



## Anexos



## Índice de Anexos

<b>ANEXO 1</b>	<b>175</b>
Categorização da entrevista – 1º tratamento	176
<b>ANEXO 2</b>	<b>177</b>
GUIÃO DA ENTREVISTA	178
FORMULÁRIO PARA QUESTÕES	179
<b>ANEXO 3</b>	<b>184</b>
Organização das categorias e subcategorias de análise – MAXQDA	185
Codificação por cores e número de referências recolhidas para cada categoria	185
Categorização com identificação de cores e nº de referências	186
Apresentação da distribuição de referências para perceção da importância atribuída pela Entrevistada a cada Categoria e/ou Subcategoria	186
<b>ANEXO 4</b>	<b>187</b>
Aspeto geral da entrevista	188
Distribuição de referências feitas no contexto global	188
Aspeto geral dos segmentos de categorização da entrevista	189
<b>ANEXO 5</b>	<b>190</b>
Unidades de sentido segundo a categorização definida para análise	191



## Anexo 1



## Categorização da entrevista – 1º tratamento

Categories	Subcategories	Subcategories 2	
Aspetos biográficos e profissionais Caracterização da escola	Cargo ponto de partida		
	Percurso / desempenho		
	Caracterização da população		
	Relação com a comunidade	Projetos Metodologias: caminhos trilhados/ percurso seguido	
	Perspetiva histórica	Diversidade de alunos, culturas, pais... Contributos para o sucesso	
Caracterização de liderança	Desafios do líder	Estratégias de liderança	
	Desempenho de liderança	Colaboração dos pares Níveis e atores – papéis Sucessos alcançados	
Liderar com Contrato de autonomia	Missão, visão, valores	Documentos organizadores Papel dos pares	
	Aspetos e vantagens da autonomia	Tomada de decisão Reflexo das decisões no sucesso Limitações	
	Liderança e sucesso	Estilo de liderança	Aspetos positivos Direções assumidas
Fatores de Sucesso		Definição de Regras Prestação de contas Metodologia de trabalho: Organização e inovação Perspetivas para o futuro – mudanças Sentido de missão cumprida – partilha	
Caraterização do Líder		Visão Pessoal Opinião sobre si, o seu desempenho	



## Anexo 2



# “LIDERAR COM CONTRATO DE AUTONOMIA”

**Fernanda Ferreira**

---

## GUIÃO DA ENTREVISTA

**ENTREVISTADO: Diretora da escola**

**OBJECTIVOS DA ENTREVISTA:**

- Conhecer aspetos que contribuam para que a liderança da escola/agrupamento seja considerada uma liderança de sucesso.
- Identificar práticas de liderança que contribuam para a inclusão de “todos” os alunos e para que seja alcançado sucesso em diversos indicadores de desempenho escolar e educativo.
- Conhecer os efeitos das ações decorrentes da liderança praticada e o sucesso alcançado pela escola.
- Perceber de que forma a existência de um Contrato de Autonomia afeta os processos de tomada de decisão do agrupamento e responsabiliza a liderança de topo e as lideranças intermédias pelo sucesso escolar dos alunos.
- Perceber a relação entre as estratégias de liderança que são implementadas e o envolvimento/compromisso de todos os atores educativos na missão da escola/agrupamento.
- Conhecer o impacto do contrato de autonomia na gestão dos processos educativos.
- Conhecer a visão para o desenvolvimento organizacional que é defendida pela equipa diretiva.



## FORMULÁRIO PARA QUESTÕES

### A. ASPECTOS BIOGRÁFICO-PROFISSIONAIS

#### 1. Como se tornou diretora deste Agrupamento?

- a) Quando chegou a esta escola?
- b) Como foi nomeado/a para a função de diretora?
- c) Há quanto tempo é diretora desta escola? Há quantos anos desempenha funções de direção escolar?

#### 2. Como caracteriza o seu percurso no desempenho deste cargo?

- a) De que forma a sua experiência anterior a habilitou para o desempenho de funções de Diretora?
- b) Identifique/refira-se à formação e outras situações que tenham contribuído para o seu desenvolvimento profissional.
- c) Como líder, com que atividades passa a maior parte do seu tempo na escola? Quais são as suas prioridades? Consegue dedicar um tempo definido a essas tarefas?
- d) Quais, das suas responsabilidades, considera mais desafiantes, tendo em conta as suas características e o que pretende para a escola que dirige?
- e) Como lida com os desafios nesta escola?
- f) Refira as pessoas que considera importantes nesta sua tarefa.

### B. CARACTERIZAÇÃO DO AGRUPAMENTO

#### 3. Quais são, para si, os principais aspetos caracterizadores – gerais e específicos – deste agrupamento?

##### Como caracteriza:

- a) Os alunos? (necessidades, comportamento, pontos fortes e desafios);
- b) Contexto familiar dos alunos? (pontos fortes e desafios);
- c) O envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida da escola:



Liderança Educativa, do desafio ao sucesso:  
Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano

- d) A escola
  - No dia-a-dia (carácter/ identidade da escola);
  - A cultura de escola (é um sítio agradável para alunos e professores);
  - O corpo docente? (pontos fortes e desafios).

**4. Dado o conhecimento que possui desta escola, de forma breve, trace um historial do desenvolvimento deste agrupamento.**

- a) Melhores momentos
- b) Piores momentos
- c) Áreas fortes
- d) Aspetos mais débeis
- e) Constrangimentos e oportunidades
- f) Outros...

**5. Quais são os maiores desafios com que esta escola, atualmente, é confrontada e como pretende superar esses desafios?**

**6. Em que aspetos considera que a sua escola tem sucesso?**

**7. O que contribui para o sucesso desta escola?**

- a) Qualidade dos professores (que qualidade? exemplos concretos).
- b) Qualidade da equipa de liderança da escola (exemplos concretos)
- c) Processos de tomada de decisão, desempenho das estruturas de liderança (ex. liderança distribuída/ partilhada/dispersa, etc.)

**C. CARACTERIZAÇÃO DA LIDERANÇA**

**8. Relativamente a cada um dos seguintes aspetos fale sobre si própria enquanto diretora e refira a importância que atribui a cada um deles para uma liderança de sucesso.**

- a) Capacidade / aptidão inata para “liderar”;
- b) Visão clara sobre a missão de uma organização escolar e capacidade para definir metas e estabelecer prioridades;
- c) Experiência anterior neste campo e capacidade para a rentabilizar em novas situações;
- d) Formação adquirida e/ou competências construídas;
- e) Outras...



9. **Explicitar como é exercida, pelos diferentes níveis e atores, a liderança deste agrupamento?**
- a) **Como a define?**
  - b) **Que importância é atribuída às lideranças intermédias (evidências) e qual a valorização/responsabilização que é dada a estas no sucesso escolar dos alunos?**
  - c) **Que articulações existem entre os vários patamares de liderança e como é feita a monitorização pela liderança de topo? (sobre que aspetos; exemplos; evidências)**
  - d) **Qual é a sua intervenção no trabalho dos professores no agrupamento e na sala de aula?**
  - e) **Qual é a sua intervenção no trabalho do pessoal não docente?**
  - f) **Qual é a sua intervenção no junto dos alunos e da comunidade?**

11. **Considerando as várias atribuições que o seu cargo representa, qual é a que apresenta um maior desafio?**

10. **Como consegue que os professores da sua escola contribuam positivamente na superação dos desafios que estão a ser colocados, atualmente, ao agrupamento que dirige?**

11. **Que estratégias de sucesso têm sido utilizadas para dar resposta aos desafios que têm surgido?**

12. **Qual foi o maior sucesso desta escola nos últimos dois anos?**

- a) **Porque o considera assim?**
- b) **Como atingiu esse sucesso? (Que evidências pode referir relativamente a esse sucesso?)**
- c) **O que aprendeu com essa experiência?**
- d) **Como planeou e implementou essa mudança?**

13. **O que vos impede de ser uma escola de ainda maior sucesso?**

#### **D. LIDERAR COM CONTRATO DE AUTONOMIA**

14. **Que missão, visão e que valores pretende que sejam defendidos e alcançados no agrupamento que lidera?**

- a) **O que ainda falta fazer neste agrupamento?**
- b) **Que mudança tem planeadas para os próximos dois anos?**





c) O que espera atingir com essas mudanças e que estratégia vai utilizar?

15. **Considera que os docentes do agrupamento e os restantes elementos da comunidade conhecem o Projeto Educativo e têm uma participação consciente no mesmo conducente à concretização da sua visão para o agrupamento que dirige?**
16. **A escola que dirige possui contrato de autonomia. Que vantagens é que reconhece a este modelo de gestão considerando o sucesso dos alunos?**
17. **Em que aspetos (áreas de ação do agrupamento) lhe parece que a escola tem maior autonomia? (gestão curricular?; gestão financeira?, contratação de docentes?; distribuição de serviço?; propostas na formação de docentes?, outras?)**
18. **Que importância atribui à possibilidade da escola poder tomar este tipo de decisões?**
19. **De que modo é que estas decisões são tomadas? Quem as propõe? Quem as prioriza? Quem acompanha os processos?**
20. **De entre as decisões que o contrato de autonomia permite tomar, quais são as que considera que mais contribuem para aumentar o sucesso escolar dos alunos?**
21. **Apesar de o agrupamento que dirige ter contrato de autonomia, em que aspetos considera que a sua ação está limitada e em que medida essa limitação a impede de tomar medidas que conduzissem a um maior sucesso da escola que dirige?**

## **E. LIDERANÇA E SUCESSO**

22. **Em que aspetos acha que este agrupamento tem sucesso?**
23. **Que relação estabelece entre o estilo de liderança que exerce e o/s sucesso/s que referiu?**
24. **Considerando o conceito de sucesso que enunciou, que importância atribui e como gere a relação com:**



- a) pais / famílias;
  - b) a comunidade (parcerias);
  - c) os diretores de outras escolas.
- 25. Com vista ao aumento de sucesso dos alunos, como vê (ou define) as principais regras na relação que estabelece com:**
- a) o pessoal docente
  - b) o pessoal não docente
  - c) as lideranças intermédias (coordenadores de departamento, diretores de turma, coordenadores de estabelecimento);
  - d) Dentro da sala de aula, como é que influencia ou afeta o trabalho dos professores na escola ou mesmo dentro da sala de aula? Esta influência é direta ou indireta?
- 26. Como é que opta por determinadas “direções” que imprime à sua liderança (oferta educativa, parcerias, protocolos e projetos, metas, etc.)?**
- a) Auscultação da comunidade escolar e educativa?
  - b) Resultados escolares dos alunos?
  - c) Processos de autoavaliação e/ou avaliação externa?
  - d) Outros...
- 27. Enquanto diretora, como é que lida com a responsabilidade de “prestar contas” à comunidade escolar e educativa sobre o sucesso dos alunos do agrupamento que dirige?**
- 28. Se tivesse esse poder, o que mudaria nas competências de um diretor de escola para que o sucesso dos alunos fosse mais efetivo?**
- 29. O que podemos aprender com a sua experiência profissional e carreira, que nos permita ajudar outros diretores?**



## Anexo 3



## Organização das categorias e subcategorias de análise - MAXQDA

### Code System

- Aspetos Biográficos e profissionais**
  - Cargo
  - Percurso
- Caraterização da escola**
  - Caraterização da população
  - Relação com a Comunidade
  - Perspetiva histórica
- Caraterização da liderança**
  - Níveis e atores
  - Sucessos alcançados
  - Estratégias de liderança
  - Desempenho da liderança
  - Desafios do líder
- Autonomia**
  - Missão, visão e valores
  - Vantagens da autonomia
- Liderança e Sucesso**
  - Relação com a comunidade
  - Estilo de liderança
  - Caraterização do Líder

