

ANEXO 1



CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO (DIRETOR)

Título do estudo: *Direção e Liderança Escolar em contexto de Inovação Pedagógica: um estudo de caso*

Enquadramento: Mestrado em Educação, na área de especialidade de Administração Educacional.

Objetivo do estudo: conhecer os processos de liderança e de gestão empreendidos pelo Diretor e pelas lideranças intermédias na condução de um projeto inovador de autonomia pedagógica.

Natureza da participação e procedimentos: na qualidade de Diretor, solicita-se a sua participação numa entrevista semiestruturada e a sua autorização para a observação direta de um dia de trabalho e para a observação direta não estruturada, através de notas de campo. Solicita-se ainda, o acesso e análise de documentos estruturantes do Agrupamento (Projeto Educativo e Propostas de Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica).

Confidencialidade, ética e anonimato: o estudo mereceu parecer favorável da Comissão de Ética do IE-ULisboa. A entrevista será realizada individualmente, gravada em áudio e, posteriormente, processada e transcrita de modo privado, não incidindo sobre informação de cariz pessoal. A mesma ser-lhe-á fornecida para sua validação. Garante-se a confidencialidade e anonimato de todos os intervenientes, através do recurso à codificação e categorização de dados. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, ficando salvaguardada a confidencialidade das respostas.

Grata pela sua colaboração,

Nome: Fátima Nave

Email:

Assinatura:

Tomei conhecimento e aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

Nome:

Assinatura:

Data:

ANEXO 2



CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO (LIDERANÇAS INTERMÉDIAS)

Título do estudo: *Direção e Liderança Escolar em contexto de Inovação Pedagógica: um estudo de caso*

Enquadramento: Mestrado em Educação, na área de especialidade de Administração Educacional.

Objetivo do estudo: conhecer os processos de liderança e de gestão empreendidos pelo Diretor e pelas lideranças intermédias na condução de um projeto inovador de autonomia pedagógica.

Natureza da participação e procedimentos: no âmbito do exercício de um cargo de liderança intermédia no agrupamento, solicita-se a sua participação numa entrevista semiestruturada em *focus group*.

Confidencialidade, ética e anonimato: o estudo mereceu parecer favorável da Comissão de Ética do IE-ULisboa. A entrevista será realizada em grupo, gravada em áudio e, posteriormente, processada e transcrita de modo privado, não incidindo sobre informação de cariz pessoal. A mesma ser-lhes-á fornecida para validação. Garante-se a confidencialidade e anonimato de todos os intervenientes, através do recurso à codificação e categorização de dados. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, ficando salvaguardada a confidencialidade das respostas.

Grata pela sua colaboração,

Nome:

Email:

Assinatura:

Tomei conhecimento e aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

Nome:

Assinatura:

Data:

ANEXO 3

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

DIREÇÃO E LIDERANÇA ESCOLAR EM CONTEXTO DE INOVAÇÃO PEDAGÓGICA: UM ESTUDO DE CASO

GUIÃO DE ENTREVISTA AO DIRETOR DO AGRUPAMENTO			
Entrevistado: Diretor do AE em estudo			
Objetivos: - Perceber os processos de adesão à mudança; - Perceber os processos de gestão/liderança empreendidos; - Perceber as reconfigurações organizacionais operadas perante a mudança.			
Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Tópicos Orientadores
Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista - Motivar o entrevistado - Garantir a confidencialidade - Pedir para gravar a entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Esta entrevista é realizada no âmbito da dissertação de mestrado... - Sublinhar a importância do contributo do entrevistado - Esta entrevista será usada apenas para fins académicos. - A entrevista pode ser gravada? 	
A- Caracterização do entrevistado	- Conhecer o percurso académico	- Fale-nos um pouco do seu percurso académico.	- Área de formação inicial; complementos à formação inicial
	- Conhecer o percurso profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Quantos anos tem de experiência enquanto Diretor? - Desempenhou outros cargos para além do de Diretor? - Há quantos anos está nesta instituição? Sempre foi Diretor neste Agrupamento? - O que o levou a assumir este cargo? - Há quanto tempo o Agrupamento se encontra inserido no PPIP? - Antes do PPIP, o Agrupamento já tinha integrado outros projetos inovadores? 	- Experiência no cargo e no Agrupamento
B – Processos de adesão	- Perceber as condições que propiciaram a adesão à mudança.	<ul style="list-style-type: none"> - O seu Agrupamento foi convidado pela Direção-Geral da Educação para fazer parte das escolas-piloto do projeto PPIP. No seu entender, quais foram as razões que motivaram esse convite? - E pessoalmente, porque decidiu aceitar o desafio? - Como caracteriza a sua organização? 	- Cultura da organização, motivação do pessoal, clima, população escolar, meio envolvente, corpo docente, pontos fortes/fracos
	- Entender os processos postos em ação para imple-	<ul style="list-style-type: none"> - Quais foram as primeiras resoluções que tomou aquando da adesão ao PPIP? Por que razão as tomou? - Como comunicou a integração no projeto? A quem 	- Estabelecimento e comunicação da visão e das metas; envolvimento

	mentar a mudança	comunicou? Quem participou nas decisões?	da comunidade educativa;
	- Entender que desafios surgiram e que estratégias foram mobilizadas para os ultrapassar	- Qualquer processo de mudança apresenta, no seu curso, alguns desafios. Descreva o decorrer do processo de implementação do modelo atual. - Que estratégias pôs em prática para conseguir ultrapassar esses desafios?	- Resistências - Inteligência emocional: prestar apoio, manter a esperança, dar voz a todos, envolver a comunidade.
C – Processos de liderança/gestão do Diretor	- Perceber o dia-a-dia do Diretor após adesão ao PPIP	- Como descreve um dia normal de trabalho na escola, após a adesão ao PPIP? Que tipo de tarefas realiza? A quais dedica mais tempo? São aquelas que prefere fazer?	- Administrativas, relacionais, de decisão.
	- Perceber os processos de gestão/liderança empreendidos	- Considerando o processo de implementação do PPIP, tem-se considerado mais um líder ou um gestor? Ou ambos? Justifique.	Controlar vs influenciar Ordenar vs motivar Avaliar vs capacitar Monitorizar vs apoiar
	Entender se foram empreendidos processos de liderança pedagógica e de justiça social	- Considerando que se encontra a implementar um projeto de inovação pedagógica, que medidas adota para influenciar a melhoria dos resultados dos alunos? - Que medidas adotou que possam afirmar que a sua escola promove a inclusão e a justiça social?	- Preocupação com a criação de melhores condições de ensino e aprendizagem; conhece as metodologias usadas em sala de aula; promove situações de capacitação de professores; promove a colaboração entre professores, promove o redesenho de currículos; preocupação com o sucesso de todos, a inclusão e promoção de valores de cidadania.
	Entender se foram empreendidos processos de liderança distributiva	- Quem costuma estar envolvido nas tomadas de decisão? Como se desenvolve este processo? - Considera importante delegar funções e responsabilidades? Porquê? Que funções e/ou responsabilidades delegou? De que forma acompanha essa delegação de funções/responsabilidades?	- Envolvimento da comunidade educativa nas decisões; delegação de responsabilidades; estabelecimento de confiança; capacitação do pessoal; atribuição de autonomia
	Entender se foram empreendidos processos de liderança transformacional/motivacional	- Sente que, na sua maioria, os docentes estão motivados e empenhados para a consecução dos objetivos do PPIP? Como consegue perceber essa situação? - Acha que a sua atuação influencia essa motivação e empenho? De que forma? - Costuma expressar a sua satisfação face ao trabalho das suas equipas? De que forma?	- Consegue influenciar, inspirar, motivar... - Em público, em reuniões informais, etc...

		- Enquanto Diretor do Agrupamento, qual considera ser o seu papel (ou os seus papéis) na implementação desta mudança?	
D – Processos das lideranças intermédias	Conhecer o perfil das lideranças intermédias e suas capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Como escolheu as suas equipas de liderança intermédia? - Como atuam as suas equipas junto do resto da comunidade? Como são vistas pela restante comunidade? - Sente que tem um papel no desenvolvimento de capacidades das suas equipas? De que forma? - Qual considera ser o seu papel (ou os seus papéis) na implementação desta mudança? 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivam? Apoiam? Acompanham? Orientam? - Dão sugestões de melhoria, refletem ou limitam-se a implementar?
E – Mudanças organizacionais operadas	Perceber as mudanças organizacionais operadas	<ul style="list-style-type: none"> - Para implementar um projeto pedagógico inovador foi, certamente, necessário implementar mudanças a nível organizacional. Que tipo de mudanças foram operadas? - Como considera que foram aceites estas mudanças? Teve que reformular essas mudanças? Porquê? - Considera que também houve mudanças na cultura da organização? Que importância atribui à cultura de escola? De que forma a promove? - E na sua atuação como Diretor, que funções e papéis mudaram? Surgiram alguns novos? De que modo afetam o seu dia-a-dia? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças estruturais, nos papéis e procedimentos. - Reflexão e reavaliação - Crenças, valores, atitudes, comportamentos
	Entender se existem processos de reflexão organizativa	- Num processo de mudança, é fundamental refletir sobre as mudanças operadas. Costuma potenciar essa reflexão? De que forma e em que ocasiões? Como é utilizado o resultado dessa reflexão?	Autoavaliação, organização aprendente
	Entender as perceções do Diretor sobre a mudança empreendida e sobre o futuro da organização	<ul style="list-style-type: none"> - O que ainda gostaria de vir a desenvolver na sua organização? - Que escola espera vir a construir? - No seu entender, quais são os pontos fulcrais para conduzir uma organização num processo de mudança? 	

Conclusão da entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Saber se o entrevistado tem alguma questão que queira colocar- Saber se o entrevistado quer acrescentar alguma informação- Agradecer a disponibilidade	<ul style="list-style-type: none">- Quer colocar alguma questão?- Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?- Muito obrigada pela colaboração!	
--------------------------------	--	--	--

ANEXO 4

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

DIREÇÃO E LIDERANÇA ESCOLAR EM CONTEXTO DE INOVAÇÃO PEDAGÓGICA: UM ESTUDO DE CASO

GUIÃO DE ENTREVISTA ÀS LIDERANÇAS INTERMÉDIAS			
Entrevistados: Coordenadora de Diretores de Turma e Professores Tutores (CD1); Coordenadora da Orquestra Geração (CD2); Coordenadora do Departamento de Línguas (CD3); Coordenadora da Biblioteca Escolar (CD4); Coordenadora Pedagógica de 1º ciclo (CD5); Coordenadora do projeto Co-Lab (CD6); Coordenadora do Departamento de Expressões (CD7)			
Objetivos: - Perceber os processos de adesão à mudança; - Perceber os processos de gestão/liderança empreendidos; - Perceber as reconfigurações organizacionais operadas perante a mudança.			
Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Tópicos Orientadores
Legitimação da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Informar o grupo entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista - Motivar os entrevistados - Garantir a confidencialidade - Pedir para gravar a entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Esta entrevista é realizada no âmbito da dissertação de mestrado... - Sublinhar a importância do contributo dos entrevistados - Esta entrevista será usada apenas para fins académicos - Perguntar se a entrevista pode ser gravada. 	
A- Caracterização e contextualização dos entrevistados	- Conhecer o percurso profissional dos entrevistados	- Gostaria que falassem um pouco da vossa formação e da experiência profissional que têm.	-Área de formação inicial; complementos à formação inicial; anos de experiência na docência, cargos desempenhados
	- Conhecer o cargo e a experiência dos entrevistados no Agrupamento	<ul style="list-style-type: none"> - Há quanto tempo trabalham neste Agrupamento e qual o vosso tipo de vínculo ao mesmo? - Quais as funções que desempenham no Agrupamento? 	- Experiência no cargo e no Agrupamento
B – Processos de adesão	- Perceber as condições que propiciaram a adesão à mudança.	<ul style="list-style-type: none"> - O vosso agrupamento foi convidado pela Direção-Geral da Educação para fazer parte das escolas-piloto do projeto PPIP. No vosso entender, quais foram as razões que motivaram esse convite? - Como caracterizam a vossa organização? 	- Cultura da organização, motivação do pessoal, clima, população escolar, meio envolvente, corpo docente, pontos fortes/fracos
	- Entender os processos postos em ação para implementar a mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Como e quando tomaram conhecimento de que a escola iria integrar o PPIP? - Participaram nas decisões tomadas? Como se desenvolveu o processo inicial? Quem mais foi envolvido? - Quais foram os vossos primeiros sentimentos face às 	- Estabelecimento e comunicação da visão e das metas; envolvimento e comunicação com a comunidade educativa;

		<p>mudanças anunciadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como reagiram os restantes membros da comunidade educativa? - E agora, passados dois anos, quais são os vossos sentimentos face à mudança? E dos restantes membros da comunidade? 	
	<p>- Entender que desafios surgiram e que estratégias foram mobilizadas para os ultrapassar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualquer processo de mudança apresenta, no seu curso, alguns desafios. Descrevam o decorrer do processo de implementação do modelo atual. - No vosso entender, que estratégias foram postas em prática, pelo Diretor, para conseguir ultrapassar esses desafios? - E qual foi o vosso contributo, enquanto líderes intermédios para ultrapassar esses desafios? 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistências - Inteligência emocional: prestar apoio, manter a esperança, dar voz a todos, envolver a comunidade, como lidar com as resistências.
C – Processos de liderança/gestão empreendidos pelo Diretor	<p>- Perceber os processos de gestão/liderança empreendidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considerando o processo de implementação do PPIP, acham que foram desenvolvidos, pelo Diretor, mais processos de liderança ou de gestão? Ou ambos? Justifiquem. - E relativamente ao desempenho do vosso cargo, o que consideram? 	<p>Controlar vs influenciar Ordenar vs motivar Avaliar vs capacitar Monitorizar vs apoiar</p>
	<p>Entender se foram empreendidos processos de liderança pedagógica e de justiça social</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Considerando que se encontram a implementar um projeto de inovação pedagógica, que medidas são adotadas para influenciar a melhoria dos resultados dos alunos? Por quem são sugeridas? - Que medidas adotaram que possam afirmar que a vossa escola promove a inclusão e a justiça social? Por quem são sugeridas? 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupação com a criação de melhores condições de ensino e aprendizagem; o Diretor conhece as metodologias usadas em sala de aula; promove situações de capacitação de professores; promove a colaboração entre professores, promove o redesenho de currículos; preocupação com o sucesso de todos, a inclusão e promoção de valores de cidadania.
	<p>Entender se foram empreendidos processos de liderança distributiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quem costuma estar envolvido nas tomadas de decisão? Como se desenvolve este processo? - Enquanto líderes intermédios foram-vos delegadas responsabilidades e funções. Consideram que têm autonomia suficiente para exercer essa responsabilidade? Sentem que têm voz nas decisões tomadas? Fazem propostas, sugestões de melhoria? Sentem que são ouvidos? - Sentem que existe uma relação de confiança no vosso trabalho? Por que razão sentem isso? - No âmbito da implementação do PPIP, criaram-se novas parcerias? Quais? Com que intuito? 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento da comunidade educativa nas decisões; delegação de responsabilidades; estabelecimento de confiança; capacitação do pessoal - Criação de ligações com a comunidade envolvente.
	<p>Entender se foram empreendidos processos de liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sentem que, na sua maioria, os docentes estão motivados e empenhados para a consecução dos objetivos do PPIP? Como conseguem perceber essa situação? 	<ul style="list-style-type: none"> - O Diretor consegue influenciar, inspirar, motivar?

	transformacional/ motivacional	<ul style="list-style-type: none"> - E vocês, sentem-se motivados e empenhados? Que razões apontam para se sentirem assim? - Sentem-se valorizados pelo vosso trabalho? Em que circunstâncias já ressentiram essa valorização? - Qual consideram ser o papel (ou os papéis) do Diretor na implementação desta mudança? 	<ul style="list-style-type: none"> - Em público, em reuniões informais, etc...
D – Processos das lideranças intermédias	Conhecer o perfil das lideranças intermédias e suas capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Como foram escolhidos para desempenhar este cargo? Por que razão acham que foram designados? - Como caracterizam a vossa atuação junto dos outros membros da comunidade? E entre vocês, há colaboração? E com o Diretor, como funciona? - Sentem que têm um papel no desenvolvimento de capacidades das equipas junto das quais atuam? De que forma? - Qual consideram ser o vosso papel na implementação desta mudança? 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivam? Apoiam? Acompanham? Orientam? Dão sugestões de melhoria, refletem ou limitam-se a implementar?
E – Mudanças organizacionais operadas	Perceber as mudanças organizacionais operadas	<ul style="list-style-type: none"> - Para implementar um projeto pedagógico inovador foi, certamente, necessário implementar mudanças a nível organizacional. Que tipo de mudanças foram operadas? - Como foram aceites estas mudanças, por vocês e pelo resto da comunidade? Houve lugar a reformulações nessas mudanças? Porquê? - Consideram que também houve mudanças na cultura da organização? Acham que a cultura de escola é valorizada pelo Diretor? De que forma a potencia? 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças estruturais, nos papéis e procedimentos. - Reflexão e reavaliação - Crenças, valores, atitudes, comportamentos
	Entender se existem processos de reflexão organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - Num processo de mudança, é fundamental refletir sobre as mudanças operadas. Costumam ser potenciadas essas reflexões? De que forma e em que ocasiões? Como é utilizado o resultado dessa reflexão? 	<ul style="list-style-type: none"> Autoavaliação, organização aprendente
	Entender as perceções dos Coordenadores sobre a mudança empreendida e sobre o futuro da organização	<ul style="list-style-type: none"> - O que acham que ainda precisa de ser intervencionado? O que falta ainda mudar? - Como caracterizam a escola que estão a construir? - No vosso entender, quais são os pontos fulcrais para conduzir uma organização num processo de mudança? 	

Conclusão da entrevista	<ul style="list-style-type: none">- Saber se os entrevistados têm alguma questão que queiram colocar- Saber se os entrevistados querem acrescentar alguma informação- Agradecer a disponibilidade	<ul style="list-style-type: none">- Querem colocar alguma questão?- Desejam acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?- Muito obrigado pela colaboração!	
--------------------------------	---	---	--

ANEXO 5

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA AO DIRETOR

TEMA:	
DIREÇÃO E LIDERANÇA ESCOLAR EM CONTEXTO DE INOVAÇÃO PEDAGÓGICA: UM ESTUDO DE CASO	
Entrevistado: Diretor	
Objetivos: - Perceber os processos de adesão à mudança; - Perceber os processos de gestão/liderança empreendidos; - Perceber as reconfigurações organizacionais operadas perante a mudança.	
Local: sala LAI (Laboratório de Aprendizagem Interativa)	Hora: 14h30

Entrevistador – Vamos começar primeiro por um bloco de questões ou uma breve apresentação para a caracterização do entrevistado.

Diretor – Muito bem.

Entrevistador – Então, eu queria que falasse um pouco do percurso académico, mas sobretudo na sua experiência profissional. Portanto, como docente, enquanto Diretor, se já desempenhou outros cargos anteriormente, há quanto tempo está nesta instituição e há quanto tempo está no cargo de Diretor do Agrupamento (AE).

Diretor – Ok, isso já é muita coisa, que eu... depois se eu me esquecer de alguma coisa...

Entrevistador – Sim, sim, claro.

Diretor – Bom, em termos de formação académica, eu fiz a minha formação, tipicamente, num liceu tradicional, e a minha formação base é Engenharia Química. Fiz no Instituto Superior Técnico, licenciatura na altura, portanto, antes de Bolonha, em Engenharia Química. E depois, comecei a trabalhar nas escolas como professor de Físico-Química, no grupo 510. Só trabalhei 3 anos sem ter cargos relacionados com a Direção. Comecei a ter cargos relacionados com a Direção na escola B, como assessor, no 2º ano que fui para lá. No 1º ano não, mas no 2º ano comecei logo a ter. Ainda era professor contratado e tive durante muitos anos, cargo como assessor lá, na escola B, como professor contratado. Depois quando entrei para os quadros, fui lá também um ano subdiretor e dois mandatos Diretor. E, em 2009, viemos instalar esta escola, viemos instalar esta escola e há 10 anos, fui aqui presidente da comissão executiva instaladora durante um ano e nos outros nove como Diretor. Estou-me a esquecer de alguma coisa?...Tive mais cargos? Não tive muito tempo para ter outros cargos, tive cargos como Diretor de Turma logo no início, mas por exemplo, na escola B, foi engraçado porque a primeira vez que me sentei no Conselho Pedagógico foi como Presidente do Conselho Pedagógico, porque era Diretor...

Entrevistador – Então passou logo para esse cargo?

Diretor – Sim, passei logo por cima dos outros cargos todos (*risos*) e a primeira vez que me sentei num Conselho Pedagógico foi para presidir o Conselho Pedagógico. Portanto, tive sempre mais cargos relacionados com a Direção, apesar de ter sido Coordenador de instalações na parte informática, ainda um ano, acho eu... e Diretor de Turma dois anos.

Esqueci-me de alguma coisa?

Entrevistador – Não. Portanto está aqui como Diretor há 9/10 anos, ou seja abriu a escola?

Diretor – Sim, e sou Diretor há 17 anos.

Entrevistador – O que é que o levou a assumir o cargo de Direção? Logo no início?

Diretor – O que é que me levou? Os engenheiros todos trabalham em gestão e, portanto, logo na Direção da escola B, essas competências eram altamente necessárias, portanto eu comecei como assessor na parte técnico-pedagógica, ligada à parte da informática e da gestão de equipamentos e depois pronto, foi a partir daí. Mas, foi mesmo uma questão de competência técnica. Comecei nas

assessorias com as competências técnicas e depois fui alargando as coisas, para as competências pedagógicas.

Entrevistador – Então agora vamos passar aqui para o AE. Como é que caracteriza a sua organização? Em termos de cultura, de motivação do pessoal, do meio envolvente, a população escolar. Assim um bocado no geral.

Diretor – Isso é um bocadinho difícil... bom, é um AE recente, jovem, que foi construído à medida do que as pessoas... do desejo das pessoas, porque houve essa oportunidade, foi o último AE a ser construído no âmbito da DREL, esta escola foi a última a ser construída pela DREL, e logo desde o início, que o quadro docente, muito jovem, teve a oportunidade de construir uma escola à sua medida. Portanto, aquilo que a escola é hoje... com certeza que aqui foi importante a minha visão ou a visão que nós desejávamos para a escola, mas foi tão ou mais importante aquilo que as pessoas queriam que a escola fosse e tiveram a oportunidade para a construir dessa forma.

Em termos de enquadramento, é um enquadramento muito específico porque como eu costumo dizer aqui, há um público muito heterogéneo. Nós temos alunos desde... alunos transferidos de colégios particulares e de classes sociais elevadas, até alunos das classes sociais mais baixas. E, portanto, convivemos muito com essa diferença e essa heterogeneidade, que não é, na minha opinião, má. É uma variância boa, que permite fazer as coisas de outra maneira. Mas é esse o público com que nós trabalhamos e, portanto, temos que direcionar as coisas para esse público. Temos uma intervenção substancial, uma vontade de intervir substancial por parte dos encarregados de educação (EE), o que também é bom. Nem sempre conseguem intervir da melhor maneira, mas são interessados. Que é normalmente um avanço em relação a outras realidades, em Y, por exemplo, que é aqui tão perto, não tinha essa intervenção por parte dos EE. Eu costumo dizer que, boas ou más, tenho aqui as mesmas interações com os EE numa semana, que em Y tinha num ano. Portanto, há muito mais interesse aqui e intervenção por parte dos EE e essa realidade também nos permite levar, se a conseguirmos orientar para o lado bom, e se não acharmos que isso é mau e tentarmos fechar a escola a essas intervenções que algumas vezes são desajustadas por parte dos EE, mas se capitalizarmos aquelas que são positivas, elas são todas no sentido do melhor para os seus filhos. Às vezes são completamente desajustadas e desorganizadas, etc... mas, a vontade é sempre a mesma: é ter o melhor para os seus filhos e se nós conseguirmos capitalizar isso, conseguimos levar as coisas bastante longe. Também é uma característica específica aqui da escola e do AE.

Entrevistador – Antes do PPIP, o AE já tinha integrado outros projetos inovadores?

Diretor – Já. Já tinha. Muitos. E até já tinha trazido uns projetos da anterior escola, e continuámos a fazer. Esse foi sempre um objetivo nosso. Se calhar a grande diferença foi que antes do PPIP, poucos projetos estavam direcionados para a parte curricular. Sempre houve grande oferta e variedade de projetos extracurriculares. Começámos, por exemplo, com a Orquestra desde o primeiro ano em que o AE arrancou. Tínhamos projetos ligados à música, ao teatro, às artes, desde que o AE arrancou, mas extracurriculares. Não tinham grande impacto na parte curricular.

Quais foram as grandes diferenças em termos do avanço para o PPIP? Não foi assim por “*obra e graça do Espírito Santo*”, foi quando nós começámos a pensar nas coisas de forma mais curricular. Fizemos primeiro a experiência nos *EduLabs*, correu bastante bem. E foi por causa dos *EduLabs* e foi por causa da nossa vontade manifesta em conseguir alargar os *EduLabs* e mudar as práticas de sala de aula, que a DGE nos convidou para integrar o PPIP. Eu costumo dizer que nós trouxemos uma série de parceiros já, parceiros externos, porque as parcerias são muito importantes quando nós queremos alterar as coisas. E quando viemos instalar o AE trouxemos uma série de parceiros desde o grupo XX até à fundação Y, sei lá... uma série de parceiros que nos fizeram criar programas específicos, desde o suporte básico de vida, a programas de apoio às necessidades educativas especiais, tudo e mais alguma coisa, que fez com que em 2012, a XXX que era do grupo Y, nos tivesse convidado para fazer a transposição da plataforma de comunicação que eles utilizavam na universidade de Z, que foi o XXX, para as escolas todas. Porque integrámos o XXX e trabalhamos no desenvolvimento do XXX e passou a ser a nossa plataforma, depois integrámos os *EduLabs*. Porque os *Edu-*

Labs queriam trabalhar com uma plataforma já desenvolvida e nós éramos o AE que tinha a plataforma e a sua utilização, em termos de sala de aula e tudo mais, desenvolvida. Então, integramos os *EduLabs* porque tínhamos o XXX e os *EduLabs* continuaram a evoluir e integramos o PPIP porque tínhamos os *EduLabs*. Ou seja, há um percurso aqui de inovação e de tentativa de transformação e de integração de ferramentas e de práticas na sala de aula para permitir essa inovação.

Entrevistador – Portanto, considera que essas foram as condições, existentes já na organização, que permitiram aderirem a este projeto?

Diretor – Pois, não sei se foram, mas a questão aqui é: sempre existiu tanto por parte da Direção, como por parte dos docentes, dos EE, vontade para nós fazermos esse desenvolvimento. É claro que não são os EE que vão dizer: “*Isto o que era engraçado era que a Orquestra passasse a ser curricular*”. Com certeza que não, porque para eles é importante que os seus educandos tenham acesso a essas experiências e tenham esses projetos, mas se calhar não são eles que vão tomar a iniciativa de pensar estrategicamente sobre o que vai acontecer nesta área ou na outra, mas pensando nós estrategicamente, precisamos que os parceiros nos acompanhem e nos ajudem depois na implementação dessas vontades e desses planos estratégicos. Portanto, sempre tivemos, não só por parte dos docentes e dos funcionários, da autarquia e dos EE, além dos tais parceiros externos que já estavam envolvidos, toda a gente a puxar no mesmo sentido. Mesmo que às vezes as políticas não fossem favoráveis ou muito favoráveis a determinados aspetos, mas nós começámos o projeto dos *EduLabs* quando as orientações políticas e nacionais eram completamente inversas ao desenvolvimento de novos projetos e de mudanças, portanto, foi um bocadinho contra a corrente. Como eu costumo dizer, nós podemos fazer isto com o Ministério da Educação ou contra o Ministério da Educação. Às vezes fazemos contra, porque sabemos que esse é o caminho que é melhor para os nossos meninos e para a nossa escola, felizmente agora, fazemos com.

Entrevistador – Então agora vamos voltar um bocadinho ao início do projeto, quando começaram o projeto PPIP, e quais é que foram as primeiras resoluções, aquando da adesão ao PPIP, como é que as comunicou, quem é que participou nas decisões?

Diretor – Quais foram as primeiras decisões? As primeiras decisões foram: nós tínhamos o diagnóstico e sabíamos onde é que queríamos intervir. Porquê? Porque nós fazemos uma avaliação anual, nós fazemos uma avaliação anual, que não é um sistema usual nas outras escolas, mas que é o sistema que nós temos aqui. Fazemos a autoavaliação anual das diversas áreas, portanto todos esses projetos e todas essas áreas tinham uma avaliação. E nós sabíamos onde é que precisávamos de intervir. Sabíamos, por exemplo, que os apoios tinham resultado, mas se calhar não tinham o impacto que nós tínhamos pensado no início e que nós queríamos e, portanto, se calhar podemos alocar aqueles recursos noutra sítio. Sabíamos que as respostas, por exemplo, direcionadas para os vocacionais, que nós já tínhamos tido e para os PIEF (Programa Integrado de Educação e Formação), não eram respostas adequadas para as saídas que nós queríamos para aqueles miúdos, porque implicavam uma alocação de recursos grande e implicava sempre deslocalizar miúdos de umas turmas para as outras. E sabíamos que havia outras experiências boas que queríamos transpor para a generalização, por exemplo, se nós temos Planos Educativos Individuais para crianças com Necessidades Educativas Especiais, porque é que não temos para os outros? Uma das primeiras coisas, muitas pessoas ainda se lembram, não foi assim há muito tempo, que até apareceram alguns na comunicação social, que eu dizia muitas vezes: quando um aluno reprova, porque é que no ano a seguir tem exatamente o mesmo currículo e não se adapta o currículo? E então, começámos por fazer isso, fazer essas adaptações no currículo, perguntar a todos os setores da escola, desde os Conselhos de Docentes e Conselhos de ano, no 1º ciclo, aos Conselhos de Diretores de Turma e aos Conselhos Pedagógicos e Departamentos do 2º e 3º ciclo, quais eram as medidas que eles propunham. E isto coincidiu com a fase de implementação do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, portanto, o programa nacional tinha umas regras específicas, eu com uma Coordenadora de 1º ciclo e uma Coordenadora de DT na altura, tivemos formação e tivemos de construir um plano, e esse plano serviu de base depois à implementação do PPIP. Ou seja, o PPIP foi o Plano de Ação Estratégica levado aos 100% de autonomia e que

permitiu coisas que, noutras escolas, não poderiam ser viáveis. Passavam precisamente por isto: um aluno quando reprova ou está em risco de reprovação podia ter no ano a seguir um Plano Curricular Individualizado (PCI) e fazer um currículo diferenciado, no sentido de otimizar as áreas que ele tinha que desenvolver e de criar aí uma oportunidade de sucesso. E essa foi uma das nossas primeiras medidas. Depois começámos a..., na altura ainda não se falava em flexibilidade, nem sabíamos que se iria chamar isso, mas começámos a fazer a articulação entre várias áreas curriculares, coisas que faziam sentido, por exemplo articular a Matemática e EVT através da geometria, ou articular as TIC com outras áreas. Começámos por testar aí, depois começámos por investir bastante no trabalho colaborativo, mas no sentido em pôr os professores a trabalhar uns com os outros, para eliminar a questão de cada professor trabalhar isoladamente na sua sala de aula e permitir a articulação. Esse foi o ponto de partida, no ano zero, foram essas três medidas. Demos continuidade aos *EduLabs*, e foi a partir daí que nós começámos a testar como é que as coisas funcionavam. O ponto de partida foi esse. Ainda muito antes de nós termos as turmas organizadas assim, muito antes quer dizer, um ano antes de nós termos as turmas organizadas assim e de insistirmos nas grandes diferenciações das práticas pedagógicas.

Entrevistador – E como é que foi comunicado?

Diretor – Primeiro isto foi auscultado e foi aprovado. Depois como é que foi comunicado...nesse ano não houve grandes diferenças, a comunicação principal aqui foi através do Conselho Geral e informação para os Encarregados de Educação (EE) e sem grandes diferenças aqui para os professores. Foi comunicado para os professores no ano a seguir, e inclusive fizemos guiões de trabalho para os PCI, para os professores construírem os PCI para os alunos. Foi-lhes dito e foi trabalhada a questão de termos o trabalho colaborativo e haver uma Coordenação para ser explicado o funcionamento do trabalho colaborativo, com esse acompanhamento semanal, nós acompanhávamos todo o trabalho colaborativo proposto pelos professores. Cada uma destas áreas de intervenção tinha um Coordenador responsável pela implementação das medidas e que ia trabalhando com a comunidade sobre isso. Não houve necessidade, na altura, de fazer grande comunicação para o exterior porque as alterações ainda não eram assim tão significativas e tão visíveis. As grandes alterações já tinham sido introduzidas previamente, aquando do arranque do projeto *EduLabs*. E quando nós deixámos de ter manuais e passámos só para *tablet*, tivemos que trabalhar essa área com os EE, dar-lhes formação e isso tudo, e aí sim, foi preciso uma comunicação grande. Não só para os EE, mas para o resto da comunidade, a explicar o projeto, que já era conhecido. Depois, aqui, quando nós começámos com isto, pronto, o pessoal começou a pensar que isto era mais uma invenção do nosso AE, como é já costume. Não houve assim grande estratégia.

Entrevistador - Mas houve uma reunião, não houve?

Diretor – Houve, até houve mais do que uma reunião, já são tantas que já nem me lembro, mas havia reuniões regulares para informação do projeto. Eu acho que até fiz mais do que uma em cada escola para explicar como é que as coisas iam arrancar. Mas foi pacífico...

Entrevistador – Mas marcou...

Diretor – Marcou, estas coisas do PCI e estas coisas do trabalho colaborativo, mas não foram assim...

Entrevistador – As Coordenadoras referiram estas reuniões como sendo aquelas em que tomaram conhecimento do projeto e os seus objetivos.

Diretor – Sim, para o público geral pode ter sido, para as pessoas que tiveram formação e que trabalharam anteriormente na construção do PPIP, essa foi só a comunicação de quais eram as medidas que nós íamos experimentar naquele ano, até porque para nós, nós tínhamos já aí umas medidas muito incisivas, como é o caso dessas dos PCI, e da articulação das TIC, começámos a fazer a articulação entre as várias áreas, mas para outros AE que também integraram o PPIP, esse ano foi mesmo o ano zero, onde praticamente não houve alteração das medidas, houve só aqui uma estratégia de pensar o que se ia fazer. Depois no ano a seguir, quando nós começámos com outras medidas de muito maior impacto, aí sim, já teve que haver uma estratégia diferente de comunicação. Então, no ano a

seguir quando nós temos de fazer mudanças estruturantes em relação à flexibilidade, que na altura já era uma flexibilização total, no ano a seguir flexibilizámos o calendário escolar, começámos a ter turmas-piloto, do género: “*vamos unir o 5º e o 6º ano e vamos trabalhar com eles em conjunto*”, porque nós já sabíamos quais eram as metodologias que queríamos usar na sala de aula, e “*vamos eliminar aqui as disciplinas porque não queremos a escola disciplinarizada*”, e queríamos que a escola trabalhasse especificamente nas competências, que era aquilo que nós sabíamos que era importante para os nossos alunos. Anteriormente, no nosso Projeto Educativo (PE), chamámos-lhe competências do Século XXI, e depois, entretanto, no perfil do aluno vieram como as competências do *Perfil do Aluno*. Portanto, aqui, nesta altura, nós tínhamos oito medidas, salvo erro, passámos para onze medidas, e uma delas que é a mais conhecida, era essa das metodologias pedagógicas interativas e com esses grupos todos. E aí foi importante, para toda a gente, haver uma estratégia de comunicação. Primeiro porque é que nós fazíamos isso assim e qual era o enquadramento teórico que estava subjacente a essas estratégias. Porque durante esse primeiro ano, muito disso foi discutido ao nível dos responsáveis por cada uma das áreas, e daquilo que nós trabalhávamos em sala de aula, o conceito teórico associado à organização dos ambientes de sala de aula desta maneira é completamente diferente do conceito associado a ter o professor como principal transmissor da informação. Não é o objetivo do trabalho, não vale a pena estarmos a explicar isso, mas o conceito é completamente diferente e o que é que isso implica? Implica haver aqui uma estratégia de comunicação e explicar que o que nós temos até agora, não nos traz bons resultados no final do 3º ciclo. Que é sempre aquela questão: “*Eles vão conseguir fazer exame?*” Vão, nós agora sabemos que sim, mas mesmo na altura a questão era: “*Porque o ensino tradicional permite prepará-los para o exame.*” E a nossa questão foi sempre: “*Então porque é que não prepara?*” Porque o que nós sabemos é que no final do 9º ano, grande parte dos miúdos não consegue realizar o exame de Matemática satisfatoriamente, e aqui são quase dois terços onde isso acontece, e mesmo o de Português, só cerca de metade é que consegue realizá-lo satisfatoriamente. Então o que é que está aqui a falhar? O único momento de avaliação global, e nacional e externo, por muito que nós queiramos utilizar esta metodologia [tradicional], não conseguimos ter os resultados. Para além de que no diagnóstico feito, nós sabíamos que existia uma fassquia de afastamento muito grande entre as expetativas dos miúdos e aquilo que acontecia na sala de aula. Eles não eram felizes na sala de aula. Que o sucesso tinha de melhorar e que os próprios professores, depois viam isso refletido nas questões de indisciplina, que é: “*Eu quero dar a matéria, mas do meu público, ninguém a quer aprender.*” Portanto, estes fatores foram os fatores essenciais que levaram a essa mudança. Tem que ser uma mudança profunda, feita na sala de aula e isso foi o que foi comunicado e era esse o objetivo. Com o desenvolvimento do projeto, depois, eu acho que essa parte foi mais ou menos percebida, mas depois vêm outros receios associados ao tradicional, por exemplo: “*Mas será que eles vão conseguir fazer o exame?*”; “*Ai, mas isto aqui diz só trabalho de projeto, será que eles aprendem as matérias?*”; “*Para mim o mais importante é os conteúdos*”. E é aquela questão, não só daqui das tradições enraizadas e daquelas questões que muitas vezes não têm fundamento nenhum teórico, mas que são os medos tradicionais, mas também o medo associado à mudança porque, por parte dos professores é aquele receio do não saberem fazer. Por parte dos EE é: “*Esta oferta não é a melhor para os meus filhos...*”. Se calhar aqui, quem estava mais à vontade com as coisas eram mesmo os alunos, porque para eles se calhar aquilo é um bocado estranho, mas a gente vai trabalhar nisto e vamo-nos adaptando. Eles são uma massa muito mais moldável. Mas há que trabalhar aqui os outros aspetos, aqui houve não só vários momentos em que teve que haver intervenção direta por parte da Direção e de outros órgãos na comunicação para os Coordenadores de cada uma das medidas, para o Conselho Pedagógico, para os EE, para os Conselhos de Turma (CT), ir diretamente aos CT, explicar o que é que se estava a passar, explicar porque é que estava a ser assim, acalmar EE e isso teve que ser feito em diversos momentos. Porque é que isso teve de ser feito assim? Porque é sempre importante para os diversos atores, os diversos intervenientes, saber, reforçar e ouvir novamente, neste caso, por parte dos responsáveis, porque é que é importante nós fazermos isso e acalmar um bocado e explicar as coisas. E depois porque isso não tem um

efeito muito longo, porque as pessoas normalmente, especialmente aqui os EE, estão afastados do ambiente escolar, não se apercebem ou demoram mais tempo a aperceber-se dos efeitos que a mudança está a ter nos seus educandos. Aqueles que acompanham mais diretamente os filhos, ainda mais os que vieram e começaram a intervir na sala de aula, para eles foi muito mais fácil, aperceberem-se da mais-valia da mudança que tinha sido feita. Para os outros foi um bocadinho mais difícil porque mudámos para um sistema em que: *“Eu agora, só tenho notas em períodos em que não tinha.”*; *“O meu filho não traz testes, mas traz aqui umas coisas...uns guiões..., mas o que é que o professor deu hoje na aula?”*; *“Hoje o professor não deu nada. Aliás, ele nas últimas duas semanas, ele não deu nada!”*; *“Se não dá nada, o que é que está a acontecer aqui?”* Portanto, esse género de inseguranças precisa de ser trabalhado regularmente.

Entrevistador – Regularmente, exatamente. Então estes foram os maiores desafios que encontrou ao longo destes dois anos? Os receios, os medos?

Diretor – Em termos internos, sim, porque houve aqui um grande apoio externo. Anteriormente, quando começámos nos *EduLabs*, havia também aqui o fator “tutela” que tínhamos de convencer, depois a partir do momento em que os resultados começaram a aparecer e nós mostrámos os resultados com esta metodologia, mesmo quando avaliados da forma tradicional, testes, exames e outros, eram melhores. Da parte da tutela ficámos descansados e integrámos o PPIP. A partir desse momento só temos de convencer os pais que querem sempre o melhor para os filhos e, portanto...

Entrevistador – E a nível dos professores. Quais foram as estratégias postas em prática para ultrapassar esses receios, esses medos? Foi mesmo a comunicação regular?

Diretor – Sim, mas aí tivemos que complementar com outras coisas. Nomeadamente com a parte da formação, e tivemos aqui constrangimentos vários, porque ao se fazer aqui um investimento grande no projeto, espera-se que este investimento tenha continuidade nos anos seguintes. E nós, com uma elevada mobilidade de professores, perdíamos todos os anos alguns recursos humanos que eram importantes. Este projeto trouxe a possibilidade de nós fixarmos alguns recursos humanos, que foi muito importante! Mas foi ainda mais importante garantir que esses recursos humanos, envolvidos diretamente no projeto, criassem mecanismos de autoformação, para permitir a eles próprios, mas a maior parte das vezes aos colegas, desenvolver as competências que eles já estavam a trabalhar na sala de aula, e disseminar essas competências pela comunidade de professores. Esse foi um aspeto muito importante, principalmente logo nos primeiros anos em que o projeto estava limitado a um número reduzido de turmas, na generalização, o aspeto que eu acho que foi mais eficaz, pois a comunicação inicial deixa sempre os professores novos em estado de choque, mas depois o processo que eu acho que foi mais eficaz foi a orientação através de guiões de orientação de práticas que os professores receberam logo no início do ano quando começaram a trabalhar nesta metodologia, e o acompanhamento depois que foi feito, quer por parte das equipas de Coordenação, quer por parte das pessoas também ligadas aqui a esta formação. É claro que a criação das equipas pedagógicas e aqui houve alguns contratemplos, e nós este ano, por exemplo, verificámos que as equipas pedagógicas que trouxeram professores que já tinham trabalhado no PPIP, principalmente ao nível do 2º ciclo, ao longo do ano, conseguiram em termos pedagógicos trabalhar, este ano letivo, de uma forma muito mais pacífica e muito mais eficaz, do que alguns CT... do que dois CT, que por contingência de concurso, tiveram quase todos os elementos de novo, portanto tiveram que fazer como se fosse o primeiro ano, como se fosse um ano de aprendizagem, um ano inicial com algumas dificuldades de adaptação por parte dos professores e de comunicação para os EE destes CT. Mas, havendo essa estabilidade, é um processo que depois o essencial é o acompanhamento na autoformação e no desenvolvimento pessoal e profissional direcionado especificamente para as práticas. Porque há uma série de práticas que são boas, dão resultado, que depois podem ser utilizadas e generalizadas para outros CT de uma forma muito mais eficaz e muito mais fácil do que numa metodologia tradicional, em que cada um tem a sua prática e fica dentro da sua sala de aula e dali não passa.

