seis meses, não é?! Evidentemente não vai comprar o que ele quer, não vai já, vai comprar o que eu quero, percebes?! Mas pronto, tem que deixar fazer o planeamento, eu pedi insistentemente "vamos discutir aquele documento!", e esta é que é a falta do planeamento, não é?! E isto cria situações de stress, más decisões e depois erros técnicos muito grandes, e nós quando começamos em Junho a ver, quando lemos o programa do governo, quando fomos apercebendo das coisas, isto vai acontecer: "em 2012 nós não vamos ter ou dinheiro ou recursos humanos ou as duas coisas. Portanto, é melhor prevermos!".	Helena
Ok, o que é que corremos um risco?! De faltar uma pessoa e está área vai parar, é verdade. Antigamente não, cada um mexia... Só que esta área vai dar uma gestão de trabalho por tarefas, um trabalho por objectivos, porque as pessoas sabem os objectivos que têm a atingir, e uma responsabilização partilhada.	Helena
E essa visão estratégica que tem muito a ver com uma questão que para nós é muito importante tem a ver com isto... Nós fizemos aqui uma alteração que... O plano estratégico tinha... Era previsível, nós sabemos que no próximo ano nos vão cortar alguma coisa, ou dinheiro ou recursos humanos. Portanto, o que é que a gente teve que fazer?! Tivemos que pensar assim: "temos de fazer já alguma coisa, porque as coisas não... Quando chegar a altura não tenhamos este embate, então temos de fazer a previsão", e o planeamento é uma coisa que nós achamos que é importante fazer, não temos essa prática, não temos prática de planeamento, faz muita confusão...	Helena
Portanto, é melhor prevermos!".	Helena
Porque há aqui uma coisa... A escola não pode parar, eu não posso... Se eu às onze horas não tiver a sopa feita, eu vou ter que fechar a escola, porque não tenho.... Portanto, é uma sensação... Isto é uma bocado... Parece tudo muito simples, mas é muito complicado, não é?! Eu não posso ter falta de luz, se faltar a luz não consigo fazer a sopa, porque tenho que triturar a sopa... Isto parece um pormenor, mas não é um pormenor! Estraga-me a engrenagem toda, eu às vezes digo que o funcionamento da escola é como fosse um programa de televisão, não é?! Em que a produção toda trabalha com um objectivo comum e tem de tudo correr bem, não há hipótese de correr mal, não há hipótese de correr mal.	Helena
Estes pequenos pormenores que nós vamos tendo que gerir, o mais fácil é a gente prevêê-los que vão acontecer, quando é que vão acontecer que é para estarmos preparados para isso, e depois preparar as pessoas para isso também e saberem quais são os procedimentos que têm de fazer também.	Helena
O que é que a gente fez?! Começamos a ver onde é que podíamos... Nós não podemos cortar mais e pessoal, é impossível... E avaliamos que estávamos com uma fase de contar com pessoas doentes, umas por gravidez outras por doença... Baixa de gravidez pelas senhoras, mais umas pessoas doentes, disse "ok, estamos em baixa de pessoal é um bom momento para avaliar o que consigo fazer com isto e durante estes três meses estivemos a ver o que conseguimos fazer com aquele pessoal, tínhamos quatro ou cinco baixas, salvo erro, que agora estão a voltar... Portanto, agora quando voltam são abono para nós, porque se nós conseguimos aguentar este tempo sem elas, sem estas unidades de trabalho, então estamos bem...	Helena
Depois a Adjunta na altura chamou-nos a atenção que era necessário, até por questões de crise, fazermos o planeamento das compras, não é?!	Helena
Não, a gestão analítica daquilo que já há, então começamos a criar uma central de compras e verba, um sítio onde comprássemos só, juntássemos... Um armazém onde tivéssemos stock e íamos fazendo isso, o visionamento. Portanto, agora temos uma área só de visionamento e de compras, tudo o que é compras passa para essa parte. Temos um controle de despesas, temos um controle de aquisições, temos um controle de custos, podemos comparar custos de uma maneira mais rápida, que não tínhamos antes.	Helena
Depois vimos que aqui internamente também aqui nos serviços administrativos que não fazia sentido termos... Continuarmos a gerir isto como isto estava, então separamos por áreas, geramos uma área financeira em que tudo o que é dinheiro só mexem certas pessoas, e tudo o que é dinheiro é desde dinheiro em forma de dinheiro físico, em papel/moeda, até papel é dinheiro portanto, é com essa pessoa... E não tínhamos talvez o dinheiro e éramos cerca de cinco/seis pessoas, "eu mexo em papel", "tu mexes em compras", "tu mexes naquilo".	Helena

<p>Temos as coisas bem organizadas, já testámos o sistema, portanto, são abono, vão ajudar. E eu digo em brincadeira para a chefe de pessoal assim “nós até temos gente a mais, está a ver?!” , não temos gente a mais! Mas conseguimos ter as coisas desta maneira, porque vamos fazendo os ajustamentos.</p>	Helena
<p>O que é que vamos fazer?! Vamos ver o que é que faziam as pessoas perder tempo, o que é que as cansavam, onde é que perdiam energia... E neste trabalho feito pela equipa durante estes três meses o que é vimos, nós tínhamos pessoal que devia estar a tomar conta das crianças, que está a fazer trabalho administrativo, fomos dar por nós... Temos seis pessoas a vender senhas de almoço, isto é uma estupidez! Não havia nenhuma máquina, procuramos máquinas que fizessem isso... A nossa primeira reacção foi “ok, vamos pôr uma máquina à frente do trabalho humano?”, é a nossa primeira reacção, não há máquinas que façam isso! “Vamos lá! Máquinas que ajudem a baixar... A melhorar o trabalho humano”, conseguimos arranjar alguns equipamentos que fizessem isso, investimos nos cartões electrónicos, facilitou-nos imenso a nossa vida...</p>	Helena
<p>Mas depois pegamos em tudo o que era trabalho burocrático e administrativo, tudo o que tivesse papéis e dinheiro, e passamos para quem trabalha com isso que é o pessoal da secretaria. Porque tínhamos seis pessoas a fazer tempo, horas... Se uma pessoa não está vocacionada para mexer em papel e dinheiro... O trabalho que devia demorar uma hora vai demorar dez horas, se calhar, ou três horas. Portanto, havia mais que tempo para cada um, fizemos isso...</p>	Helena
<p>Foi muito complicado. Porque isso depois é complicado porque é assim se um funcionário trabalha com papel acha que é uma promoção, não é uma promoção! É uma exploração das suas capacidades, não há outra denominação. Se um pessoal da secretaria trabalha, que não faziam um trabalho, estavam a fazer um trabalho de um auxiliar, acha que está a fazer um trabalho que não é dele.</p>	Helena
<p>Portanto, há aqui uma quantidade de postos de relações e de competências ou pseudo-competências que é preciso gerir, tentar explicar como é que isto trabalha. Isto foi muito demorado e obrigou a fazer grandes alterações.</p>	Helena
<p>Ficamos depois com uma parte só de alunos, em que tudo o que é de alunos está ali centralizada, uma parte só de recursos humanos, professores.</p>	Helena
<p>Não tem nada a ver, epá não tem nada a ver, quer dizer... Eu acho que isto é uma coisa que aparava neste momento, a escola tem uma dinâmica toda que ... Não tem nada ver, o que eu digo é simples, antigamente faziam uma gestão do dia-a-dia, não é?! A escola no dia-a-dia. Vamos abrir o correio, “ ah, ok! Hoje vamos fazer isto, vamos fazer isto”, não, a escola está projectada, a escola neste momento está projectada nos próximos cinco anos...</p>	Helena
<p>Nos próximos cinco anos sabe o que quer fazer, qual é a sua estratégia, com mais que um cenário, nós temos um cenário que se a escola se mantivesse assim, temos um cenário se a escola passar a ser um mega agrupamento, temos um cenário com um tipo de modalidade de autonomia, nós temos... Quer dizer...</p>	Helena
<p>Acho que somos capazes de sobreviver a uma mudança neste momento, temos todo previsto neste momento. Portanto, não é... Assustam-nos alguns detalhes, assustam-nos... Não é aquilo que nos agradam ou que nos podiam agradar, mas estamos preparados para eles. Acho que a escola não vai parar por causa disto.</p>	Helena
<p>Fizemos cair essa questão de que não há ninguém imprescindível aqui neste momento, a escola não precisa de ninguém está aqui, nós já experimentamos renovar vários sectores, inclusive o nosso e continuamos a trabalhar. Não, de maneira nenhuma não me parece...</p>	Helena
<p>Existe, nós temos dois documentos muito importantes, um deles que é a gestão do currículo interno, currículo nacional, uma gestão feita, no documento, que articula e sequencializa as aprendizagens, isto é, que ordenou a sequência da aprendizagem de forma adaptada aos níveis de desenvolvimento das crianças.</p>	Helena
<p>É um documento também muito trabalhoso, demoramos três anos a fazer isso, mas que agora é que se vai estruturando o processo educativo.</p>	Helena

<p>Por exemplo, quando é assim nós estamos a tentar que a circulação do corpo humano, por exemplo, dava-se no 2º ciclo e depois só se dava no 8º ano, não fazia sentido que se desse este fosso de vazio, não é?! Então fomos adequando os conteúdos, cada disciplina aos momentos, níveis de aprendizagem da criança, mantendo-se sequencialidades, não é?! Isso foi acontecendo durante o ano lectivo, toda a gente participou. As quatro reuniões com noventa pessoas em que se iam ouvindo, íamos conversando, ouvindo e conversando, e entrando grupos, saindo grupos para se conseguir socorrer isto... criou-se isso e depois criou-se uma coisa que foi por consequência desse momento foi um perfil do aluno a gente pretende que cada aluno em determinado momento da sua vida escolar aprenda, isto é um pai consegue saber assim – “o meu filho está no 5º ano e em história e geografia ele deve estar a aprender isto” – não é deve, não são metas nem o que devia ser, no fundo acabarão por dar tudo, mas o que é importante é eles saberem – “o mefiro utilizar o termo formação social do que formação individual. Por isso... O que lhe estou a dizer é que prefiro colocar a tónica no socialrdêssemos o co</p>	Helena
<p>É uma análise muito interessante do que é que se pode fazer com o currículo, não é?! É muito trabalhoso, é uma coisa horrorosa de se trabalhar, mas foram feitos por colegas que estavam...</p>	Helena
<p>Que tinham muito gosto em trabalhar com o currículo e interessavam-se muito por isto, eu vou-te arranjar isso é o perfil do aluno.</p>	Helena
<p>Só que batemos com a avaliação de professores, então nós já fazíamos isso, nós estávamos a fazer duas observações por ano. Eram observações que a gente não chamávamos... Não chamávamos... Ahhh... Porque nós chamávamos... Épa, na altura tinha haver... Agora não me recordo... Tinha a ver com apoio, não era apoio, era troca de ideias ou troca de informação... A ideia que nós tínhamos era que – “ok, vais tu à minha aula ver como é que eu estou a dar e eu vou à tua” – não era feita pelo coordenador. “Epá, vê lá se isto está a funcionar”. Era um trabalho, nem era... A gente não queria dar... às coisas. A gente queria que as pessoas se sentissem confortáveis com outra pessoa dentro da sala de aula, usássemos técnicas diferenciadas com a que cada um sentisse mais confortável, mas nós queríamos era que as pessoas soubessem... Que toda a gente soubesse como é que aquele professor dá a aula, como é que ele dá a aula, pronto.</p>	Helena
<p>Depois apareceu a avaliação externa, a avaliação de professores deu nisto, não é?! Passei a ter um mirolho dentro da sala de aula, isso foi muito complicado. Então interrompeu-se naturalmente e também não forçamos, não forçamos. Estamos agora a voltar, não está a ser fácil, os professores não gostam, não gostam porque lembram-se da avaliação... Da avaliação coiso e estamos a tentar, é a parte pior, é realmente a parte pior. Ficou um coisa, que era uma coisa... Que eu acho era uma coisa que estava a ser perfeitamente natural, não é?! Que era assistir às aulas dos outros, a gente dizia “epá, mas qualquer advogada assiste um julgamento de um colega, qualquer cirurgião vai ver como é que o outro gajo opera, epá...”.</p>	Helena
<p>Ah, e há outra coisa engraçada que nós defendemos aqui, na altura chocou muita gente e que se calhar faz sentido dizer agora que tem a ver com isto, que é nós partimos do princípio romano que diz que a instrução é um acto público, um acto público deve ser feito pela comunidade, toda a gente deve saber como é que educamos os miúdos e por isso fazia-se ao ar livre antigamente.</p>	Helena
<p>Então nós achamos que a educação não deve ser um acto de sala de aula só, a primeira coisa que fizemos foi abrir as janelas das salas de aula e as portas, podíamos dar aulas de porta aberta, mas se não der não damos e abrimos janelas, portanto toda a gente sabe o que se passa na minha sala, se passar vê... Isso é um princípio que ao fazer-se isto vai bater nesta base se é uma acto público deviam ver a minha aula, não é?! Se a minha aula for boa, vocês vão falar bem de mim. Portanto, este princípio tem que ser assim, tem que ser assim.</p>	Helena
<p>Não é fácil, esta cena da avaliação de professores deu cabo do sistema que estávamos a tentar interiorizar, tem que ser... E mais tem que ser consentido, percebes?! Não é muito fácil.</p>	Helena
<p>Aliás este problema é importante, o nosso grupo pedagógico é um órgão meramente técnico. Portanto, não tem pais, não tem funcionários e os departamentos são meramente pedagógicos, só trabalhamos a parte da didáctica lá. Portanto, não discutimos lá a cor das paredes das salas, não! Só trabalham... Isto também foi importante foi obrigar que os órgãos exercessem as competências para as quais foram criadas, não se desviando para o que é ritual, não é?! Portanto, só discutem isto.</p>	Helena

O acompanhamento da prática lectiva só se pode fazer de duas maneiras ou é... De três maneiras, no seu ponto de vista documental, que toda a gente faz, bem ou mal, uns mais que outros... Documental, através de reuniões... A outra por reflexão colectiva que se faz nas reuniões de departamento, que os departamentos são mero...	Helena
Eu no departamento não tenho de discutir se o outro menino fala bem ou mal inglês, não. Isso eu tenho de discutir na reunião de conselho ano, no departamento eu vou falar qual é a melhor maneira de falar o inglês, de estudar inglês aqui.	Helena
E isto para dizer que a prática lectiva tem então três momentos, a documental, na reflexão colectiva dos departamentos, nas trocas de experiências e na reflexão formal, informal e não-formal, e noutro momento na supervisão com observação em sala de aula, que achamos que é essencial.	Helena
Ah, isso existe de certeza absoluta, porquê?! Porque essa foi outra questão que tivemos de reflectir e arranjar um instrumento para fazer isso. Se eu estou a dar regras mais apertadas, se eu estou a dar... Se existe mais rigor, mais trabalho, a gente temos que ter um instrumento que valide que o que estamos a fazer, que o que estamos a ensinar e a avaliar é a mesma coisa, e que não estamos a falsear nem inflacionar notas nem a pôr água benta, como queremos chamar.	Helena
Depois é feito para aquilo que foi avaliado, é produzido uma matriz e essa matriz tem a ver com tudo o que foi leccionado.	Helena
O que é que fizemos?! A criação da prova global do agrupamento que fazemos todos os anos, desde o 1º ano logo até ao 9º ano tem essa vertente.	Helena
Portanto, nós garantíamos que vamos avaliar os miúdos só sobre aquilo que foi leccionado e não só o programa, não é?!	Helena
A prova global, a matriz da prova global é feita pelo departamento com a supervisão do professor que lecciona aquilo. Como sabes quem lecciona a matemática ao 7º ano lecciona às turmas todas, não é?! Como já percebeste, aqui no agrupamento. Então o departamento, vários departamentos têm metodologias diferentes, a uns que fazem – “ok, vamos fazer a prova global assim, eu faço o grupo A, tu fazes o B, tu fazes o C, tu fazes o D”.	Helena
Hipótese número 1. Para corrigir fazem ao contrário, não é?! Não corrigem nunca o de um. Outros fazem – “ok, vamos fazer todos juntos”, não é?! Depois só tiram as provas para coiso. Portanto, o que nós temos de garantir é que eu não faço a prova dos meus, nem vejo a prova dos meus. Tenho de criar, o que é giro é que criaram montes de sistemas diferentes que eles fazem. Fazem aos pares, há... Quer dizer, acabou-se depois por criar, quer na construção da prova quer na classificação da prova, uma quantidade de sistemas novos e processo novos, que nós nem sequer conhecíamos que era possível fazer e que funcionam, não é?! O que é importante que isso se veja, há um grupo que faz... Vêm duas vezes a prova, eu vejo e depois vês tu a seguir, vão vendo assim, assim. Portanto, cria uma garantia mesmo.	Helena
Isto é o que eu digo, as provas globais são quase que o instrumento mais, mais, mais... O aproximar mais certo de como avaliamos o trabalho dos miúdos, não é?! Não será infalível, mas será muito, muito... O grau de validade muito forte.	Helena
É um esforço que fazemos todos os dias. Por isso é que nós temos as aulas de apoio, se percebeste são feitas dentro da própria sala de aula para poder apoiar o que a gente diz os três níveis, aqueles que estão muito atrasados, aqueles que estão bem e aqueles que estão muito bem.	Helena
Isto é, começam por todos ser apoiados, esse é o princípio, é tentar fazermos isso basicamente a português, matemática e inglês, onde chegam a estar por semana dois professores em sala de aula para poderem dar esse acompanhamento aos miúdos, não é?! Portanto, para acompanhar os ritmos deles.	Helena
Primeiro, por ser do 1º ano somos nós obrigados a adaptar ao nível etário dos miúdos, ao nível das aprendizagens deles, não é?!	Helena
Essa é feita em várias vertentes, várias vertentes... Quer pelas provas globais que nós estamos a fazer, nós fazemos avaliação... Monitorização...	Helena
No final de cada período é feita não só sob o ponto de vista dos níveis atribuídos, mas também do desenvolvimento do currículo, isto é, o que estamos a fazer é isto, falta-nos fazer isto, com o que temos planeado fazemos agora em Janeiro, fazemos depois a segui à Páscoa e fazemos antes do final do ano, fazemos inclusive um seminário para avaliação de tudo o que fizemos durante o ano.	Helena
Temos as provas globais, epá depois temos a parte documental que é normal nas outras escolas também, que nós estamos a tentar reduzir ao máximo a parte burocrática porque muitas vezes é papel que ninguém lê.	Helena

A nossa cultura, a nossa motivação foi sempre na questão do mérito, de seres o melhor, de te esforçares para poderes ter melhores resultados, para teres melhor vida, e isso foi sempre...	Helena
Portanto, eles vêm já com essa cultura e transmitiram aqui, isto é, ajudaram e aos colegas, foi mais fácil também...	Helena
Quando chegaram aqui a escola viram que a escola tinha uma filosofia muito parecida ou na linha da que têm as escolas dos países de Leste e então foi mais fácil a interacção com as famílias aqui, os miúdos ajustaram-se aos nossos métodos de ensino, e depois também transmitiam para os outros colegas, porque nós de repente tínhamos os melhores alunos nas turmas todas eram meninos do Leste, os outros começaram também a perceber que é importante estudar, etc.	Helena
Porque naquela altura, temos de nos reportar a 2006, naquela altura qualquer pedreiro ganhava mais do que ganhava um professor, naquela altura qualquer barman ganhava mais do que ganhava um funcionário da secretária.	Helena
" nós damos-te isto para te ajudar, mas queremos em contrapartida os teus resultados",	Helena
Portanto, também tínhamos esse factor que é preciso combater... Hoje o discurso é diferente, porque eles sabem, não é?!	Helena
Portanto, os miúdos diziam: "não, mas eu não preciso estudar, porque eu tenho é que aprender"...	Helena
Portanto, o nosso discurso era: "ok! Mas tu podes ser bom barman, mas tens de falar bem línguas, tens de saber de informática... Está bem, podes ser bom pedreiro, mas se fores um indivíduo que fala línguas ou fores o melhor pedreiro passas a mestre de obras e já carregas menos baldes", portanto havia sempre uma...	Helena
Neste momento, os miúdos estudam mesmo, porque sabem que não têm mais nada que fazer. Essa é que é a perspectiva deste momento.	Helena
Primeira questão é toda a gente sabe que o esforço diário aqui e o esforço contrato autonomia tem meramente um objectivo que é melhorar as aprendizagens dos miúdos, mais qualidade no ensino que nós damos a eles para ter melhores resultados académicos. Este é o princípio básico.	Helena
Ok, a partir daí começamos a comparar resultados fomos vendo que estávamos a crescer, então começamos a apresentar esses resultados. Do ano passado para cá começamos a determinar metas pedagógicas – "a gente quer chegar aqui" – antes daquelas dos 20/15 nós dizemos – "não, nós queremos chegar aqui! Nós temos que dominar aqui!". Quando os gráficos caem ou não chegam onde a gente quer... Não percebo porque é que isto aconteceu. O conselho pedagógico... Isso é um trabalho monitorizado em função das aprendizagens.	Helena
Houve um ano, há dois ou três anos... Há três anos que o inglês do sexto para o sétimo ano caia a pique, não percebíamos porquê, não se percebia porquê, aquilo era uma coisa horrorosa. Andamos a estudar aquilo, fomos perceber que tenha a ver com a parte da conversação, os miúdos não tinham conversação suficiente no e quinto e no sexto ano para produzir no sexto. Tivemos que voltar atrás e dar mais atenção à conversação em língua inglesa para conseguir melhorar isto, porque eles chegavam tinham muitas aulas em português e quando chegam ao sétimo não conseguiam falar e como não conseguiam falar perdiam... Não tinham vocabulário suficiente. Esse foi um exemplo prático do que é que nós fazíamos.	Helena
Depois essas metas os pais também conhecem, os miúdos também conhecem, os miúdos levam coaching também, a gente fala com eles ao princípio do ano. Agora todos os meninos que tiveram maus resultados eu vou chamá-los e vou falar com eles durante o mês de Janeiro todos e vou tentar perceber o que é que se passou. Vamos fazer isso agora, eu e a direcção fazemos isso agora chamamos – "o é que se passa?" – tentar perceber o que é que se está a passar com eles, não é?! E procurar ter soluções, chamamos os pais e procuramos soluções.	Helena
O que eu faço, o meu trabalho ou o meu custo, se eu souber fazer isso vou estar mais atento para isso e vou dar mais valor a esse trabalho que eu faço, e percebem "epá, se não há dinheiro foi porque tu gastas tanto, gastas a mais, não é?!"	Helena
Contabilidade analítica e gestão de custos não foi uma coisa muito bem recebida, a primeira coisa porque ninguém sabia o que era isso... Ui que bicho mau! Segunda isso vai dar montes de trabalho, não é?! Vai, é verdade. Mas depois começamos a ver benefícios e muitas vezes nós, nós direcção, para impor-mos um método ou projecto temos que quase evangelizar em prol disso.	Helena

<p>Porque, eu posso dar um exemplo assim, nós aqui quando sentimos, um exemplo que nós temos aqui em formação cívica, independentemente de se deve haver ou não formação cívica, também é verdade que houve aqui uma quantidade de disciplinas que foram por nós escolas mal utilizadas, educação para a cidadania... Nós quando detectamos que aquilo não era nada, não era mesmo nada aquilo, o que é que fizemos?! Então, temos que dar uma dignidade mesmo de uma disciplina e a melhor forma de da era entregar aquilo a um departamento, qual é o melhor departamento?! Ciências sociais e humanas, entregamos a formação cívica às ciências sociais e humanas. Pelo menos garantiu-nos uma coisa, independentemente se as pessoas conseguiam dar aquilo ou não como deve ser, havia uma coisa era que em matéria estruturante, seja qual for o seu ponto de vista filosófico ou até de cultural, de cultura da escola, era falado para toda a gente da mesma maneira. Eu não posso aí ter temáticas faladas de maneiras diferentes para os miúdos, não é?! Porfiro utilizar o termo formação social do que formação individual. Por isso... O que lhe estou a dizer é que prefiro colocar a tónica no socialrdêssemos o contrato de autonomia... O contr</p>	<p>Helena</p>
<p>Quando acabamos ficamos com o pessoal todo aqui da escola com o 12º ano. Isto para nós foi muito importante, foi muito importante, para já porque elas sentiam-se muito valorizadas, custou-lhes muito, mas sempre saíram valorizadas também como mulheres e como mães. Porque, a dificuldade que tinham ao princípio era "como é que vou gerir isto e a família", não é?! "Tenho filhos, filhos já a estudar na universidade e tudo... Aha... Como é que eu consigo fazer isto?!", disse "faço uma coisa, então eu não faço aulas a sexta-feira, a sexta-feira não fazemos aulas, fazemos durante a semana toda, a gente carrega mais um bocadinho de aulas, não é legal como vocês sabem, não deve ser assim feito, mas pronto. Mas depois temos de ter afinal um tempo para a vossa família". Ui! Aquilo caiu-lhes muito bem, então fomos gerindo isto tudo... Tudo com elas, a questão dos estágios foi feita aqui também, a malta que estava de fora eram miúdas mais novas, também ajudaram a trazer um bocado de juventude a isto, ajudaram, e fez-se aqui amizade identifica algum esforço que a gente vai fazendo aqui, neste acaso específico foi uma encarregada de educação, mas...gem.erviço de mesa e bar, para nós foi uma surpresa, "então e agora o que vamos fazer? Então e agora como é que vamos arranjar os formadores externos?", porque é assim... Para os outros a gente já tinha manga, agora para ali... Aquilo foi assim uma coisa, mas depois pensamos "bom, então vamos medir o que é mais importante é aquilo que nós temos aqui já... Temos ovos para fazer as omeletes, mas depois ninguém as come, porque não é isto que eles querem, ou o desejo destes alunos, que é isto que eles querem?", e foi... "Então vamos arranjar, se é isto que eles querem", faz sentido porque é uma zona... Aqui o Algarve é o... E fomos para a frente. E facto é que foi... Foi aí que começamos e o primeiro e o segundo e não sei quê</p>	<p>Helena</p>
<p>O trabalho administrativo também, penso eu que, tem uma dinâmica que leva as pessoas a acomodar-se porque é um trabalho rotineiro, um bocado de rotina, fazes hoje isto, sabes que amanhã fazes isto e assim, assim. Portanto, criou-lhes a ela uma coisa que existe chamada formação profissional .. e por aí não terem tido... Tem uma pessoa ali que faltam três cadeiras só para uma licenciatura, por exemplo. Nós temos de chateá-los passo a passo, houve outras que tinham muita vontade, mas que depois não conseguiram fazer, e depois os argumentos que usavam, deixaram de poder usar, porque o argumento "ai, não tenho tempo, tenho a família, tenho os miúdos", "mas os outros colegas também têm", não é?!, porque não sabem dizer?! "Ah! Porque o superior é diferente." "Claro que é diferente, mas a motivação é preciso a mesma", e não conseguimos ali... Aí temos um sucesso do pessoal auxiliar, temos um grande sucesso, foi muito, muito interessante, porque elas todas saíram realizadas, havia pessoas que nunca pensaram que conseguiamfiro utilizar o termo formação social do</p>	<p>Helena</p>
<p>Isto são fases que vamos passando não é?! Logo na fase de introdução do contrato de autonomia coincidiu também com as novas oportunidades e nós começamos a envolver-nos em todo, nós queríamos dar resposta a tudo, tínhamos EFA, CEF, etc. Quando avançamos com os RVCC, "ok, vamos fazer uma coisa, vamos dar um EFA de secundário ao nosso pessoal, vamos fazer consumo interno, virado mesmo para o pessoal na área da dupla certificação", portanto, das ciências escolares...</p>	<p>Helena</p>

<p>Ah, pois! "E vamos fazer para o nosso pessoal", e ninguém queria, epá tudo malta mais velhota e tal, ninguém queria, mas disse assim "epá, não façam isso, por amor de deus", fizemos uma reunião onde tentamos convence-los, "você vão ficar a frente de toda a gente da câmara, vocês ficam com o 12º e não vai custar muito"... Epá, difícil, depois começamos a usar a técnica de um convence o outro e foi mais fácil, não é?! "Eu vou!", "Então convence outro", assim seguidamente. De repente, tínhamos o curso... O curso todo. Depois, qual era o problema delas?! Primeiro que tudo, "mas porque é que há aqui esta vergonha, vergonha de estudar, de ter oportunidade de fazer...". "Ah! Não sou capaz...". "Vamos fazer uma coisa, vamos arranjar formadores internos." A Adjunta foi dar uma disciplina de pré-escolar, um professor mais antigo na escola foi dar outra disciplina, outra professora foi dar outra disciplina na formação profissional, sentiam-se mais confortáveis, porque eram pessoas que as conheciam, conheciam o trabalho delas, firo utilizar o termo formação social do que formação individual. Por isso... O que lhe estou a dizer é que prefiro colocar a tónica no socialrdêssemos o contrato de autonomia... O contrato de autonomia permite-nos ter algumas horas que nos permitem ter os pares pedagógicos, ter as assessorias, que eu penso que viríamos a perder, não é?! Centrariamos na carga curricular de cada disciplina e pronto... E o resto, voltaríamos às salas de estudo provavelmente e estudo acompanhado, mas que nós consideramos que são sequer hipóteses de nós voltarmos lá, porque achamos que funcionam muito melhor da maneira que nós temos. Previstas e dadas, aulas previstas e dadas, cumprimento das aulas, não digo que fosse aumentar o incumprimento, digamos assim, mas p</p>	<p>Helena</p>
<p>E eu penso que isso não era um bom registo para a educação dos miúdos, porque baralhava-os, baralhava-os ali, porque ouviam três versões na escola, depois baralhavam-se mais em casa, porque a versão da escola não era igual há que tinham dos pais, não é?! E muitas vezes os pais tinham opiniões diferentes. Então aquilo de repente quando... "Ah, elas dizem que não conseguem criar valores, não conseguem criar uma linha de valores em que acreditam e de éticos em que acreditam", não conseguem criar porque eles têm uma panóplia diante deles e não têm capacidade ainda de escolha porque a idade... Aquela idade não lhes dá nem experiência de vida para poderem escolher. Portanto, isto era uma forma, não é?! Porque os conceitos de cidadania, por exemplo educação para a cidadania que surgiam era "ok, deixa passar os carros que vêm da direita", isto não é nada, não é?!</p>	<p>Helena</p>
<p>Agora há valores que a gente não pode jogar fora, que são valores nacionais que têm de ser respeitados, mas quando chegava a educação cívica falava-se de coisas que muitas vezes não nem sequer estavam discutidas ainda a nível nacional, porque não estavam bem consolidadas.</p>	<p>Helena</p>
<p>Vai começar a sentir. "Epá, a tua escola a incomodar-me?" "Ah, mas não fui eu que me portei mal. Oh pai foste tu que não viste isto." E têm miúdos que dizem isto ao pai. É isto que nós pretendemos é manter aqui uma ligação forte, porque o conceito estava pervertido, não é?! A gente não pode dizer a putos com dez anos/onze anos - "ah, lembra-te de tudo! Lembra-te lá que tens não sei quantos trabalhos de casa a esta disciplina, tens um trabalho que podes entregar no dia 15 ou dia 17" - isto não faz sentido para os putos, não é?! Faz sentido para nós que somos adultos, que temos as coisas organizadas, mesmo assim a gente esquece-se, por isso acho que foi uma coisa muito importante que conseguiu-se passar e está neste momento em fase de implementação. Está a correr muito bem, os pais estão a aceitar e também nos ajuda muito porque detectamos casos sociais, isto é, muitas coisas que vão surgindo...</p>	<p>Helena</p>
<p>Outro critério que nos fizemos assim, o trabalho de casa, todos os dias o trabalho de casa, porque o trabalho de casa é estudar, não é?! O trabalho de casa ... o trabalho de casa é estudar e é responsabilidade dos pais verificarem se têm trabalho de casa, daqui não vale a pena vocês - " ah, eu não sei se tem trabalho de casa", "sabe, todos os dias tem. Portanto não é natural o seu filho vir de cá... Vir da escola e ir ver televisão ou jogar e não estudar um bocadinho e tem de estudar pelo menos dez minutos por dia chega, a cada disciplina dez minutos por disciplina chega perfeitamente e é você o responsável" - ao pormos estás responsabilidades em cima dos pais ligamos os pais à escola. Funcionou muito bem, foi muito difícil vender este produto, foi muito difícil criar este conceito, mas eu agora tenho professores que perguntam assim - "olhe, desculpe o seu filho não fez ontem trabalho de casa por sua causa, o que é que aconteceu?", não é?! E quando o pai é incomodado no emprego ou em casa, na sua hora de descansar utilizar o termo formação social do que formação individual. Por isso... O que lhe estou a dizer</p>	<p>Helena</p>

Ok, então se eles não têm maturidade, não têm responsabilidade, isso é natural na idade deles, então não podem ser responsabilidades por não terem equipamento, por não terem material, isso é responsabilidade dos pais. Então chamamos os pais, explicamos aos pais, foi muito complicado explicarmos aos pais. Depois tivemos que dizer aos pais – “não, não. É você que tem que ver se o seu filho tem a mala bem feita, se para amanhã ela tem tudo”, “ah, professor isso não se usa”, “isto está no regulamento interno”. Isto foi muito importante no conselho e diz lá que os pais são responsáveis pelo equipamento, por ver a mala dos filhos, os miúdos ficaram todos contentes... Os pais não ficaram tão contentes assim, mas o que é certo é que diminuí, os pais sentiram responsabilidades, porque eu disse – “não, quando tiver problemas agora sou eu que vou chamá-lo a si para vir aqui e dizer-lhe assim olhe, porque é que você não pôs o caderno do miúdo?”, não é?! A responsabilidade é dele, eles são responsáveis. Portanto, há que pôr.dade identifica algum esforço que a gente vai fazendo	Helena
O miúdo nunca vai dizer - “oh professor, eu não tenho caderno porque não tenho dinheiro” – não vai, tem vergonha de dizer na sala de aula e não vem também à direcção dizer isso, quando eu chamar o pai e a mãe, eles vêm aqui e dizem assim – “porque é que o seu filho não traz caderno sistematicamente”, “não tenho dinheiro”, “ok, então vamos avançar para a acção social escolar”. Portanto, também nos permite atempadamente ajudar algumas famílias.	Helena
Então fomos descobrir que, e já dissemos aos miúdos que, é mais fácil ter um dois do que um três, e para ter um três basta que façam o básico, para ter um dois tens que estar desatento, tens que não fazer... Portanto, tens de ter uma reacção e isto é dito aos miúdos. Faz muita confusão a eles isto – “epá, isso é verdade, isto é mesmo verdade” – a gente mostra que é verdade.	Helena
Depois valorizamos o mérito, não é?! O esforço, o mérito, temos um conceito novo que é o sucesso pleno, que é passar a todas as disciplinas. Todos os miúdos que têm sucesso pleno têm o nome fixado ali, é envida para casa uma carta a dar os parabéns aos miúdos. Os miúdos do quadro de honra são enviadas cartas para os pais a dizer – Epá, o seu filho está no quadro de honra este ano – nós estamos sempre a valorizar o mérito e o sucesso deles e vamos às turmas congratulá-los. Eu vou às turmas congratula-los – “olha, eu venho dar os parabéns aquela malta” – à frente dos outros para eles perceberem que têm de conseguir e conseguem... Conseguem fazer isso. Portanto, isto é importante que aconteça, esta é a forma que temos de motivá-los para o estudo.	Helena
Depois fizemos outra coisa que foi... Então uma das coisas que nós fazemos... Que conseguimos fazer o ano passado que foi responsabilizar os pais. Nós fizemos levantamento de qual é a percentagem de meninos que não faziam os trabalhos de casa, nós fomos perceber qual era a valorização que os professores davam a não fazer os trabalhos de casa e os trabalhos postos para casa e vimos que os colegas valorizavam muito o trabalho de casa, valorizavam o interesse, o empenho e até academicamente isso tinha influência nas notas.	Helena
A seguir fomos ver que também haviam miúdos que não traziam muita coisa que os professores estavam a valorizar, trazeres o material necessário, trazeres manual, trazeres o esquadro, régua, o equipamento de ginástica... Os professores lidam muito mal com isto, lidam, acham que é uma falta de respeito pelo trabalho deles, acham que é um miúdo que não se interessa, que não quer estudar...	Helena
É o que nós vemos, do ponto de vista global acho que o projecto é um projecto que tem pernas para andar e não depende das pessoas, foi uma coisa que sempre fizemos pensar no futuro, nós deixamos sempre as coisas bem consolidadas... Não depende, não depende de nenhum órgão de direcção, nem de nenhum órgão da escola, tem pernas para andar sozinho... E por ser uma gestão partilhada pode sair uma pessoa entra outra e as coisas vão funcionando, a escola não pára de maneira nenhuma. Portanto, eu penso que se continuar assim, isto pode ser uma referência nacional, é por isso que presidimos pela excelência, é por aí que queremos ir.	Helena
Até nem tem discurso, não tem a ver com o discurso do próprio Ministro, quer dizer há aqui um elemento externo que não consigo identificar, mas que não tem nada a ver com o discurso do próprio Ministro, não é?! Este não é o discurso dele há um ano atrás em Faro, por exemplo, ele falava de autonomia nas escolas, podiam gerir o currículo como quisessem, etc, etc, etc., alguns directivos.	Helena
Agora aparece uma coisa muito formatada, eu nunca me lembro de um desenho curricular tão, tão, tão pouco maleável ou adaptável às escolas como este. Portanto, não respeita mesmo a diferença das escolas.	Helena
Eu esperava o caminho assim: “meus amigos vocês têm isto aqui, façam o que quiserem com isto!”.	Helena