### Sets

## Codificação por cores e número de referências recolhidas para cada categoria

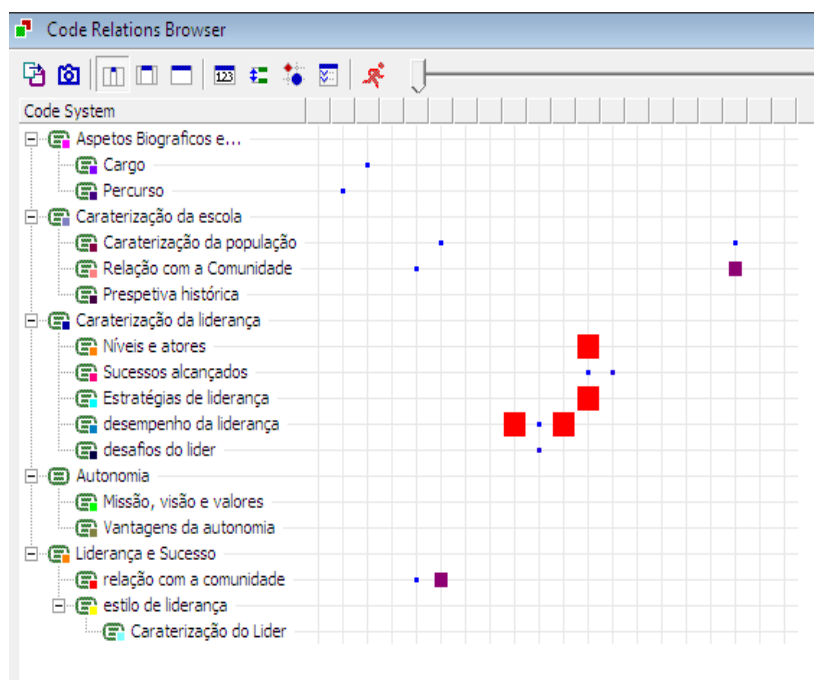
Code System	Protocolo de entrevista
Aspetos Biograficos e...	2
Cargo	4
Percurso	16
Caraterização da escola	40
Caraterização da população	23
Relação com a Comunidade	9
Prespetiva histórica	36
Caraterização da liderança	36
Níveis e atores	13
Sucessos alcançados	5
Estratégias de liderança	21
desempenho da liderança	88
desafios do lider	51
Autonomia	40
Missão, visão e valores	33
Vantagens da autonomia	51
Liderança e Sucesso	47
relação com a comunidade	90
estilo de liderança	79
Caraterização do Lider	98



## Categorização com identificação de cores e nº de referências

Code-ID	Position	Parent Code	Code	All Coded Segments	A...	Author	Creation Date
16	20	Liderança e Sucesso/estilo de liderança	Caraterização do Lider	98	0	Fernanda	13-04-2012 19:03
15	19	Liderança e Sucesso	estilo de liderança	79	0	Fernanda	02-04-2012 23:03
14	18	Liderança e Sucesso	relação com a comunidade	90	0	Fernanda	02-04-2012 23:02
12	16	Autonomia	Vantagens da autonomia	51	0	Fernanda	02-04-2012 22:57
11	15	Autonomia	Missão, visão e valores	33	0	Fernanda	02-04-2012 22:56
9	13	Caraterização da liderança	desafios do lider	51	0	Fernanda	02-04-2012 22:53
8	12	Caraterização da liderança	desempenho da liderança	88	0	Fernanda	02-04-2012 22:52
17	11	Caraterização da liderança	Estratégias de liderança	21	0	Fernanda	25-05-2012 16:23
18	10	Caraterização da liderança	Sucessos alcançados	5	0	Fernanda	25-05-2012 16:30
19	9	Caraterização da liderança	Níveis e atores	13	0	Fernanda	25-05-2012 16:34
6	7	Caraterização da escola	Prespetiva histórica	36	0	Fernanda	02-04-2012 22:50
20	6	Caraterização da escola	Relação com a Comunidade	9	0	Fernanda	25-05-2012 17:27
5	5	Caraterização da escola	Caraterização da população	23	0	Fernanda	02-04-2012 22:49
3	3	Aspetos Biograficos e profissionais	Percurso	16	0	Fernanda	02-04-2012 22:47
2	2	Aspetos Biograficos e profissionais	Cargo	4	0	Fernanda	02-04-2012 22:46
1	1		Aspetos Biograficos e pr...	2	0	Fernanda	02-04-2012 22:45
4	4		Caraterização da escola	40	0	Fernanda	02-04-2012 22:48
7	8		Caraterização da liderança	36	0	Fernanda	02-04-2012 22:51
10	14		Autonomia	40	0	Fernanda	02-04-2012 22:54
13	17		Liderança e Sucesso	47	0	Fernanda	02-04-2012 22:59

## Apresentação da distribuição de referências para percepção da importância atribuída pela Entrevistada a cada Categoria e/ou Subcategoria