Entrevistador – Vamos passar ao seu dia-a-dia. Depois da adesão ao PPIP, continua a realizar as mesmas tarefas? Ou apareceram algumas tarefas e funções novas e se afetaram o seu dia-a-dia?

Diretor – Sim, especialmente a comunicação externa, a comunicação interna e o acompanhamento dos grupos. Ou seja, o PPIP veio criar aqui uma grande mudança e colocar a escola sob os holofotes não só da comunidade interna como da comunidade externa. O que é que aconteceu, também por contingência do plano nacional direcionado para a flexibilidade, a estratégia nacional para alargar estas coisas para outros AE, começámos a ser olhados como um exemplo. E não só comigo, mas também com outros elementos da comunidade, o que começou a acontecer é que esses elementos têm que ir...têm que servir aqui um bocadinho de “pregadores”, de “evangelistas” para uma série de parceiros que podem ser autarquias, ou colegas, ou outras escolas.

Os Diretores PPIP, nestes dois anos, nós estivemos a fazer as contas, e participaram em mais de 700 encontros. Eu, o ano passado participei em cerca de 38...40, ou seja, fui 38...40 vezes falar sobre flexibilidade da sala de aula e metodologias, fora da escola. Para além disso, as vezes que recebemos na escola, que não contabilizo, pedidos de visita, que são colegas, professores estrangeiros, professores nacionais, pessoas das universidades, mestrandos, doutorandos, tudo... para virem ver como é que é, ver *in loco* e falar sobre isso. Portanto, essa foi uma grande alteração porque exige uma grande afetação de tempo significativa, mas é muito importante, porque os compromissos dos PPIP com a tutela também foi ajudar na criação de uma massa crítica de mudança. Portanto, a quantos mais sítios, a quantas mais escola e equipas educativas nós chegarmos, melhor. Inclusive, não me parece que isto seja uma coisa apenas a nível nacional, porque nós temos visto, com os nossos projetos internacionais, isto não é um movimento só português mas também a nível internacional. E Portugal também está sob essa perspetiva e também muitas escolas parceiras da Europa querem saber como é que é, “*como é que vocês fazem?*” e vêm ver e conhecer. Isso foi uma grande alteração em termos de comunicação externa e depois em termos de comunicação interna também, porque houve mais vezes em que nós, não só eu, mas nós, somos convidados a intervir em determinados momentos. Não são só nas apresentações ou nos momentos formalmente de mostrar trabalhos, mas também naqueles momentos em que é preciso conversar um bocadinho sobre como é que as coisas estão a correr, então vou aqui a uma Assembleia de Turma, ou explicam-me um projeto na tutoria, à sala de aula, mais do que anteriormente...pronto, para vários atores, também vou a mais reuniões de EE, explicar como é que as coisas estão a correr, convidá-los no âmbito, por exemplo dos grupos interativos do projeto INCLUD-ED do 1º ciclo, nas comunidades de aprendizagem, ir às reuniões de cada uma das equipas que trata, por exemplo, das comissões de sonho, vou lá um pouco às comissões e ficar um bocadinho mais afastado das questões burocráticas. O que foi ótimo! (*risos*)

Entrevistador – Ah, então essa parte melhorou?

Diretor – Não, não veio, porque felizmente a minha equipa, e ainda no outro dia no balanço da Direção estávamos a falar sobre isso, em termos de equipa da Direção, tenho uma equipa que pôde assegurar essas tarefas, porque senão era praticamente impossível! Nós, este ano tivemos uma quantidade tal de plataformas e de coisas para preencher de ajustes da carreira, de avaliações, que era praticamente impossível. Eu, felizmente, praticamente consegui dedicar-me ao planeamento estratégico, a pensar sobre isto porque era o último ano, era preciso fazer a avaliação e pensar no futuro, nestas comunicações, nas conversas com o pessoal...com o pessoal aqui é com as outras equipas, e nestas formações exteriores, inclusive ainda consegui participar na formação da DGE de nível II para a flexibilidade e foi essa parte. Portanto, não diminuíram as tarefas burocráticas e as solicitações externas, diminuíram talvez em termos internos, porque há sempre aquela tentativa de diminuir a burocracia em termos internos, mas os colegas e os docentes têm muita necessidade de continuar a criar instrumentos burocráticos. Têm muito essa necessidade. Mesmo quando nós dizemos: “*Mas, para que é que isso serve? Podemos fazer isso sem o papel? Podemos fazer três papéis só num?*”. E uma mudança deste género tem sempre associada uma mudança documental, uma mudança dos procedimentos e dos processos que tem que ser acompanhada dessa forma. Mas isso era o que já acontecia

anteriormente, em virtude de nós fazermos a nossa autoavaliação anual. E tentamos, anualmente, ir ajustando essas coisas. Agora é só de uma forma diferente e é com conceitos diferentes porque aquilo que se passa na sala de aula, também é diferente daquilo que se passava anteriormente. Por exemplo, uma das coisas que aconteceu este ano e que foi bastante gratificante para mim, foi a construção dos critérios de avaliação que demoraram imenso tempo! Nós só tivemos critérios de avaliação em dezembro, mas pessoalmente, são uns critérios de avaliação muito bons! Eu gosto muito da maneira como foram pensados, e demoraram quase um ano e meio! Porque uma das coisas que nós há um ano, ainda discutíamos com a tutela e na formação específica que realizámos aqui no ano passado, aquela semana formativa, era: *“Como é que nós articulamos os critérios com as Competências? Como é que nós avaliamos Competências, que reflitam as Aprendizagens Essenciais que nós temos de trabalhar? Como é que fazemos esta transposição das Aprendizagens Essenciais para uma avaliação por Competências?”* Porque aquilo que nós queremos avaliar são as Competências com as Aprendizagens Essenciais que nós lecionamos, mas que têm de ser refletidas na forma que os alunos desempenham essas Competências. A questão, por exemplo, da oralidade se eles têm que saber a gramática e isso tudo, mas se não souberem fazer uma apresentação oral ou se não souberem escrever um texto, para que é que isso serve? Portanto a questão aqui é: o que é que avaliamos? A competência de escrita, a competência da oralidade, a competência do espírito crítico, a competência do conhecimento científico, estão lá as aprendizagens, mas não são só... E isso foi um trabalho muito intenso, uma equipa grande, mas que eu, pessoalmente, achei que o resultado, se calhar não é perfeito, mas está no bom caminho. Não conheço mais nenhuma escola, nenhuma instituição, que em termos de critérios de avaliação, me agradem mais do que os nossos.

Entrevistador – Portanto, este processo envolveu a escola toda?

Diretor – Até mais do que a escola toda! Inclusive, o nosso acompanhamento, a perita externa, o acompanhamento da DGE, muita gente a pensar sobre o assunto e a dizer como é que as coisas deviam ser feitas. E foi dessa grande discussão, com várias opiniões e muitas vezes a dizerem: *“Não sei, vou pensar, mas não sei.”*; *“Nunca tinha pensado sobre isso, se calhar não vamos conseguir, mas vou pensar sobre isso”*, que conseguimos chegar aí. Mas, isto é só um exemplo porque nós fizemos isso, os critérios de avaliação para mim, foram evidentes, este ano, porque é uma questão que está muito em voga este ano, que é a questão da avaliação, destas áreas depois da flexibilidade e isso tudo, e mesmo em termos de práticas pedagógicas e de trabalho de projeto, ou de organização curricular, mas tem sido um trabalho contínuo e a afinação contínua das metodologias e das práticas.

Entrevistador – Considerando o processo todo de implementação do PPIP, considerou-se mais líder ou mais gestor? Ou acha que desempenhou ambos os papéis?

Diretor – Não sei qual é a definição que está associada a líder. Eu, normalmente, considero-me mais líder e menos gestor. Mas nós também temos que ser gestores. Não podemos só ser líderes e depois esperar que as coisas aconteçam só porque os líderes são muito bons. Neste aspeto, eu acho que a questão das lideranças é muito importante para a visão estratégica, que é fundamental. Toda a gente saber que a minha visão estratégica é esta e nós queremos ir para ali, mas às vezes podemos não ter os recursos necessários para fazer tudo o que nós gostaríamos e depois tem que entrar a parte da gestão. Agora, o que para mim tem de ser muito claro, é que aqui não há nada a esconder. Nós temos esta visão, temos esta missão, está bem definida, que é o que nós queremos, criar estes alunos felizes aqui no sentido de terem cada vez mais competências, sejam cada vez mais indivíduos e cidadãos que tenham experiências diversificadas e que se sintam felizes na escola e a mesma coisa para os professores, para os funcionários, para a comunidade toda. Mas temos estes recursos, e muitas vezes temos que tomar opções e temos que gerir depois essas opções e esses recursos. Por exemplo, nós podemos querer logo no 1º ano, como aconteceu, por exemplo, o ano passado fazer coisas que o resto da comunidade não aprova e acha que ainda é um bocado cedo. Então aí, também temos que saber comumente, democraticamente, aceitar que se calhar, como líderes gostaríamos de ir mais longe, mas como gestores temos que saber que aqueles são os recursos que nós temos, corresponder aos recursos que nós temos, e também, ajustar aqui a estratégia àquilo que nós desejamos. Até porque

quando se faz uma mudança, não há coisas certas e coisas erradas, não há só uma coisa certa e uma coisa errada. Normalmente, há processos e há decisões que têm de ser tomadas, umas têm vantagens e outras têm desvantagens e nós temos de decidir quais são aquelas que encaixam melhor para chegarmos à nossa visão final, seguindo aquela missão para chegarmos àquela visão. Com esta chegamos e temos vantagens aqui, aqui e temos vantagens ali, ali e ali. No ano passado, por exemplo, um dos exemplos típicos foi o das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), nós sempre tivemos AEC em horário flexível, e isso permitia que os próprios professores das AEC tivessem um horário mais completo e se vinculassem mais à escola. Mas os professores do 1º ciclo tinham um horário mais problemático. Para privilegiar a articulação do horário dos professores das AEC, era mais problemático para conciliar a articulação dos professores do 1º ciclo, porque assim tinham horários todos diferentes e dificilmente se conseguiam encontrar todos. Então, chega a uma altura em que nós temos de tomar a decisão: se queremos implementar determinadas coisas no 1º ciclo, se é preciso tempo para reuniões e isso, o que é que queremos? Sacrificamos a flexibilidade das AEC para ganhar isto ou queremos continuar com isto, sacrificando o outro? São decisões. Se essas decisões forem claramente explicadas, com vantagens e desvantagens, é muito mais fácil. Envolve muito mais as pessoas, corresponsabilizo-as na tomada de decisão, e toda a gente sabe *‘com que linhas é que se cose’*, que é: a decisão foi tomada por isto. É como em tudo. Não é ouvir: *“Mas porque é que isso aconteceu?”* E toda a gente é capaz de explicar porque é que aquilo aconteceu. Nós pensámos isto assim, porque ... e isso é em todo o lado. Quando se juntam turmas de 7º e 8º ano, temos um determinado objetivo, se é para juntar 7º com 7º e 8º com 8º, tem-se outro, portanto as pessoas pensam sobre o assunto, tomam determinadas decisões e às vezes é difícil! Pode ficar oito a oito [votos], mas tomam-se determinadas decisões. E a mesma coisa em relação, por exemplo, à distribuição de serviço. Eu faço a distribuição de serviço sempre com os Coordenadores de Departamento e nas decisões respeitando às tutorias, era ótimo que nós conseguíssemos ter muito menos tutorandos por cada tutor, a questão é que não temos recursos humanos para fazer isso e isso tem que ser dito às pessoas: *“No CT há cinco ou seis pessoas, o que é que vocês querem? Querem que sejam estes os tutores mas têm que ter mais alunos por tutor ou vamos buscar tutores a outro nível, pois já não pode ser ao 2º ciclo, tem que ser ao 3º ciclo porque já todos os professores têm um grupo grande de tutores e assim têm menos alunos, mas o professor é externo?”* E isto as pessoas têm que saber claramente, não é mandar para o ar porque é que não é assim e não se explicar porquê. Isto tem a ver com estilos de liderança e gestão, se for muito centralizada e autocrática, as pessoas só fazem o que eu digo, sem perceber muito bem porquê, por outro lado se toda a gente estiver envolvida na decisão e se toda a gente souber que esta decisão e esta opção tem determinadas consequências, e foi feita assim, com este sentido e não foi feita de outra forma por ter outras consequências e ter outras implicações, toda a gente sabe *‘com que linhas é que se cose’*.

Entrevistador – Já falou um bocado das equipas de liderança intermédia, como as escolhe? Que delegação de responsabilidades lhes é feita? Como é que acha que essas equipas atuam junto da restante comunidade?

Diretor – Como é que eu as escolho... escolho pelo perfil da pessoa e por trabalhar sempre muito diretamente com elas. Por exemplo, uma das coisas que nós, mesmo em termos de Direção, nós conversamos é se determinadas pessoas têm *‘coração PPIP’*. O que é que é isso do *‘coração PPIP’*? É perceber porque é que existe o PPIP, o que é que nós queremos e se queremos mudar. Porque há pessoas que são muito resistentes a essa mudança e não acreditam que essa mudança vai trazer benefícios, o *‘coração PPIP’* tem que acreditar e essa parte é importante. Uma das coisas que nós vimos logo no início, mesmo em termos internos na Direção, que foi difícil foi: se nós não transmitirmos a confiança que temos e acreditarmos realmente que é por este caminho e havia pessoas que, se calhar, não estavam ainda nessa fase, temos que fazer um esforço para isso porque senão não conseguimos mobilizar o resto das pessoas. Depois, temos que escolher, nessas pessoas, temos que escolher, temos de **empoderar**, que é capacitá-las de que podem fazer aquilo, deixá-las fazer aquilo, tomar as decisões, saberem o que é que precisam para executar essas decisões, e acompanhar e disponibilizar-me

para quando for necessário. Na questão do delega completamente? No que posso delegar, sim. É claro que essas pessoas, normalmente, não podem tomar decisões que dizem respeito, por exemplo à alocação de mais recursos humanos, ou recursos financeiros ou coisas desse gênero, porque não posso mesmo. Agora, em relação a questões pedagógicas e a decisões democráticas: sim. E muitas vezes são tomadas decisões contra aquilo que eu acho, mas isso é mesmo assim. É a tal questão de termos dois ou três caminhos, e o que foi decidido até não é concordante com aquilo que eu acho, mas foi aquilo que foi escolhido, foi aquilo que as pessoas acham que é o caminho certo para trazer os melhores resultados para os nossos alunos. Eu tenho que respeitar, senão não vale a pena, pois se estou a delegar, estou a dar essas competências, se digo: *“Tu tens o perfil para fazer isto, tu és a pessoa ideal para desenvolver este projeto, diz-me o que é que precisas para avançar e levar as coisas para a frente?”* E depois, se estiver sempre a perguntar: *“Mas porque é que fizeste assim?”* E estiver sempre a fazer reuniões para a pessoa me informar daquilo que está a fazer, assim não vale a pena. E, muitas vezes, isso é o mais difícil, que é as pessoas agarrarem nessa delegação de competências e usá-la plenamente, sem estar sempre lá a bater à porta e a dizer: *“Posso fazer isto? Então, mas quem é que é o Coordenador, não és tu? Então podes!”*. É mesmo assim.

Entrevistador – Agora vamos às questões de motivação. Acha que a maioria do pessoal docente está empenhada para a consecução do PPIP? Acha que a sua atuação influencia essa motivação?

Diretor – Com certeza que a minha atuação influencia. Como é que pode não influenciar? Se as pessoas vêm que o Diretor, o presidente do Conselho Geral ou o Coordenador de Diretores de Turma, que são referências, não acreditam naquilo, então voltamos ao mesmo! Ou eu até podia ter elementos na minha equipa direta ou indireta que não acreditassem nisto, mas tem que ficar claro para toda a gente que aquele é o caminho e se não acreditarem, temos que trabalhar numa primeira fase para lhes mostrar ou então para eles nos mostrarem qual é a alternativa melhor. Porque a questão também passa sempre por aí: Não acredita porquê? Porque a metodologia tradicional é que é boa? Então porque é que nós não temos resultados? Porque é que nem tudo o que é da metodologia tradicional funciona? Quais são as alternativas que ofereces para as coisas serem melhores? Porque a questão é sempre: Então como é que fazemos melhor? O que é que é melhor para os nossos alunos? Este não é o caminho, como é que fazemos melhor? Ou como é que fazer diferente para seguir este caminho à mesma e como é que isso é melhor para a escola? Se as pessoas conseguirem apontar caminhos diversos, podem ser incorporados e muitas vezes até podemos ir por aí. A questão é dizer que não e não deixar, só porque não. Só porque não me apetece mudar o *status quo* ou porque eu não sou muito amigo de mudanças. Aqui não há a questão de muito amigo ou pouco amigo, há uma questão de termos de fazer isto por ser o melhor para os nossos alunos e todos nós sermos profissionais e termos de fazer isso. Qual era a outra pergunta, que eu já me perdi?

Entrevistador – Se acha que a maioria dos docentes estão empenhados para a consecução dos objetivos do PPIP?

Diretor – Se nós temos de ser referência, sim. Se acho que a maioria está motivada, agora está, mas nem sempre estiveram. E isso é um caminho. Até porque as mudanças que nós vamos tendo ... aqui não é o pessoal não docente, que o pessoal não docente mesmo assim...tem tido uma estabilidade tal que já está para isso e já sabe que as coisas são assim. E acho que acreditam muito, principalmente aqueles que trabalham mais diretamente com os alunos nas unidades e no 1º ciclo, acreditam mesmo que este é o caminho. Em relação ao pessoal docente e ao pessoal mais técnico, é um caminho. Porque as pessoas têm sempre dúvidas em relação à mudança, mas o melhor caminho é pô-los a trabalhar e ver e experienciarem essa mudança e nos primeiros meses pode meter choro e *“Ai que nunca fiz isto assim!”*, mas depois quando começam a ver os resultados de todo o trabalho são eles próprios a ficarem com o *‘coração PPIP’* e depois a partir daí as coisas já correm muito mais facilmente. Neste momento, acho que a maioria está motivada. Mas não é um caminho consolidado, ainda estamos um bocadinho longe da consolidação.

Entrevistador – Como é que se apercebe que eles estão motivados?

Diretor – Quando nós temos que tomar decisões, e quando nós temos que fazer a avaliação e temos de progredir neste caminho, as ideias não são minhas, são deles [dos professores]. Mas isso já vem de trás, quando começámos nos EduLabs, eu disse: “*Isto é o ambiente EduLabs, têm aqui o tablet, não precisam de mudar nada. É fazer tudo da mesma maneira só que é com tablets.*” E ao fim de uns poucos meses: “*Isto não dá para fazer assim! Então temos à mesma aulas de 50 minutos? Isto o que era giro era fazermos uma manhã toda de Ciências ou uma manhã toda de projeto.*”

Entrevistador – Eles próprios chegaram lá?

Diretor – Porque nós é que somos os técnicos, os especialistas, quando nós nos envolvemos diretamente e começamos a pensar sobre o assunto e aqui há sempre duas questões que eu costumo colocar até nas apresentações que eu vou fazer às outras organizações: Porque é que fazemos as coisas assim e como é que podemos fazer melhor? E nós é que temos de dar a resposta: porque é que fazemos assim? Dá resultado? Não dá? Dá resposta a todos os alunos? Eles trabalham bem, não trabalham? E como é que podemos fazer melhor? Eu não criei as metodologias a usar na sala de aula, só disse às pessoas: “*temos que fazer isto de uma forma diferente, temos que os pôr a trabalhar de uma forma diferente.*” Aquilo que eles fazem na sala de aula ou os critérios de avaliação, foram elas que construíram. Portanto, se não estivessem motivadas, não produziam tão bom trabalho. Os resultados era mais do mesmo: eles não têm bons resultados porque não estudam, porque não têm bases. Era sempre a resposta externa, não havia uma resposta interna e não havia um envolvimento pessoal. Aqui **há um envolvimento pessoal** e para haver um envolvimento pessoal, não só nas propostas mas também na maneira de trabalhar das pessoas, têm que estar motivadas para isso, senão estão sempre a externalizar as coisas.

Entrevistador – Costuma expressar a sua satisfação pelo trabalho desempenhado?

Diretor – Costumo. Costumo dizer às pessoas o bom trabalho que fazem. Tento fazer isso regularmente. A minha política é: se houver problemas a responsabilidade é minha. Quando as coisas correm bem, a responsabilidade, a gratificação pelo trabalho deve ser das pessoas, porque o trabalho foi realmente delas. E isso dá muita segurança e tem de ser assim quando se trabalha na forma de delegação de competências e empoderamento das pessoas. Porque, senão elas não têm segurança para realizarem mudanças. Elas têm de ter a segurança de que quando houver problemas há cá alguém para assumir a responsabilidade, que sou eu. E portanto, podem experimentar, podem errar, podem aprender, podem fazer essas coisas, quando correr mal, eu estou cá para as defender e dizer que a culpa foi minha. E quando correu bem, para as congratular e dizer: “*Muito bem, bora lá fazer melhor e a seguir o que é que vamos fazer para as coisas serem ainda melhores?*” E tento não só dizer-lhes isso, às vezes escrever-lhes e tento transmitir isso em público. Tento alocá-las e tento seduzi-las também, muitas vezes, para participarem nas apresentações externas, para outros órgãos. E para serem elas a falarem da sua experiência e para serem elas a dizer o que é que fizeram, porque aqui não há o trabalho de uma pessoa, de uma Direção ou de um Conselho Pedagógico, há um trabalho conjunto. E há pessoas que são fundamentais em determinadas áreas, portanto, têm de ser elas, e felizmente eu acho que isso acontece, quando temos grupos de professores que vão falar na área da Matemática, temos grupos de professores que vão falar das Línguas, na área das Línguas, temos grupos de professores e pessoas que já foram falar sobre o que é que nós fazemos aqui no 1º ciclo... portanto, mesmo nas próprias apresentações do PPIP, muitas vezes, são os professores e os Coordenadores a falar sobre isso. Não é o Diretor, que isto não é o trabalho do Diretor, é de todos.

Entrevistador – É importante para si haver uma cultura de escola? E de que forma a potencia?

Diretor – É. Mas eu não sei se consigo isolar formas de potenciar a cultura da organização. Eu acho que isso é uma coisa do dia-a-dia. A cultura da organização é que todas as pessoas são fundamentais. Eu costumava dizer “importante”, mas aqui eu nem acho que é uma questão de ser importante, eu acho que as pessoas aqui são “fundamentais” e eu tenho que lhes transmitir isso no dia-a-dia. Tenho que lhes transmitir que o meu papel aqui é servir a organização. Não sou mais nem menos do que elas, portanto, muito através do contacto direto e de tentar saber como é que as coisas estão a correr diretamente e informalmente, sem haver aquelas questões formais. Muitas vezes, não é nos processos

formais que nós diagnosticamos, ou que nós resolvemos ou que nós...é nos processos informais, portanto, tenho muito contacto direto com elas, seja na sala de professores, seja noutros sítios, quando vou à escola, vou às salas de aula e com as funcionárias é a mesma coisa e com os EE e com os alunos, tanto que eles, normalmente me conhecem já no pré-escolar e no 1º ciclo, eles às vezes dizem: “*Olá Diretor!*” Eu não sei o nome deles, mas eles conhecem-me. Falo sempre muito bem com eles e eles ficam sempre muito contentes porque o Diretor vai vê-los e vai falar com eles e tudo e portanto, eu acho que essa parte é importante. E deixar as pessoas perfeitamente à vontade para expressarem as suas opiniões. Porque, muitas vezes, as coisas não correm como nós gostaríamos e as pessoas têm que se sentir à vontade para expressar essas opiniões. É claro que não é irem para a porta da escola gritarem coisas que não devem, mas se querem falar sobre isso na sala dos professores, podem falar abertamente, não é por isso que não podem falar. Ou entrar na Direção e disparatar e dizer que hoje o dia correu muito mal e depois sair e estar tudo bem. Temos que estar disponíveis para isso. Há uma política de disponibilidade e de porta aberta que muitas vezes prejudica o desenvolvimento do trabalho normal...não é normal...é do trabalho burocrático ou do pensamento estratégico, até porque quando eu tenho de fazer documentos estratégicos, nunca os faço na escola. Eu não construo Projetos Educativos na escola, nem Planos de Inovação na escola. Nem pensar! Nunca conseguiria! Porque as solicitações são de tal maneira e uma pessoa está sempre disponível para todo o género de problemas, mas se queremos que as pessoas se sintam à vontade e que se envolvam, e que tenham essa capacidade de fazer coisas que nunca fizeram e em que em mais nenhum sítio tiveram hipótese de fazer, tem que ser assim dessa forma. Se há atuações específicas minhas, nesse sentido, não. Acho que há um conjunto de ações que têm de ser diárias e regulares em que isso acontece e, normalmente, vê-se sempre ou nos momentos informais ou nos formais como é que isso pode acontecer. Às vezes, não corre muito bem porque há pessoas que põem determinadas expectativas e depois não pode ser sempre para toda a gente, a toda a hora, mas tento diversificar ao máximo e dar-lhes essa oportunidade de não só de mostrarem o trabalho que fazem, mas também de apresentarem as suas propostas.

Entrevistador – Portanto promove esses momentos aqui dentro da escola, mas também promove alguns fora da escola, não é? Momentos que ajudam a que haja uma maior interação...

Diretor – Sim, fora da escola também, com certeza. É importante haver momentos fora da escola, sim, que são fora da escola, mas que são da escola. E fora dos momentos profissionais. Nós temos momentos que já são tradicionais: o jantar de Natal, o encerramento do ano letivo, os passeios de barco e coisas assim...é importante também que as pessoas convivam e se sintam gratificadas. Porque há momentos para nós fazermos as coisas e sermos profissionais e depois há momentos em que também devemos descontraír e esses momentos são muito importantes. E nesses momentos é mesmo para descontraír, não é para ficar vinculado a certas coisas e só poder ir porque já fez as matrículas ou outras tarefas, não, esses momentos são para toda a gente ir e conviver o máximo possível e é nesses momentos também que nós temos de transmitir às pessoas o bom trabalho que elas fizeram.

Entrevistador – Já falou aqui de algumas mudanças, nomeadamente, aquelas que estão relacionadas com o seu papel, o seu dia-a-dia. Que outras mudanças houve aqui na organização depois da adesão ao PPIP?

Diretor – Se calhar as mudanças mais a nível das mudanças funcionais, por exemplo: nos horários e no deixar de haver toques, trouxe como consequência um ambiente mais calmo. E essa foi uma mudança na organização. Esta resultou também das propostas dos alunos, porque os alunos também fazem essas propostas na Assembleia de Alunos. Uma mudança na organização pedagógica implicou que agora os nossos espaços de sala de aula estão organizados de forma diferente. Como nós temos turmas em grupos, então têm que estar em duas salas e, normalmente, as portas das salas estão mais vezes abertas porque os professores têm que circular de um sítio para o outro. E então é muito mais comum esta situação. Como os alunos estão muito mais envolvidos no trabalho, pareceria que esta situação iria trazer muito mais ruído ou muito mais confusão porque eles estavam sempre em grupo, mas não, trouxe muito mais calma à escola, o que foi surpreendente! Uma outra mudança na organi-

zação, como consequência do PPIP foi em termos disciplinares. Nós passámos a ter muito menos indisciplina. Temos muito menos alunos fora da sala de aula, os alunos estão muito mais envolvidos nas atividades e portanto não faz sentido aquelas questões do: “*vira-te para frente! Está mais atento! Está calado!*” Esta situação já não se põe porque eles têm de estar sempre a interagir uns com os outros. E aprenderam a interagir de uma forma ‘baixo ruído’, a conversar uns com os outros, no início era um bocadinho mais difícil, depois passa a ser mais fácil. Portanto, essa também foi uma mudança, em termos de calma e de silêncio. Outras mudanças, não estou assim a ver...

Entrevistador (E) – Por exemplo, as mudanças de papéis, nos Departamentos...

Diretor – Ah sim, mudanças a nível organizacional, sim, houve mudanças em termos da constituição das equipas pedagógicas, os CT do 2º e os de 3º ciclo ficaram muito mais reduzidos, porque tentamos otimizar ao máximo os professores, dentro daquele CT. Essa foi uma mudança importante em termos organizacionais, na construção das equipas. Também mudámos as estruturas: os Departamentos ainda continuam a fazer sentido, mas por exemplo no 1º ciclo, já não há Conselhos de ano, mas sim equipas pedagógicas por unidade escolar. No 2º e no 3º ciclo, mantivemos os Departamentos e a estrutura de Coordenação de Diretores de Turma, que agora também tem a ver com Coordenação de Professores Tutores, pois foi criada a estrutura dos tutores. Essas foram mudanças grandes a nível organizacional. Se calhar, eu gostava que as coisas tivessem ido um bocadinho mais longe, nesse âmbito, mas não sei se a organização estava preparada para isso, portanto, aí foi uma decisão da organização que eu respeito. Mas também houve algumas mudanças no CP, porque o CP ainda estava totalmente organizado da forma antiga, agora no CP estas estruturas, os Coordenadores pedagógicos e estas equipas começaram a ter assento no CP, para além da parte da Cidadania, por exemplo, que também passou a ter assento no CP, dos PCI, do PAA já tinha, mas as coordenações pedagógicas, principalmente ao nível do pré-escolar, do 1º ciclo e os Coordenadores de Diretores de Turma passaram a ser também Coordenadores de tutoria, portanto estes elementos passaram todos a ter representatividade no CP, o que também mudou essa estrutura.

Entrevistador – Já falou um pouco do sistema de autoavaliação, mas descreva-nos o processo do seu desenvolvimento.

Diretor – Sim, é importante fazer essa reflexão anual, construímos as equipas a partir dos professores envolvidos nos diversos processos, de preferência com grupos heterogéneos também de professores, em áreas transversais de pré, 1º, 2º e 3º ciclo, professores de cada uma das áreas, cada grupo de trabalho tem um Coordenador, o Coordenador apresenta as conclusões do grupo, que podem ser apresentadas em CP ou ser feito só um relatório para a Direção, mas o que é aqui importante é que esse relatório e essa equipa tenha propostas de implementação de melhoria para o próximo ano, de modo a que o Coordenador e a equipa fica responsável pela implementação dessas propostas e dessas melhorias e depois no ano a seguir, volta-se a fazer o ciclo. O que é que isso permite, enquanto escolas que têm ciclos de avaliação de três ou quatro anos, só fazem isso uma vez em cada três ou quatro anos, ou seja duas vezes em oito anos, nós fazemos oito vezes em oito anos. Oito vezes em oito anos permite uma grande afinação e uma grande melhoria nos processos. Portanto, é um processo que se tem revelado muito eficiente na implementação das novas medidas e da melhoria.

Entrevistador – Qual foi o seu papel na condução desta mudança?

Diretor – O meu papel foi saber o diagnóstico da organização, saber porque é que tínhamos de mudar, saber para onde é que queríamos mudar e explicar e convencer as pessoas disso. Este é o essencial.

Entrevistador – E o papel das lideranças intermédias?

Diretor – O seu papel foi mais ou menos o mesmo, mas a um nível mais micro, ou seja, compreender aquela visão, saber o que é que têm de fazer para irmos naquele caminho, terem os meios, os recursos, o tempo e o empoderamento necessário para o poderem fazer e saberem que eu acredito que elas conseguem atingir o objetivo, para conseguirem levar esse objetivo a ‘*bom porto*’. Isso é a visão principal para as intermédias.

Entrevistador – Falou aqui em recursos e meios, então considera que para conduzir uma mudança, criar condições para haver esses meios e recursos é de extrema importância?

Diretor – Com certeza, não se pode ter uma equipa que por exemplo, em que tu queres implementar trabalho colaborativo, se depois não tiveres as pessoas com horas para fazer o trabalho colaborativo. Não podes dizer a uma equipa que vamos ter PCI, se depois não lhes damos condições para criarem os instrumentos, para os CT poderem criar esses PCI e para os implementarem. Assim não vale a pena. Não é só ter uma ideia. As equipas têm que ter autonomia e têm que saber que têm todas as condições e os meios necessários para conseguir cumprir isso, senão não vale a pena.

Entrevistado – O que é ainda gostaria de vir a desenvolver na organização no âmbito da mudança que iniciou? Muita coisa?

Diretor – Não, se calhar não muita coisa, porque eu acho que nós estamos no caminho certo. Aquilo que eu acho que temos de fazer agora é terminar este processo de mudança para o resto das turmas que faltam, meter todo o AE nesta metodologia. Depois, capacitar o máximo de docentes e de pessoal técnico nesta metodologia, e depois dar-lhes tempo para consolidar. O que eu acho que nós precisamos agora é de completar este processo e depois de tempo para consolidar. É claro com pequenas afinações, que já estão a acontecer. Nós podemos tomar decisões do género: “*Eu acho que a Assembleia de Turma não precisa de dois tempos, só precisa de um*” ou “*Acho que nós tendo dois tempos de tutoria no 2º ciclo, podemos ter só um tempo no 3º ciclo*”, e ir fazendo essas afinações, mas o essencial estar lá. E depois é uma questão de consolidação e de avaliação porque vai começar a ser importante, quando estes grupos que já têm dois ou três anos de mudança, começarem a chegar ao 9º ano e nós podermos fazer aqui um histórico de avaliação do processo. E depois vermos, realmente, o que é que podemos afinar, isso faz parte da consolidação. Portanto, eu acho que as mudanças fundamentais, que são as mudanças das práticas de sala de aula, estão em curso, e precisamos de dar tempo aos professores para consolidar, para fazerem, para se habituarem e aos que falta mudar, para mudarem. Não há assim grandes mudanças a mais. Há sim, a necessidade de dar tempo às pessoas, dar formação, capacitação, tudo o que for necessário para elas completarem a mudança e depois consolidarmos este aspeto.

Entrevistador – Só para terminar, quais foram os pontos fulcrais ou o que é que foi mesmo essencial para conseguir levar a cabo esta mudança na organização?

Diretor – Primeiro, criar as condições. Também foi essencial que fosse autorizado que a escola tivesse 100% de autonomia. Se nós não tivéssemos autonomia para isso, a autonomia sempre muito apregoada, mas muito pouco disponibilizada, se não fosse uma verdadeira autonomia, nunca conseguiríamos fazer isto, porque algumas destas mudanças, na altura em que foram feitas, foram contra aquilo que dizia a legislação: logo uma das primeiras, os PCI, a mudança de currículos, foi contra os normativos. Os normativos diziam que quando um aluno repete um ano, deve ter o mesmo currículo no ano a seguir. E nós dissemos que não iria ter o mesmo currículo, iria ter uma carga letiva diferente, não tem as áreas que já fez, tem mais reforço nas outras, logo a partir daí isto foi fundamental: termos autorização para termos essa autonomia. Depois, os outros pontos fundamentais foram: o conhecimento de que a mudança era necessária, o tal diagnóstico e o sabermos que não podíamos continuar a fazer as coisas da mesma maneira à espera que os resultados fossem diferentes. Depois foi a oportunidade, o termos tido essa oportunidade e essa oportunidade associada à autorização para podermos fazer as coisas como nós achávamos. Se calhar estes três fatores serão os essenciais. Depois os outros todos estão um bocadinho associados a estes que são: é necessário ter uma equipa e ter pessoas que consigam fazer isso, não se faz isso sozinho nem com duas ou três pessoas, é necessário alocar um conjunto de recursos, que neste caso já estavam na escola, uns mais novos ou menos novos, mas que tinham exatamente esta visão e tinham os conhecimentos, a atitude, e as capacidades necessárias, ou seja, eram suficientemente competentes para o fazer. Se nós não tivéssemos pessoas com estas competências, não tínhamos conseguido fazer. Portanto, esse será outro fator essencial, fundamental. Tem que haver uma equipa com as competências necessárias para essa mudança. Depois os outros fatores são todos acessórios. Se nós queremos que a mudança tenha continuidade e

que ocorra com o menos transtorno possível, ou com o maior impacto e menor transtorno possível, tem que haver um investimento grande na comunicação entre todas as pessoas. Eu acho que uma das nossas falhas, ou com menor investimento e que deveríamos ter investido mais logo no 1º ano, foi na questão da comunicação para o exterior, porque em termos internos essa comunicação existia, toda a gente tinha muito conhecimento, mas depois para os EE e para a comunidade exterior, isto é um bocadinho e ninguém sabia muito bem o que é que estava a acontecer. E essa parte da comunicação é muito importante também: mais pessoas a saberem o que é que se está a passar, porque é que se está a passar e porque é que tem de ser assim. Se calhar, se eu fizesse as coisas novamente, tinha investido um bocadinho mais na comunicação para o exterior.

Entrevistador – Terminámos. Quero agradecer a sua ajuda e disponibilidade que foi muito importante para o desenvolvimento deste trabalho.

Diretor – De nada.

ANEXO 6

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA ÀS LIDERANÇAS INTERMÉDIAS (*Focus Group*)

TEMA:

DIREÇÃO E LIDERANÇA ESCOLAR EM CONTEXTO DE INOVAÇÃO PEDAGÓGICA: UM ESTUDO DE CASO

Entrevistados: CD1 – Coordenadora de Professores Tutores e Diretores de Turma do 3º ciclo
 CD2 – Coordenadora da Orquestra Geração (medida XI do PPIP)
 CD3 – Coordenadora do Departamento de Línguas
 CD4 – Coordenadora da Biblioteca Escolar
 CD5 – Coordenadora Pedagógica (1º ciclo)
 CD6 – Coordenadora Co-Lab (medida VI do PPIP)
 CD7 – Coordenadora do Departamento de Expressões

Objetivos: - Perceber os processos de adesão à mudança;
 - Perceber os processos de gestão/liderança empreendidos;
 - Perceber as reconfigurações organizacionais operadas, perante a mudança.

Local: sala LAI (Laboratório de Aprendizagem Interativa)

Hora: 10h30

Entrevistador (E) - A primeira parte da entrevista serve para caracterizar e contextualizar os entrevistados. Pedia-vos que, uma de cada vez, falasse um pouco da sua formação, da sua experiência profissional, assim de uma forma muito resumida e, em relação agora ao Agrupamento de Escolas (AE), há quanto tempo estão no AE, qual é o vínculo que têm ao AE e quais são as vossas funções.

CD1 – Então, eu sou a Coordenadora dos Diretores de Turma do 3º ciclo aqui na escola, é o primeiro ano em que exerço essa função, sou professora desde 99/2000...e estou nesta escola há seis anos. Neste momento, sou professora do Quadro de Escola.

CD2 – Eu sou professora Coordenadora do projeto da Orquestra Geração. Dou aulas de Formação Musical nesse contexto, também dou aulas de música no 2º e no 3º ciclo...

E – E a Orquestra Geração, é uma das medidas que está inserida no PPIP?

CD2 – No PPIP, exatamente. Está inserida há dois anos, mas existe na escola há dez e eu estou cá há nove. (*riso*) É bom!

CD3 – Ora, eu sou Coordenadora do Departamento de Línguas, desde este ano, mas estou na escola há quatro e no ensino há vinte e nove, creio eu, por aí...sou professora de Português e Francês e é só.

CD4 – Eu sou professora de Português-Francês, sou professora bibliotecária, há mais de dez anos. Leciono Português, pelo menos, desde 1992. Estou na escola há quatro anos e este é o quinto ano e exerço o cargo de professora bibliotecária há quatro anos.

CD5 – Sou professora de 1º ciclo, embora também tenha a variante de Português-Francês, e nunca lecionei... há vinte e dois anos que estou no 1º ciclo, nesta escola há dez anos, portanto, desde o início e sou, desde o ano passado, Coordenadora pedagógica. Uma das três Coordenadoras pedagógicas de 1º ciclo.

E – Há uma por cada unidade escolar, não é?

CD5 – Uma por cada unidade escolar e dentro das quais também há a Coordenadora de Departamento.

CD6 – Eu sou professora de Português. Dou aulas desde 1995. Estou nesta escola há dois anos e, atualmente, desde este ano, exerço o cargo de Coordenadora *Co-Lab*, que é uma medida PPIP, também.

CD7 – Eu sou a Coordenadora do Departamento de Expressões, sou professora desde 1991. Nesta escola, só estou desde o ano passado. É o segundo ano e sou Coordenadora este ano, pela primeira vez. Isto é a estrear.

E – Nunca tinha sido Coordenadora noutra escola?

CD7 – Coordenadora de Departamento, não. Já passei por todos os cargos, menos esse...faltava... e o de Diretora...*(risos)*.

CD7 – E que vai continuar a faltar...pelo menos... é assim...*(risos)*

E – Ok, então agora vamos passar ao bloco de perguntas que estão relacionadas com os processos de adesão ao projeto. Então, o vosso AE foi convidado pela Direção-Geral da Educação (DGE) para fazer parte deste projeto, das escolas piloto do projeto PPIP. No vosso entender, quais é que foram as razões que levaram a esse convite?

(Pausa)

E – O que é que acham?

CD1 – Eu acho que teve.... eu sei que teve a ver com o facto de ao nível das lideranças intermédias já haver vontade de avançar para alguma coisa de inovador ou, não só por ser inovador, mas porque sentíamos que era necessário mudar. Tinha a ver também com o insucesso escolar, mas não só, e portanto, essa foi assim, a meu ver a grande razão...

E – Que já havia várias pessoas interessadas, aqui na escola...

CD1 – Sim

E – Em mudar...o modelo pedagógico?

CD1 – Sim, sim. A escola...acho que é das escolas mais dinâmicas por onde eu já passei e havia vontade sempre em fazer coisas...inovadoras que pudessem trazer, principalmente ao nível do sucesso dos alunos, para melhorar e, portanto, eu acho que foi isso que acabou por chegar à DGE e foi a partir daí... que fizeram essa proposta.