Portanto, a outra... A outra permita-nos fazer algumas alterações, esta vem sem possibilidade nenhuma de fazer alterações nenhuma. O que eu acho que vai ficar muito limitador, não é o caminho que eu esperava...	Helena
Quer dizer isto vem tabelado de tal maneira que tu podes optar ou isto ou aquilo. Não, é isto, ok?! Nem nas horas, as horas estão lá, que nós temos mobilidade de mudarmos as horas de um ano para o outro está muito condicionado.	Helena
Aliás o único indicador que eu vejo é – esta reforma curricular, o terem retirado por exemplo a possibilidade das escolas gerirem a disciplina, introduzirem disciplinas locais ou de serem sobre as TIC, não há uma opção...	Helena
Tenho uma grande dúvida neste momento, tenho dúvida porque não tenho indicadores nenhuns do Ministério. Não se vê um discurso político do Ministério, nenhuma... Nada, não vejo nada nesse sentido. Acho que...	Helena
Portanto, a escola a ser agregada por outra escola e perder a sua identidade, ia ser um processo muito complicado. O nós agregarmos outra escola também seria um processo complicado, porque íamos ter um agrupamento a duas velocidades. Portanto, isto dá-nos a nós uma determinada identidade própria, que nós torna um bocado independentes relativamente aos outros, nós pensamos que somos pela nossa prática, o que seria prejudicial agora...	Helena
Por outro lado, outra questão que ponhamos é a questão do mega agrupamentos... Ok, se vai haver maior agrupamento, até que existir teria que ser em condições especiais, porque juntarmo-nos com outra escola que não tivesse... Tendo maior movimento, uma com contrato e outra não tendo era muito complicado. O contrato não se pode alargar simplesmente a outra escola, rapidamente também, porque implica um processo de adaptação muito grande e que ia atrasar este processo aqui.	Helena
Acho que acabar com contrato de autonomia a bruto seria uma coisa mesmo atroz, e acho que a comunidade escolar de Algoz não merecia isto, quer dizer... Ia sentir isso sempre como uma injustiça, porque acredita que este é o caminho certo, tem essa certeza e tem sido validado. Esperamos ser validado consideravelmente agora com a avaliação externa, foi isto que nós dissemos: "é importante uma avaliação externa, uma avaliação académica, uma avaliação científica ao nosso trabalho para nos poder validar", porque se tivermos validados como uma boa prática dificilmente cortam isto, no fundo até foi o que tem acontecido com a escola da Ponte, portanto ela blindou-se pelo seu próprio prestígio que ganhou ali, relativamente às várias fases que teve. Portanto, nós no fundo estamos a seguir um bocado o caminho da escola da Ponte, que é blindar-nos pela excelência mesmo, que é isso mesmo que nós queremos blindar-nos pela excelência, não é?! Porque se estas coisas funcionam bem, não há que acabá-las.	Helena
Não sei o que é que vai acontecer, sinceramente não vejo indicadores nesse sentido.	Helena
Nos vários cenários de futuro que nós temos previsto, nós temos uma análise SWAT feita sobre o agrupamento e um dos pontos externos críticos que nos aparece a nós tem a ver realmente: "ok, se acabasse hoje o contrato de autonomia o que ia ser disto?".	Helena
Aliás o grande risco, que eu digo, agora neste momento é se não nos renovarem o contrato de autonomia...	Helena
Mas com todos os descuidos que isso tem, o que eu penso que se vai perder aqui é uma experiência tomada pelas escolas de se adaptarem às situações que foram vividas, não é?! Para nós é importante não falarem de nós é importante falarem da autonomia das escolas, não queremos que falem de nós, queremos que falem as outras escolas todas do contrato de autonomia. Portanto, o que nós pretendemos, o que temos estado a forçar é haja um debate sobre a autonomia das escolas e neste momento, quando digo este momento digo desde Julho da tomada de posse do Governo até agora, é o momento ideal fazer-se isto.	Helena
Nós inclusive estamos com um pedido de audiência ao Ministro, que foi o primeiro pedido de audiência que entrou numa escola no Ministério da Educação, no dia que ele estava a tomar posse, estávamos nós a meter lá o pedido, e temos estado a forçar constantemente sermos recebidos. Porque para nós é importante que haja um debate, é isso que nós queremos lhe pedir a ele: "epá! A gente não quer..."	Helena

O que eu preciso mesmo é que haja um debate nacional sobre esta questão da autonomia. Nós estamos à espera, tivemos agora um forcing... Um forcing muito forte junto do Ministério da Educação, estamos à espera de uma resposta. Se até ao final das férias não nos derem nós vamos avançar com outro tipo de estratégia... Mas é...	Helena
O que estamos a fazer é rudimentar, o que vamos fazer é marcar entrevistas com jornais, com a direcção dos jornais e falar com os jornais, já temos também... Já falamos, mandamos também para os parlamentares e ideia aí é tentar falar com os parlamentares para tentar forçar mesmo um debate com a questão da autonomia. Penso que era interessante.	Helena
- Eu para nós acho que era essencial. Acho que era o grande passo que era o grande passo que se devia dar neste momento para as escolas era... Era considerar a autonomia escolar, mesmo para o próprio Ministério da Educação era um alívio muito grande para eles, prometia...	Helena
Mas aí voltamos à fase de construção do contrato de autonomia porque umas das nossas propostas do contrato de autonomia era tomar o agrupamento conta das AEC's, ou seja, o ministério dava-nos mais algumas horas e nós com os nossos professores, já tínhamos propostas de horários e tudo...	Helena
Então vieram-nos à cabeça as ideias mais mirabolantes que possamos imaginar, não é?! Na altura foi constituída uma equipa que fosse representativa de todos os grupos do agrupamento desde o pré-escolar até ao 3º ciclo.	Helena
Com os nossos professores do agrupamento assegurávamos as actividades de enriquecimento curricular e não precisávamos de ninguém de fora, vinham os nossos professores, iam ao 1º ciclo dar essas actividades, o inglês, a música e a actividade física e desportiva, mas isso na altura, a equipa chefiada pelo professor João Formosinho disse que não, que era bandeira no governo, não valia a pena, era assunto em que não estávamos autorizados a mexer, e pronto acabou por cair por terra a proposta.	Helena
Nós queríamos mudar a forma de ensinar aqui e o bloco de sessenta minutos, por exemplo, da aula é um exemplo claro disso. Achamos que era o melhor, porque ninguém nos sabia dizer porque era quarenta e cinco, porque é que era uma hora e meia.	Helena
O presidente do conselho executivo na altura que é ao actual director informou-nos que tínhamos sido convidados pela ministra para elaborar um contrato de autonomia e começássemos a preparar as nossas propostas. E ninguém sabia o que era isso, não é?!	Helena
Todos os departamentos estão, isto é um projecto comum, não é um projecto da direcção, é um projecto de todos" - e foi a partir daí que se partiu para a construção do contrato.	Helena
Individualmente cada um manifestou-se na sua sede, em sede própria, não é, neste caso eu estava no 1º ciclo foi no conselho docentes do 1º ciclo, cada um exprimiu a sua opinião, conversamos e daí saiu uma decisão que depois foi ao conselho pedagógico ser amolgada e que a partir daí - "sim, senhor.	Helena
Portanto, isto não foi uma decisão unilateral da direcção na altura, do conselho executivo, foi uma questão que foi colocada aos departamentos, todos ponderaram e todos chegaram à conclusão que "sim, senhor. Vamos avançar!"	Helena
Nós temos que ver que antes de avançarmos para a fase de elaboração do contrato, construção do contrato, eu pertencia a um conselho de docentes que era do 1º ciclo, e todos os departamentos foram auscultados sobre se deveria o agrupamento ou não avançar para contrato de autonomia.	Helena
Só para ter uma ideia como isto foi um processo demorado, nós tivemos nove versões de contrato de autonomia. Isto quer dizer muito, não é?! À parte, dentro do agrupamento foi tudo muito, muito discutido, debatido, com a participação de todos, inclusivamente de pais.	Helena
O grupo começou a reunir-se, começamos a ouvir opiniões de todos os lados, mas essencialmente tínhamos as nossas ideias, não é, que as levávamos aos departamentos. Portanto, depois cada membro levava aos departamentos essas ideias. Elas eram discutidas, matutadas o suficiente, amadurecidas algumas, porque depois a opinião de todos é importante, não é, e enriquece ainda mais a proposta. E então, depois de devidamente trabalhadas eram levadas ao conselho pedagógico e se surgissem algumas dúvidas vindas da discussão do conselho pedagógico voltavam aos departamentos para serem discutidas e debatidas, isto para ver como foi...	Helena

Mas este processo foi muito engraçado porque falamos com uma série de gente e aprendemos muito, saíamos dessas reuniões já com outras ideias, às vezes ainda acrescentar aquelas que nos preocupavam - "isto já parece muito" - mas no fim, o produto final parece-nos que foi uma coisa...	Helena
Externamente esta equipa viajou muito, posso dizer que fomos à Universidade do Minho, procuramos conselho também na Universidade do Algarve foi a primeira porta onde fomos bater. A nível curricular fomos tentar falar com... Fomos conversar com a Dr.ª Maria Luísa Alonzo sobre as nossas propostas e onde quer que nós íamos nós já conhecíamos aquilo tudo de cor, não é?!	Helena
O máximo que pedimos foi "dêem-nos horas", isso é dinheiro é verdade, mas não fomos muito mais além disso. A nossa área de autonomia centrou-se mais na parte pedagógica e na área curricular, era isso que nos preocupava, não tanto o dinheiro.	Helena
Já numa fase mais final já foi mais dirigida pelo director regional de Beja já na altura no Alentejo, o Dr. Verdasca e com o director regional daqui do Algarve, já foi um grupo muito mais restrito que ultimou o contrato, o último documento.	Helena
Pronto, o contrato além de nos permitir uma determinada... Nos permitir uma série de... De cumprirmos aquilo que nós queríamos, essencialmente, não é?!	Helena
É isso que metemos no papel, aquilo que pretendíamos para a nossa escola, também nos dá deveres, não é?! Ao abriga-nos a cumprir metas e a cumprir objectivos.	Helena
Se todos nós propomos agora vamos ter que os cumprir, aquilo a que nos propusemos a cumprir. Se na parte do ministério há cumprimento ou não em relação aos deveres do ministério isso depois é outra conversa.	Helena
É o documento que nos rege e como lhe disse anteriormente é um documento que nos permite e que mostra realmente a quem vem de fora e vê realmente que nós somos um agrupamento na verdadeira acepção e no sentido da palavra, não somos um agrupamento de escolas só de nome, somos um agrupamento mesmo no sentido literal... Literal da palavra e sem o contrato de autonomia eu duvido que isso fosse possível.	Helena
Ah, vocês têm autonomia". Pronto, era tudo o mesmo e realmente assim torna-se difícil, mas falamos em termos de gestão, mas eu não sei como seria...	Helena
Ou seja, os nossos alunos todos os dias têm matemática, todos os dias têm português, e esperamos que os resultados no final deste ano ainda sejam melhores do que os do ano passado, têm tudo para isso.	Helena
Eu creio que o que sobressai mais no nosso contrato de autonomia são mesmo os tempos, as aulas de sessenta minutos, sem dúvida nenhuma, o reforço da matemática... Essas aulas de sessenta minutos permitiram-nos o quê?! Permitiram que os alunos por semana na altura poderiam ter quatro vezes por semana matemática, quatro vezes por semana língua portuguesa, e quer queiramos quer não essas são as áreas basilares, não é?!	Helena
Ao fim de quatro anos de contrato de autonomia a viver esta experiência sabemos que foi a melhor hipótese, e hoje em dia já temos o próprio... O actual ministro da educação a dizer "as escolas que giram pode ser quarenta e cinco, pode ser uma hora e meia, pode ser sessenta minutos, giram desde que isso não implique prejudicar o trabalho", não é?!	Helena
Portanto, isto é mais uma amostra de que... E uma prova de que eles têm autonomia para gerir as horas e os apoios como muito bem entender, sempre numa óptica de melhoria do ensino e tudo o que for melhor para os nossos alunos.	Helena
Pego na sessão de apresentação ou na sessão de abertura da avaliação externa que nós tivemos, no final estávamos no coffee break tive vários colegas que vieram falar comigo - "epá, não fazia ideia que vocês faziam isto. Epá, vocês fazem... Então e como é que fazes isto? Então e o como é que fazes aquilo?" - e nós explicávamos - "olha, fazemos assim, assim, assim", "ah, pois vocês estão em autonomia.	Helena
Existe uma comunicação constante entre todos os colegas e a noção da realidade é muito melhor, portanto, é muito mais consistente.	Helena
Centralizaram-se num forte espírito de agrupamento, todos os professores conversam com uns com os outros e quando há espírito de agrupamento os objectivos do projecto educativo, neste caso, que é o documento que nos rege e o contrato de autonomia, são mais facilmente atingíveis, porque todos remamos naquele objectivo, para aquele que pretendemos.	Helena
Acho que os próprios resultados que nós temos apresentado, e quem vê a nossa evolução desde 2007, Setembro de 2007, até hoje pode constatar isso, que tem sido uma mais-valia.	Helena

Os próprios resultados falam por si e quando nós melhoramos os resultados académicos... Por trás dessa melhoria está toda uma estratégia que está implementada através do contrato de autonomia, mas se direcciona tudo para a melhoria do ensino e para a melhoria dos resultados académicos dos nossos alunos, sem dúvida.	Helena
Se esses resultados melhoraram então quer dizer que os nossos alunos estão melhor preparados, se eles estão melhor preparados não tenho dúvida nenhuma que o contrato... Que é graças ao contrato de autonomia e às medidas que nós temos lá implementadas.	Helena
Por isso, considero sem dúvida nenhuma que tanto para a comunidade escolar... Para toda a comunidade escolar o nosso contrato tem sido uma mais-valia.	Helena
Gerir uma escola?! Isso é complexo. Acima de tudo gerir uma escola é gerir conflitos.	Helena
E quando digo gerir conflitos não digo só em termos de pessoal docente e não docente, alunos, encarregados de educação, digo em tudo o que envolve uma escola, seja ele de onde vem, em termos de fornecedores e tudo o resto. Tudo o que faz funcionar uma escola.	Helena
Estamos abertos, temos propostas de várias entidades, instituições das mais variadíssimas áreas para nos apresentarem projectos, se estamos disponíveis para os ouvir, logicamente que estamos, tudo o que seja para melhorar nós estamos prontos para ouvir toda a gente.	Helena
Agora a nossa porta está sempre aberta seja a alunos, encarregados de educação, a toda a gentes, estamos disponíveis para todos para esclarecer, nem sempre pelas melhores razões, logicamente. Infelizmente a maior parte das vezes que se nos dirigem a nós são para apresentar problemas, coisas negativas que surgiram e que carecem de uma resolução, na maior parte das vezes rápida, mas pronto é para isso que nós estamos ali e não fechamos a porta a nenhum dos problemas seja a encarregados de educação, entidades locais, todos.	Helena
Nós não somos uma direcção fechada, não somos nem temos esse hábito.	Helena
Portanto, nós podemos nomeá-las e isso dá-nos um grande à vontade, porquê?! Porque temos plena confiança, além de termos plena confiança no nosso corpo docente todo, temos plena confiança nas nossas lideranças intermédias.	Helena
Mas tenta centralizar e focar muito nas lideranças intermédias, ou seja, dar-lhes autonomia às lideranças intermédias sempre no sentido de prestação de contas, focando-nos nos alunos tentamos que eles...	Helena
Quando são questões pedagógicas, normalmente, as nossas lideranças intermédias têm autonomia para resolver os assuntos, porque nós temos plena confiança nelas, não é?! Nós nomeamo-las, por força do contrato de autonomia também, porque o 75 não o permite.	Helena
Temos um lema que é – nada é para ontem – porque decisões tomadas à flor da pele normalmente não correm bem. Por isso, por mais que alguém nos surja com um problema - “ah, tens que resolver agora porque é urgente”, “não, urgências são nos hospitais aqui não há”. Então aguardamos sempre, tentamos sempre no máximo evitar tomar uma decisão sozinhos, sempre, pelo menos falar com outro colega que esteja na altura ou que não esteja telefonar – “surgiu-me este problema, o que é que se passa?” – portanto, não temos de estar em ninhos de decisão, não temos, decidimos em conjunto, isso decidimos sempre.	Helena
O timing não é importante, é importante é que seja discutido e conversado nem que seja telefonicamente o que vamos decidir – “ok, ficou assim” – e depois na reunião da direcção – “estávamos cá só nós surgiu isto, decidimos isto” – está de acordo, sim, não está de acordo, nada é irreversível.	Helena
A nível pedagógico, no caso do 2º e 3º ciclos, os conselhos de ano reúnem-se semanalmente, se temos um aluno com problemas seja disciplinar seja pedagógico isso permite o quê?! Permite a essa equipa tomar a decisão na hora, semanalmente eles reúnem-se, é tomado conhecimento do que é se passa, discutem, tomam uma decisão. Muitas vezes, à direcção já nos chegam... Apresentam-nos os problemas mas já com várias propostas de resolução. Isso mostra que as pessoas aqui têm, já têm consciência e já têm interiorizado de que não é preciso estar à espera da direcção para resolver os problemas.	Helena
Essencialmente, quando se trata de pedagógico ou disciplinar que são aqueles pequenos problemas que não precisam de procedimentos disciplinares específicos e que são facilmente resolvidos.	Helena
A nível do 1º ciclo os conselhos de ano também reúnem quinzenalmente isso dá-lhes muito tempo para atacar na hora, no momento, não é?!	Helena

Em problemas mais abrangentes do funcionamento do agrupamento a direcção reúne uma vez por semana, mas isso não que dizer que tenhamos de estar à espera... Não temos pontos para decidir "ok, vou guardar este problema para decidir no dia da reunião", não. Reunimos, tratamos de assuntos importantes que têm de ser tratados e decidimos muita coisa na reunião de direcção, mas todos os dias decidimos, se tem que ser no conjunto?!	Helena
Depende do assunto, às vezes é decidido pela pessoa que está no momento, quando estamos dois ou três discutimos ali um assunto que surgiu.	Helena
Como eu já referi nós damos às lideranças intermédias autonomia para tomarem decisões.	Helena
Eu acho que a prioridade a ter em conta é sempre melhorar, esse é sempre o objectivo. Se há uma estratégia?! Deve haver, porque essa estratégia mostra que há um rumo.	Helena
No dia-a-dia, hora a hora, mas não é isso que nos deita abaixo, não é?! Portanto, é isso que nos faz olhar para o futuro, para a frente e dizer assim "melhorar...", basta-nos chegar ao final do dia e dizer assim "ok, não fiz nada daquilo que tinha planeado, mas melhorei, alguma coisa, melhorei, fiz isto, isto, isto. Ok, já estou satisfeito".	Helena
Portanto, gerir basicamente é ter uma estratégia com vista a um objectivo que é sempre melhorar, é o melhorar. Sempre.	Helena
Basicamente e aí está sempre centrado no nosso ponto de vista que é o aluno, não é, e tudo o que à volta dele está, mas no centro está o aluno e é para eles que nós trabalhamos.	Helena
Portanto, para haver... Se essa estratégia é fixa?! Nem pensar, aí nem pensar. Nós costumamos dizer ali dentro que "eu gosto de estar aqui porque não tenho um dia igual ao de ontem", nunca tenho dois dias iguais, nunca, eu posso sair de casa com um plano bem feito daquilo que tinha previsto para fazer hoje, chegar ao final do dia estar esgotado porque fiz n coisas, mas quando vou olhar para o meu plano não fiz uma coisa que lá constasse. Portanto, e é isso que torna muito difícil cumprir.	Helena
Portanto, tenho uma estratégia, tenho sim, senhor, se a vou cumprir todos os dias?! Não, aí não vou. Não vou, quero é melhorar. A forma como vou melhorar, quem está na direcção de um agrupamento de escolas sabe perfeitamente que gere ou constrói a sua estratégia no dia-a-dia, basicamente, mas tem que ter objectivos sem dúvida nenhuma.	Helena
Existe através dos departamentos, eu que acho através... Esse acompanhamento é feito trimestralmente, através das avaliações trimestrais, não é?!	Helena
A supervisão e o acompanhamento dessas actividades é feita como?! Dentro dos próprios departamentos, através da elaboração de relatórios e da própria avaliação dos alunos, não é?!	Helena
Pronto, tentamos que as coisas funcionem, mas isso mostra muito a articulação que tem vindo a melhorar e as melhorias que temos tido.	Helena
A articulação é uma grande pecha do nosso agrupamento, melhoramos, sentimos que ainda podemos melhorar mais, mas melhoramos bastante e mais uma vez vamos bater nos pares pedagógicos, porque é através dos pares pedagógicos, foi através da implementação desta filosofia de ensino que a articulação começou a fluir muito mais facilmente, não é?!	Helena
E se anteriormente havia articulação horizontal em qualquer sítio, a vertical era muito complicada de efectuar, e esta teve que começar a existir forçosamente, porquê?! Porque se um departamento vai a outro departamento leccionar o que quer que seja, seja actividades de ciências, seja educação física, seja o que for de outro nível de ensino essa articulação vertical está garantida, porquê?! Porque eles têm que planificar em conjunto, não é?!	Helena

<p>Em termos mais longitudinal, nós temos o nosso conselho de articulação curricular, que é uma equipa constituída por coordenadores de ciclo que, que é que fazem?! A responsabilidade deles foi elaborar um currículo do agrupamento. Portanto, e isto consiste em quê?! Consiste basicamente naquilo que nos parece que o ministério está a tentar fazer com as, chamadas agora, notas de aprendizagem que é – “o que é que um aluno precisa de saber quando termina o 1º ciclo do ensino básico nesta área naquela e naqueloutra?”, “o que é que no 5º ano eu preciso trabalhar mais afincadamente e que se calhar o professor do 1º ciclo eu não preciso que ele trabalhe tanto?” – portanto, em que é que o professor do 1º ciclo deve centrar-se mais consistentemente em que áreas, em que conteúdos, digamos assim, que objectivos é que o professor do 1º ciclo deve trabalhar que é para eu quando pegar nos meus alunos no 5º ano eles já virem devidamente preparados para lhes ensinar aquilo que realmente é importante para eles? E o que é que o p.dade identifica algum esforço que a gente vai fazendo aqui, neste acaso específico foi uma encarregada d</p>	Helena
<p>Portanto, isto está tudo interligado entre ciclos e foi um trabalho que nós achamos que era importante ser feito, porque havia muitas repetições ao longo dos anos e que por força de... Ok, tínhamos que cumprir os programas, não é?! Mas se calhar devido a esses conteúdos e esses objectivos que tinham que ser atingidos os programas tornavam-se muito extensos e o professor do 2º ciclo achava que não era importante o professor trabalhar aquilo, porque ele depois ia trabalhar, era importante era que o aluno soubesse ler e escrever correctamente.</p>	Helena
<p>Considero pessoalmente que há uma coisa a melhorar em termos de articulação e essa é a articulação vertical entre as actividades de enriquecimento curricular e os departamentos do 2º e 3º ciclo do resto do agrupamento. É muito difícil manter essa articulação.</p>	Helena
<p>O departamento de 1º ciclo ponderou isto numa primeira experiência vimos que não dava para distribuir por todos ao mesmo tempo e então chegaram à conclusão de que o melhor seria mesmo fazer intensivo, e então o que é que definiram?! Definiram períodos do ano lectivo, não estou a falar em períodos trimestrais estou a falar em períodos mensais em que naqueles meses quais seriam os anos de escolaridade que careciam de maior apoio por força do programa, por força das dificuldades que os alunos apresentassem.</p>	Helena
<p>Essa horizontalmente existe entre professor titular de turma de 1º ciclo e os professores de actividades de enriquecimento curricular, ela existe. Verticalmente é muito difícil e é muito difícil quando um professor... E há-de continuar a ser difícil quando o professor de... E aqui volta a questão económica, quando o professor da actividade de enriquecimento curricular ou o professor de inglês, por exemplo, diz-me assim – “ok tu dizes que eu tenho de fazer a articulação, tenho de ir à reunião de departamento de línguas estrangeiras, mas quem é que me paga essas horas?” – e vamos esbarrar aí numa vertente legal e que temos que compreender, não é?!</p>	Helena
<p>Eu não digo que seja tão legal assim, mas numa vertente que temos que compreender porque aquele professor que está a trabalhar, chamemos-lhe trabalho precário ou não, mas recebe um valor irrisório por uma hora tem que dar do seu tempo para ir a uma reunião que para ele se calhar vai com menos motivação. Não é isso que se pretende, não é?! Pretende-se que ele integre o verdadeiro espírito do agrupamento e enquanto os professores das actividades de enriquecimento curricular forem pessoas e profissionais externo ao agrupamento, aos agrupamentos, essa articulação vertical vai ser muito difícil de implementar. Temos alguma aqui porquê?!</p>	Helena
<p>Porque temos, felizmente, tirando a actividade física e desportiva nas outras duas áreas temos professores que são do agrupamento em regime de acumulação, ou seja, professores de inglês que dão também em regime de acumulação algumas horas no 1º ciclo, aí torna alguma... Mas não é o ideal, considero que não é o ideal e acho que ainda podemos melhorar bastante isso.</p>	Helena
<p>Nós prestamos, aí podemos entrar um bocadinho na área dos apoios educativos também, não falo da educação especial falo mais a nível de apoios educativos em que nós implementamos o projecto “mais sucesso”, aqui no agrupamento chamamos-lhe “mais sucesso no Algoz”, até se diz no Algoz, que basicamente consiste em assessorias em sala de aula aqui a nível do 2º e 3º ciclo é mais matemática, língua portuguesa e inglês, e no 1º ciclo a nível das turmas, não é?!</p>	Helena

Basicamente consiste em quê?! No 2º e 3º ciclos é óbvio, não é?! Nas aulas são dois professores na sala de aula em assessoria a trabalhar a matemática e o português durante umas... Três horas por semana, se não me falha a memória, a nível do 1º ciclo funciona da seguinte forma é utilizado um crédito horário que o 1º ciclo tem para os apoios educativos, neste caso o nosso agrupamento através da fórmula do cálculo desse crédito cabem-nos trinta horas por semana para apoios educativos, isto corresponde a um horário de 1º ciclo mais cinco horas.	Helena
Portanto, temos um professor só para isso mais as cinco horas que estão previstas para o coordenador de estabelecimento, cinco horas lectivas, as restantes vinte esse coordenador é para a coordenação do estabelecimento de ensino. Portanto, são trinta horas como é que nós distribuímos essas trinta horas?! Para apoiar alunos, se vamos dividir em doze turmas, se vamos dividir trinta horas isso dá uma coisa irrisória para cada turma, ou seja, e há turmas que têm três ou quatro alunos que estão atrasados e que precisam de um apoio mais consistente, mas se dermos duas horas por semana não serve de nada, não é?!	Helena
Neste ano temos distribuído da seguinte forma Setembro e Outubro esses dois professores vão dar apoio a 2º e 3º anos, é assim, 2º e 3º anos, porquê?! Porque muitos alunos que começam o 2º ano vêm "coxos" do 1º ano, não é?! Então é dar um empurrão logo a esses alunos. A partir de Novembro e Dezembro apanhar os primeiros que já são os alunos do 1º ano que começam a afastar-se das metas, apanhar os 1º e os 4º anos. Portanto, vai assim por fases. Isto no primeiro período, no segundo período também definiram, e o que é que isso permite?! Permite... São, nós temos curiosamente, três turmas de cada ano de escolaridade no 1º ciclo, ora trinta horas distribuídas por seis turmas já dá uma média de cinco horas, não é?! Já vai dar mais horas para cada. Portanto, é muito mais vantajoso, não é?! Do que estarmos a dar uma ou duas horas só para aquela turma e mais em termos de turmas há turmas que não têm tantos alunos a necessitar assim, então canaliza-se mais horas para aquelas que turmas que precisam dentro desses anos.	Helena
Permitindo individualizar muito mais a aprendizagem, não é?! Se tivermos dois professores na sala de aula vamos então apoiar estes, mas também, só para lhe dar uma ideia da valência deste projecto mais sucesso, eu posso ser o professor, nós designamos professor mais sucesso, mas posso não dar o apoio aquele aluno.	Helena
Pode ser o titular de turma a dar o apoio aos alunos que têm dificuldades, se em planificação e em articulação com o titular de turma chegarmos à conclusão de que – "epá, amanhã eu gostava de trabalhar com aqueles dois ou três alunos estes pontos, mas gostava de ser eu a fazer, importas-te ser tu a dar esta matéria?" – ou seja, o professor mais sucesso agarrar a turma e trabalhar com eles os conteúdos que têm a trabalhar, enquanto o outro faz de professor de apoio.	Helena
Sim, e para a comissão de articulação curricular que no final do ano analisa tudo o que foi trabalhado e verifica realmente o cumprimento do currículo.	Helena
Portanto, alunos que são apoiados no mais sucesso são alunos que são avaliados pelo titular de turma e depois em articulação também com o de mais sucesso, que é para saber até que ponto o aluno evoluiu ou não. E nós não queremos que o projecto mais sucesso... Desengane-se quem considera que no projecto mais sucesso aquele aluno é o de apoio, não queremos voltar ao antigo 319. Nós queremos é que o aluno que está no mais sucesso, o objectivo é só ele está a desviar-se é voltar a encaminhá-lo para entrar na linha do curricular, do regular, não é?! Perder um bocadinho... É dar-lhe mais bases para ele poder voltar a reintegrar a turma e seguir o currículo normal.	Helena
Para cada projecto nós temos que os avaliar, não é?! Não faz sentido termos projectos e depois chegarmos ao fim e não os avaliarmos e não sabermos até que ponto eles são viáveis ou não, não é?!	Helena
Eu acho que o facto do espírito de agrupamento estar muito incutido neste agrupamento leva muita gente a dizer-nos e ouvimos muitas vezes – "eu nunca vi um agrupamento como este, nunca vi".	Helena
Pronto, ok, nós temos contrato de autonomia e isso permitiu-nos algumas coisas e essas medidas proporcionaram muito esse espírito, mas é verdade que temos é o nosso instrumento de trabalho, queremos mostrar isso, não é?! E queremos que quem vem para cá trabalhar saiba que temos contrato de autonomia, por isso nós temos na nossa página do agrupamento "esta escola tem contrato de autonomia".	Helena

Nós temos que prestar contas, por isso o que lá está a para ser cumprido, mas se inicialmente poderá haver um ou outro colega que coloque algumas reticências nas medidas que nós implementamos, a verdade é que facilmente ele percebe que estas medidas estão feitas para os alunos, para melhorar o ensino, e mais tarde ou mais cedo esse colega vai perceber que está perfeitamente embutido neste espírito e que no final do ano, sabemos por experiência própria, o sentimento vai ser de que "eu para o ano quero vir para cá outra vez". Por isso, nós temos uma grande percentagem de professores contratados.	Helena
A minha avaliação é extremamente positiva, sinto que melhoramos significativamente em termos funcionais, estruturais e dos resultados académicos.	Helena
Nós temos melhores resultados daqueles que tínhamos há quatro anos, uma melhoria evidente, e mexemos essencialmente no currículo como dizia há bocadinho e na parte pedagógica, não sei se quer que enumere alguns desses...	Helena
Em relação ao modelo de gestão, eu penso que sem dúvida nenhuma melhora... Contribui para a melhoria dos resultados escolares dos nossos alunos, isso é evidente ao longo dos quatro anos que temos de autonomia.	Helena
Esperamos que, e é esse o nosso desejo, nos seja possibilitada a renovação do contrato de autonomia porque tenho sérias dúvidas de que sem as medidas que implementamos no âmbito do mesmo nos fosse possível atingir os resultados que temos e não falo só em resultados, porque volto a reforçar o forte sentido de agrupamento que existe nas nossas escolas e que sem ele os resultados não seriam possíveis, não é?! Era possível melhorar resultados tenho consciência disso, mas quando trabalhamos todos para o mesmo é muito mais fácil.	Helena
Se temos medidas que contribuem para estes resultados?! Eu destaco uma essencialmente, por força daquelas que já falei anteriormente a nível dos reforços nas áreas da matemática, da língua portuguesa, de tudo o que eu já referi anteriormente há uma que eu também considero que se pode juntar a essas todas, que é muito importante, que é a integração dos encarregados de educação no processo de aprendizagem dos alunos, dos seus educandos, não é?!	Helena
Eu acho que o contrato de autonomia e as medidas nele implementadas, sem sombra de dúvida, contribuem muito, falando concretamente do nosso agrupamento, não é, para o desenvolvimento não só profissional, mas pessoal de cada professor.	Helena
Eu entrei na direcção no ano em que assinamos o contrato. Portanto, eu experiência em termos de gestão que eu tenho é sobre influência de um contrato de autonomia. Eu se perdêssemos o contrato de autonomia e eventualmente continuasse na direcção, porque se perdêssemos este instrumento de trabalho eu não sei se queria continuar, embora o bichinho da gestão esteja mais interiorizado, não é?! Eu teria que reaprender tudo. Não é reaprender, eu teria que aprender, não é?! Porque o que eu aprendi, o que eu aprendi não é o que se passa nas outras escolas, não é?!	Helena
Se eu tivesse vindo, neste caso, eu e o colega Adjunto teríamos que aprender, teríamos que aprender tudo, porque a experiência que temos de gestão é do contrato de autonomia. A minha colega Adjunta e o Diretor já vêm de trás, já têm as duas experiências, mas seria complicado. Seria mesmo, porque eu sinceramente... Eu discutir com outros colegas de outros agrupamento, essencialmente discutimos pedagogia, porque formas de gestão começamos a debater assuntos é verdade, mas debatemos sempre na mesma expressão que eles dizem sempre "ah, pois mas vocês têm autonomia. Ah, vocês têm autonomia".	Helena
Eu acho que o professor quando entra neste agrupamento tem um choque, acaba por ter um choque, é muito difícil e foi muito difícil...	Helena
Agora já não é tanto porque quem cá está incute nos colegas novos que entram essa filosofia, mas inicialmente foi muito difícil explicar a um professor porque é que ele tinha de cumprir as aulas que supostamente teria de cumprir, ou seja, se nós calculássemos o número de horas que aquela disciplina tem semanalmente pelo número de semanas que o ano lectivo tem iríamos chegar ao número de horas que essa pessoa teria de dar em aulas.	Helena
Nós fazemos uma média de cinquenta a sessenta concursos de oferta de escola todos os anos, no início do ano lectivo e a verdade é que o corpo docente mantém-se. Mantém-se é porque gostam de cá estar, concorrem para aqui é porque gostam de cá estar.	Helena
é esse custo que nós estamos a tentar fazer, tentar partir para uma contabilidade analítica que nos permita aferir quais os custos reais de cada área deste agrupamento, seja departamentos, seja serviço administrativo, seja no SASE, seja na parte dos refeitório, nos custos que os refeitórios têm.	Helena

Estamos a tentar aferir o nosso custo de aluno. É uma área que nem o próprio ministério, nem o próprio ministério domina, digamos assim. Por isso é que estamos a fazer parte do projecto-piloto que é através, com o tribunal de contas... Estamos a fornecer dados para tentarem aferir realmente qual o custo de um aluno.	Helena
É muito gratificante. Os alunos desenvolvem imenso e quando digo que é gratificante não é só para os alunos é para os professores, porque às vezes é importante... É importante que um professor de 2º e 3º ciclo tenha a noção da realidade que se vive no pré-escolar e no 1º ciclo, a avançando já talvez é isso que lhes dá um forte espírito de equipa a este agrupamento a nível docente, que permite que toda a gente conheça as realidades de todo o agrupamento.	Helena
Podemos começar no pré-escolar, o reforço da vertente artística é evidente, temos professores do agrupamento de 2º e 3º ciclos que vão ao pré-escolar ensinar aos meninos técnicas de expressão plástica, técnicas mesmo de jogos a nível psicomotor, fisicomotor.	Helena
O educador do pré-escolar e o professor do 1º ciclo conhecem o 2º e 3º ciclo por contacto com os colegas, porque no 1º ciclo temos professores do departamento de ciências que vão dar um reforço nas actividades experimentais, temos os espaços pedagógicos a nível das ciências experimentais, a nível da educação musical, a nível do desporto escolar no 3º e 4º ano, a nível da expressão plástica. Portanto, temos uma série de professores do 2º e 3º ciclo a "invadirem" as escolas do 1º ciclo, e isso é muito bom.	Helena
Quando falo em chamar os pais, eu digo chamar não só no sentido presencial, mas também no sentido da responsabilidade e como é que nós fazemos isso?!	Helena
Para os outros que estão em risco são chamadas cartas a chamar a atenção para esse facto, mas a sugerir medidas e estratégias que os encarregados de educação poderão adoptar em casa para que eles melhorem os resultados, nomeadamente no acompanhamento dos cadernos diários, na verificação dos trabalhos de casa, no sentar-se ao lado dos alunos, dos seus educandos, a fazer os trabalhos de casa.	Helena
Para esses alunos que têm sucesso pleno são enviadas cartas trimestralmente, no final de cada período, aos encarregados de educação a dar os parabéns e a incentivá-los ainda a melhorar.	Helena
Em casa também, porque às vezes há aqueles alunos que têm famílias, que as famílias, seja por serem pouco instruídas ou de um nível sociocultural mais baixo, e que não se preocupam tanto com isso, apesar do aluno ter bons resultados não dão valor.	Helena
Nós afixamos trimestralmente na altura das... Se passar ali na entrada da escola estão lá as pautas de avaliação neste momento e no 1º ciclo verá, se for visitar uma escola, em cada sala está afixado também na porta, afixamos listas de todos os alunos que tiveram sucesso pleno naquele trimestre. Isso é importante, tem um efeito positivo nos alunos que têm sucesso pleno, tem efeito positivo naqueles que não tiveram porque querem constar na lista e têm efeito positivo nos pais por razões óbvias, não é?! Sentem orgulho ou então também sentem que os seus educandos devem atingir aquilo.	Helena
Portanto, esta é a forma que nós arranjamos de chamar os encarregados de educação à responsabilidade e não só chamá-los – "ah, venha cá porque o seu filho portou-se mal" – não, mas também não vamos estar a chamar o encarregado de educação para dizer – "parabéns! O seu filho teve bons resultados" – enviamos uma carta a casa e isto é uma forma de os chamar e dizer... E de os levar a dizer aos filhos em casa – "olha tenho orgulho em ti, continua, vais bem" – porque o reforço positivo é mais importante para os miúdos e não é só do professor que deve partir, não é?!	Helena
É importante dar o reforço positivo ao aluno, mesmo a esses que estão a ter resultados negativos é uma das estratégias, "valorize o seu educando". Eles têm que ser valorizados porque se não estiverem motivados não vão muito longe, não é?!	Helena
Nesta expressão sucesso pleno, na filosofia do agrupamento foi muito importante, porquê?! Sucesso pleno significa para nós quando um aluno tem positiva a todas as disciplinas.	Helena
Eu atrevo-me a dizer que criamos uma nova metodologia...	Helena
Então tentamos conciliar essas coisas, estamos a fazer tudo ainda muito empiricamente a tentar perceber como é que as coisas funcionam.	Helena

Eu continuo a dizer que nós, e hoje ao fim de quatro anos e apesar de termos os resultados que temos e vemos que as coisas... Este é o rumo que tivemos que seguir, continuamos a achar que queremos mais, mas queremos mais não é em termos de quantidade, nós queremos que validem a nossa prática.	Helena
Nós queremos uma validação superior, digamos assim, da nossa prática, ou seja, "muito bem, vocês têm resultados dêem seguir isto", mas que alguém nos diga, alguém externo, não é?!	Helena
Vamos ver, a avaliação externa praticamente também é uma forma de validação, não é?! Estamos ansiosos a aguardar os resultados do relatório. Estamos optimistas, sem dúvida nenhuma, mas isto é como eu dizia há bocadinho quem está de fora vê melhor do que nós, não é?!	Helena
No outro dia a colega de DGIDC que estava aí, estava muito agradada com o que tinha visto e só esteve cá uma tarde, chegaram à hora de almoço e foram-se embora ao final do dia e ela dizia-me assim "epá, e vocês publicam alguma coisa disto? Vocês mostram o que é que fazem aqui? Mostram lá fora?"...	Helena
Portanto, funciona assim. Eu acho que isso perdia também e os alunos iriam perder muito. Mais... Acho que o 1º ciclo também perderia muito, o 1º ciclo também iria perder e iríamos voltar aquele... A cavar um fosso, o fosso ia voltar a ser cavado e ia voltar a haver-se. Só o 1º ciclo e o pré-escolar porque esses estão eternamente ligados, digamos assim, e voltaria a existir um fosso e o espírito de agrupamento também perder-se-ia. Portanto, eu acho que perderíamos muito, muito mesmo se perdêssemos o contrato de autonomia e digo-lhe mais, acho que já não sabemos trabalhar de outra forma. Honestamente falando.	Helena
Muito dificilmente. Eu falo muito dificilmente porquê?! Começando pelo corpo docente, nós mantemos uma... Mantemos uma... Um corpo docente estável por força de nos ser permitido através do contrato de autonomia, ir a ofertas de escola no início do ano quando todos os outros agrupamentos que não estão em autonomia, a excepção dos TEIP também funcionam em formato diferente, terão que ir a bolsas de recrutamento e esperar as bolsas de recrutamento, o que é que acontece?! As ofertas de escola permitem definir critérios para os concursos, não é?! Portanto, um dos critérios que nós vamos escolher sempre, logicamente a nota de curso, a gradação profissional, mas um dos critérios que nós fazemos questão de colocar também nos nossos concursos é o tempo de experiência no agrupamento de escolas de Algoz, porquê?! Porque nós queremos pessoas que já tenham trabalhado connosco e se sintam bem e que já conheçam o nosso projecto, não é?! Porque levou-nos bastante tempo a interiorizar nessas pessoas aquilo que era o nosso proj.dade identifica algum esforço que a gente vai fazendo aqui, neste acaso específico foi uma encarregada de educação, mas...gem.erviço de mesa e bar, para nós foi uma surpresa, "então e agora o que vamos fazer? Então e agora como é que vamos arranjar os formadores externos?", porque é assim... Para os outros a gente já tinha manga, agora para ali... Aquilo foi assim uma coisa, mas depois pensamos "bom, então vamos medir o que é mais importante é aquilo que nós temos aqui já... Temos ovos para fazer as omeletes, mas depois ninguém as come, porque não é isto que eles querem, ou o desejo destes alunos, que é isto que eles querem?", e foi... "Então vamos arranjar, se é isto que eles querem", faz sentido porque é uma zona... Aqui o Algarve é o... E fomos para a frente. E facto é que foi... Foi aí que começamos e o primeiro e o segundo e não sei quê foi bastante sucesso, que eles... Cá está e aquele meu medo, e agora falo por mim, inicial... Por minha vontade tinha travado isto, não tinha ido para a frente... Cá esta, o que vale é que depois há os outros que	Helena
Também não tinha nada a ver com isto, não é?! Eram coisas muito mais materiais, mas partia só da direcção, ainda ninguém fora sabia nada, nem que se ia fazer um contrato, aquilo fazia uma confusão, como é que é possível... Como é que aquilo pode ter sucesso fora, como é que as pessoas podem aceitar fora, como é que? Se não houver um sentido lá...	Helena
A implicação da escola toda naquilo foi fantástico, foi uma coisa. Acho que foi uma experiência de uma riqueza, porque nós tínhamos as ideias, tínhamos o contrato todo... Ah! Já não sei se foi até ao nono ou décimo que nós fizemos diferentes, desde um momento específico com muitas coisinhas até ao mais geral que a gente depois também nos permite, não é?!	Helena