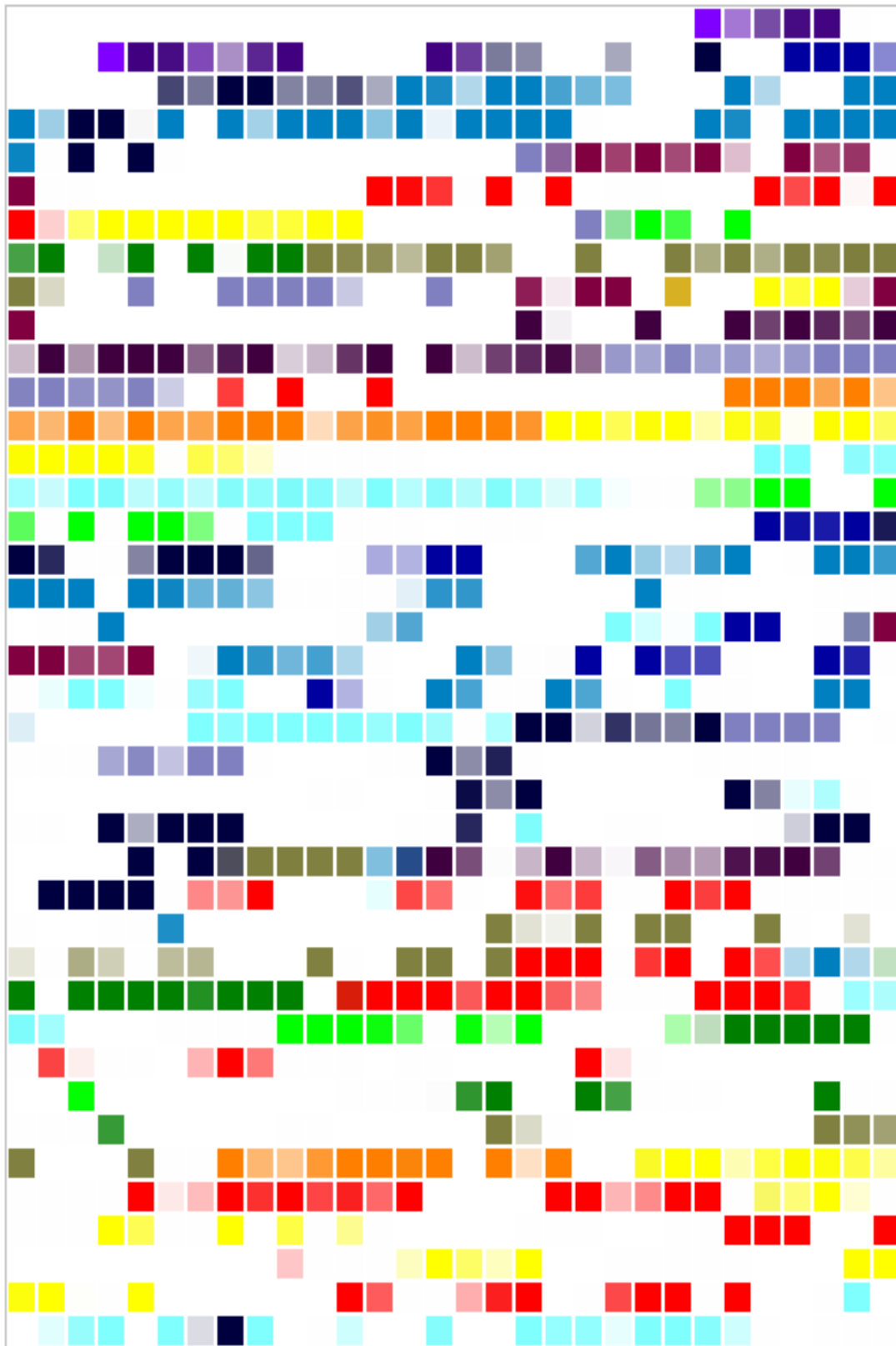


## Anexo 4



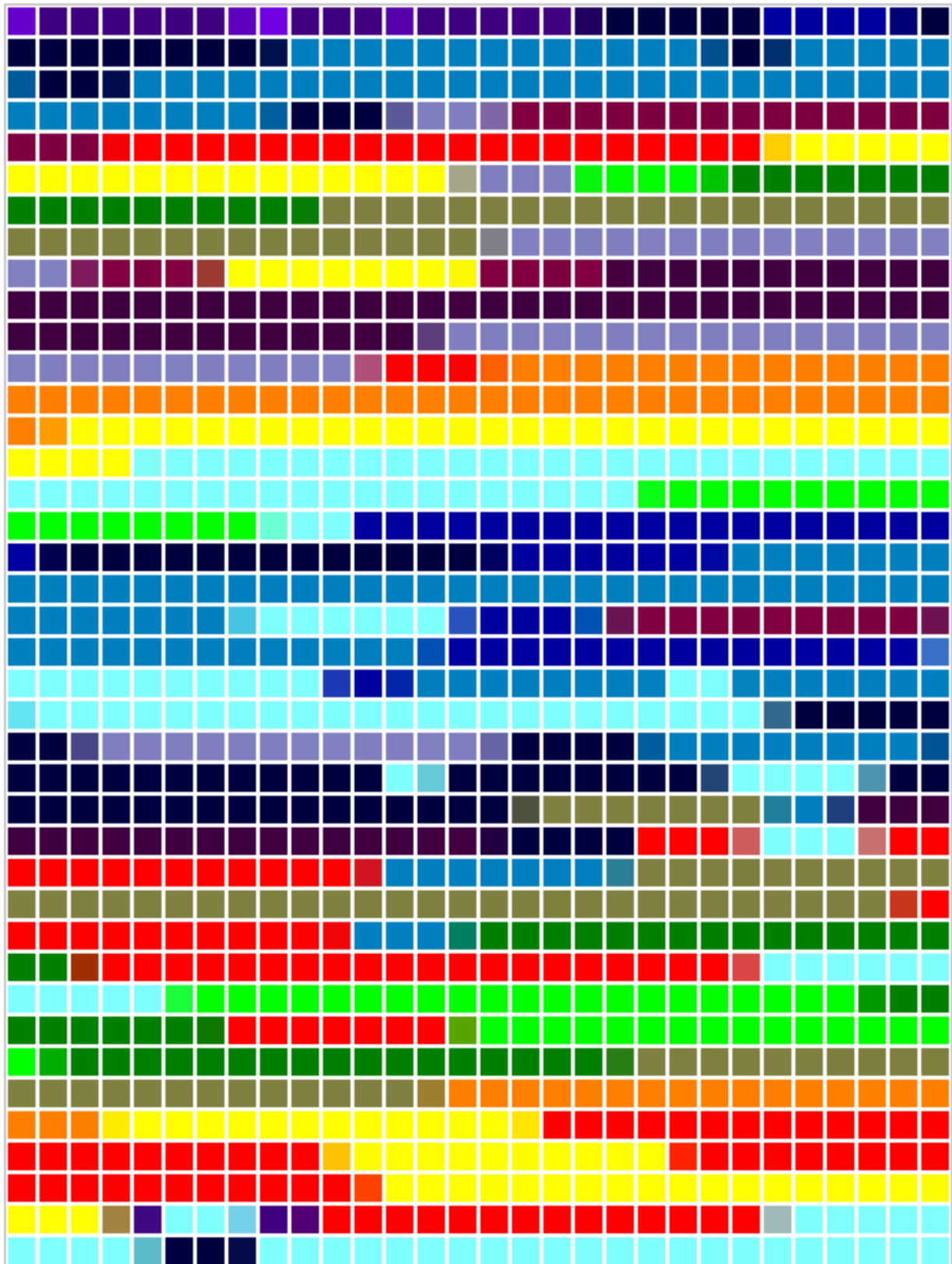
## Aspeto geral da entrevista

### Distribuição de referências feitas no contexto global





## Aspeto geral dos segmentos de categorização da entrevista





## Anexo 5



## Unidades de sentido segundo a categorização definida para análise

Aspectos Biográficos e profissionais	Cargo	sou diretora de escola
	Percurso	comecei a lecionar em 1980
	Percurso	estou ligada à gestão escolar desde 1994
	Percurso	pertenci à comissão instaladora desta escola
	Cargo	Eu estou na gestão da escola
	Percurso	estou na gestão da escola, não efetivamente como presidente, mas como vice-presidente
	Percurso	Estive na gestão desta escola desde 1994 até 2009.
	Percurso	eu fiz parte da equipa que instalou aqui a Pinheiro e Rosa
	Percurso	eu concorri.
	Cargo	Estou aqui como diretora desde Dezembro de 2009
	Percurso	como diretora tenho um percurso de cerca de 2 anos,
	Percurso	desde 94 até agora que tenho experiência a nível de gestão, de gestão escolar.
	Cargo	sou formadora
	Percurso	participei em equipas de trabalho
	Percurso	na formação do júri nacional de exames,
	Percurso	são já cerca de 31 anos de serviço
	Percurso	eu era vice-presidente do órgão de gestão desde 94
	Percurso	foi através da prática que eu acabei por ter alguma experiência
	Percurso	Eu era sempre coordenadora das equipas de autoavaliação
	Percurso	Avaliar - diagnosticar – avaliar – para alterar – melhorar, sempre na..., a subir
Caraterização da escola	Aspectos Gerais	é uma escola do ensino secundário
	Aspectos Gerais	temos cursos científico-humanísticos
	Aspectos Gerais	cursos tecnológicos de desporto e temos cursos profissionais.
	Caraterização da população	os nossos alunos são alunos que andam entre os 14 e os 20, 21, 22 anos
	Caraterização da população	são alunos que, de várias partes... de várias partes, eu digo mesmo do Algarve
	Caraterização da população	menos alunos provenientes de Vila Real de S.º António ou de Tavira
	Caraterização da população	alunos provenientes de Boliqueime, a..., digamos, até de Olhão
	Caraterização da população	este ano há menos alunos de Olhão porque é dispendioso aos pais, é nos transportes,
	Caraterização da população	são alunos essencialmente alunos da cidade de Faro e dos arredores.
	Caraterização da população	considero arredores Conceição de Faro, Estói, alguns de S. Brás
	Caraterização da população	muitos alunos estrangeiros.
	Caraterização da população	Nós somos uma escola em que, sempre tivemos alunos provenientes de vários sistemas educativos: China, Austrália, vários países da América Latina
	Caraterização da população	essa população estrangeira, predominantemente
	Caraterização da população	este ano letivo temos os brasileiros e os ucranianos
	Relação com a Comunidade	é muito complicado, portanto, o envolvimento dos pais
	Caraterização da população	é muito complicado, portanto, o envolvimento dos pais
	Relação com a Comunidade	temos os professores que se sacrificam no sentido de poder estar às seis e meia (18:30h), quando saem à uma e meia (13:30h)
	Relação com a Comunidade	vêm de propósito para falar com um pai ou outro que não pode estar à hora do atendimento
	Relação com a Comunidade	diretores de turma, fazem tudo e mais alguma coisa para receber os pais.
	Relação com a Comunidade	alguns pais ou vêm na hora de atendimento ou vêm às horas marcadas pelo diretor de turma
Relação com a Comunidade	a maioria esmagadora não vem	
Relação com a Comunidade	há um afastamento cada vez maior	
Relação com a Comunidade	a associação de pais tem vindo a reduzir e como a associação de pais tem vindo a reduzir quanto ao seu número, aqueles poucos elementos que estão na associação não dão para mais.	
Relação com a Comunidade	noto é uma diminuição muito elevada a nível de participação dos pais a nível da sua associação de pais e encarregados de educação	
Caraterização da população	em que uma turma pode ter 24 ou 25 e... chegam a vir 11, 12 encarregados de educação, o que nós já consideramos muito bom,	



## Liderança Educativa, do desafio ao sucesso: Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano

Aspetos Gerais	O nosso lema é uma escola integradora.
Aspetos Gerais	é uma escola integradora, que é uma escola para todos, é uma escola para todos para todas as culturas,
Aspetos Gerais	Estamos agora a apostar muito em projetos a nível disciplinar e inovadores.
Aspetos Gerais	É, é um grande desafio
Aspetos Gerais	Um dos pontos fortes da escola tem sido também as relações pedagógicas.
Aspetos Gerais	as relações pedagógicas, portanto, a relação aluno / professor, funcionário / aluno que se cria na sala de aula,
Aspetos Gerais	primamos muito pela disciplina
Aspetos Gerais	estou a ... muito atenta a problemas, de focos de indisciplina, com uma atuação imediata
Aspetos Gerais	Porque não há ensino, nem há ninguém que consiga aprender, se não houver disciplina. Isso é fundamental.
Aspetos Gerais	Nós temos regras de comportamento muito bem definidas, nomeadamente, no que diz respeito (levantando a voz) a respeitar o professor.
Caraterização da população	temos aqui, eu não tenho aqui meninos de 11 – 12 anos, ou de 7 ou de 9, não é(?),
Caraterização da população	estes sabem perfeitamente o que é correto e o que não é correto.
Caraterização da população	aqui eles sabem muito bem
Caraterização da população	temos mais problemas com 1 turma, efetivamente, mas o resto, conseguimos a..., a disciplina para mim é fundamental.
Caraterização da população	Eu não entendo 1 escola com indisciplina.
Perspetiva histórica	eu tenho um profundo conhecimento da escola, porque eu fiz parte da comissão instaladora
Perspetiva histórica	esta escola quando nasceu, repare, nós viemos instalar a escola no sentido de a organizar administrativamente e pedagogicamente, numa altura em que estavam a terminar as obras.
Perspetiva histórica	em 94, nós viemos para cá, isto ainda estava em obras. Foi quando nós, efetivamente, começamos a organizar a escola.
Perspetiva histórica	a evolução desta escola, ao fim e ao cabo, tem muito a ver com aquela forma como nós, inicialmente
Perspetiva histórica	partimos sempre do princípio de que tem que haver organização
Perspetiva histórica	tem de existir regras,
Perspetiva histórica	todos os procedimentos devem de estar escritos, para que a situação... a forma de resolução seja o mais semelhante possível, nas situações parecidas,
Perspetiva histórica	há toda uma certa organização que não é algo que se fizesse há 2 anos
Perspetiva histórica	eu só sou diretora há 2 anos
Perspetiva histórica	é algo que vem já de 94
Perspetiva histórica	tenho um profundo conhecimento da escola porque eu já estou cá à dezassete anos ou dezoito anos
Perspetiva histórica	Todos os anos fazemos, o nosso, o nosso projeto de autoavaliação
Perspetiva histórica	há pontos fortes e pontos fracos,
Perspetiva histórica	tem sido alterados
Perspetiva histórica	Às vezes são diferentes
Perspetiva histórica	nós somos muito ambiciosos
Perspetiva histórica	um dos pontos fracos que tem sido sempre permanente é em relação aos resultados dos alunos.
Perspetiva histórica	Nunca consideramos que são bons. Há sempre uma insatisfação. Queremos sempre mais.
Perspetiva histórica	2004/5, creio que foi o 1º ano que fizemos a nossa 1ª autoavaliação, de forma estruturada,
Perspetiva histórica	os resultados dos alunos tem sido algo constante ... mesmo nos anos que são melhores, nós consideramos sempre que podemos fazer melhor.
Perspetiva histórica	as instalações, a limpeza da escola, etc, têm sido, mais ou menos, pontos fortes
Perspetiva histórica	a relação pedagógica, nomeadamente, alunos / professores, tem sido sempre boa,
Perspetiva histórica	quando começou o problema da avaliação de desempenho, que tivemos, em termos de relação entre docentes, etc, sentimos que havia...
Perspetiva histórica	algum constrangimento
Perspetiva histórica	nós tínhamos um bom relacionamento e houve alguns focos de..., que nós... pronto, relacionamos com isso,
Perspetiva histórica	em relação a pontos fortes e fracos, há algumas situações que têm variado de ano letivo para ano letivo.
Perspetiva histórica	considero que somos uma escola minimamente organizada.

Liderança Educativa, do desafio ao sucesso:  
Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano



Aspetos Gerais	é tudo com estratégias,	
Aspetos Gerais	há planos a médio prazo de atuação, há sempre.	
Aspetos Gerais	nós temos uma grande cultura de autoavaliação na escola	
Aspetos Gerais	a autoavaliação da escola não é só feita a nível do projeto de autoavaliação.	
Aspetos Gerais	Temos uma equipa que faz isso	
Aspetos Gerais	temos os coordenadores que fazem o seu próprio relatório sobre o funcionamento disto, daquilo, etc.	
Aspetos Gerais	a equipa de autoavaliação apresenta os pontos fortes e pontos fracos,	
Aspetos Gerais	uma proposta de alterações, de plano de alterações,	
Aspetos Gerais	no último pedagógico é aprovado, sempre, um plano estratégico para o próximo ano letivo	
Aspetos Gerais	é um plano de melhoria.	
Aspetos Gerais	Fazemos esse plano de melhoria com as coisas que..., através da avaliação que fizemos, da escola, verificamos que não correram bem	
Aspetos Gerais	então, fazemos um plano estratégico de atuação, sempre para o próximo ano	
Aspetos Gerais	nesse plano estratégico, em 1º lugar, aparece sempre: melhorar os resultados dos alunos	
Aspetos Gerais	melhorar os resultados dos alunos, tem de passar pela melhoria das aprendizagens,	
Aspetos Gerais	não é passando só por ...	
Aspetos Gerais	a melhoria das aprendizagens, pois nós temos outros indicadores como: os resultados dos exames nacionais,	
Caracterização da população	tenho desde licenciados em ciências farmacêuticas, ou licenciados em espanhol, ou licenciado em..., ou engenheiro, é que aqui há de tudo, temos arquitetos, de teatro...	
Caracterização da população	não deve de haver empresa nenhuma que tenha tantos quadros, tantos quadros, tantos técnicos como uma escola.	
Caracterização da população	há várias sensibilidades	
Caracterização da população	Eu – Cada um tem a sua visão do que é ... Exatamente	
Caracterização da população	há de tudo: engenheiros, arquitetos, psicólogos, ...	
Aspetos Gerais	temos tudo informatizado,	
Aspetos Gerais	nós temos cerca de 300 computadores,	
Aspetos Gerais	temos 6 ou 7 salas de informática,	
Aspetos Gerais	temos computadores nos administrativos,	
Aspetos Gerais	todos os professores dominam os meios informáticos.	
Aspetos Gerais	nós fazemos os sumários informatizados, já alguns anos,	
Aspetos Gerais	todos os nossos, todos os nossos professores dominam perfeitamente os meios informáticos.	
Aspetos Gerais	as TIC, para nós, é uma situação transversal,	
Aspetos Gerais	domínio da Língua Portuguesa, no sentido da comunicação e da escrita,	
Aspetos Gerais	temos aí algumas regras,	
Aspetos Gerais	temos tudo muito informatizado,	
Perspetiva histórica	neste momento, também estamos numa de..., alguma unidade a nível de escola.	
Perspetiva histórica	A escola está-se a identificar com uma determinada cultura	
Perspetiva histórica	é uma identificação e uma cultura de escola.	
Perspetiva histórica	são os próprios colegas,	
Perspetiva histórica	agora estão com uma de projeto de divulgação da escola, aqui da escola, mais à comunidade	
Perspetiva histórica	isto é um projeto que nasceu dos próprios professores.	
Perspetiva histórica	Querem fazer o dia aberto da escola, chamar alunos para virem coisa...	
Perspetiva histórica	estão a pensar fazer um projeto em que querem, novamente, fazer a ligação com alunos do 1º ciclo,	
Perspetiva histórica	chamar alunos aqui à escola, para virem ver determinadas coisinhas pequeninas, ou seja o que eles querem levar é a parte experimental aos alunos do 1º ciclo. A..., e isso feito pelos alunos do nosso secundário	
Caracterização da liderança	desafios do líder	Isto são desafios que todos os dias aparecem
	desafios do líder	coisas novas e temos que dar resposta
	desafios do líder	temos que dar resposta a..., a múltiplas situações
	desafios do líder	tenho que avaliar “n” gente na escola
	desafios do líder	todos os dias nos aparecem assim coisas mais complicadas e a que temos que dar resposta
	Aspetos Gerais	recentemente fiz uma formação específica