CD5 – Nomeadamente, o facto de já...termos entrado noutros projetos anteriores também inovadores, como o *Edulabs*, por exemplo, que já existia aqui antes do PPIP. Isso também acho que contribuiu.

CD2 – Eu acho que todos os projetos em que a escola já se envolveu, a própria Orquestra foi integrada na escola com uma premissa que me acompanha desde os 9 anos que estou cá, que sempre...ouvi...dizer: *“Nós, nesta escola, queremos alunos felizes”*, independentemente de tudo. Apesar de não ser perfeito, nem nunca vir a ser perfeito *(riso)*, o interesse primordial que, no meu ponto de vista, existe na...parte do Direção do AE e do corpo docente, é mesmo ir ao encontro das necessidades e da motivação dos alunos para frequentarem uma escola onde eles tenham, de facto, gosto em andar. E, acho que essa é uma das razões principais: combate ao abandono escolar, combate ao insucesso, arranjar percursos alternativos para os alunos que não conseguem pela via tradicional, então todos estes fatores, ao longo destes anos, trouxeram-nos até aqui.

E – Portanto, no vosso entender, estas foram as condições existentes na vossa escola, para que integrasse este projeto. Há mais algumas condições que vocês acham que havia na escola que... levassem a que a DGE fizesse o convite e que a escola o aceitasse?

CD5 – Eu acho que ... esta escola tem um conjunto grande, apesar de haver ainda algumas pessoas que não estão tão... à vontade em querer inovar, mas eu acho que há um conjunto grande de professores motivados que também é importantíssimo para que as coisas aconteçam. Caso contrário...será muito mais difícil e isso, nós temos aqui... no nosso AE.

E – E acham que esses professores motivados vieram para cá por alguma razão?

CD3 – Tem muito a ver com a própria Direção da escola. A Direção acaba por ser o motor que deu início, penso eu, e está sempre recetiva a essa inovação e motiva as pessoas para aderirem a esses projetos, portanto para além de todos os fatores já apresentados, eu acho que este é um que também é muito importante.

CD4 – E a própria postura da Direção promove autonomia junto dos professores, como disse a CD3. Quando há uma proposta de um projeto, não há um ‘não’ à partida. Há sempre um ‘sim’ à partida. Há um delegar de responsabilidades nos professores que querem implementar um determinado projeto, mas sempre com muita positividade, muita aceitação *(pausa)*. E como eu costumo dizer *‘a gente*

aprende é com os erros' e aqui é possível errar-se... sem... o risco de se ser sancionado e eu já experimentei isso noutras escolas... (*risos*)

E – Não foi igual?

CD4 – Não (*risos*), de maneira nenhuma. A postura da liderança...da Direção é determinante, pela experiência que tive de outras escolas, para que os professores se sintam à vontade para proporem o que quer que seja.

E –Então agora, vocês já falaram um bocadinho, queria só que aprofundassem um pouco. Como é que vocês caracterizam a vossa organização, a vossa escola? A nível de cultura, a nível do clima que há entre professores da escola... a nível também da população escolar, do meio envolvente, como é que caracterizam aqui a vossa escola?

(*pausa*)...(*risos*)...

CD6 – Bem, eu acho que em termos de clima entre os professores, acho que esta escola funciona muito bem, porque é uma escola muito ativa, em que os professores estão constantemente a fazer almoços (*risos*)...por um motivo ou por outro...pronto, almoços comunitários, o que é extremamente incomum. Não se costuma ver esta partilha e... há sempre pessoas a terem ideias para fazer coisas diferentes. Isso é uma coisa que me agrada muito nesta escola. Há criatividade, há vontade de inovar, de fazer diferente e, de facto, há uma Direção que apoia esses projetos. Pronto, há essa vontade. Quanto aos alunos ... têm um bocadinho de falta de bases... foi algo que me surpreendeu muito quando cá cheguei, porque não estava à espera, sobretudo porque moro cá e nunca me apercebi disso. Mas, são miúdos com os quais se consegue trabalhar. Depois de conhecer a base deles, não é, conseguimos subir e também temos muitos alunos que vão connosco nestes projetos e também querem participar, também querem fazer. Temos muitos miúdos que podem não ser muito bons... ao nível dos conteúdos, estou-me a lembrar de alguns alunos que tive este ano, mas que quando lhes propomos uma tarefa... um projeto, aderem com imensa facilidade, com gosto e surpreendem-nos imenso pela positiva.

E – E a nível dos Encarregados de Educação (EE), do meio envolvente? Acham que estão receptivos às mudanças?

CD2 – Agora, eu acho que já vão começando a perceber que as coisas estão a mudar e que... portanto, a intenção é boa. Mas, efetivamente, os EE e os alunos estão formatados para um estilo de ensino, que é o tradicional, e... quando se sai desta bolha, não é, quando se sai desta zona de conforto, as coisas nem sempre funcionam ... bem, nem sempre são bem recebidas. Agora tivemos o projeto dos *tablets*, estamos no 2º ano, não é, de implementação do PPIP. Há coisas que no ano passado funcionaram menos bem, que este ano já funcionaram melhor; há coisas este ano que já detetámos que também não funcionaram e vamos tentar corrigir nos anos seguintes. Isto faz tudo parte do processo que demora, mas que já se sente..., já se sente...

E – Já se sente maior envolvimento dos EE?

CD2 – Sim, sim.

CD1 – É interessante ver, tive uma turma, este ano, que já tinha estado no PPIP o ano passado, e os pais, este ano foram os próprios a defender o projeto. E muito mais envolvidos no projeto e quando havia pais novos, porque depois a turma misturou-se com os do 8º, que era o primeiro ano, quando havia pais novos com alguma resistência em relação ao projeto, eram os outros, muitas vezes, que acabavam por justificar e por defender o projeto.

E- Acham que essa evolução na envolvimento dos pais e também na adesão ao projeto, acham que tem a ver só por eles que começaram a constatar os factos ou que houve alguns processos que foram implementados aqui na escola, por vocês, enquanto lideranças intermédias, ou pela Direção, que levassem a que eles mudassem um pouco essa visão da mudança?

CD4 – Com o PPIP e a experiência do ano passado e deste ano, houve... chamar os pais à escola para apresentação, por exemplo, de trabalhos realizados pelos alunos, e promoveu-se muito a oralidade a partir daí e houve situações, inclusivamente, este ano, de pais que no final do ano ao assistirem à apresentação dos alunos comentaram, com os Professores Tutores, o deslumbrar...o deslumbre

que sentiram na evolução de alguns alunos que não eram filhos deles próprios e que tinham visto no início do ano e que conheciam de anos anteriores, porque acompanharam a turma, e viram o desabrochar, ao partilharem os conhecimentos que adquiriram ao longo do ano. Portanto, este chamar à escola os pais para apresentar trabalhos, é uma dinâmica que aumentou exponencialmente, este ano, com o alargamento dos PPIP... do projeto a todo o 5º/6º ano, e depois até no 7º e 8º ano. Eu falo porque, na biblioteca... é o espaço requisitado para essas apresentações e foi interessante ver a forma como os pais reagiram.

CD5 – No 1º ciclo acho que não noto assim muita diferença...que os pais façam comentários em relação às inovações, eles até gostam e não criticam muito, eu acho é que eles são pouco participativos, sempre que nós os chamamos, não têm assim tanta disponibilidade quanto aquela que nós gostaríamos, do resto, acho que aceitam bem.

E – Mais alguma coisa?

CD7 – Eu penso que os pais também foram... muitos deles os filhos andam em clubes ou na Orquestra Geração ou nos grupos de Desporto Escolar e que se apercebem que há uma oferta muito rica na escola. Têm valorizado... e valorizam muito essas atividades, eu falo mais pela parte do Desporto Escolar, e que confiam na escola, no que a escola vai oferecendo, portanto, e o facto de perceberem, ao princípio têm sempre uma certa resistência à mudança, mas eu acho que muitos deles têm confiança. Não sei se é a maioria ou não, mas muitos deles têm confiança que o que a escola oferece pode ser um caminho interessante, porque estão habituados a isso e valorizam as atividades em que os miúdos participam e dão esse *feedback*.

CD6 – Eu acho que o facto de o Diretor falar com os pais, na mudança, por exemplo, do 4º para o 5º ano, os alunos novos, ajuda a descansar os pais que vêm com algum receio deste novo projeto, mas que depois de o ouvirem, não só ficam mais descansados, como ficam também curiosos para querer saber mais e querer ver como é que funciona. Isso também tem ajudado.

CD7 – E acho que há outra coisa que também ajuda, é que os alunos estão mesmo felizes (*risos*).

E – Então agora, voltem um bocadinho atrás e pensem...tentem lembrar-se de como é que tomaram conhecimento de que a escola ia integrar o PPIP. Alguns, se calhar, não estavam cá, na altura, mas quem cá estava... como é que tiveram conhecimento que a escola ia integrar o PPIP? Participaram nas primeiras decisões tomadas? Como é que se desenvolveu o processo inicial?

CD2 – Olha, honestamente, nem me lembro... como é que eu tomei conhecimento... (*risos*). Eu sei que isto, lá está, não foi assim de um dia para o outro: “*Olha, borá integrar o Projeto-Piloto de Inovação Pedagógica!*”. Não tenho essa noção de ser assim. Acho que tudo aquilo que se passou antes, até darmos entrada, realmente, no projeto, foi tudo uma coisa extremamente gradual. Por exemplo, em termos da Orquestra Geração, já havia um trabalho que era inovador, em termos de articulação entre a Coordenação, o conservatório de música e os professores titulares dos alunos que pertencem à Orquestra, que são alunos de 1º ciclo ao 3º. Já havia algumas coisas que eram feitas, mas que não estavam oficializadas. O facto de agora nós dizermos que a Orquestra é uma medida PPIP formalizou o facto da Orquestra poder fazer parte da componente letiva dos alunos e apesar de ter uma avaliação independente, que não é uma avaliação em articulação com aquilo que é feito na componente letiva restante dos alunos, essa avaliação é depois tida em conta para se tomar uma decisão face ao seguimento de cada um no seu percurso escolar. Isso, efetivamente, já acontecia, mas não de uma forma formal, não é? Já havia diálogo, já havia interligação entre as competências que o aluno ia desenvolver ou não, mas uma vez que a Orquestra entrou no PPIP, já conseguimos formalizar esta questão e posso dizer que este ano, formalizámos mesmo por escrito, e questionámos os pais e pedimos aos pais a autorização para que a Orquestra fizesse parte da componente letiva dos alunos, como uma outra disciplina qualquer e... salvo erro, num universo de 54 alunos, só dois pais é que não autorizaram. Queriam mesmo que fosse uma coisa independente: música é música e escola é escola.

E – Ou seja, o que está a dizer é que...ao fim e ao cabo, não foi assim um impacto....em algumas coisas, não é?

CD2 – Para mim, em termos da Coordenação da Orquestra Geração, para mim não foi.

E – Já havia uma cultura que levasse à mudança, é isso?

CD2 – Sim, sim.

CD1 – No fundo, eu acho que veio, como a CD2 estava a dizer, legitimar as coisas que já fazíamos. Eu estou-me a lembrar, por exemplo da gestão do currículo, nós na Matemática já geríamos o currículo por ciclo. Algumas dessas coisas já eram feitas. Já nos tínhamos juntado, já tínhamos tido necessidade de articular com a Físico-Química, só que eram coisas pontuais e agora passou a ser assim uma escala muito maior. Mas quando foi implementado, não foi praticamente de um dia para o outro, foi uma coisa gradual, foi uma coisa natural que foi surgindo, por isso, também...

CD2 – também não me lembro de dizer assim: “*Vamos integrar o PPIP? Vamos.*”

CD1 – Exato.

CD3 – Se bem me lembro, eu acho que foi feita uma reunião geral com professores, por parte da Direção, em que foi apresentada essa possibilidade. Não foi imposta, foi proposta aos presentes, e houve, posteriormente, adesão, por parte dos docentes, inclusivamente, a Direção quis saber quais eram os docentes que gostariam de integrar logo o projeto no início, para que também não fosse imposto a ninguém. Isso, eu recordo-me bem.

CD5 – Sim, no 1º ciclo também foi assim, também a Direção fez uma reunião connosco, embora as medidas, como já foi aqui dito, a maior parte delas já vinham de trás, portanto, as medidas do PPIP foram coisas que nós já fazíamos cá, mas depois, para nos dar conhecimento que íamos entrar no PPIP, foi feita uma reunião, sim, onde foram apresentadas todas as medidas e também, questionar quem é que queria integrar as turmas-piloto para este projeto.

E – Portanto, foi uma implementação gradual, não é? Primeiro foram aqueles que quiseram participar, foi comunicada a visão e os objetivos do projeto, e foi uma implementação gradual, certo?

CD5 e CD4 – Certo.

CD4 – E com muita divulgação e com a promoção de ações de formação nesse sentido...externas, estrangeiras, a nível da *Schoolnet Academy*, *MOOCs*, mas nunca com imposição. Foi tão gradual que nós nem nos lembramos como é que foi, não sentimos.

E- Não sentiram, um impacto...

CD4 – Não houve impacto, lá está, porque já se fazia muita coisa que à luz do clássico, não era normal.

E – Quais foram os vossos sentimentos, na altura? O que sentiram na altura da anunciação das mudanças? Vocês já responderam um bocadinho...

CD2 – Bem...à vontade...

CD3 – Entusiasmo.

CD2 – Motivados.

CD1 – Sim, motivados, por finalmente haver um projeto que pudesse ser mais alargado, embora ao princípio fosse com duas turmas, quatro turmas, não é, que se juntaram em dois grupo-turma. Mas sentimos que era o início de alguma coisa diferente e que vinha ao encontro daquilo que nós gostaríamos de fazer.

E – Mais alguma coisa, não?

CD4 – Havia quatro turmas de 2º e 3º ciclo e quatro do 1º ciclo.

CD4 – Eu acho que foi um ano fantástico! Foi o ano em que eu aprendi mais. Em que partilhei mais. Em que se experimentou imensa coisa, e sem medo... havia sempre o receio de não estar correto, mas era um receio ‘com colo’. Experimentava-se, debatia-se, partilhava-se, e foi num sítio ótimo, numa escola ótima em que o grupo de professores que implementou...partilhava, ouvia-se e debatia-se e sugeriam-se coisas ao longo do ano. Não havia... acabou-se o quintal, o jardim de cada um. Eu acho que é o fundamental e o necessário.

CD5 – O importante também de toda a gente que estava nessas turmas-piloto, inicialmente foram poucas, foi de vontade, foi por vontade própria, portanto, isso corre sempre muito melhor. Quando nós estamos a fazer uma coisa que queremos, que gostamos, queremos experimentar.

E – Vocês já falaram dos vossos sentimentos, o que é que acham que foram os sentimentos das outras pessoas? Por exemplo, dos pais, que vocês também já falaram, mas quando foram anunciadas as mudanças, o que é que vocês sentiram nas outras pessoas?

CD4 – Houve receios. Houve receios...eu lembro-me. Eu lembro-me até de um aluno dizer-me: *“Eu sou uma peça de uma experiência.”* Mas depois no final do ano, (*risos*) apercebeu-se que não era uma peça secundária, era alguém de importante e que se sentiu muito mais à vontade para pôr em prática as pesquisas, mas houve mais... houve pais que se manifestaram e questionaram.

E – E professores?

CD4 – E professores também, dentro do próprio projeto.

CD2 – Eu acho que é tudo uma questão de perspetiva, cada um tem a sua perspetiva daquilo que é o ensino, daquilo que pretende em termos de docência, não é? Eu sei porque é que eu gosto de ser professora, porque é que gosto de dar aulas e porque é que eu gosto de integrar este projeto. Mas, efetivamente há pessoas que têm uma perspetiva completamente diferente. A perspetiva do ensino tradicional, em que o objetivo é obter uma boa média, é tirar boas notas nos exames, é decorar e fixar uma série de conteúdos ano após ano, que depois ano após ano são esquecidos, e não são trabalhados nem digeridos intelectualmente pelos alunos, é uma. E outra perspetiva, é criar competências nos alunos que façam com que eles digiram esses conteúdos. E que os utilizem e que eles sirvam para eles crescerem melhor formados, melhores pessoas, com pensamento crítico mais elaborado. Essa é outra perspetiva. Não necessariamente mais correta ou incorreta. E, eu creio que ainda temos muitos professores com a ideia de que o ensino tradicional, sim, é que faz sentido. É uma questão de perspetiva, pronto...nós não podemos falar por ninguém. Mas eu acho que são perspetivas diferentes. Se é melhor ou pior, olha, não nos cabe a nós julgar, mas, efetivamente, ainda há muito esta cultura por parte de alguns professores e por parte dos pais. E eu acho que enquanto tivermos avaliações sumativas e exames à saída do 9º ano e do 12º, vai ser muito difícil mudar esta mentalidade. Continuo *‘a bater sempre na mesma tecla’*, porque os alunos, hoje em dia, vão para a escola obrigados e vão ter boas notas, não porque eles acham que isso é bom para eles e para eles crescerem mais completos e com um conhecimento geral melhor, é porque é imposto e porque é obrigatório. E este sistema de ensino em que nós estamos a tentar inovar, não vai ao encontro desse objetivo. Não vai ao encontro dessa perspetiva. É mais num sentido globalizante da formação da personalidade dos alunos, da visão que eles têm deles próprios e do mundo. Queremos o quê? Vintes à saída da faculdade e depois ter pessoas que não sabem pensar? Ou queremos quinze, catorzes, mas pessoas que sabem pensar e têm opinião própria?

CD1 – Eu até vou mais longe um bocadinho. Não é uma questão de certo ou errado, mas eu acho que a própria vida vai demonstrar o que é que é mais assertivo destes dois, não é? Não é por acaso que ao nível da DGE também começam a mudar... porque a realidade da vida quando eles [*os alunos*] saem da escola e o mundo do trabalho começa cada vez mais a precisar de pessoas que têm desenvolvidas essas várias competências e não apenas aquelas que há uns anos se achavam que eram as ideais. E portanto, eu acho que isto também é uma necessidade, isto não é só por uma questão de inovação, isto é uma necessidade que o próprio mundo do trabalho nos vem mostrar: *“Nós queremos pessoas assim, porque é isso que é preciso! Pessoas que saibam pesquisar, desenrascar-se, procurar... não queremos pessoas que tenham que lhes pôr à frente tudo aquilo que elas têm de fazer.”* Elas aí até sabem, mas depois quando é preciso mais alguma coisa, sentem dificuldade. Não têm e não foram trabalhadas essas competências, não foram desenvolvidas durante o seu percurso escolar.

CD5 – Eu acho que ainda há muitos colegas resistentes à inovação, porque se sai um bocadinho da nossa zona de conforto e daquilo que nós fizemos muitos anos e, não só, é que dá muito trabalho ser diferente e fazer diferente e há pessoas que também não estão dispostas a ter esse trabalho. A procurar...pronto, porque isto, desde que entrámos no PPIP, isto leva a um fazer diferente todos os dias e

procurar as melhores estratégias, a melhor forma das coisas funcionarem sempre diferentes e há pessoas que não estão ainda preparadas para isso.

E – Então vocês...passados agora dois anos consideram que os sentimentos se mantêm, nomeadamente, dos alunos e dos EE, vocês já falaram que não, que foram melhorando, não é? E dos professores?

CD4 – Eu creio que vai funcionar, vai ter que ser *à la longue*, e isso é um princípio que a própria Direção da escola também tem presente, não impondo, mas pelo exemplo. Porque nós só conseguimos mudar alguém pelo exemplo. As pessoas...não vale a pena chegarmos ao pé e dizermos “*Isto é bom, isto é mau; isto funciona, isto não funciona.*” Só com a experiência, só com a experimentação. E se aquilo que a colega A faz está a correr bem e vemos que os miúdos aderem e vemos que há sucesso nas apresentações e, mesmo, o sucesso final depois na reunião do final do ano, quando vemos estas melhorias, então temos algo concreto que pode fazer mudar consciências. Mas, é como as colegas dizem, inicialmente houve muita resistência e ainda há resistentes, mas o *velho do Restelo* existiu sempre em Portugal... (*risos*).

CD1 – E porque não se desenvolvem competências num ano, e portanto as pessoas não podem estar à espera de resultados ao fim de um ou dois anos. Além de que este ano generalizou-se esta situação, não é? Para todas as turmas de 5º e 6º ano e algumas de 3º ciclo, pronto todos os sétimos e dois oitavos. Portanto, há pessoas que, provavelmente, entraram aqui porque tiveram que entrar e já não foi aquela questão de “*Quem é que quer participar?*” Por isso, vai continuar a haver resistências, pelo menos durante algum tempo. Eu creio que a longo prazo, que é quando vão aparecer resultados desta adesão ao PPIP, eu penso que aí haverá menos resistências e penso que aí as pessoas vão acabar por se converter a esta nova metodologia.

E – E o que é que acham, portanto isto é um processo de mudança, há vários desafios, nós estamos a falar num deles que é o das resistências, as barreiras... o que é que acham que tem vindo a ser feito, pelo Diretor, por vocês enquanto lideranças intermédias, para ultrapassar esses desafios?

CD5 – É mesmo isto que foi dito, é o exemplo que se vai dando. Aquelas pessoas que querem mesmo levar isto para a frente e que vão fazendo, vão experimentando e partilhando essencialmente. Esta parte da partilha é muito importante para que as pessoas se motivem e que queiram também experimentar.

E – Portanto há um clima de colaboração?

CD5 – Partilha, essencialmente, partilha.

E – Mais algumas estratégias que tenham sido postas em ação para ultrapassar estas dificuldades?

CD6 – Eu acho que esta escola tem apostado muito na formação de professores também. Eu acho que isso, que é algo que se fez no final do ano passado, por exemplo, tem ajudado os professores a abraçar estas novas metodologias e tem ajudado a olhar para o ensino de uma outra perspetiva. E isso tem sido muito bom! Não só porque são momentos de partilha, momentos de aprendizagem, momentos que depois podemos aplicar em sala de aula com os nossos alunos. E estou-me a lembrar na Páscoa também, tivemos alguma formação. Já para não falar que, como já foi dito, a nível de *MOOCs*, por exemplo, faz-se imenso. Há imensos professores sempre dispostos...

E – Estão sempre dispostos a irem, a participarem?

CD6 – Exatamente.

CD3 – E há encontros, também, há encontros com outras escolas que também têm este tipo de projeto. O facto de também ter conhecimento de outras experiências, nomeadamente, na visita à escola X, também acaba por provar ou comprovar que isto é possível. E acho que isto é uma forma também de divulgar e convencer um bocadinho de que isto até funciona.

CD1 – Porque nós fomos desenhando o nosso PPIP, eu acho que isto agora que a CD3 disse, estas escolas PPIP são todas diferentes, nós confrontamo-nos com isso quando vamos às reuniões PPIP com as outras escolas. E aquela ida à escola X e a outras escolas ver e perceber nas outras realidades

o que é que estavam a fazer, fez com que trouxéssemos algumas coisas de lá, outras de outros sítios e para irmos construindo e desenhando o nosso PPIP.

E – Quanto às resistências, como é que acham que foram resolvidas estas situações, tentaram mudá-las ou deixaram continuar para que a própria pessoa fosse mudando?

CD3 – Eu acho que houve essa possibilidade, de cada um ir adaptando, até porque nunca é imposta a participação de todos os professores em cada um dos projetos. Portanto, eu acho que à medida que as pessoas se foram integrando, foram tendo conhecimento e foi mais fácil depois aderirem. Elas próprias...poderá haver ainda um ou outro caso, que poderá ainda não estar resolvido, mas de uma forma geral....

E – Toda a gente...

CD2 – Sim, e eu acho que é importante essa divulgação. Se nós não tivermos conhecimento do que os outros estão a fazer, sentimo-nos muito isolados e eu acho que poderá haver algumas áreas em que isso acontece mais e isso faz com que nós não consigamos desabrochar e sermos mais criativos, sem termos conhecimento do que os outros fazem. E, às vezes, na própria escola, pode não acontecer tanto essa divulgação e isso, acho que ainda temos que melhorar.

CD5 – E também porque as coisas foram feitas progressivamente, as pessoas foram experimentando agora uma estratégia e depois outra, nomeadamente, com o INCLUD-ED, nós começámos pelos grupos interativos, depois as tertúlias, fomos fazendo assim alguns progressos, para que também não seja tudo ao mesmo tempo e que as pessoas mais resistentes se fossem habituando também a estas novas metodologias. Eu acho que isso também tem sido positivo, o facto de poderem ir experimentando progressivamente as coisas. Mas continuo a achar, como a CD3, que o melhor mesmo é a partilha das coisas que nós vamos fazendo na escola.

E – E há mesmo, efetivamente, essa partilha, aqui na escola?

CD5 – Não tanto como deveria, mas nós temos conseguido fazer em alguns momentos de interrupção essa partilha.

CD3 – Acho que deveria ser feito mais entre ciclos, porque acaba por funcionar melhor em alguns ciclos e talvez essa partilha acabasse por permitir a participação de mais docentes.

CD1 – Uma das mudanças que eu sinto... nós já partilhávamos muito no grupo de Matemática, partilhávamos muito entre grupo disciplinar, agora a partilha começa a ser entre Conselho de Turma (CT), pelo membros do CT, portanto, o CT passou a ter aqui uma importância fundamental na planificação do trabalho, porque é ali que se planifica. Não há planificação em termos de Departamento, mas há um CT, uma equipa pedagógica que passa a ter essa função.

E – Então houve aqui uma mudança de papéis, de estruturas?

CD1 – Exatamente.

E – Passa a ser muito importante o trabalho realizado pela equipa pedagógica. É onde se partilha e colabora?

CD1 – Exatamente, é onde se planifica, todo o trabalho que se vai fazendo com os alunos. Estamos numa perspetiva agora de projetos transdisciplinares e, portanto, é necessário porque não se consegue planificar de outra maneira. Já não é possível eu planificar na Matemática, o outro planificar no Português, tem que haver claramente, uma planificação conjunta.

E – Então agora, considerando todo este processo de implementação do PPIP, vocês consideraram que o Diretor foi mais gestor ou foi mais líder? Ou foi ambos? Desempenhou ambos os papéis...por gestor, nós entendemos alguém que controla mais, que impõe qualquer coisa, que vai monitorizando. Por líder, entendemos que é alguém que vai influenciando, que vai motivando, capacitando as suas equipas e apoiando. O que é que acham?

CD2 – Mais líder...

CD4 – Na minha opinião foi mais líder. “Gestão” na ótica da imposição pura e dura...obviamente que tinha de haver um alargamento do número de turmas, depois de feito a primeira experiência, depois dela ter sido positiva, não é? Se chamamos a isso ‘imposição’, eu não considerei, pronto. Em relação ao 3º ciclo, poderá parecer uma imposição uma vez que no 3º ciclo também houve mais resis-

tências. Mesmo assim, foi dada a possibilidade e a abertura de se agrupar como se queria, por parte das turmas heterogêneas, no 5º/6º ano, agruparam-se os quintos com sextos e no sétimo e oitavo experimentou-se, houve abertura para isto. Para se manter a experiência de um grupo e todo o resto fazer de outra forma. Agrupou-se de forma diferente, ou seja, nunca houve aquela situação do “*Não, é assim e pronto!*” Pelo menos para mim.

CD2 – Para mim também não. Acho que as decisões, nesta escola, são todas tomadas muito democraticamente. Todos os Departamentos têm voz, as decisões em Pedagógico são tomadas de acordo com a opinião de todos os docentes e acho que esse é mesmo o estilo de liderança desta Direção. É muito democrática. Apesar, pronto, integrou o PPIP, que era uma crença da própria Direção e que nos influenciou a todos a abraçar, mas em termos de gestão, já inseridos no PPIP, acho que é tudo feito muito democraticamente, às vezes até de mais... (*risos*).

CD1 – Mesmo ao nível do Pedagógico, quando há Departamentos com propostas muito diferentes, o que se sugere é que vá novamente aos Departamentos e a partir daí os Departamentos vejam as várias propostas e decidam em consonância, sem tomarmos uma decisão que pode ser precipitada, sem termos visto ainda quais são as opiniões dos outros. Portanto, há um confronto... não há uma imposição. Há claramente uma liderança para ver qual é a melhor opção quando queremos, principalmente, aprovar documentos que são estruturantes, que são importantes para a própria escola.

CD2 – Sim, e não só os documentos, por exemplo a formação dos grupos heterogêneos, foi sempre um assunto que levantou muitas dúvidas, muitas questões, se se faziam grupos heterogêneos ou não, experimentámos com quintos/sextos, experimentámos sexto/sétimo, que foi uma sugestão que partiu de cima e, sendo ciclos diferentes, chegámos todos à conclusão que se calhar não era por aí. Depois, experimentámos os sétimos/sétimos, que eram grupos do mesmo ano e agora vamos experimentar os sétimos/oitavos. Portanto, obviamente há certas orientações e ideias que vêm de cima, que vêm da Direção, mas que depois são postas em prática mediante a opinião dos Departamentos. E a própria Direção já teve uma opinião acerca de uma coisa que mudou e os próprios docentes já tiveram uma opinião que depois com o decorrer do projeto acabou por mudar. Então vamos decidindo assim, todos juntos. A maioria ganha. (*risos*)

CD7 – Eu acho que o Diretor se preocupa muito em que não nos desviemos muito do rumo, porque às vezes temos alguma tendência para fugir e vamos por um lado que não é por aí e ele, nessas situações, mantém o rumo. Não deixa fugir muito para o lado e desviar-nos muito, e nomeadamente, em relação a essa questão de agora fazermos essa experiência das turmas heterogêneas no 7º e do 8º, as pessoas também têm esses receios e essas resistências, depois quando entram no processo e, agora eu penso que no 2º ciclo se sentem muito menos resistências, porque já entraram no processo, as resistências que se sentem, as pessoas já não as verbalizam como as verbalizavam no ano passado nas reuniões, de pôr em causa as bases do projeto e os objetivos do projeto, são outras resistências, são “*não consigo ainda aplicar determinadas metodologias*”, não se sentem ainda capazes para isso, ou não investiram... não sei, não é fácil fazer uma mudança tão grande. Mas, já aceitaram que os princípios de projeto são válidos e que são exequíveis e que atingem os objetivos. Penso que aceitaram isso, porque entraram no processo. De uma forma ou de outra, às vezes é preciso, penso eu, que... as condições sejam realmente mudadas para as pessoas se verem perante a situação e terem que fazer a mudança porque a resistência, às vezes, dá vontade é de “*não vamos... não queremos fazer a mudança ainda*”, e vamos adiando, e adiando e adiando... acho que o Diretor nisso, marca muito o ritmo, assim “*pronto, já chega. Agora vamos ter de ir um bocadinho mais para este lado.*” Se não, nós também podemos desviar-nos.

CD3 – Claro. É muito regulador.

CD7 – Exatamente. Aí, entra um bocadinho na gestão.

CD3 – Às vezes, a perspetiva de fora é importante, alguém que tenha a perspetiva de fora, consegue ver melhor do que alguém que está diretamente envolvido no processo. E é o motor, também acaba por motivar.

CD5 – Concorde.

E – Portanto, ele deixa-vos decidir...

CD5 – Dentro daquilo que ele pensa.

CD7 – Dentro da visão global do projeto.

E – Mantém a visão que ele tem do projeto. E vocês, no desempenho do vosso cargo, sentiram-se mais líderes, mais gestoras?

(risos)...(pausa)

E – Ambos?

CD7 – Mais líderes...

E – Isto não há certo ou errado...

CD7 – Pouco gestora e pouco líder. *(risos)*

E – Então?

CD7 – Eu senti que andámos à procura um bocado de qual é o papel dos Departamentos neste momento, porque, o que já foi dito é que a estrutura está a mudar, e as coisas começam a ter que acontecer noutra sítio e noutra sítio são as equipas pedagógicas. Neste momento, a nível de Departamento, já não tem que se decidir o que se decidia. As planificações, os conteúdos, tudo isso foi esvaziando um bocado o espaço como nós trabalhávamos no Departamento. Abriu o espaço para outras coisas, também, nomeadamente a partilha e o trabalho em conjunto. Mesmo ao nível das aulas, que nós na Educação Física, por exemplo, eu acho que este ano fizemos muito mais. Não fizemos com as mesmas turmas, mas trabalhámos... dividimos muito mais o espaço, usámos muito mais o espaço conjunto, usámos situações de circuitos conjuntos, começámos, não é? Embora se trabalhe muito à vista, nós ainda não nos juntamos tanto e começámos também na Educação Física a fazer um pouco isso. Depois, a parte das planificações, deixámos o que já estava e não andámos a esmiuçar como naquelas reuniões que se faziam antigamente. E trabalhámos mais relacionados com as equipas pedagógicas, menos propriamente com o Departamento. O Departamento foi um pouco a parte mais administrativa, pelo menos no nosso caso.

E – Portanto, e mudou também um bocado essa parte com a implementação do PPIP, mudaram os papéis e...

CD7 – Eu acho que nós ainda estamos à procura de qual é o espaço do Departamento.

CD5 – Sim, também concordo. E este ano tem sido um ano de muitas mudanças a nível pedagógico e a nível de estruturas, não é? E eu senti que este ano estivemos um bocadinho perdidas em qual é que era a função do Departamento e qual é que era a função da Coordenação pedagógica e só agora no final do ano é que conseguimos aferir para começarmos no próximo ano já com uma estratégia diferente: o que é que vamos fazer em Departamento e o que é que vamos fazer em Coordenação pedagógica. E, este ano, foi um ano de mudança em que andámos um bocadinho perdidas.

CD1 – Relativamente aos Diretores de Turma...aos Coordenadores de Diretores de Turma, como Coordenadora foi o primeiro ano, portanto, nem sei muito bem se me sinto mais líder, se mais gestora, mas sinto é que como surgiu aqui uma figura que é o ‘tutor’, pois nós somos Coordenadores de Diretores de turma e de tutores, tínhamos que dar indicações aos tutores, nomeadamente ao perfil de cada um, o que é que era suposto cada um fazer nesse papel, mas isto também fomos aprendendo com as pessoas, porque inicialmente definimos um perfil que agora até tem que ser ajustado, provavelmente, porque houve situações em que as pessoas estavam a trabalhar e tinham dificuldade em perceber se este papel é mais de um ou de outro. Portanto, eu acho que é pela liderança que isto se consegue, temos sempre que ir ouvindo quem está realmente a trabalhar e ir alterando, fazendo modificações, porque efetivamente é isto que nós queremos, é que todos estejamos no mesmo barco, não é? Portanto, temos que ir ouvindo, e foi muito importante ter uma Coordenadora de 2º ciclo e de 3º, porque eu acho então para implementar coisas é muito importante ter alguém para discutir e tomar algumas decisões. Eu acho que ver-me neste papel sozinha, era impensável. Portanto, foi muito importante essas duas coordenações, porque trabalhámos em tudo juntas, seja de 2º ou seja de 3º, não houve distinção.

CD6 – Relativamente ao Co-Lab, este foi o meu primeiro ano, enquanto Coordenadora, e não correu tão bem quanto eu pretendia. Tivemos ainda muitas turmas que não eram PPIP, que não estavam no projeto, e o *Co-Lab* foi canalizado para aí, essa bolsa de professores. Entretanto, vamos ter muitas propostas para o próximo ano, que, em princípio, inclui uma bolsa de professores de 1º, 2º e 3º ciclo, precisamente para fomentar esta partilha, os colegas de 3º ciclo poderem ir às escolas do 1º ciclo, os colegas do 1º ciclo poderem ir aos projetos do 2º e do 3º e tendo em conta que a grande maioria das turmas vai estar envolvida em projetos, penso que para o ano, o *Co-Lab* vai ser uma mais-valia para os projetos.

CD2 – Em termos da Orquestra, eu, em termos do meu papel como Coordenadora da Orquestra Geração, para além da parte administrativa, dos horários, dos contactos com os EE e “entra e sai” de alunos, é mais de mediação... das relações entre o Conservatório, a Câmara Municipal, o AE, os pais, por isso eu sou um elemento mediador de tudo aquilo que se passa, entre todas estas atividades que fazem parte do projeto. Não me sinto nem líder, nem gestora, sinto só que estou cá para mediar e fazer passar a informação o mais corretamente possível de um lado para o outro e fazer com que todas estas entidades percebam qual é que é o papel, de facto, da Orquestra na vida e no percurso dos alunos. Mas isso é como eu digo, não me sinto num cargo de liderança, nem de gestora... talvez gestora de informação, vá... mas, sou um elemento completamente mediador, eu acho.

CD4 – E no caso das bibliotecas, também são como a CD2, é mediação e é prestar serviço. No fundo o que fizemos foi(pausa)...

E – Apoiar?

CD4 – Apoiar, no máximo possível todos os projetos...dentro do possível.

E – Ok, então, as alterações que foram implementadas a nível pedagógico foram sempre propostas pelo Diretor? Pela Direção? Por exemplo, os grupos heterogéneos, o *Co-lab*, todas essas medidas que influenciam as melhorias dos resultados dos alunos, porque foi para isso que elas foram implementadas no PPIP, vocês acham que estas medidas a nível pedagógico, foram tomadas pela Direção, por vocês ou pela escola toda?

CD1 – Sim, eu acho que foram tomadas por todos nós, eu estou-me a lembrar concretamente, eu fiz parte da Coordenação PPIP no primeiro ano, e era um grupo que procurava monitorizar o trabalho que estava a ser feito naquelas turmas-piloto e a Direção reunia connosco também para dar orientações, também para perceber qual era o sentir de cada um, mas ao nível da metodologia, fomos nós que optámos pela metodologia por projeto é a base deste trabalho, no entanto, também fomos percebendo que podemos usar outro tipo de metodologias, e temos que as usar, porque só por projeto não conseguimos esgotar tudo aquilo que é suposto ao nível das aprendizagens dos alunos, portanto, temos que utilizar outras metodologias também. Ao nível dos grupos heterogéneos, quer dizer isto tem a ver também um bocadinho com as formações que fomos fazendo, e que fomos percebendo, o ir à escola X e perceber que funcionavam grupos heterogéneos, portanto, houve uma série de coisas que começámos a ver: “*mas isto pode resultar na nossa escola!*” e “*como é que vamos fazer agora?*” E depois foi desenhar um bocadinho o nosso PPIP, mas foi o sentir de cada um, os *MOOCs* que se foram fazendo sobre flexibilidade curricular, como é que se podia fazer projetos transdisciplinares, portanto, não foi nunca por imposição.

CD4 – Estou me lembrando das tutorias, por exemplo, foram as ideias que saíram do grupo de trabalho. O grupo discutia muito e analisou muito as práticas de outras escolas...através do MOOC, das escolas estrangeiras até... e daí saíam sugestões que depois eram validadas ou não, aceites ou não e perfeccionadas pelo órgão de gestão.

E – E acham que, por exemplo, o Diretor falou convosco e articulou convosco sobre estas medidas, e depois o acompanhamento...ele sabe o que se passa na sala de aula? Sabe das metodologias?

CD1 – A Direção aqui sempre teve, como já disseram, uma porta aberta, portanto sempre que nós precisamos ou queremos comunicar alguma coisa, estão sempre disponíveis para isso. Além disso, naquele primeiro ano, a Direção estava presente nestas reuniões que fazíamos com os Coordenadores

PPIP. Precisamente porque queriam estar ao corrente e queriam direcionar também para não fugirmos do eixo do projeto.

CD4 – E assistiram a aulas...

CD1 – E assistiam a aulas, exatamente.

CD4 – Assistiram a aulas no ano passado...é engraçado porque se fosse noutra escola eu teria um certo receio, quando nos batem à porta e dizem: “*posso entrar?*” E eles trazem sempre montes de gente a acompanhar para assistir e isso acontece aqui com uma naturalidade, como se estivéssemos em casa, pronto, com muita naturalidade. Portanto, eles estão presentes.

CD1 – E assistem às apresentações que fazemos com os EE, fazem sempre questão de estar presentes, de haver pelo menos uma pessoa da Direção, portanto, fazem questão de acompanhar o que está a acontecer.

E – A nível da promoção da inclusão e da justiça social. Quais acham que são as medidas que a vossa escola implementa para tornar esta escola, uma escola de inclusão e que promova a justiça social?

CD1 – Eu acho que há uma medida que foi fundamental para isso foi o Programa Curricular Individual (PCI). O PCI, que eu não costumo ver noutras escolas, penso que é um sucesso com dados comprovados.

E – É uma medida PPIP?

CD1 – É uma medida PPIP e com dados comprovados, portanto, está mais que provado que...basta olhar para os miúdos, para o sucesso que eles têm e para o facto de os conseguirmos manter na escola, não é? Que é esse o nosso objetivo. Miúdos extremamente desmotivados, que no 7º ano começam logo a apresentar um absentismo escolar enorme, e nós conseguimos, através do PCI, que eles fiquem cá até ao final do 9º ano. E, portanto, eu acho que isso que é excelente. Conseguir que eles façam um estágio ou... não é estágio que se diz, mas é...

CD4 – É estágio.

CD7 – Prática profissional.

(risos)

CD1 – Prática profissional. Mas terem a possibilidade de fazerem isso...no fundo nós sabemos que estes miúdos já não vão por um prosseguimento de estudos, portanto, já têm ali um bocadinho do que é o mundo do trabalho, o que é muito importante para eles começarem a orientar-se e a tomarem opções, mas o facto de os mantermos na escola quanto mais tempo, melhor, não é? Quanto mais tempo possível melhor, e isso conseguiu-se através dos PCI. E a maior parte deles com sucesso.

CD7 – Em relação à inclusão também dos alunos com necessidades educativas especiais, há um trabalho... o facto de eles estarem incluídos nas turmas e também permitir que isso aconteça, até mesmo quando nós achamos que se calhar é melhor não estar na sala, etc., mas depois tem-se indo conseguindo dar esse acompanhamento a esses alunos e adaptar as atividades que eles desenvolvem na escola, também penso que é muito válido. Aliás vê-se pela evolução dos alunos, eu não acreditava quando cá cheguei o ano passado quando comecei a trabalhar com o aluno X e a evolução que nós sentimos naquelas crianças é impressionante. Tem a ver com isso: com a integração e deles se sentirem integrados na escola.