<p>A questão das horas do português e da matemática foi algo que nós fizemos, sei lá... Na altura pôr o inglês logo a partir do primeiro ano. Há muita coisa, que nós começamos a ver... Há umas que eu já nem me lembro que, como eu dizia há bocadinho, estas alterações já estão tão enraizadas que nós já nem sabemos se nas outras escolas é igual, já fica assim um bocado...</p>	Helena
<p>E é nas pequenas coisas que vamos tendo, não é?! Quando aquela mãe chega aqui, naquele dia, e que diz que queria tirar o filho dali, pronto era a altura de tirar, pensou pôr numa outra escola, mas depois pronto... Andou a ver, aliás ela até me disse, houve alguém ligado à autarquia que lhe deu uma sugestão logo. E depois ela ficou curiosa, e foi a partir daí que foi ler os documentos e foi ler aquilo tudo. E pronto, esteve aqui e estivemos a conversar, porque quando vem um pai para vir para cá, nós também temos lhe dizer que é diferente, que os nossos critérios de progressão são diferentes, e os pais por norma ficam muito espantados, porque se o aluno teve negativa a português e a matemática reprova, diz ele: "mas como é que é possível, noutra escola não", tem de saber com o que é que conta, não é?!</p>	Helena
<p>Vem quando uma universidade nos convida para ir fazer uma apresentação sobre o contrato de autonomia ou sobre, sei lá... O nosso projecto que tínhamos, dos projectos científicos, de um trabalho sobre isto, sobre aquilo que é feito aqui. Aí é que estamos a ver como é que... "Epá, isto já chegou lá... Como é que... Porque é que nos chamam? Porque é que...". É nestas coisas, ou em artigos que saem... A visão vem vindo assim.</p>	Helena
<p>- É começa... Mas pronto, há sempre reacção negativa à mudança, há sempre. Agora a nível de docentes não tanto, porque estamos sempre a mudar muita coisa... Aí já é mais... É diferente... E é muito interessante ver os professores que chegam de novo e que, por exemplo, há uns que já entraram este ano são professores contratados e parece que já estão aqui... Que entram, que engraçado, eu nunca pensei que fosse tão fácil, as pessoas integrarem-se assim... Ainda o ano passado, foi muito interessante, que nós resolvemos no final do ano fazer um seminário de apresentação do nosso contrato e o balanço disto que cá está... E propusemos aos departamentos cada um fazer uma apresentação do que foi, e acho que foi de uma riqueza enorme... As pessoas conseguiram. Claro, no final do ano cheios de trabalho não sei quê, mas aquilo é uma avaliação... Eu acho que foi fantástico... E é nestas pequenas grandes coisas que a gente vê que somos mesmo um agrupamento, agrupamento num todo.</p>	Helena
<p>Agora com a avaliação externa a escola toda, eu quando falo em escola falo no agrupamento, conseguiu-se também aquilo que a gente queria que era a constituição do agrupamento em si, não só no papel, mas da implicação das pessoas no conjunto, a todos os níveis, e toda a gente passa por aqui.</p>	Helena
<p>Este contrato feito se calhar noutra agrupamento, por outras pessoas, podia ser totalmente diferente, não quer dizer que fosse pior, mas acredito quer era pior, porque se não foi construído lá... Porque a riqueza dele é ter sido construído aqui, não é?! E como eu lhe dizia, que acho que é muito importante, a abertura que a escola tem à comunidade, à família... E os pais vem-nos aqui pôr tudo e mais alguma coisa, o que são as dificuldades deles e, muitas vezes, não conseguimos dar aquela resposta que eles querem, porque nós não temos verbas, mas se calhar damos sempre algum caminho... Como os meninos que se apresentam na psicóloga e que é feito a avaliação deles, e depois é encaminhado para... Porque ela não vai fazer o trabalho clínico, mas que é encaminhado e que, pronto, dentro das possibilidades que eles têm... Tudo isso faz a escola, faz o contrato, não é?!</p>	Helena
<p>Quando começamos a mexer com as coisas... Esta parte começamos a estudar e a fazer contas de cabeça, contas de cabeça não, ir à procura dos documentos, ir ver muitas coisas... Foi uma revolução, não é?! Mas depois começamos a questionarmo-nos, não é?! Nós... E pronto, tivemos que ir perguntar coisas aos nossos superiores hierárquicos, e quando a escola começa a sair daqui, o agrupamento... A direcção regional, começa aí... Pronto, é engraçado que eles diziam que nunca tinham visto, era como a escola tivesse acordado, não havia visibilidade do agrupamento fora, mesmo lá que aquilo era...</p>	Helena
<p>E quando chegamos mesmo que quisemos continuar o que estava, basta serem pessoas diferentes, há sempre uma grande resistência à mudança de quem cá está, não é?! Há sempre uns que ficam contentes com a mudança, mas outros menos contentes e têm sempre medo que o que vem... É sempre resistência, nós quando chegamos quisemos mudar muita coisa... Mudar porque começamos a ver que havia coisas que não se percebia, não é?!</p>	Helena

<p>Pronto, que saiu para aí há dois anos e entrou o Adjunto. Pronto, por isso eu digo... Estas alterações foram... Mas foi muito duro de inicio, foi terrível... Aqui com a secretaria, processos disciplinares. Sim, porque nós fomos mexer em coisas que nunca tinham sido mexidas, fomos mexer nos papéis da secretaria, que aquilo era como se funcionasse à parte da escola, aqui havia a escola 2/3, havia a E.B.1 daqui, havia a E.B.1 dali, a E.B.... As capelinhas, e nós fomos mexer, tirar isto tudo, e um funcionário daqui... Pode ir aquela escola e o outro pode... Bom, isto foi uma reviravolta. As pessoas tiveram muitas dificuldades em...</p>	Helena
<p>Temos os conselhos de ano, e o Diretor também falou, isso é tudo tratado nos conselhos de ano. As coisas funcionam, às vezes até tenho a sensação que mesmo estando aqui há muitas coisas que já me passam que eles fazem e nós... Nós... Por exemplo, eu às vezes que me passam um bocadinho ao lado, porque a gente depois também não consegue... Nós temos conselhos de ano, não é?! Não consigo agarrar as coisas todas, porque as coisas já estão a funcionar...</p>	Helena
<p>Quando tivemos de fazer os reajustamentos dos horários, quando foi a situação da hora, falamos com os professores, todos eles afirmavam que o ideal seria uma hora, mas então como é que nós vamos justificar isto?! Teoricamente onde?! Bom, fomos à procura, fomos à universidade do Minho, eu sei lá... Nós corremos... Fomos à universidade do Algarve, tentámos pesquisar... Não havia nada que nos dissesse que a hora era mais... Só havia a experiência dos colegas, "epá, não temos mais nada. Temos a experiência, vamos partir do que temos", se calhar nós podemos, eventualmente um dia, ser nós a compor, a escrever qualquer coisa sobre isso, e pronto... E com isto outras coisas que surgiram e que nós tínhamos alguma dificuldade em...</p>	Helena
<p>Pronto, depois houve coisas que começamos mesmo nós a ver que aquilo não faria muito sentido, não é?! E começamos a tentar que todos falassem mais ou menos a mesma linguagem, e aquilo volta novamente aos departamentos, e as pessoas voltam novamente a discutir e a afunilar, e pronto... Isto implica... Eu acho que parte daí, implicando as pessoas todas no processo, elas a partir do momento que estão querem estar e sentem-se... Eu acho que a gente cresce fazendo, e eu acho que nesse sentido crescemos todos, é por isso que as coisas funcionam. Porque fomos fazendo, fomos alterando, houve coisas que...</p>	Helena
<p>Mudamos muita coisa. Aliás, isto depois há um ponto de partida muito importante que eu achei que foi trabalhoso, foi... Mas eu acho que foi rico, eu acho que nós só crescemos com dificuldade, e quando batemos com a cabeça e que nos faz ver: "epá, espera lá aqui...", e questionamos as coisas todas e eu acho que a partir do momento que a nossa escola foi questionada com a avaliação externa, o primeiro modelo de avaliação externa, que nós achávamos, nós trabalhávamos muita coisa, fazíamos muita coisa e achávamos que estávamos a fazer tudo muito bem, e que pronto...</p>	Helena
<p>Estas orientações novas, estas alterações curriculares, por acaso foi curioso, porque nós fizemos... Quando fizemos o contrato, muitas das coisas que saíram a seguir eram o que nós estávamos a fazer no contrato e é muito giro, porque nós levamos a discutir, embora já falei nisso de certeza, acho que a construção do contrato foi assim... A construção, o que é que nós queremos?</p>	Helena
<p>Adaptar e pessoas que depois tinham problemas em termos... Vá funcionários, não é?! Que estavam, por exemplo aqui, que havia problemas de relação... Epá, eu acho que temos que ver, se está mal vamos dar outra alternativa... e houve mudanças que fizemos que as pessoas no inicio reagiram muito mal, porque a pessoa reage sempre mal à mudança, mas depois... É giro, porque hoje... Eu estou a lembrar-me de um rapaz que estava aqui, que foi para ali na secretária e não sei quê... Ele aqui faltava imenso, imenso... Estava sempre doente, desde que está ali parece que nunca mais adoeceu, mas há coisas engraçadas. Outra que estava no jardim-de-infância, era auxiliar, trabalhava como animadora, depois havia uns problemazitos e tal... Bom, pensamos não vamos retirá-la, eu tento que mudar sempre... Então veio para aqui na altura para a papelaria e não sei quê... Ficou... Era quase como se tivesse sido despromovida, não gostou nada e não sei quê... Outro dia tivemos de trocar outra pessoa de serviço, era ela a dizer à outra "opa, não penses assim, firo utilizar o termo formação social do que formação individual. Por isso... O que lhe estou a dizer é que prefiro colocar a tónica no socialrdêssemos o contrato de autonomia... O contrato de autonomia permite-nos ter algumas horas que nos permitem ter os pares pedagógicos, ter as assesso</p>	Helena

<p>Pronto, agora as salas, por exemplo, o português e a matemática que são as bases, que eram importante ser mais continuado, haver continuidade... Daí ser todos os dias ou quatro dias por semana, já que não podíamos tirar muita carga aos outros, e construir outras coisas, na altura o projecto científico, achamos muito rico. Pronto, depois isto tudo foi crescendo, e outras tivemos que ir alterando com os ajustes que vinham...</p>	Helena
<p>Nós tínhamos muitos projectos, mas depois faltava a articulação deles, uns com os outros e com a prática educativa e com tudo isso... Isto tudo, coisas que nós se calhar também não tínhamos consciência, tínhamos a quantidade, mas depois falhava aquela... Para quê tantos, não é?! Faltava a articulação daquelas coisas todas para caminhar tudo no mesmo sentido, não é?! E acho que, isso foi assim a gota de água, não é?! E que nos fez reflectir sobre a escola... Todos, porque todos tivemos na avaliação externa, embora, cá está, houvesse um grupo para preparar os documentos e tudo isso, mas todo o agrupamento esteve ali, e toda a gente sentiu isso, toda a gente sentiu. E acho que de certeza todos se questionaram sobre o seu trabalho, o que poderiam melhorar ou não...</p>	Helena
<p>Hoje não penso tanto nisso, mas quando vim para aqui a primeira vez, pensava assim "ai! Não percebo nada disto. Ai! Como é que isto vai ser?! É tudo muito confuso para mim. Requisição de professores, horários...", pronto, aquelas... Era muita coisa, muita coisa, tudo novo. E eu dizia assim aos meus colegas "para o ano já estamos mais habituados e isto já se faz com uma perna às costas", far-se-ia se nós não alterássemos as coisas, se nós fizéssemos uma gestão daquela de ver a correspondência do dia-a-dia, aquele ramram de sempre, só que entretanto começamos a querer crescer, implementar outros cursos, abrir a escola mais tempo, fazer... Pronto, e a partir daí... Isto, a escola todos os dias, todos os dias são diferentes, todos, sempre.</p>	Helena
<p>Eu acho que a partir do momento que nós estamos a perder um bocado, que nós já interiorizamos isto como parte de nós, vamos lá, já conseguimos esquecer um bocado o que era o 102, por exemplo, para faltar, já não sabemos o que são os 45 minutos. Pronto, por exemplo, damo-nos conta dessa diferença quando vem a inspecção dos horários, que os nossos dados nunca se conseguem encaixar naquelas grelhas, que é um horror. Pronto, porque nós estamos a trabalhar de forma diferente.</p>	Helena
<p>E os alunos também, que vamos ver se depois saírem daqui... Por exemplo, estes alunos que saem este ano daqui, vão para outros sítios, vão sentir a questão das horas, não vão ter o francês logo do... Não vão ter duas línguas estrangeiras de início, não vão ter TIC logo a partir do 1º ciclo, há muitas coisas que eles vão sentir, não é?! As tais diferenças...</p>	Helena
<p>Depois começamos a ver, afinal isto não está a funcionar tão bem como queríamos. Porque depois temos que ver, as pessoas levaram muitos anos a fazer as mesmas coisas. Por exemplo, a história da área do projecto, o que era, o que é que se fazia, pronto... Nós alteramos e pusemos o projecto científico e isso tudo. Mas depois tivemos que ver se as pessoas estavam a fazer o que era para ser feito, porque as mudanças também não se fazem de um dia para o outro, não é?! Não é porque nós escrevemos num papel que é para desenvolver um projecto assim, assim, assim, que ele se desenvolve, a pessoa tem de sentir capaz de, e motivada para, e as coisas vão... E depois nós também fomos vendo o que é que estava bem o que é que não, e fomos ajustando...</p>	Helena
<p>Eu acho que, o contrato de autonomia não se faz por um documento de papel, o contrato de autonomia faz-se pela aplicação dele pelas pessoas.</p>	Helena
<p>A nossa postura perante o aluno, perante o pai, perante a pessoa que aqui vem, faz essa diferença... A atenção que damos ou não, a resposta que damos ou não, a forma como falamos, calma, agressiva... Até isto tudo nós temos que saber gerir e saber quem é a pessoa que melhor, aqui... Nós já nos conhecemos tão bem... Quem é a pessoa que melhor agarra esta situação, vem um pai com um problema, com uma postura se calhar mais agressiva ou menos agressiva, é uma situação de carência afectiva... Quem é que agarra melhor? Bom, preciso de uma resposta de fora, que é que daqui é que coiso... E estou a lembrar-me de várias situações, por exemplo, de agressões de alunos que vêm aqui gritando uns com os outros, e o Adjunto que é uma pessoa calmíssima, e que fala naquele tom... E que eles automaticamente... Não é preciso mais nada, baixam logo... E estamos sempre, neste tipo de situação, estamos sempre dois, que é importante fazermos, porque isto mexe connosco... Porque, por exemplo, se estivesse sozinho numa situação dessas, se calhar, a pesfiro utilizar o termo formação social do que formação individual. Por isso... O que lhe estou a dizer é que prefiro colocar a tónica no socialrdêssemos o contrato de autonomia... O c</p>	Helena

Muito, muito, muito mesmo e até de relações humanas é muito rico, porque estamos... Nós trabalhamos com pessoas.	Helena
Por exemplo, hoje temos umas compras para fazer, umas coisas que decidimos adquirir... Pronto, por exemplo, coisas para o jardim-de-infância, material mais caro e isso... Pronto, o Diretor vê mais ou menos, mas pronto diz "olha, vê lá, achas que está bem...", pronto, as pessoas têm que ter... Todos temos mais ou menos...	Helena
Eu acho que é muito importante a articulação e a complementaridade que é muito... Porque, é assim nós quer queiramos quer não uns têm mais apetência para umas coisas outros para outras e essa complementaridade é muito importante para a construção daquele todo. Eu acho que, aliás tem sido para nós todos uma experiência enriquecedora e grande, boa mesmo... Temos as nossas coisas, discutimos, garríamos, dizemos que "estou farta disto", mas pronto é assim.	Helena
Isso é como as alterações, nós também temos tido esses erros aqui, às vezes mandome com o Diretor e não sei quê... Pronto, por exemplo, se ele faz uma alteração qualquer e aquela alteração não chega ao conhecimento das pessoas, ele ou qualquer um de nós... Aquilo não funciona, aquilo tem de ser... A gente não pode fazer só por fazer, temos que fazer, aplicar e confirmar se dá...	Helena
E também dar tempo às coisas para estabilizar para depois mais tarde podermos... É por isso que a gestão aqui às vezes, e é tal complementaridade que faz falta, que é muitas ideias, mas temos que travar, temos que ver... Porque se não depois também não... Era como aquela história dos projectos, era muitos projectos, muitos projectos, mas então o encadeamento?! E é nisso tudo que acho que temos um grupo muito rico, porque nós... Ninguém fica calado... Aparentemente, até às vezes, pode parecer, e é engraçado que às vezes comentavam alguns professores "ai, o Diretor deve ser muito autoritário, muito líder, muito não sei quê", davam a ideia que nós andávamos todos... porque ele é assim...	Helena
Porque é das pessoas que mais vive bastante preocupado... Preocupado com tudo e com as pessoas, ele tem uma disponibilidade permanente... Permanente para toda a gente e às vezes estamos em reunião e ele diz : "ninguém, agora não atendo ninguém", qual quê, está sempre atendendo toda a gente e tenta responder a tudo e pronto.	Helena
Eu acho que gerir, gerir é principalmente estar atento ao dia-a-dia, não é?!	Helena
Às necessidades que vão surgindo, principalmente dos alunos, é porque nós temos de estar sempre alerta, vamos lá... Não é de estar aqui propriamente fechados, temos que sair, temos que andar na escola, temos que ouvir para poder ajustar, sentir... Eu só muito do sentir, e é engraçado porque todos os anos são diferentes, porque a gente não pode reger-se sempre pela mesma bitola, porque...	Helena
Eu acho que gerir a escola é gerir isto tudo, não... Pronto, estou na parte... Que a gente pensa assim: "ah! Ela está mais na parte dos dinheiros, não sei quê, financeira", é verdade, mas também, por exemplo, quando aparece uma aluna com alguns problemas, que o Diretor depois, que são coisas de senhoras... Aliás sou a única que está aqui, "Ajunta...", ou uma mãe ou não sei quê, porque isto... A mãe vem, põe sempre aqueles problemas da família... É importante estar duas pessoas, não é?! E às vezes até de sexos diferentes, para fazer aquela...	Helena
É, isto também é um trabalho muito projectivo, as pessoas projectam também muito e é importante a gente fazer este tipo de trabalho. Por isso, eu acho que a gestão... Faz-se uma gestão de tudo, não sei se...	Helena
Mesmo da parte dos directores de turma, dos coordenadores de departamento, pronto é... As tais lideranças intermédias, também há uma grande abertura, porque mesmo eles connosco e com o exterior, há muitas coisas que chegam aqui, as pessoas às vezes vêm directamente a nós, e nós canalizamos para o director de turma, porque são eles que têm que... Pronto, porque eles também estão mais próximos do aluno...	Helena
Mas pronto, partimos dele, vamos criar a estratégia para dar a resposta e vai subindo... Sobe, não é?! Mas depois a forma como ela a seguir vai descer ao aluno é feita por cada um de nós. Por mais que nos conselhos de ano, que eles discutam, que eles... Há sempre o cariz pessoal, a aplicação de cada um, não é?! Quer queiramos quer não cada um de nós é...	Helena

<p>uito importante, porque a forma como cada um aplica, como cada um fala, como cada um expõe, por exemplo aos alunos... Cada um transmite aquilo que é, por exemplo a estratégia pode ser a mesma para todos, não é?! Mas a forma como cada professor depois aplica é muito... De facto é muito importante, se calhar nuns resultam muito bem e com outros poderá resultar menos bem, mas isso é perfeitamente normal. Porque nós somos nós, cada um de nós é diferente, assim como com o aluno, não é?! Se conseguirmos chegar... Nós não conseguimos chegar do mesmo modo a cada...O ideal era isso, que conseguíssemos chegar da melhor forma a cada aluno, e quer queiramos quer não há empatias, há isso tudo, que mexem com...</p>	Helena
<p>Ou uma obra ou uma coisa que se quer fazer na escola... Sentamo-nos aqui todos, e sentamos regularmente, por exemplo... O Director, que é o homem das ideias, propõe e depois nós vemos se sim, se não... Muitas coisas cortam, porque ele também, muitas vezes... Isto de surgir de ideias assim, também às vezes não... Pronto, mas é isso...</p>	Helena
<p>É uma pessoa que, por exemplo, lembro-me quando foi da biblioteca que queria fechar e fazer de outra forma... Porque é assim, é importante ter a visão do todo, e é esse todo que às vezes cada um de nós não tem... E então, quando ele queria fazer alguma alteração ali na biblioteca, na papelaria e não sei quê... Eu discordei logo, porque era eu que estava um bocado a gerir aquilo, e depois tive-lhe de mostrar por A mais B que não era viável passar aquilo para, por exemplo, ou para a biblioteca... Pronto, por isto, isto, isto, isto e isto, e depois o Adjunto também concorda, e, por exemplo, o outro colega não tem aquela opinião muito formada e não sei quê... Pronto, então não se faz, vamos ver uma alternativa, tudo é muito em conjunto.</p>	Helena
<p>Há bocadinho estava a falar da questão das lideranças intermédias, do director de turma... Estava a dizer a diferença de nós chegarmos ao aluno e dizermos fazes assim, assim, assim, é uma coisa e quando é o director de turma... O director de turma tem a ideia daquela aluno no todo, na turma, não é?! E nós temos a visão dele aqui no individual e tudo isso temos que saber... E muitas vezes falamos com o director, e depois o director de turma diz: " ah, pois, mas ele lá faz assim, e depois fez isto assim e assim", tem que haver sempre muita ligação, para não estarmos a fazer coisas contraditórias, não é?!</p>	Helena
<p>Agora está muita coisa a construir, de certeza, muita coisa a articular, e temos de ter consciência disso, mas estamos cada vez mais a fazer esse tipo de trabalho, e sentimos que é uma necessidade muito grande.</p>	Helena
<p>Nós começamos a fazer de uma forma, depois começamos a ver que se calhar... Tudo isso é... O que eu noto sempre, é que nós estamos sempre a crescer, a avaliar, fazemos de uma forma, avaliamos aquele modelo, a avaliar e também a uniformizar, vamos lá.</p>	Helena
<p>Em que avaliar, e este ano aconteceu muito, entre os ciclos, não é?! Sem perder a identidade de cada um, porque é muito importante, porque às vezes havia coisas no 2º ciclo que fazíamos no 1º, depois começamos a ver que são realidades ainda um bocadinho diferentes, embora já tenham muitos professores que vão lá, mas ainda é um bocadinho diferente...</p>	Helena
<p>Mas haver documentos já... De registo muito idênticos, e fazer... E o mesmo em relação ao pré-escolar, tentarmos com uma linguagem diferente, mas que... Pronto, ligado ao que são as orientações curriculares, porque nós no pré-escolar não temos um currículo, temos umas orientações, sem perder e sem escolarizar o pré-escolar, mas tentar que tudo se articule... Que aqueles dados quando chegam ao 1º ciclo, o professor do 1º ciclo consiga perfeitamente entender, evoluímos e desenvolvemos...</p>	Helena
<p>É isso, mas eu digo que tem a ver um bocado com a maneira de trabalhar das pessoas, das equipas, das... Porque se não era o contrato era outra coisa que havia de surgir, e que as alterações vão-se fazendo, não é?! Claro, contrato permite-nos fazer as nossas... Um bocado aquilo que a gente acreditou, nós todos...</p>	Helena

<p>A Azogla surgiu ainda antes. É engraçado que a Azogla, eu vim para cá em 2000, surgiu ainda no anterior órgão de gestão, que foi: constitui-se um grupo de trabalho para fazer um projecto educativo com os vários níveis e a base do projecto educativo que conta a história da Azogla... Estava eu, o professor senior, uma colega que era uma professora e uma outra de 1º ciclo, só que nesse ano saiu, uma professora, e na altura fizemos uma formação sobre projecto educativo, uma visão de desenvolvimento e gestão... E então construímos o projecto educativo nesse ano e surgiu a Azogla porque era como se fosse uma cegonha, aliás estávamos aqui e olhamos e vimos uma cegonha, e partimos como se fosse a cegonha a ver a realidade do agrupamento, e a partir daí chamamos Azogla e ficou, engraçado, porque pegou de tal forma que...</p>	Helena
<p>Eu sinto-me muito ligada, porque, pronto, na altura... "Então como é que vamos chamar a cegonha? Então vamos pôr Algoz ao contrário seria Zogla. Ah, mas como é um agrupamento...", nessa altura já havia muito o desejo que isto se constituísse como agrupamento, e pronto, foi assim. Agrupamento em si, que as pessoas se juntassem, que estava muito cada um para seu canto... E pronto, a partir daí temos a Azogla e as Azoglinas.</p>	Helena
<p>Depois há a imagem, depois surge com um colega nosso e o logótipo foi evoluindo também, que era só uma cegonha e agora... É interessante.</p>	Helena
<p>Há aqui uma altura qualquer que eles vestiram-na, já não me lembro que é que foi, tinha uma capa, depois sei lá, tiraram-na e ficou com as meias.</p>	Helena
<p>E o fantástico é que interioriza e há continuidade deste trabalho, mesmo com professores novos, sempre. Porque, eu penso que isso tem a ver... Para já com os que cá estão terem uma grande facilidade em transmitir, isso também só acontece porque eles têm isto dentro deles, não é só dizer no papel, "olha...", não, eles passam as coisas porque já está dentro e faz parte de, não é?!</p>	Helena
<p>De que forma a nossa forma de gerir implica nos resultados, não sei se é isso...</p>	Helena
<p>São novas estratégias, logo essas estratégias terão reflexo nos resultados dos alunos, quer dizer... Agora dizer qual é a estratégia, qual é... Eu acho que são tantas coisas que é difícil...</p>	Helena
<p>E isso muda muita coisa, muita coisa. Os resultados que hoje temos dos alunos de certeza que tem a ver com isso. Podíamos ter mudado algumas coisas, mas não...</p>	Helena
<p>Pronto, este processo todo, que eu acho que o processo é de uma riqueza enorme. É quase como ver crescer um filho, não é?! E vai sempre alterando, alterando.</p>	Helena
<p>E depois tem outra coisa interessante que eu acho que nós pensávamos: "ah, estes professores vão embora, a nossa escola tem muita malta nova, que entra e sai... Vão embora e depois os outros como é que eles entram?!", mas é muito giro, porque os que entram são novos e a malta nova tem uma grande facilidade de adaptação, e pronto, a maior parte das pessoas integram-se e gostam... Isto dá muito trabalho, é verdade... Trabalho muitas horas aqui, fora... Mas eu acho que as pessoas também... Também dá algum prazer, porque há muito convívio entre eles, trabalham em conjunto, e pronto...</p>	Helena
<p>Aqui também estamos a ver os alunos, porque não se pode arranjar uma explicação, mudamos as pessoas... Elas pedem sempre muito mais comida, daí ser mais caro e não sobra come-se...</p>	Helena
<p>Agora é preciso ir vendo porque é que se gasta, fazemos também um controlo das refeições, do custo das refeições, fazemos a Acta B por acaso há coisas interessantes, temos duas escolas E.B.1 e aqui três refeitórios, não é?! E há um, há um dos refeitórios que sempre a refeição é sempre mais cara, embora ainda esteja dentro do limite do mínimo que aquilo, mas nós tentamos ver sempre se conseguimos não fugir, não é?! E não está nada acima, mas mesmo assim comparando com os outros... E já há muito tempo que é mais caro, e nós houve uma altura que pensamos "será que alguém desvia umas coisas", não estamos lá... Bom, fizemos uma investigação, não sei quê... Não se conseguiu provar nada... Entretanto mais tarde mudamos a cozinheira, pensamos que poide ser a maneira de trabalhar dos cozinheiros, mudamos a cozinheira e o curioso é que continua a ter os custos mais caros, continua a ser mais cara. Para nós só há uma explicação neste momento devem ser miúdos que comem mais, é posta mais comida na mesa e se calhar vai por aí... Tun.dade identifica algum esforço que</p>	Helena

<p>Não havia gestão financeira, não se percebia porque é que o orçamento... Mas porque é que se tem este orçamento, onde é que se vai buscar a necessidade disto, não se conseguia saber quanto é que se gastava, nada... E aquilo era uma coisa feita, acho que dia-a-dia, aquilo era gerido tipo dia-a-dia, e era todos os dias iguais, era sempre a mesma coisa... Tanto que quando começamos a mexer isto...</p>	<p>Helena</p>
<p>A questão das previstas e dadas das aulas parte um bocado da experiência dos CEF, que eles tinham que dar as aulas todas, começamos... E a história que havia das aulas de substituição, que ficava ali os professores e quando havia uma falta, bem... Era os professores que quando tocava enfiavam-se na casa de banho ali na hora do toque, que era para não ter de ir substituir ninguém. Logo de início, quando isto aconteceu, porque ninguém queria substituir uma aula assim, sem estar preparado para nada, não é?! E então, começamos a ver as coisas de outra forma, digo então: "vamos fazer aulas de trocas", a pessoa sabe que vai faltar, então o colega troca e vai dar a aula dele, que é mais reconfortante para o professor que é de matemática dar a aula de matemática à turma dele e está a adiantar a matéria, do que estar a fazer bonecos para passar o tempo. Isso foi também coisas que se foram criando com o tempo, e que hoje, quer dizer hoje já não é...</p>	<p>Helena</p>
<p>Pois, antes do contrato também era pouco tempo, e eu estou a falar de gestão, mas começamos com os CEF's antes do contrato... Se não houvesse estas propostas de contrato, se calhar haveria outra coisa qualquer...</p>	<p>Helena</p>
<p>Se calhar em termos de organização administrativa e isso tudo talvez pudéssemos ter feito alguma coisinha, mas a nível pedagógico de certeza que teria sido muito mais limitado, porque não...</p>	<p>Helena</p>
<p>Na questão de nós abrirmos os CEF, porque tínhamos alunos com perfil para isso e me dizia "epá, vai lá investigar, ver que tipo de CEF nós podemos, que é que...", eu achei que aquilo era uma coisa... Mas eu digo, eu tinha... Eu falo por mim, uma postura de mais de travar, um bocado de medo destas alterações, também porque nunca tinha estado, não é?! E ele já vinha... Como é que a gente vai, para mim era tudo tão novo, agora mais aquilo tipo de coisas, era tudo muito novo. Mas é interessante, porque nós acabamos por ir ver a escolas onde já faziam e começamos... E depois é assim, o interessante, eu acho que tem de ser sempre por aí, é nós partirmos da necessidade de quem vai usufruir e isso... Pronto, por exemplo, nós pensamos "ah! Temos aqui uma horta, temos um espaço verde grande, para nós dava-nos jeito fazer um CEF na área da horto-fruticultura ou assim...", porque vinha mesmo a calhar, não é?! Porque isto era na nossa mente, "... mas por vias das dúvidas vamos pôr outras opções aos alunos". Pusemos outras opções aos alunfiro utilizar o termo formação social do que formação individual. Por isso... O que lhe estou a dizer é que prefiro colocar a tónica no socialrdêssemos o contrato de autonomia... O contrato de autonomia permite-nos ter algumas horas que nos permitem ter os pares pedagógicos, ter as assessorias, que eu penso que viríamos a perder, não é?! Centrariamos na carga curricular de cada disciplina e pronto... E o resto, voltaríamos às salas de estudo provavelmente e estudo acompanhado, mas que nós consideramos que são sequer hipóteses de nós voltarmos lá, porque achamos que funcionam muito melhor da maneira que nós temos. Previstas e dadas, aulas previstas e dadas, cumprimento das aulas, não digo que fosse aumentar o incumprimento, digamos assim, mas provavelmente teríamos que voltar às aulas de substituição, que para nós também não é método coerente, nem consistente para... Por isso, se eu tenho... O que é nos é permitido aqui através do contrato de autonomia, se eu amanhã vou faltar, já estou descansado porque a minha aula alguém vai dar, não é?!</p>	<p>Helena</p>
<p>Eu acho que podia, não teríamos chegado onde chegamos, porque não teríamos a possibilidade de mexer nas coisas que mexemos, tínhamos que seguir... Não teríamos chegado tão longe, de certeza absoluta, nem alterar...</p>	<p>Helena</p>
<p>E vou-lhe dizer, quando foi do contrato de autonomia, que nós construímos em conjunto e partindo das bases e também ouvimos alunos, e também ouvimos pais... É engraçado porque depois contactamos com outros agrupamentos que também estavam... E as realidades eram tão diferentes, fazia-nos uma confusão, quando duas pessoas se sentam ali e nós sentimos que aquilo está a partir...</p>	<p>Helena</p>
<p>Eu acho que fica, porque isto está nas pessoas, não é?!</p>	<p>Helena</p>

Se calhar constrói-se outra coisa diferente, eu acredito... Se algumas pessoas ficarem, fica... Há sempre algumas, não digo que seja no órgão de gestão, que... Pois, não sei... Mas eu acho que as coisas... Porque isto é assim, é impossível acabar, porque se isto está a funcionar tão bem, está dentro de cada um de nós...	Helena
– Não, não. Há pessoas que tiveram, não um ano... Tem a ver com a pessoa, não digo que seja uma ou duas, tem a ver com a forma se implicou, como se investiu aqui e como viveu... Não tem a ver com o tempo, com a quantidade temporal, tem a ver com qualidade...	Helena
Mas eu acho que sim...Eu acho que quando está nas pessoas o querer fazer, é o que eu digo "quem é de trabalhar faz sempre", sempre, aqui ou noutra sítio faz... Agora é assim, é muito importante os grupos que se juntam...	Helena
Adjunta – E pronto, não acaba, não acaba nunca. Se eu... Imagine, se eu sair daqui para outro sítio eu levo isto comigo, quando eu trouxe para aqui as minhas outras vivências dos outros sítios todos e que serviram para aplicar aqui, toda a experiência de vida, nós aplicámo-la sempre em qualquer sítio, por isso nunca morre, porque... Só se cada um corta-se o nosso passado, não é?! Só se for aquela pessoa, nalguns sei lá... Que passaram aqui, mas não se implicaram e isto...	Helena
Fica e nunca sabemos... Sabemos que a realidade é uma... Isto está tudo a mudar tão rápido, eu acho que nunca se perde nada...	Helena
Certas coisas que se queriam mudar e que... Agora claro estamos um bocado naquele impasse já desde o ano passado e não sei quê... O que é que vai ser de nós... E isto é muito complicado, porque é assim... Perder... Não, nem consigo imaginar... Perder tudo... Aliás, a questão de os juntarmos a outro agrupamento... Como é que nós vamos prescindir de tudo aquilo que construímos até aqui? E que acreditamos. Épa...É difícil.	Helena
Eu acho que está a encaminhar... Não sei... Mais para a gestão, cada escola fazer um bocado a sua gestão para descentrar um bocado do ministério...	Helena
Eu acho que nunca se perde, quer dizer imaginemos que isto... Pronto, vai ser... vamos juntar a outra escola, uns vão embora daqui, outros vão... Quer dizer, podemos não conseguir aplicar isto nesse todo, podemos sei lá... Eu não quero pensar nisso, mas... Voltar ao que era anteriormente...	Helena
Portanto, e na altura a Ministra disse – "não, isto não há limite" – fez com que cada escola fosse mesmo... Porque dantes... Se esse modelo que apareceu depois tivesse vindo antes possivelmente as escolas chegariam lá e seleccionariam - "quero este, este e aquele" – foi ao contrário.	Helena
Depois acção a acção fomos discutindo e foram nos dando isto talvez sim, isto talvez não, nada de muito concreto e apresentamos pela primeira vez o desenho curricular, já nos disseram que seria difícil concretização outros notaram-se mais abertos a isso. Depois fomos fazendo várias versões até chegarmos à nona versão que foi a que foi assinada pela Ministra. Depois desse grupo de trabalho fomos... Passamos a ser acompanhados pelo director regional do Alentejo e do Algarve. Portanto, tivemos presentes em mais duas ou três reuniões de preparação em Évora e em Faro e esse processo depois foi... Cada director regional acompanhava as escolas da sua região, sendo que nós e as do Alentejo éramos acompanhados na altura pelo engenheiro Libório. E chagamos à nona versão foi esta que foi assinada. Portanto, comparando uma com a outra há diferenças significativas.	Helena
Portanto, nós fizemos o processo, negociamos o contrato, foi muito extenso, chegou a um ponto em que nós nem sequer sabíamos quando é nos iam convidar para o apresentar, portanto, nós candidatamo-nos à avaliação externa, tudo bem, depois de um momento para o outro "agora façam, vamos passar para o contrato de autonomia". Nem sabíamos que todas as escolas seriam convidadas e se nós seríamos. Portanto, houve ali... Demos se calhar... Atropelamos um pouco nesta fase inicial o projecto para o interior, o projecto educativo. Depois foi um processo moroso, e à nona versão foi assinado. Portanto, discutiu-se, falou-se, conversou-se com as várias instâncias e chegou... Pronto, "a cerimónia é... Não sei quantos de Setembro tem que estar pronto", e assim foi.	Helena
Portanto, no início não, cada um tinha o seu, cada um tinha o seu modelo. Nós até falamos com algumas escolas, com a Charneca da Caparica, que também está no processo, e fomos vendo. E depois a partir daí - "tem que conter isto, isto, aquilo..." – a comissão de acompanhamento, igual para todos. Portanto, tudo surge a partir dessa reunião...	Helena

