

**UNIVERSIDADE ABERTA**



**ANEXOS**

**A LIDERANÇA DO DIRETOR DE TURMA NA COMPLEXIDADE DA  
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

**Maria Castela Andrónico Lopes**

**Mestrado em Administração e Gestão Educacional**

**2021**

**UNIVERSIDADE ABERTA**



**ANEXOS**

**A LIDERANÇA DO DIRETOR DE TURMA NA COMPLEXIDADE DA  
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR**

**Maria Castela Andrónico Lopes**

**Mestrado em Administração e Gestão Educacional**

**Dissertação orientada pela Professora Doutora Cláudia Neves**

**2021**

## Índice de anexos

ANEXO I-Pedido de autorização ao diretor do agrupamento .....	2
ANEXO II-Declaração de consentimento para gravação de entrevista ao Diretor .....	5
ANEXO III-Guião da Entrevista Semi-Estruturada ao Diretor .....	8
ANEXO IV- Declaração de consentimento para gravação de entrevista em grupo aos Coordenadores de Diretores de Turma .....	16
ANEXO V- Guião da Entrevista em grupo (Focus Group) aos Coordenadores dos Diretores de Turma .....	18
ANEXO VI- Guião prévio do Inquérito por questionário aos Diretores de Turma .....	26
ANEXO VII - Inquérito por questionário aos Diretores de Turma .....	30
ANEXO VIII- Análise de Conteúdo das Entrevistas.....	47

## **ANEXO I**

### **Pedido de autorização ao diretor do agrupamento**

Maria Castela Andrónico Lopes

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

Exmo. Sr.º

Diretor do Agrupamento de Escola de

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

Assunto: Pedido de autorização/colaboração para a realização do estudo empírico enquadrado no Mestrado em Administração e Gestão Educacional.

Maria Castela Andrónico Lopes, professora do quadro do Agrupamento de Escolas de Salvaterra de Magos e aluna do Mestrado em Administração e Gestão Educacional, da Universidade Aberta, vem, por este meio, solicitar a V. Exa., autorização/colaboração para a realização do estudo empírico na escola que dirige, no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado, com o tema: **A liderança do diretor de turma na complexidade da organização escolar**, aprovado pelo Conselho Científico da Universidade Aberta de Lisboa, sob a orientação da Professora Doutora Cláudia Neves.

Informo V. Exa. que o objetivo geral deste estudo é compreender a representação dos professores, diretores de turma e diretor do agrupamento, sobre o papel dos diretores de turma nos processos de mudança e inovação pedagógica, na complexidade da organização escolar.

No âmbito deste estudo, se este pedido for deferido, serão utilizados os seguintes instrumentos de recolha de dados: entrevista semiestruturada a aplicar ao diretor; entrevistas de grupo (*focus group*) a aplicar aos coordenadores de diretores de turma e questionário por inquérito a aplicar aos diretores de turma. Será também necessário a consulta de alguns documentos, nomeadamente, Projeto Educativa, Regulamento Interno e

o Plano Anual de Atividades. Caso se revele importante a consulta de outros documentos no decorrer da investigação, procederemos ao pedido de autorização formal.

De referir que os dados recolhidos serão utilizados unicamente para fins da presente investigação educacional, não sendo utilizados/divulgados para outros fins, sendo que a confidencialidade e o anonimato estarão garantidos. Acrescento a minha inteira disponibilidade para dar a conhecer os resultados finais desta investigação a todos os docentes do Agrupamento que V. Exa. superiormente dirige.

Agradeço desde já a atenção disponibilizada à nossa solicitação e apresento os meus melhores cumprimentos.

A investigadora,

---

(Maria Castela Andrónico Lopes)

Salvaterra de Magos, 3 de março de 2021

## **ANEXO II**

### **Declaração de consentimento para gravação de entrevista ao Diretor**



### **Declaração de consentimento informado**

Eu, \_\_\_\_\_ na qualidade de Diretor do Agrupamento de Escola “K”, autorizo que a entrevista realizada por Maria Castela Andrónico Lopes, no âmbito do estudo empírico enquadrado no desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, da Universidade Aberta de Lisboa, com o tema: **A liderança do diretor de turma na complexidade da organização escolar**, seja gravada em suporte áudio.

Fui informado que tenho o direito de, a qualquer momento, recusar a participação no estudo sem ter de fornecer qualquer esclarecimento, assim como das garantias de anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos durante a entrevista.

Deste modo, todos os dados recolhidos, serão utilizados unicamente para fins da presente investigação educacional, não sendo utilizados/divulgados para outros fins.

Salvaterra de Magos, 24 de maio de 2021

O inquirido: \_\_\_\_\_

## **ANEXO III**

### **Guião da Entrevista Semi-Estruturada ao Diretor**

## Guião da Entrevista ao Diretor

A presente entrevista enquadra-se no âmbito do estudo empírico enquadrado no Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, centrado na liderança exercida pelo diretor de turma na complexidade da organização escolar e a sua contribuição para a mudança e inovação.

**Metodologia a utilizar:** A entrevista segue um modelo **semiestruturado**, com apoio de um guião orientador, utilizado como instrumento de gestão da entrevista.

Com a presente entrevista pretende-se recolher informações que nos permitam:

- Identificar as competências e capacidades fundamenais para o desempenho do cargo de diretor de turma;
- Conhecer e refletir sobre a relevância das estruturas de liderança intermédias no funcionamento da organização;
- Identificar e refletir sobre os principais constrangimentos que os diretores de turma enfrentam durante o desempenho das suas funções;
- Identificar estratégias que possam contribuir para um pleno desempenho das funções do diretor de turma;
- Caracterizar a liderança exercida pelos diretores de turma e refletir sobre as suas atribuições.
- Identificar os contributos dos diretores de turma para os processos de mudança e de inovação pedagógica.