CD2 – Eu acho que o trabalho de projeto, propriamente dito, ajuda a que não haja tanta diferenciação entre aqueles alunos que intelectualmente são bem-sucedidos, não sei se é esta a forma correta de dizer, porque, efetivamente, há alunos que no sistema de ensino tradicional tinham muito bons resultados e quando se deparam com os desafios do trabalho de projeto, se calhar...não são tão bem sucedidos. E estes alunos cujo percurso é muitas vezes conturbado, miúdos que até têm, às vezes, uma situação familiar complicada. Não têm necessariamente problemas cognitivos, mas que não se conseguem concentrar, não conseguem ter sucesso, dentro daquilo que é o ensino tradicional, vêm-se envolvidos num trabalho de projeto, que dá primazia àquilo que são as suas tendências mais inatas, que muitas vezes o ensino tradicional não prevê, não é? (*aceno positivo das entrevistadas restantes*). Estão ali sentadinhos, fazem aquilo que lhes mandam e pronto. Quem não consegue corresponder a

isto, num trabalho de projeto facilmente consegue, se calhar, desenvolver as suas competências de forma mais eficaz e com mais resultados. Eu reparei nisso este ano, no âmbito das Oficinas de Artes Performativas, alunos que já foram meus alunos enquanto não tínhamos o PPIP, no 5º/6º ano, e foram meus alunos no 7º, alguns pela 2ª ou 3ª vez no 7º ano, e que eu olhei: *“bem, este aluno tinha um percurso difícil da outra forma e aqui parece que está como um peixe na água.”* E também quando levámos os alunos ao Centro Comunitário, alunos que dentro da sala, têm uma postura e um comportamento, que depois quando saem e têm oportunidade de desenvolver outro tipo de competências que não se conseguem verificar nas quatro paredes dentro de uma sala, ainda que em trabalho projeto e com os grupos e tudo mais, saem da escola e têm um...por exemplo têm resultados completamente diferentes. Eu acho que o trabalho de projeto não segrega tanto os alunos com dificuldades...

CD5 – Dividir as tarefas, não é? Aquilo que eles estão mais aptos a fazer dentro do trabalho de projeto, eles conseguem perceber *“o que é que eu consigo fazer melhor”* e os outros também conseguem perceber o que é que cada um consegue fazer melhor, e essa parte da divisão da tarefa, que é deles também, ajuda também a incluí-los todos.

E – **E a nível de valores e cidadania, acham que há uma preocupação? Já falaram aí da parte da ida ao Centro Comunitário...da promoção de valores de cidadania, que eles consigam vir a ser cidadãos ativos, que respeitam. Acham que há uma preocupação nesta escola, para a preparação deste tipo de cidadãos?**

CD2 – Eu acho que há, mas acho que ainda temos um caminho também longo (*risos*) a percorrer.

E – **Mas há essa preocupação?**

CD2 – Há dois mundos: um é o micromundo que nós vivemos aqui na escola, portanto, tudo o que são relações entre eles, entre pares, não é? Entre eles e as funcionárias, entre eles e os professores, entre eles e os próprios EE inseridos na escola. Aí, eu acho que efetivamente este trabalho ajuda também a que eles consigam mais facilmente aceitar as diferenças...

E – **Mas o que eu estou a querer dizer é se na escola há implementação de medidas que tentem promover essa cidadania nos alunos?**

CD2 – Eu acho que os grupos heterogéneos, o trabalho de projeto, todas essas valências promovem a educação para a cidadania. Agora a questão é: há uma cidadania que é aquela do *“eu aqui e tu aí, a minha liberdade termina onde começa a tua”* e há uma cidadania que é aquela do macrocosmos, não é? De ter em atenção que do outro lado do mundo há pessoas que não têm água, que passam fome...e, portanto, acho que se está a investir ainda muito para esta questão macro, da solidariedade a nível macro, mas, do meu ponto de vista, devia-se primeiro, antes desta visão globalizante da educação para a cidadania, devia-se trabalhar ainda mais o micro. Não sei se me estou a fazer entender...

CD1 – Mas na escola, temos a preocupação de... que o trabalho em cidadania seja transversal a todos os projetos. E, portanto, é verdade que...pelo menos eu acho que todas as turmas este ano tiveram a preocupação em ter em alguns projetos, esse trabalho a ser desenvolvido. Seja ele, mais ao nível só da escola, seja ele em termos da ida ao Centro Comunitário, portanto, para fora, mas há essa preocupação em que se pratique uma cidadania ativa, que não seja só discutir os Direitos Humanos, que não seja só uma coisa da porta da sala para dentro, mas que seja uma coisa que eles, na prática, possam vivenciar. Os próprios alunos, eu acho que estão motivados, às vezes, tu dizias e bem, às vezes pensam mais em ajudar quem está longe, não é? Porquê? Porque é essa a imagem também que lhes entra pela televisão. Porque são as pessoas que estão em Moçambique, portanto, são essas pessoas que eles acham que têm de ajudar. Que as campanhas vêm todas nesse sentido. Eles são sensíveis a isso, não é? Eles veem imensa televisão, eles são sensíveis a isso. Temos que ser nós na escola, a trabalhar estas relações humanas de proximidade. E é motivar um bocadinho isso. Mas há, claro que há, quer nas Assembleias de Turma, quer nas Assembleias de Alunos, onde eles podem participar, já vimos que pode correr melhor do que correu este ano, mas há um trabalho que está a ser feito nesse sentido.

E – Há uma preocupação nesse sentido, então?

CD5 – Eu acho que a escola tem muita preocupação nesse sentido, mas ainda é uma lacuna que nós aqui temos. Essa parte da cidadania, das atitudes, dos comportamentos, eu acho que a população...os nossos alunos são muito difíceis a nível comportamental. Ainda há muito a realizar.

CD2 – Tem que se primeiro melhorar isso para depois se partir para outros universos, não é?

CD7 – É assim, se calhar são muito difíceis, mas se compararmos com outras situações e com o clima de escola, nota-se e eu noto muito porque estou aqui há muito pouco tempo, em relação a miúdos, e estou a falar de coisas de muito perto, a diferença e a maneira como eles estão na escola, o respeito que têm uns para os outros inclusive, mesmo em situações de não-agressão e de perceberem que a agressividade e a violência é uma coisa não admissível, que nós não sentimos nas outras escolas daqui. Eu sinto muito mais que estes alunos têm isso presente do que os outros com quem trabalhei na zona.

CD2 – Pois, nós se calhar já cá estamos há muito tempo...

CD7 - Olha, a aceitação, e falando da Educação Física em concreto, nós trabalhamos também isso e o facto de eles trabalharem estas temáticas e falarem sobre elas, os temas dos Direitos Humanos, tudo o que foi trabalhado, faz essa diferença, porque estes meninos, por exemplo, aceitarem a decisão do árbitro, que é colega deles, eu noto uma diferença tremenda em relação à escola onde estive antes. E, não sou só eu que digo, ganharam o ano passado e este ano, o prémio de *Fair Play dos Jogos Desportivos Escolares*. Dois anos seguidos.

CD2 – Isso é fantástico. Isso é um bom indicador.

CD6 – Apesar de haver um longo trabalho ainda a fazer ao nível dos valores, tem havido já uma preocupação por parte da escola, estou-me a lembrar de uma atividade que decorreu este ano em que todas as turmas tinham que apanhar o lixo, por exemplo, na escola...

CD2 – Ah, a Brigada Verde!

CD6 – Pronto, e mesmo aquele passaporte...

CD1- Do Eco-escolas?

CD6 – Do eco-escolas. Portanto, há alguns projetos na escola que tentam precisamente trabalhar esses valores, esse microcosmos que a CD2 acabou de falar, o ambiente da própria escola, pronto, e que têm tido sucesso, estas atividades.

CD4 – Só o facto de integrarem meninos dentro da sala de aula, sem qualquer diferenciação, sem qualquer recusa e de os ajudarem, já revela um grau de cidadania que nem todo o adulto tem. E nós somos muito críticas, que queremos um mundo melhor. Almejamos a perfeição e isso faz parte e é normal. O que eles têm que continuar a trabalhar, essencialmente, parte das emoções, porque ontem quando se falava, por exemplo, no Pedagógico da indisciplina, vinha-me muito à cabeça as emoções. Porque se não trabalharmos as emoções, a indisciplina vai lá estar sempre. Não vale a pena eu saber lidar com um aluno que está a ser constantemente insultuoso com o colega, porque ele não está bem. E enquanto eu não o tratar enquanto pessoa, enquanto ele não ultrapassar a mágoa, a dor, aquilo tudo o que estiver a fazer com que ele seja agressivo, eu vou ter sempre aquele aluno daquela forma. E posso lidar com ele na sala de aula e depois ele vai ter esse comportamento pela vida fora, enquanto não perceber que tem de mudar. Esse trabalho tem que ser consciente e tem de se tomar consciência para o pôr em prática. Para se chegar a trabalhar na indisciplina. Em relação ao macro e ao micro, eu concordo com a CD2, mas creio que esta escola, é uma escola de exemplo em termos de cidadania.

CD2 – Realmente, isto se calhar é fruto de estarmos cá há muitos anos e não conhecermos outras realidades... (*risos*). Queremos sempre mais e melhor.

CD1 – Quando são os próprios alunos a sugerirem projetos neste sentido, eu também concordo que estamos no bom caminho, não é? Porque o ano passado lembro-me que eles quiseram ajudar uma associação de animais que precisava e ajudaram. Fizeram tudo e desenvolveram um trabalho para conseguirem angariar dinheiro para isso. E foi tudo ideia deles. Nós só ajudámos a operacionalizar as coisas.

E – Porque há abertura para isso na escola, não é?

CD1 – Exatamente.

CD5 – Essa parte eu acho que eles são dinâmicos e são participativos. Eu acho que a parte das relações é que falha um pouco.

E – **Então vamos avançar para a vossa parte emocional (*risos*)...você como líderes intermediários...foram-vos delegadas responsabilidades, sentem que têm autonomia? Sentem que são ouvidos? Sentem que há confiança no vosso trabalho?**

CD4 – Sim.

CD2 – Completamente.

CD1 – Sim, completamente. Há decisões, ao nível da Coordenação de Diretores de Turma, que eu tomei com a Coordenadora de 2º ciclo e que nem sequer consultámos a Direção porque já sabíamos que se chegássemos lá abaixo, eles nos diziam: “Então, vocês já sabem como é que é porque é que não...”. Portanto, há coisas que não precisamos, há outras em que precisamos, obviamente, de perguntar, mas há coisas que eu sinto completa confiança para tomar essas decisões.

E - **Sentem que quando foram escolhidos, vos foi dada capacitação?**

CD7 – É-nos delegada essa responsabilidade completamente.

E – **Depois, sentem-se motivados no desempenho do vosso cargo? Sentem que de alguma forma já foram valorizados, pelo trabalho que já fizeram?**

CD2 – Não sei se é suposto eu falar...(*riso*) mas, por exemplo, eu sou contratada todos os anos como técnica especializada, eu não sou nem sequer Quadro de Zona, e estou cá há 10 anos. Eu acho que isso, por si só, é uma valorização do meu trabalho.

E – **Em que outras circunstâncias é que vocês acham que já foram valorizadas pelo vosso trabalho?**

CD4 – Olha, por exemplo, este ano era o último ano de mandato como professora bibliotecária e nem sequer se colocou a questão de preencher o papelinho a perguntar se estava com vontade de continuar. É assim, eu creio que de uma forma geral, pode não haver aquele reconhecimento verbalizado a todo o instante, mas periodicamente, há um agradecimento e um reconhecimento e só o facto de delegarem as responsabilidades sem controlar, sem estar “em cima” do trabalho que é desenvolvido com uma ótica crítica, numa perspetiva mais de controlo, já demonstra a validação que fazem do teu trabalho.

E – **Mais alguma situação?**

CD7 – Só te darem o espaço que tens...

CD1 – Sim, pontualmente, realmente verbalizam esse agradecimento pelo trabalho que estamos a fazer e também não sinto necessidade que o façam com maior regularidade, portanto, acho que é suficiente porque sinto que o que vou fazendo no dia-a-dia corresponde àquilo que esperam de mim.

CD5 – Eu também acho isso, esse agradecimento não é feito verbalmente, mas é feito por ações, não é? Quando nós estamos na nossa sala e nos entra, sei lá quantas pessoas pela nossa sala adentro, é porque confiam no nosso trabalho para que ele seja mostrado, não é? Quando nós somos chamados para ir representar a escola aqui ou ali, é porque confiam no nosso trabalho e sabem que está a ser bem feito, portanto, não é preciso que esse agradecimento seja feito verbalmente. Nós conseguimos ver em algumas atitudes.

E - **Então, vocês consideram que foram escolhidos para ocupar o cargo que estão aqui a desempenhar devido à vossa competência, ao vosso perfil? Como é que acham que vocês foram escolhidos para o cargo?**

(*risos*)

CD2 – Vou perguntar ao Diretor...(*risos*)

CD1 – Eu acho que tem a ver...foi sempre naturalmente e pelo envolvimento. Ou seja, se nós começamos a envolver-nos porque gostamos daquilo que fazemos, e se vamos dando ideias: “Olha, isto poderia ser assim...” e vamos partilhando estas ideias, naturalmente, depois somos, penso eu, escolhidos para desempenhar, não quer dizer que não pudessem ser outras pessoas, porque há muitas

mais para além daquelas que aqui estão a fazer um bom trabalho e a serem criativos e a terem ideias. Este ano calhou-nos a nós, mas eu acho que sim, que têm sido sempre processos naturais.

CD7 - E daqui a 3 anos mudamos. (*risos*)

E – Acham que se criaram novas parcerias com a implementação do PPIP?

CD1 – Ah sim, ao nível externo, ao nível dos PCI foi logo. Com empresas aqui da zona, para aqueles que fazem a parte da componente prática...do estágio fora da escola, depois há os outros que fazem na escola, aí não é necessário a esse nível e não só os PCI, mas quando desenvolvemos projetos transdisciplinares, muitas vezes precisamos, não com protocolo porque não é necessário, mas precisamos de estabelecer aqui parcerias com outras empresas. Sei lá, com o Banco Alimentar estamos a tentar, com o Centro Comunitário estamos a tentar que não seja uma coisa pontual, mas que seja ao longo do ano que possamos fazer algumas atividades envolvendo estas duas organizações.

CD4 – E outras entidades também vieram aqui. Estou-me a lembrar de um projeto que se desenvolveu no âmbito do *dopping* no desporto e que se estabeleceu parceria com a associação anti-dopping. É mais uma instituição, de tal forma que o Diretor veio mesmo cá e ficou recetivo para receber lá turmas para o ano, para fazerem formação.

E – Voltando à parte das mudanças na organização, vocês já falaram de algumas, nomeadamente, do papel e da função das equipas pedagógicas, do Departamento...acham que houve mais algumas alterações que vieram ser postas em prática devido à implementação do PPIP? A nível de estruturas, a nível de papéis, a nível de procedimentos...

CD2 – Os métodos de avaliação...foram todos reformulados....

E – A avaliação foi toda reformulada....

CD5 – O facto de começarmos a trabalhar mais uns com os outros.

E – Portanto, a colaboração também...

CD1 – O tutor, o papel do tutor...a Coordenação de tutores, também.

E - Portanto, apareceram novas... novas...

CD5 – Funções.

CD7 – Eu acho que essa ainda tem que ser... bem revista...

CD1 – Sim, sim.

E – E há mais?

CD2 – Temos mais momentos de avaliação, não nos cingimos a 3 períodos letivos. Temos cinco momentos de avaliação.

CD1 – O facto de naquele primeiro ano termos tido aquele grupo de Coordenação PPIP, que sendo o 1º ano, eu acho que foi fundamental também, porque nós entrámos logo com tudo, não é? Mudámos muitas coisas e, portanto, sentimos que...acho que foi muito importante essa Coordenação.

E – Portanto, houve um grupo que fosse mesmo de Coordenação PPIP, foi criado mais uma função?

CD1 – Que fosse monitorizando, depois entretanto...

CD7 – Eu acho que foi interessante a maneira como o Diretor passou essa Coordenação para os Coordenadores de Departamento e para o Conselho Pedagógico.

CD1 – Sim, sim...

CD7 – Foi uma forma de alargar e de generalizar este projeto. Foi uma forma muito subtil... (*risos*)...

CD1 – E foi uma forma da aceitação ser maior.

CD5 – Eu acho que isso foi uma falha no 1º ciclo, não tivemos e não fizemos parte do vosso grupo. Foi uma falha muito grande e nós sentimos muito essa falta. De qualquer forma, pronto, depois conseguimos ultrapassar, mas teria sido benéfico.

CD7 – Se calhar ao nível da formação e da criação de materiais, o facto de haver esse grupo...era interessante.

CD1 – Sim, esse ano...era o local privilegiado para falarmos dessas coisas. E pelas experiências porque todos tinham turmas PPIP. Eu era a única que não tinha, tinha a turma *Edulabs*, mas os outros

tinham todos turma PPIP no 1º ano, portanto, todos os documentos de avaliação foram vistos por todos, todas as alterações que fomos propondo, eram discutidas ali. E a formação foi preparada também nesse âmbito.

E – Foram criados também novos Coordenadores relacionados com as medidas PPIP, não é, por exemplo o *Co-Lab*, a Orquestra Geração...

CD2 – A Orquestra Geração foi introduzida na componente letiva dos alunos e é uma medida que tem em conta o percurso do aluno na Orquestra, para quando tem que se tomar uma decisão, se o aluno fica retido, se não fica retido, se leva uma sanção disciplinar, se não leva...portanto, o percurso e a postura que o aluno tem dentro da Orquestra é algo a ter em conta. Quando tem que se tomar uma decisão face a este aluno. Que era algo que não acontecia.

E – mais alterações, que tenham surgido...

CD6 – Aqui o *Co-Lab*, surge numa tentativa de ajudar as turmas nos seus projetos, portanto, na utilização de metodologias ativas, inovadoras e, pretende, no próximo ano, se tudo correr bem, que de facto tenhamos aqui professores que possam estar integrados numa determinada turma, por um período de tempo da duração de um pequeno projeto, em que o CT, de acordo com o projeto pode escolher a disciplina até ou o ano do professor coadjuvante, portanto, aquele que melhor poderá ajudar aí.

E – Portanto aí o *Co-Lab* é mais uma tentativa de ...

CD6 – De centrar a aprendizagem no aluno, de utilizar metodologias inovadoras e temos várias metodologias que podem ser utilizadas, vamos forçá-las, algumas delas, mas sempre numa tentativa de colaboração e de partilha entre os professores dos vários ciclos.

CD1 – Temos ainda a Coordenação NIC. Com os tutores NIC que têm um papel ligeiramente diferente dos tutores PPIP. E, portanto, tem a ver com o grupo de intervenção comportamental e a forma como podem acompanhar esses miúdos sempre mais ao nível do comportamento, mas também dar-lhes algum apoio em termos de organização de materiais e, portanto, ir tentando que o absentismo seja...reduzir o absentismo e melhorar esses comportamentos, para terem comportamentos mais assertivos.

E – mais mudanças?

CD4 – Aumentou-se a utilização de recursos da biblioteca, aumentaram também a frequência a nível de pesquisa de informação e começou a generalizar-se o uso dos guiões de pesquisa, que eu acho que foi bom também para os alunos.

CD1 – Não sei se cabe muito agora nesta pergunta, mas tem a ver com a generalização da utilização de meios multimédia pelos alunos, porque cada vez mais eu vejo os miúdos capazes de utilizarem tantas ferramentas multimédia, que nós não temos noção que fora daqui não o fazem. Eu, às vezes, confronto-me com miúdos fora daqui 16/17 anos, que não sabem fazer metade do que estes miúdos fazem. Porquê? Porque nós começámos a trabalhar não só na disciplina de TIC, essa foi outra das alterações, TIC passou a ser transversal às áreas e aos projetos, e portanto, todos passámos a trabalhar com os alunos e a desenvolver competências ao nível das TIC.

CD4 – Nomeadamente, no *software* de apresentação oral.

CD1 – Sim, sim, exatamente.

E – Agora, como é que acham que estas mudanças foram aceites pelo resto da comunidade? Acham que toda a gente integrou bem estes novos papéis, novas funções, nova organização das avaliações, do calendário escolar?

CD4 – Houve muitas reuniões da Direção com pais... se bem me lembro, houve necessidade de esclarecer. E mesmo por parte dos Diretores de Turma para esclarecer os pais. Houve uma preocupação de ser o mais transparente e claro possível nesse aspeto.

CD1 – Aqui o papel do Diretor de Turma e do tutor, neste caso, foi necessário clarificar algumas vezes isto, mas eu acho que foi muito bem aceite pelos pais...porque há uma proximidade maior, não é? Porque agora temos um tutor com oito alunos, portanto a proximidade é muito maior com estes pais e essa parte é...apesar de se poderem melhorar operacionalizações aqui de algumas coisas, mas

eu acho que...os pais iam diretamente, a partir de certa altura, já iam diretamente falar com o tutor. Já não iam falar com o Diretor de Turma porque percebiam que era essa a função do tutor.

E – Acham que houve alguma alteração na cultura da organização depois de se ter implementado o PPIP durante dois anos? Aquela que vocês me classificaram no início, acham que houve alguma mudança, ou...reforçou-a ou...o que é que acham?

CD2 – Continuo a achar que não há aqui momentos drásticos, a coisa é gradual, em termos de cultura dentro da sala, está a construir-se, estamos diferentes, daquilo que éramos há dois, ou três, ou quatro anos atrás e é normal que estejamos diferentes, mas não se pode dizer que as pessoas já interiorizaram essa cultura.

E – Mas por exemplo, vocês, no início diziam que aqui já havia sempre uma predisposição para a mudança, isso continua?

Várias entrevistadas em simultâneo – Sim.

CD6 – Cada vez mais gente.

CD1 – A organização do próprio Pedagógico mudou. Nós temos outros Coordenadores que não fariam parte, portanto todas as coordenações praticamente têm assento no Pedagógico...neste momento. Temos o Coordenador dos PCI, portanto, não são todos, mas temos outros elementos novos, portanto, até nesta organização houve mudanças...

E – Estão elementos que normalmente não estariam?

CD1 – Exatamente, a Coordenadora de Cidadania e Desenvolvimento está presente no Pedagógico, portanto havia pessoas que não tinham, eram os Departamentos e pouco mais, portanto, agora passou-se a dar importância, realmente, a estas outras coordenações também.

CD5 – Mas a tua pergunta era no sentido de haver resistência ainda, não é?

E – Por exemplo, vocês falaram numa cultura de escola, um clima de escola em que são fomentadas muitas atividades em conjunto, não foi? Que havia muitos almoços, que há uma proximidade, que há uma tentativa daqui toda a gente trabalhar em conjunto e de se sentirem bem onde estão, certo? Isso, acham que é fomentado pela Direção, também, que haja este ambiente, este clima favorável?

Várias entrevistadas em simultâneo – Sim, sim.

CD1 – Tentam ouvir as pessoas quando há problemas, tentar não ter, às vezes, uma postura do certo ou do errado, a própria Direção tentar monitorizar e mediar as situações, mas sem fazer julgamentos e, portanto, fazer com que as pessoas se sintam bem e, quer dizer, mesmo levá-las a perceber pelo exemplo como é que podem fazer, mas eu acho que tudo isso faz com que as pessoas estejam recetivas e gostem de estar na escola, queiram continuar a desenvolver atividades. Foi um ano muito trabalhoso e desgastante, este último, isso é verdade, porque tivemos muito mais horas do que era suposto na escola. Mas, também foi gratificante. Quando às vezes chegamos ao final do ano e, mesmo durante o ano eu sinto necessidade de fazer isto que é afastar-me um bocadinho e tentar ver de fora tanto quanto possível, a evolução que fizemos, e temos sempre a ideia e a crítica, às vezes é aquilo que fica mais no ouvido, mas quando nós saímos um bocadinho e percebemos: “*Não, nós já fizemos muita coisa. Já evoluímos bastante naquilo que estávamos a fazer.*” Claro, que às vezes, temos que emendar e erramos também e temos que fazer diferente, mas eu acho que avançámos imenso nesse percurso.

E – E mais, o que é que é feito mais pela Direção que fomente este clima favorável?

CD2 – Ontem quando saímos do Pedagógico tínhamos à porta da biblioteca uma mesa cheia de doces e comida e bebida, parece uma futilidade, parece... mas não é! É um carinho, é um mimo, uma atenção. É uma forma de dizerem, estamos todos cansados, vamos todos tomar aqui uma bebida, comer qualquer coisa, relaxar um pouco, isto nós oferecemos.

CD1 – Por exemplo, um *peddy-paper* preparado pela Direção, a viagem de barco, qualquer coisa que nos faz sair um bocadinho daqui e conviver uns com os outros.

E – Portanto, este clima, esta cultura em que é favorável, digamos assim, para um bom ambiente na escola é fomentada e continua mesmo após este processo de mudança, em que houve algumas resistências....

CD4 – Faz parte da história da escola.

CD2 – Sempre foram assim.

CD1 – E começa no início do ano, logo na recepção aos novos professores. Começa, geralmente aí. E depois acompanhamos ao longo do ano.

E – Portanto, há sempre uma preocupação com a recepção dos novos professores?

Vários entrevistados em simultâneo – Sempre!

CD2 – Desde sempre.

CD6 – Não só uma preocupação à recepção, como no ano passado, quando se generalizou o PPIP ao 3º ciclo, nomeadamente, ao 7º ano, houve a preocupação de, no início do ano haver uma quantidade de atividades preparadas por um grupo para os professores que estavam a iniciar naquele momento e que não tinham experiência, sentissem que tinham ali uma rede, ali alguma coisa por onde começar. E isso foi muito importante para todos aqueles que tinham alguma resistência, até ao projeto, e que de repente sentiram: “*Não, até estamos a ser apoiados, até há aqui alguma base por onde começar*”. Isso foi muito importante nas primeiras semanas.

E – São as últimas perguntas.... sei que já devem estar cansadas...(risos)...então, qual é que consideram que foi o papel do Diretor na mudança e depois qual é que consideram que foi o vosso?

CD2 – O papel do Diretor... motor de arranque.

CD6 – Impulsionador.

CD2 – E nós, operacionalizámos.

CD6 – Mão-de-obra.

(Risos)

CD6 – Dentro das nossas possibilidades, não é, tentamos colocar em prática aquilo que ele idealizou inicialmente e levar para a frente o projeto e contribuir com ideias.

E – Quando há este processo de mudança, vocês fazem momentos de reflexão na escola? Param para refletir, para avaliar, para reavaliar, para reformular?

CD4 – São feitos muitos momentos de reflexão informal. São feitos também formalmente, eu lembro-me, por exemplo, de termos estado reunidos em Departamento um dia inteiro, para analisarmos documentação e procedimentos, há muito pouco tempo.

CD1 - Foi na Páscoa. Pela Páscoa não tivemos avaliações, porque as avaliações tinham sido muito próximas no Carnaval e a escola parou precisamente para refletirmos.

E – Portanto, há preocupação, apesar de haver um caminho traçado de mudanças, de se reunirem, de reavaliarem, reformularem?

Várias entrevistadas em simultâneo – Sim.

E – E essas reflexões que são feitas em Departamento, depois são tidas em conta?

CD1 – Sim, depois são apresentadas.

CD7 – Sim, nomeadamente agora o trabalho dos grupos de trabalho... sim, e logo a seguir às preparações das avaliações....

CD1 – E foram levadas a Pedagógico porque eram decisões de Departamento, muitas delas...E, sim, era isso que iam dizer... no final do ano formamos grupos de trabalho, precisamente, para preparar o próximo ano e avaliar aquilo que se fez durante o ano.

E – O que é que acham que ainda falta mudar?

CD1 – Falta alargar o PPIP a todas as turmas, mesmo. Porque ainda não alargámos a todas.

CD5 – E faltam mais recursos humanos e equipamentos tecnológicos...

CD2 – Uma Internet que funcione na perfeição...isso é importante.

CD4 – Faltam salas. Porque eu creio que ao contrário das realidades que eu conheci antes, fazia muito sentido aqui, e noutras escolas estão subaproveitadas, duas salas equipadas completamente, com computadores...

CD2 – Material de pesquisa...

CD4 – Os livros, precisamos de uma oferta maior ...

CD1 – Falta envolver toda a gente neste projeto, porque estas resistências que falámos ainda existem, e portanto...

CD6 – E há pessoas que ainda nem experimentaram! Só no próximo ano é que vão experimentar.

CD2 – Exatamente! É isso mesmo. Há pessoas que ainda não experimentaram, que vão experimentar este ano.

CD5 – E há pessoas que não querem experimentar e que dizem logo: *“Ah! Mas não temos isto e não temos aquilo, que é preciso, portanto, não!”* Portanto, tendo estas coisas que fazem realmente falta, que são os recursos humanos e materiais...já nós temos feito mesmo sem isto, portanto, com, ainda se faz melhor.

E – **Então, agora chegaram à última pergunta...**

...(risos)...

E – **O que é que acham que é mesmo importante ou os pontos fulcrais para conduzir uma organização num processo de mudança?... Já disseram que talvez os recursos...mas, que fizeram até sem isso. O que é que é então importante para operar uma mudança?**

CD2 – Resiliência.

CD7 – Vontade e saber que somos capazes...

CD6 – Haver um líder e não um gestor, começa logo por aí. Isso faz toda a diferença, depois na atitude das pessoas ao pegarem no projeto. É importante, os professores sentirem que são ouvidos e aquilo que pensam é tido em conta, podem partilhar e que podem avançar a partir daí. Só assim, é que se consegue ir mais longe.

CD1 – É preciso ouvir as pessoas...todas as pessoas envolvidas e tentar que as pessoas se sintam confortáveis, naquilo que estão a fazer. Quando isso não acontece, tendo recursos ou não...e aqui recursos eu nem estou a falar tanto em recursos físicos, mas ao nível das pessoas que possam dar apoio a essa pessoa, no sentido que as pessoas não se sintam perdidas.

CD7 – Sozinhas...

CD1 – Sozinhas, exatamente. Isso, acho que é fundamental. Todos estes momentos informais que temos de convívio, acho que são extremamente importantes para aliviar um bocadinho a carga de trabalho que temos, não é? É saudável, que possamos ter estes momentos.

CD2 – Eu acho que é importante continuar e sensibilizar cada vez mais pais, comunidade de que as coisas estão a mudar e...informar, cada vez mais, do porquê destas alterações, porque acho que ainda se confunde muito aquilo que estamos a fazer com uma política educacional de facilitismo. E há muitas pessoas que olham para tudo isto e pensam: *“Ah, sim, na escola X, passa toda a gente e é tudo fácil!”* E não é disso que se trata. Eu acho que tem de se continuar a sensibilizar principalmente os pais e os próprios alunos para se desformatarem daquilo que estão habituados e perceberem o que têm a ganhar, de facto, com isto. Eles, os filhos deles e os netos deles...porque no fundo, acho que quem vai beneficiar mesmo com isto são as gerações vindouras. Este processo de mudança, ainda não vamos ter resultados agora, acho que daqui a uns 10 anos se calhar... e os nossos colegas professores também.

CD7 – Que exigência não é só reprovar alunos.

CD2 – Exatamente. E as reprovações têm muito que se lhe diga...são aquelas coisas que parecem uma punição e nem sempre é o melhor para eles.

CD7 – É o mais fácil.

CD1 – E a proximidade da Direção com os professores e com as lideranças intermédias. Também acho que é muito importante e eu acho que isso se tem conseguido muito bem.

E – **É uma base fundamental?**

CD1 – Sim, sim. Não é necessário, muitas vezes, tantas reuniões formais, mas é necessária uma porta aberta para se poderem colocar algumas questões práticas de operacionalização, muitas vezes, e isso existe. Existe abertura, existe a confiança no trabalho dos outros, isso é fundamental. Quando nós delegamos, temos de confiar em quem delegamos senão acabamos por ter de andar constantemente a...

CD4 – A remendar...

CD1 – A vigiar, não é? O que os outros fazem e, obviamente, depois não resulta.

CD7 – E há uma coisa que eu acho que aqui fazem também muito bem e isso, às vezes, nós damos como um dado adquirido que é criarem condições de trabalho para que se consiga trabalhar. É assim, o facto de teres um horário que é sempre sobrecarregado porque nós temos sempre mais espaços para reunião, temos de fazer mais trabalhos extra, tu depois tens de te sentir cómoda com o horário que tens e conseguir organizar a tua vida, por exemplo, o facto de sentires que...quando o barulho é grande que há e houve um trabalho para tentar melhorar e fazer com que por exemplo, o barulho da escola não seja tão grande, ir alterando as coisas que funcionam mal, mesmo que não consigas que isso aconteça num ano, mas há a tendência para se ir tentando melhorar e *criar boas condições de trabalho, de vida*...porque nós vivemos aqui muitas horas.

CD6 – Estou-me a lembrar da ausência do toque, foi uma ideia muito boa, muito boa!

CD7 – Sim, sim. Mas mesmo a maneira como o Diretor faz os horários, que é uma coisa que eu ...há muitos anos... (*risos*), mas acho que é muito importante, ele faz e distribui o serviço em conjunto com os Coordenadores, primeiro ele faz esse trabalho em conjunto com os Coordenadores, que é uma coisa que muitas direções fazem sozinhas...e depois apresentam. Portanto, até nisso, o Diretor tem a preocupação de tentar dar resposta aos anseios que as pessoas também têm, para conseguirem.

CD1 – Sem haver uma hierarquia de quem é Quadro de Escola ou quem é Quadro de Zona, porque de onde eu vinha, essa hierarquia existia e muito bem definida. Dentro de cada grupo, havia o 1º a escolher o horário, o 2º, o 3º...

CD2 – A sério?

CD1 – Sim.

CD6 – Isso é o normal.

CD1 – Isso é o normal. Quando eu cheguei aqui foi uma surpresa. Foi uma surpresa, ter um horário que naquele ano até era bom e eu era contratada.

CD2 – Isso é pré-histórico!

CD7 – Há muita coisa pré-histórica por aí.

CD2 – Sou uma privilegiada!

E – **Mais alguma condição fundamental para a mudança?**

CD6 – Continuar o trabalho colaborativo que existe nesta escola, que é muito.

E – **haver trabalho colaborativo?**

CD6 – Sim, devemos manter porque partilha-se muito e isso é importante e devemos partilhar ainda mais! Sobretudo com os outros ciclos, que aí eu sinto uma falta...grande.

CD1 – Saber quem são as pessoas motivadas e aproveitar essas pessoas, eu acho que foi uma das coisas que ele [*o Diretor*] soube muito bem aproveitar e isso fez bem! Começamos a ver, sozinho, obviamente que o Diretor não consegue e portanto, tem que olhar para quem são as pessoas motivadas, “*vai ser esse o meu motor de arranque*”. A partir daí vamos contagiando pelo trabalho.

CD5 – Concordo com a parte do horário porque isso foi uma batalha no 1º ciclo, desde sempre aqui e finalmente, este ano, conseguimos ter um horário normal, saímos às 15:30, porque até aqui nunca foi e notou-se uma diferença tremenda ao nível do tempo que nós temos para preparação, não é? Nós tínhamos alguns furos no meio, depois as outras não tinham aquele horário, não dava para nos encontrarmos e isso era um ponto negativo que nós tínhamos e este ano, realmente, conseguimos ver essa diferença.

E – **Portanto, preocuparam-se com a criação de melhores condições de trabalho? Para que esta mudança seja implementada de forma mais...**

CD7 – Para que as pessoas possam investir. Para que tu possas investir. Porque há um investimento muito grande.

E – Mais alguma questão?

CD2 – Só mais uma coisa que me estava aqui a lembrar de conversas que tive, vamos já embora (*risos*), que há pessoas, professores, que efetivamente ainda não têm aquela adesão porque acreditam piamente que em termos de políticas educativas isto algum dia vai cair e há efetivamente professores que poderiam ter uma postura diferente se dissessem “*Não, isto é mesmo para continuar.*” Aquele receio de “*para que é que vou ter este trabalho todo, se de hoje para amanhã muda o governo e mudam as políticas educativas e nada disto vai servir para nada.*” E eu acho que não nos devemos deixar influenciar por essa tendência...

CD1 – Já me fizeram essa pergunta numa escola onde eu fui apresentar o projeto PPIP, a escola Y e um colega disse-me logo: “*E quem é que nos garante que vem agora outro governo e que isto não cai tudo!*”

CD2 – E eu respondo logo: “*E quem é que nos garante que de hoje para amanhã não caio e bato com a cabeça e já não estou cá?*” Ninguém nos garante nada, nesta vida nada é garantido.

CD1 – Essa é uma boa desculpa para não se fazer nada.

CD2 – É.

CD1 – É só isso, não é? Quer dizer, é a melhor desculpa para não se fazer nada. “*Isto vai mudar, então é melhor ficar quieto, sentado.*”

CD4 – Há quem esteja no ensino e gosta de inovar, gosta de ensinar, gosta de partilhar e há quem esteja no fundo, é a perspetiva que a CD2 falava no início, eu lembro-me de propor, por exemplo concursos na outra escola, do Plano Nacional de Leitura, e uma colega do Departamento me dizer: “*Eu não faço flores.*” No ano em que foi avaliada fez flores, concorreu aos projetos todos, portanto é assim, às vezes há uma postura que só tem a ver mesmo é com a pessoa e no momento da vida.

E – A CD1, chamou-me a atenção para outra questão, que tem a ver com outra alteração nos vossos próprios papéis, na vossa própria atuação enquanto líderes intermédios, por exemplo, ela falou aqui que foi fazer uma apresentação...

CD1 – Sim.

E – A outra escola, portanto, vocês também passaram a ser disseminadores?

CD1 – Representar a escola noutros locais, às vezes por solicitação do Diretor, não é, pela confiança que acho que deposita naquilo que fazemos. Este aqui, foi por convite de outra escola, mas claro, com o conhecimento da Direção, para divulgarmos o projeto porque nós percebemos que há mais escolas a quererem mudar. É importante, é uma escola próxima, assim como nós fomos à escola X ver o que eles estavam a fazer, é importante partilhar não só dentro da escola, mas também com outros colegas fora da escola. Essa foi uma das partilhas, não foi a única, houve outros colegas que fizeram apresentações noutras escolas por solicitação das escolas, geralmente, da zona e sabem que estamos envolvidos e querem saber como é que estamos a fazer. Como é que operacionalizamos. Sim, isso passámos a fazer, com o PPIP.

E – A ter essa função?

CD1 – Sim.

E – Divulgação das metodologias...

CD4 – E mesmo formação. Levamos a formação para fora de portas também.

CD1 – Sim, a formação que fizemos o ano passado, eu este ano aproveitei para o *Profmat* e muitas das coisas que produzíamos para formação interna, o ano passado, documentos, utilizámos agora. Eu e outras colegas da escola.

CD4 – Em Loures, no Porto, em Lisboa...

E – Portanto, também estão a dar formação neste sentido?

CD4 – A partilhar.

CD1 – Exatamente, é partilhar. Não nos sentimos no papel de formadores, como alguém que é certificado para isso, mas é no sentido de partilha. Na nossa escola, aliás o tema que escolhemos para o

Profmat foi “Práticas da ...”, precisamente para perceberem que isto não é... não tem um carácter formativo de certificado, de alguém que está certificado para alguma coisa, é apenas a nossa prática.

E – Divulgação.

CD1 – Divulgação.

E – Está? Mais alguma mudança no vosso papel? Têm mais alguma coisa a acrescentar? Então agradeço muito a vossa colaboração e obrigada todas!

VÁRIAS – De nada.

ANEXO 7

NOTAS DE CAMPO

Nota de campo nº1 – Mensagem do Diretor à comunidade educativa

Esta mensagem foi publicada pelo Diretor, na plataforma interna de comunicação do AE. A mensagem de agradecimento decorre da primeira monitorização externa após a implementação do PPIP:

“ Caros colegas,
venho agradecer a todos os professores que, diariamente, dão o seu melhor pelos nossos alunos e, em especial, às equipas que trabalham nas nossas diversas medidas do PPIP. Podem, e devem, estar orgulhosos do trabalho que desenvolvem. Eu, estou orgulhoso de todos vós! E todos os que ouviram os comentários hoje também estão.
Muito obrigado!”

Nota de campo nº2 – Formação de professores proporcionada pela Direção do AE e gerida pela equipa de Coordenadores PPIP

A pedido do Diretor, o grupo de Coordenadores PPIP organizou e ministrou a oficina de formação “Ensinar no século XXI: estratégias e desafios”, tendo tido a duração de 4 dias.

Esta formação foi acreditada pelo Centro de Formação da área e a sua frequência foi aberta a todos os professores do AE, tendo participado ao todo 77 professores de todos os ciclos de ensino, dentro dos quais se encontravam 4 professores externos, a saber dois professores que lecionam noutros AE e que quiserem vir perceber as dinâmicas implementadas nesta escola e 2 professores de um Centro de Estudos próximo do AE, a convite da Direção. Este convite prendeu-se com o facto de esta organização servir um grande número de alunos do AE há já vários anos. Face às mudanças implementadas, os professores deste centro foram manifestando dificuldades em acompanhar os alunos que estavam a experienciar as mudanças trazidas pelo PPIP e em dar resposta aos seus EE, tendo sido desta forma, convidados para assistir à formação ministrada.

Os dias de formação foram organizados de modo a que na 1ª parte do dia houvesse lugar a um seminário com oradores externos convidados (a perita externa do AE, um membro da DGE; professores especialistas nas temáticas a abordar e o Secretário de Estado da Educação, na sessão de encerramento) e numa 2ª parte, houve lugar a *workshops*. Nesta componente mais prática da formação, os formandos foram agrupados de forma aleatória, e o seu trabalho consistiu na construção de um trabalho de Projeto, envolvendo as suas disciplinas, planificando metodologias diferenciadas e ativas, pondo em prática os conhecimentos adquiridos nos seminários da manhã.

No encerramento da formação, esteve presente o Senhor Secretário de Estado da Educação, a convite do Diretor do AE. O seu discurso veio, claramente, mostrar o apoio e a validação por parte da tutela, da mudança que se estava a implementar e da necessidade da mesma para fazer face aos desafios que a educação enfrenta atualmente. Reiterou o seu apoio ao AE, quando confirmou que a requisição de docentes que tinha sido feita pela Diretor para permitir a continuidade da mudança que estava a ser implementada, tinha sido deferida pela tutela.

REFLEXÃO – Participei nesta formação enquanto membro da equipa de Coordenadores PPIP, ou seja, enquanto membro do grupo organizador. Durante a sua preparação, o grupo teve em atenção o facto de convidar pessoas externas à organização para os seminários, no sentido de haver uma maior

validação das mudanças que estavam a ser implementadas. Houve também a preocupação de integrar uma parte mais prática, através de *workshops*, de forma a que os formandos vivenciassem a planificação de atividades de forma colaborativa (grupos com docentes de disciplinas e ciclos diferentes), de forma a potenciar a articulação e colaboração entre os professores do AE, promovendo a partilha de ideias e a adoção de metodologias inovadoras que pudessem ser levadas para a sala de aula.

