

Grelha de Análise de Entrevistas

Meta Categorias	Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo
Formação do Agrupamento	Transição TEIP Agrupamento	Função desempenhada pelo entrevistado no processo de formação do grupamento	CP2 - Era coordenadora do TEIP estávamos já a fazer a transição para o Agrupamento. CP1 - Coordenadora do TEIP. CD - Fui dinamizadora de núcleo era assim que era chamada no TEIP, depois Coordenadora de Conselho de Docentes na altura de passagem de TEIP para Agrupamento e também fiz parte da comissão de avaliação. VP - Era vice-presidente de uma Comissão Executiva Instaladora do Agrupamento. E vice- presidente do Conselho Executivo do Agrupamento.
		Atores envolvidos na transição de TEIP para Agrupamento	CP2 - Dentro da escola existiram vários atores, entre eles o Conselho Executivo, que agarrou naquela situação. CD - ...quem exercia funções de coordenação do projeto foi uma peça chave, CP2 - ...algumas pessoas dentro dos departamentos com alguma juventude e alguma dinâmica para agarraram nas propostas e ajudaram a construir, também fizeram a diferença. CP2 - Dentro da escola a implementação foi lançada na altura certa com as pessoas certas, CP2 - Fora da escola este projeto foi muito acarinhado pelas equipas de acompanhamento, que integravam pessoas da Direção Regional, da CAE, também o IIE, da Direção Geral da Inovação Pedagógica e outras entidades. Fazia-se algum investimento em

			relação ao acompanhamento, na área da DREL era o único projeto com características mais rurais e fazia por isso toda a diferença, era digamos assim “um filho um bocadinho mimado” porque era bastante acompanhado. VP - A Presidente do Conselho Diretivo, que antes era Conselho Diretivo, a 1ª Coordenadora do TEIP, que estava a fazer um mestrado sobre TEIPs e a Coordenadora que ficou depois como Coordenadora de Projetos, foram as 3 pessoas mais salientes. VP - Fora da Escola não houve ninguém a participar neste projeto. O Presidente da Câmara passou uma declaração, que foi à Assembleia de Câmara, não houve problema nenhum, e existiu concordância com a entrada em Agrupamento. Não existiu assim nenhum papel desempenhado pela autarquia. CD - A Coordenadora do TEIP, foi um elemento chave, os colegas que se mobilizaram e fizeram a lista para Comissão Executiva, que tinha um elemento do pré-escolar e eu sentia-me representada. CP1 - O conselho executivo foi o lutador, digamos assim, o fator chave, para mim foi!
		Lógicas dos atores	CD - já havia trabalho feito a ideia era fazer uma transição no sentido, segundo diziam, em termos da própria gestão e depois em termos de financiamento. Em termos pedagógicos havia muito trabalho feito, a articulação já existia e a ideia agora era dar o passo seguinte. VP - escolas de 1º ciclo e pré-escolar, continuaram a ter, existia a mesma figura dos Diretores de Escola que ultrapassavam o Conselho Executivo VP - continuavam sempre ir à delegação escolar e ultrapassavam-nos por sistema...

		Formação/constituição do Agrupamento a partir de o TEIP	CP2 - Existiam agrupamentos constituídos com base em TEIPs este era um deles. Não sei se havia alguma honra nisso, na Direção Regional, mas existiram alguns agrupamentos que evoluíram mais rapidamente a partir de TEIPs. VP - Acho que foi uma coisa extremamente simples e direta, mas lembro-me que foi considerado um dos casos únicos do país, na altura, mas não houve nenhum... A formação foi perfeitamente pacífica, estávamos dentro de todos os parâmetros em relação à distância de escolas, etc. e foi qualquer coisa direta sem dúvida nenhuma. CP1 - ... não foi difícil para nós Escola E.B 2,3 mas com a integração do 1º ciclo foi um bocadinho mais difícil. Embora já tivéssemos meio caminho andado, porque o TEIP foi sempre meio caminho, ... para a integração do agrupamento. Na minha opinião foi mais fácil, ...porque nós já tínhamos, digamos vários projetos no TEIP que automaticamente passaram a funcionar já no Agrupamento... CD - Aquilo que recordei foi o facto da DREL e da CAE promoverem reuniões e pequenos encontros em que faziam a avaliação das atividades promovidas pelo TEIP, estas ações eram junto do Conselho Pedagógico do TEIP, onde existia a sensibilização para a formação do Agrupamento, ou seja como já existia um percurso feito e como existia uma avaliação externa do TEIP, o balanço que era feito pelo IEE era como já havia trabalho feito a ideia era fazer uma transição no sentido, segundo diziam, em termos da própria gestão e depois em termos de financiamento. Em termos pedagógicos havia muito trabalho feito, a articulação já existia e a ideia agora era dar o passo seguinte. VP - Pegou-se no Decreto-lei, e respondíamos diretamente às questões, que eram aí colocadas, para podermos entrar em Agrupamento. Fez-se um Conselho Pedagógico em que se
--	--	--	---

			autorizou a Escola sede a entrar em Agrupamento. Penso que a Câmara também teve de responder a aspetos burocráticos como por exemplo a quantos km estavam as escolas do 1º ciclo, o número de alunos. Mas a maior parte do trabalho foi feita pelo conselho executivo.
		Pontos fortes da constituição Agrupamento	CP2 - A ideia do TEIP era uma ideia completamente nova que assentava na ideia de agrupamento, essa era a grande novidade, na altura quando se falava em Territórios de Intervenção Prioritária a ênfase era colocada na questão da territorialização essa é que era a grande novidade. E portanto enquanto projeto inovador lançou dinâmicas no terreno que eram completamente inovadoras na altura, que era justamente colocar em relação, CP2 - colocar em funcionamento um conjunto de escolas que partilhassem as mesmas experiências, mas evidentemente que já se procurava dar uma estrutura administrativa a isso, portanto o TEIP por si só não tinha só única e exclusivamente a função da partilha pedagógica, CP2 - porque senão não se tinha constituído um Conselho Pedagógico, Veio posteriormente a legislação formalizar a situação. Se formos ver os enquadramentos legais daquela altura colocaram mais ênfase na prática pedagógica... VP - Acho que foi realmente a partir do TEIP que se evoluiu pedagógica e curricularmente, porque se desenvolveram determinados projetos que fizeram com que os alunos das aldeias se aproximassem da escola sede, e portanto conseguiu-se com o agrupamento manter em funcionamento muitos projetos que se não tivessem existido a formação do agrupamento, ao fim dos 3 anos do TEIP os projetos acabavam por descambar, não havia justificação para continuar, e portanto penso que isso foi um grande benefício porque senão realmente as escolas tinham continuado isoladas, cada uma no seu canto, pelo menos houve discussão ou tentativa, as pessoas falam, ouvem, pelo menos há qualquer coisa...

		Fragilidades da constituição do Agrupamento	CP1 - ... integração do 1º ciclo foi um bocadinho mais difícil. VP - ... às limitações é o ter que haver colegas do 1º ciclo e do pré-escolar e tê-los dentro do funcionamento de todo o Agrupamento o que complica de certa maneira o seu funcionamento, limita. CP2 - ... embora para muitos não tivesse sido fácil nem consensual VP / CP2 - ... muita gente não gostou... (Ensino secundário)
		Práticas da transição para Agrupamento	CP2 - portanto ao constituir-se um Conselho Pedagógico a ideia que já estava subjacente era dar uma unidade administrativa. Acabaram por ser todas as escolas englobadas, já em agrupamento. CP2 - colocar em funcionamento um conjunto de escolas que partilhassem as mesmas experiências, mas evidentemente que já se procurava dar uma estrutura administrativa
		Funcionamento do Agrupamento durante a transição	CP1 - Eu acho que foi muito moldado com base na estrutura anterior construída pelo TEIP. Penso mas escolas onde funcionou primeiro um TEIP e depois passou a agrupamento a ideia da construção foi diferente. Ao contrário dos outros em que a ideia de agrupamento surgiu só posteriormente, acho que as pessoas nem tinham a ideia de território em si, falava-se de agrupamento como um aglomerado de escolas que têm de ser orientadas pelo ponto de vista administrativo. O agrupamento surge como entidade física que só no abstrato é que existe. As bases do TEIP serviram e muito para lançar o agrupamento com todos os defeitos e virtudes. VP - Funcionou, era o que há bocado estava a dizer, funcionou bem só que as escolas de 1º ciclo e pré-escolar, continuaram a ter, existia a mesma figura dos Diretores de Escola que ultrapassavam o Conselho Executivo, portanto isso criou algum...