Havia coisas que nós tínhamos experiência dizia-nos que era bom, era bom haver aula de sessenta minutos, mas não conseguíamos saber mas porque é que é bom? Se é bom porque é que elas não são de sessenta? Então andamos a pedir ajuda e a pesquisar, mas a onde é que está, porquê... Onde é que está definido que quarenta e cinco é bom? E porque é que passou de cinquenta para quarenta e cinco? Ninguém sabe, não está... nem está escrito em lado nenhum que tivéssemos encontrado ou que alguém nos tivesse dito porquê. Porque é que o tempo lectivo haveria de ser de quarenta e cinco ou noventa. Portanto, a Dra. Luísa (Alonso) dizia "ah, porque eles quiseram mudar as práticas", eles, eles quem? Porquê? O que é que motivou para, não é?! Portanto, e andamos a ver, por exemplo, o número de alunos por turma, porque é que é vinte e cinco? O que é que preside a isso? O que é que preside a essa escolha? Tirando questões de volumetria das salas não há muito mais que isso, não há estudos... Não conseguimos encontrar grandes estudos que firo utilizar o termo formação social do que formação individual. Por isso... O que lhe estou a dizer é que prefiro colocar a t	Helena
Foi mais difícil, porque não sabíamos onde é que andávamos, o facto de não termos directrizes, mas por outro lado conduziu a que se olhasse – "bem, vamos lá ver...Vamos ver, vamos conversar... Todos nós nos queixamos que poderia ser diferente, mas diferente me quê e o que é que é melhor?".	Helena
Depois passo seguinte – "nós queremos isto, então vamos ver o que é que daqui é pedagogicamente válido, vamos pesquisar, vamos conversar com os técnicos, com alguém que tenha uma opinião que nos possa ajudar aqui" – e fomos fazer isso.	Helena
Portanto, fez propositadamente deixou-nos, deixou-nos andar. Depois foi um processo negociável interno e externo. Portanto, tivemos sempre que negociar internamente ver o que a escola queria ir, nós tínhamos a nossa ideia, mas como disse há pouco não queríamos que fosse a nossa ideia, queríamos que fosse a ideia da escola. Portanto, fomos ouvindo o que é que a escola quer, o que é que era bom para a escola e porquê.	Helena
Na forma poderão até já não ser muito diferentes, mas no conteúdo e nas medidas propostas são muito diferentes, mas respondiam ao que era na altura os problemas de cada uma dos agrupamentos ou escolas.	Helena
Portanto, como não havia nada nós perguntamos – "o que é que nós queremos? E vamos ouvir todos, vamos ouvir todos os departamentos, vamos ouvir os pais, vamos ouvir os alunos, vamos ouvir a comunidade, vamos...".	Helena
Na altura fizemos um grupo que coordenou, que coordenou esse processo, eu estava envolvido nele. Portanto, derivou tudo do projecto da avaliação externa, foi aí que começou. Depois seguidamente, seguiram-se as avaliações e convidaram-nos para "agora esta parte todas as escolas que tiverem avaliações... Envolvidas neste projecto vão apresentar o seu projecto de contrato de autonomia". Não sabíamos bem o que era isso porque não havia mesmo na literatura não sabia muito bem até onde é que podíamos ir, creio que a tutela também não sabia.	Helena
Portanto, andamos e reunimos com outras escolas. Portanto, aqui no Algarve nós e Pinheiro e Rosa, que creio que também estava na altura com o professor Bacalhau. Aliás fomos a alguns sítios, inclusive à Universidade do Algarve, com ele. Portanto, tentamos também que... Consertar, até porque como lhe digo nem nos nem as outras escolas sabíamos muito bem o que é que andávamos a fazer, íamos propondo medidas de que...	Helena
Fazia-nos sentido a adaptação do currículo às especificidades da comunidade do sítio onde estamos, onde estamos implantados. Fazia-nos sentido mexer no desenho curricular. Fazia-nos sentido mexer na unidade lectiva. Fazia-nos sentido mexer num conjunto de aspectos da organização pedagógica que achávamos que não estavam bem e que conseguiríamos fazer de outra forma e que produziriam melhores resultados e foi essa a nossa principal...	Helena
E se virmos hoje as medidas que estão postas em prática é isso que nos distingue relativamente a outras escolas, é parte da área pedagógica.	Helena
Aliás grande parte até da área financeira que estão agora no contrato de autonomia, muitas delas foram até sugestões da tutela, como por exemplo, canalizar uma parte da poupança para a escola...	Helena
Nós até estamos a falar de todas as áreas, mas o nosso objectivo era mesmo era mexer na parte pedagógica.	Helena
O nosso principal objectivo era a parte pedagógica, quisemos prestar...	Helena

Apareceram então as directrizes – “é esta a forma que nós queremos” – então todos adaptaram aquilo, sendo que alguns artigos e alíneas já vinham mesmo no próprio modelo.	Helena
Foi uma responsabilidade que foi a nós delegada, que foi algo que nós quisemos, portanto, não nos foi... Ao contrário da outra legislação que vai saindo esta não, nós temos lá o que foi proposto por nós, portanto, foi uma conquista que conseguimos, sentimos que é bom, é benéfico para toda a gente, que nos ajuda na concretização da nossa missão, portanto, é algo que queremos manter, fazemos questão de...	Helena
Nós conseguimos isto, nós estamos a utilizar isto da seguinte forma, nunca nos esquecemos que não é um fim em si mesmo, mas é um instrumento muito importante para conseguirmos os resultados que temos conseguido e é importante que os pais tenham a noção disto.	Helena
É importante para nós, é importante para nós até porque o que veio a seguir se baseou nele. Portanto, veio dar resposta a problemas... A anseios que nós tínhamos, a problemas que nós tínhamos detectado e tornou-se importante porque vimos que era um instrumento para dar resposta a isso.	Helena
Portanto, agora tentamos fazer tudo o manter, tentamos chamar atenção para a sua importância, tentamos que quem vem para aqui saiba que isto aqui é diferente, que nos regemos por um conjunto de regras que são diferentes e sentimos que foi uma conquista.	Helena
Portanto, para nós aquilo é uma conquista é uma marca que nos distingue dos outros, porque temos a percepção de que é um instrumento importante para nós na concretização da nossa missão.	Helena
Tivemos de explicar a um pai que esta é mais exigente que as outras que os nossos critérios ... à partida poderia ser complicado. Portanto, reunimos todos os pais, com todas as turmas – “isto é o que nós queremos!” – nenhum pai disse – “não, não quero que o ensino do meu filho seja exigente” – portanto, os pais reconhecem que se lhes é pedido exigência, mas se dá-se em troca... Se tenta-se fazer de tudo para que eles obtenham sucesso, eles percebem isso e é isso que eles querem para os filhos.	Helena
Mas as medidas que lá estão não tivemos dificuldade, a questão é nas pedagógicas e organização e gestão escolar, onde não tivemos grandes dificuldades em implementá-las. É como lhe digo, porque corresponderam aos anseios das próprias pessoas a quem se dirigem e tentaram dar resposta a isso.	Helena
Em termos de aplicação aqui?! Não, não foi difícil, acho que todas as pessoas se apropriam delas, das medidas que lá estão, porque se vêm nelas e isso é importante. E, é como lhe digo, hoje... Aquela pergunta há bocado foi sintomática – “o que é que tem o vosso regulamento interno?”, “nada de especial!” – todo ele é especial para nós é que não é especial porque nós somos aquilo.	Helena
Portanto, houve aqui uma sensibilização grande. São pais também que, é um parceiro que nós temos, não tem o dinamismo que nós gostávamos que ela tivesse, mas tentámos incentivar e tem connosco uma óptima colaboração institucional e...	Helena
Nós pedíamos mais a eles porque tentámos sempre implicá-los em todo este processo e no processo de educação dos filhos. Nós tentamos sempre fazer compreender que há coisas que os filhos falham e há outras coisas em que os pais falham. Se o aluno vier à escola sem material a culpa não é só do aluno, se um aluno tem três níveis negativos e não se preocupa com isso a culpa também não é só dele.	Helena
Eu acho uma visão simplicista que é, mas é importante e é isso que nos cobram e é isso que nós felizmente temos conseguido prestar contas com os ... e os nossos alunos têm... Têm tido bons resultados.	Helena
Portanto, há aqui uma parte de responsabilidade que outros podem atribuir a uma entidade, ao Ministério da Educação, que nós chamamos a nós.	Helena
Portanto, se não entendêssemos isso como um valor acrescentado não faríamos tudo para o manter. Portanto, achamos que sim. Acho que os resultado têm felizmente... Têm-nos dado razão e é importante, porque é a forma como o exterior nos cobra a nós.	Helena

<p>Porque é uma responsabilidade muito grande que a escola assume. Fazer igual é fácil, fazer diferente... É fácil e às vezes não, mas fazer diferente é de certeza mais difícil. Portanto, tem que compensar, temos que ver nele um valor acrescentado, temos de ver uma mais-valia para conseguirmos implementá-lo com todas as dificuldade que isso do ponto de vista da gestão possa ter em algumas áreas, porque noutras é vantajoso, mas em termos da prática pedagógica é mais complicado, é uma responsabilidade muito maior, porque se nós achássemos que...</p>	Helena
<p>Portanto, a nossa principal prioridade é proporcionar a todos um ensino eficaz e de qualidade, tentar proporcionar a todos a igualdade de oportunidades acho que essa é a principal missão do ensino público e sentir que um aluno quando chega aqui por muito que lá fora seja diferente, por muito que o seu agregado familiar seja diferente e que tem as mesmas oportunidades que outros, as mesmas ou que se atenua aqui a diferença de oportunidades relativamente a outro é para nós muito importante.</p>	Helena
<p>Pronto, somos uma porta aberta e eles sabem que se vierem cá recorrer nós na medida do possível na garantia do serviço público vamos...</p>	Helena
<p>Acho que somos uma escola aberta à comunidade, tentamos ouvi-los, eles sabem disso e procuram-nos. Muitas vezes até damos... Até nos procuram para tentar responder a problemas que à partida não seriam nossos e tentamos dar-lhes sempre uma resposta, encaminhá-los, orientá-los para quem possa resolver esse problema.</p>	Helena
<p>todos os dias lidamos com pais, eles já sabem a quem se dirigir, não tem... Mesmo alunos o gabinete está aberto, não fazemos triagem antes deles aqui chegarem. Eles sabem que se precisarem de alguma coisa a quem recorrer e institucionalmente através da associação de pais, têm com nós as melhores relações.</p>	Helena
<p>Estamos abertos, vimo-los com muita frequência todos os anos, nas reuniões falamos com todos os pais, temos, para além, do conselho geral temos estes órgãos que nos permite ter conhecimento da... Da...</p>	Helena
<p>É sintomático dizermos aqueles órgãos que queremos para os ouvir. Portanto, nós temos um leque diversificado de protocolos em todas as áreas. Temos que os profissionais que nos faz ter um contacto com a realidade exterior e que sentimos que se calhar as coisas ainda não aconteceram e nós já estamos... Conseguimos até antecipar que algumas coisas vão acontecer.</p>	Helena
<p>Muito importante as coordenações de ciclo, muito importante o cargo de director de turma que quer se queira quer não por muito que nós tenhamos sempre a porta aberta o director de turma é um elo muito importante de ligação entre a escola e os pais ou o professor titular de turma e o educador dos outros ciclos.</p>	Helena
<p>Todos os professores que estão aqui têm uma hora no seu horário, faz parte do seu horário de trabalho e ali é que são discutidos todos os problemas inerentes ao sexto ano, articulado todo o trabalho, é feita a articulação pedagógica, é feita a articulação de conteúdo, é preparado o projecto curricular de turma.</p>	Helena
<p>Portanto, isso para nós é importantíssimo, conseguimos criar um espaço e damos aos conselhos de ano poder de decisão, porque eles é que lidam directamente com os alunos, não há ninguém que conheça melhor aquela turma do que eles, estão lá todos os professores que leccionam, estão lá os directores de turma, estão lá os técnicos de educação especial se for caso disso.</p>	Helena
<p>Depois temos os departamentos que são funcionais, pequenos, por isso é que mantivemos os departamentos a que chamamos departamentos pedagógicos para não confundir com os departamentos curriculares aqueles a que a legislação obriga.</p>	Helena
<p>Portanto, fizemos tudo para manter os departamentos pedagógicos funcionais com todas as decisões pedagógicas daquela disciplina são tratadas aí, são tratadas aí, o acompanhamento da prática lectiva dos docentes daquela disciplina é feito aí. Depois cada departamento vai fazendo as operações desse acompanhamento da prática lectiva como entende que é necessário fazer. Portanto, dá contas disso depois ao conselho pedagógico.</p>	Helena
<p>Portanto, o organigrama que falávamos há pouco é sintomático disso, portanto, o professor de matemática tem de ser coordenado pelo coordenador do departamento de matemática. Agora obrigamos é que as contas sejam prestadas regularmente, acompanhamos. Portanto, há aqui uma delegação de responsabilidade e depois um acompanhamento.</p>	Helena

Não atribuímos as responsabilidades para que não tenhamos nada a ver com isso, fazemos questão que sejam prestadas contas e de irmos acompanhando, mas é muito importante em qualquer escola e nesta com estas especificidades ainda mais o papel que têm aqui as chefias intermédias.	Helena
Temos nisso a perfeita consciência que isto não é uma obra de direcção, partiu também deles, sentem-se envolvidos, damos-lhes responsabilidades e fazemos com que... Acentuamos aqui a prestação de contas que é importante, acompanhamos, mas são determinantes.	Helena
Portanto, tentamos sempre não centrar em nós todo o poder de decisão. Agora quando... Tentar também responsabilizar as pessoas que estão à frente de... Que estão com os cargos de chefias intermédias.	Helena
Pois tentamos que seja partilhada mesmo dentro da direcção temos muita atenção às chefias intermédias.	Helena
Estamos informados, acompanhamos todos os processos, mas tentamos não centrar em nós todo o processo de decisão, achamos possível, responsabilizando-os pelas decisões que são tomadas, ajudando em tudo aquilo que for preciso e acompanhando todos os processos.	Helena
Todos os anos organizados em conselho de ano, ou seja, o professor dá todos os quintos, um professor que dá a um sexto dá a todos e isso para nós é um nível de decisão muito importante, porque é a gestão à semana de todos os problemas da turma, do processo de planificação, do processo de gestão anual de actividades.	Helena
Portanto, nós semanalmente temos os conselhos de ano a reunir e tomam uma quantidade de decisões que podem parecer não tão significantes como outras, mas que são importantíssimas que é o dia-a-dia da turma, o dia-a-dia dos alunos.	Helena
O contrato de autonomia fez com que nós tivéssemos em termos de calendarização ter metas bem definidas. Portanto, também foi uma diferença, tivemos que estabelecer compromissos, tivemos que os calendarizar, temos que fazer o acompanhamento deles.	Helena
E mesmo o processo de planificação, de preparação das actividades, tudo isso é visto e acompanhado semanalmente.	Helena
Não temos aqui reuniões depois das seis, não temos as reuniões intercalares em que todos os professores...	Helena
Nós também temos um órgão que só faz isso, que se preocupa... Só faz isso, cuja principal... cujo principal objectivo chamamos mesmo de articulação curricular, que é constituído por... que é orientado pelos coordenadores de ciclo e que cada departamento designa alguém que represente a disciplina lá.	Helena
Nós temos neste momento um documento orientador que tem... onde estão elencadas todas as articulações possíveis entre... Horizontal e verticalmente, nós construímos...	Helena
Dessa comissão saiu um documento com todos os conteúdos do pré-escolar, se é que se pode chamar conteúdos, até ao nono ano e os pais têm conhecimento disso em todas as disciplinas. Portanto, eu se for a internet eu sei que um aluno... Quais são os conteúdos que um aluno do 5º ano de uma disciplina qualquer é suposto estar a dar agora no 2º período, isto para quê?! Para orientar, não os professores, mas para orientar também os pais.	Helena
Portanto, esse órgão também é importante foi sofrendo várias... Até que surge com o contrato de autonomia e foi sofrendo como algumas das medidas que implementamos algumas foram sendo revistas, algumas que estão hoje continuam a ser implementadas, mas não da mesma forma que no ano da sua assinatura.	Helena
Portanto, há várias medidas e este órgão foi um deles que foi sendo alterado de forma a que fique operacional e que valha a pena estar em funcionamento. Portanto, as medidas não estão lá e esperamos pelo final para fazermos a sua apreciação, algumas delas quando vemos que o seu funcionamento não é o melhor ou que não está a atingir os objectivos que nós queremos vamos adaptando.	Helena
Portanto, mantivemos os departamentos com a estrutura que tinham, portanto, essencialmente através do diretor de departamento directa e indirecta conforme depois cada um, conforme o caso, conforme a disciplina, conforme a faixa etária dos alunos em questão faz o tipo de prática. Consta de todas as reuniões de departamento, é sempre um dos pontos de todas as reuniões de departamento e depois o conselho pedagógico.	Helena

Portanto, trimestralmente turma a turma, disciplina a disciplina, se a planificação foi cumprida se não foi cumprida, não foi porquê, o que é que vai ser feito e conselho pedagógico, e depois eles reportam ao conselho pedagógico. Portanto, turma a turma, ano a ano, os conselhos de ano, disciplina a disciplina nos departamentos e depois na administração do conselho pedagógico.	Helena
Dá directrizes, o que faz é cria os documentos estruturantes em função disso os departamentos fazem as suas planificações anuais, que depois os conselhos de ano adequam aquele grupo de alunos...	Helena
Portanto, o acompanhamento já não é do ... dá as directrizes, a partir daí são feitas as qualificações que são acompanhadas, são adaptadas pelas especificidades daquele grupo no conselho de ano e que são acompanhadas pelo departamento.	Helena
Portanto, fizemos nesse aspecto desde o contrato de autonomia e através do contrato algumas alterações na parte da avaliação. Temos para além da avaliação contínua, temos no final de cada um... A todas as disciplinas de cada ano uma prova, de uma prova geral do agrupamento que tem um peso nos anos terminais de ciclo, portanto, no 6º e no 9º ano, 40/60 e 90, 30%.	Helena
Portanto, quando há necessidade nós podemos fazê-lo tanto a nível da avaliação como da adequação programática não temos... Cumprimos na mesma o currículo nacional, fazem na mesma o exame nacional, tudo aquilo que depender de nós e que possa ser flexível nós temos meios de o fazer e temos o feito.	Helena
Tivemos algum receio que as metas pudessem condicionar o rigor e apresar de termos metas preferimos não cumprir uma ou outra meta e manter o rigor do que em benefício de dizermos que atingimos alguma meta prejudicarmos a qualidade do ensino prestado.	Helena
Porque quisemos também e sujeitamos os nossos alunos exactamente aos mesmos exames, portanto, os nossos critérios de final de ciclo até para que não haja depois nenhum problema a nível de exames e prosseguimento de estudos são exactamente iguais aos nacionais. Portanto, prestamos contas é isso que nos vai comparando.	Helena
Temos um documento o 50 de 2001, salvo erro, que saiu os planos de recuperação, os planos de acompanhamento, estipulou uma série de medidas de acções que se devem... E planos obrigatórios que se devem elaborar para alunos com determinadas condições. Nós já tínhamos e continuamos a ter, porque depois isto foi feito com o contrato de autonomia a partir daí não há nenhuma legislação que se mantenha em vigor, tudo o resto tem sido alterado.	Helena
Portanto, a nível de avaliação também, se for esse o caso, os alunos de condições especiais também, se no seu país estiver isso estipulado. Para além de tudo ainda temos as provas globais no final de cada ano que são um garante que o programa foi cumprido, portanto, também é um instrumento para monitorizar o cumprimento e o desenvolvimento do currículo e que nos dão algumas garantias que mediante a percepção dos resultados que os alunos obtém que as competências foram adquiridas e trabalhadas.	Helena
Portanto, sempre que nós antecipamos que possam vir dificuldades de qualquer espécie de um aluno temos um plano de acompanhamento. Nesse plano de acompanhamento surgem aquelas estratégias mediante o que foi identificado podemos pôr em prática, uma delas é adequação do processo de avaliação	Helena
O sentimento de cultura de escola, o facto de sermos uma escola com especificidades transmite a toda a gente uma ideia de escola, uma ideia de especificidade que é importante para eles – “esta é a minha escola, a minha escola é diferente, é melhor e faz desta determinada maneira”.	Helena
É importante porque nós conseguimos dar resposta a problemas que de outra forma não conseguiríamos dar. Nós conseguimos, por exemplo, ter uma... Um projecto onde estão todos os apoios pedagógicos, diferente do resto do País.	Helena
Sim, portanto temos uma identidade própria e as pessoas percebem isso. Uma pessoa que sai que está aqui... Não é uma escola por onde as pessoas passem que se promova a passividade e é mais uma... Não. É esta escola, é o Algoz...	Helena
Às vezes dizemos que o nosso contrato de autonomia no início tinha mais dez páginas do que tem agora, se calhar agora três páginas bastavam, porque há coisas que estão lá que já não é preciso, que entretanto a legislação mudou e já não é preciso, há coisas que nunca foi preciso porque já tínhamos autonomia para o fazer, mas uma coisa é estar ali.	Helena
Há aqui até para algumas pessoas que pensam que só fazemos isto porque temos autonomia, mas não... Qualquer escola pode fazer. Portanto, eu acho que isso identifica as pessoas à escola, os alunos à escola...	Helena
É, e é a sua escola e as pessoas apropriam-se da escola, não é a escola...	Helena

Não é aquela... É a nossa escola.	Helena
Nós ali revemo-nos nisso, isto é um bocadinho de mim. Isso acontece comigo que estou aqui há nove anos como acontece com alguém que está cá há dois ou três que também é interessante.	Helena
Eu acho que a liderança partilhada é muito importante para as pessoas saberem que têm um papel importante na organização, que a sua acção é decisiva para... E tem uma influência nos resultados importantíssima. Portanto, as pessoas fazem parte da organização tem nela poder de decisão e têm nela... E conseguem ter a percepção de quais são as metas da organização.	Helena
Não é directamente, não temos uma medida, não é esta medida x ou y que são decisivas para o aumento do sucesso escolar, é o seu conjunto e é a percepção... E acho que o contrato de autonomia fez com que as pessoas conhecessem o caminho, define... Define metas, mesmo que não se consigam atingir, as pessoas sabem onde é que estão, sabem para onde é que querem ir, não há aqui "é mais um ano é mais uma escola", não, é esta escola, esta escola tem esta missão, esta missão tem... Estes são os meus objectivos, estou a conseguir, não estou a conseguir, mesmo que não consiga, mas aquele é o caminho.	Helena
Eu acho que o projecto educativo também pode ter esse papel, mas nota-se muito mais com o contrato de autonomia.	Helena
Eu acho que é certamente muito superior ao que era sem o contrato de autonomia, tem o seu caminho para percorrer, porque queremos sempre mais. Portanto, poderá melhorar... Vai melhorar! Vai melhorar, certamente, mas creio que... E não falo só de resultados, falo na organização... Na apropriação da cultura de escola que é importantíssimo, dos sentidos dos nossos miúdos, nas expectativas dos pais que cá põem os alunos, e não tem comparação ao que era anteriormente.	Helena
Portanto, dantes era mais uma escola e agora é esta escola, e acho que toda a gente percebeu isto bem e isso é importante.	Helena
Portanto, temos uma série de áreas que nos são reconhecidas externamente, isso é importante. A nossa opinião interna é importante, mas o que vem de fora, a percepção que os outros têm de nós também é importante. Isso vamos... As indicações que temos são boas, portanto vamos... Achamos que está muito melhor, mas sabemos também, e queremos, que temos um caminho a percorrer e vamos fazer de forma a melhorar ainda.	Helena
Trocas de professores, há cinco anos atrás não se faziam. Nós já estipulamos lá agilizar a permuta dos professores, por isso é que nós não temos faltas, agora parece normal, mas na altura em que foi redigido o contrato não era uma prática corrente. Na altura a grande polémica era que os professores não queriam fazer as aulas de substituição. Nós tivemos um ano, creio eu, depois nunca mais tivemos e não temos nenhum aluno sem aulas aqui.	Helena
Nós não temos faltas, nós temos um sistema em que os conselhos de ano e os departamentos facilmente repõe o professor. Nós temos uma organização que prevê no início do ano e comunica ao encarregado de educação que temos cem aulas de português. Nós temos cem aulas de português.	Helena
Psicomotricidade no pré-escolar, isso não seria possível noutras escolas, por exemplo.	Helena
Portanto, fomos criando uma série de medidas que em alguns casos a legislação nos protegeu de alguma mudança legislativa, noutros não. Portanto, apesar de termos contrato não passamos à margem e vamos tendo que ir adequando as coisas. O ano passado houve a revisão do desenho curricular desde o início do ano fizemos o ajustamento à nossa, apesar de ser diferente achamos que não devemos parar aqui, algumas não devemos outras temos mesmo que acompanhar.	Helena

<p>Têm uma série de actividades, aqui não, nós sabemos que eles têm noventa aulas de português com um professor de português, isso graças à organização que nós montamos. A organização que nós montamos a nível dos conselhos de ano é importantíssima porque eu sei já se por acaso este aluno... Temos articulação, eu sei quando o meu colega de geografia dá as escalas... Dá as escalas para eu introduzir antes. Eu sei quando é que a minha colega de físico-química... Eu sou de informática... Eu sou de informática. Eu sei quando a minha colega de físico-química precisa que eu dê os vectores porque ela vai introduzir a seguir. Eu sei porque há um documento da comissão articulação curricular que me orienta, que me diz que é possível isto acontecer em determinado ano e eu sei que aquele que dá... Que é aquele colega que dá a todas as turmas. Portanto, eu planifico com ele todas as semanas. Portanto, eu sei o que é que ele vai fazer na semana seguinte. Portanto, eu sei... O que faz o conselho de articulação, que falei há pouco, dá-me asfiro utilizar o termo fo</p>	Helena
<p>Nós temos colegas no departamento da ... a fazerem as expressões no pré-escolar e no 1º ciclo. Nós temos o desporto escolar que começaria no 5º ano a começar no 1º ciclo, e ficará mais caro?! Não, não fica mais caro, mas nós temos uma organização diferente. Nós nesta escola não existem as OAs, que é as outras actividades que resultam do arredondamento dos cinquenta para os quarenta e cinco, que isto depois ninguém sabe como é que apareceu, mas...</p>	Helena
<p>Nós temos uma forma diferente de dar resposta aos alunos, por exemplo, de ensino estruturado, à unidade de ensino estruturado. Nós conseguimos fazer isso, nós temos capacidade para gerir de forma diferente. Portanto, desde o pré-escolar nós temos uma quantidade de apoios, pré-escolar e 1º ciclo, que outras escolas não conseguem dar. Por exemplo, nós temos professores do 2º e 3º ciclo que está a fazer a motricidade... De educação física...</p>	Helena
<p>Fomos aceites no Fénix, mas achamos que aquilo não se adequava a nós. Muito bem, nós fazemos o nosso projecto e tentamos... Congregamos todo o tipo de apoio... De apoios pedagógicos daquela forma.</p>	Helena
<p>E aqui nós temos os sítios próprios onde fazemos as coisas, porque criamos organização de modo a que isso aconteça.</p>	Helena
<p>É uma construção própria destas pessoas e cujos resultados estão a ver também, porque às vezes também há gustação contrária... Nós se a coisa... Quando corre mal nós tentamos mudar, responsabilizemo-nos, mas nós vemos nisso benefício.</p>	Helena
<p>Criamos um plano que nós deram a possibilidade de executar e agora nos apropriamos dele. Muitos de nós já dificilmente faria o percurso inverso, será doloroso se um dia o tivermos que fazer, porque achamos que será bem pior. E isso faz com que as pessoas se motivem. Portanto, é mais um incentivo, quando há ... parece que é uma coisa que as pessoas se agarram. É como eu digo, há muitas coisas até que nem seria preciso contrato de autonomia, mas estão ali e que nós decidimos manter ali, porque era importante... Era importante que as escolas que nunca pensaram aquilo, nós pensamos e estes são os nossos objectivos, vamos mantê-los.</p>	Helena
<p>Nunca se perderia tudo, porque teríamos que ter a capacidade de ver que algumas das coisas que implementamos agora poderíamos implementar.</p>	Helena
<p>Nós é que estipulamos os nossos objectivos, eles não nos foram impostos, não é?! Portanto, nós somos responsáveis por eles, somos responsáveis pelas medidas que nós propusemos. Se por acaso e algumas não produzem os efeitos necessários nós somos responsáveis para as alterar. Isso é importante. Expectativas do que aí vem?</p>	Helena
<p>Vamos ter mais um ano para pensar, vamos ver se não o desperdiçamos, há meses que estamos a tentar chegar junto da tutela para ver o que nos vai acontecer. Estamos já a trabalhar para os anos que aí vêm.</p>	Helena
<p>Este é o projecto que existe aqui vamos pensar se alguém quer fazer parte dele e estas são as características, portanto, agora dizer – "aquele agrupamento junta-se aquele e são os dois autónomos" – que foi o que aconteceu com as escolas TEIP, por exemplo. Aconteceu isto.</p>	Helena
<p>Não se dá continuidade aos que já existem e aprofundar os que já existem. Estamos disponíveis, estamos a trabalhar para isso, temos feito o que nos é possível para consciencializar a tutela disso, e creio que eles vão ser sensíveis a isso. Não vejo qualquer motivo pelo qual não... Tirando a vertente economicista e alguma vantagem económica que eles possam achar que advém da fusão da escola, isso para nós é o pior risco que podemos correr.</p>	Helena

<p>Epá, se ele se mantiver nós estamos com o anterior governo a tentar avançar no domínio da autonomia financeira. Portanto, já tínhamos encetado um processo negocial, sobre... Qual era o custo por turma para avançarmos na autonomia financeira, não sabemos qual é o intuito deste governo, se é ingressar por aí... Não há grande... As opiniões públicas que se conhecem são a favor da autonomia...</p>	Helena
<p>Algum tipo de medida e estamos abertos, até temos insistido junto da tutela que nos receba e sabemos que isso vai acontecer em breve, a direcção regional também já fomos apresentar o projecto, até porque ela mudou entretanto e muito receptivos à apresentação do projecto à equipa coordenativa.</p>	Helena
<p>Os resultados melhoraram e financeiramente não ficamos mais caros que as outras escolas. Portanto, não consigo antever, o único problema que se poderá colocar é a fusão de escolas, isso sim...</p>	Helena
<p>Acho que sim. Não se perde, não se perde. Portanto, eu acho que ele não vai acabar, acho que ele vai ser... Acho que a tutela também não... Não percebo que tipo de argumento é que poderá usar para não...</p>	Helena
<p>Se fizemos isto, se achamos que os resultados são bons, não... E de outro lado não houver esse reconhecimento, que acho que existe, acho que esse cenário... Nem sequer colocamos esse cenário. Isso seria... Agora há uma séria de medidas e acções que saem que são importantíssimas e que não há outra forma de lhes dar resposta, nomeadamente na área da organização pedagógica, que acho que é de todas as características é aquilo que nos... é o mais marcante.</p>	Helena
<p>Particpei logo na elaboração do primeiro projeto educativo do agrupamento, depois fiz... Fiz também parte do acompanhamento desse projeto educativo e depois da passagem desse projeto educativo para quando se faz o contrato de autonomia.</p>	Helena
<p>A elaboração do contrato foi engraçada, porque é assim nós não sabíamos o que é que era um contrato de autonomia, ninguém sabia. Nós falávamos com toda a gente, ninguém sabia, ninguém nos sabia dizer. Falávamos com as pessoas do ministério ninguém sabia, na direcção regional ninguém sabia, e o que existia era o contrato de autonomia da escola da Ponte com uma realidade muito particular, com uma série... Que não é algo que seja transferível, porque o contrato de autonomia não é uma coisa que se pegue – “olha, eles têm o contrato de autonomia vamos pegar no contrato de autonomia deles, vamos copiar, fazer igual” – não pode, porque não fazia sentido.</p>	Helena
<p>Isso partiu de uma participação, portanto, de um processo de participação muito, muito trabalhoso, muito complicado, porque muitas das vezes as pessoas não estão completamente disponíveis para... E muitas das vezes as pessoas não sabem o que é que querem, o que é que é bom, não é?! E isso exigiu uma reflexão de toda a gente e... Eu acho que para se chegar a um contrato de autonomia, para se fazer um contrato de autonomia, que tenha resultados, que se consiga ter resultados, é preciso reunir-se consensos e não podemos ter... Eu penso que se fosse noutra altura, se fosse agora, por exemplo, na situação que temos, não a situação da escola em si, mas a situação em termos de... Havia certas coisas que as pessoas não iam aceitar. Não iam porque estão descontentes, porque em termos de condições de trabalho as coisas modificaram-se imenso e hoje havia certas coisas que as pessoas não iam aceitar, não iam querer e tem a ver com toda uma conjectura que na altura que se reuniu e que estava...</p>	Helena
<p>E essa avaliação fez-nos ter uma visão mais real do que estávamos a fazer. Então a partir daí, depois a Ministra da Educação propôs-nos, propôs a todas as escolas avaliadas, portanto, realizarem o contrato de autonomia.</p>	Helena
<p>Inicialmente, portanto, o contrato de autonomia parte de uma avaliação externa que tivemos e, pronto, essa avaliação externa foi extremamente importante. Extremamente importante porque no sentido que nos fez ter uma visão de fora, porque nós ao trabalharmos diariamente no local, ao estarmos diariamente no local achamos que estamos sempre a fazer bem, achamos que aquilo que fazemos é muito bom e não temos noção de que muitas das coisas que fazemos se calhar podem ser melhoradas ou devem ser melhoradas ou...</p>	Helena

<p>É assim nós quando fizemos o contrato de autonomia toda a gente no Algarve pensava que nós tínhamos ganho um prémio, que era um presente, que nós íamos às reuniões com as outras direções e com a direção regional e com o ministério e todos achavam que nós – “ganhamos um prémio, têm um contrato de autonomia” – as pessoas não entenderam que o contrato de autonomia não é um prémio, não é um fundo, não é chegar a um prémio, mas sim um assumir de mais responsabilidades, um saber aquilo que se quer, uma perceção da realidade que queremos e uma coisa que é bastante notória e que temos essa noção é assim nós não somos uma escola de elites, nós ao contrário do que muita gente diz porque temos o contrato de autonomia somos uma escola de elites, nós não somos uma escola de elites, nós temos um público muito, em termos sociológicos, muito retalhado.</p>	Helena
<p>E há uma cultura de escola diferente e isso reflete-se não só ao nível dos professores, que eu acho, mas também ao nível dos alunos e da própria comunidade em si. Eu ouvi lá foram os pais dizerem assim, estarem no café e dizerem assim – “aqui a escola do Algoz é mais exigente, mas é melhor” – ainda este fim-de-semana ouvi isto.</p>	Helena
<p>“É mais exigente é melhor, mas eu acho bem, acho bem, a minha filha teve negativa tem que estudar mais, a escola é mais exigente é melhor que é para ela ficar mais...”. E isto, esta cultura de que exigimos, mas também damos, não é?!</p>	Helena
<p>As pessoas vestiram a camisola e ao vestirem a camisola façam com que muita coisa, muitos problemas que vão surgindo sejam resolvidos rapidamente.</p>	Helena
<p>É assim, em termos gerais eu acho que o contrato de autonomia trouxe várias vantagens, trouxe muita coisa boa.</p>	Helena
<p>Porque o que é engraçado é que nós ao fazermos o contrato de autonomia, quando o fizemos tínhamos noção que precisávamos de estabilizar o nosso quadro porque era muito móvel, era muito... Todos os anos, porque havia concursos todos os anos, todos os anos tínhamos diferentes pessoas e o que é que acontece?!</p>	Helena
<p>O próprio ministério na mesma altura que faz os contratos de autonomia também ele próprio acha que também tem que estabilizar os quadros das escolas, então os concursos passam a ter uma duração maior, isto é de três em três anos e o que acontece é que nós temos uma maior estabilidade no nosso quadro e as pessoas ao sentirem que no ano a seguir vão estar cá a postura própria mudou e fez com que adotassem o contrato de autonomia e fizessem...</p>	Helena
<p>Tínhamos uma debilidade que, quanto a mim, melhorou imenso e que foi uma coisa que foi trabalhada e que conseguimos dar um salto qualitativo muito grande, que foi a nossa autoavaliação. E na altura decidiu-se “vamos auscultar toda a gente, vamos ouvir o máximo que pudermos antes de começarmos a redigir qualquer coisa”. Então começou-se por fazer uma auscultação dentro dos departamentos, depois desceu-se aos pais, à associação de pais e representação de pais, aos alunos e o que foi também muito importante foi também fomos... Tivemos reuniões com universidades, com centros de formação, com...</p>	Helena
<p>Mas sabe que isso é engraçado que fazendo uma análise e quem está desde o início percebe o seguinte os primeiros dois anos as pessoas falavam sempre do contrato de autonomia, estamos em autonomia, por causa disto não se pode fazer assim faz-se assim porque é por causa do contrato de autonomia... Passou, as coisas são naturais, deixou-se de dizer -“ah...”... Os próprios pais... É engraçado que, os próprios pais já não referem, não dizem - “ah! Vocês fazem assim porque estão em autonomia, fazem porque estão em autonomia” – não, para eles isto já natural, já é uma coisa que é assim. Aliás eu acho que até há muitos pais que acham que todas as escolas funcionam desta maneira. Não têm a perceção ainda que nós temos algumas coisas que são diferentes e acham que em todas as escolas é igual e isso é bom porque ao fim e ao cabo assume-se, não é, que assim é que é, não é?! Porque também, se calhar, é aquilo que se quer, não é?!</p>	Helena
<p>Nós fazemos o acompanhamento dos alunos que vão para o secundário. Portanto, todos os anos com a secundária fazemos o acompanhamento para perceber o que é que lhes acontece. Mas sabe uma coisa?! Há uma coisa que também é muito importante que é os nossos alunos... O que acontece com eles não é muito diferente daquilo que acontece com os alunos das outras básicas, porquê?! Isso tem a ver também com o que lhes é dado na secundária, não é?! Portanto, não é a forma de... A secundária diz-nos uma coisa que nos dá satisfação que é assim estão melhor preparados em termos de situação de não stress a exames, reagem melhor.</p>	Helena