Da minha observação enquanto formadora, reparei que os docentes presentes, apesar do cansaço evidente acarretado pelo final do ano letivo, demonstraram empenho e vontade em realizar o que lhes estava a ser pedido, mas sobretudo, manifestaram motivação por estarem a desenvolver um trabalho que lhes permitiria mudar a sua prática quotidiana.

Nota de campo nº3 – Conselho Pedagógico de final de ano – Apresentação do balanço geral das medidas PPIP e dos resultados escolares

Nota - Este CP realizou-se durante dois dias e de forma “aberta”, ou seja, todos os membros da comunidade puderam assistir. Teve como principal objetivo a apresentação dos balanços das medidas PPIP implementadas ao longo do ano, sugestões de melhoria, assim como, da análise dos resultados escolares obtidos. Essas apresentações foram feitas pelos respetivos Coordenadores das medidas PPIP que resultaram de um trabalho de equipa.

Da ordem de trabalhos do CP constavam pontos relacionados com os critérios gerais de elaboração de horários e a apresentação das conclusões das equipas de trabalho. Todos os anos, no final do ano letivo, são constituídas equipas que avaliam e fazem propostas de melhoria das várias atividades da escola. Este ano, a maioria dos trabalhos das equipas constituídas incidiu na realização do balanço das medidas PPIP, de modo a serem aperfeiçoadas no ano seguinte. As propostas feitas são aprovadas em sessão plenária de CP.

Iniciaram-se as apresentações com o grupo NIC e do PCI, ambas medidas PPIP. Após o balanço das medidas, os respetivos Coordenadores propuseram constituição de uma bolsa de “tutores NIC” para acompanhamento individualizado de alunos com problemas comportamentais e de absentismo. Esta bolsa também irá apoiar o 1º ciclo. Quanto à medida PCI, o balanço foi de sucesso sendo que a maioria dos alunos abrangidos obtiveram resultados satisfatórios e mostraram empenho na componente prática atribuída. Referiu-se que os parceiros externos têm colaborado com a escola e existe uma verdadeira parceria que tem possibilitado uma boa integração dos alunos. Uma das propostas de melhoria passou pelo aumento da diversidade de parcerias com o AE. Quanto ao grupo de “Assembleias de alunos/júnior e E-Turma”, as Coordenadoras referiram que as assembleias possibilitaram a intervenção pertinente dos alunos na vida da escola. Propuseram, como alteração, o horário para possibilitar uma maior participação dos alunos. Além disso, as assembleias júnior (1º ciclo) e assembleia de alunos (2º e 3º ciclo) irão agrupar-se, para tornar a discussão de problemas mais coesa entre os alunos do AE. De seguida, coube-me a apresentação do balanço da medida “Co-Lab – promoção do trabalho colaborativo” (medida VI do PPIP). O balanço foi bastante positivo tanto pelo número de projetos desenvolvidos com recurso a esta bolsa, como pelos resultados obtidos nos questionários. As propostas passaram pela criação de condições de maior articulação entre os professores Co-Lab e os CT para haver uma verdadeira colaboração; haver pelo menos três encontros entre os professores Co-lab para partilha de experiências e atribuição de maior crédito horário para que os professores possam planificar em colaboração.

Os conselheiros foram comentando os resultados, tirando dúvidas e aprovando as novas medidas a serem aplicadas no próximo ano letivo.

No final desta primeira manhã, o Diretor encontrava-se visivelmente agradado com o trabalho apresentado pelas equipas de trabalho, proferindo os seguintes comentários: “Eu tenho os melhores professores do mundo na minha escola!” (DT) e ainda:

“Quero dar-vos os parabéns, porque vocês são mesmo os melhores professores que um Diretor possa querer! Estiveram todos bem! Desde a primeira apresentação até à última. Todos mostraram que estão a trabalhar e a fazer o melhor pela escola e pelos alunos! (...).”

Nota de campo nº4 – Reunião geral de receção aos professores (reunião formal no auditório + apadrinhamento de professores + atividade de grupo+ lanche na sala de professores)

Nota: apesar de esta reunião ser liderada pelo Diretor, foi pedido a uma comissão de professores que organizasse uma atividade de receção aos professores novos no AE para este dia.

A reunião inicia-se com o Diretor à entrada da porta do auditório fazendo a receção a todos os professores que se dirigem à reunião, convidando-os a sentar-se e cumprimentando cada um dos que chega.

Foi entregue, a cada professor, uma pasta que continha um caderno com o logotipo do AE na capa, um marcador de livros com informações da escola (números de telefone, e-mails úteis, etc.) e um panfleto com informações sobre locais úteis, como por exemplo, farmácias, restaurantes, etc.

O Diretor iniciou a reunião com a apresentação de todos os membros da Direção e suas funções, assim como, dos vários Coordenadores. Referiu que entraram para o AE cerca de 40 novos professores, o que representava uma grande mudança.

Foi apresentada a rede escolar do AE, referindo especificamente as turmas “PPIP” que são aquelas que irão implementar, a partir deste ano, as medidas constantes da proposta de inovação pedagógica. Continuou por apresentar, de um modo geral, em que consiste o projeto (PPIP), no qual está integrado o AE, referindo que a adesão a este projeto permitiu que o AE tenha “100% de autonomia exceto a financeira” e apresentou as medidas adotadas neste âmbito. À medida que o Diretor apresentava as medidas, tentava aligeirar a situação, ao mesmo tempo que tentava acalmar os presentes: *“Aqui podem fazer tudo, exceto dar aulas, dar matéria! É proibido!”; “Pelas vossas caras, vejo que estão preocupados, mas ainda falta mais...”; “Não se preocupem, isto é para ir fazendo com calma e vão estar em equipas pedagógicas, com professores que já estiveram envolvidos no projeto o ano passado, para terem apoio...”*

O Diretor informou da adesão do AE a quatro projeto Internacionais “ERASMUS+”, apresentando a Coordenadora dos mesmos e salientando a sua mais-valia para o desenvolvimento das competências para o século XXI.

Foram apresentados os resultados do sucesso e insucesso escolar do ano transato, revelando que os alunos de 9º ano que já faziam parte do projeto *EduLabs*, iniciado antes do PPIP, obtiveram melhores resultados do que as outras turmas e até, à disciplina de Português, melhores resultados do que a média a nível nacional, chamando a atenção para o facto de estas novas pedagogias se estarem a revelar eficazes no caminho para o sucesso.

O Diretor terminou a apresentação reforçando o que foi dito ao longo da reunião: *“Isto quer dizer que não vão começar o primeiro dia de aulas com o tradicional teste de diagnóstico. Vão fazer um diagnóstico, mas outro tipo de diagnóstico, o de interesses dos alunos. Não se preocupem, que vão ter um guião para as primeiras aulas, elaborado pelos Coordenadores PPIP do ano passado, para vos apoiar”.*

De seguida, o Diretor passou a palavra aos docentes responsáveis pela organização da receção aos professores, que realizaram uma atividade de apadrinhamento dos professores novos.

Reflexão - Apesar do teor formal da reunião, esta decorreu de forma descontraída, com algumas piadas por parte do Diretor de forma a relaxar todos os presentes, assim como, para transmitir que o projeto em curso era difícil de ser posto em prática, mas que iriam sempre ter o apoio da Direção e dos professores que já estavam nele integrados. Mesmo se o Diretor foi brincando e tentando acalmar os presentes, o seu discurso mostrou que, apesar da dificuldade, o projeto era para ser posto em prática por todos, pois acredita que é este o caminho do sucesso.

Nota de campo nº5 – Reunião de Diretores de Turma e Professores Tutores (auditório)

O Diretor anunciou que decorrentes das propostas feitas pelos Coordenadores PPIP do ano anterior, iriam passar a existir alterações no que se refere ao exercício do cargo de Diretor de Turma com o surgimento de um novo cargo: o de Professor Tutor.

O Diretor passou a explicar o facto de o Diretor de Turma passar a ter um papel mais administrativo e a ter a seu cargo um grupo-turma (5º e 6º ano) e a parte do acompanhamento pedagógico e de relacionamento com os EE passarem a ser feitos pelo Professor Tutor, de forma a fomentar uma relação mais próxima com os alunos e com os EE, pois cada professor tutor irá passar a acompanhar um grupo entre oito a dez alunos, dependendo da turma. A atuação do Professor Tutor passará pela redução da indisciplina dos seus tutorandos e pela melhoria da aprendizagem.

O Diretor passou a explicar a distribuição da carga letiva para o desempenho de cada um dos cargos. Apesar de aceitarem a figura do Professor Tutor, a maioria dos professores presentes considerou que são atribuídos poucos tempos de trabalho tanto a um cargo como a outro e levantaram a questão de que alguns Professores Tutores terão dois grupos de tutorandos, podendo, em alguns casos perfazer um total de 20 alunos por tutor.

A estas questões, o Diretor respondeu que apesar de gostar da ideia de haver menos tutorandos por cada tutor, não tem crédito horário para fazer mais, referindo que acredita que como os cargos estão divididos, as tarefas também estarão mais diluídas e que irá ter em atenção estas situações, tentando que cada tutor tenha o menor número possível de tutorando a seu cargo.

De seguida foram apresentadas as duas Coordenadoras que foram escolhidas pelo Diretor, pelo facto de terem feito parte do grupo de Coordenadores PPIP, no ano transato e, deste modo, poderem dar orientações e apoiar melhor os professores que irão integrar o projeto pela primeira vez.

Reflexão – nesta reunião, ficaram visíveis os constrangimentos trazidos pela falta de crédito horário, imposta às escolas, mesmo quando estas tentam implementar mudanças que são aceites pelas tutelas.

Nota de campo nº6 – Conselho Pedagógico nº4

Decorrente da ordem de trabalhos, foram simplificados os processos de avaliação a empreender no 2º e 3º ciclo. A este respeito o Diretor referiu: “Eu não quero processos complicados e reuniões extensas. Não quero ouvir as pessoas a queixarem-se que têm muito trabalho e que não conseguem. Temos de simplificar para que as reuniões sejam concisas e objetivas.”

Debateu-se a questão da pertinência da presença do representante de EE e do Delegado de Turma nas reuniões de CT, uma vez que estes não podem ter acesso a informações sobre a avaliação individual de alunos. No entanto, foi esclarecido pelo Diretor, assim como pelas Coordenadoras de DT, que os EE e Delegados devem estar presentes apenas nos pontos da ordem de trabalhos em que se trata de

assuntos de ordem mais geral, tendo estes que se ausentar quando se tratarem assuntos mais individualizados e que a sua presença nestas reuniões é uma forma importante da dar voz aos EE e aos alunos e de os integrar nas decisões tomadas pelo CT.

O Diretor informou os conselheiros de que esteve presente num encontro sobre flexibilização promovido pela DGE, no qual foi apresentado um modelo de critérios de avaliação que se assemelha ao que foi aprovado no AE, demonstrando assim satisfação pelo facto de a organização se encontrar a caminhar no bom sentido. O Diretor informou ainda que os descritores aprovados na última reunião de Conselho Pedagógico já se encontram divulgados no *site* do Agrupamento.

Antes de dar por terminada a reunião, o Diretor apelou que seria importante que fossem dinamizadas mais atividades que envolvessem EE como forma de ficarem mais esclarecidos sobre o projeto em que o AE está integrado. Acrescentou que “esse foi o compromisso que eu e o AE assumimos para com os pais quando integrámos o PPIP, o de os envolver mais nas atividades desenvolvidas na escola e de lhes abrir mais as portas da escola.” O Diretor reforçou ainda a ideia de que para além de virem assistir a apresentações da turma, seria importante que os EE viessem dinamizar ou participar em dinâmicas na sala de aula, pois esta é uma forma de integração da Comunidade Educativa no projeto que se está a desenvolver. Desta feita, os conselheiros determinaram que todas as turmas deverão ter tido a presença de EE nas suas salas até fevereiro.

Nota de campo nº7 – reunião de Conselho Pedagógico nº7

A Coordenadora de Departamento do 1º ciclo referiu que apenas uma das escolas de 1º ciclo está dotada de *tablets*, o que condiciona muito a implementação de metodologias inovadoras e diferenciadas. Sobre esta situação, o Diretor respondeu: que se deverá reforçar este pedido no CG uma vez que a gestão do 1º ciclo é da responsabilidade autarquia. No que se referiu ao 2º e 3º CEB, as Coordenadoras fizeram o levantamento de vários constrangimentos que levaram a que o processo avaliativo fosse mais demorado que o esperado, tendo causado um atraso na divulgação da avaliação aos EE. Devido a todos estes constrangimentos, a equipa de verificação de documentos destacada teve muitas dificuldades em monitorizar os documentos.

Face ao exposto, o Diretor sugeriu que no próximo momento de avaliação, uma vez que era muito próximo do que tinha acabado de acontecer, seria benéfico substituir as reuniões de avaliação de CT por reuniões de Departamento para que fosse repensado todo o processo avaliativo. O Diretor referiu que o momento avaliativo não decorreu conforme o previsto e que o AE tinha de melhorar os procedimentos para que não voltasse a haver pessoas sobrecarregadas de trabalho e demora na comunicação das avaliações aos EE. Face ao exposto, um dos Coordenadores propôs que estas decisões fossem tomadas no CP, pois era o local privilegiado para tomar esse tipo de decisão. A esta proposta, o Diretor objetou dizendo: “Isto tem que ser uma discussão alargada porque é um processo novo e que implica todo o AE. Tem de ser um processo democrático.” Após isso, foi aceite a sugestão do Diretor por unanimidade, tendo-se procedido à calendarização das reuniões de Departamento e da reunião de CP extraordinária para tomada de decisões.

Reflexão: o Diretor foi sensível às angústias, queixas e dificuldades manifestadas pelos professores durante o último momento de avaliação, pelo que decidiu colocar toda a organização a refletir em torno do problema para encontrar soluções conjuntas.

Nota de campo nº8 – reunião de Conselho Pedagógico (extraordinária) nº8

A reunião iniciou-se com a análise e aprovação das medidas propostas pelos Departamentos a propósito do aligeiramento do processo avaliativo. O Departamento de 1º ciclo fez a proposta de que os trabalhos de projeto que estão a ser realizados são, na sua maioria, em sala de aula entre os alunos da própria turma. Assim sendo, a proposta apresentada passaria pela promoção da realização de trabalhos de projeto em colaboração com outros professores e outras turmas. A este propósito, o Diretor congratulou a proposta e referiu: “Não se pode deixar ninguém sozinho. Ninguém deve trabalhar só em conjunto nas reuniões, devem trabalhar em conjunto na prática letiva.”

Após isso, foram feitas as apresentações das propostas dos vários Departamentos Curriculares, de acordo com o que tinha sido decidido no CP anterior.

No final, o Diretor agradeceu aos Departamentos o trabalho que foi feito: “Quero fazer o meu agradecimento aos Departamentos pelo trabalho que foi feito, que foi um trabalho muito difícil, importante e produtivo. Como Diretor, quero agradecer-vos muito.”

Reflexão: Verifica-se que as tomadas de decisão que envolvem toda a organização são tomadas conjuntamente.

Nota de campo nº9 – Reunião de apresentação das alterações aos docentes (convite os docentes)

Após as decisões tomadas em CP, o Diretor enviou um convite direcionado a todos os docentes do AE para transmitir as decisões tomadas. Aquando da apresentação das medidas aprovadas, muitos docentes não concordaram com a implementação de algumas medidas por não serem as usuais nos processos de avaliação.

O Diretor referiu:

“Vamos experimentar. Uma vez que já vimos que da outra forma não correu tão bem, porque várias pessoas tiveram uma sobrecarga de trabalho com o processo anterior, então vamos tentar que entre todos se consiga fazer esse trabalho, para evitar o que aconteceu no momento avaliativo anterior. Só se pode dizer que não funciona quando experimentarmos e virmos que realmente não funciona.” (DT)

Reflexão: O Diretor fez um convite aos docentes para poder explicar claramente a génese das decisões tomadas em sede de Conselho Pedagógico. Face às resistências e questionamentos sobre as decisões tomadas, o Diretor justifica-se com o insucesso do que se tem feito até ao momento e reforça a ideia que não se pode rejeitar algo sem se experimentar primeiro.

Nota de campo nº10 – XII encontro de escolas PPIP

Este encontro teve lugar no AE em estudo e foi o último encontro da rede das escolas PPIP, uma vez que o projeto-piloto termina no final do ano letivo em curso.

Para além dos Diretores de escolas da rede PPIP, este encontro contou com a presença da SubDiretora-Geral na Direção-Geral da Educação, no Ministério da Educação, da chefe da divisão da educação da Câmara Municipal e da jurista do Gabinete do Senhor Secretário de Estado e do Senhor Secretário de Estado da Educação, através de videoconferência. Vários professores das escolas PPIP foram convidados a participar, assim como, representantes dos EE e da Associação de Pais.

A sessão de abertura foi feita pelo Diretor do AE em estudo, o qual agradeceu a presença de todos, considerando que se tratava da reunião da “família PPIP”. Agradeceu a presença dos representantes de EE dizendo que “não são convidados, são da casa.”

Seguiu-se a intervenção da Chefe da Divisão da Educação da Câmara Municipal, a qual referiu o seguinte: “A articulação deste AE com a Câmara sempre foi pacífica, pois esta escola aceita todos os desafios propostos pela Câmara e a Câmara aceita os seus desafios. Estamos muito orgulhosos com este AE com o trabalho da Orquestra. Lançámos-lhe o desafio há dez anos porque achámos que só esta Direção pegaria neste ‘bebé’. E estamos muito orgulhosos.” Foi ainda assegurado que tudo estava a ser feito pela Câmara para a aquisição de material adequado ao desenvolvimento das dinâmicas do PPIP.

Seguiram-se as intervenções da Senhora SubDiretora-Geral da Direção-Geral da Educação e do Senhor Secretário Geral da Educação, por videoconferência.

Seguiu-se a intervenção de um membro da equipa do Gabinete do Senhor Secretário de Estado, que apresentou o projeto de portaria que permitirá o alargamento do projeto a outras escolas. Após esta intervenção, os Diretores das escolas PPIP expuseram as suas dúvidas e debateram alguns aspetos que consideram essenciais constarem da portaria. Por último, os vários Diretores tiveram oportunidade de falar das experiências vivenciadas nos seus AE durante a implementação do PPIP.

Na parte da tarde, formaram-se vários grupos constituídos por professores provenientes dos vários AE PPIP no sentido de se promover a partilha de experiências quanto ao tema “constituição das equipas pedagógicas”. Após a apresentação das conclusões a que chegou cada grupo, foi dada a oportunidade a cada Diretor de fazer “um pedido” para o futuro, sendo que o Diretor do AE em estudo respondeu: “*Que me deem e permitam manter a equipa pedagógica e me permitam consolidar o projeto que iniciei.*” (DT)

Nota de campo nº 11 – reunião de Conselho Pedagógico

Esta reunião teve como objetivos principais a organização das matrizes curriculares de 2º e 3º ciclo do próximo ano letivo, assim como, a organização das turmas de 3º ciclo, uma vez que estas turmas estiveram durante este ano agrupadas em grupos homogéneos (grupos de alunos de 7º ano), tendo havido apenas uma turma que experienciou os grupos multinível de 7º e 8º ano.

Como preparação para esta reunião, foi pedido aos Departamentos que se reunissem e tomassem decisões sobre a reorganização curricular dos dois ciclos e sobre a constituição das turmas.

Iniciou-se a discussão com o Departamento do 1º ciclo que fez a proposta de que todos os professores de 1º ciclo, nos dias estipulados para o CP terminem as suas atividades letivas às 15:30, para que desta forma, quando não houver CP, os professores possam aproveitar para se reunirem sem ser num horário muito tardio. A esta sugestão o Diretor respondeu: “*Não sei se isso vai ser possível, mas vamos fazer o possível, pois é uma boa forma de promover o trabalho colaborativo.*”

Seguiu-se o debate sobre a organização curricular das matrizes de 2º e 3º ciclo, nomeadamente sobre a divisão do horário das turmas em “trabalho de projeto” e “trabalho individualizado em pequeno grupo”.

A organização da matriz curricular foi objeto de muito debate e deliberação e quando se chegou ao fim o Diretor afirmou: “*Este exercício de vos pôr a pensar na carga curricular de cada ciclo, é mesmo para obrigar toda a gente a pensar no currículo em geral, e para que não continue tudo a pensar nas suas capelinhas.*”

Quanto à organização das turmas de 3º ciclo, três Departamentos Curriculares foram unânimes em rejeitar a proposta da constituição de turmas multinível de 7º e 8º ano, justificando as suas opções com as componentes curriculares das disciplinas muito díspares e com uma experiência ainda pouco conclusiva no 3º ciclo. Face a esta situação, o Diretor fez o seguinte comentário:

“Mas isso é normal, no entanto, nunca vão conseguir se nunca tentarem. (...) não há hipóteses. Isto é uma questão de resistência e estamos a segregar novamente. Lamentavelmente, o problema é sempre o mesmo, a resistência dos professores e a zona de conforto. A questão é que é preciso pôr mãos à obra e sair da zona de conforto.” (DT)

Dando continuidade à apresentação das conclusões de cada Departamento, uma outra Coordenadora referiu que o seu Departamento se mostrou favorável à organização de grupos heterogêneos no 3º ciclo, referindo o seguinte:

“Nós, no 2º ciclo houve problemas, houve. Mas houve uma evolução muito grande desde o ano passado. E, neste momento, a maioria dos professores do 2º ciclo está à vontade para trabalhar com turmas heterogêneas. No 3º ciclo não experimentaram verdadeiramente até agora, por isso, não podem dizer que não resultou.”

Após este debate, procedeu-se à votação, tendo-se verificado uma situação de empate (8 votos a favor da organização multinível de grupos e oito votos contra). Face a esta situação, o Diretor fez uso do seu voto de qualidade e deu o seu parecer favorável à constituição de grupos heterogêneos.

Tomada a decisão, a Coordenadora dos Diretores de Turma do 3º ciclo pôs a seguinte questão ao Diretor: “A maioria dos professores do 3º ciclo demonstrou pouco interesse nas turmas heterogêneas, como podemos conquistá-los, ou como podemos justificar-lhes esta nossa decisão, para podermos auxiliá-los e tirar dúvidas às pessoas que irão agora trabalhar em grupos heterogêneos?”

À qual o Diretor respondeu:

“O que é importante dizer às pessoas é que não vai correr tudo bem logo no início e não há problema. Há muito trabalho já feito e está a ser pouco valorizado. Devem usar o que já está feito. Agora, não pensem que no Natal já deve estar tudo perfeito. Não é esse o objetivo, o objetivo é que experimentem e que vão aperfeiçoando ao longo do ciclo.” (DT)

Nota de campo nº 12 – Reunião com o representante da Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo – Local : AE em estudo

Esta reunião foi solicitada ao Diretor do AE com o intuito da tutela em causa receber aconselhamento para a reformulação das medidas previstas no Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal da Educação, o qual visa a prevenção das assimetrias de desenvolvimento e prevê o apetrechamento das escolas.

Deste modo, foi pedido ao Diretor que falasse de como procedeu à introdução de dispositivos eletrónicos nas salas de aula e de quais foram as suas motivações. A esta questão o Diretor respondeu que o AE integrou o projeto *EduLabs* em 2014, com vista a tornar a escola mais interativa e mais apelativa para os alunos. Começou por entregar um *tablet* por aluno, a ter salas com acesso à Internet, ou seja, a fazer coisas que não se faziam numa aula tradicional. O piloto iniciou-se com uma turma de 3º ano de escolaridade e com uma turma de 7º ano. Esta última turma manteve o projeto até ao 9º ano de escolaridade e obteve, nas avaliações tradicionais, resultados superiores aos que tinha revelado até ao 6º ano de escolaridade. “Este grupo foi o único do AE que teve resultados nos exames acima da média nacional. Foi a única até agora. No 6º ano, tinham sido uma turma regular.” Os princípios do projeto assentavam no pressuposto que os professores tinham de usar este material, mas nada lhes foi dito relativamente às metodologias e o que se verificou segundo o Diretor foi que

“Ao fim de meio ano, os alunos trabalhavam em grupos interativos e as práticas tinham sido alteradas.”

Quanto aos requisitos organizacionais, o Diretor mencionou que em termos de sala de aula, não são precisas grandes alterações, mas é preciso ter um boa rede *wireless*, pois isso condiciona todo o trabalho e a mudança nas metodologias aplicadas em sala de aula:

“Tem que haver uma boa empresa que trate da rede. Nós só conseguimos tratar desse problema este ano. Atenção porque é preciso ter mesmo a rede a funcionar em pleno para este tipo de projeto, para que todos possam trabalhar efetivamente em pleno. Também dá para reduzir os equipamentos por alunos ou criar kits com um hot spot de rede. Isto funcionou muito bem. Nós, como já testámos, sabemos que há várias soluções e, por isso, estou a alertar. Depois ouvimos: isto não funciona! E não queremos que isso aconteça, pois o projeto funciona, se tivermos rede.”

Ainda sobre os recursos, o Diretor afirmou que é muito importante a colaboração e o trabalho com a autarquia, pois mediante os orçamentos, há sempre uma tentativa de dar resposta às escolas.

Quando inquirido sobre a adaptação dos alunos, o Diretor foi muito claro: “Os alunos gostam destas metodologias e adaptam-se facilmente. Os miúdos têm resultados muito melhores, mesmo nas avaliações tradicionais e desenvolveram outras competências, porque as metodologias mudaram”. Quanto aos EE, o Diretor referiu que no início foi difícil para os pais acreditarem neste projeto, mas depois começaram a ver os resultados, foi-lhes dada formação e passaram a acreditar. Relativamente aos professores referiu o seguinte: “Temos de dar tempo, temos de os ouvir, temos de lhes dar formação e começar primeiro com o grupo de professores que quer, e este grupo vai disseminar as metodologias.”

No decorrer da conversa, o Diretor afirma o seguinte:

“O EduLabs é o pai ou a mãe do projeto que nós temos agora. Porque os alunos desenvolveram outras competências e até alterámos os nossos critérios para podermos avaliar essas competências.(...) Agora, as competências já estão no documento do ‘Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória’, mas na altura, quando começámos, não havia este documento, mas nós já sabíamos que eram importantes. E são, sabemos que o desenvolvimento destas competências desenvolve o aluno a nível geral. Isto é que é o mais importante: os alunos!”

O Diretor sublinha o facto de ser muito importante haver uma boa plataforma de comunicação, que consiga envolver professores, alunos e EE.

Quando inquirido sobre os problemas relacionados com a mobilidade de professores e os problemas de integração, o Diretor afirma que prevê sempre, no início do ano letivo, vários momentos formativos: sobre o uso da plataforma de comunicação do AE, para elucidar sobre as metodologias usadas e que isso permite o arranque, a primeira integração e que depois o resto se vai disseminando.

Sobre a avaliação, o Diretor responde que primeiro, a organização implementou o projeto e que só mais tarde, quando se sentiu que os critérios de avaliação já não estavam adequados, se procedeu à sua alteração. Além disso, refere o seguinte: “O EduLabs serviu de catalisador para a mudança, porque ao aplicarem-no, foram as pessoas que começaram a dizer que tinham de mudar as metodologias e depois os critérios, a duração das aulas, os toques, etc.”

A certa altura, o inquiridor fez o seguinte comentário: “Ou seja, virou a escola/o AE a partir de um objeto de 13 polegadas. Virou tudo: os alunos, os professores, os EE, o Ministério...” Ao qual o Diretor retorquiu: “Por isso é que eu digo que o EduLabs foi o catalisador do PPIP. Foi ele que

conduziu à mudança.” Acrescenta dizendo o que acha fundamental para se conduzir uma organização à mudança:

“É preciso dar-lhes a segurança primeiro, e eles[os professores] depois chegam à mudança sozinhos. Eles vinham ter comigo dizer-me isso, sem eu lhes dizer nada. Primeiro dizemos-lhes que é para fazer igual, mas utilizar o tablet e eles próprios foram mudando sozinhos. É assim que se conduz uma mudança, não é ditar, mas serem as pessoas a chegarem a essa conclusão. É preciso facilitar-lhes o trabalho, dar-lhes segurança e dar-lhes ferramentas. O que eu digo sempre em relação à mudança de mentalidades é: eu nunca disse que era fácil. Chega-se lá, mas o caminho não é fácil.”
(DT)

Nota de campo nº 13 – Receção aos Encarregados de Educação – Local : auditório do AE

A receção aos EE teve lugar ao mesmo tempo que decorria a receção aos alunos. Tratava-se dos EE dos alunos de 7º e de 8º ano, sendo que para os alunos de 8º ano, ia ser a primeira vez que iriam integrar turmas de grupos multinível, uma das medidas PPIP.

A reunião iniciou-se com a apresentação, por parte do Diretor, das medidas implementadas no AE, do calendário escolar e da constituição das turmas.

Continuou informando que o AE tentou melhorar alguns aspetos relativamente ao ano anterior, nomeadamente, no que respeita o Plano de Aprendizagem, o qual será disponibilizado mais vezes aos EE para que possam mais facilmente acompanhar a evolução dos seus educandos.

Seguiu-se uma intervenção de um EE no sentido de aferir se a rede de Internet tinha sido melhorada uma vez que no ano transato o seu educando referiu, várias vezes, muitos problemas nessa matéria. A esta questão, o Diretor respondeu que a rede tinha sido toda alterada em abril passado, para que este ano não se voltassem a verificar estes constrangimentos.

Uma EE interrogou o Diretor sobre a razão pela qual existem algumas turmas, nomeadamente uma turma de 7º ano, que não se encontra agrupada a uma turma de 8º ano e se isso significa que essa turma não iria ser abrangida pelas medidas de inovação. Após elucidação da EE o Diretor acrescentou o seguinte comentário: “Ainda bem, é a primeira vez que um EE me diz que lhe faz confusão não haver grupos heterogéneos!”

Um outro EE perguntou se os equipamentos informáticos da Biblioteca escolar continuavam a ser os mesmos, pelo facto de no ano passado os alunos terem tido dificuldades em aceder à Internet ou fazer trabalhos nos mesmos, por se encontrarem já muito ultrapassados. A esse respeito o Diretor referiu que foi feito um investimento pelo AE nesse sentido. Os computadores da Biblioteca Escolar foram renovados e os computadores das salas de aula foram formatados de forma a permitir melhores condições de trabalho para os alunos e professores.

Quando perguntou se havia mais questões e não obteve resposta por parte dos EE, o Diretor fez o seguinte comentário: “Não há mais? Isto está a melhorar! À vista do ano passado! Este ano até me perguntaram porque é que duas turmas de anos diferentes não ficavam agrupadas! Deveria ter gravado esta parte!”

Por não haver mais questões, o Diretor deu por encerrada a reunião, desejando em excelente ano letivo a todos.

Reflexão – foi interessante verificar que as questões feitas pelos EE já não se prenderem com as grandes mudanças que se fizeram no AE. Notou-se uma evolução no seu questionamento. Neste momento, apenas se referem aos recursos materiais e à sua melhoria, parecendo ter aceite a mudança que se operacionalizou na sala de aula.

ANEXO 8

DIREÇÃO E LIDERANÇA ESCOLAR EM CONTEXTO DE INOVAÇÃO PEDAGÓGICA: UM ESTUDO DE CASO

GUIÃO DE OBSERVAÇÃO DE UM DIA DE TRABALHO DO DIRETOR

Tarefa n°	Duração	Local	Intervenientes	Tarefa/assunto	Observações	Natureza da tarefa (Barrère, 2005)
1	(10h00) 1 min	Gabinete do Diretor	Diretor/ equipa da Direção	- O Diretor deposita a pasta no seu gabinete, cumprimenta a sua equipa e dirige-se à sala de professores para beber café.		Relacional (interna)
2	4 min	Sala de professores	Professora/ Diretor	- Enquanto o Diretor bebe café, uma professora pede que haja agrafadores e furadores em todas as salas de aula, pois são constantemente necessários e evitaria as idas constantes à sala de professores.	O Diretor inicia sempre o dia com uma ida à sala de professores para averiguar o clima e resolver problemas que surjam.	Relacional (interna)
3	2 min	corredores	Diretor/ Alunos	-Enquanto se dirige para o bar dos alunos, encontra dois alunos a jogar no telemóvel. Cumprimenta-os e dá-se conta que se encontram a faltar às aulas. Acompanha-os até à sala de aula.	O Diretor faz uma “ronda” para ver como está o ambiente da escola.	Relacional (resolução de questões disciplinares)
4	1 min	Bar /sala do aluno	Aluno/Diretor	- Assim que o Diretor entra na sala do aluno, um dos alunos dirige-se a ele, cumprimenta-o e pergunta-lhe: “stôr, está tudo bem?”		Relacional (interna)
5	1 min	Bar /sala do aluno	Aluno/Diretor	- O Diretor responde-lhe e pergunta-lhe por que razão se encontra ali com tantos colegas. O mesmo responde que a professora faltou.	O Diretor aproveita para averiguar os professores que estão a faltar	Relacional (interna)
6	1 min	Bar /sala do aluno	Diretor/ Técnica do EPIS	- O Diretor cumprimenta-a e pergunta-lhe como está a correr a integração da técnica nova que irá acompanhar alunos da escola.		Relacional (externa)
7	1 min	Bar /sala do aluno	Diretor/ prof. Responsável pela gestão do Fundo de apoio ao Plano Anual de Atividades	- Pergunta-lhe se há material suficiente e se é preciso adquirir mais.		Administrativa (gestão de recursos materiais)
8	1 min	Bar /sala do	Diretor/ prof.	- Aproveita para a informar que seria bom adquirir um agrafador e um	O Diretor aproveita para	Administrativa

		aluno	Responsável pela gestão do Fundo de apoio ao Plano Anual de Atividades	furador para cada grupo-turma, pois os professores estão a necessitar.	resolver o problema que lhe foi reportado anteriormente	(gestão dos recursos materiais)
9	1 min	Bar /sala do aluno	Diretor/ alunos	- O Diretor chama alguns alunos à atenção por estarem a fazer muito barulho no bar.		Relacional (gestão de questões disciplinares)
10	3 min	Bar /sala do aluno	Diretor/ terapeuta da fala	- O Diretor cumprimenta-a e pergunta pelas alunos que a mesma acompanha no Centro de Apoio à Aprendizagem (CAA).		Relacional (interna)
11	4 min	Bar /sala do aluno	Diretor/ terapeuta da fala	- Fala-lhe que está a tentar arranjar mais horas de terapia da fala para se poderem acompanhar mais alunos com dificuldades.		Decisional (pedagógica)
12	1 min	Bar /sala do aluno	Diretor/ Tesoureira	- O Diretor informa-a que irá falar com ela por causa do orçamento para a ida à Turquia (projeto ERASMUS+)		Administrativa (gestão de recursos financeiros)
13	4 min	corredores	Diretor /alunos	- Passa pela sala de EV onde estão dois meninos no corredor. Pergunta-lhes por que razão ali estão, dizem que se portaram mal e que o professor os mandou pensar um pouco sobre o assunto e depois voltarem para a sala. O Diretor fala um pouco com eles e diz-lhes para pensarem bem e voltarem só quando acharem que já estão prontos para não voltar a interromper a aula. - Passa pelos laboratórios e cumprimenta professores e alunos.	A “ronda” é feita ao contrário para averiguar o ambiente da escola	Relacional (gestão de questões disciplinares)
14	4 min	PBX	Auxiliar de ação educativa/ Diretor	- O Diretor vai ver o que se passa com o alarme, pois foi ativado vários vezes durante o fim de semana.		Administrativa (gestão de recursos materiais)
15	1 min	Gabinete da Direção	Equipa da Direção/ Diretor	- Assessor pergunta se já sabe se a DGEstE aceitou o pedido para mais horas de AEC no 1º ciclo. - Diretor responde que ainda não receberam resposta, porque o pedido tinha sido feito havia pouco tempo.	Na Direção estão 3 elementos da sua equipa (1 elemento encontra-se em formação)	Relacional (interna)
16	2 min	Gabinete da Direção	Equipa da Direção/ Diretor	- Assessora informa-o que o representante de uma editora veio convidar a Direção para uma formação sobre disciplina.		Relacional (interna)
17	3 min	Gabinete da Direção	Diretor	- O Diretor senta-se na sua secretária e vai verificar os e-mails recebidos. - Assinatura digital de um termo de responsabilidade de acidente de trabalho.		Administrativa (gestão de recursos humanos)

18	3 min	Gabinete da Direção	equipa de Direção/Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Dois membros da Direção estão a tentar ver se já ficou colocado o colega de Educação Especial. Vêm que ficou um colega. - O Diretor acede ao programa para ver se conhece o professor que ficou colocado. - Verifica que não foi preenchida a vaga para substituir a professora de EMRC. 	Interrompeu a tarefa nº17	Administrativa (gestão de recursos humanos)
19	5 min	Gabinete da Direção	Equipa da Direção/Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Um elemento da equipa aproveita para falar que uma professora de Educação Especial (com mobilidade por doença) se manifestou por não estar a conseguir trabalhar no CAA. - Pergunta se pode colocar outro professor no seu lugar. - O Diretor não aprova essa situação, considera que o outro colega tem menos perfil. Pede para se aguardar mais um pouco para ver se a docente se adapta, pois ainda há pouco tempo que iniciou esta função. 		Decisional (gestão de recursos humanos)
20	3 min	Gabinete da Direção	Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - O Diretor volta à assinatura do termo digital e envia-o para a secretaria. 	Retoma e termina a tarefa nº17	Administrativa (gestão de recursos humanos)
21	1 min	Gabinete da Direção	Diretor/equipa da Direção	<ul style="list-style-type: none"> - Diretor lê, em voz alta, o e-mail recebido pela editora sobre a formação para a Direção e pergunta se alguém se disponibiliza para essa data. 		Relacional (externa)
22	1 min	Gabinete da Direção	Equipa da Direção/Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Um membro da equipa informa o Diretor que receberam um e-mail de uma pessoa que gostaria de pedir mobilidade para o AE. 		Relacional (interna)
23	1 min	Gabinete da Direção	Técnica administrativa/Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica administrativa entra para perguntar se o Diretor já assinou o termo de responsabilidade, pois precisa de tratar do assunto. Este informa-a que já o reenviou para o seu e-mail. 		Relacional (interna)
24	2 min	Gabinete da Direção	Auxiliar educativa/Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Uma auxiliar veio perguntar como é que se fazia para inverter a imagem de um projetor, pois no CAA, a imagem estava a ser projetada ao contrário. 		Administrativa (gestão de recursos materiais)
25	2 min	Corredor	Diretor/Alunos e professores	<ul style="list-style-type: none"> - O Diretor dirige-se ao CAA para ajudar. A caminho cumprimenta alunos e professores 		Relacional (interna)
26	2 min	CAA	Diretor/auxiliar educativa	<ul style="list-style-type: none"> - O Diretor repõe a imagem e ensina as auxiliares a fazê-lo. - Pedem um cabo para que a imagem possa ser projetada tanto no ecrã do computador como no projetor. O mesmo informa que mandará trazer um cabo. 		Relacional (prestação de apoio)
27	3 min	corredor	Diretor/aluno	<ul style="list-style-type: none"> - De volta ao seu gabinete, encontra um aluno do 1º ciclo, pergunta-lhe se estão melhores as dores de cabeça e se está tudo bem. O aluno respondeu afirmativamente. 		Relacional (interna)
28	2 min	Gabinete da	Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - O Diretor volta ao gabinete para ler e responder aos e-mails. 		Relacional (interna)

		Direção				e externa)
29	3 min	Gabinete da Direção	Equipa da Direção/ Diretor	- A equipa refere uma situação estranha de uma aluna do 1º ciclo, relatada por um e-mail dos pais. - O Diretor ouve, pergunta quem é a professora titular e pede para falarem com ela sobre o assunto primeiro para depois se responder aos pais.		Relacional (externa)
30	3 min	Gabinete da Direção	Auxiliar educativa/ Diretor	- Auxiliar informa que um aluno acabou de ser transportado para o hospital por apresentar sinais de alergia (inchaço, borbulhas) e que esta situação já aconteceu com outra aluna na semana anterior. A equipa fala da situação e chegam à conclusão que é um sítio no campo de jogos. Pedem à auxiliar para quando o aluno voltar, que esta fale com a EE para ver o que os médicos disseram e para reportar se houver nova situação.		Administrativa (gestão das instalações)
31	5 min	Gabinete da Direção	Diretor/ equipa da Direção	- Lê em voz alta um e-mail da Coordenação da plataforma interna de comunicação a informar que a migração dos ficheiros será completada até ao final da semana.	O Diretor fica agradado com a situação	Relacional (externa)
32	2 min	Gabinete da Direção	Diretor	- O Diretor lê o email da pessoa que está interessada na mobilidade para exercer funções no AE, no entanto, repara que faltam muitas informações para lhe dar uma resposta. Diz que vai responder pedindo essas informações. Começa a redigir o e-mail.		Administrativa (gestão de recursos humanos)
33	2 min	Gabinete da Direção	Equipa da Direção/ Diretor	- Membro da equipa reporta uma situação de erro com orçamentos e pagamentos de transportes de alunos do CAA. O Diretor diz-lhe como proceder.	Interrompe a atividade nº32	Administrativa (gestão de recursos financeiros)
34	1 min	Gabinete da Direção	Equipa da Direção/ Diretor	- Equipa relata que têm tido muitas reparações no bufete e refeitório. - O Diretor informa-os dos procedimentos a tomar para que possam ser substituídos os eletrodomésticos muito desgastados.		Administrativa (gestão de recursos materiais)
35	1 min	Gabinete da Direção	Diretor	- Abre a plataforma de comunicação interna para ver se a migração de alguns ficheiros já foi feita.		Administrativa (gestão de problemas técnicos)
36	5 min	Gabinete da Direção	Equipa da escola segura/equipa de Direção	-A equipa da Escola Segura entra e cumprimentam os presentes. - Conversam sobre o facto da escola estar mais calma em termos disciplinares. - A equipa da Escola Segura pede os contactos das unidades do AE para facilitar a comunicação. - O Diretor telefona ao membro da sua equipa que já tratou desse assunto que se encontra em formação. Não consegue falar com a mesma, então decide enviar-lhes as informações por e-mail, posteriormente.	Interrompe a tarefa nº35	Relacional (externa)
37	2 min	Gabinete da	Diretor	- O Diretor volta à plataforma de comunicação interna ver se os	Volta à tarefa nº35	Administrativa