			VP - A delegação escolar manteve-se ainda esteve uns anos, continuavam sempre ir à delegação escolar e ultrapassavam-nos por sistema... VP - Nós estivemos um ano como comissão instaladora, a dualidade deve ter durado há volta de 2 anos... Até um pouco antes de 2000... o Conselho Executivo teve de se impor mesmo com os contactos que as docentes faziam era diretamente com a Câmara sem o Conselho Executivo ter conhecimento absolutamente nenhum, era sempre ultrapassado e a partir dessa altura começou a exigir que fosse dado conhecimento de tudo e tinha-se de passar pelo Conselho Executivo e depois elas entraram na ordem apesar de continuar na altura haver um Conselho Pedagógico do TEIP e o Conselho Pedagógico da escola. Não me lembro durante quanto tempo coexistiram, mas ainda foi durante bastante tempo CP1 - Bem, funcionaram... funcionaram razoavelmente... Eu acho que para mim, quer dizer, como eu estava dentro daquilo e como eu gostava também dos projetos que estavam ali... Não posso por a mão... Ahh, eu acho que foi uma maneira fácil de, do Agrupamento se integrar. Mesmo com os parceiros, com a Câmara, com os outros parceiros... Eu acho eu na minha perspectiva funcionou bem, pronto! CD - Mantiveram-se as práticas a única diferença foi a regulamentação toda. Na comissão instaladora passou a estar representado o pré-escolar, no Conselho Pedagógico também estávamos representados, onde podíamos expressar a nossa opinião. Estávamos até aí mais excluídas e depois em termos institucionais passamos a perceber a dinâmica dos outros ciclos, passámos a articular e estabelecer atividades de parceria. Começamos a ver como faziam, por exemplo o papel do Diretor de Turma, como se fazia uma planificação, nós não tínhamos essas
--	--	--	---

			formalidades, nem sabíamos como era feito nos outros ciclos.
	Formalização do Agrupamento	Missão e enfoque	CD- Acho que não houve grandes diferenças na medida que a missão do TEIP era a aproximação dos vários ciclos, a sua articulação proporcionando aos alunos tudo aquilo que lhes melhorasse as suas aprendizagens, o enriquecimento verdadeira missão do TEIP independente depois dos objetivos. Quando se passou para a parte institucional do Agrupamento não notei que a missão diferisse, o que mudou foi a forma de cumprir essa missão. O pré-escolar estava habituado a trabalhar sozinho e desde o TEIP passou a colaborar penso que não existe fronteira na missão do TEIP e do Agrupamento. CP1 - A Missão passou a ser diferente, alterou, houve muita alteração... As pessoas adquiriram essa missão como sendo deles e não dos outros, que até aí diziam que era para os do 1º ciclo e que era para o jardim e não, já todos trabalhavam para aquele fim, com aquela finalidade. VP - A missão alargou-se bastante mais porque enquanto TEIP era para resolver determinados problemas específicos de isolamento de abandono, etc., enquanto o Agrupamento passou a ser realmente como principal objetivo o sucesso escolar pronto, mas até longo prazo. Até porque o TEIP era um projeto a curto prazo para 3 anos CP2 - No 1º momento penso que não houve alteração. Até presumo que quando se constituiu o agrupamento continuou a pensar-se mais em TEIP do que propriamente em agrupamento.
		Formalidades da eleição dos atores	CP2 - Passaram a eleger os representantes CP1 - Sinceramente como é que era eleito o Conselho Pedagógico... Não me lembro, mas penso que Conselho Pedagógico foi eleito da seguinte maneira, baseámo-nos no

			programa, no que nós tínhamos e tinha de ser um representante de cada grupo disciplinar. Ahh, e o representante...votou-se dentro dos grupos disciplinares. Agora no jardim e no outro é que não sei, não me lembro, agora os nossos foram... Foi, por exemplo, a delegada, por exemplo era a X e foi a representante... Era tudo ...No TEIP era tudo, não havia eleição. O jardim tinha uma, ia uma, o jardim tinha duas iam duas, o jardim... Cada sala estava lá representada e nos “nossos” eles elegeram e entre eles... agora estou mais ou menos a recordar-me disso... portanto no jardim eles é que elegeram o representante no Conselho Pedagógico do Agrupamento e na escola do 1º ciclo foi a mesma coisa, na nossa foram os representantes dos grupos disciplinares. VP -O que passou a ser diferente foi que nas eleições os pais passaram a votar, o pessoal não docente... quando era conselho diretivo, quem votava por exemplo, eram só os professores e depois passou a ser pessoal não docente e os pais, pais de todos os jardins de infância e escolas do 1º ciclo e da escola sede. CD - Eleição entre os pares dos representantes, por voto secreto.
		Composição/Formação dos órgãos de topo	CP2 - De acordo com a legislação, como estava no 115 CP1 - Os órgãos de gestão... o Conselho entretanto Diretivo que depois passou a Executivo... o Conselho Pedagógico.... E a Assembleia, portanto houve uma grande....Muitos mantiveram-se, mas outros foram alterados... Passou a haver muito menos elementos das escolas do 1º ciclo e do jardim, porque até aí todos tinham assento no Conselho Pedagógico do TEIP, que eram à volta de 30 e não sei quantos, era um Conselho Pedagógico muito extenso, que varias vezes quisemos reduzir mas eles não queriam, e quando passámos para Agrupamento eram todos distintos, havia a composição da Assembleia, a composição do Conselho Pedagógico a composição Conselho Executivo. No Conselho Executivo os membros dos outros graus de ensino, os

			representantes de cada um dos graus de ensino, exato. Mas tínhamos a Assembleia só com X elementos e o Conselho Pedagógico também. CP1 - Eu penso que nós, não fomos obrigados mas selecionados, digamos assim, convidados... A mobilização foi feita através de reuniões... Para os órgãos houve várias listas, mas antes de formarmos a Assembleia e o Conselho Executivo e essas coisas todas nós andámos ali a pensar se seria bom termos o Agrupamento ou não, não foi a correr que resolvemos fazer o Agrupamento vertical, como foi o nosso foi que era o único que havia ali... VP - Foram eleições. Em relação ao Conselho Executivo, à Comissão instaladora e ao Conselho Executivo, houve só uma lista pelo que me pareceu, em relação à Assembleia também, a Assembleia -era mais difícil, bastante mais difícil. CD - Inicialmente constituiu-se a Comissão Executiva Instaladora, através de eleições, em que todos participámos, todos votámos, assim como para a Assembleia. Existiu mobilização fizeram-se listas de docentes e não docentes. No Conselho Pedagógico foi por nomeação, o Conselho Executivo nomeou, penso.
		Coordenação das Escolas do Agrupamento	CP2 - Da mesma maneira, através da estrutura administrativa e pedagógica (conselhos). A ideia que tenho é que houve ali um ano, ou até mais, em que e hesitava muito entre fazer prevalecer a legislação do TEIP e fazer entrar logo a nova legislação, portanto existiam aspetos em que em caso de dúvida prevalecia a legislação do TEIP, até que depois se foram introduzindo alterações, penso que ainda foram introduzidas alterações relativamente aos territórios para corrigir algumas coisas, mas depois entrou-se de vez no 115. Mesmo tendo o 115 por um tempo as pessoas continuaram a beneficiar, pois cumprindo o 115 não existiam algumas regalias como até ali e alguns TEIP continuaram a ter

			apoios financeiros específico para o TEIP, tinham os destacamentos, portanto tinham o benefício de terem os recursos que já tinham, havia ali uma série de coisas que se mantinham e mantiveram durante vários anos, portanto só depois quando começamos, digamos assim, em períodos orçamentais mais complicados é que se procurar disciplinar um bocadinho. CP1 - Nós tempo do TEIP os Coordenadores é que se deslocavam às escolas, inclusive a reuniões eram feitas em várias escolas, depois passou a ser tudo na escola, era centralizado na escola, daí também ser melhor quanto a mim era melhor, embora elas gostassem muito que as reuniões, decorresse lá nas escolinhas delas e que nós fôssemos lá para se queixarem disto daquilo e do outro. VP - As escolas começaram, havia uma coordenadora correspondente ao departamento do 1º ciclo, havia uma coordenadora pedagógica e havia uma coordenadora correspondente ao pré-escolar, ao departamento do pré-escolar. Só uma escola é que tinha coordenadora de estabelecimento, só o X e o jardim de infância de X, as outras não tinham, portanto essas coordenadoras é que tinham de coordenar todo o agrupamento. A coordenação de cada escola era feita pela coordenadora mas também pelo Conselho Executivo. Não era fácil porque como estavam habituadas a viver isoladas assim a trabalhar sozinhas tentavam sempre ultrapassar. CD - Através dos Coordenadores que tinham uma relação próxima com o Conselho Executivo e tinham assento no Conselho Pedagógico assegurando assim a ligação e a articulação.
		Principais diferenças nas competências entre TEIP e Agrupamento	CP2 - Não se alteraram CP1 - As competências ahh eu acho que passaram a ser um bocadinho diferentes... Eu acho que as pessoas passaram a ter