## Liderança Educativa, do desafio ao sucesso: Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano

Aspetos Gerais	fiz uma formação pequenina de 75 horas sobre, efetivamente, sobre gestão escolar
Aspetos Gerais	aprendo por mim
Aspetos Gerais	aprendo colocando questões, lendo, etc.
Aspetos Gerais	autoformando-se.
Estratégias de liderança	em termos de prioridades é
Estratégias de liderança	o diretor tem
Estratégias de liderança	tem 2 grandes, tem 2 grandes atividades
Estratégias de liderança	Uma das atividades é... a planificação
desafios do líder	quando nos candidatamos, tivemos que fazer um plano estratégico para 4 anos
desafios do líder	faço os planos estratégicos com metas a cumprir para todos os anos
Estratégias de liderança	A outra situação
desafios do líder	nós cada vez temos mais tarefas a cumprir
desafios do líder	temos que entrar numa nova forma de liderança e de gestão
Estratégias de liderança	gestão dos recursos humanos
desempenho da liderança	um diretor é aquele que tem de..., tem de através da delegação
desempenho da liderança	não é de competências só,
desempenho da liderança	tem que delegar competências nos seus colaboradores diretos.
desempenho da liderança	para além desta tem que criar na escola uma cultura que...
desempenho da liderança	que é responsabilizar e dar,
desempenho da liderança	poder de decisão às denominadas lideranças intermédias.
desempenho da liderança	Quero dizer que não só os meus coordenadores e subcoordenadores,
Sucessos alcançados	os meus coordenadores e subcoordenadores
Sucessos alcançados	somos uma escola de autonomia
Sucessos alcançados	temos uma organização um pouco diferente,
Estratégias de liderança	dar responsabilidade
Estratégias de liderança	dar responsabilidade e fazer com que estas lideranças intermédias tenham
desempenho da liderança	dar responsabilidade e fazer com que estas lideranças intermédias tenham, no âmbito das suas competências o poder de decisão.
Estratégias de liderança	no âmbito das suas competências o poder de decisão
Estratégias de liderança	Isto é tão importante para esta escola
Estratégias de liderança	é tão importante para esta escola
desafios do líder	devido à multiplicidade de processos e procedimentos a que tem que responder
desempenho da liderança	criar uma cultura de escola baseada fundamentalmente nas lideranças intermédias.
desempenho da liderança	essas lideranças intermédias tenham poder de decisão, ou seja quer nos coordenadores de escola, quer, efetivamente, nos coordenadores de departamento
Níveis e atores	essas lideranças intermédias tenham poder de decisão
Níveis e atores	coordenadores de escola
Níveis e atores	nos coordenadores de departamento
Estratégias de liderança	estas tem sido as 2 grandes preocupações a... da minha parte,
Estratégias de liderança	desde que vim para diretora
Estratégias de liderança	É, uma delas, apresentar sempre planos estratégicos para a escola,
Estratégias de liderança	trabalhar com... a..., com atividades e metas bem definidas
Estratégias de liderança	o que é que nós queremos para este ano, o que é que nós queremos para o próximo ano, a... isso é fundamental,
Estratégias de liderança	uma grande preocupação minha, o dar autonomia a essas lideranças intermédias que é fundamental
Estratégias de liderança	o dar autonomia a essas lideranças intermédias que é fundamental e o que acontece é que nós temos
Níveis e atores	criamos uma cultura de escola
Níveis e atores	a cultura de escola está muito centrada no órgão de gestão
desempenho da liderança	Se eu tenho o coordenador do departamento de matemática e ciências experimentais, então, tudo o que tem a ver a nível pedagógico é para ele decidir e eu a pouco e pouco já vou conseguindo
Níveis e atores	Se eu tenho o coordenador do departamento de matemática e ciências experimentais, então, tudo o que tem a ver a nível pedagógico é para ele decidir e eu a pouco e pouco já vou conseguindo
desempenho da liderança	em termos estratégicos, eu trabalho ao lado dos coordenadores de departamento, portanto obrigatoriamente, não quero estar isolada,
Estratégias de liderança	em termos estratégicos, eu trabalho ao lado dos coordenadores de departamento, portanto obrigatoriamente, não quero estar isolada,
Estratégias de liderança	eu estrategicamente não estar isolada num gabinete

Liderança Educativa, do desafio ao sucesso:  
Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano



desempenho da liderança	isso prova uma determinada cultura de organização,
Estratégias de liderança	eu trabalho diretamente com os meus colaboradores,
desempenho da liderança	eu trabalho diretamente com os meus colaboradores, portanto, estamos todos os dias, todos a resolver problemas
Estratégias de liderança	estamos todos os dias, todos a resolver problemas, a... em que eles também tem autonomia para os resolver e numa sala ao lado estão os coordenadores e subcoordenadores, portanto todas as lideranças intermédias.
desempenho da liderança	eles também tem autonomia para os resolver e numa sala ao lado estão os coordenadores e subcoordenadores, portanto todas as lideranças intermédias.
Níveis e atores	a pouco e pouco criar na escola uma cultura de 'pera lá (!) quem é que está efetivamente no organização e gestão da escola está
Níveis e atores	a direção, mais quem(?), mais as lideranças intermédias,
Níveis e atores	isto tem sido uma preocupação
desempenho da liderança	outra preocupação... outra preocupação patente, é que nós funcionamos, trabalhamos para os alunos
Níveis e atores	outra preocupação patente, é que nós funcionamos, trabalhamos para os alunos e portanto preocupa-me muito a qualidade das aprendizagens, portanto não é só o sucesso escolar que me preocupa é a qualidade das aprendizagens, é fundamental,
desempenho da liderança	preocupa-me muito a qualidade das aprendizagens,
desempenho da liderança	não é só o sucesso escolar que me preocupa é a qualidade das aprendizagens,
Níveis e atores	nós... trabalhamos já há muitos anos,
Níveis e atores	com os nossos projetos de autoavaliação da escola que fazemos desde 2004 de forma estruturada,
desempenho da liderança	com os nossos projetos de autoavaliação da escola que fazemos desde 2004 de forma estruturada, com equipa etc
Níveis e atores	e portanto outra grande preocupação é estar constantemente, constantemente a alterar para melhorar.
desempenho da liderança	outra grande preocupação é estar constantemente, constantemente a alterar para melhorar
desempenho da liderança	Eu não considero nada que esteja a funcionar a 100%.
Estratégias de liderança	Eu não considero nada que esteja a funcionar a 100%. Há sempre possibilidade de melhorar. Há sempre possibilidade de alterar e cada vez tentamos melhorar mais
desempenho da liderança	Há sempre possibilidade de alterar e cada vez tentamos melhorar mais procedimentos.
Sucessos alcançados	Às vezes melhoramos um procedimento que nos parece que já está coiso, a..., passados 2 ou 3 meses achamos que não está bem assim e temos que mudar outra vez. Isto é um processo progressivo e contínuo cujo objetivo é atingir
desafios do líder	Isto é um processo progressivo e contínuo cujo objetivo é atingir e, sei que não se vai conseguir mas, sempre no caminho da excelência
Sucessos alcançados	sempre no caminho da excelência
Aspetos Gerais	esta liderança tem
Aspetos Gerais	a direção e as lideranças intermédias
Aspetos Gerais	Eu considero isto tudo liderança.
Aspetos Gerais	Em relação da direção, eu trabalho diretamente com os meus colaboradores.
Aspetos Gerais	trabalhamos... em equipa.
Aspetos Gerais	acho que é fundamental trabalhar em equipa,
Aspetos Gerais	gosto muito de trabalhar em equipa,
Aspetos Gerais	penso que uma liderança baseada na..., no autoritarismo a... pronto, tipo o chefe..., eu acho que nos dias de hoje é impossível.
Aspetos Gerais	eu sou a diretora
Aspetos Gerais	tenho o meu subdiretor que, efetivamente, tem tudo o que tem a haver com as instalações, os equipamentos, as compras, a... o sase, etc.
Aspetos Gerais	Tenho depois uma adjunta que tem a área de alunos.
Aspetos Gerais	tenho 2 assessores que trabalham juntamente connosco.
Aspetos Gerais	um nos horários, outra trabalha na parte pedagógica, em tudo o que tem a ver com as atividades de substituição...
desafios do líder	uma das coisas importantes é que nós criamos aqui um sistema, também, de trocas, baseados na legislação,
desafios do líder	temos sistemas de trocas, de substituições,
desafios do líder	para levar a que, efetivamente, os alunos não percam aulas.
desafios do líder	nós temos um sistema de trocas.
desafios do líder	Um colega de inglês que vai dar aula de outro colega e depois esse outro colega poderá dar mais tarde.
desafios do líder	Nos temos este sistema assim de interagida a... entre colegas