		Direção		ficheiros já estão acessíveis, mas repara que ainda não o estão.		(gestão de problemas técnicos)
38	8 min	Gabinete da Direção	Diretor	- O Diretor precisa de saber uma estimativa dos custos para a mobilidade à Turquia (projeto ERASMUS+) e tenta aceder ao orçamento para a viagem.		Administrativa (gestão de recursos financeiros)
39	2 min	Gabinete da Direção	Técnica administrativa/ Diretor	- Uma técnica administrativa vem tirar dúvidas sobre o concurso para horas de limpeza.	Interrompe a tarefa nº38	Administrativa (gestão de recursos humanos)
40	3 min	Gabinete da Direção	Diretor	- O Diretor volta à procura do orçamento no âmbito do projeto ERASMUS+.	Retoma a tarefa nº38	Administrativa (gestão de recursos financeiros)
41	1 min	Gabinete da Direção	Equipa de Direção/ Diretor	- Um membro da equipa informa o Diretor que vai ligar a uma empresa por causa dos ratos nos balneários e ginásio.	Interrompe a tarefa nº38	Administrativa (gestão das instalações)
42	3 min	Gabinete da Direção	Equipa de Direção/ Diretor	- Um membro da equipa lê a lista de material ao Diretor, que os alunos devem adquirir caso não adiram ao fundo de apoio ao PAA. - Pergunta se pode fazer alterações por achar que alguns materiais pedidos são desnecessários. - O Diretor responde afirmativamente.		Administrativa (gestão de recursos materiais)
43	3 min	Gabinete da Direção	Diretor	- O Diretor volta aos documentos do projeto ERASMUS+.	Retoma a tarefa nº38	Administrativa (gestão de recursos financeiros)
44	5 min	Gabinete da Direção	Professora/ Diretor	- Chega uma professora que diz não conseguir lembrar-se da <i>password</i> para entrar no programa de registo dos sumários e faltas. - O Diretor entra no programa e resolve a situação.	Interrompe a tarefa nº38	Administrativa (gestão de problemas técnicos)
45	1 min	Gabinete da Direção	Equipa da Direção/ Diretor	- Recebe um telefonema da colega da Direção que se encontra em formação. Diz-lhe onde está a lista dos contactos para a Escola Segura. - O Diretor pede a uma colega que a envie por e-mail à Escola Segura.		Relacional (interna)
46	10 min	Gabinete da Direção	Diretor	- Não consegue encontrar os documentos necessários para preparar a mobilidade no âmbito do projeto ERASMUS+, pelo que consulta o horário da professora responsável para ver se lhe pode ligar.	Retoma a tarefa nº38	Administrativa (gestão de recursos financeiros)
47	4 min	Gabinete da Direção	Diretor/ professora	- O Diretor telefona-lhe e pede-lhe que venha ter com ele assim que puder, pois não consegue encontrar o orçamento previsto e os financiamentos para a ida à Turquia.		Relacional (interna)
48	1 min	Gabinete da Direção	Equipa da Direção/ Diretor	- Um membro da equipa pede ao Diretor onde se podem colocar as dúvidas sobre um programa adotado pelo AE. - O Diretor dá-lhe as informações necessárias.	Interrompe a tarefa nº38	Relacional (prestação de apoio)

49	3 min	Gabinete da Direção	Diretor	- O Diretor continua a preparar a viagem à Turquia – descarregamento de bilhetes de avião, conferência de horários, etc...	Retoma a tarefa nº 38	Administrativa (gestão de recursos financeiros)
50	3 min	Gabinete da Direção	Técnica administrativa/ Diretor	- Uma técnica administrativa vem informar que enviou outro termo de responsabilidade para o e-mail do Diretor. Inicia a atividade.	Interrompe a tarefa nº38	Administrativa (gestão de recursos humanos)
51	4 min	Gabinete da Direção	Fotógrafo/ equipa da Direção/Diretor	- Chega o fotógrafo que cumprimenta o Diretor, duas colegas da equipa recebem-no e tratam do assunto com o mesmo. O Diretor continua o seu trabalho.		Relacional (externa)
52	5 min	Gabinete da Direção	Professora / Diretor	-A professora responsável pelo projeto ERASMUS+ chega e falam dos financiamento e orçamentos. A professora irá contactar a DGAE para obter as respostas sobre os orçamentos. - A professora informa que têm de ser arrançadas formas de partilhar evidências sobre o que é feito no âmbito dos projetos europeus, uma vez que estas são pedidas pelas entidades superiores.O Diretor dá a sugestão do e-twinnig.	Retoma e conclui a tarefa nº38	Relacional (delegação de responsabilidades)
53	6 min	Gabinete da Direção	Professora / Diretor	- A professora aproveita para dizer que não está a conseguir ter acesso à plataforma de comunicação interna. - O Diretor entra na plataforma e tenta resolver. - Como o Diretor não consegue resolver o assunto, envia um e-mail ao apoio técnico para que a situação seja resolvida.		Administrativa (gestão de problemas técnicos)
54	1 min	Gabinete da Direção	Professora / Diretor	- A mesma professora informa que está a tratar de orçamentos de autocarros para o grupo de professores estrangeiros que vem na semana seguinte fazer “job shadowing” (projeto ERASMUS+) e pergunta-lhe quem vai acompanhar os grupos.		Relacional (interna)
55	7 min	Gabinete da Direção	Diretor/equipa da Direção	- O Diretor pede a duas colegas da equipa que façam o horário e tratem do acompanhamento e acolhimento do grupo de professores estrangeiros, uma vez que ele não se vai encontrar na escola nesses dias. Dá-lhes as indicações de tudo o que têm de organizar.		Relacional (delegação de responsabilidades)
56	3 min	Gabinete da Direção	Coordenadora do JI/ Diretor	- A Coordenadora da unidade do Jardim de Infância vem tirar dúvidas sobre a avaliação de desempenho docente.		Administrativa (avaliação de professores)
57	18 min	Gabinete da Direção	Equipa da Direção/Diretor	- Membro da equipa pergunta se faz novo pedido para a substituição da professora de EMRC, uma vez que ninguém ficou colocado. O Diretor dá-lhe instruções para que a colocação seja mais célere.		Administrativa (gestão de recursos humanos)
58	1 min (13h00)	Gabinete da Direção	Diretor/ equipa da Direção	- O Diretor solicita a um membro da sua equipa que termine a redação do e-mail para responder à pessoa que pretende mobilidade para o AE.	Delegação da tarefa nº32	Relacional (delegação de responsabilidade)

PAUSA PARA ALMOÇO						
59	(14h00) 2 min	Biblioteca	Diretor	- O Diretor faz uma paragem na biblioteca para cumprimentar os alunos que estão a ser recebidos pela professora bibliotecária.		Relacional (interna)
60	3 min	Sala de professores	Duas professoras (avaliada e avaliadora externa)/ Diretor	- Duas professoras tiram dúvidas sobre o processo de avaliação de desempenho com o Diretor.	Após o almoço, o Diretor dirige-se sempre, novamente, à sala de professores para averiguar o clima e ver se há problemas a resolver.	Administrativa (avaliação de professores)
61	2 min	Sala de professores	Diretor/ professora de Ed. Física	- O Diretor fala com uma professora de Educação Física por causa da candidatura à modalidade de corfébol. Diz que se for aceite, ela assumirá o clube e que lhe retirará horas que irão para outro professor com horário incompleto.		Administrativa (gestão de recursos humanos)
62	2 min	Sala de professores	Diretor/ professora de Ed. Física	- Diretor pergunta à professora se está a gostar de dar aulas de Educação Física ao 1º CEB.		Relacional (interna)
63	3 min	Sala de professores	Diretor/ professora de Ed. Física	- Pede-lhe para se assegurar que os professores titulares assistam às aulas para depois replicarem no próximo ano (em jeito de formação)		Decisional (capacitação de professores)
64	2 min	Sala de professores	Diretor/ professora de Ed. Física	- Falam do material que seria importante adquirir. Diretor pede-lhe para fazer o diagnóstico do que existe e do que é preciso comprar e que faça um orçamento e que lho envie. Pede-lhe para referir material de qualidade, para não ter de se comprar tão depressa outra vez. Informa que o auxiliar pode ajudar a fazer reparações e instalação de material.		Administrativa (gestão dos recursos financeiros)
65	3 min	Sala de professores	Diretor/ professora de Ed. Física	- Professora pergunta se os professores das AEC podem usar o material do AE. O Diretor diz que vai enviar um email, uma vez que vão ter pela 1ª vez uma empresa no âmbito das AEC, se podem trazer o seu próprio material, como forma de sedimentar a parceria comercial estabelecida.		Relacional (externa)
66	1 min	Sala de professores	Professora/ Diretor	- Uma professora pede se pode sair mais cedo porque se inscreveu numa ação de formação, mas para chegar atempadamente precisa de sair 15 min mais cedo. O Diretor autoriza e diz-lhe que quando for assim, não precisa de pedir autorização. Pergunta qual o tema da formação.		Relacional (interna)
67	9 min	Corredor/ gabinete da Direção	Duas professoras/ Diretor	- O Diretor procede à digitalização da documentação sobre avaliação de desempenho e envia-a para o Centro de Formação.		Administrativa (avaliação de professores)
68	5 min	Gabinete da Direção	Diretor	- Verifica e-mails: reencaminha e-mails para respetivos Coordenadores, responsáveis e interessados.		Relacional (interna)
69	1 min	Gabinete da	Diretor	- Verifica se a plataforma de comunicação já está a funcionar porque	Pretende publicar o	Administrativa

		Direção		quer publicar um documento para a comunidade. Verifica que já está operacional.	documento na plataforma de comunicação interna para ser posto em discussão pública.	(gestão de problemas técnicos)
70	5 min	Gabinete da Direção	Diretor	- Abre a proposta de Projeto Educativo do AE realizada por um grupo de trabalho e começa a fazer a sua revisão.		Decisional (Planeamento estratégico)
71	1 min	Gabinete da Direção	Técnica administrativa/ Diretor	- Técnica administrativa vem pedir esclarecimentos para responder a um EE cujo educando teve um acidente escolar.	Interrompe a tarefa nº70	Relacional (externa)
72	16 min	Gabinete da Direção	Diretor/ equipa da Direção	Começa a rever a missão e a visão com os colegas da sua equipa. Reformulam-nos de acordo com os princípios orientadores que regeram o AE desde o início.	Retoma a tarefa nº70	Decisional (Planeamento estratégico)
73	2 min	Gabinete da Direção	Auxiliar educativa/ Diretor	- Uma auxiliar vem perguntar como proceder, pois o EE quer falar com alguém da Direção por causa do acidente escolar do seu educando. - Diretor responde que as orientações são aquelas dadas pela secretaria, agora deverá fazer um requerimento a pedir uma reunião com alguém da Direção.	Interrompe a tarefa nº70	Relacional (externa)
74	18 min	Gabinete da Direção	Diretor/ equipa da Direção	- Relê o seu Plano de Ação para articular com o novo Projeto Educativo. - A equipa altera a missão e a visão, decidem manter os anteriores por serem aqueles que ainda se aplicam no AE.	Retoma a tarefa nº70	Decisional (Planeamento estratégico)
75	1 min	Gabinete da Direção	Auxiliar educativa/ Diretor	- Volta uma auxiliar a falar sobre o EE que não aceita os procedimentos dados na secretaria por causa do acidente do seu EE. - O Diretor reforça que os procedimentos são esses em todas as situações e que para falar com a Direção deverá fazer um requerimento na secretaria.	Interrompe a tarefa nº70	Relacional (externa)
76	6 min	Gabinete da Direção	Coordenadora do Departamento do 1º ciclo/ Diretor	- Coordenadora do Departamento de 1º ciclo mostra as alterações aprovadas ao Plano de Aprendizagem pelo Departamento e pergunta se os podem pôr em prática antes de serem apresentados em Conselho Pedagógico (CP), uma vez que este ainda vai demorar. - O Diretor pergunta se responde aos critérios aprovados em CP e a Coordenadora responde afirmativamente. - O Diretor concorda com a sua posta em prática antes da reunião, pois com a prática podem verificar se é preciso mais alguma alteração antes de este ser aprovado.		Decisional (de carácter pedagógico)
77	12 min	Gabinete da Direção	Diretor/ Coordenadoras do Projeto Orquestra Geração	- Reunião para conciliar horários dos alunos com as atividades da Orquestra Geração. Os alunos têm aulas sobrepostas com as da Orquestra Geração, porque os professores são externos e lecionam em várias unidades escolares e o Diretor diz que isso deve ser exceção. - Revêm todos os horários para evitar o máximo de sobreposições.		Decisional (de carácter pedagógico)

78	1 min	Gabinete da Direção	Professora/ Diretor	- Professora vem falar que tem problemas em entrar no programa de registo dos sumários e faltas dos alunos. O Diretor informa-a que tentará resolver o assunto mais tarde.	A reunião é interrompida	Administrativa (gestão de problemas técnicos)
79	65 min	Gabinete da Direção	Diretor/ Coordenadoras do Projeto Orquestra Geração	- Continuação da reunião da Orquestra Geração.		Decisional (de caráter pedagógico)
80	3 min	Gabinete da Direção	Diretor/ Coordenadoras do Projeto Orquestra Geração	- Agendamento da reunião inicial com os EE para apresentação das decisões tomadas. O Diretor quer estar presente.		Relacional (externa)
81	5 min	Gabinete da Direção	Diretor/ Coordenadoras do Projeto Orquestra Geração	- Propõe que no próximo ano, para evitar estes constrangimentos, haja uma reunião inicial com a presença da representante do Conservatório.		Relacional (externa)
82	10 min	Gabinete da Direção	Professora/ Diretor	- A professora responsável pelos projetos ERASMUS+ não está a conseguir transporte. O Diretor telefona a um professor que lhe dá os contactos.		Relacional (interna)
83	10 min	Sala de professores	Professoras/ Diretor	- Apoia vários professores que não conseguem aceder ao programa de registo dos sumários e faltas.	Diretor volta sempre à sala de professores para ver se há problemas no final do dia. Diz que há sempre um membro da Direção a esta hora, pois há sempre assuntos por resolver.	Administrativa (gestão de problemas técnicos)
84	3 min	Sala de professores	Diretor/ professora tutora	- Fala com a tutora do aluno que encontrou de manhã no corredor, em vez de estar nas aulas. - falam do seu meio familiar e de estratégias para que o aluno seja mais disciplinado.		Relacional (de caráter pedagógico)
85	4 min	Sala de professores	Professora/ Diretor	- Professora responsável do programa de registo de faltas e sumários vem falar do programa e dos problemas que está a resolver e das configurações que está a fazer. - Diretor informa-a do contacto de apoio em caso de dúvidas.		Administrativa (gestão de problemas técnicos)
86	2 min	Sala de professores	Professora/ Diretor	- Professora pede ajuda por ter vírus na <i>pen drive</i> . - O Diretor chama uma professora especialista para a ajudar.		Relacional (prestação de apoio)
87	3 min	Sala de professores	Diretor/ Diretor de	- O Diretor fala com um Diretor de Turma para o informar que já respondeu ao EE queixoso da sua turma.		Relacional (externa)

			Turma			
88	6 min	Sala de professores	Vereadora/ Diretor	- O Diretor recebe uma chamada telefónica da vereadora por causa de um problema na gestão dos horários da CAF no Jardim de infância, por falta de recursos humanos.		Relacional (externa)
89	1 min	Sala de professores	Diretor/ professora	- O Diretor fala com a professora responsável por causa de faturas de despesas do projeto ERASMUS+ e de como proceder.		Administrativa (gestão de recursos financeiros)
90	9 min	Sala de professores	Diretor/ equipa da Direção	- Fala com o responsável da Direção pela gestão do JI, sobre a situação dos horários para que este a resolva no dia seguinte. Falam da estratégia para resolução do problema. Pede para pedir à Coordenadora para que estes assuntos sejam sempre reportados à Direção primeiro, para tomarem decisões conjuntas.		Decisional (gestão de recursos humanos)
91	3 min	Sala de professores	Diretor/ professor	- Fala com o colega que foi a Cambridge no âmbito do projeto ERASMUS+ e pergunta-lhe como correu o encontro.		Relacional (interna)
92	4 min	Sala de professores	Diretor/ professor	- O Diretor pede-lhe para que os participantes na viagem façam uma apresentação à comunidade para disseminação de práticas.		Decisional (capacitação de professores)
93	1 min (17h44)	Gabinete da Direção	Diretor/ equipa da Direção	- O Diretor despede-se e sai da escola.		Relacional (interna)

ANEXO 9

ANÁLISE DE CONTEÚDO – CATEGORIZAÇÃO DOS DADOS

<p>Fontes utilizadas – Transcrição da entrevista ao Diretor (DT); Transcrição da entrevista às lideranças intermédias (CD1, CD2, CD3, CD4, CD5, CD6, CD7); Projeto Educativo (PE); Propostas de Projeto de Inovação Pedagógica do AE (2016)(PIIP-AE1); Propostas de Projeto de Inovação Pedagógica do AE (2017) (PIIP-AE1); Notas de Campo (NC)</p> <p>Método utilizado – Para categorização dos dados utilizou-se um método misto em que algumas categorias foram definidas <i>a priori</i>, pois decorreram dos eixos de análise previamente definidos e outras categorias e subcategorias foram definidas <i>a posteriori</i>, pois decorreram das inferências feitas ao longo da análise.</p>	
<p>DIMENSÃO 1 – PROCESSOS DE ADESÃO À MUDANÇA</p>	
<p>Categorias/ Subcategorias (unidades de contexto)</p>	<p>Indicadores (Unidades de registo)</p>
<p>1.1. AS CONDIÇÕES FAVORÁVEIS À INOVAÇÃO</p>	
<p>1.1.1. A dependência de um caminho em inovação e mudança</p>	<p>“(…) é um AE recente, jovem, que foi construído à medida do que as pessoas... do desejo das pessoas, porque houve essa oportunidade, foi o último AE a ser construído no âmbito da Direção-Regional de Educação de Lisboa (DREL) (...) e logo desde o início, que o quadro docente, muito jovem, teve a oportunidade de construir uma escola à sua medida. Portanto, aquilo que a escola é hoje... com certeza que aqui foi importante a minha visão ou a visão que nós desejávamos para a escola, mas foi tão ou mais importante aquilo que as pessoas queriam que a escola fosse e tiveram a oportunidade para a construir dessa forma.” (DT)</p> <p>“E até já tinha trazido uns projetos da anterior escola, e continuámos a fazer. Esse foi sempre um objetivo nosso.” (DT)</p> <p>“(…) Sempre houve grande oferta e variedade de projetos extracurriculares. Começámos, por exemplo, com a Orquestra desde o primeiro ano em que o AE arrancou. Tínhamos projetos ligados à música, ao teatro, às artes, desde que o AE arrancou (...)” (DT)</p> <p>“(…) poucos projetos estavam direcionados para a parte curricular. Sempre houve grande oferta e variedade de projetos extracurriculares. (...). Tínhamos projetos ligados à música, ao teatro, às artes, desde que o AE arrancou, mas extracurriculares. Não tinham grande impacto na parte curricular.” (DT).</p> <p>“(…) quando começámos nos EduLabs, havia também aqui o fator “tutela” que tínhamos de convencer, depois a partir do momento em que os resultados começaram a aparecer e nós mostrámos os resultados com esta metodologia, mesmo quando avaliados da forma tradicional, testes, exames e outros, eram melhores, da parte da tutela ficámos descansados e integrámos o PPIP.” (DT)</p> <p>“Quais foram as grandes diferenças em termos do avanço para o PPIP? Não foi assim por ‘obra e graça do Espírito Santo’, foi quando nós começámos a pensar nas coisas de forma mais curricular. Fizemos primeiro a experiência nos EduLabs, correu bastante bem. E foi por causa dos EduLabs e foi por causa da nossa vontade manifesta em conseguir alargar os EduLabs e mudar as práticas de sala de aula, que a DGE nos convidou para integrar o PPIP.” (DT)</p> <p>“Ou seja, há um percurso aqui de inovação e de tentativa de transformação e de integração de ferramentas e de práticas na sala de aula para permitir essa inovação.” (DT).</p> <p>“(…) queríamos que a escola trabalhasse especificamente nas competências, que era aquilo que nós sabíamos que era importante para os</p>

nossos alunos. Anteriormente, no nosso Projeto Educativo, chamámos-lhe competências do Século XXI, e depois, entretanto, no “Perfil do Aluno” vieram como as competências do perfil do aluno.” (DT)

“Eu acho que todos os projetos em que a escola já se envolveu, a própria Orquestra foi integrada na escola com uma premissa que me acompanha desde os 9 anos que estou cá, que sempre...ouvi...dizer: “**Nós, nesta escola, queremos alunos felizes**”, independentemente de tudo. Apesar de não ser perfeito, nem nunca vir a ser perfeito (riso), o interesse primordial que, no meu ponto de vista, existe na...parte da Direção do AE e do corpo docente, é mesmo ir ao encontro das necessidades e da motivação dos alunos para frequentarem uma escola onde eles tenham, de facto, gosto em andar. E, acho que essa é uma das razões principais: combate ao abandono escolar, combate ao insucesso, arranjar percursos alternativos para os alunos que não conseguem pela via tradicional, então todos estes fatores, ao longo destes anos, trouxeram-nos até aqui.” (CD2)

“Nomeadamente, o facto de já...termos entrado noutros projetos anteriores também inovadores, como o EduLabs, por exemplo, que já existia aqui antes do PPIP. Isso também acho que contribuiu.” (CD5)

“(...) sentimos que era o início de alguma coisa diferente e que vinha ao encontro daquilo que nós gostaríamos de fazer. (CD1).

“Não houve impacto, lá está, porque já se fazia muita coisa que, à luz do clássico, não era normal.” (CD 4)

“Acho que tudo aquilo que se passou antes, até darmos entrada, realmente, no projeto, foi tudo uma coisa extremamente gradual. Por exemplo, em termos da Orquestra Geração, já havia um trabalho que era inovador, em termos de articulação entre a Coordenação, o conservatório de música e os professores titulares dos alunos que pertencem à Orquestra, que são alunos de 1º ciclo ao 3º.” (CD2)

“Já havia algumas coisas que eram feitas, mas que não estavam oficializadas.” (CD2)

“No fundo, eu acho que veio (...) legitimar as coisas que já fazíamos. Eu estou-me a lembrar, por exemplo da gestão do currículo, nós na Matemática já geríamos o currículo por ciclo. Algumas dessas coisas já eram feitas.” (CD1)

“Já nos tínhamos juntado, já tínhamos tido necessidade de articular com a Físico-Química, só que eram coisas pontuais e agora passou a ser assim uma escala muito maior. Mas quando foi implementado, não foi praticamente de um dia para o outro, foi uma coisa gradual, foi uma coisa natural que foi surgindo (...)” (CD1)

“A articulação deste AE com a Câmara sempre foi pacífica, pois esta escola aceita todos os desafios propostos pela Câmara e a Câmara aceita os seus desafios. Estamos muito orgulhosos com este AE com o trabalho da Orquestra. Lançámos-lhe o desafio há dez anos porque achámos que só esta Direção pegaria neste ‘bebé.’” (NC nº10)

Este grupo [alunos do EduLabs] foi o único do AE que teve resultados nos exames acima da média nacional. Foi a única até agora. No 6º ano, tinham sido uma turma regular” (NC nº12)

“Promover e desenvolver as competências do século XXI” (PE)

“Criar uma escola que responda às necessidades de todos os nossos alunos, potencie as suas máximas capacidades e permita que cresçam e aprendam como indivíduos felizes.” (PE, p.2)

“melhorou os resultados das turmas que o adotaram em cerca de 50% (melhoria dos resultados médios de todos os alunos da turma)” (PPIP-AE1 e PPIP-AE2)

<p>1.1.2. A cultura de escola</p>	<p><i>“(...) a questão aqui é: sempre existiu tanto por parte da Direção, como por parte dos docentes, dos EE, vontade para nós fazermos esse desenvolvimento. (...) precisamos que os parceiros nos acompanhem e nos ajudem depois na implementação dessas vontades e desses planos estratégicos. Portanto, sempre tivemos, não só por parte dos docentes e dos funcionários, da autarquia e dos EE, além dos tais parceiros externos que já estavam envolvidos, toda a gente a puxar no mesmo sentido.” (DT)</i></p> <p><i>(...) é necessário ter uma equipa e ter pessoas que consigam fazer isso, não se faz isso sozinho nem com duas ou três pessoas, é necessário alocar um conjunto de recursos, que neste caso já estavam na escola, uns mais novos ou menos novos, mas que tinham exatamente esta visão e tinham os conhecimentos, a atitude, e as capacidades necessárias, ou seja, eram suficientemente competentes para o fazer. Se nós não tivéssemos pessoas com estas competências, não tínhamos conseguido fazer. Portanto, esse será outro fator essencial, fundamental. Tem que haver uma equipa com as competências necessárias para essa mudança. (DT)</i></p> <p><i>“Temos uma intervenção substancial, uma vontade de intervir substancial por parte dos Encarregados de Educação (EE) (...) Que é normalmente um avanço em relação a outras realidades, em Y, por exemplo, que é aqui tão perto, não tinha essa intervenção por parte dos EE. Eu costumo dizer que, boas ou más, tenho aqui as mesmas interações com os EE numa semana, que em Y tinha num ano. Portanto, há muito mais interesse aqui e intervenção por parte dos EE (...).” (DT)</i></p> <p><i>“Nem sempre conseguem intervir da melhor maneira, mas são interessados. (...) e essa realidade também nos permite levar, se a conseguirmos orientar para o lado bom, e se não a acharmos que isso é mau e tentarmos fechar a escola a essas intervenções que algumas vezes são desajustadas por parte dos EE, mas se capitalizarmos aquelas que são positivas, elas são todas no sentido do melhor para os seus filhos. Às vezes são completamente desajustadas e desorganizadas, etc... Mas, a vontade é sempre a mesma: é ter o melhor para os seus filhos e se nós conseguirmos capitalizar isso, conseguimos levar as coisas bastante longe. Também é uma característica específica aqui da escola e do AE.” (DT)</i></p> <p><i>“(...) a questão aqui é: sempre existiu tanto por parte da Direção, como por parte dos docentes, dos EE, vontade para nós fazermos esse desenvolvimento. É claro que não são os EE que vão dizer: “Isto o que era engraçado era que a Orquestra passasse a ser curricular”. Com certeza que não, porque para eles é importante que os seus educandos tenham acesso a essas experiências e tenham esses projetos, mas se calhar não são eles que vão tomar a iniciativa de pensar estrategicamente sobre o que vai acontecer nesta área ou na outra, mas pensando nós estrategicamente (...).” (DT)</i></p> <p><i>“Em termos de enquadramento, é um enquadramento muito específico porque como eu costumo dizer aqui, há um público muito heterogéneo. Nós temos alunos (...) transferidos de colégios particulares e de classes sociais elevadas, até alunos das classes sociais mais baixas. E, portanto, convivemos muito com essa diferença e essa heterogeneidade, que não é, na minha opinião, má. É uma variância boa, que permite fazer as coisas de outra maneira.” (DT)</i></p> <p><i>“é esse o público com que nós trabalhamos e, portanto, temos que direcionar as coisas para esse público.” (DT).</i></p> <p><i>“A escola...acho que é das escolas mais dinâmicas por onde eu já passei e havia vontade sempre em fazer coisas...inovadoras que pudessem trazer, principalmente ao nível do sucesso dos alunos, para melhorar e, portanto, eu acho que foi isso que acabou por chegar à DGE e foi a partir daí... que fizeram essa proposta.” (CD1)</i></p> <p><i>“Não se costuma ver esta partilha e... há sempre pessoas a terem ideias para fazer coisas diferentes. Isso é uma coisa que me agrada muito nesta escola. Há criatividade, há vontade de inovar, de fazer diferente e, de facto, há uma Direção que apoia esses projetos. Pronto, há essa vontade.” (CD5)</i></p> <p><i>“Eu acho que ... esta escola tem...um conjunto grande, apesar de haver ainda algumas pessoas que não estão tão... à vontade em querer</i></p>
--	--

	<p><i>inovar, mas eu acho que há um conjunto grande de professores motivados que também é importantíssimo para que as coisas aconteçam. Caso contrário...será muito mais difícil e isso, nós temos aqui... no nosso AE.” (CD5)</i></p> <p><i>“Eu acho que teve.... eu sei que teve a ver com o facto de ao nível das lideranças intermédias já haver vontade de avançar para alguma coisa de inovador ou, não só por ser inovador, mas porque sentíamos que era necessário mudar.” (CD1)</i></p> <p><i>“Eu penso que os pais também foram... muitos deles os filhos andam em clubes ou na Orquestra Geração ou nos grupos de Desporto Escolar e que se apercebem que há uma oferta muito rica na escola. (...) e valorizam muito essas atividades, eu falo mais pela parte do Desporto Escolar, e que confiam na escola, no que a escola vai oferecendo, portanto, e o facto de perceberem, ao princípio têm sempre uma certa resistência à mudança, mas eu acho que muitos deles têm confiança. Não sei se é a maioria ou não, mas muitos deles têm confiança que o que a escola oferece pode ser um caminho interessante, porque estão habituados a isso e valorizam as atividades em que os miúdos participam e dão esse feedback.” (CD 7)</i></p> <p><i>“No 1º ciclo acho que não noto assim muita diferença...que os pais façam comentários em relação às inovações, eles até gostam e não criticam muito (...).” (CD5)</i></p>
<p>1.1.3. O sólido diagnóstico</p>	<p><i>“E isto coincidiu com a fase de implementação do PNPSE, portanto, o programa nacional tinha umas regras específicas, eu com uma Coordenadora de 1º ciclo e uma Coordenadora de DT na altura, tivemos formação e tivemos de construir um plano, e esse plano serviu de base depois à implementação do PPIP. Ou seja, o PPIP foi o Plano de Ação Estratégica levado aos 100% de autonomia e que permitiu coisas que, noutras escolas, não poderiam ser viáveis.” (DT)</i></p> <p><i>“As primeiras decisões foram: nós tínhamos o diagnóstico e sabíamos onde é que queríamos intervir. Porquê? Porque nós fazemos uma avaliação anual, nós fazemos uma avaliação anual, que não é um sistema usual nas outras escolas, mas que é o sistema que nós temos aqui. Fazemos a autoavaliação anual das diversas áreas, portanto todos esses projetos e todas essas áreas tinham uma avaliação. E nós sabíamos onde é que precisávamos de intervir.” (DT)</i></p> <p><i>“Para além de que no diagnóstico feito, nós sabíamos que existia uma fagulha de afastamento muito grande entre as expetativas dos miúdos e aquilo que acontecia na sala de aula. Eles não eram felizes na sala de aula.” (DT)</i></p> <p><i>“Que o sucesso tinha de melhorar e que os próprios professores, depois viam isso refletido nas questões de indisciplina, que é: “ Eu quero dar a matéria, mas do meu público, ninguém a quer aprender”. (DT)</i></p> <p><i>“Porque o que nós sabemos é que no final do 9º ano, grande parte dos miúdos não consegue realizar o exame...Matemática insatisfatoriamente, e aqui são quase dois terços onde isso acontece, e mesmo o de Português, só cerca de metade é que consegue realizá-lo satisfatoriamente. Então o que é que está aqui a falhar? O único momento de avaliação global, e nacional e externo, por muito que nós queiramos utilizar esta metodologia (metodologia tradicional), não conseguimos ter os resultados.” (DT)</i></p> <p><i>“Sabíamos, por exemplo, que os apoios tinham resultado, mas se calhar não tinham o impacto que nós tínhamos pensado no início e que nós queríamos e, portanto, se calhar podemos alocar aqueles recursos noutra sítio. Sabíamos que as respostas, por exemplo, direcionadas para os vocacionais, que nós já tínhamos tido, não eram respostas adequadas para as saídas que nós queríamos para aqueles miúdos (...). E sabíamos que havia outras experiências boas que queríamos transpor para a generalização, por exemplo, se nós temos Planos Educativos Individuais para crianças com Necessidades Educativas Especiais (NEE), porque é que não temos para os outros?” (DT)</i></p> <p><i>“o conhecimento de que a mudança era necessária, o tal diagnóstico e o sabermos que não podíamos continuar a fazer as coisas da mesma</i></p>

	<p><i>maneira à espera que os resultados fossem diferentes.” (DT).</i></p> <p><i>“Portanto, estes fatores foram os fatores essenciais que levaram a essa mudança. Tem que ser uma mudança profunda, feita na sala de aula (...).” (DT)</i></p> <p><i>“Tinha a ver também com o insucesso escolar, mas não só, e, portanto, essa foi assim, a meu ver a grande razão...” (CD1).</i></p> <p><i>“Quanto aos alunos ... têm um bocadinho de falta de bases... foi algo que me surpreendeu muito quando cá cheguei (...). Mas, são miúdos com os quais se consegue trabalhar. (...) temos muitos alunos que vão connosco nestes projetos e também querem participar, também querem fazer. Temos muitos miúdos que podem não ser muito bons... ao nível dos conteúdos, estou-me a lembrar de alguns alunos que tive este ano, mas que quando lhes propomos uma tarefa... um projeto, aderem com imensa facilidade, com gosto e surpreendem-nos imenso pela positiva.” (CD6)</i></p> <p><i>“Da ordem de trabalhos do CP constavam pontos relacionados com os critérios gerais de elaboração de horários e a apresentação das conclusões das equipas de trabalho. Todos os anos, no final do ano letivo, são constituídas equipas que avaliam e fazem propostas de melhoria das várias atividades da escola. Este ano, a maioria dos trabalhos das equipas constituídas incidiu na realização do balanço das medidas PPIP, de modo a serem aperfeiçoadas no ano seguinte. As propostas feitas são aprovadas em sessão plenária de CP.” (NC n°3)</i></p>
<p>1.1.4. As parcerias externas</p>	<p><i>“Eu costumo dizer que nós trouxemos uma série de parceiros já, parceiros externos, porque as parcerias são muito importantes quando nós queremos alterar as coisas. E quando viemos instalar o AE trouxemos uma série de parceiros (...).” (DT)</i></p> <p><i>“(...) uma série de parceiros que nos fizeram criar programas específicos, desde o suporte básico de vida, a programas de apoio às necessidades educativas especiais, tudo e mais alguma coisa, que fez com que em 2012, a XX que era do grupo Y, nos tivesse convidado para fazer a transposição da plataforma de comunicação que eles utilizavam na universidade de Z, que foi o XXX, para as escolas todas. (...) e passou a ser a nossa plataforma (...). (DT)</i></p> <p><i>“Porque integrámos o XXX e trabalhámos no desenvolvimento do XXX e passou a ser a nossa plataforma, depois integrámos os EduLabs. Porque os EduLabs queriam trabalhar com uma plataforma já desenvolvida e nós éramos o AE que tinha a plataforma e a sua utilização, em termos de sala de aula e tudo mais, desenvolvida, então, integrámos os EduLabs porque tínhamos o XXX e os EduLabs continuaram a evoluir e integrámos o PPIP porque tínhamos os EduLabs.” (DT)</i></p>
<p>1.1.5. A validação externa num quadro de maior autonomia</p>	<p><i>“(...) houve aqui um grande apoio externo (DT).”</i></p> <p><i>“Se nós não tivéssemos autonomia para isso, a autonomia sempre muito apregoada, mas muito pouco disponibilizada, se não fosse uma verdadeira autonomia, nunca conseguiríamos fazer isto (...).” (DT)</i></p> <p><i>“(...) porque algumas destas mudanças, na altura em que foram feitas, foram contra aquilo que dizia a legislação: logo uma das primeiras, os PCI, a mudança de currículos, foi contra os normativos. Os normativos diziam que quando um aluno repete um ano, deve ter o mesmo currículo no ano a seguir. E nós dissemos que não iria ter o mesmo currículo, iria ter uma carga letiva diferente, não tem as áreas que já fez, tem mais reforço nas outras, logo a partir daí, isto foi fundamental: termos autorização para termos essa autonomia.” (DT)</i></p> <p><i>“Anteriormente, quando começámos nos EduLabs, havia também aqui o fator “tutela” que tínhamos de convencer, depois a partir do momento em que os resultados começaram a aparecer e nós mostrámos os resultados com esta metodologia, mesmo quando avaliados da</i></p>

	<i>forma tradicional, testes, exames e outros, eram melhores, da parte da tutela ficámos descansados e integrámos o PPIP. “ (DT)</i>
1.2. OS DESAFIOS ENFRENTADOS E AS ESTRATÉGIAS DE SUPERAÇÃO	
1.2.1. Preparar a organização para a mudança	<p><i>“a comunicação principal aqui foi através do CG e informação para os EE” (DT)</i></p> <p><i>“(…) porque em termos internos essa comunicação existia, toda a gente tinha muito conhecimento, mas depois para os EE e para a comunidade exterior (...) ninguém sabia muito bem o que é que estava a acontecer. E essa parte da comunicação é muito importante também: mais pessoas a saberem o que é que se está a passar, porque é que se está a passar e porque é que tem de ser assim.” (DT)</i></p> <p><i>“Se bem me lembro, eu acho que foi feita uma reunião geral com professores, parte da Direção, em que foi apresentada essa possibilidade. Não foi imposta, foi proposta aos presentes, e houve, posteriormente, adesão, por parte dos docentes, inclusivamente, a Direção quis saber quais eram os docentes que gostariam de integrar logo o projeto no início, para que também não fosse imposto a ninguém. Isso, eu recordo-me bem.” (CD3)</i></p>
1.2.2. Contaminar num trabalho por etapas	<p><i>“Esse foi o ponto de partida, no ano zero, foram essas três medidas. Demos continuidade aos EduLabs, e foi a partir daí que nós começámos a testar como é que as coisas funcionavam. O ponto de partida foi esse. Ainda muito antes de nós termos as turmas organizadas assim, muito antes quer dizer, um ano antes de nós termos as turmas organizadas assim e de insistirmos nas grandes diferenciações das práticas pedagógicas.” (DT)</i></p> <p><i>“Saber quem são as pessoas motivadas e aproveitar essas pessoas, eu acho que foi uma das coisas que ele (o Diretor) soube muito bem aproveitar e isso fez bem! Começamos a ver, sozinho, obviamente que o Diretor não consegue e, portanto, tem que olhar para quem são as pessoas motivadas: “Vai ser esse o meu motor de arranque”. A partir daí vamos contagiando pelo trabalho. (CD1)</i></p> <p><i>“Eu acho que houve essa possibilidade, de cada um ir adaptando, até porque nunca é imposta a participação de todos os professores em cada um dos projetos. Portanto, eu acho que à medida que as pessoas se foram integrando, foram tendo conhecimento e foi mais fácil depois aderirem. Elas próprias...poderá haver ainda um ou outro caso, poderá ainda não estar resolvido, mas de uma forma geral...” (CD3)</i></p> <p><i>“Sim, e eu acho que é importante essa divulgação. Se nós não tivermos conhecimento do que os outros estão a fazer, sentimo-nos muito isolados e eu acho que poderá haver algumas áreas em que isso acontece mais e isso faz com que nós não consigamos desabrochar e sermos mais criativos, sem termos conhecimento do que os outros fazem.” (CD2)</i></p> <p><i>“E, às vezes, na própria escola, pode não acontecer tanto essa divulgação e isso, acho que ainda temos que melhorar” (CD2)</i></p> <p><i>“Acho que deveria ser feito mais entre ciclos, porque acaba por funcionar melhor em alguns ciclos e talvez essa partilha acabasse por permitir a participação de mais docentes (CD3)”.</i></p> <p><i>“E também porque as coisas foram feitas progressivamente, as pessoas foram experimentando agora uma estratégia e depois outra, nomeadamente, com o INCLUD-ED, nós começámos pelos grupos interativos, depois as tertúlias, fomos fazendo assim alguns progressos, para que também não seja tudo ao mesmo tempo e que as pessoas mais resistentes se fossem habituando também a estas novas metodologias. Eu acho que isso também tem sido positivo, o facto de poderem ir experimentando progressivamente as coisas.” (CD5)</i></p>

<p>1.2.3. Capacitar e criar estruturas</p>	<p><i>“muita divulgação e com a promoção de ações de formação nesse sentido...externas, estrangeiras, a nível da Schoolnet Academy, MOOCs” (CD4).</i></p> <p><i>“E aquela ida à escola X e a outras escolas ver e perceber nas outras realidades o que é que estavam a fazer, fez com que trouxéssemos algumas coisas de lá (...)” (CD1).</i></p> <p><i>“(...) eu fiz parte da Coordenação PPIP no primeiro ano, e era um grupo que procurava monitorizar o trabalho que estava a ser feito naquelas turmas-piloto e a Direção reunia connosco também para dar orientações, também para perceber qual era o sentir de cada um, mas ao nível da metodologia, fomos nós que optámos pela metodologia por projeto é a base deste trabalho, no entanto, também fomos percebendo que podemos usar outro tipo de metodologias (...) (CD1)</i></p> <p><i>“Sim, esse ano...era o local privilegiado para falarmos dessas coisas. E pelas experiências porque todos tinham turmas PPIP. Eu era a única que não tinha, tinha a turma Edulabs, mas os outros tinham todos turmas PPIP no 1º ano, portanto, todos os documentos de avaliação foram vistos por todos, todas as alterações que fomos propondo, eram discutidas ali.” (CD1)</i></p> <p><i>“O Diretor anunciou que decorrentes das propostas feitas pelos Coordenadores PPIP do ano anterior, iriam passar a existir alterações no que se refere ao exercício do cargo de Diretor de Turma com o surgimento de um novo cargo: o de professor tutor.” (NC nº4)</i></p>
<p>1.2.4. As ‘resistências’</p>	<p>1.2.4.1. Sair da zona de conforto</p> <p><i>“Eu acho que ainda há muitos colegas resistentes à inovação, porque se sai um bocadinho da nossa zona de conforto e daquilo que nós fizemos muitos anos e, não só, é que dá muito trabalho ser diferente e fazer diferente e há pessoas que também não estão dispostas a ter esse trabalho. A procurar...pronto, porque isto, desde que entrámos no PPIP, isto leva a um fazer diferente todos os dias e procurar as melhores estratégias, a melhor forma das coisas funcionarem sempre diferentes e há pessoas que não estão ainda preparadas para isso.” (CD5)</i></p> <p>1.2.4.2. Os exames nacionais e o receio de facilitismo</p> <p><i>“(...) mas depois vêm outros receios associados ao tradicional, por exemplo: “Mas será que eles vão conseguir fazer o exame?” “ Ai, mas isto aqui diz só trabalho de projeto, será que eles aprendem as matérias?”, “ Para mim o mais importante é os conteúdos”. E é aquela questão, não só daqui das tradições enraizadas e (...) que são os medos tradicionais (...). (DT)</i></p> <p><i>“esta oferta não é a melhor oferta para os meus filhos” (DT).</i></p> <p><i>“Eles vão conseguir fazer exame?” (...) na altura a questão era: “ Porque o ensino tradicional permite prepará-los para o exame” (DT).</i></p> <p><i>“efetivamente, os EE e os alunos estão formatados para um estilo de ensino, que é o tradicional, e... quando se sai desta bolha, não é, quando se sai desta zona de conforto, as coisas (...) nem sempre são bem-recebidas (CD2)</i></p> <p><i>“Eu acho que ainda se confunde muito aquilo que estamos a fazer com uma política educacional de facilitismo. E há muitas pessoas que olham para tudo isto e pensam: “Ah, sim, na escola A, passa toda a gente e é tudo fácil!” E não é disso que se trata. Eu acho que tem de se continuar a sensibilizar principalmente os pais e os próprios alunos para se desformatarem daquilo que estão habituados e perceberem o que têm a ganhar, de facto, com isto.” (CD2)</i></p> <p><i>“(...) eu creio que ainda temos muitos professores com a ideia de que o ensino tradicional, sim, é que faz sentido. (...) mas, efetivamente, ainda há muito esta cultura por parte de alguns professores e por parte dos pais. E eu acho que enquanto tivermos avaliações sumativas e exames à saída do 9º ano e do 12ºano, vai ser muito difícil mudar esta mentalidade.” (CD2)</i></p>

	<p>1.2.4.3. A insegurança e a angústia da ideia de ‘experiência’</p> <p>“(…) especialmente aqui os EE, estão afastados do ambiente escolar, não se apercebem ou demoram mais tempo a aperceber-se dos efeitos que a mudança está a ter nos seus educandos. (...) foi um bocadinho mais difícil porque mudámos para um sistema em que: “Eu agora, só tenho notas em períodos em que não tinha.”; “ O meu filho não traz testes mas traz aqui (...)...uns guiões..., mas o que é que o professor deu hoje na aula?”; “ Hoje o professor não deu nada. Aliás, ele nas últimas duas semanas não deu nada!” (DT)</p> <p>“(…) se calhar aqui quem estava mais à vontade com as coisas eram mesmo os alunos, porque para eles se calhar aquilo é um bocado estranho, mas a gente vai trabalhar nisto e vamo-nos adaptando. Eles são uma massa muito mais moldável.” (DT)</p> <p>“Houve receios. Houve receios...eu lembro-me. Eu lembro-me até de um aluno dizer-me: “Eu sou uma peça de uma experiência.” Mas depois no final do ano, apercebeu-se que não era uma peça secundária, era alguém de importante e que se sentiu muito mais à vontade para pôr em prática as pesquisas (...)” (CD4)</p> <p>“Agora, eu acho que já vão começando a perceber que as coisas estão a mudar e que... portanto, a intenção é boa (CD2)”</p> <p>“É interessante ver, tive uma turma, este ano, que já tinha estado no PPIP o ano passado, e os pais, este ano foram os próprios a defender o projeto. E muito mais envolvidos no projeto e quando havia pais novos, porque depois a turma misturou-se com os do 8º, que era o primeiro ano, quando havia pais novos com alguma resistência em relação ao projeto, eram os outros, muitas vezes, que acabavam por justificar e por defender o projeto.” (CD1)</p> <p>“E porque não se desenvolvem competências num ano, e portanto as pessoas não podem estar à espera de resultados ao fim de um ou dois anos. (...) Eu creio que a longo prazo, que é quando vão aparecer resultados desta adesão ao PPIP, eu penso que aí haverá menos resistências e penso que aí as pessoas vão acabar por se converter a esta nova metodologia.” (CD1)</p> <p>“Quando perguntou se havia mais questões e não obteve resposta por parte dos EE, o Diretor fez o seguinte comentário: “Não há mais? Isto está a melhorar! À vista do ano passado! Este ano até me perguntaram porque é que duas turmas de anos diferentes não ficavam agrupadas! Deveria ter gravado esta parte!” (NC nº13)</p>
<p>1.2.5. As estratégias de superação</p>	<p>“Mas foi ainda mais importante garantir que esses recursos humanos, envolvidos diretamente no projeto, criassem mecanismos de autoformação, para permitir a eles próprios, mas a maior parte das vezes aos colegas, desenvolver as competências que eles já estavam a trabalhar na sala de aula, e disseminar essas competências pela comunidade de professores. Esse foi um aspeto muito importante, principalmente logo nos primeiros anos em que o projeto estava limitado a um número reduzido de turmas (...). (DT)</p> <p>“(…) aqui houve não só vários momentos em que teve que haver intervenção direta por parte da Direção e de outros órgãos na comunicação para os Coordenadores de cada uma das medidas, para o CP, para os EE, para os Conselhos de Turma (CT), ir diretamente aos CT, explicar o que é que se estava a passar, explicar porque é que estava a ser assim, acalmar EE (...)” (DT)</p> <p>(...) e isso teve que ser feito em diversos momentos. Porque é sempre importante para os diversos atores, os diversos intervenientes, saber, reforçar e ouvir novamente, neste caso, por parte dos responsáveis, porque é que é importante nós fazermos isso e acalmar um bocado e explicar as coisas. E depois porque isso não tem um efeito muito longo, porque as pessoas normalmente, especialmente aqui os EE, estão afastados do ambiente escolar, não se apercebem ou demoram mais tempo a aperceber-se dos efeitos que a mudança está a ter nos seus</p>

educandos. (...) Portanto, esse género de inseguranças, precisa de ser trabalhado regularmente. (DT)

“E deixar as pessoas perfeitamente à vontade para expressarem as suas opiniões. Porque muitas vezes as coisas não correm como nós gostaríamos e as pessoas têm que se sentir à vontade para expressar essas opiniões. (...) mas se querem falar sobre isso na sala dos professores, podem falar abertamente, não é por isso que não podem falar. Ou entrar na Direção e disparatar e dizer que hoje o dia correu muito mal e depois sair e estar tudo bem. Temos que estar disponíveis para isso. Há uma política de disponibilidade e de porta aberta (...)” (DT)

“(...) se não acreditarem, temos que trabalhar numa primeira fase para lhes mostrar ou então para eles nos mostrarem qual é a alternativa melhor.(...) Se as pessoas conseguirem apontar caminhos diversos, podem ser incorporados e muitas vezes até podemos ir por aí. A questão é dizer que não e não deixar, só porque não.” (DT)

“(...) tivemos que complementar com outras coisas. Nomeadamente com a parte da formação (...) (DT).