			mais atenção, a dedicar-se mais, a trabalhar mais nos projetos, do que até aí. Tiveram mais noção das competências que tinham porque até ai o TEIP era digamos um projeto para alguns, quando passámos a Agrupamento esses projetos automaticamente eram de todos, de todo o Agrupamento. VP - Das competências era um Conselho Executivo na altura havia uma presidente e o resto dos membros que é que tinham todas as competências sobre os restantes órgãos. CD - Estão definidas e regulamentadas, há essa diferença, até aí erámos mais um grupo que trabalhava de forma articulada entre si. Os papéis, as competências, os atores, as dinâmicas passam a estar em termos mais formais.
		Principais diferenças na forma das deliberações entre TEIP e Agrupamento	CP1 - As deliberações passaram a ser diferente... eram diferentes... Eram mais, era mais fácil deliberar-se no Agrupamento do que só quando tínhamos o TEIP. Antes era como uma fracção, embora nós tivéssemos o Conselho Pedagógico do TEIP, aliás até tínhamos esse Conselho Pedagógico do TEIP desligado do outro, do outro Conselho Pedagógico, o TEIP passou a funcionar durante aqueles três anos como uma coisa à parte da Escola, o que, e depois passou a estar integrado e toda a gente “teve de aceitar”, mas... VP - As deliberações eram tomadas num único Conselho Pedagógico, na Assembleia de Escola e o Conselho Executivo com certeza e antes não, antes havia Conselho Pedagógico da Escola que tomava deliberações e havia o Conselho Pedagógico paralelo do TEIP que funcionava separado. CD - Eu por exemplo entrei na elaboração do Projeto Educativo, as deliberações passaram a ser mais formais, passou a ser diferente na medida em que estávamos no órgão pedagógico e as decisões tomadas as deliberações eram levadas até ao grupo, portanto

			completamente diferente, porque até a informação do tempo do TEIP para todos de igual forma, no próprio conselho pedagógico agora tens um representante que leva essa informação e a informação é veiculada num conselho de docentes. O ter o representante e depois termos o conselho de docentes fazia com que pudéssemos debater qualquer assunto e até aí eram só os aspetos relativos ao TEIP.
		Funcionamento do Agrupamento após a formalização	CP2 - No primeiro momento funcionou na continuidade, quando entra em vigor um novo regime, as pessoas não se apercebem logo das potencialidades dele em dos pontos fracos, quer dizer, aquilo entra, foi entrando na continuidade, com todos os problemas com todas as virtudes, com todos os vícios, quer dizer penso que não houve nenhum problema na lógica da continuidade. CP2 - No tempo só TEIP eram feitas reuniões periódicas com outros territórios e havia a partilha, no acompanhamento investia-se muito mais em relação às escolas. Nestes encontros conhecíamos e éramos conhecidos. Com a passagem aos Agrupamentos penso que as coisas começaram a morrer um bocadinho, já que não se investia tanto nesse ponto de vista, acreditava-se que a estrutura estava montada e deixava-se rolar CP1 - Houve várias reuniões e algumas delas se calhar nem muito acessíveis não é? As pessoas não concordavam com determinados aspetos com determinadas coisas porque... As deliberações nem por isso eram pacíficas, nos primeiros conselhos pedagógicos. Porque vejamos o seguinte nós tínhamos um conselho pedagógico da nossa escola, há muitos anos e depois o conselho pedagógico passou a integrar pessoas do concelho e da autarquia, eram de fora...Pessoas que não tinham conhecimento da realidade da escola e realidade deles, ou a realidade que eles pensavam da escola era muito diferente daquela que nós tínhamos e daquela que se passava lá, e isso levou a que as pessoas às vezes discutissem determinados assuntos que nós não estávamos habituados a que

			eles fossem discutidos em conselho pedagógico... As pessoas começaram a aceitar a realidade que nós tínhamos e nós também começámos a aceitar a realidade que vinha da parte deles. VP - Principalmente a primeira Assembleia que foi a primeira a fazer um regulamento interno completamente diferente daquele que existia, mas mesmo completamente diferente, muito mais abrangente, foi complicado e a assembleia foi sempre muito difícil a sua constituição, só o presidente é que tinha redução aliás inicialmente nem tinha, aquilo nunca foi. A autarquia era raro ir às reuniões, pronto, os pais também iam pouco, não eram colaborativos, os professores muitas vezes tinham de andar atrás deles para não faltarem. Eu nunca tive problemas quando fui presidente, mas outro presidente andava atrás de toda a gente para garantir o nº mínimo para ela funcionar. CD - Penso que funcionou muito bem, pela forma como se processou a passagem, nem nos sentimos perdidos. As equipas que foram chamadas a elaborar o Projeto Educativo, o Projeto Curricular, foram bem constituídas e funcionaram bem.
		Diferenças na composição dos órgãos de gestão	CP2 - O conselho pedagógico do TEIP foi aglutinado, acabou por ser integrado pelos outros órgãos VP - Foi no Conselho Executivo, estava representado o pré-escolar e o 1º ciclo obrigatoriamente, além da escola sede, no Conselho Pedagógico estava representado também além do Conselho Pedagógico da escola que existia, pronto os membros que já havia, o pré-escolar, 1º ciclo, o pessoal não docente, os alunos e os pais e encarregados de educação. CD - Passámos (pré escolar) a estar representadas nos vários órgãos de gestão.
		Instrumentos de gestão	CP2 - Talvez se tenha começado a fazer-se de uma forma mais

			uniforme porque na altura existiam aspetos que se sobrepunham muito, como por exemplo, havia um projeto de escola eu depois s e poderia integrar ou não num projeto global de território, portanto as escolas, a ideia de escolas estava ainda muito presente em vez de uma ideia mais global. VP - No Agrupamento nós passámos a ter mais abertura, muito mais elementos, muito mais desenvolvimento dos instrumentos... os instrumentos passaram a ser mais bem aplicados, mais bem dinamizados, do que até aí. CP1 - Foi feito o plano do Regulamento interno, foi feito um novo...o Projeto Educativo e o Plano Anual de Atividades, já se fazia mas havia 2, havia o do TEIP e o do escola e passou a haver só um. CD - Aí há uma diferença abismal, a planificação das atividades não era feita por nós, erámos auscultadas, víamos as necessidades, mas não tomávamos parte ativa, em agrupamento tivemos de começar a dar as ideias, fomos chamados a participar mais. VP - Inicialmente, penso que o documento que já se falou, mais importante foi o Regulamento Interno, geralmente serviu de base para muita coisa, na altura. As atas e as deliberações sempre foram graves problemas, nunca houve transparência, nem eram transmitidas a todos os membros. Quando fui presidente da Assembleia é que passei a afixar o resumo do que se tinha passado na Assembleia. As coisas nunca foram claras, lembro-me que me divertia imenso porque perguntava a uma pessoa que tinha estado a Reunião de Pedagógico o que se tinha passado e el contava-me de uma maneira, depois perguntava a outra e esta fazia-me ma descrição completamente diferente E portanto divertia-me, mas ficava sem perceber bem. Quanto à eficácia não sei se se cumpria, isto é todos devem trabalhar, mas todos têm pressa, são feitos documentos de cruzinhas, que ficam muito bonitos mas eficácia
--	--	--	---

			tem de ser discutida.
		Relação com outras entidades do meio	CD - Câmara, Juntas e Bombeiros eram muito importantes, tinham papel ativo e colaborante connosco nos projetos, ajudavam em termos logísticos, cedências de espaços transportes. Existia colaboração, mas tomada de decisões não existia e nós começamos a ser mais críticos relativamente a isso, a exigir mais, por exemplo da filarmónica nunca veio um professor de música para a escola. Na Assembleia é participavam na tomada de decisões... VP - O meio é pequeno demais. A autarquia sempre teve um papel importante, não a nível de deliberações mas na colaboração, não existem muito mais entidades, às vezes a Santa Casa, mas o concelho também não tem muito mais... CP1 - Foram muito boas, coma Câmara, com as Juntas de Freguesia até com as Juntas de Freguesia fora da sede de Conselho. Tive sempre muito boa relação com os parceiros sociais, participavam, davam ideias, aceitavam as ideias, não todas, mas algumas aceitavam também nos ajudavam com apoio logístico, como por exemplo quando foram lá os cavaleiros ainda deram algum dinheiro.
		Pontos fortes face ao modelo anterior	CP2 - O 1º benefício foi criar-se uma estrutura, um enquadramento que permitia não haver flutuações anuais de negociações de projetos, porque o TEIP vivia muito de uma negociação anual dos projetos e a partir do momento em que se evoluiu para agrupamento cria-se uma estrutura formal que não cria essas dependências do TEIP, portanto constrói-se um projeto que obedece à lógica de 3 anos, depois deverá ser avaliado, não sei se foi essa prática que introduziu alterações mas não se via ali uma flutuação. Esta é sem dúvida a maior vantagem, uma criação e estruturas que possibilitam um trabalho administrativos e pedagógico mais estável, que o TEIP não permitia. CP1 - No tempo do TEIP o único benefício que nós tivemos foi vir dinheiro mas... havia verba para pagar a professores para fazerem