<p>Agora é assim temos alunos que chegam ao secundário e que fazem o secundário muito bom, conseguem entrar no ensino superior e depois temos as outras situações tal como os outros secundários que vão para o secundário o fazem, mas é o normal, portanto, não é há ali um grande...</p>	Helena
<p>A taxa de retenção parece ali alguns anos que parece que é menor. Portanto, que eles ficam menos retidos, conseguem, mas ficam menos vezes retidos</p>	Helena
<p>Há ali situações que não se consegue transferir para outras escolas, porque se chega a outras escolas e as pessoas não aceitam e isso tem a ver com o grupo de pessoas que já estava aqui, que já estava. É assim, depois há outra coisa que é nós não temos... Nós fizemos uma média de idades dos nossos docentes, a nossa média de idades é uma média muito jovem, isto é, nós não temos... A faixa etária das pessoas que já estão quase a reformar-se já se reformou ou reformou-se durante a vigência do contrato de autonomia ou antes do contrato de autonomia.</p>	Helena
<p>Quando o contrato de autonomia começa a maior parte do quadro era quadros de zona, pessoas que estavam interessadas em ficar, pessoas que estavam interessadas em desenvolver a escola, pessoas que assumiram que esta era a sua escola e isso teve um papel preponderante.</p>	Helena
<p>Teve, as pessoas, a forma de estarem na escola, a forma de estarem na educação...</p>	Helena
<p>Havia qualquer coisa a gente estava lá e isso criou uma dinâmica na escola que faz com que depois mesmo aqueles que não querem, não é, que estão um bocadinho... Que estão um bocadinho – “ah, deixa-me fazer o meu trabalhinho” – acabam por ir por arrasto, não é?!</p>	Helena
<p>Tinha a ver também com a personalidade de cada um e o aceitarmos isso e muitas vezes as pessoas confundem discutir com... Isto é o discutir no sentido da troca de ideias...</p>	Helena
<p>É assim, o contrato de autonomia não funciona se não houver uma liderança e uma gestão estável. É irrisório pensar que qualquer coisa funciona nem o próprio funcionamento da escola deixa de funcionar se as coisas andarem aos trambolhões.</p>	Helena
<p>A porta está sempre aberta e isso faz... Há uma proximidade, não só com uma proximidade, com uma certa referência, com uma proximidade que faz chegar ali e dizer – “olha, eu acho que isto está mal, devemos fazer assim, o que é que achas?” – depois temos o feedback logo e isso é bom e faz com que as coisas muitas vezes funcionem, não é?!</p>	Helena
<p>O que é muito importante ter as lideranças intermédias e há uma confiança muito grande nas lideranças intermédias, que faz... Elas é que ao fim e ao cabo são o motor e é que ao fim ao cabo é que dão a motivação. Há muita motivação no corpo docente e isso faz com que depois...</p>	Helena
<p>O que acontece é que depois esse trabalho, não é, das lideranças intermédias tenha que ser eficaz.</p>	Helena
<p>Tenta-se ser o mais rápido possível e que as coisas aconteçam o mais rapidamente. Agora é assim em termos de direção e de liderança é assim nós temos uma liderança e um direção em termos forte. Isto é, toda a gente conhece a figura do diretor e as figuras da gestão. Portanto, uma pessoa que está e que resolve os problemas e que está aqui e que é uma direção bastante presente.</p>	Helena
<p>Isto é, em termos de visão as coisas são muito rápidas, não é?! As coisas hoje em dia acontecem muito rapidamente e há que ter a capacidade de dar resposta rapidamente.</p>	Helena
<p>E há outra coisa que é muito importante é assim, nós sabemos quais são, temos bem claras e isso está escrito no contrato de autonomia, no projeto educativo, por aí fora... Temos objetivos muito claros, metas muito claras, isto organiza tudo a nossa forma de pensar, a nossa forma de trabalhar, quer se queira quer não isso é extremamente importante.</p>	Helena
<p>E o saber estar hoje é uma realidade, amanhã já é outra e isso não é meta clara, não é uma coisa... Isso é que tem um trabalho muito importante é o saber que aquela meta é aquela, que é aquilo que nós queremos atingir e isso é claro, é curto, claro e toda a gente entende.</p>	Helena
<p>O pedagógico é para resolver problemas pedagógicos e isso faz com que muita coisa seja clara e faz com que as pessoas também percebam o que é que têm para fazer. Porque um pedagógico forte numa escola é um motor de trabalho muito, muito importante e se as pessoas perceberem que estão no pedagógico para refletirem questões pedagógicas como o próprio nome indica e não de outro foro, é meio caminho andando. É meio caminho andando a faz com que depois muita coisa funcione e é essa reflexão toda vem ao de cima e os resultados da avaliação cheguem e que nos permitam mudar, mudar ou...</p>	Helena

<p>E depois há outra coisa que é muito importante que é assim há que saber, e isso foi feito logo de início, foi o trabalho que fizemos na direção, o que é que cada órgão tem que fazer. E isso está muito bem regulado, no pedagógico não tem que ser discutido problemas que são da direção, que a direção é que tem que resolver ou que são do administrativo e o administrativo é que tem de resolver.</p>	Helena
<p>Nós tínhamos ideias iniciais, dentro da minha área posso lhe dizer que nós inicialmente tínhamos desde o primeiro ano do ensino experimental, um pacto pedagógico com um professor da área das ciências e o que nós começamos a verificar no primeiro e no segundo ano em que isso aconteceu era que não fazia sentido no primeiro e no segundo ano estar lá o professor. Fazia sentido sim no primeiro e no... Porque os miúdos não sabem ler ainda, estão a aprender a ler, estão a aprender os números e são competências de matemática e português que fazem falta para que eles depois possam aplicar as competências científicas e das áreas das ciências. Então o que é que se verificou?! Verificou-se que não fazia sentido, então só a partir do terceiro/quarto ano.</p>	Helena
<p>Verifica-se que tem estado a dar muito mais resultado, tem estado a ser muito mais produtivo, porque os professores do 1º ciclo estão a preparar, vão fazendo as experiências e continuam a dar a parte do estudo do meio com referência à atividade científica e à atividade experimental com os miúdos fazem de uma forma mais simples, mais adaptada à linguagem, com atividades simples e curtas.</p>	Helena
<p>Vai se modificando e vai se vendo que se não funciona assim temos que encontrar uma maneira melhor para funcionar. A própria disciplina de arte, inicialmente tinha uns módulos diferentes, não é, mas verificando-se que não se consegue uns recursos que se pretendia vamos ter que alterar e fazer de outra forma e isso tem que ser modificado e essa capacidade de reflexão também é muito importante.</p>	Helena
<p>O interessante verificar é que é assim nós mantivemos uma constância em termos de resultados escolares, nós conseguimos esbater aquilo que é nuns anos temos boas turmas noutros anos temos más turmas, os resultados descem... Eles descem, mas as descidas não são tão acentuadas, isto é, há uma maior constância dos resultados e quando aqueles rankings estão feitos das escolas do final do ano, de acordo com os resultados dos exames.</p>	Helena
<p>Portanto, o que acontece é que a maior parte das escolas num ano são o primeiro lugar e depois no ano a seguir vêm para baixo, porquê?! Porque está condicionado a essa questão de ter... Nós os nossos resultados descem, mas as descidas que acontecem não são muito abrutadas, muito grandes, não estão muito condicionadas pelo facto de termos boas turmas ou más turmas, não é?! Isso é bom, eu acho que isso trouxe uma certa constância.</p>	Helena
<p>amos lá ver nós queríamos ter melhores resultados, queríamos, queríamos que aquilo que temos estado a lutar se refletisse bastante nos resultados escolares dos alunos, no sentido de... Mas é a massa que também temos, é aquela e não... É assim eu se olhar para as nossas pautas não tenho muito alunos com cinco, não tenho.</p>	Helena
<p>Pronto, e a gente agora faz assim. Mas como não há e então toda aquela questão da autonomia das escolas cai por terra por isso, porque as pessoas não assumem, não acham que... Não assumem os riscos que é chegar à frente e dizer assim – “eu acho que é assim. É assim que eu vou fazer. É bom? É mau? Não sei só depois no fim é que sei.”</p>	Helena
<p>Com a educação e com qualquer coisa têm medo de dar passos, de assumir riscos, aqui ao fim e ao cabo é assumir riscos, nós assumimos riscos, porque nós assumimos achamos que era isto que era melhor. Se está bem se não está não sabemos, só experimentando e o que acontece é que as pessoas têm medo de assumir esses riscos, têm medo de dizer – “não, é assim que a gente vai fazer”. Epá, mas ninguém está certo, nós não sabemos se fizemos assim vai estar certo e isso é que faz com que as pessoas muitas vezes não assumam a autonomia que têm, não é?</p>	Helena
<p>Quer dizer aquilo que eu lhe estava a dizer é que as pessoas não assumem porque como não há receitas, isto era muito engraçado se houvesse os contratos performances, não é, e a gente chegava lá e escolhia daqueles qual é que queria...</p>	Helena
<p>Que é uma coisa que nós não tínhamos. Não tínhamos, quando eu digo não tínhamos na educação em geral, não havia, não se tinha a capacidade, nem o próprio professor tinha a capacidade de se autoavaliar, que é muito importante. Porquê?! Porque eu sou professor, era aquela tal história, eu sou professor eu é que sei e ninguém me questiona e é mais confortável.</p>	Helena

<p>Se for isso que nos façam ter que fazer que é aquela reunião, nós substituímos, portanto, as horas de substituição que os professores têm de estar na sala de professores à espera de substituir o outro professor substituímos por horas de conselho de ano e essas reuniões têm um papel fundamental. É assim, eu automaticamente sei o que é que se está a passar com os alunos daquela turma no momento, não é no final do período ou ao meio do período quando as coisas já foram resolvidas pelo diretor de turma e eu andei a dar aulas e não soube de nada e a criança foi... Estava com um problema, estava com uma situação e eu não sabendo de nada continuei como se as coisas não existissem. Isso faz-nos ter uma realidade bastante rápida, uma noção da realidade rápida, que nos permite mudar, diversificar, fazer diferente. Isso tem uma vantagem muito grande.</p>	Helena
<p>Nós hoje temos aqui a questão de que não temos aulas de substituição, as aulas são todas dadas através de trocas, isso exige muito de nós em termos de coiso... É assim, eu quando falto, não é, vou fazer trocas, não coloco o artigo, não coloco atestado médico e faço trocas para coiso...</p>	Helena
<p>Portanto, ele tem cem aulas de português é cem aulas de português que vai ter, se tem setenta aulas de ciências é setenta aulas de ciências que vai ter e isso faz com que a gente saiba...</p>	Helena
<p>Por exemplo, a nível do conselho fazemos de vez em quando uns testes, juntarmos os professores do nono ano de ciências e fazerem o teste igual e compararmos, vemos como eles são a nível de conselho, não é, e será que... Isso era importante, ao fim e ao cabo é aqui tudo na mesma zona, apesar de termos diferenças, termos a cidade e as escolas da periferia, mas era no sentido de percebermos como é que as coisas estão a funcionar, se realmente é assim ou não. Nós temos excelentes resultados a matemática, subimos imenso, não é, na língua portuguesa ainda não aconteceu isso, mas eu acho que a língua portuguesa tem muito a ver com o facto de haver ou não hábitos de leitura, e isto é tão simples quanto isso.</p>	Helena
<p>Ter a noção que estamos a trabalhar com este tipo de tecido social e público é que nos fez também crescer muito, porque o perceber com quem estamos a trabalhar é que faz com que depois consiga adotar metodologias, consiga adotar estratégias diferentes, ter a capacidade de poder inovar em algumas coisas porque se fez a reflexão, mas também ter a atenção que não se pode perder muito tempo na reflexão.</p>	Helena
<p>Nós temos que respeitar, o que diz a lei é que nós temos que respeitar o número de horas semanais, agora quantas é que cada disciplina tem, o que é que cada disciplina... O número da carga horária semanal é da responsabilidade... O que aconteceu foi que a maior parte das escolas o que é que fez?! Adotou a matriz que vinha do ministério, que era aquela que era a proposta.</p>	Helena
<p>Nós deixamos de ter a área de projeto e passamos a ter o projeto científico e ao perdemos o projeto científico eu acho que... Ao perdermos porque deixou de haver área de projeto e nós também tivemos que tirar o projeto científico que era ao fim e ao cabo aquilo que substituíamos a área de projeto. Nessa área nós trabalhávamos a competência de falar em público, de apresentar um trabalho, de fazer um projeto, de perceber como é que se faz um projeto, que projeto, que passos têm que fazer. Isso fazia com que os alunos tivessem uma perceção e adotassem uma certa postura presente a pesquisa, presente o trabalho de pesquisa, que resultava de uma série de competências que depois eram transferidas para as outras disciplinas. Isto forma medidas que foram muito importantes.</p>	Helena
<p>Eu acho que não tínhamos feito, ninguém nos disse, ninguém nos consegue dizer qual é que o melhor, mas é assim sessenta minutos da aula eu acho... Eu noto muita diferença, noto, muito grande mesmo e noto porque aqueles dez minutos, cinco/dez minutos que se perdem eles sentarem-se, escreverem, até estarem com atenção são esbatidos pelo facto de termos mais esses quinze minutos dos quarenta e cinco. Os noventa o que eu notava era que eles chegavam a meio da meia hora e acabou, tinham acabado e nada os fazia voltar à aula. Isso faz com que eles tenham mais concentração nas aulas, estejam mais tempos concentrados, não mais tempo do que os outros, mas o tempo que estão rende mais...</p>	Helena

<p>Como eu disse há bocado parece que o ministério andava a copiar-nos, porque o que acontecia era o seguinte nós implementamos o contrato de autonomia com uma série de pressupostos que achávamos que era o que estava correto, ninguém nos sabia dizer se era correto ou não. E o que acontece foi, por exemplo, nós já temos desde o início do contrato de autonomia mais horas de português e de matemática. Isto é, consideramos e assumimos que eram as disciplinas estruturais, eram as disciplinas que se eles tivessem as competências bem desenvolvidas todas as outras iriam ser mais fáceis de atingir. Mais tarde o ministério vem implementar o mesmo que nós. Portanto, meter mais horas de português e matemática. Há uma série de situações que nós já tínhamos adotado e que vem ser reforçado pelas próprias medidas ministeriais.</p>	Helena
<p>Com o aparecimento daqueles projetos, o projeto Fénix, a turma mais e mais sucesso, o que nós tivemos e que fizemos é ao fim e ao cabo nós já tínhamos algumas dessas medidas, o que fizemos foi adaptar e adaptamo-las às nossas necessidades, não fizemos as medidas que o ministério tinha proposto na sua integralidade, mas há aqui claramente duas coisas que são importantes é o número de horas de português e matemática, as assessorias que foram criadas em 50% da carga letiva em alguns casos, noutros não é possível, e que fazem com que os alunos automaticamente aquela dúvida que tenham seja tirada. Há</p>	Helena
<p>Há determinadas coisas que poderão continuar, outras dificilmente, muito dificilmente porque é assim em termos de gestão nós precisamos de ter os recursos.</p>	Helena
<p>E pronto, depois em termos de perspetivas de futuro se tivermos que voltar os moldes antigos eu acho que é dar tiro nas pernas e não sei... Iria ser muito complicado gerir uma certa desmotivação e um certo descontentamento de toda a gente. Isso seria... Acho que nem é pensável, ninguém pensa, acho que toda a gente pensa que vamos continuar a trabalhar nos mesmos moldes.</p>	Helena
<p>Vamos ver se para a frente vamos continuar a ter, isso vai depender de muita coisa, dos moldes do próximo contrato de autonomia, se vai haver contrato de autonomia, porque ainda não se sabe de nada. Mas eu acho que vai, eu acho que não se vai...</p>	Helena
<p>Muito, porque ao fim e ao cabo íamos entrar numa daquela não presta eles cortaram, então se não presta e eles cortaram, então não vale a pena continuar, não é?!</p>	Helena
<p>Eu só vejo vantagens aqui nesta escola, porque nas outras escolas com autonomia eu não sei exatamente como é que funciona. Aqui só vejo vantagens. O facto de as aulas serem de sessenta minutos, acho que é... Sinceramente, acho que é o tempo ideal para uma aula. Quarenta e cinco minutos e ainda mais no meu caso que sou professor de informática, até os miúdos ligarem os computadores e depois desligarem já estava quase os quarenta e cinco minutos passados. Noventa minutos acho que é tempo de mais para o fim os miúdos já estão...</p>	Helena
<p>Pronto, acho que isso também é uma vantagem do contrato de autonomia ou do nosso contrato de autonomia, porque noutras escolas isso pode não acontecer. E mesmo o facto de ser o mesmo professor a dar, salvo uma ou outra exceção... A dar a disciplina aquele ano, nunca há o caso de se poder dizer – “olha, aquele professor... O professor do 5ºA ensina melhor do que o professor do 5ºB ou o 5ºA tem melhores notas que o 5ºB por causa do professor” – não é que isso às vezes... Os miúdos dizem isso, mas os miúdos dizem tudo.</p>	Helena
<p>Pelo que falo com os meus colegas, pelo que ouço nas conversas até banais da hora de almoço ou dos intervalos, porque nós acabamos sempre por falar da escola mesmo quando estamos fora do trabalho. Acho que sim, acho que toda a gente... Acho que é positivo para toda a gente, de forma geral claro.</p>	Helena
<p>Acho que sim, até pelas pessoas que chegam cá de novo e que isto é novidade para elas. Acho que a meio do ano já estão integradas, já estão a gostar de trabalhar com as nossas regras.</p>	Helena
<p>Bom, acho que o contrato de autonomia na altura foi proposto às escolas ou a muitas escolas, que foram as pioneiras na autonomia e o Diretor gosta muito de desafios. Eu não estava cá, mas ele decidiu logo participar e pelo que sei empenharam-se, trabalharam mesmo a fundo para conseguirem o contrato de autonomia, que o contrato de autonomia fosse aprovado e entrar em autonomia.</p>	Helena
<p>Acho que as lideranças intermédias servem um bocadinho como elo de ligação entre a chefia e os restantes elementos. Acho que serve para que a informação circule de uma forma mais organizada...</p>	Helena

Estou a falar enquanto, por exemplo, coordenadores de diretores de turma. Eles, os diretores de turma, quando têm algum assunto para tratar, ainda que eu não tenha para o decidir e que normalmente até tenho, mas eles falam comigo, não vêm diretamente falar com o Diretor porque se calhar eu até sei o que é que deve ser feito ou...	Helena
E evitam de estar a falar com o diretor porque falam comigo. Pronto, assim como o Diretor se tem alguma coisa para comunicar aos diretores de turma fá-lo através de mim, não fala com cada um em particular porque, pronto...	Helena
Mas não tenho tido grandes problemas porque a maioria dos diretores de turma, só dois é que não, já são diretores de turma há vários anos na escola, já todos sabem o que é que têm de fazer, salvo algumas exceções, quando há algumas situações que vão surgindo e aí eles têm de falar comigo ou há coisas que mudam... Legislação que muda, mas de resto já toda a gente sabe exatamente o que é que tem de fazer e quando tem que fazer e como tem de fazer, porque já há algum tempo... Porque nós quando escolhemos os diretores de turma não escolhemos assim – “ah, vai ser o João e a Maria” - até porque já conhecemos a maioria das pessoas, tirando um caso ou outro que chegam de novo, mas a maior parte do pessoal docente já está nesta escola...	Helena
Os diretores de turma são escolhido já tendo em conta esses perfis, há um caso ou outro que são professores novos, mas daí eles já todos saberem o que têm de fazer, como é que as coisas funcionam, já está tudo bem delineado, as tarefas que cada um tem que fazer, já está tudo muito bem estruturado. Posso dizer que muito bem.	Helena
Às vezes já me é difícil, já me é difícil falar porque já estou habituado a isto, que já me é difícil lembrar-me de como é que nas outras escolas. O facto de termos todas as semanas... Temos... Se calhar os meus colegas já lhe disseram isto, todas as semanas temos reuniões de conselho de ano, porque nós aqui não temos conselho de turma, temos conselho de ano.	Helena
Os nossos critérios de progressão e de retenção são diferentes das outras escolas, aqui um aluno que tenha negativa a matemática e outra disciplina não transita ou a português e outra disciplina não transita. Acho que isso faz com que pelo menos muitos deles se esforcem mais um bocadinho porque sabem que os critérios de progressão e de retenção são diferentes.	Helena
Nós temos as disciplinas aqui, por exemplo a minha, informática ou as disciplinas de arte ou educação física que os alunos começam a ter logo essas disciplinas no pré-escolar ou no 1º ciclo e são os professores daqui que vão, em par pedagógico com o educador do 1º ciclo ou com o professor titular de turma no... Com o educador no pré-escolar ou com o professor titular no 1º ciclo, somos nós que vamos lá dar as aulas e começamos logo a fazer essa articulação desde pré-escolar e 1º ciclo até aqui. Por exemplo, este ano eu não tenho 1º ciclo, o ano passado tinha, mas este ano tenho sextos anos e com o colega que tem quintos se calhar nós notamos aqui que o aluno no quinto ano não domina muito bem isto que já devia ter aprendido no quarto ano, e então se calhar falamos com o professor que dá o quarto ano – “olha, aprofunda mais isto que eles chegam aqui sem dominar muito bem este conteúdo. Aprofunda mais isso para que...” – pronto, acho que...	Helena
O professor que dá português ao 5ºA é o mesmo professor para o 5ºB ou 5ºC ou 5ºD. e então, todas as semanas temos reuniões para falarmos dos problemas que vão surgindo e para os tentar resolver, para tentar arranjar soluções para eles. Isso evita uma série de problemas, evita que tenhamos reuniões intercalares como...	Helena
E fica registado – “olha, agora neste conteúdo o português vai articular com história, neste conteúdo...” – a esse cuidado de termos... De fazermos o acompanhamento da articulação curricular entre as várias disciplinas.	Helena
E o facto de nós termos um documento, um documento que foi elaborado, demorou muito tempo a elaborar, um documento enorme com todas as articulações que podem ser feitas entre as disciplinas todas. Reunimo-nos todos, um ou dois professores, de cada disciplina e analisamos os conteúdos todos e vimos onde é que podíamos articular uns com os outros e foi elaborado um documento de articulação curricular com todos os conteúdos e articulações possíveis entre cada disciplina.	Helena

Existe uma, nós chamamos, comissão de articulação curricular, que era a responsável ou que foi a grande responsável, embora tenha sido um conjunto enorme de professores a fazê-lo, mas mais uma vez tinha que haver uma chefia para essa condição e eles foram... Essas pessoas que faziam parte dessa comissão foram realmente os que tiveram mais trabalho porque depois tinham que pegar em tudo o que era decidido nas reuniões que estávamos todos e compilar tudo.	Helena
Mas sim, existe um acompanhamento disso, é como nas reuniões de conselho de ano vai ser... Vai ficando registado que o professor de português, porque já sabemos porque já temos esse documento, mas o professor de português vai dar um conteúdo que a professora de história que também está a dar...	Helena
Existem inúmeros elementos de avaliação e parâmetros de avaliação, mas daí que o professora de português e a professora de história, neste caso, até se solicitarem, sei lá, imagine, uma tarefa conjunta, uma vez que estão a dar aquele determinado conteúdo que é comum às duas disciplinas, aí avaliarão as duas... Os dois professores avaliarão a... Serão os dois professores a fazer a avaliação desse projeto ou desse trabalho da parte dos alunos, mas se não houver o desenvolvimento de um trabalho, tudo bem. A história e a português estão a dar a mesma matéria, e o professor de português até disse - "olha, vocês já falaram disto em história e lembram-se?" - mas se não houver um projeto comum, um projeto desenvolvido pelos alunos creio que cada um fará a sua avaliação, a avaliação da disciplina. Quando existirem projetos em comum aí sim farão os dois a avaliação desse projeto ou desse trabalho desenvolvido.	Helena
Acho que os alunos, como aquilo que estava a referir, adquirem aqui algumas aprendizagens que noutras escolas não adquiriram, acho que há muito bom ambiente entre funcionários, entre docentes, entre funcionários e docentes. Acho que há uma relação, eu falo por mim e pela maioria das pessoas que conheço... Conheço, que são mais próximas, porque conhecer eu conheço toda a gente...Eu ia dizer, em termos de números de alunos, aí até temos vindo a ter alguma diminuição no número de alunos, mas porque... Toda esta conjuntura...	Helena
É como lhe digo, eu até às vezes já me é difícil de falar de outras escolas ou do funcionamento de outras escolas porque isto para mim já tudo tão normal, as coisas que fazemos aqui e para mim e para a maioria das pessoas que estão aqui...	Helena
O professor pode aprofundar mais as coisas, pode ir com um bocadinho mais de calma, enquanto os conhecimentos não tiverem bem solidificados aqui o professor pode voltar a insistir mais um bocadinho. Noutras escolas se calhar isso não pode acontecer tanto. Aqui acontece e acho que isso é bom para eles, acho que os faz crescer interiormente, acho que sim.	Helena
Quando fazemos a avaliação dos resultados no final do ano nota-se que desde o contrato de autonomia, não vou dizer que os resultados são brilhantes, porque não o são, mas que há uma melhoria considerável antes e depois do contrato de autonomia. Nós temos e creio que um bocadinho mais que nas outras escolas, temos assessorias a várias disciplinas, a língua portuguesa, a matemática e a inglês, em que estão em várias aulas estão dois professores... Estão dois professores dentro da sala, enquanto um professor é mesmo da turma e o outro está lá enquanto assessor, enquanto está a dar assessoria para acompanhar os alunos que têm mais dificuldades ou não só ou aqueles que são muito bons alunos, que são alunos de quatro e que se acham que conseguem chegar ao cinco, por exemplo.	Helena
Eles têm inúmero projetos eco escolas, fontes eletrões, onde eles todos se envolvem e isso acaba por ser uma mais-valia para eles, não se calhar em termos de resultados, mas se calhar não contribui tão diretamente esses projetos onde esses alunos se envolvem não contribui muito diretamente para os resultados escolares, mas acabou por contribuir.	Helena
O facto até deles terem disciplinas que não existem noutras escolas logo aí também acho que isso contribui para... É uma mais-valia para os alunos, eles... Estou a pensar a disciplina de arte, que eles têm no 3º ciclo. Têm a disciplina por módulos, têm teatro, dança, escultura, pintura, uma série de...	Helena
Acho que isso é uma mais-valia para eles e acabam por adquirir competências, adquirir conhecimentos, que se tivessem noutra escola dita "normal" não a teriam...	Helena

<p>Aprendem mais, supostamente aprendem mais. Nós aqui temos além daquelas disciplinas novas, eles têm mais tempo de matemática, têm mais tempo de português, que são as disciplinas basilares. Eles já tinham o ano passado que em todas as escolas saíram orientações para os alunos terem mais um bocadinho de matemática, eles aqui já tinham e quando saiu essa orientação passaram a ter mais aqui. Eles aqui têm matemática todos os dias e têm português todos os dias. Têm cinco horas de matemática, por semana, têm cinco horas de português. Achou-se que são disciplinas...</p>	Helena
<p>Se calhar um treino diário é importante para que se calhar eles obtenham melhores resultados e até ao ano passado eles tinham quatro horas por semana. A partir deste ano até por causa dessa reestruturação que houve a nível nacional têm cinco horas por semana, acho que isso é uma mais-valia para eles. Eles até podem... Alguns deles até podem não gostar muito de ter todos os dias matemática e todos os dias português, mas se calhar quando chegarem ao fim do nono ano vão ter mais... Se calhar ter os conhecimentos mais aprofundados do que noutra escola, porque aqui têm mais tempo para desenvolver as coisas.</p>	Helena
<p>Eu nunca estive mais de um ano noutras escolas a não ser como aqui que já estou aqui há seis anos, há seis anos e tal... Noutras escolas estava um ano letivo e depois saía, ainda que comesse a desenvolver algum projeto ou algum trabalho ao longo desse período que lá estava no final do ano letivo ia-me embora e... Aqui é diferente, como já sou efetivo, como sou do quadro há uma continuidade, eu posso começar uma coisa este ano, que para o ano sei que vou continuar e que fui eu que comecei.</p>	Helena
<p>Nas outras escolas isso não dava tanto para fazer, um ano letivo às vezes é demasiado curto para se pôr em prática certos e determinados projetos. No entanto, nesta escola e é por isso que estou aqui e não concorri no último concurso e continuei cá, acho que as coisas são levadas... Não estou a dizer que nas outras escolas não são levadas a sério...</p>	Helena
<p>Eu sinto aqui, não só a direção, mas a maioria dos meus colegas entregam-se mais aos projetos que se envolvem do que noutras escolas, sinto isso aqui. Também já não estou há muito tempo noutras escolas, mas quando estava... O que eu sinto é isso, que aqui as pessoas se entregam mais aos projetos em que se envolvem.</p>	Helena
<p>O facto de nós podermos fazer troca de serviços... Se eu preciso faltar por algum motivo falo com um colega e ele dá as minhas aulas e eu depois darei as aulas dele outro dia ou se falar com um colega de informática ele dá as minhas aulas e, ponto, ficamos assim. Ficamos assim, ele dá agora e eu dou outro dia. Acho que isso é importante na existência do rigor e para tentar se calhar motivar os alunos.</p>	Helena
<p>Também quando eu estive noutras escolas também não se trabalhava tanto com isso, mas ainda assim aqui há alguns anos não se trabalhava tanto com o moodle e já os documentos estavam disponíveis porque o coordenador dos diretores de turma fazia chegar a todos os diretores de turma, pronto, noto que há em relação às escolas que eu estive e na altura que aqui há mais essa...</p>	Helena
<p>No 1º ciclo eles chegam ao quarto ano já a fazer coisinhas boazinhas, quer dizer para... Se calhar noutras escolas, noutros agrupamentos onde não haja autonomia deles. Tudo bem têm o Magalhães ou tinham, mas de qualquer forma era o professor do 1º ciclo só que se calhar dizia para levar o Magalhães, mas muitas vezes nem levavam. Aqui não, aqui vai um professor de informática lá dar aulas, isso acho que é uma mais-valia para os alunos, sem dúvida.</p>	Helena
<p>Funciona também, aí não como assessoria, mas temos turmas divididas por turnos e disciplinas que noutras escolas não existem, por exemplo, inglês do 2º ciclo com ciências, do 2º ciclo, quinto e sexto ano, isto para que... Para já porque inglês é uma disciplina que eles têm muitas dificuldades e depois ciência nas aulas práticas que fazem experiências se tiverem a turma toda não é tão fácil como assim, então temos a turma dividida por turnos, o que também faz logo certamente que os resultados sejam melhores do que se este tipo de apoio não existisse.</p>	Helena
<p>Eu noto que aqui temos se calhar, nós temos aqui... Enquanto os diretores de turma há um conjunto de documentos uniformizados que são iguais para toda a gente... Para toda a gente, para os diretores de turma... Um conjunto de documentos até considerável e que nas outras escolas tenho ideia de não existir ou se calhar existiam, mas não estavam disponíveis para todos os diretores de turma da forma como estão aqui, que estão no moodle ou que todos os diretores de turma têm porque lhes foi enviado.</p>	Helena

E têm por causa do contrato de autonomia, porque se não fosse o contrato de autonomia nós não tínhamos essa disciplina, a disciplina de arte por exemplo ou a disciplina de informática que é desde o primeiro ano do 1º ciclo até ao nono ano.	Helena
E acho que ia ser até mau para os alunos, ia ser prejudicial para os alunos, sem dúvida.	Helena
À partida nós pensamos que sim, até porque as indicações que temos é que o ministério quer dar mais autonomia às escolas ou quer colocar mais escolas com autonomia. Pronto, no entanto 100% de certeza não temos, mas acho que toda a gente ia gostar de continuar, até porque se agora... Se para o ano nos disserem – “olha, não há autonomia, as coisas agora vão funcionar todas com...” – acho que ia ser muito mau para toda a gente.	Helena
Nós participamos com o nosso projecto de auto-avaliação e fomos um das escolas seleccionadas. Primeiro tivemos uma avaliação externa, também fomos escola piloto no âmbito da avaliação externa e depois mais tarde...	Helena
Na altura, como sabe, nós fomos uma das escolas que celebramos um contrato de autonomia. Na base deste contrato de autonomia esteve o nosso projecto de auto-avaliação. Pronto, isto foi um concurso.	Helena
Portanto, o contrato de autonomia foi estabelecido entre a escola e o Ministério da Educação com a intervenção da Direcção Regional. Portanto, houve a assinatura... Na altura quem assinou o contrato de autonomia era o presidente do conselho executivo, que era o antigo Diretor... Foi assinado também pelo Sr. Director Regional da altura, a Sr.ª Ministra da Educação e pelo elemento... O presidente da assembleia-geral de escola. Pronto, são estes os elementos que assinaram o contrato de autonomia.	Helena
Aqui estabelece-se... Houve o estabelecimento de... Portanto... De compromissos. Portanto, a escola comprometeu-se a seguir determinadas situações ou a chegar a determinados resultados...	Helena
Portanto, tínhamos que também levar a um maior empenho e participação a nível pedagógico das nossas lideranças intermédias. Em compensação o Ministério da Educação cedeu-nos um crédito de escola de 46 tempos lectivos. Esses 46 tempos lectivos podiam ser utilizados com essas lideranças intermédias. Portanto, os coordenadores teriam menos turmas, horas de redução para um acompanhamento de todo o processo de ensino-aprendizagem, o acompanhamento dos docentes. O mesmo acontece com os coordenadores dos directores de turma, que nós temos...	Helena
Obviamente e para além disso... nós tínhamos que dinamizar a intervenção dos pais na escola, tínhamos que também...	Helena
E o Ministério da Educação comprometeu-se a apoiar a escola para que a escola conseguisse atingir esses objectivos. De um modo geral posso lhe dizer que, de acordo com o nosso contrato de autonomia, a escola comprometeu-se a reduzir em 50% o abandono escolar e comprometeu-se... Portanto, o abandono escolar em 50% e em reduzir a taxa média de insucesso ...em reduzir em 15% nos três anos...	Helena
Contribui e muito, primeiro que o contrato de autonomia disciplinou-nos no sentido de termos metas, que é fundamental nas escolas e no ensino existirem metas. Portanto, nós todos os anos temos as nossas metas, todos os anos.	Helena
O contrato de autonomia este ano foi ouro sobre azul, não sei se é assim que se costuma dizer. E eu vou lhe dizer porquê. Porque este ano todas as escolas tinham de crédito, ou seja só podia atribuir para cargos 10 horas semanais e nós tínhamos 56. As 10 horas semanais... Por isso é que eu digo, este ano o nosso contrato valeu ouro, porque nós tínhamos as 10 horas, como toda a gente, e tínhamos mais as 46 do contrato de autonomia. Portanto, este ano foi-me possível atribui crédito ao horário não só às lideranças intermédias como também ao desenvolvimento de projectos ao nível disciplinar, que é aquilo que nós estamos a apostar muito, já do ano passado e este ano mais.	Helena
E portanto, o que nós conseguimos fazer depois do contrato de autonomia era aquilo que pensávamos em relação ao desenvolvimento pedagógico por disciplina, à intervenção muito directa dos coordenadores... Conseguimos fazer isso depois do contrato de autonomia, que eles passaram a ter tempo para o fazer e isso para nós foi muito bom, porque entretanto era ao fim e ao cabo era...	Helena
Bom, para já este contrato de autonomia foi extremamente discutido pela escola toda e portanto se ele aparece assim... redução de 50% disto e não sei quê, foi ao fim e ao cabo contratualizado a nível de todos os docentes.	Helena

Portanto, quando as pessoas se comprometem todas elas... Portanto, isto não foi imposto de cima para baixo, foi uma decisão de escola, e como é uma decisão de escola agora há que atingir estes objectivos e estas finalidades. Portanto, toda a escola nesse aspecto reagiu bem.	Helena
Passamos a actuar e diminuímos... em relação às aprendizagens, nós passamos a ter... Passamos a ter um conselho pedagógico a intervir mais em todo o processo, passamos a ter os nossos coordenadores a acompanhar mais, porque tinham horas para isso... E a acompanhar mais todo esse processo, e fazíamos... E discussões pontuais.	Helena
Claro que agora com esta nova organização da gestão escolar, em que está tudo ao fim e ao cabo... É unipessoal, portanto é uma gestão unipessoal centrada no director, e que o director tem a sua equipa, cada vez mais para que isto funcione é necessária a intervenção cada vez maior da... Das lideranças intermédias.	Helena
As lideranças intermédias, nomeadamente os coordenadores não tinham direito a redução, agora também já não têm, mas pronto... Depois passaram a ter direito a um redução da componente lectiva, portanto nós acabamos por ter por causa do contrato de autonomia, mas depois houve esta situação que já todas as escolas tinham, não é? Portanto, acabou por não ser nada único.	Helena
Principalmente nos primeiros anos depois do contrato de autonomia, nós tínhamos processos de assistência quer a nível dos directores de turma quer mesmo aqui a nível do órgão de gestão em relação às anulações. Portanto, os alunos que pediam para anular eram chamados - "Mas vais anular porquê? E não sei quê..."... Portanto, os directores de turma desempenharam um papel extraordinário, porque não se desce 50% de abandono escolar, sendo que os últimos anos têm sido mais completos em relação aos outros... E portanto, tiveram um papel extraordinário em cada uma das situações. Claro que depois uma das coisas que nós fazíamos... Aqueles alunos que iam anular, nós tínhamos uma espécie de inquérito, sempre fizemos isso a partir... Eles tinham que saber... Nós tínhamos que saber a razão que os estava a levar a anular, e portanto eles anulavam e escreviam lá "vou anular..."	Helena
Eram eles que estavam no terreno, eram eles que tinham que responder perante os colegas e perante também o órgão de gestão, e portanto o acompanhamento era deles, porque são professores ligados à disciplina e portanto é natural.	Helena
Em termos de resultados posso lhe dizer o que é que aconteceu. Bom, nós fizemos avaliações intermédias e a avaliação final do contrato de autonomia e atingimos praticamente as taxas que nos propusemos em relação ao abandono escolar e ao sucesso. Portanto, posso lhe dizer que de acordo com as metas esperadas no termo da vigência do contrato de autonomia a taxa de abandono... Teríamos de atingir os 7.22%, nós chegamos aos 7.47%, mas quando começamos estávamos com uma taxa de 14.44 de abandono escolar. Portanto, reduzimos quase para metade de acordo com o que nos tínhamos comprometido.	Helena
Em relação à taxa de sucesso atingimos praticamente a taxa de sucesso. Portanto, nos três anos de vigência tínhamos que atingir 88.43% da taxa de sucesso... Já sabe que isto os dados estatísticos muitas vezes não são iguais... Consoante as fontes... Consoante os critérios...	Helena
de acordo com o MISI nós atingimos uma taxa de sucesso de 83.65%, mas tivemos um relatório de indicadores de gestão do GEP e do MISI e de acordo com esse relatório... Nós em 2009... penso eu que era 2009, atingimos uma taxa de sucesso de 88.43, ou seja é uma situação... Desculpe... Uma taxa de sucesso de 88.20%, não foi 43.	Helena
Ou seja, atingimos praticamente as metas que nos propusemos quer no abandono escolar quer a nível taxa de sucesso.	Helena
O facto de nós podermos tido crédito para dar aos colegas para se dedicarem... É porque para tudo isto também é necessário ter tempo, ter tempo, acompanhar os professores, no terreno ver o que é que está a resultar e o que é que não está a resultar, porque isto é assim, se não está a resultar temos de mudar, e nós sempre tivemos um bocado esse hábito. Muitas vezes não resulta, portanto como é óbvio, determinado método, determinada situação não resulta e nós temos que mudar.	Helena
Nesse aspecto o contrato de autonomia foi ótimo, porque permitiu que nós tivéssemos efectivamente pessoas que debruçassem sobre essa situação. E os nossos resultados... Também temos aqui os resultados, eu posso lhe dar... Os nossos resultados face a essa caracterização da nossa população discente são resultados que eu considero muito razoáveis.	Helena