Blocos	Objetivos específicos	Questões orientadoras
I- Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar o entrevistado relativamente ao tema, objetivos da entrevista, utilização dos dados e informações decorrentes da</li> </ul>	

	<p>mesma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar o entrevistado a participar, reforçando o valor da colaboração.</li> <li>• Garantir a confidencialidade e anonimato das declarações prestadas.</li> <li>• Solicitar permissão para a gravação da entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite-nos a gravação desta entrevista?</li> </ul>
<p><b>II-</b> Caracterização pessoal e profissional do entrevistado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolher dados pessoais e profissionais do participante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a sua idade?</li> <li>• Qual a sua formação académica?</li> <li>• Qual a sua situação profissional? Qual o seu vínculo ao agrupamento de escolas “K”?</li> <li>• Quantos anos de serviço docente tem? E no agrupamento de escolas “K” desempenha funções há quantos anos?</li> <li>• Possui formação especializada para o desempenho do cargo que atualmente desempenha? Que tipo de formação?</li> <li>• Quantos anos de experiência tem no desempenho do cargo de diretor?</li> <li>• Já exerceu outros cargos de gestão, para além do atual cargo de diretor neste agrupamento? Quais?</li> </ul>
<p><b>III-</b> Lideranças no agrupamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as lideranças intermédias existentes na escola, segundo a representação do diretor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião, quais os órgãos existentes na escola que são considerados estruturas intermédias? Porquê?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar qual a importância e o papel das estruturas intermédias, segundo a perceção do diretor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião, qual o papel destas estruturas para o funcionamento da escola?</li> <li>• De que forma promove o reforço e valorização das lideranças intermédias?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as lideranças informais na escola, segundo a representação do diretor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião, quais as características/ações que permitem identificar um líder?</li> <li>• Na escola que dirige existem docentes, que embora não pertençam a uma estrutura de liderança intermédia, são considerados líderes na organização? Se sim, o que os distingue dos outros docentes?</li> <li>• Qual a importância desses docentes no funcionamento da escola? Porquê?</li> </ul>
<b>IV- Liderança do diretor de turma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a opinião do diretor sobre os critérios de nomeação/seleção dos DT e as qualidades que devem corresponder ao perfil de um DT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os critérios que estão na base da nomeação/seleção de um docente para o desempenho do cargo de DT?</li> <li>• Na sua opinião, são mais importantes, as características pessoais ou as qualificações específicas para o desempenho do cargo de DT? Quais as qualidades que, na sua opinião, são mais importantes no desempenho do cargo de DT?</li> <li>• Na escola que dirige existe um perfil definido para a atribuição do</li> </ul>

		<p>cargo de DT? Em caso afirmativo, esse perfil foi construído com a colaboração dos membros da comunidade educativa? Quais?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso não exista um perfil, formalmente definido, considera que pertinente a definição deste? Quais os atributos que considera essenciais no desempenho do cargo de DT?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a perspetiva do diretor sobre as funções/competências dos DT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as funções desempenhadas pelo DT no Agrupamento que dirige? Quais as que considera mais importantes?</li> <li>• Considera que o número de horas atribuídas aos DT para o desempenho das suas funções é suficiente? A que se destinam essas horas de trabalho?</li> <li>• No agrupamento que dirige quais as funções/tarefas que absorvem mais tempo aos DT? Explícite a sua resposta.</li> <li>• Considera que a implementação dos novos normativos legais (flexibilidade curricular, educação inclusiva) introduziu novas funções/responsabilidades aos DT? Quais e porquê?</li> <li>• O contexto social em que a sociedade se encontra (pandemia) introduziu novas funções/responsabilidades aos DT?</li> </ul>

		<p>Quais?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião, os DT conhecem claramente as suas atuais funções?</li> </ul> <p><u>Explicite a sua resposta.</u></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a perceção do diretor sobre o papel e reconhecimento do DT enquanto líder intermédio (ou não).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as características que considera mais importantes para que o DT seja considerado um líder?</li> <li>• Considera que um bom desempenho das funções de DT contribuem para melhorar o clima da escola? De que forma?</li> <li>• Considera que a figura do diretor de turma é, em geral, reconhecida e valorizada no contexto interno e externo da escola? Porquê?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, através da opinião do diretor, quais factores que condicionam as funções de DT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua perspetiva a escola é uma organização complexa?</li> <li>• Qual o papel do DT nessa complexidade?</li> <li>• Existem fatores que condicionam ou limitam o desempenho das funções dos DT? Se sim, quais são esses fatores?</li> </ul>
V- O papel do DT na mudança e inovação educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a perceção do diretor sobre os processos de inovação e mudança pedagógica no agrupamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualmente, os termos mudança e inovação pedagógica fazem parte do léxico das escolas. Qual é a sua perceção sobre estes conceitos? Como influenciam a dinâmica da escola?</li> <li>• Considera que o agrupamento que dirige está envolvido em processos de mudança e inovação pedagógica?</li> </ul>

		<p>Identifique alguns desses processos e os seus contributos para o desenvolvimento integral dos alunos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esses processos surgem para fazer cumprir as orientações emanadas ao nível ministerial ou por outras motivações? Explícite a sua resposta.</li> <li>• Na sua opinião, quais são os principais constrangimentos na implementação de processos de mudança e inovação pedagógica no agrupamento que dirige?</li> <li>• Quais as estratégias que adota para superar esses constrangimentos?</li> <li>• Quais os docentes (quadro/contratados, mais tempo de serviço/menos tempo de serviço, ...) que mais se envolvem neste processos de mudança e inovação pedagógica?</li> <li>• Na sua opinião, qual ou quais os factores que mobilizam os professores a envolverem-se nestes processos de mudança e inovação pedagógica?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a perceção do diretor sobre o impacto do papel do DT na mudança e inovação pedagógica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os diretores de turma são envolvidos diretamente nos processos de mudança e inovação pedagógico do agrupamento? Como?</li> <li>• Os DT contribuem para a definição dos objetivos e das estratégias do agrupamento?</li> </ul>

		<p>Explicitar a sua resposta?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se procede à comunicação entre a direção e os DT? Existem momentos formais de partilha e auscultação dos DT para a definição de estratégias e objetivos da escola?</li> <li>• Considera que os canais de comunicação utilizados são eficazes? Quais os indicadores que utiliza na validação da sua resposta?</li> <li>• Considera que existem situações em que os diretores de turma são os agentes que introduzem a inovação pedagógica? Pode explicitar?</li> </ul>
<b>VI- Validação da Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a opinião do diretor sobre a pertinência do estudo em causa.</li> <li>• Agradecer a disponibilidade para a entrevista e para a realização do estudo empírico na escola que dirige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na sua opinião, considerou pertinente a realização desta entrevista?</li> <li>• Há algum assunto que não tenha sido abordado que queira acrescentar a esta entrevista?</li> </ul>

**Nota:** No decorrer da entrevista, podem ser apresentadas outras questões intermédias, com o objetivo de reconduzir e recuperar a dinâmica da entrevista, bem como incentivar o entrevistado a aprofundar assuntos que se manifestem relevantes para a investigação.