			esses trabalhos e etc e aquisição de material e coiso... mas nós depois dos 3 anos não, passamos a não receber verba e começamos a funcionar bem dentro do Agrupamento. Penso que o benefício foi maior que o prejuízo, acho que o benefício foi maior, depois também houve uma coisa também bastante importante que foi a biblioteca entrar na rede, porque durante os 3 anos nós andámos constantemente a inscrevermo-nos até que entrámos mesmo e que foi também uma, uma grande ajuda a biblioteca entrar em rede. Eu acho que o Agrupamento beneficiou com aquele intuito do TEIP a ir para ela, porque nós tínhamos espalhado e trouxemo-lo para dentro de escola quando fizemos o Agrupamento, quando passamos a Agrupamento, daí que eu sempre disse eu tinha sido mais fácil o agrupamento tornar-se Agrupamento porque ele já era “Agrupamento”, quando tínhamos o TEIP. Sim acho que sim, aliás acho que o TEIP foi sempre um benefício, mas enfim... VP - Benefícios será poder haver uma melhor articulação de todos os ciclos de ensino, portanto haverá um sucesso com certeza melhor CD - Foi muito importante em termos pedagógicos mas isso já tínhamos um pouco. Os grandes benefícios foi exatamente a prática que já tínhamos, começamos a perceber como é que poderíamos em termos institucional trabalhar e funcionar, começamos a perceber que tínhamos de fazer diagnósticos, levantar problemas depois tentar a resolução, sistematizar muito mais em termos de avaliação que começamos com o TEIP, mas agora com parceiros de outros grupos disciplinares e isso melhorou imenso porque não existia até aí.
		Fatores limitantes face ao modelo anterior	CP2 - As limitações numa prespectivas muito discutível e subjetiva, acho que se confirmou mais o aspeto administrativo e burocrático, mas se calhar esse era a lógica da passagem do tempo digamos assim. O que acho é que com o TEIP funcionava muito uma lógica de negociação anual, partilha pedagógica e negociação

			de recursos do ponto de vista anual, o enfoque tinha de necessariamente ter mais gente, a partir do momento em que se criou uma estrutura que estabilizou, digamos assim, essas práticas, o enfoque acabou por ficar muito mais confinado ao ponto de vista da administração, no fundo não haver o problema mais burocrático. A burocracia pode matar o aspeto mais inovador. CP1 - A escola tinha mais limitações quando era TEIP. Tinha mais limitações porque até porque quando se fizeram as salas de estudo haviam em todo o sítio, não é? E o Centro de Recursos que depois passou para dentro da escola. Exatamente o Centro de Recursos que durante os 3 anos do TEIP nunca estiveram da escola e, estiveram sempre fora e a partir daí tudo se canalizou para dentro da escola... VP - ... limitações é o ter que haver colegas do 1º ciclo e do pré-escolar e tê-los dentro do funcionamento de todo o Agrupamento o que complica de certa maneira o seu funcionamento, limita. CD - O que era mais comentado era a parte financeira, tinha colegas que diziam que nós no fundo tínhamos sido premiados, porque tinham grandes expectativas, tínhamos um trabalho bem enriquecedor em termos pedagógicos e o facto de irmos para um Agrupamento em termos financeiros íamos também colher um pouco, ter autonomia financeira, e não tivemos nada, daí as pessoas terem-se sentido defraudadas. Não havia verbas para aquilo que queríamos, aliás no TEIP, havia muito mais, as verbas eram distribuídas equitativamente, logo no Agrupamento isso foi uma limitação, e questionámos, "Afinal que autonomia é esta?"
Funcionamento do Agrupamento	Funcionamento dos órgãos de gestão	Missão e Enfoque	CP1 - A Missão passou a ser diferente, alterou, houve muita alteração... Houve muita alteração como já se falou... Até aqui o TEIP era digamos mais canalizado para os jardins e para o 1º ciclo, digamos para as outras escolas de fora... digamos que o nosso núcleo ficava um bocadinho a querer afastar-se, embora tivesse 1

			representante e um membro ainda me lembro quem era o representante do Português e não sei mais de que mais, quando passámos para Agrupamento não, automaticamente, não sei se foi automaticamente se não... mas quer queiramos, quer não foi automaticamente todos passaram a englobar aquele núcleo principal. As pessoas adquiriram essa missão como sendo deles e não dos outros, que até aí diziam que era para os do 1º ciclo e que era para o jardim e não, já todos trabalhavam para aquele fim, com aquela finalidade. sei quantos... e a partir daí, não
		Eficácia da deliberação	CD - Acho que a partir do momento que houve um levantamento e um diagnóstico dos problemas muito bem feito, depois toda a planificação levou a que foi tudo bem implementado, acho que foi eficaz, não ficou só no papel. As pessoas melhoraram via-se e sentia-se essa melhoria, primeiro a nível da comunidade escolar, também nos espaços e as pessoas perceberam que se podia trabalhar em equipa, houve bastante eficácia. VP - Algumas penso que sim. Nem todas pela questão da avaliação dos resultados, existiam deliberações bem mais simples se fosse feita uma avaliação. CP1 - Acho que sim, na maioria dos casos os problemas foram solucionados. As deliberações conseguiram levar a bom termo o que se pretendia.
		Análise dos efeitos práticos das deliberações	CD - A análise e a reflexão faziam-se nas reuniões de Departamento, embora existissem momentos de articulação e reflexão conjunta. VP - Aqui é que está o problema, até porque na própria legislação é referida a análise do trabalho desenvolvido pelos docentes, lembro-me perfeitamente de chamar várias vezes a atenção que no final do ano letivo deveria ser feita uma análise e nunca vi ninguém a fazê-la. Nunca vi. Depois era só nas disciplinas que era

			feita a análise do sucesso ou do insucesso e não a um grupo de alunos em que tinham sido aplicadas determinadas medidas ou aos alunos em geral, as várias medidas que se tinham aplicado... CP1 - Às vezes isso acontecia... e modificava-se algo que não estivesse correto, ou pelo menos se estivesse menos correto, portanto as pessoas refletiam... refletiam sobre documentos e também sobre comportamentos e atitudes...
		Participação dos atores nos órgãos	CD - Fui chamada a participar no Conselho Pedagógico CP2 - Participei de forma muito ativa, fazíamos tal como se faz hoje, construíamos as normas. Pertencia à estrutura do Conselho Pedagógico e o que se pedia ao representante de cada departamento era que fizessem as suas propostas, havia a preocupação, recordo-me bem, de fazer documentos que dessem linhas orientadoras, nós fizemos os chamados projetos mosaico, fizemos um projeto com base num somatório de vários projetos, procurávamos identificar algumas linhas orientadoras e algumas dinâmicas, incluímos isso tudo no projeto global. CP1 - Pediram a minha opinião, o que é que eu achava, e claro que fui chamada a trabalhar. Para que continuasse a ser coordenadora dos projetos e desenvolvi os projetos durante 11 anos, como sabes.
		Lógicas do atores	CD - Por um lado como tive inicialmente dificuldade de aproximação isso fez que com a aproximação aos outros grupos de trabalho e ao envolver-me na dinâmica e vida quotidiana do Agrupamento fez com que não perdesse a minha representatividade, apesar de mais permeável e depois levar as grandes decisões às colegas do conselho de docentes o meu papel foi bem aceite e nunca me desliguei de quem representava, a ideia que tenho é que fui beber muito à fonte da forma de trabalhar da escola sede, de outros departamentos de toda a parte curricular e pedagógica e era muito

			mais fácil incutir no meu departamento essas dinâmicas e portanto foi tudo mais fácil eu nunca perdi de vista o pré-escolar e passei que só tínhamos a ganhar a enriquecer pelo facto de eu estar lá a beber da fonte. Pois aprendi muito e como fui muito entusiasta a levar isso elas aceitavam depois. VP - Algumas vezes tinha de me calar. Mas ouvindo os outros por vezes vamos alterando um bocadinho as nossas convicções para as coisas funcionarem de uma maneira normal e não gerando conflitos. CP1 - Era meio a meio. Havia uns que tinham interesse na comunidade e outros que só pensavam no seu bem-estar. Metade par cada lado e já ficávamos bem.
		Representatividade do atores face aos membros do órgão que representa	CD - Sim muito, mas muito porque o próprio agrupamento também o permitiu, reconheceu-o e permitiu que as pessoas representassem aquele ciclo, aquele grupo, pois apesar de sabermos que no nosso caso havia um distanciamento relativamente aos outros que já estavam mais avançados em termos de práticas, não houve uma apropriação das sus ideias, dos seus conceitos, houve reconhecimento do lugar do outro... VP - Algumas vezes sim, dependia das pessoas. O balanço é positivo a maioria representava a instituição CP2 - Nem todos. Mais de 50%. Nunca senti que colidisse a ideia que tinha construído para mim como que devíamos fazer pois funcionava na maior parte dos aspetos. Só mais tarde adquiri uma construção e reflexão de território, mas no fundo. Defendi as minhas as convicções quando senti resistência e conflito CP1 - Conseguia dar a volta, digamos. E convencer as pessoas que aquilo era melhor do que... portanto nós estávamos a trabalhar por uma coisa da qual só mais tarde tiraríamos resultados e tínhamos que nos empenhar, tínhamos que fazer agora, tínhamos que semear