O valor acrescentado é espera-se que a escola consiga chegar a um determinado nível e a escola ultrapassou esse nível. Claro que o valor acrescentado tem a ver com o contexto sócio-económico e tem a ver obviamente com o capital cultural dos nossos alunos, e nós... Portanto, cada escola tem de trabalhar para os seus alunos. Obviamente que, nós trabalhamos para os nossos alunos, conhecemos, sabemos aquilo que temos e sabemos aquilo...	Helena
Portanto, em termos de licenciados e grau académico superior à licenciatura é uma percentagem muito pequena, pronto. E portanto, lá está o tal valor...	Helena
Lá está o tal valor acrescentado, porque nós temos de trabalhar para os alunos que temos, temos de trabalhar efectivamente para as características e...	Helena
Neste momento todas as reuniões têm hora de princípio e hora do fim, eu própria quando vou para uma reunião, levo a reunião muito bem preparadinha, porque se tenho duas horas para a reunião é só para estar duas horas, mas estou a tentar ainda que as lideranças intermédias façam o mesmo que eu, e eu estou a tentar e estou a conseguir.	Helena
Pronto, e isso eu própria estou a auto-organizar em relação ao tempo e estou cada vez mais a registar aquilo que tenho de fazer num dia, noutro dia, noutro dia...	Helena
Há directores a partir de 2009 e estava tudo muito ligado ao presidente: "como é que eu faço isto? Como é que eu resolvo isto? Como é que...", pronto... E isso tem a pouco e pouco tem... Que tem que terminar, portanto... Ou seja, o que tem sido... E nós tentamos fazer isto...	Helena
Isso vai começar nas reuniões, as reuniões têm que ser muito ricas, tem que se ir só para aquilo que se pretende com a reunião e o que eu estou a tentar é que eu estou a dirigir uma reunião, a reunião vai preparada, mas os outros colegas também têm que levar a reunião preparada e auscultar as bases, etc., etc. Isto também pressupõe que da minha parte haja uma... A liderança tem a ver com a gestão, da minha parte tem que haver uma gestão que é eu tenho que programar conselhos pedagógicos, tenho de programar a longo prazo.	Helena
Sabe que agora o director tem dois desafios, o desafio de gerir e o desafio de ser líder, e cada vez mais, não é?! Enquanto, nós antes do 75 digamos que era... A tónica era mais na gestão e menos na liderança, isto é a minha opinião... Eu penso que agora é o contrário...	Helena
Portanto, eu penso que é precisamente o contrário, a tónica é mais na liderança. Por isso é que... tem que haver grande descentralização, tem de haver delegação de competências e tem que haver, cada vez mais, autonomia das lideranças intermédias, dos coordenadores directores de turma, dos coordenadores de departamento, dos subcoordenadores de departamento, porque efectivamente o director tem de ser mais líder... Menos gestor.	Helena
Neste momento, ao director o grande desafio é ser um líder, a liderança é fundamental. E, por isso... Mas para ser líder é preciso arranjar estruturas, e eu neste momento desde...	Helena
E tem sido, em primeiro lugar foi um trabalho de delegação de competências e é um trabalho de levar as lideranças intermédias a decidir e isto é o que tem sido. Portanto, criarem autonomia, mas para mim o terem autonomia é terem responsabilização e decidirem. Para quê?! Para que eu consiga também desenvolver este lado da liderança, quer dizer que eu ainda estou a desenvolver e ainda está numa fase muito embrionária, porque eu tenho que ouvir pais, eu tenho...	Helena
Ainda estamos numa fase que temos que a aprender, nós temos que aprender a ser líderes. Apesar de eu descentralizar, de delegar, de não sei quê... Mas provavelmente ainda há coisas... Por exemplo, há uma coisa que eu estou a tentar implementar na escola e as coisas têm resultado...	Helena
Claro que, estou na gestão desde 94 e portanto em termos de experiência e no terreno já aprendi muita coisa, mas a minha formação inicial e toda a minha formação é de ser professora. Portanto, é mais fácil para mim gerir do que ser líder. Eu neste momento também estou a aprender a ser líder... Porque as lideranças pressupõe... O ser líder de uma escola pressupõe à partida... Pressupõe à partida uma nova forma de contactar... Uma nova de contactar, de saber ouvir, o saber falar com as pessoas, o... Portanto, o disponibilizar muito tempo, por isso é que eu digo, a gente para disponibilizar muito tempo para ouvir e para...	Helena
Ou seja, eu tenho de sair da minha cadeira, eu tenho de contactar, tenho que ouvir, tenho que actuar, mas também tenho que ter... Tenho que conhecer o meio, tenho que contactar com outras escolas, tenho que reunir com outros colegas, pronto... É fundamental e eu tenho consciência disso, que nesta altura as lideranças são fundamentais a nível da gestão e organização de uma escola.	Helena

E é esta última fase de decidir que tem sido um bocado mais complicado, porque é um problema cultural das escolas, estavam habituados a que quem decidia era sempre o presidente do órgão de gestão e...	Helena
Leva-me, muitas vezes, para dar respostas, e mesmo assim as pessoas dizem "tu não ouves, deves ouvir mais", e eu penso o dia tem vinte e quatro horas e não sei quanto... Bom, mas não digo, mas não digo... Mas muitas vezes levam o facto de... Eu sei que tenho muitas reuniões, tenho de estar presente... Lá está a tal coisa, não é?! Leva-me a que seja um trabalho quase todos os dias até à uma da manhã.	Helena
Tem que ter, tem que delegar, tem que pôr para outro lado... Faz parte de uma coisa que eu agora estou a aprender que é precisamente sair...	Helena
Em primeiro lugar, tínhamos a situação de alterar, e ainda estamos a trabalhar nesse sentido... As nossas lideranças intermédias e cada vez mais nas escolas, as lideranças intermédias têm o papel fundamental, porque são eles que estão directamente ligados aos professores, àquela disciplina, e portanto todo o sucesso a nível dessa disciplina... Ou seja, eles são factor primordial ou determinante também para esse sucesso, quer seja no acompanhamento dos professores, etc.	Helena
Pronto, quer seja no acompanhamento dos professores, quer seja na dinamização de métodos de ensino, etc. Portanto, são ao fim e ao cabo os grandes motores de arranque de todo o processo de ensino naquela disciplina.	Helena
Começamos a fazer com o contrato de autonomia, que era dar autonomia às lideranças intermédias, porque o podíamos fazer, mas tem sido um processo muito gradual. Eu acho que é um bocado, porque repare, quem tem autonomia tem de ter poder de decisão e o que é mais difícil é o poder de decisão.	Helena
Mas há um problema que é assim, quando existem problemas na escola a uma situação que é sempre que possível auscultar as pessoas. Portanto, a resolução de problemas deve ser sempre uma resolução o mais democrata possível, mas sabe que a democracia tem um problema é que pode tornar os processos muito demorosos, e eu tenho consciência disto, perfeita consciência disto. E portanto, tudo para mim tem de ser resolvido nos timings adequados.	Helena
Nós temos que fazer uma aprendizagem, há determinadas coisas que realmente eu estou, e estou também a tentar que, a pouco e pouco... A incutir nas lideranças intermédias isto... "Como é?! Reúnem quê? Uma vez por mês. Sim, senhora. É que dois blocos de noventa minutos, ou em duas horas, ou em hora e meia ou não sei quê...", tudo planeadinho, tudo prepararinho, "é sobre o quê? Critérios de avaliação", ou outra coisa qualquer "sim, senhora". E informar os outros do que é que se vai falar concretamente e deixar margem de dias para as pessoas também se prepararem para a reunião.	Helena
Bom, a gestão articulada do currículo é algo de muito complexo... O que é que eu lhe digo?! Teoricamente, o que é que... Ah... Bom, para já se existe gestão articulada do currículo entre 3º ciclo e o ensino secundário? Não, pronto.	Helena
Agora a nível interno, nós procuramos articular o currículo, nomeadamente com disciplinas afins. Esse foi sempre uma das nossas grandes preocupações, agora se atingimos esse objectivo?! Ainda é difícil. Ou seja, como é que nós articulamos o currículo?!	Helena
Outra forma, fazemos também articulação a nível de determinadas actividades que nós fazemos a nível de enriquecimento e complemento do currículo. Aí sim, articulamos. Articulamos também, por exemplo, actividades como visitas de estudo, articulamos também o currículo... E aí também com... Nós temos, não sei se são poucas... Nós como escola secundária temos o nosso projecto curricular de escola e temos um projecto curricular de turma, pronto.	Helena
Ou seja, nós procuramos articular... Articulação curricular a nível dos departamentos curriculares, e depois que isso possa descer para as turmas, e aí nas turmas pode aparecer projectos de articulação do currículo... A nível de... Pronto, é isso. A nível do plano curricular de turma podem depois aparecer projectos de articulação do currículo.	Helena
Se se ensina, os alunos têm que aprender. Pronto. Portanto, o ensino tem que estar de acordo com essa aprendizagem. Eu volto a tocar na tónica "para aprender é necessário aprender a aprender", é necessário saber como é que se aprende. São essas coisas tão básicas... Utilizar um dicionário da língua portuguesa, são essas coisas tão básicas que eles têm que aprender, e nós aqui fazemos... Pronto, procuramos isso. Coisas muito básicas... Sei lá, olha, pronto "vejam lá..."... Tirar apontamentos, coisas simples. Porque vivemos sempre com isso, e nós aprendemos naturalmente sem ninguém nos dizer, mas eles não.	Helena

Portanto, temos o acompanhamento e supervisão da prática através destes mecanismos, e depois da parte da direcção nós temos um mecanismo de fazer pontos de situação, quer a nível pedagógico, quer a nível...	Helena
Ou seja, as lideranças intermédias, como a nível do conselho pedagógico têm que efectivamente falar do que está a acontecer, portanto, eles têm que também fazer o acompanhamento. Ou seja, há uma supervisão devidamente estruturada e organizada, está a ver?! Pronto.	Helena
Eu penso que sim, eu penso que sim. E também o que procuramos muito é o articulado entre o ensinado e o aprendido, isso é fundamental para nós, é fundamental para nós.	Helena
Portanto, o professor tem que arranjar mecanismos para perceber o que é que eles aprenderam, o que é que eles não aprenderam, o que é que tem que mudar, e no meio disto tudo os alunos também consciencializarem-se que de acordo com aquilo que trabalharam, com todo o seu processo, com os seus resultados que classificação é que...	Helena
Nós fazemos... Portanto, fazemos muitas monitorizações. Eu já lhe disse que o nosso conceito de monitorização pode não ser... Porque nós conseguimos saber coisas através de uma entrevista, não precisamos de ter uma coisa muito estruturada. A nível disciplinar nós temos já... Repara... A nível disciplinar, uma das coisas que nós tentamos implementar, e que já estamos a conseguir, há muito tempo é a auto-avaliação dos alunos.	Helena
ronto, e este processo de auto-avaliação ao fim e ao cabo está directamente relacionado com a monitorização que se faz dos processos e dos resultados das aprendizagens, e nós já fazemos isso, mas há algum tempo atrás... Nós fazemos isso a nível de disciplina, portanto, não em todas, calma... Não em todas, mas já há.	Helena
Portanto, esse processo de monitorização que nós fazemos é uma monitorização de processos, de procedimentos e também de aprendizagens. Essas monitorizações de aprendizagens, nós chamamos a auto-avaliação dos alunos, e a auto-avaliação dos alunos significa os alunos consciencializarem-se e transmitirem ao professor aquilo que aprenderam, aquilo que não aprenderam, aquilo que...	Helena
Ou seja, a nossa monitorização é a nível de processo, procedimentos e a nível também das aprendizagens, e essa monitorização a nível das aprendizagens é feito com a tal auto-avaliação.	Helena
Portanto, a avaliação que eu faço é uma avaliação, neste momento, muito positiva, porque o contrato de autonomia... O contrato de autonomia permitiu-nos poder por em prática uma determinada filosofia de ensino que já estava sub... Que anterior já havia essa filosofia de ensino portanto, o contrato de autonomia permitiu-nos por essa filosofia em prática, digamos assim. E portanto, nesse aspecto considero que foi positivo, aquilo que nós cumprimos no contrato de autonomia...	Helena
A palavra mais correcta é legitimar aquilo que nós pensávamos e que não... Pensávamos que era útil fazer, mas não podia fazer, porque não tínhamos a base... Exactamente e veio nos dar a flexibilidade.	Helena
O contrato veio legitimar, como diz e muito bem, o que nós pensávamos que era correcto, algumas práticas que nós pensávamos que era correcto fazer, mas não podíamos porque não tínhamos efectivamente possibilidade para isso, veio legitimar essa situação.	Helena
Portanto, faz parte da nossa cultura de escola a avaliação interna e as monitorizações, mas há muito tempo. Isto para nós já é uma prática corrente, já é uma prática comum.	Helena
Criámos uma cultura própria de escola baseada nas monitorizações, baseada na auto-avaliação, baseada também na intervenção das lideranças intermédias, nomeadamente dos coordenadores, baseada muito na formação interna da escola, portanto dos nossos docentes.	Helena
É assim, nós já tínhamos... A sensação que eu tenho é que nós sempre tivemos... Desde 94 sempre tivemos alguma postura, digamos assim, inovadora. E essa postura inovadora, parte pelas monitorizações e parte pelas auto-avaliações sempre, e ao fim e ao cabo nós só temos uma auto-avaliação estruturada a partir de 2004, mas desde de 94 a 2004 nós fazíamos sempre as nossas... À nossa maneira, portanto sem nada muito estruturado, mas... Sem ser equipa digamos assim, mas já fazíamos.	Helena

<p>Isso foi feito por uma dinâmica interna e cultura de escola, não porque tivéssemos sempre patente ou tivéssemos... Não, isso não. Porque o contrato de autonomia não... Portanto, nós tínhamos que fazer as nossas avaliações intermédias, mas isso não. A grande preocupação, quer dizer o contrato de autonomia em termos de preocupação de dar resposta a... E que esteve sempre patente tinha a ver fundamentalmente com atingirmos a taxa do abandono escolar e do sucesso escolar. Em relação a isso não, não. Isto faz parte já da nossa dinâmica de escola.</p>	Helena
<p>Não existia anteriormente, mas isso não tem a ver com o contrato de autonomia. Repare numa coisa, tem e não tem, isto está tudo muito ligado. O nosso grande objectivo era atingir as metas do sucesso, mas não era um sucesso a qualquer preço, isso eu já lhe disse, que nós estamos muito atentos à qualidade do nosso sucesso.</p>	Helena
<p>É assim, o contrato de autonomia também nos abrigava... Mas nós também fazíamos isso sem pensar que o contrato de autonomia nos obrigava, todos os anos fazemos a nossa auto-avaliação portanto, também estava lá escrito que todos os anos tínhamos que fazer. Mas como nós já estávamos habituados a isso, não fazíamos auto-avaliação porque a tínhamos de a cumprir no contrato de autonomia, já faz parte da cultura de escola e portanto, nem estávamos preocupados.</p>	Helena
<p>A nossa cultura de escola é fazer cada vez melhor, pronto é assim. Fazemos assim, então vamos ver como é que fazemos ainda melhor e isto já saber como é que é, está tudo a mudar e o fazer melhor nunca chega a lado nenhum. Agora qual é o caminho?! O caminho é sempre o da excelência, como é óbvio. Portanto, é preciso melhor, melhor, melhor, melhor... Pronto. Portanto, porque isto sabe como é que é, as dinâmicas às vezes funcionam, às vezes não funcionam tão bem, outras vezes funcionam num ano e no ano seguinte já não funcionam tão bem, pronto.</p>	Helena
<p>Por isso é que eu digo, a nossa cultura de escola é baseada na auto-avaliação, nas monitorizações e fazer sempre melhor, melhor, melhor, melhor, mas nunca temos um... Não há fundo, nem há fim, nem há fim, pronto.</p>	Helena
<p>Faz parte da cultura de escola. Há coisas que não passe pela cabeça voltar atrás. Já está interiorizado, é mesmo assim, nem vamos, nem pouco mais ou menos, podemos adaptar. Porque isto depois é uma questão de... Há certas coisas que já estão, que fazem parte das rotinas e que não é assim tão complexo fazer.</p>	Helena
<p>Há uma coisa que nós fazemos... Todos os procedimentos, de um modo geral, nós estamos a procurar que estejam escritos, para saber sempre, podem ser alterados... Todos os anos podem ser alterado, mas é uma base de trabalho... Em que eu sei que, o que este faz o outro também faz, o outro também faz, pronto. A nível dos serviços administrativos, a nível de tudo... E nós, para além de termos aqueles documentos estruturantes como o projecto educativo, o regulamento interno, o plano anual de actividades... Temos... Está tudo aqui escrito.</p>	Helena
<p>...Mas isso não me compete a mim, porque há estatística... É analisar as estatísticas e os resultados... Isso não me compete a mim. Eu defendo a escola, mas os números é que dizem.</p>	Helena
<p>Eu acho que é a articulação de várias dinâmicas que parte mesmo até da dinâmica de organização da própria gestão e das lideranças, do tal modelo de gestão que me diz que, o meu modelo de gestão é um modelo ao fim ao cabo muito assente nas lideranças intermédias, um modelo que se procura uma descentralização, responsabilidades de decisões, de delegação de competências, etc.</p>	Helena
<p>Pois, eu disse-lhe que os resultados têm a ver com uma dinâmica de toda a situação. O contrato de autonomia... Foi com o contrato de autonomia que nós começamos a ter um bocado metas, o facto de termos criado a meta de 50% de diminuição de abandono escolar não sei quê... Obrigava-nos a todos os anos termos metas e nós hoje trabalhamos com metas, já há algum tempo todos os anos estabelecemos as nossas metas, que são estabelecidas de baixo para cima, os subdepartamentos indicam as metas, temos metas a nível geral, digamos assim, penso de sucesso...</p>	Helena

<p>Portanto, nós passamos a conhecer o que estava por detrás da anulação. Quer dizer que nos últimos anos o que está por detrás é questões financeiras, coisa que no princípio não existia, nomeadamente alunos do 12º ano dizem: "porque tenho de trabalhar, porque tenho de ajudar a minha família", coisa que antes não havia, não havia tanto... E agora, depois no fim já não nos aparece mais essas situações. Portanto, nós conhecemos o abandono, as raízes, o porquê e depois tivemos que actuar em conformidade com essa situação. Isto significa, por exemplo aqueles alunos que iam mudar de curso, nós depois aconselhávamos: "olha não... Desiste só das específicas, anula as específicas, porque para o ano tu vais ter as mesmas gerais...", por exemplo...</p>	Helena
<p>É que nós neste momento já estamos a estudar um bocado essa situação, nós controlamos isto a qualidade do nosso sucesso, isto é fundamental. Ou seja, saber efectivamente em que condições se transita e saber também se as aprendizagens adquiridas são estruturantes, que é o que eu digo. As aprendizagens quando são estruturantes permitem a transversalidade e permitem para além da transversalidade a verticalidade, permitem que eles as utilizem no ano seguinte. E isso é fundamental ou seja, neste momento para mim o que é fundamental é começar a estudar a qualidade do nosso sucesso.</p>	Helena
<p>Um aluno pode ter um a matemática e um sete a português, inscreve-se a matemática e fica com esta em atraso. Claro que a escola sempre teve muito preocupada com isto e sempre proporcionou aos alunos com disciplinas em atraso, o que nós chamamos, uma matrícula cumulativa.</p>	Helena
<p>Pretendo é os alunos tenham aulas, está a perceber?! E portanto, ou seja, quando há trocas, substituições entre os professores deles, e quando há trocas dentro do conselho de turma o professor não tem falta.</p>	Helena
<p>O professor de português vai fazer análises, então o professor de matemática não tem esta hora dá, e o professor de português conseguiu vai dar no horário do professor, está a ver?! Isto, nós chamamos trocas. Mas também há substituições de professores que são daquela disciplina, que vão por auto recreação deles, combinado por eles... Não ponha auto recreação também no... São organizados por eles... Pronto. Claro que vão à secretaria, tem de haver um controlo de faltas, preenchem o papel e diz "eu Francisco tal... Não vou estar.... A minha aula é as oito e meia, é dado por Manuel, que também é de História e não sei quê, pronto...", o que é que acontece o professor não tem falta, e isto parecendo que não...</p>	Helena
<p>Nós criamos um mecanismo interno também, mas isso está legislado, talvez um bocado adaptado à nossa realidade, mas isso está legislado... Nós temos um mecanismo interno, os professores praticamente faltam quando estão doentes ou pode acontecer imprevistos de manhã e uma coisa qualquer atrasarem-se ou não sei quê, porque de resto nós temos um mecanismo de trocas e temos um mecanismo de substituições...</p>	Helena
<p>A substituição oficial, uma bolsa de professores, que na altura efectivamente que há uma falta imprevista vão para a turma, mas temos outro tipo de substituição devidamente combinada, em que temos, muitas vezes, um colega... Imagine, um colega de português, na primeira aula vai fazer análises... Imagine uma situação destas... Está marcado para aquele dia, não pode... Isto acontece... Pode haver outro colega de português, isto até é bom... É bom porque, repare... Há outro colega de português, e é bom os alunos ouvirem pessoas diferentes, que vai dar aula deste colega. E este colega depois, quando for necessário, vai pagar aquela aula ao outro, está a ver?!</p>	Helena
<p>Portanto, a parte da direcção, por exemplo, nós temos uma descentralização para os coordenadores de departamento, nós temos os departamentos curriculares e dentro dos departamentos curriculares temos subdepartamentos curriculares, mas também há... Nosso, que faz parte da nossa cultura de escola e é uma forma de nós... Portanto, é uma forma de um acompanhamento mais directo dos professores e do desenvolvimento do currículo a nível de cada disciplina. Portanto, nós temos é... Temos estas lideranças intermédias...</p>	Helena
<p>Eu este ano, o ano passado um bocadinho, mas este ano mais, não só utilizei as horas do crédito do contrato para as tais lideranças intermédias poderem trabalhar junto dos docentes, como também para colegas desenvolverem projectos de natureza curricular. Isto é também uma tónica muito importante, ou seja é uma forma, está a ver?! É uma forma ao fim e ao cabo de motivar... De motivar, de contribuir, envolver... Contribuir para que haja um maior desenvolvimento, mas fizemos no sentido daqueles projectos que já estão no terreno de um modo geral... Estão no terreno, estão a ter resultados óptimos, continuem, façam ainda mais.</p>	Helena

Como é que trabalhamos?! Portanto, todos os procedimentos intermédios para chegarmos a esta situação, claro que houve como é óbvio...	Helena
O nosso objectivo é proporcionar métodos de ensino, isto parece muito teórico e é o que vem nos livros e realmente é, mas nós pomos na prática. Portanto, todos os métodos de ensino têm que proporcionar aprendizagens.	Helena
Não descuidamos a parte metodológica de cada disciplina. Porque muitas vezes... Isso durante muitos anos foi um bocado posto de lado. Portanto, o que interessava era que os alunos aprendessem os conteúdos científicos, daí que durante muitos anos e ainda acontece um pouco... As aulas expositivas tivessem em primeiro lugar e isso ainda acontece... Portanto, aqui era uma transmissão de conhecimentos, mas os pedagogos como sabe... As últimas teses têm a ver com tudo está centrado no aluno, o aluno é que tem de aprender. Então se o aluno tem de aprender, em primeiro lugar tem que aprender a aprender se não, não vale a pena, pronto. E portanto, a nossa parte metodológica em todas as disciplinas é fundamental.	Helena
Fazemos as planificações anuais, as planificações... Pronto... Só que, repare, as planificações não é mais do que retirar do currículo nacional, e depois há uma planificação daquela disciplina generalizada, portanto... Planificação do inglês... Mas depois tem que haver um trabalho de cada professor, digamos assim, de operacionalizar aquilo para a turma que tem, isso é fundamental. E nós não descuidamos essa situação.	Helena
Exactamente, como é que se chega lá?! Portanto, dizer que têm que ser metodologias diversificadas, centradas no aluno... Isto é muito teórico, pronto. Nós seguimos aqui um princípio que é o seguinte: " para que o aluno aprenda é fundamental esta premissa, aprender a aprender, ou seja para que haja aprendizagens, primeiro os alunos têm que aprender a aprender porque se não, não há aprendizagens".	Helena
É que no social aparece-nos mais outras situações, como a tolerância, o aceitar os outros, etc. E portanto, para nós é focar o social. Também temos muitos projectos de natureza de complemento curricular, de enriquecimento e complemento curricular...	Helena
Temos um projecto na matemática... Aliás nós concorremos ao projecto EMA da Fundação Calouste Gulbenkian, que é um projecto para a melhoria das aprendizagens e... e... Com um projecto de matemática e que conseguimos financiamento, portanto da Calouste Gulbenkian. Estamos agora a montar o CFEM – Centro Física e Experimental da Matemática, mais ou menos isto. E... Mas para além disso, o facto de haver projectos a nível curricular não... Este da matemática é isto, é o M10, que consiste em uma vez por semana em todas turmas de matemática estão dois professores para a aula prática, ponto está a ver?! São situações... A física e química temos...	Helena
Temos um blog, temos dois blogs, que têm muito a ver e estão a contribuir muito, não só... Quer dizer já têm grande impacto a nível de escola, a nível regional, já está com grande impacto a nível nacional, tem visitas e não sei quantos... Que é um blog no âmbito da filosofia, que se chama a "dúvida metódica", e o blog que é "caderno de sociologia", portanto no âmbito da sociologia. Portanto, estes projectos a nível disciplinar não passam só por salas de estudo ou por apoios na sala de aula ou por a criação de um centro disto... Passa também por estas situações, nomeadamente a criação de blogs, estes dois blogs, também temos o blog da biologia, temos o blog da formação cívica, pronto... Temos imensos blogs.	Helena
Para a interculturalidade, o aprender a viver juntos. Portanto, nós aqui tocamos muito na formação social e não formação individual, mas é uma questão de... Percebe?! A tónica do social.	Helena
O projecto EMA tem muito a ver com a interculturalidade, lá está, por isso é que nós tocamos muito na tónica da formação social, porque não é só educação para a cidadania, educação para a sexualidade...	Helena
O projecto BIA, a pinheiradas. A pinheiradas é um concurso que todos os anos fazemos de âmbito cultural e desportivo em que as turmas participam, há uma turma vencedora.	Helena
Neste momento nós estamos num processo de inovação de projectos a nível curricular. Porque esta situação também de um pedagógico dizer: " meus senhores, os melhores métodos de ensino são estes, é preciso fazer aquilo não sei quê...", há diversificação a nível disciplinar e a nível científico. Portanto, para haver melhorias, as melhorias têm que ser... Têm que partir, ou seja, todas as linhas metodológicas têm ao fim e ao cabo de partir do conjunto de professores daquela disciplina.	Helena

<p>E nós neste momento estamos a avançar com projectos inovadores de natureza curricular, temos projectos inovadores na matemática, temos projectos na físico-química, temos projectos na biologia, e eu estou a tentar alargar ainda mais estes projectos. Não estamos, ou seja, não é um pedagógico que é o órgão máximo ao nível da escola, não é um pedagógico que vai dizer: "virem para a direita ou para a esquerda, ou façam ahah", não! São precisamente ao contrário, são os professores de cada disciplina que nos vão dizer como é que efectivamente vão trabalhar para obter melhores resultados, melhores aprendizagens e melhores resultados...</p>	Helena
<p>E a biologia também na hora do almoço temos o que eles chamam... Temos a sala de estudo e nessa sala de estudo... A sala de estudo de físico-química é na zona das físico-químicas, a de biologia é na zona das biológicas, e os alunos... Os momentos livres, se tem hora e meia ou duas horas de almoço, comem em meia hora e vão para lá trabalhar na física e química e na biologia. Portanto, não colocamos no fim das aulas que eles não aparecem, colocamos tipo de ocupação...</p>	Helena
<p>Temos também determinadas actividades... eu não quero... Eu pessoalmente nunca gostei muito do termo de extra-curricular, porque acho que é tudo curricular, e portanto o termo extra-curricular para mim... Mas já há muitos anos que nunca existiu, portanto eu prefiro, embora às vezes oiça o termo extra-curricular, mas eu prefiro utilizar o termo que agora se usa mais de enriquecimento e desenvolvimento curricular, para mim faz tudo parte do currículo, para mim tudo serve para a formação do aluno nas suas várias vertentes tecnológica-científica-social, que é muito importante para nós a formação social dos alunos, mas quando eu falo nesta formação... Nesta formação... É mesmo formação social, nós estamos a apostar... Como é que eu lhe quero explicar isto?! Ou seja, o que tentamos inculcar nos nossos alunos são fundamentalmente valores de âmbito social... Aqueles valores que são universalmente aceites, a democracia, a liberdade, etc. Portanto, e eu aqui prefiro utilizar o termo valores sociais do que valores individuais ou pre.dade identifica algum esforço que a gente vai fazendo aqui, neste acaso específico foi uma encarregada de educação, mas...gem.erviço de mesa</p>	Helena
<p>Neste momento, no futuro... vamos entrar em reagrupamento de escola, já sabe, não é?! O que a comunicação social chama de megas agrupamentos, pronto... Isto foi um termo da comunicação social que ficou... Mas vamos entrar na nova organização da rede escolar e que vai ser o reagrupamento de escolas, não sei o que é que isto vai acontecer...</p>	Helena
<p>- Não, não vai... Vão aparecer mais contratos de autonomia, mas os moldes vão ser completamente diferentes, não tem nada a ver.</p>	Helena
<p>- Foi prorrogado para este ano, não é?! Está em vias de... É intermínio ... Portanto, o nosso contrato terminava o ano passado, entretanto o Ministério da Educação prorrogou os contratos de autonomia para mais um ano, não sei agora o que nos vai acontecer, mas tudo bem. Mas eu creio que ele já está ligeiramente ultrapassado.</p>	Helena
<p>Do contrato de autonomia. O contrato de autonomia permitiu-nos, uma das cláusulas que lá está é que a gente organize e promova cursos.</p>	Helena
<p>Mas é, portanto, vêm uma instituição de exigência que, pode como o meu colega disse, não abonar a nosso favor porque como sabe os alunos querem é ter boas notas e procuram escolas onde têm melhores notas com mais facilidade e isso é uma das coisas que nós ouvimos mais. Ninguém põe em causa a nossa instituição, de como trabalhamos, põe em causa que talvez sejamos exigentes de mais comparativamente com as outras escolas.</p>	Helena
<p>Exactamente. Não, eu ia dar o de informática. Tive uma entrevista aqui com... Eram dezasse... Vieram à entrevista doze candidatos, isso assim é que foi, e tínhamos professores, estou a lembrar-me de um, com cinco mil dias de trabalho, depois da sua profissionalização, ou seja, uma pessoa já com alguma experiência e na realidade seleccionamos uma pessoa com um ano de serviço só e nem tinha profissionalização, porquê?! Porque no caso da informática, a disciplina que era para ir dar... Tinha matéria específica, aquele professor nunca tinha trabalhado com aquela matéria, não quer dizer que não pudesse estudar, mas tínhamos um professor que já há um ano estava a dar aquela matéria. E então a experiência que esse... Foi o único que apresentou experiência naquela matéria específica e acabou por ser seleccionada. Às vezes as pessoas até ficam um pouco chocadas, mas... "Então, tens um professor de cinco mil e tens um professor de trezentos dias e optas pelo professor de trezentos dias?"</p>	Helena
<p>Eu acho que a comunidade e os pais e os alunos penso que nos vêm do ponto de vista como exigentes.</p>	Helena

Pronto, porque é o normal é muitas vezes criticarem e oferecerem resistência, mas depois acabam por se sentir bem nesta escola. Eu acho que é isso, a percepção reverte-se... A percepção das pessoas repercute-se dessa forma do contrato de autonomia e do funcionamento da escola.	Helena
E quando refere desenvolver mais coisas, grande parte delas tem a ver com mudanças, não são necessariamente mais.	Helena
O balanço é positivo, porquê?! Porque sem o contrato de autonomia aquele caminho que eu já disse que a gente percorreu e que conseguimos percorrer, acredito que também o estivéssemos a percorrer, mas não estávamos tão longe, porque permitiu-nos caminhar mais depressa.	Helena
Não, aproveita-se sempre a experiência, a mudança... As mudanças custam. Nós fomos caminhando e já muita coisa foi mudado, agora vem... Deve ser aí qualquer coisa que vem alterar isto tudo outra vez, mas o caminho que percorremos e quando percorremos o caminho aprendemos, as coisas boas e as coisas más vão estar lá no dia certo para a gente, com esse conhecimento, conseguirmos caminhar novamente.	Helena
Por isso, eu acho que aí o contrato de autonomia facilitou-nos a vida face a outras escolas estamos um passo à frente de algumas coisas que vão acontecer. Quando... Qualquer que seja a novidade, qualquer, não sei... As que estamos a ou que estou à espera que aconteçam... Algumas novidades nós já estamos muito, já estamos mais à vontade do que as outras escolas, porque começamos a praticar isso um pouco mais cedo.	Helena
Eu há pouco falei de coordenadores de departamentos, mas ao nível de coordenadores de directores de turma isso também teve... Este crédito que nós tivemos de poder dar mais horas aos coordenadores melhorou bastante a acção sobre os directores de turma e o apoio sobre os directores de turma. Penso que essa área que até estava no contrato de autonomia como uma das áreas a melhorar foi... Sofreu um grande incremento e hoje em dia está muito bem organizada.	Helena
Naquele caso específico valeu-nos essa possibilidade de contratarmos, a contratação aqui e definirmos os nossos critérios.	Helena
E ao nível também da contratação de professores também foi importante.	Helena
Veio dar força à liderança intermédia e eu acho que mesmo assim ainda muito caminho havia a fazer.	Helena
Qualquer encarregado de educação que chegue... Isso é uma coisa que a gente tenta até promover... O encarregado de educação tem um problema ou quer saber, ser esclarecido sobre um assunto qualquer, se chega aqui também há problemas, mas normalmente é bem recebido, é logo recebido, tenta-se logo resolver as coisas e, muitas das vezes, em outras escolas isso não acontece. Não quer dizer que não aconteça, mas esta escola dedica-se muito mais a isso do que as outras escolas e isso reflecte-se bastante, eu estou a lembrar-me de uma amiga que trouxe para aqui o filho porque andava com problemas na João de Deus e não sei que mais, e trouxe para aqui e ela ficou espantada - "epá, mas vocês acabam por ter muito mais trabalho, porque é assim eu já fui várias vezes lá, sempre que tenho alguma dúvida tenho alguém sempre lá para me receber, até tem um funcionário que me acompanha até ao professor, até não sei quê..."- ou seja, eu na altura quando essa amiga me referiu isso claro que me senti orgulhoso, porque é sinal que a socifiro utilizar o termo formação social do que formação individual. Por isso... O que lhe estou a dizer é que prefiro colocar	Helena
Os encarregados de educação percebem muito facilmente quando aparecem problemas ou quando tentam contactar com a escola, há algumas escolas que não são tão abertas como nós, não são tão disponíveis como nós.	Helena
Pois, porque o facto de teres mais condições consegues dar passos maiores.	Helena
Eu agora tive numa fase ainda de contrato de autonomia no pedagógico e já via essa diferença, e estive anteriormente e vi uma diferença e penso que agora com a senhora Diretora ela ainda implementou uma estratégia no pedagógico desse... Da parte dos assuntos pedagógicos serem mais debatidos e analisadas todas as situações. Acho que tem tempo só, em cada pedagógico, para essa... Para essa situação, para essa análise, para esse debate e deixar se calhar as práticas mais burocráticas com menos relevância.	Helena

<p>– Pois, por isso quando ele foi assinado numa fase logo imediata aquilo acaba por ter poucos efeitos, porque não estamos habituados a trabalhar com alguns tipos de variáveis, aparecem essas variáveis e vamos nos adaptando, a direcção vai-se adaptando, os directores... A liderança intermédia vai-se adaptando e por fim os professores também. Por isso, cinco anos depois as pessoas têm muita consciência que, e até comentam isso muitas vezes, esta escola é diferente das outras, neste aspecto, naquele, naquele e naquele e depois até se questionam mas porquê?! Depois lembram-se “ah, não, isto é do contrato de autonomia”. Numa fase inicial não. Agora já há muita consciência disso.</p>	Helena
<p>que é que se notou de alterações de quando é que a escola abriu... Eu penso que o pedagógico está muito mais interventivo, muito mais preocupado com as questões realmente pedagógicas. Acho que este pedagógico está diferente do anterior.</p>	Helena
<p>– Por exemplo, as tutorias... Vice-Diretor – O projecto da matemática, o projecto da física, o projecto da biologia. Adjunta – Sim, sim. Mais recentemente agora isso, são projectos curriculares que, portanto, visam o sucesso, a aprendizagem, a melhoria das aprendizagens, que têm tido... Nós temos notado que ao nível dos resultados a avaliação externa têm melhorado, na matemática então melhorou mesmo muito... A física, química e biologia estamos no caminho, estamos ainda a traçar esse caminho. Eu penso que os de matemática... Ao nível da matemática estão muito mais avançados nesse campo.</p>	Helena
<p>É melhorar o trabalho em sala de aula, é o trabalho dos professores, para mim é isso, para a melhoria das aprendizagens.</p>	Helena
<p>Quem estava na minha área era a professora que actualmente é a directora da escola e é uma pessoa... Pronto, com extrema visão, com muito conhecimento a nível de legislação, em todas as áreas e ela desde sempre organizou muito bem esta área, para mim foi... Foi bastante fácil ir para este cargo, assumir este cargo... Claro, nós depois desempenhámo-lo de acordo sempre... De acordo connosco, não é?! E fazemos as modificações que tivermos de fazer, mas em termos organizacionais penso que estava... Tem estado desde o início, esta parte da área de alunos, que é a que eu posso falar melhor, muito bem organizada, muito bem estruturada...</p>	Helena
<p>E que, pronto, a receptividade com a mãe, eu aqui com a mãe, aquele primeiro impacto foi tão bom e a relação foi tão boa que depois a aluna acaba por vir procurar também para resolver algumas situações.</p>	Helena
<p>Nós temos as funções mais ou menos distribuídas e bem definidas, embora andamos sempre depois a apoiar uns aos outros, exactamente, mas temos bem definidos.</p>	Helena
<p>Aberta no sentido de muito próxima das lideranças que trabalham directamente comigo, muito colaborativa. Eu, pronto, dou-lhes algumas orientações, mas também peço sempre a opinião da parte dos coordenadores e estou-me a referir aos coordenadores de directores de turma com quem trabalho mais próximo. Portanto, a esse nível considero-a bastante aberta e participativa e colaborativa. Ao nível dos alunos e da abertura para o exterior procuro estar sempre disponível para atender quer os alunos quer aqueles que ainda não são alunos.</p>	Helena
<p>É, é. Ainda há muito, depois rouba-nos tempo. Eu costumo, na brincadeira, dizer que - “um director de uma escola ou uma directora de uma escola tem que ser aquela pessoa que não faz nada” – não faz nada para ter tempo para pensar, para ver, para falar... E, neste momento, isso ainda não acontece</p>	Helena
<p>A abertura que aqui foi dada e a proximidade que se instalou e é isso que eu quero mostrar, que realmente é esse tipo de...</p>	Helena
<p>Mas isto é só para dar o exemplo de como a proximidade inicial no acto da matrícula, no acto da integração da aluna aqui na escola com a mãe foi boa, tanto mais que a aluna depois procura a direcção.</p>	Helena
<p>As lideranças intermédias têm que cada vez mais aparecerem, representarem-se, serem elas que comandam a escola com depois com direcção a dar algum rumo e a organizar as coisas, mas eu...</p>	Helena
<p>Se todo esse trabalho continuasse quase exclusivamente assente na direcção o serviço era pior feito, não havia tempo para tudo. Com isto tudo a gente vai conseguindo melhorar algumas coisas porque também temos uma estrutura de apoio de liderança intermédia que, neste momento, preocupa-se com outras e há uns tempos atrás a direcção preocupava-se com isso e com...</p>	Helena
<p>Ou antecipa-los enquanto que as lideranças no terreno depois operacionalizavam, não é?!</p>	Helena