## **ANEXO IV**

### **Declaração de consentimento para gravação de entrevista em grupo aos Coordenadores de Diretores de Turma**

### **Declaração de consentimento informado**

Eu, \_\_\_\_\_ (identificação do/a inquirido/a), na qualidade de Coordenador(a) dos Diretores de Turma do \_\_\_\_\_ (identificação do nível/tipo de ensino) autorizo que a entrevista realizada por Maria Castela Andrónico Lopes, no âmbito do estudo empírico enquadrado no desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional, da Universidade Aberta de Lisboa, com o tema: **A liderança do diretor de turma na complexidade da organização escola**, seja gravada em suporte áudio e vídeo.

Fui informado(a) que tenho o direito de, a qualquer momento, recusar a participação no estudo sem ter de fornecer qualquer esclarecimento, assim como das garantias de anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos durante a entrevista.

Deste modo, todos os dados recolhidos, serão utilizados unicamente para fins da presente investigação educacional, não sendo utilizados/divulgados para outros fins.

Salvaterra de Magos, ..... de .....de 2021

O/A inquirido/a: \_\_\_\_\_

## **ANEXO V**

### **Guião da Entrevista em grupo (Focus Group) aos Coordenadores dos Diretores de Turma**

## Guião da entrevista em grupo aos Coordenadores dos Diretores de Turma

A presente entrevista enquadra-se no âmbito do estudo empírico enquadrado no Mestrado em Administração e Gestão Educacional da Universidade Aberta, centrado na liderança exercida pelo diretor de turma na complexidade da organização escolar e a sua contribuição para a mudança e inovação.

**Metodologia a utilizar:** A entrevista segue um modelo **de entrevista em grupo (focus group)** com apoio de um guião orientador, utilizado como instrumento de gestão da entrevista.

Com a presente entrevista pretende-se recolher informações que nos permitam:

- Identificar as competências e capacidades fundamenais para o desempenho do cargo de diretor de turma;
- Conhecer e refletir sobre a relevância das estruturas de liderança intermédias no funcionamento da organização;
- Identificar e refletir sobre os principais constrangimentos que os diretores de turma enfrentam durante o desempenho das suas funções;
- Identificar estratégias que possam contribuir para um pleno desempenho das funções do diretor de turma;
- Caracterizar a liderança exercida pelos diretores de turma e refletir sobre as suas atribuições.
- Identificar os contributos dos diretores de turma para os processos de mudança e de inovação pedagógica.

Blocos	Objetivos específicos	Questões orientadoras
I- Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar os participantes sobre os objetivos da entrevista, utilização dos dados e informações</li> </ul>	

	<p>decorrentes da mesma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar os entrevistados a participar, reforçando o valor da colaboração.</li> <li>• Garantir a confidencialidade e anonimato das declarações prestadas.</li> <li>• Solicitar permissão para a gravação da entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitem-nos a gravação desta entrevista?</li> </ul>
<p><b>II-</b> Caracterização pessoal e profissional dos participantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar pessoal e profissionalmente os participantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedir aos participantes que façam uma breve caracterização, focando os seguintes aspetos: idade (até 31/12/2020); formação académica; situação profissional; vínculo ao agrupamento; tempo de serviço docente; tempo de serviço no Agrupamento; se possuem formação especializada (se sim, que tipo de formação); anos de experiência no cargo de coordenadores dos diretores de turma; anos de experiência no cargo de diretor de turma; outros cargos de gestão que tenham desempenhado (quais?)</li> </ul>
<p><b>III-</b> Lideranças no agrupamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as lideranças intermédias existentes na escola, segundo a representação dos coordenadores dos diretores de turma (CDT).</li> <li>• Identificar qual a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na vossa opinião, quais são os órgãos existentes na escola que são considerados estruturas intermédias? Porquê?</li> <li>• Consideram relevante o papel das</li> </ul>

	<p>importância e o papel das estruturas intermédias, segundo a perceção dos CDT.</p>	<p>lideranças intermédias na escola? Porquê?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na vossa opinião, qual o papel destas estruturas para o funcionamento da escola?</li> <li>• Consideram que no agrupamento existe um reforço e valorização das estruturas intermédias? Explicitem a vossa opinião.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as lideranças informais na escola, segundo a representação dos CDT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na vossa opinião, quais as características/ações que permitem identificar um líder?</li> <li>• Consideram que no Agrupamento existem docentes, que embora não pertençam a uma estrutura de liderança intermédia, são considerados líderes na organização? Se sim, o que os distingue dos outros docentes?</li> <li>• Qual a importância desses docentes no funcionamento da escola? Porquê?</li> </ul>
<p><b>IV-</b> Liderança do diretor de turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a opinião dos CDT sobre os critérios de nomeação/seleção dos DT e as qualidades que devem corresponder ao perfil de um DT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecem os critérios que estiveram na base da vossa nomeação para o cargo de CDT? E quanto aos DT, quais os critérios que estão na base da nomeação de um docente para o cargo?</li> <li>• No Agrupamento existe um perfil definido para a atribuição do cargo de DT? Em caso afirmativo, esse perfil foi construído com a</li> </ul>

		<p>colaboração dos membros da comunidade educativa? Quais?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso não exista um perfil, formalmente definido, considera que pertinente a definição deste? Quais os atributos que consideram essenciais no desempenho do cargo de DT?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a perspetiva dos CDT sobre as funções/competências dos DT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as funções desempenhadas pelo DT no Agrupamento? Quais as que consideram mais importantes?</li> <li>• Consideram que o número de horas atribuídas aos DT para o desempenho das suas funções é suficiente? A que se destinam essas horas de trabalho?</li> <li>• No agrupamento quais as funções/tarefas que absorvem mais tempo aos DT? Explicitem a vossa resposta.</li> <li>• Consideram que, a implementação dos novos normativos legais (flexibilidade curricular, educação inclusiva) introduziram novas funções/responsabilidades aos DT? Quais e porquê?</li> <li>• O contexto social em que a sociedade se encontra (pandemia) introduziu novas funções/responsabilidades aos DT?</li> </ul>