## Liderança Educativa, do desafio ao sucesso: Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano

desafios do líder	que tem 2 finalidades: é não prejudica o professor, uma vez que eles não tem falta e beneficia os alunos porque, os alunos, não, não perdem aulas.
Aspetos Gerais	é uma liderança partilhada.
Aspetos Gerais	entre por um lado a diretora e os seus colaboradores diretos
Aspetos Gerais	e por outro lado entre a direção e as lideranças intermédias.
Aspetos Gerais	uma liderança em que procura dar poder de decisão e responsabilidade quer nos colaboradores, quer nas lideranças intermédias.
desempenho da liderança	eu como trabalho muito diretamente com as pessoas, estou sempre a questionar.
desempenho da liderança	tenho alguma situação de...
desempenho da liderança	chego ao pé da coordenadora,
desempenho da liderança	nas turmas tal e tal, como é que as coisas estão agora a funcionar
desempenho da liderança	portanto é assim, a... as monitorizações,
desempenho da liderança	portanto..., eu vou perguntar.
desempenho da liderança	Como trabalho muito ligada às lideranças intermédias,
desempenho da liderança	uma das formas de eu verificar o que é que está a acontecer
desempenho da liderança	é, efetivamente, chegar ali ao lado e perguntar.
desempenho da liderança	eu tenho o horário dos colegas,
desempenho da liderança	nós fizemos as coisas de tal maneira que a determinadas horas estão os coordenadores todos
desempenho da liderança	há outras horas que está coordenador de departamento de matemática e ciências experimentais com os subcoordenadores,
desempenho da liderança	e portanto é muito fácil, estou sempre articulada.
desempenho da liderança	Eles estão sempre articulados uns com os outros e eu também estou sempre articulada.
desempenho da liderança	basta, efetivamente, ter que lhe ir perguntar
desempenho da liderança	estamos a fazer constantemente
desempenho da liderança	no conselho pedagógico, fazemos sempre o ponto de situação
desempenho da liderança	Eu procuro sempre responsabilizar as pessoas e terem poder de decisão.
desempenho da liderança	a pouco e pouco, já estou a conseguir.
desempenho da liderança	tem sido difícil,
desempenho da liderança	quando cheguei aqui era tudo muito centrado:
desempenho da liderança	eu acho que só assim é que as coisas podem funcionar.
desempenho da liderança	Claro que as decisões mais complicadas...
desempenho da liderança	as pessoas, também, chegaram a um ponto,
desempenho da liderança	que era: quem está no topo é que tem de resolver tudo,
desempenho da liderança	Não pode.
desempenho da liderança	as pessoas a pouco e pouco, também tem que se aperceber
desempenho da liderança	Cada um tem que ter as suas responsabilidades
desempenho da liderança	eu procuro que...,
desempenho da liderança	São eles próprios que tem que...
desempenho da liderança	que resolver a situação.
desempenho da liderança	mas isto é resultado.
desempenho da liderança	eu parto deste princípio: As pessoas que fazem qualquer coisa têm de se apropriar de algo que eles criaram, não é que..., os outros criarem para eles aplicarem. Isso não dá.
Aspetos Gerais	temos que ser práticos
Aspetos Gerais	temos que ser exequíveis...
Aspetos Gerais	temos que..., que ir de encontro às necessidades
Aspetos Gerais	que ir de encontro aos problemas da forma, mais simples
desempenho da liderança	isto é uma escola secundária,
desempenho da liderança	eu quero dizer que nós devemos ter sido das poucas escolas que a nível da ...,
desempenho da liderança	do projeto de autoavaliação
desempenho da liderança	entramos na sala de aula.
desempenho da liderança	no nosso projeto de avaliação, há sempre dois itens que são
desempenho da liderança	constantes,
desempenho da liderança	as aprendizagens,

Liderança Educativa, do desafio ao sucesso:  
Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano



desempenho da liderança	portanto qualquer coisa que tenha a ver com o ensino e a aprendizagem,
desempenho da liderança	e os resultados dos alunos.
desempenho da liderança	Isto é uma constante em todos.
desempenho da liderança	houve um ano em que nós estávamos a ver o processo como é que se ensinava
desempenho da liderança	qual era a qualidade do ensino,
desempenho da liderança	como é que era o ensino, as formas
desempenho da liderança	nós entramos na sala de aula.
Aspetos Gerais	posso dizer-lhe que de um modo geral, eu tenho um conhecimento global do que é que se está a fazer aqui e tenho um conhecimento global
Aspetos Gerais	é, através do pedagógico em que fazemos sempre o ponto de situação
Aspetos Gerais	ou através de qualquer dúvida que eu tenha que vou perguntar porque trabalho diretamente
Aspetos Gerais	muito junto dos, dos coordenadores.
Aspetos Gerais	não sou eu que vou neste momento,
Aspetos Gerais	transmito a... aos professores
Aspetos Gerais	são os respetivos coordenadores
Aspetos Gerais	se dissesse o contrario porque senão estava-me a contradizer com o que tinha dito inicialmente que tem a ver com o dar responsabilidade e dar autonomia às lideranças intermédias.
Aspetos Gerais	é... muito fácil dizer o que é que se tem de fazer
Aspetos Gerais	é difícil fazer com que as coisas aconteçam.
desempenho da liderança	a parte administrativo-financeira. Para mim, é aquela que, efetivamente, eu ainda acho que devo de adquirir mais competências.
desempenho da liderança	A gestão financeira é sem dúvida, para mim, um grande problema.
desempenho da liderança	eu acho que ainda tenho que ter, ainda tenho que adquirir a..., muitas competências no que diz respeito a uma gestão financeira.
desempenho da liderança	nós não temos nem técnicos de contas,
desempenho da liderança	não temos ninguém de direito,
desempenho da liderança	para nos dar apoio
desempenho da liderança	com todos os problemas que há, a nível legislativo, a nível da administração financeira,
desempenho da liderança	Eu – qualquer má interpretação pode ter consequências bastante graves. Gravíssimas, gravíssimas.
desafios do líder	temos um plano de contingência de despesas,
desafios do líder	Temos metas no sentido de diminuir os gastos da escola e, temos conseguido,
desafios do líder	temos conseguido, porque nós aqui avaliamos tudo.
desafios do líder	A..., portanto, nós temos planos de..., nós fazemos planos para tudo, nós sabemos quanto é cada professor gasta, cada departamento, etc.
desafios do líder	Temos tudo registado e até temos sempre um plano, todos os anos, de contenção de despesas.
desafios do líder	fazemos sempre o nosso plano anual e, as coisas, mais ou menos, têm funcionado.
desempenho da liderança	Toda a gente sabe que naquele ano, temos que trabalhar
desempenho da liderança	a melhoria dos resultados
desempenho da liderança	nós sempre uns insatisfeitos por natureza.
desempenho da liderança	tudo aquilo que esteve mal num ano, vamos tentar melhorar.
desempenho da liderança	se aparece, toda a escola sabe, aliás, eu na reunião geral de professores, apresentei o plano estratégico para este ano letivo, portanto, a... é divulgado a nível geral, logo.
desafios do líder	Não pode fugir do controle. É que não pode fugir do controle. Numa escola nada pode fugir do controle
desafios do líder	temos que arranjar forma de resolver.
desafios do líder	Eu aqui tenho um lema que, daqui a bocado também já me mandam pela janela fora e o meu lema é tudo se resolve.
desafios do líder	Pode acontecer, determinadas situações em que a escola, portanto, seja difícil dar resposta mas, nós temos que
desafios do líder	... não pode. Tudo tem que se resolver. Não pode haver essas situações.
desafios do líder	temos que trabalhar e arranjar parcerias
desafios do líder	pedi apoio
desafios do líder	a quem de direito e de conhecimento
desafios do líder	as dúvidas que tinham apresentaram, vieram satisfeitíssimas com a resposta,



## Liderança Educativa, do desafio ao sucesso: Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano

	desafios do líder	aprendemos,
	desafios do líder	desafios, neste aspeto, desafios há sempre mas tudo tem que se resolver, ou de uma maneira ou de outra, mas tudo tem que se resolver.
	desafios do líder	Há um problema tem que se resolver. E, convém, o mais rápido possível.
	desafios do líder	em termos pedagógicos
	desafios do líder	começamos a trabalhar muito no sentido de melhorar resultados, nomeadamente, a duas disciplinas e conseguimos
	desafios do líder	um dos grandes sucessos foi, conseguimos.
	desafios do líder	isto no ensino secundário
	desafios do líder	há avanços e recuos.
	desafios do líder	considero que a nível pedagógico foi a melhoria de resultados nas disciplinas de biologia e geologia e físico-química A, que eram, efetivamente, duas disciplinas que nos davam alguns problemas.
	desafios do líder	nestes dois anos houve sucesso a nível de..., de, alguma autonomia das lideranças intermédias, o que foi muito bom,
	desafios do líder	portanto, que..., já não é: o que é que eu faço? É: sobre isto, estou a pensar isto. Que é que achas?
	desafios do líder	Ou então, quando são coisas simples, já nem me vem dizer.
	desafios do líder	E eu confio.
	desafios do líder	o que é muito bom.
	desafios do líder	considero que isso das lideranças, também, foi, foi importante, a... há alguma unidade.
	desafios do líder	tem sido um sucesso,
	desafios do líder	isto para mim é bom
	desafios do líder	as pessoas tem que se mexer, tem elas próprias que criar algo, não estão à espera que alguém ..., cada um dentro das suas funções,
	desempenho da liderança	recursos..., financeiros não temos esse aspeto, não temos dificuldade. Temos dado sempre a assistência mínima que é necessária. Não temos problemas.
	desempenho da liderança	Em relação a recursos humanos ou falta de tempo, eu acho que há sempre estratégias, eu também falo do ensino secundário, acho que há sempre estratégias.
	desempenho da liderança	nós tentamos sempre transformar aquilo que é difícil, resolver aquilo que é difícil e, arranjar sempre uma solução, cada vez mais melhor
	desafios do líder	nós temos que gerir recursos humanos, recursos financeiros, mas, depois, há toda uma composição para além de nós que tem...,
Autonomia	Missão, visão e valores	nós temos a nossa..., temos a visão, temos uma missão
	Missão, visão e valores	a nível de escola nós trabalhamos com um projeto educativo, que tem bem definido a missão, a visão e os
	Missão, visão e valores	... é os valores.
	Aspetos Gerais	Temos uma cultura de escola,
	Aspetos Gerais	temos a cultura da melhoria progressiva,
	Aspetos Gerais	faz parte da nossa cultura
	Aspetos Gerais	é uma cultura baseada na autoavaliação de processos e procedimentos
	Aspetos Gerais	é uma cultura que,
	Aspetos Gerais	baseia-se em modificações e alterações no sentido de melhoria,
	Aspetos Gerais	no caminho da excelência
	Aspetos Gerais	o nosso grande objetivo do dia-a-dia é sempre melhorar, melhorar, melhorar e isto faz parte da cultura de escola.
	Aspetos Gerais	Os processos de autoavaliação, alterar no sentido de... para melhorar a... faz parte
	Aspetos Gerais	em termos de cultura de escola estamos a implementar
	Aspetos Gerais	as aprendizagens, a qualidade das aprendizagens e os resultados dos alunos, não nos podemos esquecer que isto é a base de qualquer escola.
	Vantagens da autonomia	nós neste momento estamos a tentar implementar todo um conjunto de projetos curriculares / Inovadores.
	Vantagens da autonomia	nós entendemos que para a melhoria de qualquer disciplina, não é, não pode ser um projeto de escola que o conselho pedagógico
	Vantagens da autonomia	Os professores da disciplina tem de fazer o projeto, tem de se apropriar do projeto, é que tem que dizer que medidas, digamos assim, que atividades, etc, é que vão implementar a nível de sala de aula e não só, para melhorar as aprendizagens e os resultados dos seus alunos.