O coordenador tem que se apoiar depois nos assessores, nos... Não sei como é que se chama... Nos subcoordenadores...	Helena
Normalmente, isso é uma característica específica que neste caso eu faço com ela que é se estamos em discórdia, ela não concorda com uma coisa e eu concordo e eu acho que não é muito relevante, eu prefiro que seja ela, que seja a decisão dela ou a ideia dela a prevalecer porque depois vai ter de ser ela que... Que...	Helena
Já temos uma boa estrutura, a tal liderança intermédia que apoia muito, mas ainda há muito caminho a percorrer ainda.	Helena
Estamos aqui a trabalhar para que a liderança intermédia arranje... Fortaleça... E depois vem agora aqui qualquer coisa que ainda não sei bem o que é e que nos pode estragar algum deste trabalho, não quer dizer que seja deitado para o lixo...	Helena
Eu penso que hoje em dia conseguiu-se de certa forma implementar uma cultura de escola que no início como é óbvio não poderia existir. Acho que a nível de... As pessoas entram para aqui para a escola sabem muito bem... Portanto, são muito bem orientadas pelas lideranças intermédias, pelos coordenadores...	Helena
O ideal é que a direcção estivesse aqui com pouca coisa para fazer, a única missão dela era dar um rumo á escola e resolve-se os problemas que não fossem resolvidos pela liderança intermédia, ainda não chegamos...	Helena
Eu acho, eu continuo a apostar nesta linha que diz que a escola tem que aprender, que as lideranças intermédias...	Helena
Exactamente. Essencialmente eu acho que isso tem sido o factor principal até para nós conseguirmos dar passos a melhorar, porque isto... Há muita coisa que funciona bem nesta escola, mas há muita coisa para melhorar. E vamos nos focando, vamos tentando... Eu acho que a ideia é um pouco – “há este problema tentamos resolver, depois de estar resolvido passamos a batata quente para outro, ou seja, alguém que agora passe a tomar conta deles” – e entretanto aparece outro problema volta à direcção. O ideal, ainda não chegamos a esse patamar...	Helena
Choca-me um pouco ainda, choca-me... Choca-me porque tem esta, esta análise... Às vezes faz-me confusão como é que um pormenor, um mini pormenor é a direcção que o tem que resolver, isso depois... Eu não acho problema nenhum que a direcção resolva pormenores, o problema é que o facto de resolver pormenores rouba tempo para roubar coisas... Para fazer coisas realmente que necessitam e que não pode ser outra pessoa a resolvê-los e que necessita de alguma atenção especial. Por isso, eu acho que é esse caminho e qualquer mudança ou acrescida a outras mudanças esse caminho também tem que ser percorrido. A senhota Diretora tem feito um trabalho extraordinário nisso, está constantemente a chamar a atenção aos coordenadores e no pedagógico desse seu papel, porque isso é a tal coisa a mudança custa em todo... E as pessoas costumam e isto não é fácil, dois três anos, às vezes uma pequena mudança só se começa a ter alguns efeitos positivos daqui a dois/três anos depois de muito batalhar.	Helena
As lideranças intermédias, neste caso, do chefe do pessoal, que acaba por ser liderança intermédia, é um papel chato para isto, porque eu sempre que me lembro – “epá, estou a pensar fazer isto...” – eu vou... Muitas das vezes, até como sou fumador, digo “oh Sandra, quer ir tomar um café comigo?”, e vamos lá fora estamos a beber o café, a fumar um cigarro e a falar com ela “estou a pensar fazer isto, estou a pensar fazer aquilo... Acha isto muito disparatado, não sei quê...” e ela vai participando, vai colaborando.	Helena
Muitas das vezes, como é que foi tomada a decisão de percorrermos este caminho e não percorrermos outro? Ouvindo várias pessoas.	Helena
Depende do tipo que tomadas de decisão.	Helena
No meu caso, o meu papel acaba por ser um papel pouco relevante numa fase imediata... com a relação educativa, com a aprendizagem, estou responsável com as instalações, com os serviços todos da escola, com os funcionários. Por isso acaba... Quase que não tenho contacto com os alunos directo porque na área do que eu sou responsável o que trato tem a ver directamente com eles, acaba por, sei lá, a cantina tentar ver se as coisas estão em condições, se os alunos gostam se não gostam, tentar fazer com que eles aumentem a vir comer à cantina, a ver se comem mais pessoas. Claro que a satisfação dos alunos também depois reflecte na aprendizagem deles próprios. Por isso, com esse objectivo final eu tenho pouca participação, eu costumo dizer que eu sou uma pessoa da direcção que ando aqui sossegado, ninguém me chateia, ninguém me conhece... Tenho só as instalações e pouco mais.	Helena
Articulação faz-se, faz-se... E principalmente ao nível, por exemplo, das disciplinas, das estruturantes de cada curso.	Helena

Portanto, articula-se dentro daquilo que é possível a nível de projectos essencialmente, que permitem muitas vezes ir ao encontro dos currículos, de... Permite articular os currículos.	Helena
Eu estou a lembrar-me da informática. Nós quando... Eu agora não tenho estado a dar aulas, mas as primeiras reuniões que fazíamos do conselho de turma, na parte da informática, tentávamos sempre identificar, falávamos com o professor de física, com o professor de matemática para tentar ver se conseguíamos identificar que matéria, quando é que ele ia dar a matéria, se... Porque nós, por exemplo, em termos de programação temos que fazer alguns exercícios e alguns deles dá-nos igual, sei lá, fazemos exercício para calcular a forma resolvente do que fazemos um exercício para calcular outra coisa qualquer que lhe dê jeito ao professor de matemática ou de física. E fazíamos isso muito, no caso das disciplinas de programação.	Helena
Os próprios currículos não estão feitos para promover essa articulação.	Helena
Eu acho que é aquilo que eu lhe dizia há bocado, a cultura que aqui se institui já não deixará mais de existir, só se mudasse muito o corpo docente e ele é mais ou menos estável. Portanto, ao nível do núcleo da nossa escola, desta escolinha, eu penso que as coisas já estão assumidas e já estão interiorizadas, percebe?! Sim, embora não é só o contrato de autonomia que está em causa. Isto a minha visão, porquê?! Porque a sociedade também mudou, por isso o nosso contrato de autonomia com a mudança da sociedade e as exigências mais recentes, as duas coisas juntas...	Helena
Exactamente, é que ajudou. Eu acho que o contrato de autonomia sozinho há dez anos atrás não servia para nada, este contrato de autonomia que temos, há dez/vinte anos, agora com a mudança da sociedade, o contrato aí sim e ainda estou a acreditar que isto evolua... Até acredito que este contrato de autonomia daqui a cinco anos ainda fosse melhor.	Helena
A organização das escolas mudou toda profundamente e o grau, penso eu, de envolvimento e de empenhamento das pessoas também se alterou e não foi só aqui eu concordo perfeitamente com o meu colega, que realmente notamos uma evolução devido às exigências que hoje em dia...	Helena
Uma das coisas que insistimos bastante dentro dos departamentos foi no desenvolvimento profissional na formação. Isso foi um trabalho que eu acho que também foi espectacular aqui na escola. Em que investimos no plano de formação da escola, em que uns... Portanto, alguns professores que tinham mais-valias nas áreas formativas... De formação conseguiram... Portanto, encomendamos um plano em que eles próprios, portanto, davam formação aos colegas e acho que esse campo foi muito bom e teve resultados muito eficazes. Tivemos um ano em que tivemos formação apenas interna dadas uns aos outros, em cada departamento conseguimos fazer uma formação...	Helena
Organizamos acções de formação, que depois entraram na bolsa do centro de formação, mas fomos nós que organizamos, principalmente dirigidas para as nossas necessidades.	Helena
E então, na realidade, nós andamos nos sempre a formar, porque cada vez que temos de aprender qualquer coisa para desenvolver qualquer coisa temos que recolher informação e então nesse... Esse ano trabalhou muito bem, isso depois foi um pouco diluído, agora está um pouco diluído, é diferente é...	Helena
- Nós tínhamos todas as semanas, implementamos todas as semanas, tínhamos reunião de departamento e isso criou ali aquele momento de que todos... Portanto, semanalmente todos se juntavam e que permitiu dar margem, por exemplo, à acção de formação. Portanto, no horário do professor já estava previsto que todas as sem s tinham aqueles 90 minutos para reunião e então aproveitamos, rentabilizamos em termos de acções de formação dirigidas às nossas necessidades.	Helena
Eu acho que a legislação foi o pontapé de saída, foi daí que começou... Depois as pessoas vão mudando, agora houve muita legislação que apareceu um pouco caída do céu, ninguém percebeu e isso criou até muitos problemas e ainda hoje estamos a sentir alguns problemas por essa legislação assim caída do céu, mas claramente foi o pontapé de saída foi mesmo a legislação e as alterações, aí dou algum crédito à Maria de Lurdes Rodrigues, não o fez da melhor forma, mas fez alguma coisa.	Helena

<p>É essencialmente por isso, identificarmos problemas ali... Eu lembro-me, por exemplo, quando foi a avaliação também... Quando apareceu a avaliação de desempenho pela primeira vez, nós aqui na escola tentámos logo organizar um género de uma acção de formação – “já que temos de desenvolver as grelhas, temos de desenvolver isto, temos de desenvolver aquilo... Vá vamos primeiro aprender, vamos aprender...” – e organizamos todos, um sabia mais de uma coisa, outro sabia mais de outra e tentamos ali fazer uma acção de formação já que... Porque a escola passa o dia, passa o tempo, muito tempo pelo menos a inventar coisas, a produzir coisas, a tentar arranjar soluções para coisas, andamos sempre com isso...</p>	Helena
<p>Estou a falar dos não docentes, os docentes a Diretora é que é normalmente trata deles. E faz com que na reunião, porque às vezes as reuniões que fazemos até porque não tenho assim grande assunto para discutir, mas quero estar presente com eles todos e estar-me todos.</p>	Helena
<p>Não, eu acho que da legislação. Vice-Diretor – Da legislação também, sim, sim. Adjunta – Eu acho que foi fundamental. Criou-se, entrou-se... Muitas vezes entrava-se em situações de grande laxismo de grande... De pouco envolvimento nas escolas, dos professores com as escolas porque tanto fazia... Tanto fazia ser envolvido como não ser que os efeitos para o professor eram iguais. Entrou-se nesse tipo de espírito e entretanto tudo mudou, entretanto tudo mudou... As faltas, por exemplo... Ao nível das faltas o absentismo dos professores mudou totalmente.</p>	Helena
<p>Repare numa coisa, há dez anos atrás era mais ou menos prática comum alguns professores faziam isso... Faziam hoje dois ou três testes a duas ou três turmas, provavelmente amanhã ou depois de amanhã ou daqui a uma semana até podiam pôr na altura o artigo 102, não vinham trabalhar para conseguirem ter um dia sossegado e descansado para estarem a corrigirem os testes. Isso é um bocado... Ou seja, pôr um dia de férias no trabalho para trabalhar também é um bocado estranho, mas pronto isso acontecia de vez enquanto, havia professores – “epá, amanhã vou pôr o 102 para ver se consigo corrigir os testes, tenho lá muitos...” e não sei quê... Hoje isso não acontece, não pode acontecer.</p>	Helena
<p>Não, os professores praticamente, pelo menos nós vemos aqui na nossa escola não faltam, se faltam é por doença e antigamente isso era uma prática assumida podemos meter uma artigo todos os meses e faziam-no.</p>	Helena
<p>No início da escola isso não acontecia, ainda não estava bem definido, hoje em dia há todo um acompanhamento dos coordenadores relativamente aos colegas novos, há um todo um sistema organizado que é aquilo que eu digo que eu acho que se conseguiu implementar um trabalho em que se percebe aquilo que se quer, os fins que se quer pretende atingir.</p>	Helena
<p>Mas acho que com o contrato de autonomia, com as horas, com o crédito de escola foi possível dar mais horas aos coordenadores, porque os coordenadores têm tido sempre mais horas para coordenação, já deve saber disso... E isso deu para investir nesse trabalho de organização dos departamentos, trabalho com os docentes, acho que deu para implementar essa organização e aqui se nota bastante bem.</p>	Helena
<p>As coisas a nível, por exemplo, de critérios de avaliação está tudo muito bem organizado, a nível de departamentos, de planificação os coordenadores apoiam muito os elementos do departamento...</p>	Helena
<p>portanto, a organização é flexível ao ponto de cada um gerir as coisas à sua maneira, isso é uma mais-valia, mas de qualquer maneira as coisas penso que estão bem organizadas e os professores são bem apoiados, bem orientados caso seja necessário, isso...</p>	Helena
<p>Porque várias vezes faço reuniões com as várias equipas dos vários serviços da escola, mas o facto de estarmos todos, toda a gente fica a saber o que é que está a pensar, porquê, porque não. As decisões são tomadas... Nós temos neste momento aqui uma chefe de pessoal, uma chefe de pessoal que é a Sandra, que é uma pessoa também dinâmica, que percebe as coisas ou tenta perceber, mesmo não concordando com elas muitas das vezes percebe perfeitamente que existe uma hierarquia, quando... Quando percebe a razão. Isso é uma coisa importante porque eu também tenho tentado promover um pouco o que é... Primeiro as pessoas têm de perceber a razão porque é que vamos começar a caminhar neste sentido e mesmo que as pessoas às vezes... Porque se elas perceberem a razão, elas mais facilmente se juntam a nós e fazem o percurso connosco, mesmo que não concordem, porque há muitos que não concordam, mas, pronto, percebem.</p>	Helena

Vice-Diretor – Tem havido muito mais esforço para que os departamentos juntem-se, conversem, discutam, arranjam estratégias e talvez neste momento estamos a conseguir chegar, acredito eu... Daqui a dois/três anos as coisas podem estar já estáveis...	Helena
Vice-Diretor – Também se eu tentar comparar o esforço que foi feito nesta escola para promover a colaboração entre disciplinas diferentes foi inferior do que o esforço que foi feito para promover a colaboração dentro dos departamentos.	Helena
Vice-Diretor – E depois aí começamos a trabalhar porque acho que é mais importante pelo menos os vários núcleos que temos estarem muito bem cientes e muito bem cimentados de tudo o que devem fazer e como devem fazer. E depois, aí sim, começamos a pegar em vários núcleos e começamos a juntar e vários núcleos comecem a trabalhar.	Helena
Mas acho que a nossa forma de trabalhar já é uma mais-valia e poderá ser aproveitada para as outras.	Helena
Agora claro que vai haver resistências, isso acontece, não é?! Mas acho que pode ser bom, nós já estamos neste patamar mais avançado.	Helena
Mesmo que seja num agrupamento, mas por exemplo, nós agora passamos para um agrupamento, como é?	Helena
Sim, até ao final do ano. As coisas a partir de agora começam a clarear de certeza.	Helena
E isso deixa-nos a nível de gestão, não só de gestão, mas aos outros níveis das equipas de trabalho deixa-nos um pouco quê?! Sem saber, mas continuamos, continuamos até ao fim, pois sempre empenhados, mas sempre com esta dualidade.	Helena
Continuamos a trabalhar aqui com todo o empenho, mas sempre naquela perspectiva que estamos a fazer, vou-lhe dar exemplos... Por exemplo, a assessora que à bocado estávamos a falar desenvolve um trabalho de fazer, por exemplo, um guia do professor, uma guia do aluno, depois quando foi apresentar o documento uma das colegas do conselho de directores de turma disse “mas para que é que estamos a fazer isso se para o ano já é tudo diferente?”, está a ver?! É aquela sensação de estarmos a desenvolver um trabalho e que para o ano tem de ser tudo remodelado, porque as condições serão outras, o contexto é outro...	Helena
O que é importante neste momento é tomarem as decisões, quaisquer que sejam as decisões. Nós estamos a passar por uma fase e espero que dure pouco tempo em que não há muita definição do Ministério da Educação, tem estado demasiado calado, tem prometido muito, mas tem estado demasiado calado. Neste momento há necessidade qualquer que seja a decisão, mas que tomem decisões para a gente saber o que tem de fazer.	Helena
Revisão curricular e administração e gestão escolar, ou seja, é para preparar um pouco a os mega agrupamentos, até isso mesmo... Eu não sei que visão eles estão a ter, o que é que pretendem mesmo, as visões estratégicas, até isso pode mudar muito a própria direcções dos agrupamentos, porque aí vai ter que de deixar de existir a figura de direcção da escola e deixa de haver claramente. Se isto for para a frente, o que se está a pensar, os mega agrupamentos ainda maiores do que estão a ser pensados neste momento, a direcção passa a ter outro papel...	Helena
Que aparece a possibilidade dos contratos de autonomia, depois ainda não estavam regulamentados e tudo, e ainda hoje está assim um bocado assim no ar, mas pronto... É tudo a apontar nesse sentido e acredito agora que também com as mudanças...	Helena
Eu acredito, não sei, mas pode acontecer uma coisa que é esta escola ser colocada em segundo plano, porque depois identificamos uma data de problemas nas outras e então... Isto sou eu aqui a pensar... E havendo problemas, às vezes mais graves do que os que temos aqui, porque aqui temos sempre problemas, em todo o lado há problemas e depois temos que os resolver... Mas havendo outros mais graves começamos a deslocar o nosso tempo e a nossa preocupação muito mais para outros lados e isso não sei que consequências é pode ter aqui depois também.	Helena
A equipa do projecto de análise de monitorização ao projecto educativo eles andam a trabalhar um bocado desmotivados, porquê?! Claro que esta monitorização e este controlo tem um objectivo que é tentar melhorar cada vez mais, mas estamos a tentar melhorar uma coisa se para o ano isto vai tudo para o lixo...	Helena

Traz vários problemas, ainda no outro dia alguém... Nós estamos a tirar um curso de administração escolar e um dos nosso colegas estava a dizer nos mega agrupamentos, nos agrupamentos, pronto... Não é nos mega, mesmo nos agrupamentos temos departamentos com sessenta/setenta pessoas, como é que o coordenador de departamento diz que, muitas vezes, nem conhece os elementos do departamento. Está a ver os problemas que isso pode acarretar?	Helena
Mas devia promover muito mais e já se fala muito que cada vez... E o ministro da educação também já referiu isso, transferir para as escolas mais autonomia. Por isso é que eu digo nós já estamos um passo um bocado à frente, mesmo que eles transfiram, acho bem que transfiram, nós entretanto já ganhamos alguma, já ganhamos experiência. Por isso, provavelmente algumas escolas para o ano que vem passam a ter poder de decisão em algumas coisas, passam a ter mais autonomia em mais algumas coisas concretas.	Helena
Desactualizado, precisava de ser bastante actualizado face ao que a gente acredita que vem.	Helena
Os valores quer dizer a avaliação qualitativa que eles nos deram, eles nos deram o... A avaliação externa aqui na página três deu-nos a... Valores qualitativos, já não me lembro quanto é que era, mas... E depois a partir disso é que surgiu haver ou não a possibilidade de fazer a assinatura do contrato de autonomia. Por isso é que, há vinte e quatro escolas e só vinte e duas é que assinaram, porque as outras duas não quiseram fazer a assinatura. E a partir daí acho que foram a duas reuniões. Acho que as condições foram iguais para todas as escolas e basicamente assentava nisto que aqui está no fim. Eu não sei se sabe, se não sabe... Sabe, já andou a estudar isso mais que eu, que era... Ao fim e ao cabo era nós...	Helena
Uma das coisas que se tinha que mandar era se a escola tivesse era o trabalho de auto-avaliação, então mandou-se esse trabalho. E o trabalho de facto estava muito interessante e então enviou e nós fomos escolhidos para fazer a avaliação externa e veio cá a equipa que fez a avaliação externa. Portanto, aqui dentro do contrato tem os pontos fortes e fracos que a avaliação externa apontou, não estão os valores...	Helena
Isto foi assim, nós tínhamos um projecto da equipa de auto-avaliação, foi o primeiro ano que se fez e nesse primeiro ano tínhamos feito dois trabalhos, um foi um questionários que passamos aos alunos na escola e outros foi um questionário que passamos aos professores, e tinha uma série de questões que tinha a ver com dentro da sala de aula e tinha a ver com as práticas pedagógicas. E tínhamos depois outro questionário que tínhamos passado também a alunos, professores, funcionários e pais, que tinha a ver com a comparação do que era a nossa escola com a escola ideal. Tínhamos feito uma análise com SPSS e tínhamos utilizado estática inferencial e pronto tinha ficado um trabalho muito bonito.	Helena
E basicamente o contrato foi isto. Foram duas reuniões, eu acho que até foi muito rápido a assinar. As duas reuniões foram algo espaçadas no tempo para aí um mês...	Helena
Tem custos, traz trabalho, traz isto, mas traz outras coisas.	Helena
Ou seja, a escola, teoricamente, porque não é obrigatório que os melhores professores estejam no topo da lista, até ficamos com bons professores, não foi um ano que tenha corrido mal e até acabamos por depois contratar professores que tiveram nesse ano, a gente gostou e tornou a contratar. Estou a falar no plural...	Helena
Só por causa das quarenta e seis horas, porque aí temos algumas mordomias.	Helena
A gestão é que escolhe quem é que são os coordenadores, quem são... Todos os coordenadores, pronto. A gestão é que escolhe quem é que são os coordenadores, isso ficou no contrato de autonomia. Assessor M – Coordenadores, subcoordenadores, coordenadores de projectos, essas coisas todas. Assessora F– Subcoordenadores também... Os directores de turma não, porque os directores de turma infelizmente continua a ser para gerir os horários, não dá para ser de outra maneira.	Helena
Eu só estava a dizer aqui uma coisa que estava aqui no ponto do 3 do contrato de autonomia que diz "competências reconhecidas à escola" e na parte dos recursos humanos, logo o primeiro que vem diz "seleccionar e contratar o pessoal docente necessário para suprir...".	Helena
E para além disso basicamente tirando as tais quarenta e seis horas mais que as outras escolas e podíamos contratar professores. Isso foi uma das coisas que correu muito mal, porque o contrato de professores acabou por... Só nos deixaram contratar os professores quando acabou a colocação de toda a gente.	Helena

A escola podia gerir o dinheiro que conseguisse poupar por custo por aluno, não é?! Basicamente o que era o contrato era isto, era o que a escola ganharia no fim era isto. Nós na altura tínhamos muitos alunos que tinham... Tínhamos o abandono escolar grande e tínhamos uma retenção escolar também grande, portanto, se conseguíssemos baixar isto, que era em 15% que nós tínhamos aquele valor, portanto, conseguiríamos reduzir o custo por aluno e receberíamos esse dinheiro, que era esse dinheiro que nós íamos receber.	Helena
Não quer dizer que se não fôssemos obrigados não tivéssemos, porque já tínhamos oferecido para eles virem e já fizemos muita coisa que não éramos obrigados, mas sempre que a gente acha que pode ser uma mais-valia para a escola a gente oferece-se. Temos feito.	Helena
E depois quem tem exames nacionais é se a média nacional não chegou, depois é a diferença entre a média nacional e depois se não foram a exame porque é que não foram a exame, e depois a média é muito diferente da média nacional é porque é muito diferente, e porque depois... Somos entalados em todo o lado.	Helena
Se não cumprimos temos que explicar o que é que falhou.	Helena
Sim, toda a gente sabe, mas ... Também não sei se é por causa disso que também se vão esforçar mais para tentar atingir melhor os objectivos, esses objectivos, mas pronto.	Helena
Nunca ninguém lhes pôs a pressão que eles tinham que... Foi falado porque a escola normalmente falava das actividades onde estava, mas nunca se falou... Agora em termos de nós sim. Toda a gente sabe a fasquia dos 15%.	Helena
Portanto, era um bocado se isto foi assim abriu os horizontes um bocado a...	Helena
A maior parte das pessoas até tem desconhecimento que aquilo... Dos pontos fracos que a nossa escola tinha, mas havia muitas coisas que se calhar foram sendo melhoradas.	Helena
Se calhar fez-nos despertar para mais alguma coisa. Por exemplo, quando fizemos a auto-avaliação, fazemos a auto-avaliação, normalmente até se faz auto-avaliação antes de fazer os questionários em papel, ultimamente tem se feito questionários no moodle para rentabilizar os custos.	Helena
Não, até porque as quarenta e seis horas dão jeito.	Helena
Eu digo-lhe sinceramente, eu não sei se... Se, eu sei lá... 50% ou 60% do pessoal que passa aqui na escola não tem noção que a nossa escola tem contrato de autonomia.	Helena
Os alunos não... Esta leva de alunos já não tem noção. Os que estavam na altura do contrato sim, esses sabiam porque na altura falou-se no contrato...	Helena
oi positivo, foi um projecto de trabalho, trouxe algumas mais-valias, mas não foi assim qualquer coisa que, pronto... Assessora F- Nós não somos o que somos hoje...	Helena
Não, e trouxe coisas boas. Mas também não foi... Não achamos a pólvora.	Helena
Este ano isso foi reduzido, então tive que ficar com horas do crédito da escola. Portanto, tive de ficar com quatro, já não era possível ficar mais porque tinham de ser distribuídos também pelos outros colegas, mas pronto... Para o ano não sabemos quantas vamos ter e então se calhar é menos um que vai ficar aqui a dar apoio e na parte de informática será uns quantos a menos vai ser... Depois com o agrupamento não sabemos muito bem...	Helena
É uma das poucas vantagens que eu acho que o contrato... Poucas, algumas vantagens que o contrato de autonomia trouxe foi essa flexibilidade de coiso tanto para assessoria, porque o ano passado tive doze horas dessa... Da parte da assessoria, foi possível ter essas.	Helena
- Mas foi uma coisa que não vem em benefício da escola... Assessor M- Não traz nenhuma vantagem.	Helena
Bom, isso é mais complicado. Eu falando na prática da informática... É assim, até é bom porque falar sobre o contrato de autonomia, que depois... Até não sabia exactamente qual o número de horas que nós tínhamos direito, mas até estava aqui...	Helena

<p>Mas eu quando vim aqui para esta escola e todos os alunos reconheciam e esta escola foi há uns quantos anos, agora nem tanto porque o ministério da educação agora com isto do PTE forneceu computadores para todas as escolas... Nós fomos das menos beneficiadas, digamos assim, porque já estávamos apetrechadas, mas de há muitos anos para cá, desde quando eu vim para cá, portanto, esta escola já era muito bem... Portanto, é só para reparar trabalhávamos muito na área da informática, nós chegamos a ter vinte e tal professores de informática. Isto significa o quê?! Significa que nós tínhamos muitos cursos de informática, tivemos muitos cursos na escola. Agora só somos para aí metade, somo para aí uns doze, mas trabalhávamos especificamente para a área tecnológica da informática e estávamos muito bem apetrechados. E pronto, foi isso que nos deu, penso eu, as nossas instalações, digamos assim.</p>	Helena
<p>Pronto, não sei como é que seria a gestão dos recursos informáticos aqui da nossa escola, iríamos ter bastantes dificuldades. Quando houver alterações disso não sei como é que é. Nós antigamente, eu estou a lembrar porque isto tem sido uma sucessão de coisas, que é reformas curriculares, antes era o artigo 79 aquelas horas eram para os cargos e então... Portanto, as pessoas como isso não era componente lectiva, digamos assim, era para cargos ficavam a gerir aquelas coisas. Portanto, cada pessoa tinha quatro horas ou seis horas para ajudar na gestão dos recursos. Entretanto isso tudo desapareceu. Apareceram outros cargos, coordenação de departamento, mesmo assim as horas que são dadas não são suficientes. Nós na parte da informática só existem dois professores que têm redução de duas horas cada, então são quatro horas. É muito difícil fazermos isso. Portanto, se tirássemos alguma parte dessas quarenta e tal horas para fazer os já assim temos muitas dificuldades em gerir, sem essas horas seria um caso sério</p>	Helena
<p>Quatro blocos de quarenta e cinco minutos, ou seja, são três horas, não da praticamente para nada e não faço praticamente mais nada se não ter aqui meia dúzia de tarefas aqui no conselho executivo, mas se não tivéssemos essas quarenta e tal horas, se tivéssemos só as dez horas...</p>	Helena
<p>Portanto, daquelas dez horas que normalmente todas as escolas têm de crédito de autonomia para gerirem da forma mais adequada, nós temos mais quarenta e seis. E essas quarenta e seis horas, muitas delas estão canalizadas para a prática de informática para fazer a gestão do material, etc., etc. Com uma parte considerável dessas horas mesmo assim nós temos muita dificuldade em gerir os recursos que temos, os recursos materiais, portanto, os computadores...</p>	Helena
<p>Portanto, penso que muitos dos pontos que estão aqui foram melhorados, a parte do buffet, etc., tanto dos alunos como dos professores foi melhorado. Pronto, não sei se tem exactamente a ver com o contrato de autonomia, sei que houve uma percepção daquilo que menos melhor funcionava e tem sido...</p>	Helena
<p>O contrato de autonomia vem na sequência do trabalho da gestão.</p>	Helena
<p>Defini-la é um bocado complicado, mas geri-la ainda deve ser muito mais.</p>	Helena
<p>Sim. Pronto, falando por mim e falando também, penso eu, pela senhora Assessora F, que é... As nossas funções, digamos assim, é ou são facilitar a vida às pessoas que estão ali, tentar colaborar com eles...</p>	Helena
<p>Depende do tipo de decisão que é. Portanto, se for uma decisão apenas da direcção, portanto, eles normalmente é como eu costumo dizer "estão sempre ali reunidos, trabalham em conjunto", portanto as conversas surgem e decide-se qual é a melhor forma de actuar...</p>	Helena
<p>Se as decisões forem mais a nível pedagógico, normalmente até são ouvidos, também dependo do tempo, se é muito urgente ou não... São ouvidos os departamentos, é ouvido o conselho pedagógico, portanto, normalmente levanta-se o problema para o conselho pedagógico, depois vai levar-se aos subdepartamentos, os subdepartamentos opinam, devolvem essas informações, depois normalmente isso é tudo decidido no conselho pedagógico.</p>	Helena
<p>Penso, mesmo tendo menos responsabilidades estamos sempre a fazer um trabalho conjunto com eles, penso eu de que... É uma participação aberta, digamos assim.</p>	Helena
<p>mas é normalmente é um processo distribuído e partilhado.</p>	Helena

<p>Sim. Também participando no processo, aconselhando, até às vezes dando sugestões sobre as coisas, mas é, digamos assim, retirar algum trabalho deles para... Pronto, para nos conseguirmos desenvolver, de forma também a que... Por exemplo, eu estou responsável pela parte dos horários, ela está enquadrada nisso e ela até domina aquilo perfeitamente, ela tem aquilo tudo decorado, o que é que se passa, o que é que se passou de Agosto até agora e eu sou mais da parte da..., porque é totalmente impossível ela estar ali e estar responsável pelas outras coisas. Então as coisas estão, digamos assim... Estão divididas eu faço parte dos horários, sou responsável pelo programa do inventário. Pronto, algumas tarefas que com o acompanhamento sempre deles, porque eles vão sempre perguntando como é que as coisas estão a funcionar e vamos fazer assim, vamos fazer assado e depois também vão dando sugestões, mas é, digamos assim...</p>	Helena
<p>Embora o grande que depois a gente vai buscar acaba por ser o ranking e acaba por ver o desfasamento entre a média nacional e a média da escola... Pronto, acabamos por ir buscar muito aos exames nacionais. Embora se vá buscar toda essa informação. Quantas negativas, a quantas transita...</p>	Helena
<p>Quer dizer, eventualmente, por exemplo, imagine numa turma de 10º ano que tem havido um problema qualquer, que não se tenha completado o programa todo... Tem de haver uma estratégia para se completar no ano a seguir, nem que seja eles têm que ter mais aulas.</p>	Helena
<p>Aqui, não sei se nas outras escolas se faz a nível disso da planificação, nós todos os finais de período temos que fazer sempre, pelo menos a informática faz, penso que os outros também... Discriminar por conteúdos, estavam dez aulas preparadas para este conteúdo, oito para aquele, o professor até achou que em vez de dez eram poucas, se calhar precisou de dezasseis, mas aquilo está tudo calendarizado, se damos mais num tópico temos de garantir que vamos terminar...</p>	Helena
<p>Estou a lembrar-me, por exemplo, existem alunos que são estrangeiros e que precisam de apoio, qualquer coisa, faz-se mil e uma coisas para arranjar um professor para que possa dar aquele apoio, vá...</p>	Helena
<p>Tem-se facilitado sempre assim, porque o aluno até eventualmente até se por acaso também vai ter aulas de apoio a matemática porque não tem possibilidades de ter explicação a matemática por fora e então vem às aulas do 12º para ver se consegue atingir a entrada na universidade, ter melhores resultados no exame de matemática.</p>	Helena
<p>Nós até já tínhamos, por exemplo... O apoio aos exames nós sempre fizemos apoio aos exames, apoio aos recursos aos exames. Os alunos que recebem, que são fixadas as notas dos exames nacionais e nós estamos cá para os alunos poderem pedir o exame e nós ajudamos a meter o recurso se aquele tiver necessidade de recurso. Portanto, nós temos imensas coisas para ajudar os alunos...</p>	Helena
<p>Pronto, por exemplo, temos um rapaz... Temos aí um rapaz que terminou o 12º ano que tem dificuldades de mobilidade e que tem... Não tem conseguido arranjar emprego e ele lembrou-se... Olha se calhar gostavam de aprender a programar uma outra linguagem nova que era diferente daquilo que ele tinha estudado e então perguntou à escola - "posso vir assistir às aulas e não sei quê" - a escola contactou com os professores... Assessora F- Mas tem que estar matriculado se não os bombeiros não o trazem.</p>	Helena
<p>Sim. Se, por exemplo, uma turma se está com muitas classificações negativas numa disciplina o que é que se passa nas outras disciplinas também, a gente faz essa análise toda. Portanto, no final de cada período.</p>	Helena
<p>Sim, a equipa que faz isso, esse levantamento dos dados todos e cruza isso tudo, isso vai depois a pedagógico. Do pedagógico depois vai aos subdepartamentos, o subdepartamento depois verifica porque é que se passa na sua disciplina, que estratégias é que têm de ser feitas para aquilo melhorar. No segundo período a gente volta a ver se houve evolução se não houve, o que é que se passou, o que é que tem de ser alterado. Pronto, isso é um processo que a gente já há muitos anos faz sempre assim.</p>	Helena

Nós tentamos não propriamente... Nós temos aqui um problema sempre que é com os exames nacionais. Pronto, e esse é o nosso... É por aí que a gente depois acaba por ser feridos é com os resultados dos exames e, portanto, se eles gostam mais para um lado ou gostam... No fim o resultado tem que ser o exame nacional e nós subirmos no ranking. Portanto, e é por aí que a gente depois vê, embora também depois se procure ver outras coisas, que é se os alunos se são admitidos ou se não são admitidos a exame, se transitam ou não transitam com classificações inferiores a sete. Depois a gente tem uma série de outros parâmetros que quando faz a avaliação verifica também, mas pronto...	Helena
Eu gostava daquilo e ninguém tinha horas para aquilo, que era a direcção, depois eram os coordenadores e mais umas pessoas que já não sei quem eram, que era pensar o que é que a gente poderia fazer para melhorar a escola. Todas as semanas juntávamos e não tínhamos horas para aquilo. Ninguém tinha horas e então depois umas vezes era sobre a divulgação da escola, outras vezes era sobre isto, outras vezes era sobre aquilo, e nós fazíamos. O contrato de autonomia foi assinado para a gente arranjar dinheiro para a gente poder fazer mais coisas para a escola e os nossos alunos poderem ter melhores condições e nós termos melhores condições para fazermos melhor para os nossos alunos.	Helena
E tinha conseguido de outras maneiras as coisas, porque nós já... Os cartões electrónicos fomos a primeira escola a ter, fazer sumários digitais foi a primeira escola a ter, os quadros interactivos também ninguém tinha e nós tínhamos, pronto.	Helena
Já estávamos habituados a trabalhar desta forma, temos tentado sempre melhorar, digamos assim.	Helena
Nós tínhamos um hábito e tudo, antes do contrato de autonomia, que era fazer reuniões de gestão que não era só a gestão era, nesse ano por acaso que eu...	Helena
Nós sempre procuramos arranjar coisas para fazer.	Helena
Não temos nenhuma metodologia específica ao abrigo do contrato. A única coisa assim mais directamente a ver com a parte pedagógica, quanto muito seria a nomeação dos coordenadores.	Helena
De resto não temos nada. E as estratégias... Não temos nada fundamentalista agarrado ao modelo. Elas vão sendo pensadas a nível de conselhos de turma ou a nível de subdepartamentos ou o professor com a turma naquela disciplina, se tiver a resultar óptimo, se não tiver pensar noutra.	Helena
- E depois às vezes não se faz da melhor maneira, depois começamos a detectar... Depois quando aquilo está em prática começamos a detectar - "isto não devia ser assim, porque isto assim funciona mal" - depois vamos tentar... Assessora F- Toca a mudar tudo outra vez. Nós não podemos parar as nossas aulas para ver as coisas com outros olhos e com calma, e então...	Helena
Se eventualmente estiver avariado temos os portáteis conseguimos remediar de outra forma. Agora isso acarretam-nos de trabalho.	Helena
Porque a escola meteu-se naqueles cursos de CEF que davam dinheiro, então a escola com esse dinheiro conseguiu apetrechar as salas. O contrato de autonomia não trouxe, a meu ver, nada de especial à escola.	Helena
Normalmente as pessoas quando saem daqui ou então quando voltam dizem que a escola é muito bem organizada em termos de documentação. Alguns até dizem que existe burocracia a mais etc., mas pronto a escola está organizada, as pessoas sabem quando têm um problema a quem se têm que dirigir e com quem tratar. Agora se isso tem alguma relação directa com o contrato de autonomia? Eu sinceramente tenho dúvidas, não sei o que é que a Assessora F...	Helena
Se não tivéssemos contrato a gente tinha na mesma...	Helena
- Tem alguma redução, normalmente... Agora estão a ser entregues basicamente a professores que têm o artigo 79, que não têm carga lectiva. Assessor M - São os coordenadores dos departamentos ou subdepartamentos é que normalmente fazem isso, mas se me derem... Se me colocarem isso para trabalhar eu não vou ter qualquer redução para o fazer. Pronto...	Helena
Não, haver e havemos de sobreviver só que nós andamos sempre... Isto nunca para, eu às vezes não é... Eu até gosto que as coisas mudem, e então se mudam para melhor é muito agradável e até gosto de ver as coisas mudarem e se então tivermos a sensação que estamos a evoluir é muito agradável	Helena

Pois, não sei. Eu, por exemplo, a parte que às vezes já temos conversado ali na direcção e com os colegas.... Eu faço parte da equipa de horários e às vezes comentamos isso, como é que será fazer horários para um agrupamento? Porque é assim, nós vemos a dificuldade que é, eu dou aulas aqui de informática, mas posso não ter o horário completo aqui e posso ter que ir dar aulas, por exemplo, ali à Afonso III ou posso que ter de ir dar aulas a Estoi e como é que nós aqui, ou seja, porque fazer os horários de uma pessoa que está dois sítios diferentes e onde pode haver alterações constantes as coisas têm que estar centralizadas num único lugar. Portanto, tem de estar alguém responsável por fazer a gestão daquilo. E o que se vai fazer depois é assim... Nós temos... Isto dá uma trabalhadeira enorme gerir isto que está aqui.	Helena
Não, eu já não ponho em causa que não estamos a evoluir, eu já quero acreditar que são sempre evoluções...	Helena
Só que nós já cansa tanta evolução...	Helena
Não sei, três equipas a trabalhar, mas será que conseguem trabalhar as três equipas por exemplo em conjunto?! Pronto, o problema disto é que podem haver professores que estão em várias escolas ao mesmo tempo.	Helena
Portanto, são alterações de salas, é alterações de turma, é um professor que está a faltar tem que ter um substituto, depois o outro substituto já está colocado noutra escola, temos que andar a fazer alterações e agora como é que nós vamos fazer isso ou como é que esta equipa que está aqui vai conseguir gerir os horários numa outra escola. Eu não tenho conhecimento nenhum como é que são as salas, como é que não são as salas.	Helena
Entretanto parece que sim, não se sabe exactamente com que escolas é que vamos agrupar, mas... Vai ser mais complicado.	Helena
Sim, para o ano vamos fazer agrupamentos nem sabemos muito bem...	Helena

Creation date	Document group	Page
23/08/2012 21:36:00	Escola A	1
23/08/2012 21:36:00	Escola A	1
23/08/2012 21:35:00	Escola A	1
23/08/2012 21:35:00	Escola A	1
09/07/2013 12:34:00	Escola A	1
23/08/2012 21:37:00	Escola A	1
23/08/2012 21:34:00	Escola A	1
23/08/2012 21:41:00	Escola A	1
23/08/2012 21:41:00	Escola A	1
23/08/2012 21:42:00	Escola A	1
23/08/2012 21:42:00	Escola A	1
25/06/2013 10:32:00	Escola A	1
23/08/2012 21:36:00	Escola A	1
23/08/2012 22:52:00	Escola A	1
23/08/2012 22:51:00	Escola A	1