		<p>Quais?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Na vossa opinião, os DT conhecem claramente as suas atuais funções? Explicitem a vossa resposta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a perceção dos CDT sobre o papel e reconhecimento do DT enquanto líder intermédio (ou não).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as características que consideram mais importantes para que o DT seja considerado um líder?</li> <li>• Consideram que um bom desempenho das funções de DT contribuem para melhorar o clima da escola? De que forma?</li> <li>• Consideram que a figura do diretor de turma é, em geral, reconhecida e valorizada no contexto interno e externo da escola? Se sim, como é possível verificar esse reconhecimento? Se não, quais os indicadores que demonstram esse não reconhecimento e valorização?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, através da opinião dos CDT, quais factores que condicionam as funções de DT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na vossa perspetiva a escola pode ser considerada uma organização complexa? Porquê?</li> <li>• Qual o papel do DT nessa complexidade?</li> <li>• Existem fatores que condicionam ou limitam o desempenho das funções dos DT? Se sim, quais são esses fatores?</li> </ul>
V- O papel do DT na mudança e inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a perceção dos CDT sobre os processos de inovação e mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualmente, os termos mudança e inovação pedagógica fazem parte do léxico das escolas. Qual é a vossa</li> </ul>

educativa	pedagógica no agrupamento.	<p>perceção sobre estes conceitos? Na dinâmica da escola, o que representam?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideram que o agrupamento está envolvido em processos de mudança e inovação pedagógica? Identifiquem alguns desses processos e os seus contributos para o desenvolvimento integral dos alunos.</li> <li>• Esses processos surgem para fazer cumprir as orientações emanadas ao nível ministerial ou por outras motivações? Explicitem a vossa resposta.</li> <li>• Na vossa opinião, quais são os principais constrangimentos na implementação de processos de mudança e inovação pedagógica no agrupamento?</li> <li>• Quais as estratégias adotadas para superar esses constrangimentos?</li> <li>• Quais os docentes (quadro/contratados, mais tempo de serviço/menos tempo de serviço, ...) que mais se envolvem neste processos de mudança e inovação pedagógica? O que está na base da vossa resposta?</li> <li>• Na vossa opinião, qual ou quais os factores que mobilizam os professores a envolverem-se nestes processos de mudança e inovação</li> </ul>
-----------	----------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a perceção dos CDT sobre o impacto do papel do DT na mudança e inovação pedagógica.</li> </ul>	<p>pedagógica?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os diretores de turma são envolvidos diretamente nos processos de mudança e inovação pedagógico do agrupamento? Como?</li> <li>• Os DT contribuem para a definição dos objetivos e das estratégias do agrupamento? Explicitem a vossa resposta?</li> <li>• Como se procede à comunicação entre a direção e os DT? Existem momentos formais de partilha e auscultação dos DT para a definição de estratégias e objetivos da escola?</li> <li>• Consideram que os canais de comunicação utilizados são eficazes? Quais os indicadores que utilizam na validação da vossa resposta?</li> <li>• Consideram que existem situações em que os diretores de turma são os agentes que introduzem a inovação pedagógica? Podem explicitar?</li> </ul>
<b>VI- Validação da Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a opinião dos CDT sobre a pertinência do estudo em causa.</li> <li>• Agradecer a disponibilidade para a entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na vossa opinião, consideram pertinente a realização desta entrevista?</li> <li>• Há algum assunto que não tenha sido abordado que queiram acrescentar a esta entrevista?</li> </ul>

**Nota:** No decorrer da entrevista, podem ser apresentadas outras questões intermédias, com o objetivo de reconduzir e recuperar a dinâmica da entrevista, bem como incentivar os entrevistados a aprofundar assuntos que se manifestem relevantes para a investigação.

## **ANEXO VI**

### **Guião prévio do Inquérito por questionário aos Diretores de Turma**

Partes do questionário	Objetivos do questionário	Categoria	Questões de Investigação	Perguntas
<b>PARTE I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolher dados pessoais e profissionais dos professores inquiridos.</li> </ul>	Caracterização pessoal e profissional dos participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sexo</li> <li>Idade</li> <li>Habilitação Académica</li> <li>Situação Profissional</li> <li>Departamento Curricular a que pertence.</li> <li>Cargos que desempenham no Agrupamento</li> <li>Tempo de serviço</li> <li>Tempo de serviço nesta organização escolar</li> <li>Anos de experiência como diretor de turma</li> <li>Nível de ensino em que desempenha o cargo de diretor de turma</li> </ul>	I - 1 I - 2 I - 3 I - 4 I - 5 I - 6 I - 7 I - 8 I - 9 I - 10
<b>PARTE II</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a importância e o papel das estruturas intermédias segundo a perceção dos diretores de turma.</li> </ul>	Lideranças na Organização Escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual o grau de importância atribuído às estruturas intermédias?</li> <li>Qual o papel das estruturas intermédias na organização escolar?</li> </ul>	II-11 II-12
<b>PARTE III</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer a perceção dos participantes sobre o perfil e</li> </ul>	Competências e perfil do diretor de turma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qual a importância que os diretores de turma atribuem à existência de um perfil</li> </ul>	III-13

	competências do cargo de diretor de turma.		definido para o desempenho do cargo?	III- 14
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as características que devem ser considerados na seleção /nomeação dos diretores de turma?</li> </ul>	III- 16
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais o fatores que, segundo a opinião dos participantes, foram considerados na sua nomeação/seleção para o cargo?</li> </ul>	III- 15
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as funções/tarefas que absorvem mais tempo aos diretores de turma?</li> </ul>	III- 17
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a importância atribuída à avaliação do desempenho do cargo realizada pelos diversos elementos da comunicada educativa?</li> </ul>	III- 18
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais as capacidades que o diretor de turma deve ter para um eficaz e eficiente desempenho das funções?</li> </ul>	III- 19
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os principais constrangimentos no desempenho das funções de diretor de turma?</li> </ul>	III- 20
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a perceção dos participantes sobre a</li> </ul>		

			valorização e reconhecimento do cargo pelos deferentes agentes da comunidade educativa?	
<b>PARTE IV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel do diretor de turma na mudança e inovação pedagógica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a perceção dos participantes sobre os processos de mudança e inovação pedagógica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a representação dos participantes sobre um processo de mudança e inovação pedagógica.</li> </ul>	IV – 21
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o objetivos da introdução de processos de mudança e invasão pedagógica nas organizações escolares?</li> </ul>	IV – 22
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os agentes que introduzem processos de mudança e inovação pedagógica na organização escolar?</li> </ul>	IV – 23
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os principais constrangimentos à implementação de processo de mudança e inovação pedagógica?</li> </ul>	IV - 24

## **ANEXO VII**

### **Inquérito por questionário aos Diretores de Turma**

## A Liderança do Diretor de Turma na Complexidade da Organização Escolar.

Caro colega,

A realização deste questionário destina-se exclusivamente a recolher dados para um trabalho de investigação na área de Administração e Gestão Educacional no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Educacional a apresentar na Universidade Aberta.