Liderança Educativa, do desafio ao sucesso:  
Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano



Vantagens da autonomia	Trabalhamos muito e isto faz parte da minha conceção de escola: é trabalhar para a inovação.
Vantagens da autonomia	Cada vez mais projetos inovadores.
Vantagens da autonomia	o subdepartamento da matemática, que são os autores, obviamente, têm...há 2 anos que implementaram um determinado projeto, tem dado resultados
Vantagens da autonomia	concorreram à Gulbenkian, ao EMA
Vantagens da autonomia	nós concorremos muito, a... muitos projetos e concorreremos imenso
Vantagens da autonomia	e... eles conseguiram
Vantagens da autonomia	o projeto de biologia e geologia e físico-química A, apareceu como resultado, a..., dos resultados, que nós não consideramos muito satisfatórios, dos exames nacionais.
Vantagens da autonomia	neste momento toda a escola está voltada para os projetos a nível curricular.
Vantagens da autonomia	Projetos inovadores que podem ser implementados na sala de aula ou fora da sala de aula.
Vantagens da autonomia	A matemática, está a ser implementado na sala de aula
Vantagens da autonomia	Os outros dois (2) projetos, é dentro da tipologia das salas de estudo
Missão, visão e valores	Todos os anos nós definimos metas
Missão, visão e valores	nós temos uma visão, temos uma missão
Missão, visão e valores	nós estamos a trabalhar neste momento com metas
Missão, visão e valores	temos um projeto educativo que não tem metas.
Missão, visão e valores	a partir do projeto educativo nós todos os anos traçamos as metas tomando por base o PE
Missão, visão e valores	tomando por base a autoavaliação que nós fizemos,
Missão, visão e valores	que toda a escola fez da sua própria instituição
Missão, visão e valores	e a partir daí, criamos metas.
Missão, visão e valores	Nomeadamente, com os alunos,
Missão, visão e valores	queremos que x% dos alunos consigam ter classificação superior a,
Missão, visão e valores	Nós começamos por ter determinadas metas, depois a nível de ME nós tivemos que uniformizar o que tínhamos face àquilo que nos era exigido a nível nacional e, agora, utilizamos, praticamente, as mesmas metas.
Vantagens da autonomia	se muna turma... numa turma, se o professor e o coordenador de departamento, considerarem que a turma, realmente, é muito fraca e que deviam de, sobre uma determinada matéria dar mais algumas aulas,
Vantagens da autonomia	não precisam de dizer
Vantagens da autonomia	“olha vamos dar mais umas aulas disto e menos daquilo”.
Vantagens da autonomia	façam. Elas é que sabem.
Vantagens da autonomia	Cada professor tem, em média, para além da leccionação das aulas, 2 horas de apoio.
Vantagens da autonomia	cada pessoa tem, em média, 2 horas de apoio.
Vantagens da autonomia	Imagine uma situação de
Vantagens da autonomia	uma turma que a..., tem algumas dificuldades numa disciplina qualquer,
Vantagens da autonomia	porque é que, este professor que tem 2 horas de apoio, ou numa das aulas, não vai para dentro da sala, juntamente com o professor, ou porque é que este professor não, fora disto, numa tarde, não temos aqui mais 2 h de aula para apoiar os alunos com mais dificuldades,
Vantagens da autonomia	em termos de recursos financeiros, até ao momento, as coisas têm resultado.
Vantagens da autonomia	Em termos de recursos humanos, eu acho que se arranja sempre algumas estratégias para colmatar as grandes dificuldades.
Vantagens da autonomia	Temos problemas
Vantagens da autonomia	Mas, eu acho que compete à escola dar resposta a isso. Ou de uma maneira ou de outra nós temos que dar resposta a isso.
Vantagens da autonomia	os nossos recursos humanos, é uma questão de prioridade.
Vantagens da autonomia	temos muitas atividades,
Vantagens da autonomia	temos aqui atividades de enriquecimento e complemento curricular: clubes, projetos, etc.,
Vantagens da autonomia	há recursos humanos,
Vantagens da autonomia	há aqui uma gestão nos recursos humanos
Vantagens da autonomia	no sentido de...,
Vantagens da autonomia	não há horas extraordinárias,
Vantagens da autonomia	eu tenho professores que estão a trabalhar nessas atividades,
Vantagens da autonomia	tenho outros professores que estão a trabalhar em apoios aos alunos.



## Liderança Educativa, do desafio ao sucesso: Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano

Vantagens da autonomia	A partir do momento em que não tiver horas para as outras atividades, fica uma ou duas, as outras não pode funcionar porque a sala de aula é fundamental e o apoio aos alunos é fundamental.
Vantagens da autonomia	nós cada vez temos mais alunos que precisam de apoio.
Aspetos Gerais	Nós temos autonomia.
Aspetos Gerais	todas as escolas tiveram de crédito, 10 tempos letivos.
Aspetos Gerais	Nós temos 46 de contracto de autonomia e mais 10, ou seja 56.
Aspetos Gerais	geralmente o crédito era para os cargos,
Aspetos Gerais	os nossos formadores têm mais horas do que os outros e, obviamente, que tudo isto se paga. Têm mais horas, têm que acompanhar melhor os outros.
Aspetos Gerais	Por isso é que se faz o ponto da situação, porque isto temos que...
Aspetos Gerais	as pessoas têm que dar resposta àquilo que têm.
Aspetos Gerais	mas nós temos 56 e o resto tem 10.
Aspetos Gerais	este ano,
Aspetos Gerais	de forma a estimular os projetos inovadores, quem 'tá a desenvolver projetos inovadores, teve 2 ou 3 tempos de crédito.
Aspetos Gerais	para alguns professores significa menos uma turma, o que é muito vantajoso.
Missão, visão e valores	o contracto de autonomia foi já assinado em 2007
Missão, visão e valores	neste momento estamos em 2012, a realidade é outra.
Missão, visão e valores	Nós fizemos, efetivamente, um novo projeto educativo (PE), em 2010, portanto o nosso projeto é recente
Missão, visão e valores	já tem uma missão e uma visão..., já muito melhorada em relação ao nosso contrato de autonomia.
Missão, visão e valores	o nosso contracto de autonomia já apontava para o reforço das lideranças intermédias,
Missão, visão e valores	já apontava para um reforço a nível dos coordenadores de departamento, o aparecimento do subcoordenador, que é o representante de disciplina, mais ou menos, do subcoordenador, já apontava para a melhoria dos resultados e, uma das formas de melhorar os resultados é reforçar o poder do...
Missão, visão e valores	dos coordenadores,
Missão, visão e valores	o nosso contracto de autonomia já apontava para uma meta que tínhamos que atingir
Missão, visão e valores	em relação à diminuição do abandono escolar
Missão, visão e valores	aumento do sucesso,
Aspetos Gerais	foi ..., um compromisso da escola, um compromisso do ME.
Aspetos Gerais	O que é que a escola se comprometia a fazer?
Aspetos Gerais	Para poder realizar aquilo que a escola se comprometeu, o que é que o estado, o que é que em contrapartida, o ME nos poderia dar?
Aspetos Gerais	fundamentalmente, foi o aumento do crédito,
Aspetos Gerais	para que as nossas lideranças intermédias tivessem mais horas para poderem atuar e acompanhar.
Missão, visão e valores	o PE foi feito em 2010, portanto no ano 2010 / 2011, já tínhamos o novo PE
Missão, visão e valores	foi criada uma comissão de acompanhamento de implementação do PE.
Missão, visão e valores	Há 2 coisas que nós temos sempre
Missão, visão e valores	quando as coisas são implementadas de novo ter acompanhamento de alguém, de uma comissão, etc,
Missão, visão e valores	isto é fundamental
Missão, visão e valores	e, quando aparece qualquer coisa de novo também dar formação a colegas.
Missão, visão e valores	portanto tem que haver formação quando há algo de novo.
Missão, visão e valores	houve uma equipa, que foi a equipa que participou na elaboração do PE, que depois acompanhou a implementação do PE e avaliou a implementação do PE, logo no 1º ano letivo
Missão, visão e valores	nós temos uma cultura de monitorizações constantes, em tudo,
Aspetos Gerais	a nossa autonomia foi uma autonomia um bocado limitada,
Aspetos Gerais	nós tínhamos autonomia nesta situação e tínhamos autonomia na contratação de docentes.
Aspetos Gerais	Aí vejo que é vantajoso apesar de ser muito difícil e muito complicado a contratação de docentes,
Aspetos Gerais	tínhamos autonomia no sentido de gerir a..., o crédito e na contratação de docentes.
Aspetos Gerais	não há autonomias financeiras, não há..., não há nada disso.

Liderança Educativa, do desafio ao sucesso:  
Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano



	Aspetos Gerais	é um contrato de autonomia com alguma autonomia limitada,
	Aspetos Gerais	penso que..., isso é outro desafio.
	Aspetos Gerais	A tendência é que as escolas tenham mais autonomia.
	Aspetos Gerais	Nós estamos em processo de mudanças
	Aspetos Gerais	é as mudanças no que diz respeito à agregação,
	Aspetos Gerais	é as mudanças no que diz respeito a saber que autonomia
	Aspetos Gerais	é que se vai dar às escolas
	Vantagens da autonomia	no caso das escolas secundárias é fundamentalmente,
	Vantagens da autonomia	o sucesso tem a ver com projetos de natureza curricular e inovadores
	Vantagens da autonomia	e esses projetos são feitos de acordo com a população escolar, que alunos é que nós temos (?) e que condições é que temos para dar resposta (?).
	Vantagens da autonomia	A escola só tem autonomia de acordo com
	Vantagens da autonomia	o contracto de autonomia da escola
	Vantagens da autonomia	na altura nós achamos extraordinário, porque,
	Vantagens da autonomia	houve uma fase em que havia possibilidade de redução de componente letiva para a ocupação de cargos de natureza pedagógica.
	Vantagens da autonomia	Mas nós tivemos antes,
	Vantagens da autonomia	porque tínhamos a possibilidade do crédito, e isto para nós foi muito bom,
	Vantagens da autonomia	acabamos por verificar que as outras escolas também tinham e portanto, a diferença não era muito grande.
	Vantagens da autonomia	A nossa era sempre um bocadinho maior, porque podíamos dar mais
	Vantagens da autonomia	É as tais 46 horas de crédito que as outras escolas tinham menos e nós tínhamos: 10 + 46, 56.
	Vantagens da autonomia	De resto (pausa) igual, igual às outras escolas.
Liderança e Sucesso	relação com a comunidade	temos os professores que se sacrificam no sentido de poder estar às seis e meia (18:30h), quando saem à uma e meia (13:30h)
	relação com a comunidade	vêm de propósito para falar com um pai ou outro que não pode estar à hora do atendimento
	relação com a comunidade	diretores de turma, fazem tudo e mais alguma coisa para receber os pais.
	relação com a comunidade	a maioria esmagadora não vem
	relação com a comunidade	há um afastamento cada vez maior
	relação com a comunidade	noto é uma diminuição muito elevada a nível de participação dos pais a nível da sua associação de pais e encarregados de educação
	relação com a comunidade	Há determinadas reuniões,
	relação com a comunidade	em que uma turma pode ter 24 ou 25 e... chegam a vir 11, 12 encarregados de educação, o que nós já consideramos muito bom,
	relação com a comunidade	todos os períodos os nossos diretores de turma reúnem com os encarregados de educação para, efetivamente, transmitir não só em termos de avaliação dos filhos, mas, comportamento
	estilo de liderança	o problema que nos preocupa muito
	estilo de liderança	eu estou muito ligada à parte das lideranças intermédias
	estilo de liderança	uma das formas das lideranças intermédias terem a... terem a... mais colaboração, mais compromisso, mais responsabilização face aos elementos do, do..., daquele conselho de professores é
	estilo de liderança	em todos os conselhos pedagógicos, fazemos um ponto de situação. De tudo. Como é que estão a funcionar as estruturas pedagógicas, como é que efetivamente está a ser o ensino em determinadas disciplinas, determinados cursos e
	estilo de liderança	os resultados, as aprendizagens,
	estilo de liderança	nós em todos os conselhos pedagógicos há um ponto onde falamos disto.
	estilo de liderança	as tais lideranças intermédias, junto dos restantes professores, tenham, também, conhecimento desta situação
	estilo de liderança	tenta-se que seja um sítio agradável para todos
	estilo de liderança	temos uma cultura de escola
	estilo de liderança	nós temos um lema
	estilo de liderança	eu não aceito que um homem de 20 anos falte ao respeito a um professor
estilo de liderança	de maneira nenhuma	
estilo de liderança	logo que haja situações graves ou muito graves, automaticamente, o diretor de turma põe na minha secretária e a situação é logo, há logo atuação	
estilo de liderança	De acordo com estatuto do aluno, obviamente, mas atuamos de uma forma firme.	
relação com a comunidade	neste momento o grande desafio, ou o maior desafio da escola é	