23/08/2012 22:53:00	Escola A	1
23/08/2012 22:51:00	Escola A	1
23/08/2012 22:53:00	Escola A	1
23/08/2012 23:28:00	Escola A	1
23/08/2012 22:13:00	Escola A	1
23/08/2012 22:59:00	Escola A	1
23/08/2012 22:13:00	Escola A	1
23/08/2012 22:57:00	Escola A	1
23/08/2012 22:55:00	Escola A	1
23/08/2012 22:58:00	Escola A	1
23/08/2012 22:56:00	Escola A	1
23/08/2012 22:56:00	Escola A	1
23/08/2012 22:58:00	Escola A	1
23/08/2012 22:45:00	Escola A	1
23/08/2012 22:55:00	Escola A	1
23/08/2012 22:46:00	Escola A	1
23/08/2012 23:26:00	Escola A	1

23/08/2012 23:27:00	Escola A	1
23/08/2012 23:26:00	Escola A	1
23/08/2012 22:06:00	Escola A	1
23/08/2012 22:14:00	Escola A	1
23/08/2012 22:14:00	Escola A	1
23/08/2012 22:28:00	Escola A	1
05/08/2013 11:21:00	Escola A	1
23/08/2012 22:15:00	Escola A	1
23/08/2012 22:11:00	Escola A	1
09/07/2013 12:32:00	Escola A	1
23/08/2012 12:15:00	Escola A	1
23/08/2012 22:08:00	Escola A	1
23/08/2012 22:14:00	Escola A	1
23/08/2012 22:11:00	Escola A	1
23/08/2012 22:10:00	Escola A	1
23/08/2012 22:27:00	Escola A	1
23/08/2012 22:15:00	Escola A	1
23/08/2012 22:27:00	Escola A	1
23/08/2012 22:24:00	Escola A	1
09/07/2013 12:33:00	Escola A	1
23/08/2012 22:10:00	Escola A	1
23/08/2012 22:26:00	Escola A	1

23/08/2012 22:25:00	Escola A	1
23/08/2012 22:26:00	Escola A	1
23/08/2012 22:05:00	Escola A	1
23/08/2012 22:05:00	Escola A	1
23/08/2012 22:06:00	Escola A	1
23/08/2012 22:06:00	Escola A	1
23/08/2012 21:55:00	Escola A	1
23/08/2012 23:07:00	Escola A	1
23/08/2012 23:13:00	Escola A	1
23/08/2012 23:03:00	Escola A	1
23/08/2012 23:04:00	Escola A	1
23/08/2012 23:10:00	Escola A	1
23/08/2012 23:18:00	Escola A	1

23/08/2012 23:10:00	Escola A	1
23/08/2012 23:16:00	Escola A	1
23/08/2012 23:18:00	Escola A	1
23/08/2012 23:20:00	Escola A	1
23/08/2012 23:19:00	Escola A	1
23/08/2012 23:20:00	Escola A	1
23/08/2012 23:21:00	Escola A	1
23/08/2012 23:14:00	Escola A	1
23/08/2012 23:14:00	Escola A	1
23/08/2012 23:22:00	Escola A	1
23/08/2012 23:23:00	Escola A	1
23/08/2012 23:23:00	Escola A	1
23/08/2012 23:25:00	Escola A	1

23/08/2012 23:00:00	Escola A	1
23/08/2012 23:02:00	Escola A	1
23/08/2012 23:02:00	Escola A	1
23/08/2012 23:06:00	Escola A	1
23/08/2012 23:06:00	Escola A	1
23/08/2012 23:07:00	Escola A	1
23/08/2012 22:40:00	Escola A	1
23/08/2012 22:41:00	Escola A	1
23/08/2012 22:41:00	Escola A	1
23/08/2012 22:42:00	Escola A	1
23/08/2012 22:43:00	Escola A	1
23/08/2012 22:43:00	Escola A	1
23/08/2012 22:44:00	Escola A	1

09/07/2013 12:35:00	Escola A	1
23/08/2012 22:39:00	Escola A	1
23/08/2012 22:29:00	Escola A	1
23/08/2012 22:30:00	Escola A	1
23/08/2012 22:31:00	Escola A	1
23/08/2012 22:31:00	Escola A	1
23/08/2012 22:32:00	Escola A	1
23/08/2012 22:37:00	Escola A	1
23/08/2012 22:38:00	Escola A	1
23/08/2012 22:37:00	Escola A	1

23/08/2012 22:32:00	Escola A	1
23/08/2012 22:35:00	Escola A	1
23/08/2012 22:35:00	Escola A	1
23/08/2012 22:36:00	Escola A	1
23/08/2012 22:36:00	Escola A	1
23/08/2012 22:38:00	Escola A	1
24/08/2012 00:02:00	Escola A	1
24/08/2012 00:02:00	Escola A	1
24/08/2012 00:03:00	Escola A	1
24/08/2012 00:03:00	Escola A	1
23/08/2012 23:29:00	Escola A	1
23/08/2012 23:29:00	Escola A	1

23/08/2012 23:31:00	Escola A	1
23/08/2012 23:31:00	Escola A	1
23/08/2012 23:31:00	Escola A	1
23/08/2012 23:40:00	Escola A	1
23/08/2012 23:41:00	Escola A	1
23/08/2012 23:41:00	Escola A	1
23/08/2012 23:42:00	Escola A	1
23/08/2012 23:42:00	Escola A	1
23/08/2012 23:38:00	Escola A	1

23/08/2012 23:38:00	Escola A	1
23/08/2012 23:39:00	Escola A	1
23/08/2012 23:39:00	Escola A	1
23/08/2012 23:45:00	Escola A	1
23/08/2012 23:46:00	Escola A	1
23/08/2012 23:45:00	Escola A	1
23/08/2012 23:46:00	Escola A	1
23/08/2012 23:47:00	Escola A	1
23/08/2012 23:48:00	Escola A	1
23/08/2012 23:48:00	Escola A	1
23/08/2012 23:44:00	Escola A	1
23/08/2012 23:44:00	Escola A	1
23/08/2012 23:46:00	Escola A	1
23/08/2012 23:43:00	Escola A	1
23/08/2012 23:43:00	Escola A	1
23/08/2012 23:43:00	Escola A	1

20/08/2012 18:31:00	Escola A	1
20/08/2012 18:34:00	Escola A	1
20/08/2012 18:35:00	Escola A	1
20/08/2012 18:28:00	Escola A	1
20/08/2012 18:26:00	Escola A	1
20/08/2012 18:29:00	Escola A	1
20/08/2012 18:28:00	Escola A	1
23/08/2012 12:59:00	Escola A	1
23/08/2012 13:00:00	Escola A	1
23/08/2012 23:49:00	Escola A	1
23/08/2012 23:49:00	Escola A	1
23/08/2012 23:50:00	Escola A	1
23/08/2012 23:51:00	Escola A	1
26/07/2013 17:32:00	Escola A	1
26/07/2013 17:33:00	Escola A	1

23/08/2012 16:21:00	Escola A	1
24/08/2012 00:00:00	Escola A	1
24/08/2012 00:01:00	Escola A	1
23/08/2012 23:58:00	Escola A	1

24/08/2012 00:01:00	Escola A	1
23/08/2012 16:27:00	Escola A	1
23/08/2012 16:26:00	Escola A	1
23/08/2012 23:56:00	Escola A	1
23/08/2012 23:56:00	Escola A	1

23/08/2012 23:54:00	Escola A	1
23/08/2012 23:57:00	Escola A	1
23/08/2012 23:53:00	Escola A	1
23/08/2012 23:52:00	Escola A	1
23/08/2012 23:52:00	Escola A	1
23/08/2012 23:53:00	Escola A	1
05/08/2013 12:34:00	Escola A	1
23/08/2012 16:23:00	Escola A	1
23/08/2012 16:23:00	Escola A	1
23/08/2012 16:24:00	Escola A	1

23/08/2012 15:48:00	Escola A	1
23/08/2012 15:47:00	Escola A	1
23/08/2012 15:47:00	Escola A	1
23/08/2012 16:24:00	Escola A	1
05/08/2013 12:09:00	Escola A	1
05/08/2013 12:07:00	Escola A	1
05/08/2013 10:14:00	Escola A	1
23/08/2012 16:23:00	Escola A	1
05/08/2013 11:27:00	Escola A	1
24/08/2012 00:03:00	Escola A	1
23/08/2012 16:21:00	Escola A	1
23/08/2012 15:42:00	Escola A	1
23/08/2012 15:42:00	Escola A	1

23/08/2012 15:44:00	Escola A	1
23/08/2012 15:44:00	Escola A	1
23/08/2012 15:45:00	Escola A	1
27/08/2012 17:31:00	Escola A	1
25/08/2012 15:24:00	Escola A	1
27/08/2012 17:31:00	Escola A	1
25/08/2012 15:30:00	Escola A	1
25/08/2012 15:24:00	Escola A	1
25/08/2012 15:39:00	Escola A	1
25/08/2012 15:39:00	Escola A	1
25/08/2012 15:36:00	Escola A	1
25/08/2012 15:36:00	Escola A	1
25/08/2012 15:26:00	Escola A	1
25/08/2012 15:25:00	Escola A	1

25/08/2012 15:28:00	Escola A	1
25/08/2012 15:26:00	Escola A	1
25/08/2012 15:37:00	Escola A	1
25/08/2012 15:28:00	Escola A	1
25/08/2012 15:40:00	Escola A	1
25/08/2012 15:40:00	Escola A	1
25/08/2012 15:40:00	Escola A	1
25/08/2012 15:42:00	Escola A	1
28/08/2012 14:40:00	Escola A	1
09/07/2013 12:49:00	Escola A	1
25/08/2012 15:35:00	Escola A	1
09/07/2013 12:48:00	Escola A	1
27/08/2012 18:06:00	Escola A	1
28/08/2012 14:39:00	Escola A	1
25/08/2012 15:34:00	Escola A	1
25/08/2012 15:35:00	Escola A	1
25/08/2012 15:42:00	Escola A	1

25/08/2012 15:43:00	Escola A	1
25/08/2012 15:49:00	Escola A	1
25/08/2012 15:50:00	Escola A	1
25/08/2012 15:50:00	Escola A	1
25/08/2012 15:51:00	Escola A	1
27/08/2012 14:37:00	Escola A	1
27/08/2012 14:36:00	Escola A	1
27/08/2012 14:36:00	Escola A	1
27/08/2012 15:00:00	Escola A	1
24/08/2012 16:26:00	Escola A	1
27/08/2012 14:59:00	Escola A	1
27/08/2012 14:57:00	Escola A	1
27/08/2012 14:58:00	Escola A	1
27/08/2012 14:52:00	Escola A	1
27/08/2012 14:55:00	Escola A	1
27/08/2012 14:55:00	Escola A	1

27/08/2012 14:56:00	Escola A	1
27/08/2012 14:57:00	Escola A	1
27/08/2012 14:52:00	Escola A	1
27/08/2012 14:31:00	Escola A	1
27/08/2012 14:32:00	Escola A	1
27/08/2012 14:33:00	Escola A	1
27/08/2012 14:33:00	Escola A	1
27/08/2012 14:31:00	Escola A	1
27/08/2012 14:34:00	Escola A	1
27/08/2012 15:14:00	Escola A	1
27/08/2012 17:26:00	Escola A	1
27/08/2012 17:27:00	Escola A	1
27/08/2012 16:12:00	Escola A	1
27/08/2012 16:12:00	Escola A	1

27/08/2012 17:25:00	Escola A	1
27/08/2012 17:27:00	Escola A	1
27/08/2012 17:28:00	Escola A	1
27/08/2012 18:04:00	Escola A	1
27/08/2012 17:29:00	Escola A	1
27/08/2012 17:30:00	Escola A	1
27/08/2012 17:30:00	Escola A	1
27/08/2012 17:37:00	Escola A	1

27/08/2012 17:38:00	Escola A	1
27/08/2012 17:39:00	Escola A	1
27/08/2012 18:04:00	Escola A	1
27/08/2012 18:05:00	Escola A	1
27/08/2012 18:06:00	Escola A	1
27/08/2012 17:31:00	Escola A	1
28/08/2012 14:27:00	Escola A	1
28/08/2012 14:26:00	Escola A	1
28/08/2012 14:32:00	Escola A	1
28/08/2012 14:33:00	Escola A	1

28/08/2012 14:33:00	Escola A	1
28/08/2012 14:35:00	Escola A	1
25/08/2012 15:31:00	Escola A	1
28/08/2012 14:28:00	Escola A	1
28/08/2012 14:35:00	Escola A	1
28/08/2012 14:28:00	Escola A	1
28/08/2012 14:34:00	Escola A	1
28/08/2012 14:38:00	Escola A	1
28/08/2012 14:38:00	Escola A	1
28/08/2012 14:31:00	Escola A	1
28/08/2012 14:32:00	Escola A	1
28/08/2012 14:34:00	Escola A	1
25/08/2012 14:55:00	Escola A	1

25/08/2012 14:54:00	Escola A	1
25/08/2012 15:33:00	Escola A	1
25/08/2012 15:33:00	Escola A	1
25/08/2012 15:34:00	Escola A	1
28/08/2012 14:29:00	Escola A	1
28/08/2012 14:30:00	Escola A	1
28/08/2012 14:29:00	Escola A	1
28/08/2012 14:31:00	Escola A	1
09/07/2013 12:53:00	Escola A	1
09/07/2013 12:54:00	Escola A	1
09/07/2013 12:54:00	Escola A	1
28/08/2012 14:29:00	Escola A	1
28/08/2012 14:40:00	Escola A	1
25/08/2012 14:57:00	Escola A	1

28/08/2012 14:40:00	Escola A	1
28/08/2012 14:41:00	Escola A	1
28/08/2012 14:41:00	Escola A	1
28/08/2012 14:42:00	Escola A	1
28/08/2012 14:37:00	Escola A	1
28/08/2012 14:36:00	Escola A	1
05/08/2013 12:30:00	Escola A	1
28/08/2012 15:57:00	Escola A	1

28/08/2012 15:58:00	Escola A	1
28/08/2012 16:05:00	Escola A	1
28/08/2012 16:06:00	Escola A	1
31/08/2012 18:43:00	Escola A	1
28/08/2012 16:05:00	Escola A	1
09/07/2013 13:01:00	Escola A	1
05/08/2013 12:22:00	Escola A	1
05/08/2013 09:58:00	Escola A	1

31/08/2012 18:41:00	Escola A	1
28/08/2012 16:04:00	Escola A	1
28/08/2012 16:01:00	Escola A	1
28/08/2012 16:01:00	Escola A	1
28/08/2012 15:58:00	Escola A	1
28/08/2012 15:57:00	Escola A	1
31/08/2012 18:42:00	Escola A	1

28/08/2012 16:02:00	Escola A	1
28/08/2012 16:00:00	Escola A	1
28/08/2012 15:55:00	Escola A	1
28/08/2012 16:06:00	Escola A	1
28/08/2012 16:07:00	Escola A	1
28/08/2012 16:03:00	Escola A	1
28/08/2012 16:08:00	Escola A	1
28/08/2012 16:11:00	Escola A	1

31/08/2012 19:04:00	Escola A	1
28/08/2012 16:13:00	Escola A	1
31/08/2012 19:04:00	Escola A	1
31/08/2012 19:07:00	Escola A	1
31/08/2012 19:55:00	Escola A	1
07/08/2013 16:54:00	Escola A	1
28/08/2012 16:08:00	Escola A	1
28/08/2012 16:10:00	Escola A	1
28/08/2012 16:11:00	Escola A	1
28/08/2012 16:12:00	Escola A	1
28/08/2012 16:12:00	Escola A	1
31/08/2012 18:32:00	Escola A	1

09/07/2013 13:02:00	Escola A	1
31/08/2012 18:03:00	Escola A	1
31/08/2012 18:05:00	Escola A	1
31/08/2012 18:06:00	Escola A	1
31/08/2012 18:13:00	Escola A	1
31/08/2012 18:09:00	Escola A	1
31/08/2012 18:10:00	Escola A	1
31/08/2012 18:11:00	Escola A	1
31/08/2012 18:39:00	Escola A	1

31/08/2012 18:44:00	Escola A	1
31/08/2012 18:45:00	Escola A	1
31/08/2012 18:45:00	Escola A	1
31/08/2012 18:45:00	Escola A	1
31/08/2012 18:52:00	Escola A	1
31/08/2012 18:14:00	Escola A	1
31/08/2012 18:15:00	Escola A	1
31/08/2012 18:46:00	Escola A	1
31/08/2012 18:33:00	Escola A	1
28/08/2012 16:04:00	Escola A	1
31/08/2012 19:57:00	Escola A	1
31/08/2012 19:57:00	Escola A	1

09/07/2013 13:04:00	Escola A	1
28/08/2012 16:03:00	Escola A	1
31/08/2012 18:35:00	Escola A	1
31/08/2012 18:47:00	Escola A	1
28/08/2012 15:56:00	Escola A	1
31/08/2012 18:46:00	Escola A	1
31/08/2012 19:06:00	Escola A	1
31/08/2012 18:59:00	Escola A	1

31/08/2012 18:59:00	Escola A	1
31/08/2012 19:03:00	Escola A	1
31/08/2012 19:03:00	Escola A	1
09/07/2013 14:18:00	Escola A	1
31/08/2012 18:58:00	Escola A	1
31/08/2012 18:40:00	Escola A	1
31/08/2012 18:58:00	Escola A	1
31/08/2012 18:59:00	Escola A	1
02/09/2012 14:23:00	Escola A	1
02/09/2012 14:17:00	Escola A	1
01/09/2012 16:19:00	Escola A	1
09/07/2013 13:12:00	Escola A	1

02/09/2012 14:16:00	Escola A	1
02/09/2012 14:25:00	Escola A	1
02/09/2012 14:24:00	Escola A	1
02/09/2012 14:14:00	Escola A	1
02/09/2012 14:25:00	Escola A	1
02/09/2012 14:23:00	Escola A	1
02/09/2012 14:13:00	Escola A	1
02/09/2012 14:17:00	Escola A	1
02/09/2012 14:19:00	Escola A	1
02/09/2012 14:19:00	Escola A	1
02/09/2012 14:20:00	Escola A	1
02/09/2012 14:19:00	Escola A	1
02/09/2012 14:18:00	Escola A	1

02/09/2012 14:21:00	Escola A	1
03/09/2012 14:53:00	Escola A	1
03/09/2012 14:54:00	Escola A	1
03/09/2012 14:52:00	Escola A	1
03/09/2012 14:53:00	Escola A	1
03/09/2012 14:55:00	Escola A	1
02/09/2012 14:31:00	Escola A	1
02/09/2012 14:27:00	Escola A	1
02/09/2012 14:26:00	Escola A	1
02/09/2012 14:39:00	Escola A	1
02/09/2012 14:38:00	Escola A	1
03/09/2012 14:58:00	Escola A	1
03/09/2012 14:57:00	Escola A	1
03/09/2012 14:57:00	Escola A	1

03/09/2012 14:56:00	Escola A	1
03/09/2012 15:00:00	Escola A	1
03/09/2012 15:08:00	Escola A	1
03/09/2012 15:07:00	Escola A	1
03/09/2012 15:07:00	Escola A	1
03/09/2012 15:06:00	Escola A	1
03/09/2012 15:05:00	Escola A	1
03/09/2012 15:04:00	Escola A	1
03/09/2012 15:13:00	Escola A	1
03/09/2012 15:13:00	Escola A	1
03/09/2012 15:13:00	Escola A	1
03/09/2012 15:14:00	Escola A	1
03/09/2012 15:03:00	Escola A	1

03/09/2012 15:03:00	Escola A	1
03/09/2012 15:05:00	Escola A	1
03/09/2012 15:04:00	Escola A	1
03/09/2012 15:02:00	Escola A	1
03/09/2012 15:14:00	Escola A	1
03/09/2012 15:09:00	Escola A	1
03/09/2012 15:09:00	Escola A	1
03/09/2012 15:09:00	Escola A	1
03/09/2012 15:10:00	Escola A	1
03/09/2012 15:10:00	Escola A	1
03/09/2012 15:18:00	Escola A	1
03/09/2012 15:19:00	Escola A	1
03/09/2012 15:19:00	Escola A	1
03/09/2012 15:19:00	Escola A	1
03/09/2012 15:20:00	Escola A	1
03/09/2012 15:20:00	Escola A	1

03/09/2012 15:21:00	Escola A	1
03/09/2012 15:21:00	Escola A	1
03/09/2012 15:21:00	Escola A	1
03/09/2012 15:34:00	Escola A	1
03/09/2012 15:35:00	Escola A	1
03/09/2012 15:33:00	Escola A	1
03/09/2012 15:34:00	Escola A	1
03/09/2012 15:22:00	Escola A	1
03/09/2012 15:36:00	Escola A	1
09/07/2013 13:17:00	Escola A	1
03/09/2012 14:24:00	Escola A	1
03/09/2012 14:24:00	Escola A	1
03/09/2012 15:38:00	Escola A	1
03/09/2012 15:38:00	Escola A	1
03/09/2012 15:39:00	Escola A	1
03/09/2012 15:39:00	Escola A	1

03/09/2012 15:40:00	Escola A	1
03/09/2012 15:40:00	Escola A	1
03/09/2012 15:36:00	Escola A	1
03/09/2012 15:37:00	Escola A	1
03/09/2012 15:37:00	Escola A	1
03/09/2012 15:47:00	Escola A	1
03/09/2012 15:48:00	Escola A	1
03/09/2012 15:48:00	Escola A	1
09/07/2013 14:18:00	Escola A	1
04/09/2012 17:49:00	Escola A	1
03/09/2012 14:52:00	Escola A	1
03/09/2012 15:32:00	Escola A	1

04/09/2012 17:48:00	Escola A	1
03/09/2012 14:52:00	Escola A	1
03/09/2012 14:50:00	Escola A	1
03/09/2012 14:50:00	Escola A	1
04/09/2012 17:47:00	Escola A	1
03/09/2012 15:41:00	Escola A	1
03/09/2012 15:42:00	Escola A	1
03/09/2012 15:49:00	Escola A	1
03/09/2012 15:48:00	Escola A	1
03/09/2012 14:55:00	Escola A	1
03/09/2012 15:52:00	Escola A	1
03/09/2012 15:52:00	Escola A	1

03/09/2012 15:51:00	Escola A	1
03/09/2012 15:51:00	Escola A	1
03/09/2012 15:50:00	Escola A	1
03/09/2012 15:50:00	Escola A	1
03/09/2012 15:49:00	Escola A	1
03/09/2012 15:54:00	Escola A	1
03/09/2012 15:56:00	Escola A	1
03/09/2012 16:11:00	Escola A	1
03/09/2012 15:55:00	Escola A	1
03/09/2012 15:55:00	Escola A	1

03/09/2012 16:24:00	Escola A	1
03/09/2012 16:18:00	Escola A	1
03/09/2012 16:23:00	Escola A	1
03/09/2012 16:30:00	Escola A	1
04/09/2012 17:28:00	Escola A	1
03/09/2012 16:17:00	Escola A	1
03/09/2012 16:17:00	Escola A	1
03/09/2012 16:09:00	Escola A	1
03/09/2012 16:28:00	Escola A	1
03/09/2012 16:28:00	Escola A	1

03/09/2012 16:29:00	Escola A	1
03/09/2012 16:29:00	Escola A	1
03/09/2012 16:14:00	Escola A	1
03/09/2012 16:15:00	Escola A	1
03/09/2012 16:15:00	Escola A	1
03/09/2012 16:17:00	Escola A	1
03/09/2012 16:33:00	Escola A	1
03/09/2012 16:30:00	Escola A	1
03/09/2012 16:33:00	Escola A	1
03/09/2012 16:30:00	Escola A	1
03/09/2012 16:30:00	Escola A	1
03/09/2012 16:31:00	Escola A	1
03/09/2012 16:30:00	Escola A	1
03/09/2012 16:34:00	Escola A	1
03/09/2012 16:34:00	Escola A	1
03/09/2012 16:49:00	Escola A	1

03/09/2012 16:48:00	Escola A	1
03/09/2012 16:47:00	Escola A	1
03/09/2012 16:47:00	Escola A	1
03/09/2012 16:47:00	Escola A	1
03/09/2012 16:40:00	Escola A	1
03/09/2012 16:40:00	Escola A	1
03/09/2012 16:50:00	Escola A	1
05/08/2013 12:19:00	Escola A	1
03/09/2012 16:45:00	Escola A	1
03/09/2012 16:46:00	Escola A	1
03/09/2012 16:48:00	Escola A	1

03/09/2012 16:36:00	Escola A	1
04/09/2012 17:47:00	Escola A	1
03/09/2012 16:42:00	Escola A	1
03/09/2012 16:50:00	Escola A	1
03/09/2012 16:25:00	Escola A	1
03/09/2012 16:43:00	Escola A	1
03/09/2012 16:38:00	Escola A	1
03/09/2012 16:38:00	Escola A	1

03/09/2012 16:37:00	Escola A	1
03/09/2012 16:37:00	Escola A	1
03/09/2012 16:49:00	Escola A	1
03/09/2012 16:42:00	Escola A	1
03/09/2012 16:36:00	Escola A	1
03/09/2012 16:49:00	Escola A	1
03/09/2012 17:00:00	Escola A	1
03/09/2012 17:02:00	Escola A	1
03/09/2012 17:03:00	Escola A	1
03/09/2012 17:03:00	Escola A	1
07/08/2013 16:54:00	Escola A	1
03/09/2012 17:03:00	Escola A	1

03/09/2012 17:03:00	Escola A	1
03/09/2012 17:04:00	Escola A	1
03/09/2012 17:04:00	Escola A	1
03/09/2012 17:05:00	Escola A	1
03/09/2012 17:01:00	Escola A	1
03/09/2012 17:01:00	Escola A	1
03/09/2012 17:06:00	Escola A	1
03/09/2012 17:02:00	Escola A	1
03/09/2012 17:07:00	Escola A	1
03/09/2012 17:06:00	Escola A	1

03/09/2012 17:06:00	Escola A	1
03/09/2012 17:06:00	Escola A	1
03/09/2012 17:08:00	Escola A	1
03/09/2012 17:11:00	Escola A	1
03/09/2012 17:13:00	Escola A	1
03/09/2012 17:13:00	Escola A	1
05/08/2013 12:24:00	Escola A	1
03/09/2012 17:10:00	Escola A	1
03/09/2012 17:10:00	Escola A	1
03/09/2012 17:10:00	Escola A	1

03/09/2012 17:12:00	Escola A	1
03/09/2012 17:12:00	Escola A	1
03/09/2012 16:51:00	Escola A	1
03/09/2012 16:52:00	Escola A	1
03/09/2012 16:52:00	Escola A	1
04/09/2012 17:46:00	Escola A	1
03/09/2012 16:53:00	Escola A	1
03/09/2012 17:11:00	Escola A	1
03/09/2012 17:09:00	Escola A	1
03/09/2012 16:53:00	Escola A	1

03/09/2012 17:11:00	Escola A	1
03/09/2012 17:14:00	Escola A	1
03/09/2012 17:14:00	Escola A	1
04/09/2012 13:42:00	Escola B	1
04/09/2012 13:42:00	Escola B	1
04/09/2012 13:43:00	Escola B	1
04/09/2012 13:43:00	Escola B	1
04/09/2012 13:58:00	Escola B	1
04/09/2012 13:57:00	Escola B	1
04/09/2012 13:57:00	Escola B	1
04/09/2012 18:12:00	Escola B	1
04/09/2012 16:54:00	Escola B	1
04/09/2012 16:49:00	Escola B	1
04/09/2012 16:53:00	Escola B	1

04/09/2012 16:54:00	Escola B	1
04/09/2012 16:30:00	Escola B	1
04/09/2012 16:50:00	Escola B	1
04/09/2012 16:33:00	Escola B	1
05/08/2013 12:13:00	Escola B	1
04/09/2012 16:50:00	Escola B	1
04/09/2012 13:59:00	Escola B	1
04/09/2012 14:00:00	Escola B	1
04/09/2012 14:01:00	Escola B	1
04/09/2012 14:02:00	Escola B	1
04/09/2012 17:05:00	Escola B	1
04/09/2012 17:06:00	Escola B	1

04/09/2012 16:59:00	Escola B	1
04/09/2012 17:01:00	Escola B	1
04/09/2012 17:01:00	Escola B	1
04/09/2012 17:52:00	Escola B	1
04/09/2012 17:54:00	Escola B	1
05/08/2013 11:17:00	Escola B	1
04/09/2012 17:53:00	Escola B	1
04/09/2012 17:07:00	Escola B	1
04/09/2012 17:07:00	Escola B	1
04/09/2012 17:09:00	Escola B	1
04/09/2012 17:10:00	Escola B	1
04/09/2012 17:52:00	Escola B	1
04/09/2012 17:08:00	Escola B	1
04/09/2012 17:10:00	Escola B	1

04/09/2012 16:52:00	Escola B	1
04/09/2012 17:51:00	Escola B	1
04/09/2012 17:08:00	Escola B	1
04/09/2012 16:15:00	Escola B	1
04/09/2012 16:17:00	Escola B	1
04/09/2012 16:52:00	Escola B	1
04/09/2012 17:11:00	Escola B	1
04/09/2012 17:54:00	Escola B	1
04/09/2012 17:11:00	Escola B	1
04/09/2012 17:12:00	Escola B	1
04/09/2012 17:13:00	Escola B	1
04/09/2012 17:14:00	Escola B	1
09/07/2013 13:35:00	Escola B	1

04/09/2012 17:15:00	Escola B	1
04/09/2012 17:18:00	Escola B	1
04/09/2012 17:22:00	Escola B	1
04/09/2012 17:20:00	Escola B	1
04/09/2012 17:19:00	Escola B	1
04/09/2012 17:20:00	Escola B	1
04/09/2012 17:20:00	Escola B	1
04/09/2012 17:21:00	Escola B	1
04/09/2012 17:33:00	Escola B	1
04/09/2012 17:34:00	Escola B	1
04/09/2012 17:34:00	Escola B	1
04/09/2012 16:25:00	Escola B	1
04/09/2012 16:32:00	Escola B	1
04/09/2012 16:48:00	Escola B	1

04/09/2012 17:11:00	Escola B	1
04/09/2012 17:32:00	Escola B	1
04/09/2012 17:32:00	Escola B	1
04/09/2012 17:33:00	Escola B	1
04/09/2012 17:33:00	Escola B	1
04/09/2012 17:35:00	Escola B	1
04/09/2012 17:36:00	Escola B	1
04/09/2012 17:06:00	Escola B	1
04/09/2012 17:25:00	Escola B	1
04/09/2012 17:30:00	Escola B	1

04/09/2012 16:29:00	Escola B	1
04/09/2012 17:31:00	Escola B	1
04/09/2012 17:31:00	Escola B	1
04/09/2012 17:38:00	Escola B	1
04/09/2012 17:38:00	Escola B	1
04/09/2012 17:36:00	Escola B	1
04/09/2012 17:37:00	Escola B	1
04/09/2012 17:14:00	Escola B	1
04/09/2012 16:58:00	Escola B	1

04/09/2012 14:02:00	Escola B	1
04/09/2012 16:19:00	Escola B	1
04/09/2012 16:20:00	Escola B	1
04/09/2012 17:25:00	Escola B	1
04/09/2012 16:20:00	Escola B	1
04/09/2012 16:57:00	Escola B	1
04/09/2012 16:55:00	Escola B	1
04/09/2012 16:56:00	Escola B	1
04/09/2012 16:58:00	Escola B	1
04/09/2012 16:57:00	Escola B	1
04/09/2012 16:57:00	Escola B	1
04/09/2012 16:21:00	Escola B	1

04/09/2012 16:28:00	Escola B	1
04/09/2012 16:56:00	Escola B	1
09/07/2013 13:32:00	Escola B	1
04/09/2012 17:35:00	Escola B	1
04/09/2012 17:34:00	Escola B	1
04/09/2012 16:32:00	Escola B	1
04/09/2012 18:09:00	Escola B	1
04/09/2012 18:44:00	Escola B	1
24/07/2013 11:40:00	Escola B	1
04/09/2012 18:43:00	Escola B	1

04/09/2012 18:43:00	Escola B	1
04/09/2012 18:41:00	Escola B	1
04/09/2012 18:41:00	Escola B	1
24/07/2013 11:47:00	Escola B	1
04/09/2012 18:40:00	Escola B	1
04/09/2012 18:19:00	Escola B	1
04/09/2012 18:18:00	Escola B	1
04/09/2012 18:13:00	Escola B	1
04/09/2012 18:11:00	Escola B	1
24/07/2013 11:47:00	Escola B	1
04/09/2012 18:43:00	Escola B	1
04/09/2012 18:41:00	Escola B	1
24/07/2013 11:42:00	Escola B	1

04/09/2012 18:11:00	Escola B	1
04/09/2012 18:23:00	Escola B	1
04/09/2012 18:10:00	Escola B	1
04/09/2012 18:21:00	Escola B	1
04/09/2012 18:03:00	Escola B	1
04/09/2012 18:25:00	Escola B	1
04/09/2012 18:24:00	Escola B	1
04/09/2012 18:24:00	Escola B	1
24/07/2013 11:41:00	Escola B	1
04/09/2012 18:25:00	Escola B	1
04/09/2012 18:26:00	Escola B	1
04/09/2012 18:22:00	Escola B	1
04/09/2012 18:20:00	Escola B	1
04/09/2012 18:20:00	Escola B	1

04/09/2012 18:39:00	Escola B	1
04/09/2012 18:29:00	Escola B	1
04/09/2012 18:21:00	Escola B	1
04/09/2012 18:39:00	Escola B	1
04/09/2012 18:04:00	Escola B	1
04/09/2012 18:20:00	Escola B	1
04/09/2012 18:21:00	Escola B	1
24/07/2013 11:40:00	Escola B	1
24/07/2013 11:42:00	Escola B	1
24/07/2013 11:44:00	Escola B	1
04/09/2012 18:28:00	Escola B	1
04/09/2012 18:26:00	Escola B	1
24/07/2013 11:43:00	Escola B	1
04/09/2012 18:30:00	Escola B	1

04/09/2012 18:31:00	Escola B	1
04/09/2012 18:31:00	Escola B	1
04/09/2012 18:32:00	Escola B	1
04/09/2012 18:40:00	Escola B	1
04/09/2012 18:34:00	Escola B	1
04/09/2012 18:34:00	Escola B	1
04/09/2012 18:35:00	Escola B	1
04/09/2012 18:32:00	Escola B	1
04/09/2012 18:33:00	Escola B	1
04/09/2012 18:33:00	Escola B	1
09/07/2013 14:02:00	Escola B	1
04/09/2012 18:37:00	Escola B	1

24/07/2013 11:45:00	Escola B	1
04/09/2012 18:27:00	Escola B	1
24/07/2013 11:46:00	Escola B	1
24/07/2013 11:46:00	Escola B	1
04/09/2012 18:36:00	Escola B	1
04/09/2012 18:04:00	Escola B	1
04/09/2012 18:05:00	Escola B	1
04/09/2012 18:05:00	Escola B	1
04/09/2012 18:06:00	Escola B	1
24/07/2013 11:44:00	Escola B	1

09/07/2013 14:01:00	Escola B	1
09/07/2013 14:02:00	Escola B	1
09/07/2013 14:02:00	Escola B	1
04/09/2012 18:40:00	Escola B	1
04/09/2012 18:41:00	Escola B	1
04/09/2012 18:47:00	Escola B	1
04/09/2012 18:47:00	Escola B	1
04/09/2012 18:46:00	Escola B	1
04/09/2012 18:46:00	Escola B	1
04/09/2012 18:44:00	Escola B	1
04/09/2012 18:38:00	Escola B	1
04/09/2012 18:38:00	Escola B	1
04/09/2012 18:40:00	Escola B	1
04/09/2012 18:46:00	Escola B	1

04/09/2012 18:38:00	Escola B	1
04/09/2012 18:47:00	Escola B	1
04/09/2012 18:48:00	Escola B	1
24/07/2013 11:27:00	Escola B	1
04/09/2012 20:58:00	Escola B	1
04/09/2012 20:57:00	Escola B	1
04/09/2012 21:00:00	Escola B	1
04/09/2012 21:05:00	Escola B	1
24/07/2013 11:28:00	Escola B	1
04/09/2012 21:03:00	Escola B	1
04/09/2012 21:02:00	Escola B	1
04/09/2012 21:01:00	Escola B	1
04/09/2012 20:59:00	Escola B	1

04/09/2012 20:59:00	Escola B	1
04/09/2012 21:13:00	Escola B	1
04/09/2012 21:07:00	Escola B	1
04/09/2012 21:07:00	Escola B	1
04/09/2012 21:07:00	Escola B	1
04/09/2012 21:06:00	Escola B	1
24/07/2013 11:37:00	Escola B	1
04/09/2012 21:15:00	Escola B	1
04/09/2012 21:15:00	Escola B	1
04/09/2012 21:15:00	Escola B	1
04/09/2012 21:11:00	Escola B	1
04/09/2012 21:06:00	Escola B	1
24/07/2013 11:37:00	Escola B	1
04/09/2012 21:16:00	Escola B	1
24/07/2013 11:21:00	Escola B	1
04/09/2012 20:43:00	Escola B	1
04/09/2012 21:00:00	Escola B	1
24/07/2013 11:20:00	Escola B	1

24/07/2013 11:31:00	Escola B	1
24/07/2013 11:21:00	Escola B	1
04/09/2012 20:43:00	Escola B	1
04/09/2012 20:42:00	Escola B	1
04/09/2012 21:04:00	Escola B	1
04/09/2012 21:07:00	Escola B	1
04/09/2012 21:07:00	Escola B	1
24/07/2013 11:32:00	Escola B	1
04/09/2012 21:08:00	Escola B	1
04/09/2012 21:09:00	Escola B	1
04/09/2012 21:08:00	Escola B	1
04/09/2012 21:09:00	Escola B	1

24/07/2013 11:33:00	Escola B	1
04/09/2012 20:56:00	Escola B	1
04/09/2012 21:09:00	Escola B	1
04/09/2012 21:10:00	Escola B	1
04/09/2012 21:13:00	Escola B	1
04/09/2012 21:14:00	Escola B	1
04/09/2012 21:14:00	Escola B	1
24/07/2013 11:36:00	Escola B	1
04/09/2012 20:57:00	Escola B	1
04/09/2012 20:57:00	Escola B	1

04/09/2012 20:56:00	Escola B	1
24/07/2013 11:35:00	Escola B	1
04/09/2012 21:05:00	Escola B	1
04/09/2012 21:12:00	Escola B	1
04/09/2012 21:12:00	Escola B	1
04/09/2012 21:12:00	Escola B	1
04/09/2012 21:11:00	Escola B	1
24/07/2013 11:34:00	Escola B	1
04/09/2012 20:53:00	Escola B	1
04/09/2012 21:06:00	Escola B	1
04/09/2012 21:14:00	Escola B	1
24/07/2013 11:17:00	Escola B	1
24/07/2013 11:35:00	Escola B	1
04/09/2012 20:53:00	Escola B	1
24/07/2013 11:23:00	Escola B	1

24/07/2013 11:22:00	Escola B	1
04/09/2012 20:49:00	Escola B	1
04/09/2012 20:48:00	Escola B	1
04/09/2012 20:47:00	Escola B	1
04/09/2012 20:47:00	Escola B	1
04/09/2012 20:44:00	Escola B	1
04/09/2012 20:44:00	Escola B	1