Com este questionário pretende-se recolher a sua opinião sobre um conjunto de questões relacionadas com "A LIDERANÇA DO DIRETOR DE TURMA NA COMPLEXIDADE DA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR". Não há respostas corretas ou incorretas, todas são válidas, desde que traduzam a sua forma de pensar e de agir.

O questionário é anónimo e os dados recolhidos são rigorosamente confidenciais e têm fins exclusivamente académicos. Todavia, caso esteja interessado, será informado sobre os resultados alcançados. Todas as respostas são importantes para os objetivos do estudo, sendo a sua colaboração de elevada importância para que esta investigação tenha qualidade caracterize com fidelidade e rigor a realidade.

Sabendo que irá despende algum tempo para o seu preenchimento, desde já agradeço sua disponibilidade e colaboração.

Maria Castela Lopes

(Mestranda no Curso de Mestrado em Administração e Gestão Educacional)

## A Liderança do Diretor de Turma na Complexidade da Organização Escolar.

### I – Dados biográficos e caracterização da situação Profissional

1. Sexo \*

Masculino

Feminino

## 2. Idade \*

- Menos de 30 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- Entre 50 e 59 anos
- Mais de 60 anos

## 3. Habilitações Académicas \*

- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

## 4. Categoria Profissional \*

- Professor contratado
- Quadro de zona pedagógica (QZP)
- Quadro de Agrupamento de Escolas /Quadro de Escola de não Agrupada (QA/QE)

## 5. Departamento Curricular a que pertence \*

- Línguas
- Expressões
- Matemática e Informática
- Ciências Experimentais e Tecnologias
- Ciências Sociais e Humanas

6. Para além do cargo de Diretor de Turma, que outros cargos desempenha no presente ano letivo \*

(pode assinalar mais do que uma opção)

- Coordenador(a) de Departamento Curricular
- Coordenador(a) dos Diretores de Turma
- Coordenador(a) de Grupo Disciplinar
- Coordenador(a) de Cidadania e Desenvolvimento Curricular
- Nenhum
- Outra: \_\_\_\_\_

7. Anos de serviço como docente: \*

- Menos de 10 anos
- Entre 10 e 19 anos
- Entre 20 e 29 anos
- 30 anos ou mais

8. Anos de serviço nesta organização escolar \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 8 anos
- Mais de 9 anos

9. Anos de serviço como diretor de turma \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 8 anos
- Mais de 9 anos

10. Nível de ensino em que exerce o cargo de diretor de turma \*

- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Ensino não regular (Cursos de educação e formação e Cursos Profissionais)

## A Liderança do Diretor de Turma na Complexidade da Organização Escolar.

### Lideranças na Organização Escolar

11. Qual o grau de importância que atribui às estruturas de gestão intermédias? \*

(assinale a alternativa que traduz a sua opinião).

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não importante
- Sem opinião

12. Na sua opinião, as lideranças intermédias contribuem para... \*

(assinale a alternativa que traduz a sua opinião).

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Representar eficazmente o grupo perante as estruturas hierárquicas superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Incentivar à criação de relações de cooperação, em vez de competição entre os diferentes atores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover a participação de todos nos processos de definição de estratégias e objetivos para a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criar condições para que todos possam participar nos processos de decisão da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover o trabalho colaborativo como forma de potenciar o sucesso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transformar os erros e os desvios das regras em oportunidades de aprendizagem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controlar o trabalho desenvolvido pelos restantes membros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover a criação de condições interativas que gerem produtividade no futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Influenciar as ações dos outros para alcançar os fins desejáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivar, ouvir e envolver todos os intervenientes da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover a partilha de responsabilidades entre os membros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorizar o contributo de todos membros do grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecer e valorizar os processos de mudança e inovação propostos pelos diferentes membros do grupo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III- Liderança do Diretor de Turma

Obrigatório

13. Qual o grau de importância que atribui à existência de um perfil definido para a atribuição do cargo de diretor de turma? \*

(assinale a alternativa que traduz a sua opinião).

- Muito importante
- Importante
- Pouco importante
- Não importante

14. Na sua opinião, quais os fatores que devem ser considerados na seleção/nomeação dos docentes para o cargo de diretor de turma? \*

(assinale a alternativa que traduz a sua opinião).

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Não importante
Pertencer ao quadro da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiência no desempenho do cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter uma boa relação pedagógica com os alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de mediação e resolução de problemas de natureza disciplinar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professor com mais tempo de serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter um perfil de liderança (utiliza estratégias de comunicação claras e assertivas, promotor do trabalho de equipa, responsável,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconhecido pelos pares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professor que tenha já demonstrado capacidade para o exercício do cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de mediação das relações interpessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacidade de transmitir confiança aos pares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de promover a participação dos alunos e das famílias na vida da escola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Enquanto diretor de turma, quais as funções/atividades que lhe absorvem mais tempo? \*

(assinale as quatro que mais valoriza)

- Atendimentos e comunicação com os alunos
- Atendimento e comunicação com pais/encarregados de educação
- Atendimento e comunicação com os professores do conselho de turma
- Desempenho de funções burocráticas
- Mediação e resolução de problemas de natureza disciplinar
- Planeamento, organização e controlo de todo o processo de ensino-aprendizagem
- Trabalho colaborativo com os docentes do conselho de turma para promoção da articulação curricular.
- Coordenação do processo de avaliação dos alunos
- Dinamização/presidência dos conselhos de turma
- Promoção da implementação de medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão

16. Na sua opinião, quais as razões que conduziram o diretor executivo a nomeá-lo para o cargo de diretor de turma? \*

(assinale as 2 opções que considere mais relevantes).

- A experiência no desempenho do cargo
- Para completar o horário
- Capacidade de mediação das relações interpessoais
- Capacidade de mediação de conflitos
- Possuir formação específica para o desempenho do cargo
- Ser professor da turma e não existir outro docente para o desempenho do cargo
- Capacidade de liderança de uma equipa de docentes
- Capacidade de transmitir confiança aos pares
- Capacidade de promover a participação dos alunos e das famílias na vida da escola

17. Indique o grau de importância que atribui à avaliação do seu desempenho enquanto diretor de turma, realizada pelos seguintes atores. \*

(assinale a alternativa que traduz a sua opinião).