			para depois recolher os frutos. Era assim que sempre consegui!
		Dificuldades sentidas pelos atores na participação nos órgãos	CD - A maior dificuldade como representante do meu grupo foi perceber como levar o meu conselho de docentes a aceitar de terminadas práticas, deliberações, algumas eram difíceis de aceitar, difíceis de entender, de implementar no terreno. Também existiu dificuldade quando analisávamos as coisas e existiam aqueles elementos que não queriam debater porque achavam que aquilo não interessava, e tinham o estigma que eram de segunda. VP - Não encontrei, se era preciso trabalhar trabalhava. CP2 - Encontrei algumas, a nível da partilha de experiências, ao nível da integração das escolas. Nesse projeto mais global havia muita resistência dentro da escola, o TEIP era como se fosse outra escola, era a escola do capricho. Nas escolas mais isoladas o TEIP tinha a lógica de combater o isolamento do pré-escolar e do 1º ciclo, foi muito complicado porque as escolas estavam já muito habituadas a a tirarem algum partido do seu isolamento e serem obrigadas a entrar numa dinâmica comum, a terem de partilhar, prestar contas, a serem avaliadas, participar num processo de avaliação, isso tudo e mais o estar a mexer em direitos adquiridos. Inicialmente ainda existia o delegado escolar a complicação era tremenda. Havia muita resistência. Por exemplo não havia formação, a postura relativamente à prática pedagógica apesar de no pré escolar notar-se menos resistência que no 1º ciclo, aí existiam uma série de fatores que se conjugavam para uma maior resistência nomeadamente ser uma classe onde a faixa etária era maior. Também alguma resistência do secundário... CP1 - Eu passei a ter dificuldades quando queria às vezes dinamizar determinados projetos ou quando me pediam determinadas coisas e eu não podia satisfazer essas necessidades e tinha que negociar com os parceiros e com o Conselho Executivo. Mas também nunca recebi

			uma negativa muito forte, na maioria dos casos...
		Mais valias da participação dos atores nos órgãos	CD - Foi ter trabalhado muito diretamente com os órgãos de gestão, como elemento ativo e participante no conselho pedagógico, aprender a trabalhar em termos institucionais, aprender a fazer o diagnóstico, o levantamento das necessidades de um agrupamento, pois nem antes nem tinha a ideia de como se fazia. VP - Fiz projetos muito bonitos, foi bom, pena que não tenham sido aproveitados na totalidade, mas alguma coisa foi aproveitada, espero. CP2 - Muita receptividade por exemplo da Câmara Municipal que apoiava de peito aberto este tipo de projetos e continuou depois com essa abertura, foi sempre a parceria muito boa, talvez por a Escola ser única no concelho e isso fazia a diferença Existiam ali inovações que as pessoas tinham alguma consciência que tinham de ser agarradas no futuro e conseguir entrar a fundo dentro do TEIP. No fundo tinha orgulho do trabalho que estava a desenvolver, sabia que estava a criar dinâmicas que iam ser normas. CP1 - As mais-valias é que sempre me apoiaram, quer na Escola, quer nas parcerias, sempre tentaram satisfazer as minhas necessidades, os meus pedidos.
		Participação dos atores nos na elaboração dos documentos de autonomia	CD - Fui chamada para uma das equipas para a elaboração do Projeto Educativo, houve muita pedra que se partiu mas conseguíamos entendermo-nos. Para o pré-escolar e para o 1ºciclo, foi mais difícil, não sabíamos fazer um diagnóstico mais profundo, estávamos muito centrados nos nossos ciclos e fomos muito apoiados pelos colegas como já acontecia no TEIP. VP - Participei como membro da Assembleia na elaboração do primeiro regulamento interno e depois como era competência do

			Conselho Executivo, sempre que houve necessidade de alterações do regulamento interno e enquanto eu estive no Conselho Executivo participava na sua alteração, nas sugestões, etc... perante as novas leis e nas alterações necessárias. Quanto ao Projeto Educativo este foi sempre feito em grupo praticamente não participei. Só participei no último com a Carminda, em que fizemos a parte da introdução. Em relação ao Projeto Curricular de Escola, entretanto saiu a legislação referente à nova gestão curricular e foi criado um grupo, do qual eu fiz parte, em que foi feito um projeto inicial, quando não candidatamos à entrada na gestão flexível de currículo. Também participei na elaboração dos diferentes projetos curriculares de escola enquanto estive no Conselho Executivo. CP2 - Os principais que me lembro eram o projeto educativo e o regulamento interno. CP1 - Participei em todos. Quanto mais não fosse para corrigir. Sim estive sempre presente em todos eles.
		Grau de envolvimento dos atores	CD - O grau de envolvimento era maior porque como partilhávamos o nosso trabalho em termos pedagógico e existia aprovação no órgão pedagógico que analisavam e deliberavam sobre as nossas planificações. A planificação passou a ser global e não individual, em que o percurso do indivíduo era tido em conta. Apesar de no TEIP já existir partilha não existia sistematização e isso passou a acontecer com o Agrupamento, pois existia um plano anual de atividades aglutinante de todo o agrupamento. VP - Acho que existiram frações, houve aquela que eu já referi de haver um grupo de professores que achavam que são do secundário e eles é que eram bons o resto não interessava, não percebiam que se os alunos tivessem uma aprendizagem diferente, outras bases, teriam muito mais sucesso no secundário, portanto havia essa fração e havia a fração de realmente todos os outros do

			básico ao pré-escolar, uns anulavam-se outros lutavam. Esses tinham um maior grau de envolvimento, apesar do secundário dominar o Conselho Pedagógico. Achavam que aquela realidade não era deles CP2 - É capaz de se terem chamado outros que até aí não tinham participado, por causa de se tornar uma estrutura mais abrangente e portanto não podia depender de vontades, nem de acordos, nem de negociações, tinham mesmo de se envolverem CP1 - Sempre tive um grande grau de envolvimento. Pronto eu às vezes dizia determinadas coisas que falava, eram sempre consideradas ...
		Cooperação entre os membros dos órgãos	CD - Existia cooperação mas com algumas reticências porque o pré e o 1º ciclo sentiam-se um pouco excluídos. Achem que os outros colegas estavam muito à frente, tinham outras práticas, tinham outro background, mas depois cm a prática com a participação com o trabalho que foi feito habituamo-nos a trabalhar junto e a estarmos mais predispostos. VP - Relativa, parece existir mas não existe CP2 - De uma maneira geral o clima era bom, era ótimo, é evidente que havia sempre elementos que criavam um clima de resistência de conflitualidade, mas a ideia que tenho é que o clima era muito favorável. CP1 - Passou a ser melhor, pode dizer-se que sim, no agrupamento já era boa e até com o 1º ciclo, com o jardim... passaram a ir para a sala de professores na altura das reuniões, passou a ser melhor, passou. Porque também não se gostava de tantos elementos, porque o facto de estarem muitos elementos limitava, cortava o “fio à meada”

		Colegialidade das decisões	CD - Havia VP - Havia sempre alguém que mandava mais do que os outros e dominava as reuniões CP2 - Talvez não houvesse... Existiam aspetos em que tinha de haver colegialidade porque havia competências definidas pelo Conselho Pedagógico e portanto tinham de ser cumpridas, CP1 - Por exemplo no Conselho Pedagógico sempre houve colegialidade, assim como no Conselho Executivo, pelo menos enquanto trabalhei com ele, e na Assembleia também... Em termos de departamento tomávamos as decisões, nós usávamos sempre o departamento, sim senhor...
		Transparência das decisões	CD - Existia VP - Havia sempre alguma manipulação, sempre houve, é sempre possível manobrar as pessoas para lhes dar a volta na intenção de voto. CP2 - agora por exemplo aquele aspeto dos destacamentos isso sempre foi entendido de uma forma muito arbitrária por parte da comunidade, daí a falta e transparência. CP1 - Às vezes não, nem sempre havia transparência...
		Documentos produzidos	CP1, CP2, CD e VP1 - O Projeto Educativo, Plano Anual de Atividades, mais tarde o Projeto Curricular de Escola, Regulamento Interno.
		Metodologia adotada com vista à tomada de decisões	CD - Constituíam-se equipas, em que o motor eram 1º A Comissão Executiva e depois o Conselho Executivo, produziam as linhas orientadoras e as equipas trabalhavam produzíamos trabalho e por fim o Conselho Executivo verificava se estava de acordo