## Liderança Educativa, do desafio ao sucesso: Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano

relação com a comunidade	tem a ver com as próprias agregações.
relação com a comunidade	e isso tem causado ...
relação com a comunidade	instabilidade
Aspetos Gerais	é no aspeto organizacional
Aspetos Gerais	no aspeto pedagógico
Aspetos Gerais	nós temos uma forma em termos pedagógicos de trabalhar que tem a ver,
Aspetos Gerais	com o acompanhamento dos alunos,
Aspetos Gerais	temos uma grande preocupação com a qualidade das nossas aprendizagens.
Aspetos Gerais	no ensino nós podemos ter uma turma de 100% de sucesso, que no fim, nós consideramos que apenas teve 20% de sucesso.
Aspetos Gerais	Nós trabalhamos um bocado com isto
Aspetos Gerais	No ensino secundário, sabe perfeitamente, os alunos podem transitar com duas qualificações inferiores a dez.
Aspetos Gerais	posso ter uma turma
Aspetos Gerais	que todos passam
Aspetos Gerais	uma transição, portanto 100% sucesso,
Aspetos Gerais	isto preocupa-nos muito
Aspetos Gerais	estes 100% dos alunos podem acontecer,
Aspetos Gerais	todos eles ou passaram com 1 ou 2 classificações diferentes de...
Aspetos Gerais	inferiores a 10.
Aspetos Gerais	nós achamos que é um sucesso aparente,
Aspetos Gerais	porque este sucesso, pode significar no próximo ano, um grandessíssimo insucesso
Aspetos Gerais	estamos atentos a isto
Aspetos Gerais	nós criamos o termo do sucesso virtual
Aspetos Gerais	nós estamos atentos à percentagem de alunos numa turma que transitou com 1 ou 2 disciplinas
Aspetos Gerais	porque se as disciplinas são 8 ou 9 eles inscrevem-se a essas disciplinas.
Aspetos Gerais	é estar atentos para que não haja o insucesso no próximo ano.
Aspetos Gerais	Se são inferiores a 8 o aluno não se inscreve,
Aspetos Gerais	inscreve-se nas outras mas a essa não se inscreve.
Aspetos Gerais	Nós criamos uma forma de ele poder estar, frequentar a disciplina que tem em atraso no ano letivo, no próximo ano letivo
Aspetos Gerais	nós tentamos que ele vá ter o inglês a uma turma de
Aspetos Gerais	para evitar que depois, entre no 12º e fique com esta pendente,
Aspetos Gerais	esta é uma das grandes preocupações, é efetivamente a qualidade do sucesso.
Aspetos Gerais	nós temos muitas modalidades de apoio
Aspetos Gerais	nós temos projetos a nível de sala de aula
Aspetos Gerais	temos os projetos fora da sala de aula para ... de apoio às aprendizagens,
Aspetos Gerais	temos apoios aos alunos
Aspetos Gerais	tomamos todo um conjunto de medidas em torno do grupo de professores.
estilo de liderança	Da equipa de liderança,
estilo de liderança	tudo isto faz parte do nosso plano de estratégia.
estilo de liderança	o nosso plano estratégico
estilo de liderança	é, realmente, melhorar os resultados.
estilo de liderança	Uma das situações é criar a nível de disciplina os tais projetos inovadores, dentro ou fora da sala de aula
estilo de liderança	isto partiu da liderança
estilo de liderança	agora não nos compete a nós fazer esses projetos
estilo de liderança	a realidade é esta, queremos melhorar desta maneira assim, assim e assim
estilo de liderança	o que é que vamos fazer para melhorar?
estilo de liderança	E eles é que dizem
estilo de liderança	Por exemplo, o projeto de matemática,
estilo de liderança	eles têm,
estilo de liderança	3 vezes por semana.
estilo de liderança	Uma das vezes é uma aula pratica em que estão 2 professores dentro de uma sala de aula

Liderança Educativa, do desafio ao sucesso:  
Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano



estilo de liderança	temos o par pedagógico na sala de aula de matemática há
estilo de liderança	para que os alunos,
estilo de liderança	criar o ritmo de prática, digamos assim, de exercícios, etc, pelos dois professores
estilo de liderança	A físico-química fez o seu próprio projeto de melhoria
estilo de liderança	isto faz parte do plano estratégico da escola
estilo de liderança	Os professores têm de estar envolvidos eles próprios
estilo de liderança	Aquilo que eles vão trabalhar, eles tem que o fazer, tem que estar envolvidos, senão, não há nada que resulte.
estilo de liderança	tem que se envolver naquilo que estão a fazer mas, envolvendo criando.
estilo de liderança	têm emotivamente, tem que estar ligadas aquilo.
estilo de liderança	São eles próprios que tem de fazer e implementar
estilo de liderança	é algo que esta a resultar.
Caraterização do Líder	Eu acho que as pessoas têm de ter capacidade para liderar,
Caraterização do Líder	eu acho que tudo se pode, tudo se pode criar,
Caraterização do Líder	é preciso ter uma certa...
Caraterização do Líder	nunca pensei ser diretora
Caraterização do Líder	acho que tem de haver alguma capacidade
Caraterização do Líder	como é que se cria essa capacidade, se é através do trabalho, se é através da prática ou se é através de formação,
Caraterização do Líder	não sei, mas tem de haver alguma capacidade para liderar.
Caraterização do Líder	uma coisa é capacidade outra coisa são as competências,
Caraterização do Líder	A capacidade é fundamental que o líder tenha uma capacidade de liderança
Caraterização do Líder	porque um dos grandes desafios ao líder é o problema dos recursos,
Caraterização do Líder	dos recursos humanos.
Caraterização do Líder	eu costumo dizer o seguinte,
Caraterização do Líder	é muito fácil eu dizer que é preciso fazer A e B e C.
Caraterização do Líder	Isto é muito fácil de dizer.
Caraterização do Líder	O que é que é difícil? É fazer com que isto aconteça mesmo.
Caraterização do Líder	Isto é que é complicado.
Caraterização do Líder	eu posso dizer: olha é melhor reunir porque a...
Caraterização do Líder	façam favor de reunir e decidir a...
Caraterização do Líder	é bom que cada,
Caraterização do Líder	grupo disciplinar comece a pensar assim e ver como é que
Caraterização do Líder	..., tudo bem.
Caraterização do Líder	Agora o problema é fazer com que isso aconteça.
Caraterização do Líder	eu neste momento estou a tentar que o grupo de inglês, o grupo de português e outros, façam outros projetos.
Caraterização do Líder	É muito fácil dizer.
Caraterização do Líder	As pessoas percebem,
Caraterização do Líder	Não há ninguém que não perceba.
Caraterização do Líder	Agora fazer com que as coisas aconteçam é que...
Caraterização do Líder	e isso é que é difícil.
Caraterização do Líder	esse é o grande desafio do líder.
Caraterização do Líder	O líder tem que fazer com que as coisas aconteçam na escola.
Caraterização do Líder	e portanto eu creio que há uma capacidade.
Caraterização do Líder	que tem de ser uma pessoa organizada,
Caraterização do Líder	uma pessoa trabalhadora
Caraterização do Líder	uma pessoa disciplinada
Caraterização do Líder	uma pessoa com experiência,
Caraterização do Líder	uma pessoa que se faça ouvir na escola,
Caraterização do Líder	pronto, tem que ser, tem que ter capacidade.
Caraterização do Líder	depois há as competências que se vão adquirindo.
Caraterização do Líder	indo para formações
Caraterização do Líder	fazendo mestrados,
Caraterização do Líder	eu penso que..., sim, nem toda a gente, nem todo a gente pode ser...
Caraterização do Líder	Fiz só, recentemente, uma formação.
Caraterização do Líder	São então as tais competências construídas



## Liderança Educativa, do desafio ao sucesso: Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano

Caraterização do Líder	Com o trabalho do dia-a-dia.
Caraterização do Líder	Tem que ser... pão - pão, queijo - queijo.
Caraterização do Líder	Nós, às vezes, no ensino, complicamos o que é fácil. E nós, professores, somos as pessoas que mais complicam o que é fácil.
Caraterização do Líder	Eu funciono um bocado assim,
Caraterização do Líder	não vale a pena entrarmos em grandes..., grandes conversas teóricas
Caraterização do Líder	eu tenho alguma dificuldade de dizer: vire-se para a direita,
Caraterização do Líder	..., é possível virares para a direita ou podes virar para a direita, ou o que é que achas de te virar para a direita.
Caraterização do Líder	eu tento levar as pessoas.
Caraterização do Líder	É o que eu digo: não é difícil dizer vira para a direita. O que é difícil é fazer com que as pessoas virem para a direita.
Caraterização do Líder	aí, é que é preciso ter algum cuidado da maneira como se diz, o que é se diz,
Caraterização do Líder	eu ainda tenho que adquirir mais competências.
Caraterização do Líder	Tenho plena consciência disso.
Caraterização do Líder	É o que eu digo: o meu grande medo de estar aqui (pausa) é estar a fazer alguma coisa mal, convencida de que estou a fazer bem, sem ter consciência de que estou a fazer, que estou a fazer..., isto para mim é, um pesadelo. É um pesadelo autêntico.
Caraterização do Líder	porque nós não temos..., eu tenho, nós temos de saber tudo.
Caraterização do Líder	temos de saber a legislação do trabalho, tem a ver com os professores contratados,
Caraterização do Líder	a legislação de aluno
Caraterização do Líder	as outras legislações, o que tem a ver com as contratações dos recursos humanos,
Caraterização do Líder	essa parte da gestão dos recursos humanos, que é a parte administrativo-financeira,
Caraterização do Líder	o gerir bem os dinheiros públicos que é outra grande preocupação,
Caraterização do Líder	não temos essa formação, não somos gestores, não somos economistas, não somos gestores,
Caraterização do Líder	eu penso que até fazemos bem porque temos medo de fazer mal
Caraterização do Líder	estamos sempre a ler, a informar, a ter muito cuidado,
Caraterização do Líder	eu estou a trabalhar com dinheiros públicos, convencida que estou a fazer bem.
Caraterização do Líder	eu preciso de mais formação, que é no âmbito da legislação laboral,
Caraterização do Líder	eu funciono: é tudo para ontem. Tudo tem que se resolver e tudo para ontem. Esse é o meu grande lema
Caraterização do Líder	sou..., sou muito agitada e sou ..., tem que se..., e fico sempre com aquela preocupação.
Caraterização do Líder	eu acho que nada nos impede de ser uma escola de mais sucesso.
Caraterização do Líder	não há forças de resistência.
Caraterização do Líder	nós queremos e temos de trabalhar para isso.
Caraterização do Líder	Eu também sou otimista
Caraterização do Líder	Eu também tenho outro lema que é: quando as pessoas querem fazem,
Caraterização do Líder	desde que se queira e que se trabalhe nesse sentido...,
relação com a comunidade	eu, por acaso, tenho aqui um conjunto, um grupo de...
relação com a comunidade	Colaboradores, de professores que vestem muito a camisola
relação com a comunidade	considerar como resistência a ser uma escola de sucesso. Por exemplo, a qualidade dos alunos, as condições socioeconómicas dos alunos, a falta de dinheiro...,
relação com a comunidade	eu acho que nós também temos de combater isso.
relação com a comunidade	nós sabemos que cada vez [mais] temos alunos com mais problemas,
relação com a comunidade	são situações que nós
relação com a comunidade	temos que resolver.
relação com a comunidade	Eu parto do princípio..., querendo se consegue muita coisa. Temos que resolver a..., se não é melhor é pior mas, temos que resolver.
relação com a comunidade	temos a sala de estudo de biologia e geologia cheia
relação com a comunidade	nós criámos uma ..., de 2ª a 6ªfeira, o bloco da hora de almoço,
relação com a comunidade	na hora do almoço, é o que resulta mais porque ao fim do dia eles vão p'a casa, e portanto não temos,
relação com a comunidade	permanentemente, 1 ou 2 professores que dão apoio aos alunos, tanto na zona da físico-química, como na zona da biologia.
relação com a comunidade	temos outros professores pois..., têm outras atividades, portanto, isto é fundamental, este apoio, é fundamental e isto que temos que gerir.