	Muito importante	Importante	Pouco importante	Não importante	Sem opinião
Alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pais/encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordenador dos diretores de turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diretor Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Docentes que fazem parte do conselho de turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros diretores de turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Na sua opinião, quais as capacidades que o diretor de turma deve ter para um eficaz e eficiente desempenho das suas funções? \*

(assinale a alternativa que melhor traduz a sua opinião sobre cada uma das afirmações)

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
Capacidade de relacionamento com os alunos, demonstrando sentido de justiça, respeito, disponibilidade e compreensão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de relacionamento com os pares, demonstrando espírito de equipa, sentido de justiça e respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacidade de relacionamento com os pais/encarregados de educação, demonstrando sentido de justiça, respeito e disponibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade para mediar os conflitos entre alunos e entre alunos e professores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade para envolver os pares nos trabalhos de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade para conduzir reuniões de forma eficaz e eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de transmitir confiança aos pares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de utilizar estratégias de comunicação claras e assertivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade para promover a participação dos alunos e das famílias na vida da escola.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de organização e cumprimento de prazos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de se adaptar à realidade organizacional, que se encontra em constante mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Na sua opinião, quais são os principais constrangimentos para o desempenho das funções de diretor de turma.\*

(assinale o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações).

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
Multiplicidade de tarefas que lhe são atribuídas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de tempo para responder a todas as solicitações que o cargo exige.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de formação específica para o desempenho do cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pouca predisposição de alguns professores para se envolverem nos trabalhos do conselho de turma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de formação especializada,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de experiência no desempenho do cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excesso de burocracia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dificuldade nas relações interpessoais com os pais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de coesão e espírito de grupo entre os membros do conselho de turma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As constantes mudanças que ocorrem na organização escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O não envolvimento na definição dos objetivos e estratégias do agrupamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falhas na comunicação entre as estruturas de topo e dos diretores de turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização curricular é demasiado compartimentada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fraca participação nos processos de decisão do agrupamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O elevado número de agentes que interagem dentro da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrutura bastante hierarquizada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O controlo exercido pelas lideranças de topo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Considera que o cargo de diretor de turma é valorizado e reconhecido pelos diversos elementos da comunidade escolar? \*

(assinale a alternativa que melhor traduz a sua conceção sobre a opinião dos diferentes atores).

	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pais/encarregados de educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conselho Pedagógico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Coordenador dos diretores de turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diretor Executivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Docentes que fazem parte do conselho de turma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entidades externas à organização escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## A Liderança do Diretor de Turma na Complexidade da Organização Escolar.

### IV- O papel do diretor de turma na mudança e inovação educativa

21. Na sua opinião, um processo de mudança e inovação pedagógica procura...  
(assinale as 3 opções que considere mais relevantes).

- ... renovar e fazer melhor
- ... mudar e sair da zona de conforto
- ... fazer o que não foi feito
- ... promover e dinamizar ações que conseguem envolver e mobilizar os outros
- ... enfrentar novos desafios
- ... promover intervenções, decisões e processos, com algum grau de intencionalidade
- ... transformar os erros em oportunidades.
- ... participar em todos os projetos e iniciativas para os quais a organização é desafiada
- ... influenciar as práticas organizacionais
- Outra: \_\_\_\_\_

22. Considera que os processos de mudança e inovação pedagógica surgem como resultado ... \*

(assinale com x o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações).

	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo totalmente
Das reformas educativas e curriculares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por imposição das estruturas de topo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da imprevisibilidade que existe nos espaços escolares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das interações que ocorrem entre os diferentes atores da organização escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Do interesse e motivação dos diversos atores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da criação e partilha de conhecimentos entre todos os participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Do desenvolvimento tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Do contexto social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da necessidade de desenvolver competências nos alunos que lhes permitam participar e interagir na vida da sociedade do século XXI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Da necessidade de motivar e desafiar os alunos para as aprendizagens esperadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da necessidade de aumentar a interatividade entre professores e alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da necessidade de potenciar o desenvolvimento de habilidades comunicativas nos alunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da intervenção dos docentes mais jovens na organização escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da intervenção dos que pertencem ao quadro da organização escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da participação dos docentes que fazem parte das lideranças intermédias da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da ação dos diretores de turma nos conselhos de turma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Do envolvimento dos docentes na definição dos objetivos e estratégias da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Na sua opinião, quais são os principais constrangimentos na implementação de processos de mudança e inovação pedagógica? \*

(assinale as 3 opções que considere mais relevantes).

- Resistência à mudança
- Controlo exercido pelas estruturas de topo
- Excesso de tarefas burocráticas
- Não envolvimento na definição dos objetivos e das estratégias da organização
- Falta de tempo para criação e partilha de conhecimentos,
- Ausência de intencionalidade e planeamento nos processos propostos
- Receio de críticas e recriminações por parte dos outros agentes
- Ausência de incentivo e motivação para a partilha conhecimentos
- Outra: \_\_\_\_\_

## **ANEXO VIII**

### **Análise de Conteúdo das Entrevistas**



**Tabela 1 – Análise de conteúdo da transcrição da entrevista semiestruturada com o diretor**

<b>Dimensão de Análise</b>	<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de contexto</b>
Caracterização pessoal e profissional dos participantes	A1- Percurso pessoal e profissional do participante	A.1.1. Tempo de serviço	“Sou professor há 20 anos e há 3 que me encontro neste Agrupamento (...)”
		A.1.2. Formação académica (de base e pós graduada)	“(...) sou licenciado em Educação Física e Desporto no ramo educacional, tenho uma pós graduação em Administração Escolar e Mestrado também em Administração Escolar(...)
		A.1.3. Experiência do cargo	“(...) há 3 que me encontro neste Agrupamento a desempenhar as funções de diretor(...)”
		A.1.4. Cargos desempenhados (ao longo do percurso)	“(...)assessor de direção, coordenador de diretores de turma do ensino secundário, coordenador do grupo 620, diretor de instalações, diretor de turma, (...)”
A- Lideranças no Agrupamento	B1- Perceção do participante sobre as lideranças intermédias	B.1.1. Lideranças intermédias no Agrupamento	“Todos os cargos de coordenação pedagógica e técnico-pedagógico... coordenadores de departamento e de diretores de turma, diretores de turma e coordenadores de grupo disciplinar (...)” “(...) ocupam uma importância vital na estratégia do agrupamento, uma vez que são uma extensão da direção.”
		B.1.2. Papel das lideranças intermédias	“(...) têm a função de criar estratégias que estimulem o potencial de cada um dos elementos do grupo que coordenam (...)” “(...) promovem a troca de experiências e a cooperação entre os docentes (...)asseguram a coordenação das orientações curriculares e dos programas em estudo, promovem a adequação dos seus objetivos e conteúdos à situação concreta do agrupamento, articulam com outras estruturas ou serviços da escola, com vista ao desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica, .... produzem e implementam projetos para incentivar as práticas de colaboração profissional(...)”
		B.1.3. Formas de reforço e valorização das lideranças intermédias	“Procuro envolver essas estruturas nas tomadas de decisão, promovendo o debate, a análise e discussão (...)” “As diretrizes são debatidas em grupos de trabalho e consideradas na tomada de decisão.”