			com as linhas orientadoras, tudo na perspectiva legal, depois voltavam os documentos ao pedagógico se o parecer fosse favorável era levado à Assembleia para aprovação final. VP - Na Assembleia por votação. No Conselho Executivo até 2000, existiam poucas reuniões quem decidia era a Presidente. Na Assembleia existiam votações logo existia colegialidade. No Conselho Executivo não. CP2 - Era sempre avançar com propostas, discuti-las e tomar uma decisão compatível. Acho que o sucesso do projeto depende de fatores dentro da escola, havia ali pessoas que exerciam lideranças muito localizadas mas muito eficazes, localizados no sentido de estarem dentro do departamento crucial, acho que até a liderança das estruturas intermédias sobrepôs-se à liderança exercida por outros... Acho que foi um momento de gestão democrática desse ponto de vista bem conseguido e claro o aspeto do apoio externo que se recebia contribuiu para o sucesso que as coisas puderam ter. CP1 - Votava-se ai. Votava-se ai para determinadas situações e noutras reunia-se, as coordenadoras reuniam-se com os seus departamentos e depois levava-se a decisão ao Conselho Pedagógico. Quando havia várias opiniões votava-se, ou eram aceites ou eram refutadas pela maioria. Havia também decisões que o Conselho Pedagógico emanava...
		Eficácia dos documentos produzidos/deliberações	CD - Os documentos depois de devidamente trabalhados eram analisados, eram reformulados e eram veiculados por toda a comunidade. A sua eficácia era grande porque na fase da implementação davam-nos orientações e eram de fato consultados por docentes e não docentes, sendo que esta prática não existia no TEIP. CP2 - Penso que foram tão ou mais eficazes que os projetos já existentes. Bom, há sempre aquele aspeto de não ver aquilo como algo que depende da vontade de uns quantos, mas acho que as coisas

			podem ter mudado, mas a eficácia depende sempre das pessoas que estão aplicar aquilo e da liderança que exercem sobre as coisas e portanto desse ponto de vista eu acho que houve uma estrutura que foi assimilada com o agrupamento e foi uma grande continuidade. VP - Sinceramente acho que a eficácia é tanta como hoje, pois há sempre aspetos que funcionam... CP1 - A maior parte das vezes eram eficazes. A legislação, por exemplo, era sempre. Da produzida na Escola existia o Observatório de Qualidade, o Regulamento Interno, os Regimentos dos vários órgãos, nos órgãos que eram meus eram respeitados, eu penso que sim, de um modo geral... Os relatórios é que às vezes iam para o lixo, mas isso...
		Mecanismos de controlo incrementados para verificação da implementação das deliberações	CD - Para controlo havia a elaboração de relatórios que eram entregues no Conselho Executivo, que fazia o balanço e levava à assembleia de escola para verificação se tanto do ponto de vista legal como pedagógico as diretrizes estavam a ser cumpridas. Também existia uma boa articulação entre o Conselho Pedagógico e o Conselho Executivo. VP - Eu penso que era a Presidente do Conselho Executivo que verificava tudo, nunca existiram outros mecanismos de controlo. Era tipo ditadura. CP2 - Tirando os relatório de avaliação que eram construídos, já não tenho presente os itens que se contemplavam, e o Observatório de Qualidade que media muitas vezes os vários aspetos, não me lembro de mas nada. Em termos externos mediam-se objetivos do projeto educativo eram objetivos macro, análise do sucesso, interação entre escolas, interação entre ciclos, era muito estabelecido trabalho

			CP1 - Aí é que se votava, era o órgão que votava, Não tenho ideia se havia ou não um controlo. Também não sei quem ia às várias Escolas verificar. Eu nunca fui verificar isso Ia às Escolas muitas vezes mas nunca para isso. Confiava-se em cada um dos responsáveis.
		Vantagens/Benefícios do Agrupamento	CD - A grande vantagem díganos é podermos começar a perceber que não estávamos sós e que tínhamos de trabalhar em grupo para as grandes finalidades como a aprendizagem, como tínhamos de trabalhar pedagogicamente e muito importante de forma organizada e institucional. A estrutura organizativa e a gestão conjunta foi fundamental para resolver os problemas. O Agrupamento foi uma grande vantagem para perceber que tipo de comunidade tínhamos e que problemas reais existiam e desencadear ações para a sua resolução. Os recursos que temos, aquilo que temos, como é que podemos melhorar, acho que o Agrupamento foi ótimo. VP - As vantagens foi a quebra do isolamento os colegas do 1º ciclo e pré-escolar passaram a reunir-se a partilhar opiniões e experiências, a funcionar em grupo único como uma só coordenação e não faccionados por freguesias. Também é desta mais valia que surge a questão problemática CP2 - A ideia que tenho é muito geral e notoriamente limitada pelo tempo. A lógica dos agrupamentos acabou por entrar e pronto, esse nome marcava a pessoa, quer dizer, acho que tenha marcado a diferença, é esta a ideia que tenho. Foram uns bons anos da minha vida, tenho boas memórias desse tempo. CP2 - A abertura à comunidade nessa altura era uma peça chave, uma bandeira, é evidente que uma escola vive mais ou menos com abertura à comunidade, mas o que era novo naquela altura era tornar o processo mais consciente e torna-lo mais consciente entre os agentes educativos de que a abertura podia ser favorável e a escola

			tinha de saber viver assim construindo parcerias e funcionando com base na lógica também dessas parcerias que constrói. CP1 - Para mim as vantagens foram muitas porque o nosso TEIP foi o único do Conselho, o único do Distrito e foi um benefício para muitos alunos. Desenvolveu muito a nível... os miúdos passaram a vir das aldeias para o centro do... para a sede de Concelho, deixaram de estar isolados e quando entravam no 5º ano já conheciam, já tinham conhecimentos de projetos de Escola e de muitas coisas que até aí nunca tinham acontecido. Na avaliação por exemplo do Inglês não foi muito positiva, mas o desenvolvimento geral foi. Não foi muito cultural mas foi social. Muito bom a nível social. O balanço é no entanto positivo. Tanto o TEIP como o Agrupamento foram uma mais-valia para o Conselho, na minha opinião. Mais em termos sociais mas também não descorámos a cultura. Houve uma mudança extraordinária ao longo dos anos. No entanto os alunos foram sempre muito educados, muito respeitadores e muito trabalhadores, com uma ou outra exceção. Beneficiaram muito, até aí tínhamos uma Escola isolada e foi um desenvolvimento total. Muitos ficaram pelo caminho mas a maioria chegou, pelo menos até ao 12º ano. O balanço é portanto positivo e orgulho-me muito de ter lá estado 17 anos!
		Limitações do Agrupamento	CP2 - Um dos objetivos que o TEIP tinha e não chegou a ser atingido e que não passou para o Agrupamento, pelo menos imediatamente foi o nível da avaliação curricular mais profundo, com práticas mesmo de planeamento e avaliação dentro da sala de aula a nível do currículo. VP - as pessoas estavam habituadas a trabalhar sozinhas e passaram a ter de dar conta do que faziam o que gerou alguns problemas mesmo em reuniões CP2 - Penso que o maior choque foi nos primeiros anos do TEIP

			porque depois quando se deu a passagem para agrupamento era já um facto. Houve um modelo que se construiu praticamente herdado com todos os defeitos e qualidades mas era um dado adquirido. Já não havia muito que resistir em relação a isso e acabou. CP1 - Quanto aos constrangimentos havia necessidade de uma maior colaboração, as pessoas nem sempre colaboravam de boa vontade. Nem todos se empenhavam da mesma forma.
	Gestão curricular	Planificação do currículo	CD - Aqui é que há a grande diferença relativamente ao TEIP, porque aí éramos ouvidos e a planificação era feita a montante por outros elementos e depois éramos novamente consultados. No Agrupamento não, aqui nasce a partir do momento em que há um Projeto Educativo a planificação tem de ir toda ao encontro desse projeto, e tivemos de perceber que as nossas planificações tinham de ir ao encontro do projeto e articular com os outros ciclos. CD - O órgão pedagógico, as deliberações que eram tomadas e depois partilhadas com o grupo. Apercebi-me da importância de desenvolver determinadas práticas e estratégias de trabalho com a turma e de coordenação, a interdisciplinaridade, que até aí era um mundo desconhecido. VP - Foram feitas muitas coisas que ainda devem existir, muito bonitas, os planos eram muito bons, os projetos eram muito bons, mas depois chegava-se às reuniões de Departamento, pelo menos no meu, Departamento de Expressões, não era tratado absolutamente nada disto. As pessoas não estavam interessadas, só olhavam para o relógio. As planificações individuais existiram algumas que emendámos, alterámos as nossas planificações, poucos, a maior parte continuou a fazer as planificações como faziam antes... CP2 - Existiram alguns aspetos inovadores, por exemplo aqueles projetos que eram de facto inovadores, que procuravam uma