Liderança Educativa, do desafio ao sucesso:  
Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano



relação com a comunidade	temos um blogue de filosofia, que tem grande impacto a nível nacional, a “dúvida metódica”, a..., ah, isso blogues há de toda a maneira e feitio
relação com a comunidade	nós somos uma escola muito participativa.
relação com a comunidade	Nós somos uma escola que faz muitas coisas.
relação com a comunidade	eu às vezes
relação com a comunidade	acho que não transpiram muito lá para fora.
relação com a comunidade	Causa-me, às vezes, uma certa pena (!)
relação com a comunidade	tenho muitos colegas que fazem muita coisa, que trabalham muito, que fazem muito com os alunos e que não transpira
relação com a comunidade	que não sai,
relação com a comunidade	que..., que a comunidade não conhece...
relação com a comunidade	não se vê.
relação com a comunidade	E, têm sido espetaculares.
relação com a comunidade	Nós tentamos que as boas práticas sejam, sempre, divulgadas na escola e temos situações de boas práticas.
relação com a comunidade	Aquelas situações que, às vezes, se deteta que não sejam boas práticas,
relação com a comunidade	não pomos como a avestruz a cabeça debaixo da areia, pelo contrário, tentamos sempre que essas se transformem.
Caraterização do Líder	o diretor tem de ter consciência de uma coisa: hoje estou aqui mas amanhã posso não estar.
Caraterização do Líder	É o que eu digo: enquanto estiver aqui, tenho uma função a cumprir.
Caraterização do Líder	Cumpro-a da melhor maneira que sei, que aprendi e que tento sempre aprender,
Caraterização do Líder	aquela filosofia da escola,
Caraterização do Líder	que é melhorar constantemente,
Caraterização do Líder	nós, na direção, também é aprender sempre, aprender sempre, estar em cima dos acontecimentos, aprender sempre...
Caraterização do Líder	Faz parte da cultura de escola.
relação com a comunidade	nós estamos em processo de mudanças,
relação com a comunidade	isto tudo vai-se desmor[onar]...
relação com a comunidade	nem penso nisso porque a realidade que me levou a concorrer,
relação com a comunidade	a realidade com que eu tenho trabalhado para o desenvolvimento desta escola está a terminar.
relação com a comunidade	as perspetivas é esperar para ver o que é que vai acontecer...
Aspetos Gerais	Há vários sucessos.
Aspetos Gerais	nós temos que trabalhar muito para ter sucesso
Aspetos Gerais	Numa escola isto é como um ser vivo, no que se tem sucesso num ano no outro ano pode não se ter sucesso,
Aspetos Gerais	nós temos sempre de trabalhar cada vez mais e melhor para melhorar todos os nossos processos e procedimentos em todos os aspetos para termos sucesso, cada vez mais.
Aspetos Gerais	numa escola não podemos cruzar os braços
Aspetos Gerais	já temos sucesso e...,
Aspetos Gerais	isto não acontece.
Aspetos Gerais	Não existe.
Aspetos Gerais	Eu posso ter sucesso numa determinada disciplina em 2 anos consecutivos e no ano a seguir ter um insucesso grande.
Aspetos Gerais	Agora temos de saber porque é que tivemos insucesso,
Aspetos Gerais	combater isso..., para depois ter outra vez sucesso,
Aspetos Gerais	Os alunos têm influência.
Aspetos Gerais	cada vez se trabalha mais
Aspetos Gerais	..., para o sucesso com os alunos
estilo de liderança	é a tal partilha
estilo de liderança	É uma liderança baseada na partilha
estilo de liderança	eu que é uma liderança que trabalha mais para o sucesso.
estilo de liderança	eu parto do principio de que as pessoas têm de se apropriar das situações,
estilo de liderança	se eu quero ter sucesso
estilo de liderança	eu tenho é que provocar nas lideranças intermédias situações que possam contribuir,
estilo de liderança	ou reunindo mais,
estilo de liderança	trabalhando em grupo



## Liderança Educativa, do desafio ao sucesso: Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano

estilo de liderança	fazendo projetos preparando aulas em conjunto
estilo de liderança	propondo mudanças a nível metodológico do ensino em sala de aula...
estilo de liderança	eu tenho é que provocar isto.
estilo de liderança	tem que ser uma liderança partilhada e cooperativa.
relação com a comunidade	relação com os pais com as famílias,
relação com a comunidade	O que está a acontecer é que
relação com a comunidade	temos algumas dificuldades.
relação com a comunidade	Cada vez mais temos que ter parcerias,
relação com a comunidade	estamos a aumentar os nossos cursos profissionais,
relação com a comunidade	Nós aqui temos imensas parcerias,
relação com a comunidade	outra coisa que é muito importante nas escolas, a humanização.
relação com a comunidade	Procuramos sempre entrar em projetos de carácter humanitário,
relação com a comunidade	procuramos que os nossos alunos entre naquele contexto de...
relação com a comunidade	nós temos um protocolo com
relação com a comunidade	fizeram o "jantar do sem abrigo", o almoço dos sem abrigo,
relação com a comunidade	este ano fizeram para as crianças, os filhos de famílias carenciadas,
relação com a comunidade	geralmente temos alunos que se dedicam ao voluntariado e,
relação com a comunidade	é muito importante a escola colaborar no voluntariado como uma forma de humanização da escola.
relação com a comunidade	vamos ter uma campanha de recolha de roupa
relação com a comunidade	é muito importante fazer as parcerias, quer a nível..., estas parcerias sociais, humanitárias, quer parcerias a nível científico,
estilo de liderança	relação, é
estilo de liderança	é muito normal,
estilo de liderança	nós aferimos
estilo de liderança	procedimentos,
estilo de liderança	às vezes reunimos uma grande parte dos diretores,
estilo de liderança	e aferimos muito critérios.
estilo de liderança	há sempre uma comparação de processos e procedimentos
estilo de liderança	tentamos que as boas praticas duma escola a...,
estilo de liderança	e é sempre bom.
estilo de liderança	As partilhas ..., é muito bom.
estilo de liderança	nós reunimos frequentemente ao almoço e só discutimos escola,
estilo de liderança	Há uma partilha, e muitos encontros,
estilo de liderança	o relacionamento é muito bom.
relação com a comunidade	Todos eles têm que intervir cada um na sua...
relação com a comunidade	quem está mais relacionado....,
relação com a comunidade	a direção tem que gerir os recursos
relação com a comunidade	quer recursos humanos, quer recursos financeiros,
relação com a comunidade	no sentido de proporcionar ao pessoal docente que, efetivamente, dê um ensino de qualidade, provoque...
relação com a comunidade	um ensino de qualidade que provoque as aprendizagens dos alunos e tenha resultados.
relação com a comunidade	cada um, tem as suas competências.
relação com a comunidade	o pessoal docente que tem, através de estratégias, que levar ao sucesso.
relação com a comunidade	O pessoal não docente,
relação com a comunidade	trabalhamos muito com o pessoal não docente a nível...
relação com a comunidade	chamar à atenção:
relação com a comunidade	tem cuidado, não sei quê..., não podes fazer isto, etc.
relação com a comunidade	as lideranças intermédias, isso são fundamentais,
relação com a comunidade	nós estamos a apostar nas lideranças intermédias para a melhoria da..., para, para o sucesso.
relação com a comunidade	dentro da sala de aula, é fundamental.
estilo de liderança	há uma auscult[ação]
estilo de liderança	depende um pouco da política ministerial e da política das direções regionais,
estilo de liderança	em relação à oferta formativa, os diretores são chamados,

Liderança Educativa, do desafio ao sucesso:  
Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano



estilo de liderança	Auscultava a escola
estilo de liderança	a nível do conselho pedagógico, depois levava...
estilo de liderança	baixava aos departamentos a..., nomeadamente a oferta formativa que tem a ver com os cursos profissionais.
estilo de liderança	Os resultados escolares dos alunos
estilo de liderança	é..., efetivamente, o nosso grande “cavalo de batalha”
estilo de liderança	é, realmente, cada vez melhorar mais os resultados escolares dos alunos.
estilo de liderança	são tomadas muitas medidas.
estilo de liderança	Uma delas passa pelas lideranças intermédias,
estilo de liderança	outra situação passa por fazer projetos inovadores a nível disciplinar.
estilo de liderança	O processo de a auto avaliação, da avaliação externa...
estilo de liderança	sim, somos. Em relação ao processo,
estilo de liderança	nos conseguimos o contrato de autonomia porque concorremos com o nosso projeto de autoavaliação
Caraterização do Líder	sou a defensora acérrima de processos de autoavaliação e de monitorização das escolas, em qualquer situação.
relação com a comunidade	Acho que todos nós temos que prestar contas, uns de uma maneira outros de outra.
relação com a comunidade	nas direções das escolas, mudava,
relação com a comunidade	o que me preocupa mais,
relação com a comunidade	se eu tivesse poder o que é que eu fazia
relação com a comunidade	eu continuo na mesma a parte da gestão financeira é aquela que mais me preocupa...
relação com a comunidade	eu penso que por muita formação...
relação com a comunidade	nós temos de ter sempre alguém que seja um especialista na matéria.
relação com a comunidade	uma das coisas que eu mudava era proporcionar às escolas um gestor financeiro.
relação com a comunidade	isso é que eu mudava.
relação com a comunidade	Essa parte da organização da gestão financeira é que eu mudava.
relação com a comunidade	O resto... Não.
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	cada um tem a sua especificidade e, portanto, eu acho que nada.
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	Nós, quando nos reunimos, diretores e partilhamos,
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	já fazemos isso
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	procuramos sempre que aquilo que nós, aquilo que se considere que é uma boa prática numa escola seja implementada na outra.
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	Mas, a..., é assim, não é o diretor, pessoa, que está em causa, digamos assim, é a, a sua..., a escola, digamos é a instituição.
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	não é “eu fiz”,
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	é na escola faz-se ou na escola fez-se,
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	é muito difícil centrar o sucesso numa coisa, numa única pessoa.
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	houve sucesso a biologia, então o diretor é que foi culpado do sucesso a biologia
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	Uma partezinha porque chamou e disse: ó meus amigos, olhem que os nossos resultados a biologia e geologia foram muito maus!
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	Vejam lá, através de um projeto, etc, o que é que acham que tem que se mudar
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	vejam lá, em termos de avaliação...
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	Então, a quem é que se deve, efetivamente, todo o processo de mudança para que, efetivamente, os resultados melhorassem? São os professores
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	é a tal visão que pode haver.
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	Para se mudar, para se melhorar isto, tem que se..., os professores tem que...,



Liderança Educativa, do desafio ao sucesso:  
Estudo sobre liderança de uma escola secundária em meio urbano

estilo de liderança\ Caraterização do Líder	agora, o seu a seu dono
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	é muito difícil estar a dizer: esta escola tem estes resultados, olha, é o diretor
estilo de liderança\ Caraterização do Líder	É todo um conjunto de pessoas a trabalhar para a mesma finalidade.