	B2- Percepção dos participantes sobre as lideranças informais e sua relevância	B.2.1. Perfil de um líder	“(…) capacidade de dinamizar pessoas ou grupos numa determinada direção, com capacidade de trabalho, moderador, empático, com competências sociais e …. deve ter uma atitude proativa ou seja deve ter iniciativa (…)”.
		B.2.2. Lideranças informais no agrupamento	“Logicamente que existem docentes que, embora não pertençam a uma estrutura de liderança intermédia, são líderes para os outros docentes, pois apresentam muitas das capacidades que referi anteriormente.” “(…) considero que todos os docentes assumem vital importância para o crescimento do agrupamento enquanto entidade formadora.”
B- Liderança do diretor de turma	C1- Critérios de nomeação/seleção dos diretores de turma e perfil do diretor de turma	C.1.1. Critérios considerados na nomeação/seleção do diretor de turma	“(…) continuidade no exercido do cargo, o tempo de serviço (… pertencer ao quadro do agrupamento, (… experiência profissional e a dimensão humana (…)”. “(…) dentro deste critério [continuidade] nós analisamos sempre se a situação resultou no ano letivo anterior (…)” “(…) a gestão dos recursos humanos por vezes condiciona a seleção dos docentes, levando a que sejam nomeados para o cargo docentes que, à priori, podem até reunir muitos anos serviços e que já passaram pelo cargo de DT, mas …. não são proativos, pelo contrário são apáticos.” “Por vezes temos que atribuir a DT a um horário que não tem ainda nenhum docente afeto (…). Nessas situações damos ‘um tiro no escuro’.”
		C.1.2. Perfil do diretor de turma (existência e importância)	“O Agrupamento não tem um perfil formalmente definido (…)”. “Considero que não [relevante].” “(…) criar um documento onde vem perfilado o que deve ser o DT, julgo que não acrescenta nada.”
		C.1.3. Perfil do diretor de turma	“(…) deve ser assertivo, empático e possuir capacidade de mobilizar a equipa pedagógica que lidera.” “(…) qualidades intrínsecas (… ao nível da iniciativa, poder de análise e poder de argumentação, que aglutinam uma equipa em torno de um mesmo objetivo.” “(…) qualidades humanas que lhe permitam “chegar” aos alunos, estabelecer um elo de

			<p>confiança com os alunos e com as próprias famílias e conseguir passar uma imagem de eficácia e eficiência junto da equipa que lidera.”</p> <p>“(…) qualidades humanas relacionadas com a proatividade e iniciativa (…).”</p>
C2- Competências e funções do diretor de turma na perspetiva dos participantes	C.2.1. Funções do diretor de turma	<p>“(…) asseguram a coordenação entre os grupos de disciplinas no conselho de turma, ... apreciando os problemas educativos e disciplinares relativos aos alunos e aos contactos com as famílias”.</p> <p>“(…) estabelecem a ponte entre as famílias e a própria escola e assumem um papel fundamental no sucesso, quer ao nível da integração social do próprio aluno na escola(…)”</p> <p>“(…) concertar reuniões para resolver situações inerentes às questões do sucesso, da indisciplina (…).”</p> <p>“(…) responsabilidade (...) ao nível das dinâmicas que impõem dentro do grupo de profissionais que integram a equipa pedagógica (...)”.</p> <p>“(…) deve acompanhar o processo de aprendizagem dos alunos (...)”</p> <p>“(…) o DT é vital na resolução destes conflitos [<b>ao nível da equipa pedagógica, alunos e famílias</b>].”</p> <p>“O papel do DT é fulcral na resolução destas situações [<b>conflitos</b>] ”</p> <p>“(…) o papel do DT (...) enquanto mediador, é fundamental,”</p> <p>“(…) este [<b>DT</b>] deve ser o impulsionador para realizar o trabalho com a equipa pedagógica (...)”</p>	
	C.2.2. Tarefas que absorvem mais tempo	<p>“um grande número de horas no 2º ciclo circunscreve-se nas questões da indisciplina e nas questões de conflito com as famílias e entre os próprios alunos. Nos restantes ciclos são as questões mais burocráticas.”</p>	
	C.2.3. Crédito horário atribuído ao diretor de turma	<p>“(…) cada DT tem 4 horas afetas ao desempenho dessas funções. Contudo, neste momento, considero que 4 horas começam a ser muito (...).</p> <p>”(…) no 2º ciclo há necessidade dessas horas, tal como nos CEF, mas nos restantes ciclos a atribuição de horas terá que ser de acordo com as problemáticas da turma.”</p> <p>“(…) o processo ao nível de um DT do 2º ciclo e do 3º ciclo está muito burocratizado, primeiro aspeto, o segundo aspeto tem a ver com a gestão dos conflitos com as crianças e</p>	