“Aqueles que acompanham mais diretamente os filhos, ainda mais os que vieram e começaram a intervir na sala de aula, para eles foi muito mais fácil, aperceberem-se da mais-valia da mudança que tinha sido feita” (DT).

“(...) as resistências que se sentem, as pessoas já não as verbalizam como as verbalizavam no ano passado nas reuniões, de pôr em causa as bases do projeto e os objetivos do projeto, são outras resistências, são “Não consigo ainda aplicar determinadas metodologias”. Não se sentem ainda capazes para isso, não é fácil fazer uma mudança tão grande. Mas, já aceitaram que os princípios de projeto são válidos e que são exequíveis e que atingem os objetivos.” (CD7)

“Penso que aceitaram isso, porque entraram no processo. De uma forma ou de outra, às vezes é preciso, penso eu, que...as condições sejam realmente mudadas para as pessoas se verem perante a situação e terem que fazer a mudança porque a resistência, às vezes, dá vontade é de “Não vamos...não queremos fazer a mudança ainda”, e vamos adiando, e adiando e adiando (...). (CD7)

“Eu creio que vai funcionar, vai ter que ser à la longue, e isso é um princípio que a própria Direção da escola também tem presente, não impondo, mas pelo exemplo. Porque nós só conseguimos mudar alguém pelo exemplo. As pessoas...não vale a pena chegarmos ao pé e dizermos “Isto é bom, isto é mau; isto funciona, isto não funciona.” Só com a experiência, só com a experimentação. E se aquilo que a colega A faz está a correr bem e vemos que os miúdos aderem, e vemos que há sucesso nas apresentações e, mesmo, o sucesso final depois na reunião do final do ano, quando vemos estas melhorias, então temos algo concreto que pode fazer mudar consciências.” (CD4)

“É mesmo isto que foi dito, é o exemplo que se vai dando. Aquelas pessoas que querem mesmo levar isto para a frente e que vão fazendo, vão experimentando e partilhando essencialmente. Esta parte da partilha é muito importante para que as pessoas se motivem e que queiram também experimentar.” (CD5)

“E há encontros, também, há encontros com outras escolas que também têm este tipo de projeto. O facto de também ter conhecimento de outras experiências, nomeadamente, na visita à escola X, também acaba por provar ou comprovar que isto é possível. E acho que isto é uma forma também de divulgar e convencer um bocadinho de que isto até funciona.” (CD3)

“Eu acho que esta escola tem apostado muito na formação de professores também. Eu acho que isso, que é algo que se fez no final do ano passado, por exemplo, tem ajudado os professores a abraçar estas novas metodologias e tem ajudado a olhar para o ensino de uma outra perspetiva. E isso tem sido muito bom! Não só porque são momentos de partilha, momentos de aprendizagem, momentos que depois podemos aplicar em sala de aula com os nossos alunos. E estou-me a lembrar na Páscoa também, tivemos alguma formação. Já para não falar que, como já foi dito, a nível de MOOC, por exemplo, faz-se imenso. Há imensos professores sempre dispostos...” (CD6)

“É importante, os professores sentirem que são ouvidos e aquilo que pensam é tido em conta, podem partilhar e que podem avançar a partir daí. Só assim, é que se consegue ir mais longe.”(CD6)

“A Direção aqui sempre teve, como já disseram, uma porta aberta, portanto sempre que nós precisamos ou queremos comunicar alguma coisa, estão sempre disponíveis para isso.” (CD1)

“Eu acho que foi um ano fantástico! Foi o ano em que eu aprendi mais. Em que partilhei mais. Em que se experimentou imensa coisa, e sem medo... havia sempre o receio de não estar correto, mas era um receio “com colo.” (CD4).

“Com o PPIP e a experiência do ano passado e deste ano, houve... chamar os pais à escola para apresentação, por exemplo, de trabalhos realizados pelos alunos, e promoveu-se muito a oralidade a partir daí e houve situações, inclusivamente, este ano, de pais que no final do ano ao assistirem à apresentação dos alunos comentaram, com os Professores Tutores o deslumbrar...o deslumbramento que sentiram na evolução de alguns alunos que não eram filhos deles próprios e que tinham visto no início do ano e que conheciam de anos anteriores, porque acompanharam a turma, e viram o desabrochar, ao partilharem os conhecimentos que adquiriram ao longo do ano. Portanto, este chamar à escola os pais para apresentar trabalhos, é uma dinâmica que aumentou exponencialmente, este ano, com o alargamento dos PPIP (...) e foi interessante ver a forma como os pais reagiram.” (CD4)

“Eu acho que o facto de o Diretor falar com os pais, na mudança, por exemplo, do 4º para o 5º ano, os alunos novos, ajuda a descansar os pais que vêm com algum receio deste novo projeto, mas que depois de o ouvirem, não só ficam mais descansados, como ficam também curiosos para querer saber mais e querer ver como é que funciona. Isso também tem ajudado.” (CD6)

“O Diretor passou a explicar o facto de o DT passar a ter um papel mais administrativo e a ter a seu cargo um grupo-turma (5º e 6º ano) e a parte do acompanhamento pedagógico e de relacionamento com os EE passaram a ser feitos pelo PT, de forma a fomentar uma relação mais próxima com os alunos e com os EE, pois cada PT irá passar a acompanhar um grupo entre oito a dez alunos, dependendo da turma.” (NC nº5)

“Antes de dar por terminada a reunião, o Diretor apelou que seria importante que fossem dinamizadas mais atividades que envolvessem EE como forma de ficarem mais esclarecidos sobre o projeto em que o Agrupamento está integrado. Acrescentou que “esse foi o compromisso que eu e o AE assumimos para com os pais quando integrámos o PPIP, o de os envolver mais nas atividades desenvolvidas na escola e de lhes abrir mais as portas da escola.” (NC nº6)

“O Diretor reforçou ainda a ideia de que para além de virem assistir a apresentações da turma, seria importante que os EE viessem dinamizar ou participar em dinâmicas na sala de aula, pois esta é uma forma de integração da Comunidade Educativa no projeto que se está a desenvolver. Desta feita, os conselheiros determinaram que todas as turmas deverão ter tido a presença de EE nas suas salas até fevereiro.” (NC nº6)

“Antes de dar por terminada a reunião, o Diretor apelou que seria importante que fossem dinamizadas mais atividades que envolvessem EE como forma de ficarem mais esclarecidos sobre o projeto em que o Agrupamento está integrado. Acrescentou que “esse foi o compromisso que eu e o AE assumimos para com os pais quando integrámos o PPIP, o de os envolver mais nas atividades desenvolvidas na escola e de lhes abrir mais as portas da escola. Desta feita, os conselheiros determinaram que todas as turmas deverão ter tido a presença de EE nas suas salas até fevereiro.” (NC nº6)

“Mas isso é normal, no entanto, nunca vão conseguir se nunca tentarem. (...) não há hipóteses. Isto é uma questão de resistência e estamos a segregar novamente. Lamentavelmente, o problema é sempre o mesmo, a resistência dos professores e a zona de conforto. A questão é que

	<p><i>é preciso por mãos à obra e sair da zona de conforto.” (NC nº11)</i></p> <p><i>“O que é importante dizer às pessoas é que não vai correr tudo bem logo no início e não há problema. (...) não pensem que no Natal já deve estar tudo perfeito. Não é esse o objetivo, o objetivo é que experimentem e que vão aperfeiçoando ao longo do ciclo.” (NC nº11)</i></p> <p><i>”Relativamente aos professores referiu o seguinte: “Temos de dar tempo, temos de os ouvir, temos de lhes dar formação.” (...) “É preciso dar-lhes a segurança primeiro, e eles depois chegam à mudança sozinhos.” (NC nº12).</i></p>
<p>1.2.6. os recursos materiais e tecnológicos como barreira à inovação</p>	<p><i>“(...) tendo estas coisas que fazem realmente falta, que são os recursos humanos e materiais, já nós...já nós temos feito mesmo sem isto, portanto, com, ainda se faz melhor” (CD5)</i></p> <p><i>“E faltam mais recursos humanos e equipamentos tecnológicos” (CD5)</i></p> <p><i>“Uma Internet que funcione na perfeição...isso é importante (CD2)</i></p> <p><i>“Faltam salas. Porque eu creio que ao contrário das realidades que eu conheci antes, fazia muito sentido aqui, e noutras escolas estão subaproveitadas, duas salas equipadas completamente, com computadores...” (CD4)</i></p> <p><i>“ Material de pesquisa... (CD2)</i></p> <p><i>“Os livros, precisamos de uma oferta maior ...” (CD4).</i></p> <p><i>“Tem que haver uma boa empresa que trate da rede. Nós só conseguimos tratar desse problema este ano. Atenção porque é preciso ter mesmo a rede a funcionar em pleno para este tipo de projeto, para que todos possam trabalhar efetivamente em pleno. (...) Depois ouvimos: “isto não funciona!” E não queremos que isso aconteça, pois o projeto funciona, se tivermos rede.” (NC nº12)</i></p> <p><i>“Tem que haver uma boa empresa que trate da rede. Nós só conseguimos tratar desse problema este ano. Atenção porque é preciso ter mesmo a rede a funcionar em pleno para este tipo de projeto, para que todos possam trabalhar efetivamente em pleno. (...) Depois ouvimos: “isto não funciona!” E não queremos que isso aconteça, pois o projeto funciona, se tivermos rede.” (NC nº12)</i></p> <p><i>“Ainda sobre os recursos, o Diretor afirmou que é muito importante a colaboração e o trabalho com a autarquia, pois mediante os orçamentos, há sempre uma tentativa de dar resposta às escolas” (NC nº12).</i></p> <p><i>“Seguiu-se uma intervenção de um EE no sentido de aferir se a rede de Internet tinha sido melhorada uma vez que no ano transato o seu educando referiu, várias vezes, muitos problemas nessa matéria. (...) Um outro EE perguntou se os equipamentos informáticos da Biblioteca Escolar continuavam a ser os mesmos, pelo facto de no ano passado os alunos terem tido dificuldades em aceder à Internet ou fazer trabalhos nos mesmos, por se encontrarem já muito ultrapassados.” (NC nº13)</i></p> <p><i>“A esta questão, o Diretor respondeu que a rede tinha sido toda alterada em abril passado, para que este ano não se voltassem a verificar estes constrangimentos. (...) Os computadores da Biblioteca Escolar foram renovados e os computadores das salas de aula foram formatados de forma a permitir melhores condições de trabalho para os alunos e professores.” (NC nº13)</i></p> <p><i>“Disponibilização de recursos tecnológicos e suporte técnico – Esta tem sido uma das maiores limitações à implementação integral do projeto, sendo também a mais desmotivadora, quer para docentes, quer para alunos, que para usarem metodologias interativas necessitariam de ter já disponível o equipamento técnico que não foi atribuído, bem como o suporte técnico para gestão e resolução de problemas internos de rede.” (PPIP-AE2)</i></p>

1.2.7. Os constrangimentos ao nível externo

1.2.7.1. A mobilidade de professores

“E nós, com uma elevada mobilidade de professores, perdíamos todos os anos alguns recursos humanos que eram importantes” (DT).

“(…) verificámos que as equipas pedagógicas que trouxeram professores que já tinham trabalhado no PPIP, principalmente ao nível do 2º ciclo, ao longo do ano, conseguiram em termos pedagógicos trabalhar, este ano letivo, de uma forma muito mais pacífica e muito mais eficaz, do que alguns CT... do que dois CT, que por contingência de concurso, tiveram quase todos os elementos de novo, portanto tiveram que fazer como se fosse o primeiro ano, como se fosse um ano de aprendizagem, um ano inicial com algumas dificuldades de adaptação por parte dos professores e de comunicação para os EE destes CT.” (DT)

“deixa sempre os professores novos em estado de choque” (DT)

(...) tivemos aqui constrangimentos vários, porque ao se fazer aqui um investimento grande no projeto, espera-se que este investimento tenha continuidade nos anos seguintes. E nós, com uma elevada mobilidade de professores, perdíamos todos os anos alguns recursos humanos que eram importantes. Este projeto trouxe a possibilidade de nós fixarmos alguns recursos humanos, que foi muito importante!” (DT)

“Reiterou o seu apoio ao AE, quando confirmou que a requisição de docentes que tinha sido feita pela Diretor para permitir a continuidade da mudança que estava a ser implementada, tinha sido deferida pela tutela.” (NC nº2)

(...) entraram para o AE cerca de 40 novos professores (...) (NC nº4)

“Foi apresentada a rede escolar do AE, referindo especificamente as turmas “PPIP” que são aquelas que irão implementar, a partir deste ano, as medidas constantes da proposta de inovação pedagógica (...) Continuou por apresentar, de um modo geral, em que consiste o PPIP no qual está integrado o AE referindo que a adesão a este projeto permitiu que o AE tenha “100% de autonomia exceto a financeira.” (NC nº4)

“À medida que o Diretor apresentava as medidas, tentava aligeirar a situação, ao mesmo tempo que tentava acalmar os presentes: “Aqui podem fazer tudo, exceto dar aulas, dar matéria! É proibido!”; “Pelos vossas caras, vejo que estão preocupados, mas ainda falta mais...”; “Agora, tragam as máscaras de oxigénio!”; “Não se preocupem, isto é para ir fazendo com calma e vão estar em equipas pedagógicas, com professores que já estiveram envolvidos no projeto o ano passado, para terem apoio...” (NC nº4)

“À medida que o Diretor apresentava as medidas, tentava aligeirar a situação, ao mesmo tempo que tentava acalmar os presentes: “Aqui podem fazer tudo, exceto dar aulas, dar matéria! É proibido!”; “Pelos vossas caras, vejo que estão preocupados, mas ainda falta mais...”; “Não se preocupem, isto é para ir fazendo com calma e vão estar em equipas pedagógicas, com professores que já estiveram envolvidos no projeto o ano passado, para terem apoio...” (NC nº4)

“(…) foi dada a oportunidade a cada Diretor de fazer “um pedido” para o futuro, sendo que o Diretor do AE em estudo respondeu: “Que me deem e permitam manter a equipa pedagógica e me permitam consolidar o projeto que iniciei.” (NC nº10)

“Quando inquirido sobre os problemas relacionados com a mobilidade de professores e os problemas de integração, o Diretor afirma que prevê sempre, no início do ano letivo, vários momentos formativos: sobre o uso da plataforma de comunicação do AE, para elucidar sobre as metodologias usadas e que isso permite o arranque, a primeira integração e que depois o resto se vai disseminando.” (NC nº12)

“Mobilidade docente – uma vez que está prevista a existência de concurso nacional de professores este ano, e uma vez que este agrupamento tem normalmente elevada mobilidade docente, este é um fator crítico, uma vez que interessa manter a estabilidade docente durante o período de implementação do projeto. Seria desejável garantir um mínimo de estabilidade recorrendo ao mecanismo previsto no

art.º 69º do ECD.” (PIIP-AE1, p.11).

1.2.7.8. O crédito horário insuficiente

“A estas questões, o Diretor respondeu que apesar de gostar da ideia de haver menos tutorandos por cada tutor, não tem crédito horário para fazer mais, referindo que acredita que como os cargos estão divididos, as tarefas também estarão mais diluídas e que irá ter em atenção estas situações, tentando que cada tutor tenha o menor número possível de tutorando a seu cargo.” (NC nº5)

“O Diretor passou a explicar a distribuição da carga letiva para o desempenho de cada um dos cargos, sendo que o DT terá contemplado no seu horário um tempo não letivo e o PT terá marcado no seu horário dois tempos letivos para acompanhamento dos progressos e dificuldades dos alunos e um tempo não letivo para atendimento aos EE. Apesar de aceitarem a figura do PT, a maioria dos professores presentes considerou que são atribuídos poucos tempos letivos tanto a um cargo, como a outro e levantaram a questão de que alguns Professores Tutores terão dois grupos de tutorandos, podendo, em alguns casos perfazer um total de 20 alunos por tutor.” (NC nº5)

“O Diretor passou a explicar o facto de o Diretor de Turma passar a ter um papel mais administrativo e a ter a seu cargo um grupo-turma (5º e 6º ano) e a parte do acompanhamento pedagógico e de relacionamento com os EE passarem a ser feitos pelo Professor Tutor (...) O Diretor passou a explicar a distribuição da carga letiva para o desempenho de cada um dos cargos. Apesar de aceitarem a figura do Professor Tutor, a maioria dos professores presentes considerou que são atribuídos poucos tempos de trabalho tanto a um cargo como a outro e levantaram a questão de que alguns Professores Tutores terão dois grupos de tutorandos, podendo, em alguns casos perfazer um total de 20 alunos por tutor.” (NC nº5)

“Crédito Horário – Tendo o Agrupamento tido uma redução do crédito horário de acordo com a fórmula de cálculo prevista no novo despacho, está neste momento a implementar parcialmente, o projeto que tinha previsto inicialmente. Seria essencial manter um crédito horário estável para o período de vigência do projeto.” (PIIP-AE 2, p.11).

1.2.7.9. A instabilidade das políticas educacionais

“(…) há pessoas, professores, que efetivamente ainda não têm aquela adesão porque acreditam piamente que em termos de políticas educativas isto algum dia vai cair e há efetivamente professores que poderiam ter uma postura diferente se dissessem: “Não, isto é mesmo para continuar.” Aquele receio de “ para que é que vou ter este trabalho todo, se de hoje para amanhã muda o governo e mudam as políticas educativas e nada disto vai servir para nada.”(CD2)

“Já me fizeram essa pergunta numa escola onde eu fui apresentar o projeto PPIP, a escola Y e um colega disse-me logo: “E quem é que nos garante que vem agora outro governo e que isto não cai tudo!”(CD1)

Fontes utilizadas – Transcrição da entrevista ao Diretor (DT); Transcrição da entrevista às lideranças intermédias (CD1, CD2, CD3, CD4, CD5, CD6, CD7); Projeto Educativo (PE); Notas de Campo (NC); Guião de observação do dia de trabalho do Diretor (Anexo 8).	
DIMENSÃO 2 – PROCESSOS DE LIDERANÇA E GESTÃO EMPREENVIDOS PELO DIRETOR	
Categorias /Subcategorias (unidades de contexto)	Indicadores (Unidades de registo)
2.1. O QUOTIDIANO DO DIRETOR	
2.1.1. A presença no terreno para solucionar problemas e averiguar o clima organizacional	<p><i>“Tenho que lhes transmitir que o meu papel aqui é servir a organização. Não sou mais nem menos do que elas, portanto, muito através do contacto direto e de tentar saber como é que as coisas estão a correr diretamente e informalmente, sem haver aquelas questões formais. Muitas vezes não é nos processos formais que nós diagnosticamos, ou que nós resolvemos ou que nós...é nos processos informais, portanto, tenho muito contacto direto com elas, seja na sala de professores, seja noutros sítios (...). (DT)</i></p> <p><i>“(...) é a mesma coisa e com os EE e com os alunos, tanto que eles, normalmente me conhecem já no pré-escolar e no 1º ciclo, eles às vezes dizem: “ Olá Diretor!” Eu não sei o nome deles, mas eles conhecem-me. Falo sempre muito bem com eles e eles ficam sempre muito contentes porque o Diretor vai vê-los e vai falar com eles e tudo e portanto, eu acho que essa parte é importante.” (DT)</i></p> <p><i>“Enquanto se dirige para o bar, encontra dois alunos a jogar no telemóvel. Cumprimenta-os e dá-se conta de que se encontram a faltar. Acompanha-os até à sala de aula.” (Anexo 8, tarefa nº3)</i></p> <p><i>“Assim que o Diretor entra na sala do aluno, um dos alunos dirige-se a ele, cumprimenta-o e pergunta-lhe: “stôr, está tudo bem?” (Anexo 8, tarefa nº4).</i></p> <p><i>“O Diretor chama alguns alunos à atenção por estarem a fazer muito barulho no bar” (Anexo 8, tarefa nº9)</i></p>
2.1.2. A fragmentação, a brevidade e a variedade de tarefas	<p><i>“(...) em termos de equipa da Direção, tenho uma equipa que pôde assegurar essas tarefas (as burocráticas), porque senão era praticamente impossível! Nós, este ano tivemos uma quantidade tal de plataformas e de coisas para preencher de ajustes da carreira, de avaliações, que era praticamente impossível.” (DT).</i></p> <p><i>“Eu, felizmente, praticamente consegui dedicar-me ao planeamento estratégico, a pensar sobre isto porque era o último ano, era preciso fazer a avaliação e pensar no futuro, nestas comunicações, nas conversas com pessoal (com as equipas) e nestas formações exteriores (...) Portanto, não diminuíram as tarefas burocráticas e as solicitações externas.” (DT)</i></p> <p><i>“É claro que essas pessoas, normalmente, não podem tomar decisões que dizem respeito, por exemplo à alocação de mais recursos humanos, ou recursos financeiros ou coisas desse género, porque não posso mesmo.” (DT).</i></p>

2.2. OS PROCESSOS DE LIDERANÇA E GESTÃO EMPREENDEDORAS	
2.2.1. Liderança versus gestão	<p><i>“Eu, normalmente, considero-me mais líder e menos gestor. Mas nós também temos que ser gestores. Não podemos só ser líderes e depois esperar que as coisas aconteçam só porque os líderes são muito bons” (DT)</i></p> <p><i>“Neste aspeto, eu acho que a questão das lideranças é muito importante para a visão estratégica, que é fundamental. Toda a gente saber que a minha visão estratégica é esta e nós queremos ir para ali” (DT)</i></p> <p><i>“(…) mas às vezes podemos não ter os recursos necessários para fazer tudo o que nós gostaríamos e depois tem que entrar a parte da gestão” (DT).</i></p> <p><i>“que ficar claro para toda a gente que aquele é o caminho” (DT),</i></p> <p><i>“Por exemplo, nós podemos querer logo no primeiro ano, como aconteceu, por exemplo, o ano passado fazer coisas que o resto da comunidade não aprova e acha que ainda é um bocado cedo. Então aí, também temos que saber comumente, democraticamente, aceitar que se calhar, como líderes gostaríamos de ir mais longe, mas como gestores temos que saber que aqueles são os recursos que nós temos, corresponder aos recursos que nós temos, e também, ajustar aqui a estratégia àquilo que nós desejamos” (DT).</i></p> <p><i>“(…) se for muito centralizada e autocrática, as pessoas só fazem o que eu digo, sem perceber muito bem porquê, por outro lado se toda a gente estiver envolvida na decisão e se toda a gente souber que esta decisão e esta opção tem determinadas consequências, e foi feita assim, com este sentido e não foi feita de outra forma por ter outras consequências e ter outras implicações, toda a gente sabe com que linhas é que se cose.” (DT)</i></p> <p><i>“A questão é dizer que não e não deixar, só porque não. Só porque não me apetece mudar o status quo ou porque eu não sou muito amigo de mudanças. Aqui não há a questão de muito amigo ou pouco amigo, há uma questão de termos de fazer isto por ser o melhor para os nossos alunos e todos nós sermos profissionais e termos de fazer isso.” (DT)</i></p> <p><i>“(…) aqui não há nada a esconder. Nós temos esta visão, temos esta missão, está bem definida, que é o que nós queremos, criar estes alunos felizes aqui no sentido de terem cada vez mais competências, sejam cada vez mais indivíduos e cidadãos que tenham experiências diversificadas e que se sintam felizes na escola e a mesma coisa para os professores, para os funcionários, para a comunidade toda.” (DT)</i></p> <p><i>“(…) acho que o Diretor nisso, marca muito o ritmo, assim “pronto, já chega. Agora vamos ter de ir um bocadinho mais para este lado.” Senão nós também podemos desviar-nos. (...) Aí, entra um bocadinho na gestão.” (CD7)</i></p>
2.2.2. Liderança transformacional	<p><i>“A cultura da organização é que todas as pessoas são fundamentais. (...) eu acho que as pessoas aqui são fundamentais e eu tenho que lhes transmitir isso no dia-a-dia.(...) muito através do contacto direto e de tentar saber como é que as coisas estão a correr diretamente e informalmente, sem haver aquelas questões formais.” (DT)</i></p> <p><i>“Quando nós temos que tomar decisões, e quando nós temos que fazer a avaliação e temos de progredir neste caminho, as ideias não são minhas, são deles. (...) Eu não criei as metodologias a usar na sala de aula, só disse às pessoas: “temos que fazer isto de uma forma diferente, temos que os pôr a trabalhar de uma forma diferente”. Aquilo que eles fazem na sala de aula ou os critérios de avaliação, foram elas que construíram. Portanto, se não estivessem motivadas, não produziam tão bom trabalho.” (DT)</i></p> <p><i>“Os resultados era mais do mesmo: “eles não têm bons resultados porque não estudam, porque não tem bases.” Era sempre a resposta</i></p>

	<p><i>externa, não havia uma resposta interna e não havia um envolvimento pessoal. Aqui há um envolvimento pessoal e para haver um envolvimento pessoal, não só nas propostas mas também na maneira de trabalhar das pessoas, têm que estar motivadas para isso, senão estão sempre a externalizar as coisas” (DT)</i></p> <p><i>“(…) se nós não transmitirmos a confiança que temos e acreditarmos realmente que é por este caminho (…) não conseguimos mobilizar o resto das pessoas. (…) nos primeiros meses pode meter choro e “Ai que nunca fiz isto assim” , mas depois quando começam a ver os resultados de todo o trabalho são eles próprios a ficarem com o “coração PPIP.” (DT)</i></p> <p><i>“Sim, motivados, por finalmente haver um projeto (…) que vinha ao encontro daquilo que nós gostaríamos de fazer” (CD1).</i></p> <p><i>“Apesar, pronto, integrou o PPIP, que era uma crença da própria Direção e que nos influenciou a todos a abraçar” (CD2).</i></p> <p><i>“Foi um ano muito trabalhoso e desgastante, este último, isso é verdade, porque tivemos muito mais horas do que era suposto na escola. Mas, também foi gratificante.” (CD1)</i></p> <p><i>(…) ao nível externo, ao nível dos PCI foi logo. Com empresas aqui da zona, para aqueles que fazem a parte da componente prática...do estágio fora da escola (…) mas quando desenvolvemos projetos transdisciplinares, muitas vezes precisamos, não com protocolo porque não é necessário, mas precisamos de estabelecer aqui parcerias com outras empresas. Sei lá, com o Banco Alimentar estamos a tentar, com o Centro Comunitário estamos a tentar que não seja uma coisa pontual, mas que seja ao longo do ano que possamos fazer algumas atividades envolvendo estas duas organizações.” (CD1)</i></p> <p><i>“(…) integrou o PPIP, que era uma crença da própria Direção e que nos influenciou a todos a abraçar” (CD2).</i></p> <p><i>“Foi ainda assegurado que tudo estava a ser feito pela Câmara para a aquisição de material adequado ao desenvolvimento das dinâmicas do PPIP” (NC n°10).</i></p>
<p>2.2.3. Liderança pedagógica</p>	<p><i>“(…) porque sabemos que esse é o caminho que é melhor para os nossos meninos e para a nossa escola” (DT).</i></p> <p><i>“(…) queríamos que a escola trabalhasse especificamente nas competências, que era aquilo que nós sabíamos que era importante para os nossos alunos” (DT).</i></p> <p><i>“(…) depois começámos por investir bastante no trabalho colaborativo, mas no sentido em pôr os professores a trabalhar uns com os outros, para eliminar a questão de cada professor trabalhar isoladamente na sua sala de aula e permitir a articulação.” (DT).</i></p> <p><i>“Porque há uma série de práticas que são boas, dão resultado, que depois podem ser utilizadas e generalizadas para outros CT de uma forma muito mais eficaz e muito mais fácil do que numa metodologia tradicional, em que cada um tem a sua prática e fica dentro da sua sala de aula e dali não passa.” (DT)</i></p> <p><i>“Foi-lhes dito e foi trabalhada a questão de termos o trabalho colaborativo e haver uma Coordenação para ser explicado o funcionamento do trabalho colaborativo, com esse acompanhamento semanal, nós acompanhávamos todo o trabalho colaborativo proposto pelos professores” (DT).</i></p> <p><i>“Não é só ter uma ideia. As equipas têm que ter autonomia e têm que saber que têm todas as condições e os meios necessários para conseguir cumprir isso, senão não vale a pena” (DT)</i></p>

	<p><i>“Não só uma preocupação à receção, como no ano passado, quando se generalizou o PPIP ao 3º ciclo, nomeadamente, ao 7º ano, houve a preocupação de, no início do ano haver uma quantidade de atividades preparadas por um grupo para os professores que estavam a iniciar naquele momento e que não tinham experiência, sentissem que tinham ali uma rede, ali alguma coisa por onde começar. E isso foi muito importante para todos aqueles que tinham alguma resistência, até ao projeto, e que de repente sentiram: “Não, até estamos a ser apoiados, até há aqui alguma base por onde começar”. Isso foi muito importante nas primeiras semanas.” (CD6)</i></p> <p><i>“E há uma coisa que eu acho que aqui fazem também muito bem e isso, às vezes, nós damos como um dado adquirido que é criarem condições de trabalho para que se consiga trabalhar” (CD7).</i></p> <p><i>É assim, o facto de teres um horário que é sempre sobrecarregado porque nós temos sempre mais espaços para reunião, temos de fazer mais trabalhos extra, tu depois tens de te sentir cómoda com o horário que tens e conseguir organizar a tua vida (...) há a tendência para se ir tentando melhorar e criar boas condições de trabalho, de vida...porque nós vivemos aqui muitas horas.”(CD7)</i></p> <p><i>“Concordo com a parte do horário porque isso foi uma batalha no 1º ciclo, desde sempre aqui e finalmente este ano conseguimos ter um horário normal, saímos às 15’30, porque até aqui nunca foi e notou-se uma diferença tremenda ao nível do tempo que nós temos para preparação, não é? Nós tínhamos alguns furos no meio, depois as outras não tinham aquele horário, não dava para nos encontrarmos e isso era um ponto negativo que nós tínhamos e este ano, realmente, conseguimos ver essa diferença.” (CD5)</i></p> <p><i>“Ele (o Diretor) faz e distribui o serviço em conjunto com os Coordenadores, primeiro ele faz esse trabalho em conjunto com os Coordenadores, que é uma coisa que muitas direções fazem sozinhas...e depois apresentam. Portanto, até nisso, o Diretor tem a preocupação de tentar dar resposta aos anseios que as pessoas também têm, para conseguirem.” (CD7)</i></p>
<p>2.2.4. Liderança distributiva</p>	<p><i>“(…) aqui não há o trabalho de uma pessoa, de uma Direção ou de um Conselho Pedagógico, há um trabalho conjunto” (DT)</i></p> <p><i>“Primeiro isto foi auscultado e foi aprovado” (DT).</i></p> <p><i>“Até mais do que a escola toda! Inclusive, o nosso acompanhamento, a perita externa, o acompanhamento da DGE, muita gente a pensar sobre o assunto e a dizer como é que as coisas deviam ser feitas. E foi dessa grande discussão, com várias opiniões (...) que conseguimos chegar aí. Mas, isto é só um exemplo porque nós fizemos isso, os critérios de avaliação para mim, foram evidentes (...)” (DT)</i></p> <p><i>“E então começámos por fazer isso, fazer essas adaptações no currículo, perguntar a todos os setores da escola, desde os Conselhos de Docentes e Conselhos de ano, no 1º ciclo, aos Conselhos de Diretores de Turma e aos Conselhos Pedagógicos e Departamentos do 2º e 3º ciclo, quais eram as medidas que eles propunham.” (DT)</i></p> <p><i>“(…) aqui não há o trabalho de uma pessoa, de uma Direção ou de um Conselho Pedagógico, há um trabalho conjunto” (DT)</i></p> <p><i>“Primeiro isto foi auscultado e foi aprovado” (DT).</i></p> <p><i>“Até mais do que a escola toda! Inclusive, o nosso acompanhamento, a perita externa, o acompanhamento da DGE, muita gente a pensar sobre o assunto e a dizer como é que as coisas deviam ser feitas. E foi dessa grande discussão, com várias opiniões (...) que conseguimos chegar aí. Mas, isto é só um exemplo porque nós fizemos isso, os critérios de avaliação para mim, foram evidentes (...)” (DT)</i></p> <p><i>“E então começámos por fazer isso, fazer essas adaptações no currículo, perguntar a todos os setores da escola, desde os Conselhos de Docentes e Conselhos de ano, no 1º ciclo, aos Conselhos de Diretores de Turma e aos Conselhos Pedagógicos e Departamentos do 2º e 3º</i></p>

ciclo, quais eram as medidas que eles propunham.” (DT)

”Se essas decisões forem claramente explicadas, com vantagens e desvantagens, é muito mais fácil. Envolve muito mais as pessoas, responsabilizo-as na tomada de decisão, e toda a gente sabe com que linhas é que se cose, que é a decisão foi tomada por isto. É como em tudo. Não é ouvir: “ Mas porque é que isso aconteceu?” Toda a gente é capaz de explicar porque é que aquilo aconteceu.” (DT)

“E muitas vezes são tomadas decisões contra aquilo que eu acho, mas isso é mesmo assim. É a tal questão de termos dois ou três caminhos, e o que foi decidido até não é concordante com aquilo que eu acho, mas foi aquilo que foi escolhido, foi aquilo que as pessoas acham que é o caminho certo para trazer os melhores resultados para os nossos alunos. Eu tenho que respeitar, senão não vale a pena.” (DT)

“Na questão do delega completamente? No que posso delegar, sim. É claro que essas pessoas, normalmente, não podem tomar decisões que dizem respeito, por exemplo à alocação de mais recursos humanos, ou recursos financeiros ou coisas desse género, porque não posso mesmo. Agora, em relação a questões pedagógicas e a decisões democráticas: sim.” (DT)

“E quando correu bem, para as congratular e dizer: “ Muito bem, bora lá fazer melhor e a seguir o que é que vamos fazer para as coisas serem ainda melhores?” E tento, não só dizer-lhes isso, às vezes escrever-lhes e tento transmitir isso em público.” (DT)

“Até mais do que a escola toda! Inclusive, o nosso acompanhamento, a perita externa, o acompanhamento da DGE, muita gente a pensar sobre o assunto e a dizer como é que as coisas deviam ser feitas. E foi dessa grande discussão, com várias opiniões (...) que conseguimos chegar aí. Mas, isto é só um exemplo porque nós fizemos isso, os critérios de avaliação para mim, foram evidentes (...)” (DT)

“E então começámos por fazer isso, fazer essas adaptações no currículo, perguntar a todos os setores da escola, desde os Conselhos de Docentes e Conselhos de ano, no 1º ciclo, aos Conselhos de Diretores de Turma e aos Conselhos Pedagógicos e Departamentos do 2º e 3º ciclo, quais eram as medidas que eles propunham.” (DT)

“E muitas vezes são tomadas decisões contra aquilo que eu acho, mas isso é mesmo assim. É a tal questão de termos dois ou três caminhos, e o que foi decidido até não é concordante com aquilo que eu acho, mas foi aquilo que foi escolhido, foi aquilo que as pessoas acham que é o caminho certo para trazer os melhores resultados para os nossos alunos. Eu tenho que respeitar, senão não vale a pena.” (DT)

”Se essas decisões forem claramente explicadas, com vantagens e desvantagens, é muito mais fácil. Envolve muito mais as pessoas, responsabilizo-as na tomada de decisão, e toda a gente sabe com que linhas é que se cose, que é a decisão foi tomada por isto. É como em tudo. Não é ouvir: “ Mas porque é que isso aconteceu?” Toda a gente é capaz de explicar porque é que aquilo aconteceu.” (DT)

“Na questão do delega completamente? No que posso delegar, sim. É claro que essas pessoas, normalmente, não podem tomar decisões que dizem respeito, por exemplo à alocação de mais recursos humanos, ou recursos financeiros ou coisas desse género, porque não posso mesmo. Agora, em relação a questões pedagógicas e a decisões democráticas: sim.” (DT)

“E muitas vezes isso é o mais difícil, que é as pessoas agarrarem nessa delegação de competências e usá-la plenamente, sem estar sempre lá a bater à porta e a dizer: Posso fazer isto?” “ Então, mas quem é que é o Coordenador não és tu? Então podes!”. É mesmo assim.” (DT)

“(...) temos de empoderar, que é capacitá-las de que podem fazer aquilo, deixá-las fazer aquilo, tomar as decisões, saberem o que é que precisam para executar essas decisões, e acompanhar e disponibilizar-me para quando for necessário” (DT).

“A minha política é: se houver problemas a responsabilidade é minha. Quando as coisas correm bem, a responsabilidade, a gratificação pelo trabalho deve ser das pessoas, porque o trabalho foi realmente delas. E isso dá muita segurança e tem de ser assim quando se trabalha na forma de delegação de competências e empoderamento das pessoas. Porque, senão elas não têm segurança para realizarem mudanças.