			articulação melhor entre escolas quer do 1º quer do 2º, 3º ciclo do próprio pré-escolar, aquilo que hoje em dia se tornou uma prática como dar o Inglês ao 1º ciclo ou a Educação Física, isso foi construído na altura e depois vulgarizou-se, houve de facto dinâmicas que foram bem construídas. Mantiveram-se as lógicas do TEIP durante o processo de implementação do Agrupamento, embora existissem outras dinâmicas que não se tentaram como previsto, como por exemplo, a articulação curricular. CP1 - Houve alteração, até porque a gestão curricular também passou a ser diferente. As planificações tinham, no TEIP como objetivo desenvolver os projetos e a integração dos vários graus de ensino, para haver o tal fio condutor...No início foi um pouquinho difícil mas depois passaram a ter essa preocupação (preocupação para que o desnível entre os ciclos de ensino fosse minimizada). Essa prática acontecia... a planificação ... o 1º ciclo contactava o 2º ciclo e por aí adiante. Muitas vezes isso foi debatido em conselhos pedagógicos que devíamos fazer um dossier, a ter-mos até um dossier onde... e vinha o dossier do 1º ciclo para o 2º ciclo, do 2º ciclo para o 3º ciclo e assim sucessivamente. Essa teoria foi posta em prática. Acho que te até um pouquinho de sucesso...
		Desenvolvimento do currículo	CD - Tínhamos as nossas orientações e articulávamos com o 1ºciclo, indo sempre de encontro ao Projeto Educativo, foi reconhecido o pré-escolar. VP - Aí é que foi sempre o grave problema do Agrupamento, existiam aqueles professores considerados do ensino secundário que dominavam o conselho pedagógico, consideravam tudo o resto sem importância senão eram professores do secundário. CP2 - Acho que houve um crêscimo de projetos, mas não se entrou em profundidade no trabalho curricular desenvolvido ao nível da sala de aula, acho que ao nível do desenvolvimento curricular houve um enriquecimento

			CP1 - Havia preocupação com o tal fio condutor, daí eu começava no 7º ano e levava-os ao 12º. O desenvolvimento curricular era mais contínuo, portanto quer a avaliação, quer o desenvolvimento curricular era uma continuidade...
	Articulação curricular	Atividades de enriquecimento curricular	CD - Uma das vantagens do TEIP foi exatamente isso, as atividades que iam promover as verdadeiras aprendizagens, com a grande tônica a grande missão de que não estamos só muito pelo contrário estamos todos juntos a trabalhar para o mesmo, esta mentalidade nasceu com o TEIP. Podíamos utilizar os materiais do centro de recursos e também os recursos humanos. Depois isto perdeu-se um pouco talvez porque faltaram recursos, verbas, e recursos humanos, mas ainda ficaram alguns O fato de os mais pequenos contactarem com os mais velhinhos era muito proveitoso. Também a Expressão Físico-Motora era muito importante. No entro de Recursos a Hora do Conto também foi muito especial, e o fato de os meninos se deslocarem à escola sede era enriquecedor, e quebrava o isolamento. CP1 - O Jornal da Escola, por exemplo. O Observatório de Qualidade. Esses dois foram os capitães. O Centro de Recursos e a Biblioteca também, entrar em rede que foi também uma mais-valia. Outros que tivessem prevalecido, porque havia muitos...As salas de estudo também foram uma mais-valia. Tivemos projetos de saúde e higiene. O “Ver e Viver a História”, esse foi o maior, até permaneceu durante bastante tempo. Existiam mais como, havia muitos... Mas estes permaneceram mais tempo. O clube da fotografia, mas não deu em nada era mal dinamizado. O projeto da Matemática também foi um projeto bastante... Tivemos também o Clube das Línguas que também acabou. Também chegaram a ir ao 1º ciclo dar o Inglês, a Música. Pronto era isso, esses projetos todos, e continuaram... não continuaram foi fora da Escola sede.

		Projetos	CD - projetos muito importantes, o “Ver e Viver a História”, o Carnaval e o Magusto, porque sentíamos-nos como elementos muito participativos no “Ver e Viver a História” tínhamos mesmo uma participação muito ativa. VP - O Centro de Recursos/Biblioteca com certeza. A atividade do “Ver e Viver a História” que se passou a fazer anualmente e envolvia a comunidade escolar e extra-escolar, até as lojas enfeitavam as montras. A Câmara tinha um papel fundamental nos projetos do pré – escolar e do 1º ciclo pois dava bastante apoio. A “Sala em Movimento”, em que o polivalente passou a ter um aspeto completamente diferente, e apesar do TEIP estar só vocacionado até ao 9º ano lembro da grande frequência dos alunos do secundário, a trabalharem a fazerem cartazes e exposições... CP1 - Eu acho que as pessoas começaram a ter a noção de que o ensino não é só a sala de aula e estar lá a afazer contas ou a escrever no quadro ou a dividir orações, etc... Eu acho que começaram a ter uma perspetiva de que o ensino tem outras vertentes e começaram a desenvolver mesmo estes projetos que eram desenvolvidos em determinados dias. Os professores até os de matemática etc., das ciências levavam os alunos a fazer coisas portanto, não era só aquela coisinha ali muito justinha. Não eu acho que não, porque eu às vezes também dava a volta pelos projetos e tinha ocasião de ver até porque mesmo quando havia atrasos na entrega dos relatórios eu tinha a noção e havia projetos que corriam mesmo bem, houve projetos onde eu fiquei uns minutos porque gostei de estar lá, claro que também havia outros que deixavam muito a desejar, mas paciência...
		Articulação de conteúdos entre ciclos	CD - Com o 1º ciclo mas também com os outros ciclos, apesar de se ter perdido um pouco relativamente ao TEIP, pois as atividades da Expressão Musical, e Físico-Motora, o Inglês acabaram e já não eram dadas pelos professores dos outros ciclos. VP - O secundário é que era bom e interessava e nunca houve a preocupação até praticamente ao fim de haver uma articulação,

			desenvolverem determinados projetos entre ciclos. CP2- A ênfase maior foi a articulação entre escolas, essa passou CP1 - Já havia a preocupação em articular os currículos, não quer dizer que no início isso tivesse acontecido, mas à medida que nós íamos avançando eu acho que sim... As pessoas passaram a ter essa noção e a consciência de que tinha de ser assim e faziam assim... eu penso que sim. Eu acho que foi uma grande mais-valia
		Avaliação da articulação curricular	VP - A avaliação continuou a ser como sempre foi feita, em relação às disciplinas era feita uma tabela que era lida raramente no Conselho Pedagógico, e as pessoas ficavam muito felizes. Lembro-me que mais tarde começamos a nível de Conselho de Turma a definir metas percentuais de como estávamos ou não a atingi-las, foi de facto feita qualquer coisa, mais tarde, mas depois vim-me embora e não sei como isso ficou, se calhar ficou tudo destruído. CP2 - Houve um investimento a nível do próprio projeto, a nível da avaliação, com o desenvolvimento do Observatório de qualidade, é evidente que a visão do Agrupamento teve de mudar, a nível macro, a nível micro, dentro da sala de aula, isso não aconteceu. CP1 - A avaliação era contínua a partir do 7º ano para o 8º, do 8º para o 9, do 9º para o 10º, do 10º ao 11º e do 12º, até se chegar ao final. Nas escolas fora da escola sede havia o processo do aluno e também, por exemplo nas reuniões nós tínhamos essa preocupação. Passámos a estar juntos, passou a haver, os processos, eles estavam juntos. CD - Os documentos que já referi
	Gestão de recursos	Gestão de recursos Humanos	CP2 - ... em relação aos recursos humanos continuou até há bem pouco tempo.

			CP1 - Os recursos humanos tinham de ter projeto, cada um dos coordenadores digamos, havia Coordenadores dos projetos do TEIP que passaram alguns automaticamente para o Agrupamento, os coordenadores desses projetos a maioria deles estavam fixados à escola através desse mesmo projeto, portanto eles apresentavam no final de cada ano o projeto que queriam desenvolver e que achavam que era um bem para a escola e para os alunos, apresentavam, e se fosse depois em conselho pedagógico e na assembleia aprovado esse professor podia eventualmente ficar, como ficaram alguns... VP - Estava distribuído, as pessoas tinham... eu sei que estava na parte, ao fim ao cabo, do básico, que pertencia ao Conselho Administrativo, não é? Em que era a presidente eu a chefe da secretaria. Em relação aos recursos humanos, isso estava distribuído, havia um dos vice-presidentes que fazia a parte do pessoal não docente, penso que seria a presidente que teria a parte do pessoal docente e de toda a maneira toda a gente colaborava. CD - Não foi muito diferente do TEIP, nós já tínhamos a grande vantagem de sabermos trabalhar em equipa e rentabilizávamos muito bem os recursos humanos e os recursos materiais.
		Gestão de recursos Materiais	CP2 - ... as dotações orçamentais ao projeto TEIP tivessem começado a diminuir substancialmente... CP1 - Começaram a ser geridos através da escola, era destinada uma verba para determinados projetos, que permaneceram algum tempo ainda e era a escola, a secretaria da escola, as indicações eram dadas pelo Conselho Executivo que emanava as suas diretrizes, o coordenador... havia contacto com os coordenadores de cada projeto esses coordenadores diziam ao coordenador de projetos, que depois passou a ser coordenador de projetos e não coordenador TEIP, eles diziam as necessidades que tinham e o coordenador de projetos ia ao conselho executivo e mediante as ordens do conselho executivo

			dirigia-se à secretaria e uma das funcionárias que estava mais ou menos com as verbas é que via se podia ceder ou não, etc. As coisas foram mito limitadas a partir do momento em que o dinheiro do TEIP não veio porque foram só 3 anos VP - Em termos dos recursos financeiros em relação ao TEIP que quando foi para agrupamento não porque o TEIP, como já disse era um projeto para 3 anos e depois acabou, o agrupamento verbas, só tinha, a verba da própria escola, que era para a própria escola, e uma verba mínima para os serviços administrativos em relação ao 1º ciclo e ao pré-escolar. Em relação à verba dos jardins vinha e entrava no Conselho Administrativo diretamente, mas a gestão dos recursos, era dada às colegas que sabiam e diziam o que precisavam para os jardim-de-infância. Em relação à verba da autarquia aos primeiros ciclos, o que havia era só do movimento das verbas dos almoços e das prendas de natal, o resto quando uma escola precisava de qualquer equipamento pedia-se à autarquia e ela é que comprava e colocava na escola. CD - Os recursos financeiros, perdeu-se alguma coisa, deixaram de vir as verbas que tínhamos do TEIP, não foi por má gestão, era a lei que era assim, e portanto sentimos a diferença.
	Avaliação do Agrupamento	Instrumentos utilizados na avaliação	CP2 - A única ideia que tenho é a do TEIP, em que se faziam relatórios periódicos, eram pedidos a todos os coordenadores de estabelecimento e esses relatórios eram depois o ponto de partida para fazer o relatório global de avaliação. Houve também no início a ideia de lançar o Observatório de Qualidade, em relação à avaliação interna da escola, do agrupamento de escolas, era uma preocupação que nos era incutida pelo próprio enquadramento legal, que impelia as escolas o que é extraordinário que ainda hoje há escolas a fazer, que estão a marcar nesse domínio. CP1 - Através de relatórios que cada um desses fazia, uma

			autoavaliação e cada coordenador do projeto fazia também a avaliação. Apresentavam o relatório trimestral e depois o coordenador de projetos é que ia avaliar e depois levava ao conselho pedagógico e à assembleia. Portanto eram avaliados pelo coordenador de cada projeto e pelo coordenador de projetos. Todos pelo conselho pedagógico e pela assembleia e pelo conselho executivo claro. CP1 - E o observatório de qualidade foi um instrumento que desde o início trabalhava determinados indicadores, desde o início do TEIP e continuou durante o agrupamento. VP - ... penso que mais com base no TEIP era a evolução do sucesso escolar e do abandono. Quem fazia essa avaliação era o Conselho Executivo. CD - Através do Observatório de Qualidade, apesar de nunca nenhum elemento do pré escolar ter feito parte da equipa, mas percebemos como funcionava, preenchíamos questionários, inquéritos...
		Forma de divulgação dos resultados	CP1, CP2 e VP - ... relatórios periódicos CP1, CP2 e CD - Observatório de Qualidade VP - Apresentavam o relatório trimestral e depois o coordenador de projetos é que ia avaliar e depois levava ao conselho pedagógico e à assembleia. CD - ... e depois de tratados os dados, eram divulgados, afixado em vitrine, e como havia sempre alguma colega mais distraída eu como coordenadora levava o balanço às reuniões.
		Efeitos da avaliação	

	Imagem do Agrupamento	Comentários sobre o trabalho desenvolvido no Agrupamento pela Comunidade Escolar	CD - Era muito comentado, tínhamos essa noção através do Observatório de Qualidade, as pessoas comentavam o que estava bem, o que estava menos bem, as decisões, as práticas... VP - Em relação ao TEIP, funcionou muito bem, deu muito à Escola, os projetos tinham grande adesão, à 4ª feira à tarde, não existiam atividades letivas e eram desenvolvidos os projetos, a Escola estava sempre cheia de alunos nos diversos projetos. Os funcionários não achavam muita piada porque tinham mais trabalho que queriam lavar as salas e estas estavam cheias de gente. CP2 - Sim era comentado. CP2 - ... no outro nível, a nível da administração o nosso trabalho era bastante valorizado e à medida e houve um 1º ano de impasse em que as coisas não avançaram como deveriam ter avançado mas depois no fim do 2º ano penso que sim o trabalho era bastante acarinhado. CP2 - Sim, eu penso que sim era comentada.
		Reconhecimento do trabalho desenvolvido no Agrupamento pela Comunidade Escolar	CD - O reconhecimento é que achamos que está aquém das nossas expectativas, mas houve reconhecimento já desde o tempo do TEIP. Mas havia reconhecimento e também se sentiam parte, porque existiam atividades em comum, as pessoas gostavam de participar, de se envolver. Os alunos mais novos gostavam de estar com os mais velhos. Até o pessoal não docente de outras escolas gostavam de se encontrar com os da escola sede. Havia momentos de articulação em que as pessoas tinham de funcionar em conjunto e isso era reconhecido. CP2 - Algum reconhecimento. CP1 - Parte da comunidade reconhecia, embora houvesse um ou outro que não reconhece-se mas a maioria sim. Pelo que se via

			depois nos projetos e pelo que se ouvia. Eu acho que os alunos reconheciam e outros não reconheciam...
		Comentários sobre o trabalho desenvolvido no Agrupamento pela Comunidade Local	CD - Era comentado, até porque as atividades eram muito interessantes, os miúdos tinham uma grande participação, existiam momentos de convívio que a escola sede promovia e os pais dos meninos estavam lá. VP - Sim, sim CP2 - Era mais comentada CP1 - Era comentada e era comentada positivamente.
		Reconhecimento do trabalho desenvolvido no Agrupamento pela Comunidade Local	CD - Aceitação houve sempre, foi um bocadinho mais difícil a nível da valorização, esta não existiu logo, só mais tarde é que houve valorização quando se aperceberam que os meninos iriam beneficiar dos mesmos recursos humanos e materiais VP - Isso sim. Os pais, a própria Câmara reconheciam... CP1 - Era mais reconhecida CP2 - Acho que a Autarquia nos reconhecia e trabalhava muito essa imagem e portanto a nível local acho que havia reconhecimento do trabalho desenvolvido, CP1 - E passou até a reconhecer mais quando depois tinha lugar na Escola, porque havia muita coisa que a Escola fazia, muita coisa na Escola que não saía cá para fora.

		Comentários/Reconhecimento do trabalho desenvolvido no Agrupamento entre pares	CD - Reconhecimento havia sempre, houve algum descontentamento, porque tem de se perceber o que é que está bem para depois melhorar. Na fase da Comissão Executiva Instaladora, foi uma fase de namoro, em que tudo corria bem, em que as reuniões de trabalho apesar de se partir muita pedra, as pessoas reconheciam e valorizavam aquela forma de trabalhar do órgão de gestão, do próprio pedagógico, as coisas correram bem, digamos que não existiam muitas críticas, mais tarde é que surgiram as primeiras críticas. Porque se tinha a ideia de não existir muita articulação, de que a comunicação não fluía, de que eramos os últimos a saber as coisas. Fazíamos a nossa avaliação e não era tida em conta em relação à avaliação global, começaram a surgir algumas fraturas que não existiam no tempo do TEIP, mas acho que isso e a ver com uma forma de avançarmos e progredirmos. Havia algum descontentamento relativamente a determinados pormenores porque os colegas da escola sede achavam que existiam determinados problemas a resolver e nós achávamos eu existiam outros e depois achávamos que se privilegiavam mais os problemas da escola sede do que propriamente os outros. Apesar de se terem limado algumas situações as pessoas estavam mais acutilantes, os documentos quando eram alterados, reformulados notava-se que se era mais exigente naquilo que se queria, mais acutilantes no que e exigia relativamente ao ciclo que representavam. VP - Não sei bem, existiram épocas melhores que outras, mas o desenvolvimento dos projetos foi pacífico O problema maior sempre foi a avaliação. VP - Quem estava envolvido não notava nada de especial dos seus pares CP2 - Acho que a Autarquia nos reconhecia e trabalhava muito essa imagem e portanto a nível local acho que havia
--	--	---	---

			reconhecimento do trabalho desenvolvido, no outro nível, a nível da administração o nosso trabalho era bastante valorizado e à medida e houve u 1º ano de impasse em que as coisas não avançaram como deveriam ter avançado mas depois no fim do 2º ano penso que sim o trabalho era bastante acarinhado. CP1 - Eu acho que era uma imagem positiva.
--	--	--	---