Elas têm de ter a segurança de que quando houver problemas há cá alguém para assumir a responsabilidade, que sou eu. E portanto, podem experimentar, podem errar, podem aprender, podem fazer essas coisas, quando correr mal, eu estou cá para as defender e dizer que a culpa foi minha.” (DT)

“Tento alocá-las e tento seduzi-las também, muitas vezes, para participarem nas apresentações externas, para outros órgãos” (DT)

“(…) aqui não há o trabalho de uma pessoa, de uma Direção ou de um Conselho Pedagógico, há um trabalho conjunto” (DT)

“Eu acho que foi interessante a maneira como o Diretor passou essa Coordenação (Coordenação PPIP) para os Coordenadores de Departamento e para o Conselho Pedagógico.(…) Foi uma forma de alargar e de generalizar este projeto” (CD7).

“(…) integrou o PPIP, que era uma crença da própria Direção e que nos influenciou a todos a abraçar” (CD2).

“Portanto, há um confronto...não há uma imposição. Há claramente uma liderança para ver qual é a melhor opção quando queremos, principalmente, aprovar documentos que são estruturantes, que são importantes para a própria escola” (CD1).

“(…) integrou o PPIP, que era uma crença da própria Direção e que nos influenciou a todos a abraçar” (CD2).

“Portanto, há um confronto...não há uma imposição. Há claramente uma liderança para ver qual é a melhor opção quando queremos, principalmente, aprovar documentos que são estruturantes, que são importantes para a própria escola” (CD1).

“Acho que as decisões, nesta escola, são todas tomadas muito democraticamente. Todos os Departamentos têm voz, as decisões em Pedagógico são tomadas de acordo com a opinião de todos os docentes e acho que esse é mesmo o estilo de liderança desta Direção. É muito democrática. (...) mas em termos de gestão, já inseridos no PPIP, acho que é tudo feito muito democraticamente (...)” (CD2)

“Eu acho que o Diretor se preocupa muito em que não nos desviemos muito do rumo, porque às vezes temos alguma tendência para fugir e vamos por um lado que não é por aí e ele, nessas situações, mantém o rumo. Não deixa fugir muito para o lado e desviar-nos muito.” (CD7)

“Sim, completamente. Há decisões, ao nível da Coordenação de DT, que eu tomei com a Coordenadora de 2º ciclo e que nem sequer consultámos a Direção porque já sabíamos que se chegássemos lá abaixo, eles nos diziam: “Então, vocês já sabem como é que é porque é que não...”. Portanto, há coisas que não precisamos, há outras em que precisamos, obviamente, de perguntar, mas há coisas que eu sinto completa confiança para tomar essas decisões.” (CD1)

“(…) integrou o PPIP, que era uma crença da própria Direção e que nos influenciou a todos a abraçar” (CD2).

“Portanto, há um confronto...não há uma imposição. Há claramente uma liderança para ver qual é a melhor opção quando queremos, principalmente, aprovar documentos que são estruturantes, que são importantes para a própria escola” (CD1).

“Primeiro isto foi auscultado e foi aprovado” (DT).

“Acho que as decisões, nesta escola, são todas tomadas muito democraticamente. Todos os Departamentos têm voz, as decisões em Pedagógico são tomadas de acordo com a opinião de todos os docentes e acho que esse é mesmo o estilo de liderança desta Direção. É muito democrática. (...) mas em termos de gestão, já inseridos no PPIP, acho que é tudo feito muito democraticamente (...)” (CD2)

“Eu acho que o Diretor se preocupa muito em que não nos desviemos muito do rumo, porque às vezes temos alguma tendência para fugir e vamos por um lado que não é por aí e ele, nessas situações, mantém o rumo. Não deixa fugir muito para o lado e desviar-nos muito.” (CD7)

“Eu acho que foi interessante a maneira como o Diretor passou essa Coordenação (Coordenação PPIP) para os Coordenadores de

	<p><i>Departamento e para o Conselho Pedagógico.(...) Foi uma forma de alargar e de generalizar este projeto” (CD7).</i></p> <p><i>“Sim, completamente. Há decisões, ao nível da Coordenação de DT, que eu tomei com a Coordenadora de 2º ciclo e que nem sequer consultámos a Direção porque já sabíamos que se chegassemos lá abaixo, eles nos diziam: “Então, vocês já sabem como é que é porque é que não...”. Portanto, há coisas que não precisamos, há outras em que precisamos, obviamente, de perguntar, mas há coisas que eu sinto completa confiança para tomar essas decisões.” (CD1)</i></p> <p><i>“Representar a escola noutros locais, às vezes por solicitação do Diretor, não é, pela confiança que acho que deposita naquilo que fazemos” (CD1).</i></p> <p><i>“(...) esse agradecimento não é feito verbalmente, mas é feito por ações, não é? Quando nós estamos na nossa sala e nos entra, sei lá quantas pessoas pela nossa sala adentro, é porque confiam no nosso trabalho para que ele seja mostrado, não é? Quando nós somos chamados para ir representar a escola aqui ou ali, é porque confiam nos nosso trabalho e sabem que está a ser bem feito, portanto, não é preciso que esse agradecimento seja feito verbalmente. Nós conseguimos ver em algumas atitudes.” (CD5)</i></p> <p><i>“Caros colegas, venho agradecer a todos os professores que, diariamente, dão o seu melhor pelos nossos alunos e, em especial, às equipas que trabalham nas nossas diversas medidas do PPIP. Podem, e devem, estar orgulhosos do trabalho que desenvolvem. Eu, estou orgulhoso de todos vós! E todos os que ouviram os comentários hoje também estão. Muito obrigado!” (NC nº1)</i></p> <p><i>Quanto à medida PCI, o balanço foi de sucesso sendo que a maioria dos alunos abrangidos obtiveram resultados satisfatórios e mostraram empenho na componente prática atribuída. Referiu que os parceiros externos têm colaborado com a escola e existe uma verdadeira parceria que tem possibilitado uma boa integração dos alunos. Uma das propostas de melhoria passou pelo aumento da diversidade de parcerias com o AE. (NC nº3)</i></p> <p><i>“Após as votações realizadas no CP, o Diretor enviou um convite direcionado a todos os docentes do AE para transmitir as decisões tomadas. (...) “Vamos experimentar. Uma vez que já vimos que da outra forma não correu tão bem, porque várias pessoas tiveram uma sobrecarga de trabalho com o processo anterior, então vamos tentar que entre todos se consiga fazer esse trabalho, para evitar o que aconteceu no momento avaliativo anterior. Só se pode dizer que não funciona quando experimentarmos e virmos que realmente não funciona.” (NC nº9).</i></p> <p><i>“Após as votações realizadas no CP, o Diretor enviou um convite direcionado a todos os docentes do AE para transmitir as decisões tomadas. (...) “Vamos experimentar. Uma vez que já vimos que da outra forma não correu tão bem, porque várias pessoas tiveram uma sobrecarga de trabalho com o processo anterior, então vamos tentar que entre todos se consiga fazer esse trabalho, para evitar o que aconteceu no momento avaliativo anterior. Só se pode dizer que não funciona quando experimentarmos e virmos que realmente não funciona.” (NC nº9).</i></p>
<p>2.2.5. Liderança para a justiça social</p>	<p><i>“Se calhar as mudanças mais a nível das mudanças funcionais, por exemplo: nos horários e no deixar de haver toques, trouxe como consequência um ambiente mais calmo. E essa foi uma mudança na organização. Esta resultou também das propostas dos alunos, porque os alunos também fazem essas propostas na assembleia de alunos.” (DT)</i></p> <p><i>“Em relação à inclusão também dos alunos com Necessidades Educativas Especiais, há um trabalho... o facto de eles estarem incluídos nas turmas e também permitir que isso aconteça, até mesmo quando nós achamos que se calhar é melhor não estar na sala, etc., mas depois tem-se indo conseguindo dar esse acompanhamento a esses alunos e adaptar as atividades que eles desenvolvem na escola, também penso</i></p>

	<p><i>que é muito válido. Aliás vê-se pela evolução dos alunos, eu não acreditava quando cá cheguei o ano passado quando comecei a trabalhar com o aluno X e a evolução que nós sentimos naquelas crianças é impressionante. Tem a ver com isso: com a integração e deles se sentirem integrados na escola.” (CD7)</i></p> <p><i>“Eu acho que há uma medida que foi fundamental para isso foi o PCI. O PCI, que eu não costumo ver noutras escolas, penso que é um sucesso com dados comprovados. (...) basta olhar para os miúdos, para o sucesso que eles têm e para o facto de os conseguirmos manter na escola, não é? Que é esse o nosso objetivo. Miúdos extremamente desmotivados, que no 7º ano começam logo a apresentar um absentismo escolar enorme, e nós conseguimos, através do PCI, que eles fiquem cá até ao final do 9º ano. E, portanto, eu acho que isso que é excelente.” (CD1)</i></p> <p><i>“Conseguir que eles façam (...) prática profissional. Mas terem a possibilidade de fazerem isso (...) já têm ali um bocadinho do que é o mundo do trabalho, o que é muito importante para eles começarem a orientar-se e a tomarem opções (...) E a maior parte deles com sucesso.” (CD1)</i></p> <p><i>“Eu acho que os grupos heterogéneos, o trabalho de projeto, todas essas valências promovem a educação para a cidadania” (CD2).</i></p> <p><i>“Eu acho que o trabalho de projeto, propriamente dito, ajuda a que não haja tanta diferenciação entre aqueles alunos que intelectualmente são bem sucedidos (...) E estes alunos cujo percurso é muitas vezes conturbado (...) não conseguem ter sucesso, dentro daquilo que é o ensino tradicional, vêm-se envolvidos num trabalho de projeto, que dá primazia àquilo que são as suas tendências mais inatas, que muitas vezes o ensino tradicional não prevê (...) num trabalho de projeto facilmente consegue, se calhar, desenvolver as suas competências de forma mais eficaz e com mais resultados. Eu reparei nisso este ano, no âmbito das Oficinas de Artes Performativas, alunos que já foram meus alunos enquanto não tínhamos o PPIP, no 5º/6º ano, e foram meus alunos no 7º, alguns pela 2ª ou 3ª vez no 7º ano, e que eu olhei: “Bem, este aluno tinha um percurso difícil da outra forma e aqui parece que está como um peixe na água.” (...) Eu acho que o trabalho de projeto não segrega tanto os alunos com dificuldades...”(CD2)</i></p> <p><i>“Dividir as tarefas, não é? Aquilo que eles estão mais aptos a fazer dentro do trabalho de projeto, eles conseguem perceber “o que é que eu consigo fazer melhor” e os outros também conseguem perceber o que é que cada um consegue fazer melhor, e essa parte da divisão da tarefa, que é deles também, ajuda também a incluí-los todos.” (CD5)</i></p> <p><i>“Quando são os próprios alunos a sugerirem projetos neste sentido, eu também concordo que estamos no bom caminho, não é? Porque o ano passado lembro-me que eles quiseram ajudar uma associação de animais que precisava e ajudaram. Fizem tudo e desenvolveram um trabalho para conseguirem angariar dinheiro para isso. E foi tudo ideia deles. Nós só ajudámos a operacionalizar as coisas.” (CD1)</i></p> <p><i>“(...) quer nas Assembleias de Turma, quer nas Assembleias de Alunos, onde eles podem participar (...) mas há um trabalho que está a ser feito nesse sentido” (CD2).</i></p> <p><i>“criar uma escola que responda às necessidades de todos os alunos (...).” (PE, p. 2).</i></p>
2.3 AS PERCEÇÕES DO DIRETOR	
	<p><i>“saber o diagnóstico da organização, saber porque é que tínhamos de mudar, saber para onde é que queríamos mudar e explicar e convencer as pessoas disso. Este é o essencial.” (DT).</i></p>

“Não é o Diretor, que isto não é o trabalho do Diretor, é de todos.” (DT)

“Por exemplo, uma das coisas que aconteceu este ano e que foi bastante gratificante para mim, foi a construção dos critérios de avaliação que demoraram imenso tempo! (...) mas pessoalmente, são uns critérios de avaliação muito bons! Eu gosto muito da maneira como foram pensados, e demoraram quase um ano e meio! (...) E isso foi um trabalho muito intenso, uma equipa grande, mas que eu, pessoalmente, achei que o resultado, se calhar não é perfeito, mas está no bom caminho. Não conheço mais nenhuma escola, nenhuma instituição, que em termos de critérios de avaliação, me agradem mais do que os nossos.” (DT)

“Até porque quando se faz uma mudança, não há coisas certas e coisas erradas, não há só uma coisa certa e uma coisa errada.” (DT)

“Eu acho que uma das nossas falhas, ou com menor investimento e que deveríamos ter investido mais logo no 1º ano, foi na questão da comunicação para o exterior, porque em termos internos essa comunicação existia, toda a gente tinha muito conhecimento, mas depois para os EE e para a comunidade exterior (...) ninguém sabia muito bem o que é que estava a acontecer. (DT)

“Neste momento, acho que a maioria está motivada. Mas não é um caminho consolidado, ainda estamos um bocadinho longe da consolidação.” (DT)

“Se calhar eu gostava que as coisas tivessem ido um bocadinho mais longe (...) mas não sei se a organização estava preparada para isso, portanto, aí foi uma decisão da organização que eu respeito.” (DT)

“(...) nós estamos no caminho certo” (DT),

“Aquilo que eu acho que temos de fazer agora é terminar este processo de mudança para o resto das turmas que faltam, meter todo o AE nesta metodologia (...) Não há assim grandes mudanças a mais” (DT)

“Portanto, eu acho que as mudanças fundamentais, que são as mudanças das práticas de sala de aula, estão em curso” (DT).

“Há sim, a necessidade de dar tempo às pessoas, dar formação, capacitação, tudo o que for necessário para elas completarem a mudança e depois consolidarmos este aspeto” (DT)

“E depois é uma questão de consolidação e de avaliação porque vai começar a ser importante, quando estes grupos que já têm dois ou três anos de mudança, começarem a chegar ao 9º ano e nós podermos fazer aqui um histórico de avaliação do processo. E depois vermos, realmente, o que é que podemos afinar, isso faz parte da consolidação.” (DT)

“Quero dar-vos os parabéns, porque vocês são mesmo os melhores professores que um Diretor possa querer! Estiveram todos bem! Desde a primeira apresentação até à última. Todos mostraram que estão a trabalhar e a fazer o melhor pela escola e pelos alunos! (NC nº3)

“O que eu digo sempre em relação à mudança de mentalidades é: eu nunca disse que era fácil. Chega-se lá, mas o caminho não é fácil” (NC nº12)

“É assim que se conduz uma mudança, não é ditar, mas serem as pessoas a chegarem a essa conclusão. É preciso facilitar-lhes o trabalho, dar-lhes segurança e dar-lhes ferramentas.” (NC nº12)

Fontes utilizadas – Transcrição da entrevista ao Diretor (DT); Transcrição da entrevista às lideranças intermédias (CD1, CD2, CD3, CD4, CD5, CD6, CD7); Projeto Educativo (PE); Notas de Campo (NC).	
DIMENSÃO 3 – PROCESSOS DE LIDERANÇA E GESTÃO DAS LIDERANÇAS INTERMÉDIAS	
Categorias /Subcategorias (unidades de contexto)	Indicadores (Unidades de registo)
3.1 – A ação das lideranças Intermédias	
3.1.1. Disseminar a visão pela organização	<p><i>“Escolho pelo perfil da pessoa e (...) determinadas pessoas têm “coração PPIP”. O que é que é isso do “coração PPIP”? É perceber porque é que existe o PPIP, o que é que nós queremos e se queremos mudar. Porque há pessoas que são muito resistentes a essa mudança e não acreditam que essa mudança vai trazer benefícios, o “coração PPIP” tem que acreditar e essa parte é importante.” (DT)</i></p> <p><i>“O seu papel (das lideranças intermédias) foi mais ou menos o mesmo, mas a um nível mais micro” (DT)</i></p> <p><i>“compreender aquela visão, saber o que é que têm de fazer para irmos naquele caminho (...) (DT)</i></p> <p><i>“terem os meios, os recursos, o tempo e o empoderamento necessário para o poderem fazer e saberem que eu acredito que elas conseguem atingir o objetivo, para conseguirem levar esse objetivo a bom porto. Isso é a visão principal para as intermédias.” (DT)</i></p> <p><i>“Escolho pelo perfil da pessoa e (...) determinadas pessoas têm “coração PPIP”. O que é que é isso do “coração PPIP”? É perceber porque é que existe o PPIP, o que é que nós queremos e se queremos mudar. Porque há pessoas que são muito resistentes a essa mudança e não acreditam que essa mudança vai trazer benefícios, o “coração PPIP” tem que acreditar e essa parte é importante.” (DT)</i></p> <p><i>“O seu papel (das lideranças intermédias) foi mais ou menos o mesmo, mas a um nível mais micro” (DT)</i></p> <p><i>“compreender aquela visão, saber o que é que têm de fazer para irmos naquele caminho (...) (DT)</i></p> <p><i>“terem os meios, os recursos, o tempo e o empoderamento necessário para o poderem fazer e saberem que eu acredito que elas conseguem atingir o objetivo, para conseguirem levar esse objetivo a bom porto. Isso é a visão principal para as intermédias.” (DT)</i></p>
3.1.2. Capacitar os outros	<p><i>“A pedido do Diretor, o grupo de Coordenadores PPIP organizou e ministrou a oficina de formação “Ensinar no século XXI: estratégias e desafios”, tendo tido a duração de 4 dias (...) Esta formação foi acreditada pelo Centro de Formação e a sua frequência foi aberta a todos os professores do AE, tendo participado ao todo 77 professores de todos os ciclos de ensino, dentro dos quais se encontravam 4 professores externos, a saber dois professores que lecionam noutros AE e que quiserem vir perceber as dinâmicas implementadas nesta escola e 2 professores de um Centro de estudos próximo do AE, a convite da Direção.” (NC nº1)</i></p>
3.1.3. Liderança distribuída e promoção de uma organização aprendente	<p><i>“Tínhamos que dar indicações aos tutores, nomeadamente ao perfil de cada um, o que é que era suposto cada um fazer nesse papel, mas isto também fomos aprendendo com as pessoas porque inicialmente definimos um perfil que agora até tem que ser ajustado, provavelmente, porque houve situações em que as pessoas estavam a trabalhar e tinham dificuldade em perceber se este papel é mais de um ou de outro. Portanto, eu acho que é pela liderança que isto se consegue, temos sempre que ir ouvindo quem está realmente a trabalhar e ir alterando, fazendo modificações, porque efetivamente é isto que nós queremos, é que todos estejamos no mesmo barco, não é?” (CD1)</i></p> <p><i>“Este CP realizou-se durante dois dias e de forma “aberta”, ou seja, todos os membros da comunidade puderam assistir. Teve como</i></p>

	<i>principal objetivo a apresentação dos balanços das medidas PPIP implementadas ao longo do ano, sugestões de melhoria assim como, da análise dos resultados escolares obtidos. Essas apresentações foram feitas pelos respetivos Coordenadores das medidas PPIP que resultaram de um trabalho de equipa.” (NC n°3)</i>
3.1.4. Liderança pedagógica	<p><i>“Tomada a decisão, a Coordenadora dos Diretores de Turma do 3º ciclo pôs a seguinte questão ao Diretor: “A maioria dos professores do 3º ciclo demonstrou pouco interesse nas turmas heterogéneas, como podemos conquistá-los, ou como podemos justificar-lhes esta nossa decisão, para podermos auxiliá-los e tirar dúvidas às pessoas que irão agora trabalhar em grupos heterogéneos?” (NC n°11)</i></p> <p><i>“ (...) foi muito importante ter uma Coordenadora de 2º ciclo e de 3º, porque eu acho então implementar coisas é muito importante ter alguém para discutir e tomar algumas decisões. Eu acho que ver-me neste papel sozinha, era impensável. Portanto, foi muito importante essas duas coordenações, porque trabalhámos em tudo juntas, seja de 2º ou seja de 3º, não houve distinção.”(CD1)</i></p>
3.2 – AS PERCEÇÕES DAS LIDERANÇAS INTERMÉDIAS	
	<p><i>“Dentro das nossas possibilidades, não é, tentamos colocar em prática aquilo que ele (o Diretor) idealizou inicialmente (...)” (CD2).</i></p> <p><i>“(...) e levar para a frente o projeto e contribuir com ideias” (CD2).</i></p> <p><i>“motor de arranque” (CD2)</i></p> <p><i>“impulsionador” (CD6)</i></p> <p><i>“mão-de-obra” (CD6)</i></p> <p><i>“E nós, operacionalizámos” (CD2).</i></p> <p><i>“Eu acho que tem a ver...foi sempre naturalmente e pelo envolvimento. Ou seja, se nós começamos a envolver-nos porque gostamos daquilo que fazemos, e se vamos dando ideias: “Olha, isto poderia ser assim...” e vamos partilhando estas ideias, naturalmente, depois somos, penso eu, escolhidos para desempenhar (...) mas eu acho que sim, que têm sido sempre processos naturais.” (CD1)</i></p> <p><i>“Haver um líder e não um gestor, começa logo por aí. Isso faz toda a diferença, depois na atitude das pessoas ao pegarem no projeto. É importante, os professores sentirem que são ouvidos e aquilo que pensam é tido em conta, podem partilhar e que podem avançar a partir daí. Só assim, é que se consegue ir mais longe.” (CD6)</i></p> <p><i>“Tem muito a ver com a própria Direção da escola. A Direção acaba por ser o motor que deu início, penso eu, e está sempre receptiva a essa inovação e motiva as pessoas para aderirem a esses projetos, portanto para além de todos os fatores já apresentados, eu acho que este é um que também é muito importante.” (CD3)</i></p> <p><i>“E a própria postura da Direção promove autonomia junto dos professores (...) Há um delegar de responsabilidades nos professores que querem implementar um determinado projeto, mas sempre com muita positividade, muita aceitação (pausa). E como eu costumo dizer “a gente aprende é com os erros” e aqui é possível errar-se... sem... o risco de se ser sancionado e eu já experimentei isso noutras escolas...(CD4).</i></p> <p><i>“(...) por exemplo, eu sou contratada todos os anos como técnica especializada, eu não sou nem sequer QZP, e estou cá há 10 anos. Eu acho que isso, por si só, é uma valorização do meu trabalho” (CD2).</i></p>

“(...) por exemplo, este ano era o último ano de mandato como professora bibliotecária e nem sequer se colocou a questão de preencher o papelinho a perguntar se estava com vontade de continuar. É assim, eu creio que de uma forma geral, pode não haver aquele reconhecimento verbalizado a todo o instante, mas periodicamente, há um agradecimento e um reconhecimento (...)” (CD4).

“Ontem quando saímos do CP tínhamos à porta da biblioteca uma mesa cheia de doces e comida e bebida, parece uma futilidade, parece... mas não é! É um carinho, é um mimo, uma atenção. É uma forma de dizerem, estamos todos cansados, vamos todos tomar aqui uma bebida, comer qualquer coisa, relaxar um pouco, isto nós oferecemos.” (CD2)

“Todos estes momentos informais que temos de convívio, acho que são extremamente importantes para aliviar um bocadinho a carga de trabalho que temos, não é? É saudável, que possamos ter estes momentos.(...) Por exemplo, um peddy-paper preparado pela Direção, a viagem de barco, qualquer coisa que nos faz sair um bocadinho daqui e conviver uns com os outros.” (CD1)

“E a proximidade da Direção com os professores e com as Lideranças Intermédias. Também acho que é muito importante e eu acho que isso se tem conseguido muito bem.” (CD1)

“ (...) não numa ótica de controlo, mas de apoio: ”(...) só o facto de delegarem as responsabilidades sem controlar, sem estar “em cima” do trabalho que é desenvolvido com uma ótica crítica, numa perspetiva mais de controlo, já demonstra a validação que fazem do teu trabalho.” (CD4)

“Quando às vezes chegamos ao final do ano e, mesmo durante o ano eu sinto necessidade de fazer isto que é afastar-me um bocadinho e tentar ver de fora tanto quanto possível, a evolução que fizemos, e temos sempre a ideia e a crítica, às vezes é aquilo que fica mais no ouvido, mas quando nós saímos um bocadinho e percebemos: “Não, nós já fizemos muita coisa. Já evoluímos bastante naquilo que estávamos a fazer.”(CD1)

“Claro, que às vezes, temos que emendar e erramos também e temos que fazer diferente, mas eu acho que avançámos imenso nesse percurso.” (CD1)

“Resiliência” (CD2), “Vontade e saber que somos capazes” (CD7) e que a felicidade visível dos alunos alimenta a vontade de continuar: ”E acho que há outra coisa que também ajuda é que os alunos estão mesmo felizes” (CD7).

“Há coisas que no ano passado funcionaram menos bem, que este ano já funcionaram melhor; há coisas este ano que já detetámos que também não funcionaram e vamos tentar corrigir nos anos seguintes. Isto faz tudo parte do processo que demora, mas que já se sente..., já se sente...” (CD2)

Fontes utilizadas – Transcrição da entrevista ao Diretor (DT); Transcrição da entrevista às lideranças intermédias (CD1, CD2, CD3, CD4, CD5, CD6, CD7); Notas de Campo (NC).	
DIMENSÃO 4 – AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS OPERADAS	
Categorias /Subcategorias (unidades de contexto)	Indicadores (Unidades de registo)
4.1. AS MUDANÇAS OPERADAS EM CONSONÂNCIA COM O CONTEXTO INTERNO E EXTERNO	
4.1.1. O desenho de um modelo ajustado à organização	<p><i>“Porque nós fomos desenhando o nosso PPIP (...) estas escolas PPIP são todas diferentes, nós confrontamo-nos com isso quando vamos às reuniões PPIP com as outras escolas. E aquela ida à escola X e a outras escolas ver e perceber nas outras realidades o que é que estavam a fazer, fez com que trouxéssemos algumas coisas de lá, outras de outros sítios e para irmos construindo e desenhando o nosso PPIP.” (CD1)</i></p> <p><i>“Ao nível dos grupos heterogéneos, quer dizer isto tem a ver também um bocadinho com as formações que fomos fazendo, e que fomos percebendo, o ir à escola X e perceber que funcionavam grupos heterogéneos, portanto, houve uma série de coisas que começámos a ver: “Mas isto pode resultar na nossa escola” e “Como é que vamos fazer agora?” e depois foi desenhar um bocadinho o nosso PPIP, mas foi o sentir de cada um, os MOOC que se foram fazendo sobre flexibilidade curricular, como é que se podia fazer projetos transdisciplinares, portanto, não foi nunca por imposição.” (CD1)</i></p>
4.1.2. A mudança sustentada nas exigências do mundo atual	<p><i>“(...) portanto, eu acho que isto também é uma necessidade, isto não é só por uma questão de inovação, isto é uma necessidade que o próprio mundo do trabalho nos vem mostrar: “Nós queremos pessoas assim, porque é isso que é preciso! Pessoas que saibam pesquisar, desenrascar, procurar... não queremos pessoas que tenham que lhes pôr à frente tudo aquilo que elas têm de fazer.” Elas aí até sabem, mas depois quando é preciso mais alguma coisa, sentem dificuldade. Não têm e não foram trabalhadas essas competências, não foram desenvolvidas durante o seu percurso escolar.” (CD1)</i></p> <p><i>“(...) porque os alunos, hoje em dia, vão para a escola obrigados e vão ter boas notas, não porque eles acham que isso é bom para eles e para eles crescerem mais completos e com um conhecimento geral melhor, é porque é imposto e porque é obrigatório. E este sistema de ensino em que nós estamos a tentar inovar, não vai ao encontro desse objetivo. Não vai ao encontro dessa perspetiva. É mais num sentido globalizante da formação da personalidade dos alunos, da visão que eles têm deles próprios e do mundo. Queremos o quê? Vintes à saída da faculdade e depois ter pessoas que não sabem pensar? Ou queremos quinze, catorzes, mas pessoas que sabem pensar e têm opinião própria?” (CD2)</i></p> <p><i>“Não é por acaso que ao nível da DGE também começam a mudar... porque a realidade da vida quando eles (os alunos) saem da escola e o mundo do trabalho, começa cada vez mais a precisar de pessoas que têm desenvolvidas essas várias competências. E não apenas aquelas que há uns anos se achavam que eram as ideais.” (CD1)</i></p>

<p>4.1.3. A reconfiguração da organização</p>	<p><i>“Quando nós temos que tomar decisões, e quando nós temos que fazer a avaliação e temos de progredir neste caminho, as ideias não são minhas, são deles (os professores). Mas isso já vem de trás, quando começámos nos EduLabs, eu disse: “ Isto é o ambiente EduLabs, têm aqui o..., não preciso de mudar nada. É fazer tudo da mesma maneira só que é com tablets.” E ao fim de uns poucos meses, “Isto não dá para fazer assim: então temos à mesma aulas de 50 minutos? Isto o que era giro era fazermos uma manhã toda de ciências ou uma manhã toda de projeto.” (DT)</i></p> <p><i>“E uma mudança deste género tem sempre associada uma mudança documental, uma mudança dos procedimentos e dos processos (...). Mas isso era o que já acontecia anteriormente, em virtude de nós fazermos a nossa autoavaliação anual. E tentamos, anualmente, ir ajustando essas coisas. Agora é só de uma forma diferente e é com conceitos diferentes porque aquilo que se passa na sala de aula, também é diferente daquilo que se passava anteriormente.” (DT)</i></p> <p><i>“Sobre a avaliação, o Diretor responde que primeiro, a organização implementou o projeto e que só mais tarde, quando se sentiu que os critérios de avaliação já não estavam adequados, se procedeu à sua alteração.” (NC nº12)</i></p>
<p>4.2. AS MUDANÇAS NOS PAPÉIS</p>	
<p>4.2.1. AS alterações no papel do diretor</p>	<p><i>“(…) o PPIP veio criar aqui uma grande mudança e colocar a escola sob os holofotes não só da comunidade interna como da comunidade externa” (DT).</i></p> <p><i>“Os Diretores PPIP, nestes dois anos, nós estivemos a fazer as contas, e participaram em mais de 700 encontros. Eu, o ano passado participei em cerca de 38...40, ou seja, fui 38...40 vezes falar sobre flexibilidade da sala de aula, metodologias, fora da escola.” (DT)</i></p> <p><i>“Para além disso, as vezes que recebemos na escola, que não contabilizo, pedidos de visita, que são colegas, professores estrangeiros, professores nacionais, pessoas das universidades, mestrandos, doutorandos, tudo... para virem ver como é que é, ver in loco e falar sobre isso.” (DT)</i></p> <p><i>“Portanto, essa foi uma grande alteração porque exige uma grande afetação de tempo significativa, mas é muito importante, porque os compromissos dos PPIP com a tutela também foi ajudar na criação de uma massa crítica de mudança.” (DT)</i></p> <p><i>“(…) porque felizmente a minha equipa, e ainda no outro dia no balanço da Direção estávamos a falar sobre isso, em termos de equipa da Direção, tenho uma equipa que pôde assegurar essas tarefas (as burocráticas), porque senão era praticamente impossível!” (DT)</i></p> <p><i>“ (...) porque houve mais vezes em que nós, não só eu, mas nós, somos convidados a intervir em determinados momentos. Não são só nas apresentações ou nos momentos formalmente de mostrar trabalhos, mas também naqueles momentos em que é preciso conversar um bocadinho sobre como é que as coisas estão a correr, então vou aqui a uma Assembleia de Turma, ou explicam-me um projeto, vou à tutoria, à sala de aula, mais do que anteriormente.” (DT)</i></p> <p><i>“(…) também vou a mais reuniões de EE, explicar como é que as coisas estão a correr, convidá-los no âmbito, por exemplo dos grupos interativos do projeto INCLUD-ED do 1º ciclo, nas comunidades de aprendizagem, ir às reuniões de cada uma das equipas que trata, por exemplo, das comissões de sonho, vou lá um pouco às comissões (...).” (DT)</i></p> <p><i>“Esta reunião foi solicitada ao Diretor do AE com o intuito de a tutela em causa receber aconselhamento para a reformulação das medidas previstas no Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal da Educação, o qual visa a prevenção das assimetrias de desenvolvimento e prevê o apetrechamento das escolas.” (NC nº12)</i></p>

<p>4.2.2. As alterações no papel das lideranças intermédias</p>	<p><i>“O que é que aconteceu, também por contingência do plano nacional direcionado para a flexibilidade, a estratégia nacional para alargar estas coisas para outros AE, começámos a ser olhados como um exemplo. E não só comigo, mas também com outros elementos da comunidade, o que começou a acontecer é que esses elementos têm que ir...têm que servir aqui um bocadinho de “pregadores” de “evangelistas” para uma série de parceiros que podem ser autarquias, ou colegas, ou outras escolas.” (DT)</i></p> <p><i>“(…) foi por convite de outra escola, mas claro, com o conhecimento da Direção, para divulgarmos o projeto porque nós percebemos que há mais escolas a quererem mudar. É importante, é uma escola próxima, assim como nós fomos à escola X ver o que eles estavam a fazer, é importante partilhar não só dentro da escola, mas também com outros colegas fora da escola. Essa foi uma das partilhas, não foi a única, houve outros colegas que fizeram apresentações noutras escolas por solicitação das escolas, geralmente, da zona e sabem que estamos envolvidos e querem saber como é que estamos a fazer. Como é que operacionalizamos. Sim, isso passámos a fazer, com o PPIP.” (CDI)</i></p> <p><i>“Sim, a formação que fizemos o ano passado, eu este ano aproveitei para o Profmat e muitas das coisas que produzíamos para formação interna, o ano passado, documentos, utilizámos agora. Eu e outras colegas da escola.” (CDI)</i></p> <p><i>“O Diretor passou a explicar o facto de o DT passar a ter um papel mais administrativo e a ter a seu cargo um grupo-turma (5º e 6º ano) e a parte do acompanhamento pedagógico e de relacionamento com o EE passarem a ser feitos pelo PT.” (NC nº5)</i></p>
<p>4.3. As mudanças nas estruturas</p>	
	<p><i>“Cada uma destas áreas de intervenção tinha um Coordenador responsável pela implementação das medidas e que ia trabalhando com a comunidade sobre isso.” (DT)</i></p> <p><i>“(…) mas por exemplo no 1º ciclo, já não há Conselhos de ano, mas sim equipas pedagógicas por unidade escolar” (DT).</i></p> <p><i>“No 2º e no 3º ciclo, mantivemos os Departamentos e a estrutura de Coordenação do DT, que agora também tem a ver com Coordenação do PT, pois foi criada a estrutura dos tutores. Essas foram mudanças grandes a nível organizacional.” (DT)</i></p> <p><i>“(…) os Departamentos ainda continuam a fazer sentido” (DT)</i></p> <p><i>“(…) haver uma Coordenação para ser explicado o funcionamento do trabalho colaborativo, com esse acompanhamento semanal, nós acompanhávamos todo o trabalho colaborativo proposto pelos professores”(DT)</i></p> <p><i>“Mas também houve algumas mudanças no CP, porque o CP ainda estava totalmente organizado da forma antiga, agora no CP estas estruturas, os Coordenadores pedagógicos e estas equipas começaram a ter assento no CP, para além da parte da Cidadania, por exemplo, que também passou a ter assento no CP, dos PCI (...) mas as coordenações pedagógicas, principalmente, ao nível do pré-escolar, do 1º ciclo e os Coordenadores de DT passaram a ser também Coordenadores de tutoria, portanto estes elementos passaram todos a ter representatividade no CP o que também mudou essa estrutura.” (DT)</i></p> <p><i>“(…) mudanças a nível organizacional, sim, houve mudanças em termos da constituição das equipas pedagógicas, os CT do 2º e os de 3º ciclo ficaram muito mais reduzidos, porque tentamos otimizar aos máximo os professores, dentro daquele CT. Essa foi uma mudança importante em termos organizacionais, na construção das equipas.” (DT)</i></p>

	<p><i>“ Temos o Coordenador dos PCI” (CD1)</i></p> <p><i>“Temos ainda a Coordenação NIC. Com os tutores NIC que têm um papel ligeiramente diferente dos tutores PPIP. E, portanto, tem a ver com o grupo de intervenção comportamental e a forma como podem acompanhar esses miúdos sempre mais ao nível do comportamento, mas também dar-lhes algum apoio em termos de organização de materiais e, portanto, ir tentando que o absentismo seja...reduzir o absentismo e melhorar esses comportamentos, para terem comportamentos mais assertivos.” (CD1)</i></p> <p><i>“(...) o que já foi dito que a estrutura está a mudar, e as coisas começam a ter que acontecer noutra sítio e noutra sítio são as equipas pedagógicas. Neste momento, a nível de Departamento, já não tem que se decidir o que se decidia. As planificações, os conteúdos, tudo isso foi esvaziando um bocado o espaço como nós trabalhávamos no Departamento. Abriu o espaço para outras coisas, também, nomeadamente a partilha e o trabalho em conjunto. Mesmo ao nível das aulas, que nós na Educação Física, por exemplo, eu acho que este ano fizemos muito mais. (...) Depois, a parte das planificações, deixámos o que já estava e não andámos a esmiuçar como naquelas reuniões que se faziam antigamente. E trabalhamos mais relacionados com as equipas pedagógicas, menos propriamente com o Departamento. O Departamento foi um pouco a parte mais administrativa, pelo menos no nosso caso.” (CD7)</i></p> <p><i>“E eu senti que este ano estivemos um bocadinho perdidas em qual é que era a função do Departamento e qual é que era a função da Coordenação Pedagógica e só agora no final do ano é que conseguimos aferir para começarmos no próximo ano já com uma estratégia diferente: o que é que vamos fazer em Departamento e o que é que vamos fazer em Coordenação Pedagógica. E, este ano, foi um ano de mudança em que andámos um bocadinho perdidas.” (CD5)</i></p>
4.4. A mudança nos procedimentos	
	<p><i>“(...) queríamos que a escola trabalhasse especificamente nas competências, que era aquilo que nós sabíamos que era importante para os nossos alunos” (DT)</i></p> <p><i>“Porque uma das coisas que nós há um ano, ainda discutíamos com a tutela e na formação específica que realizámos aqui no ano passado, aquela semana formativa, era: como é que nós articulamos os critérios com as competências? Como é que nós avaliamos competências, que reflitam as aprendizagens essenciais que nós temos de trabalhar? Como é que fazemos esta transposição das aprendizagens essenciais para uma avaliação por competências? Porque aquilo que nós queremos avaliar são as competências com as aprendizagens essenciais que nós lecionamos mas que têm de ser refletidas na forma que os alunos desempenham essas competências.” (DT)</i></p> <p><i>“Por exemplo uma das coisas que aconteceu este ano e que foi bastante gratificante para mim, foi a construção dos critérios de avaliação que demoraram imenso tempo! Nós só tivemos critérios de avaliação em dezembro, (...) Eu gosto muito da maneira como foram pensados, e demoraram quase um ano e meio! (...) E foi dessa grande discussão, com várias opiniões (...) que conseguimos chegar aí. (...) E isso foi um trabalho muito intenso, uma equipa grande, mas que eu, pessoalmente, achei que o resultado, se calhar não é perfeito, mas está no bom caminho.” (DT)</i></p> <p><i>“(...) agora a partilha começa a ser entre Conselho de Turma (CT), pelo membros do CT, portanto, o CT passou a ter aqui uma importância fundamental na planificação do trabalho, porque é ali que se planifica. Não há planificação em termos de</i></p>

	<p><i>departamento, mas há um CT, uma equipa pedagógica que passa a ter essa função.” (CD1)</i></p> <p><i>“Exatamente, é onde se planifica, todo o trabalho que se vai fazendo com os alunos. Estamos numa perspetiva agora de projetos transdisciplinares e, portanto, é necessário porque não se consegue planificar de outra maneira. Já não é possível eu planificar na Matemática, o outro planificar no Português, tem que haver claramente, uma planificação conjunta.” (CD1)</i></p>
4.5. SINAIS DE MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO	
4.5.1. No clima escolar	<p><i>“Uma mudança na organização pedagógica implicou que agora os nossos espaços de sala de aula estão organizados de forma diferente. Como nós temos turmas em grupos, então têm que estar em duas salas e normalmente as portas das salas estão mais vezes abertas porque os professores têm que circular de um sítio para o outro. E então é muito mais comum esta situação.” (DT)</i></p> <p><i>“Como os alunos estão muito mais envolvidos no trabalho, pareceria que esta situação iria trazer muito mais ruído ou muito mais confusão porque eles estavam sempre em grupo, mas não, trouxe muito mais calma à escola, o que foi surpreendente. Uma outra mudança na organização, como consequência do PPIP foi em termos disciplinares. Nós passámos a ter muito menos indisciplina. Temos muito menos alunos fora da sala de aula, os alunos estão muito mais envolvidos nas atividades e portanto não faz sentido aquelas questões do: “vira-te para frente”; “está mais atento”; “Está calado”, esta situação já não se põe porque eles têm de estar sempre a interagir uns com os outros. E aprenderam a interagir de uma forma “baixo ruído”, a conversar uns com os outros, no início era um bocadinho mais difícil depois passa a ser mais fácil. Portanto, essa também foi uma mudança, em termos de calma e de silêncio.” (DT)</i></p> <p><i>“E - Mas por exemplo, vocês, no início diziam que aqui já havia sempre uma pré-disposição para a mudança, isso continua? – Sim. (Várias entrevistadas em simultâneo) – Cada vez mais gente. (CD6)”</i></p> <p><i>“(…) em termos de cultura dentro da sala, está a construir-se, não há... estamos diferentes, daquilo que éramos há dois, ou três, ou quatro anos atrás e é normal que estejamos diferentes, mas não se pode dizer que as pessoas já interiorizaram essa cultura.” (CD2)</i></p>
4.5.2. Nas competências dos alunos	<p><i>“Aumentou-se a utilização de recursos da biblioteca, aumentaram também a frequência a nível de pesquisa de informação e começou a generalizar-se o uso dos guiões de pesquisa, que eu acho que foi bom também para os alunos” (CD4)</i></p> <p><i>“Não sei se cabe muito agora nesta pergunta, mas tem a ver com a generalização da utilização de meios multimédia pelos alunos, porque cada vez mais eu vejo os miúdos capazes de utilizarem tantas ferramentas multimédia, que nós não temos noção que fora daqui não o fazem. Eu, às vezes, confronto-me com miúdos fora daqui 16/17 anos, que não sabem fazer metade do que estes miúdos fazem. Porquê? Porque nós começámos a trabalhar não só na disciplina de TIC, mas começámos a trabalhar, essa foi outra das alterações, TIC deixou de ter...passou a ser transversal às áreas e aos projetos, e portanto, todos passámos a trabalhar com os alunos e a desenvolver competências ao nível das TIC.” (CD1)</i></p>