			<p>com os encarregados de educação que, é muito forte ao nível do 2º ciclo e depois esbate-se ao nível do 3º ciclo e no secundário.” [Justificação para existir diferenciação na atribuição das horas]</p> <p>“(…) se pensarmos nesta complexidade há necessidade das 4 horas para o desempenho das funções” [refere-se à complexidade existente devido à dimensão social e às atribuições do DT]</p>
		C.2.4. O diretor de turma no atual quadro normativo	<p>“(…) com a implementação do 54 (...) DT passam a fazer parte da equipa multidisciplinar (...), sinalizam (...) os alunos e informam os pais das decisões (...) coordenam a implementação das medidas no CT.”</p> <p>“(…) coordenam e promovem o trabalho dos CT (...)”.</p>
		C.2.5. O diretor de turma no contexto da pandemia	<p>“Com certeza que sim. Aumentou a responsabilidade do DT (...)”.</p> <p>“(…) responsabilidade (...) de estarmos atentos aos sinais e o facto de os alunos estarem distantes dos nossos olhos (...)”.</p> <p>“O facto de estar a articular o trabalho de um conjunto de professores, com problemas particulares das famílias, é algo que não é fácil e isso veio aumentar a responsabilidade do DT (...)”</p>
	C3- Diretor de turma enquanto líder intermédio	C.3.1. Contributo do diretor de turma para o clima de escola	<p>“ [O desempenho do DT contribui para clima de escola] Sem dúvida, sem dúvida.”</p> <p>“Ao nível da gestão dos conflitos (...) dentro da equipa pedagógica.”</p> <p>“(…) DT enquanto gestor de uma equipa tem responsabilidades na interação para definição das estratégias a implementar dentro do CT (...)”</p> <p>“ Se o DT (...) cria empatia com a equipa pedagógica (...) consegue criar elos de confiança e de trabalho colaborativo”.</p> <p>“(…) a relação com os alunos e com as famílias também interfere no clima de escola. E o DT é vital na resolução destes conflitos.”</p> <p>“O DT é o primeiro rosto da escola, quer com os alunos, quer com as famílias.”</p> <p>“(…) papel do DT no trabalho colaborativo, este deve ser o impulsionador para realizar o trabalho com a equipa pedagógica (...)”</p>

		C.3.2. Barreiras ao desempenho do diretor de turma	<p>“(…) pouca motivação e vontade de realização (…).</p> <p>“(…) alguns DT ou não conhecem as suas reais funções ou não as querem conhecer. “</p> <p>“(…) não é proativo, não tem espírito de iniciativa.”</p> <p>“(…) as solicitações são muitas e um professor pode ter várias turmas, não consegue entregar-se às funções em plenitude ... como é óbvio.”</p>
		C.3.3. O DT na complexidade da organização escolar	<p>“(…) trabalha com pessoas e com questões sociais muito sensíveis (…)”</p> <p>“(…) na educação está sempre tudo a ser alterado (…)</p> <p>“ Envolver e motivar os professores para todas estas mudanças também é algo bastante complexo.”</p> <p>“(…) tem uma função muito complexa, pois tem uma dimensão social, na questão da conflitualidade entre alunos, entre professores do próprio CT, entre escola e família (…)”</p> <p>“(…) identificar problemas sociais e questões que põem em causa o desenvolvimento cognitivo do próprio aluno... tudo isso cria uma teia nas atribuições do DT (…)”</p>
		C.3.4. Valorização e reconhecimento do diretor de turma	<p>“Sim. A primeira imagem da escola nas famílias e na comunidade é feita através do DT.”</p> <p>“(…) geralmente os DT são reconhecidos pelos pais e pelos alunos ... e mesmo pelos outros docentes.”</p>
C- O Diretor de turma na mudança e inovação pedagógica	D1- Perceção dos participantes sobre mudança e inovação pedagógica	D.1.1. Representação conceptual de mudança e inovação pedagógica	<p>“Na minha perspetiva estes dois conceitos estão colados, pois existe uma interdependência das duas.”</p> <p>“(…) atualmente a inovação está muito ligada às competências digitais (…)”</p>
		D.1.2. Mudança e inovação pedagógica no agrupamento	<p>“Infelizmente no nosso agrupamento ainda não acontece muita inovação na sala de aula (…)”</p> <p>“(…) um professor que traz uma vivência ou uma prática de uma outra escola, sugere e é experienciado, é outro professor que traz outra experiência, é uma proposta que surge de um parceiro externo da escola.”</p> <p>“(…) os docentes mais proativos e dinâmicos (….) estão sempre a tentar fazer diferente, pensando no sucesso dos alunos.”</p>
		D.1.2. Impacto das mudanças e inovações pedagógicas no	<p>“(…) quando promovem atividades em que os alunos são protagonistas das suas próprias aprendizagens (…)”</p>

		desenvolvimento integral dos alunos	
		D.1.3. Obstáculos às mudanças e inovações pedagógicas	<p>“(…) grande resistência à mudança (…)”</p> <p>“(…) resistência em reinventar algumas abordagens (…)”</p> <p>“(…) corpo docente envelhecido (…)”</p>
		D.1.4. Estratégia para superação dos constrangimentos	“(…) recorrer às pessoas que têm iniciativa, ou em algumas situações envolver os colegas mais resistentes e motivá-los, prestando todo o apoio necessário.”
	D2- Papel do diretor de turma na mudança e inovação pedagógica	D.2.1. Envolvimento dos diretores de turma nas mudanças e inovações pedagógicas	<p>“Os DT são envolvidos indirectamente.”</p> <p>“(…) DT operacionalizam as estratégias de inovação.”</p> <p>“(…) o DT enquanto professor nos seus grupos disciplinares entretanto interagiu, fez as suas propostas e depois colabora para a operacionalização.”</p> <p>“(…) os DT implementem os seus ritmos e atividades de acordo com a realidade da sua própria turma e daí podem surgir novas práticas e essas inovações, que poderão depois servir de exemplo para outros e ser disseminados.”</p>
		D.2.2. Participação dos diretores de turma na definição de estratégias e objetivos do agrupamento	“(…) existe uma lacuna nos momentos formais de auscultar os DT, pois o único momento é quando os DT se reúnem nas reuniões com os CDT, que ocorrem entre três e cinco vezes por ano letivo.”

**Tabela 2 – Análise de conteúdo da transcrição da entrevista *focus group* com os coordenadores dos diretores de turma**

Dimensão de Análise	Categorias	Subcategorias	Unidades de contexto			
			Coordenadores			
			E1	E2	E3	E4
A- Caracterização pessoal e profissional dos participantes	A1- Percurso pessoal e profissional do participante	A.1.1. Tempo de serviço	“(…) 23 anos de serviço e exerço funções neste agrupamento apenas há 3 anos(…)”	“(…) sou professora há 33 anos e encontro-me neste agrupamento há 18 anos.”	“(…) professora há 33 anos e há 29 anos que estou nesta escola.”	“(…) professor há 33 anos e encontro-me nesta escola há 15 anos.”
		A.1.2. Formação académica (de base e pós graduada)	“Sou licenciada e não tenho nenhuma especialização”	“(…) licenciada no ramo de formação educacional em línguas e literaturas modernas – variante de estudos portugueses e franceses.”	“(…) licenciada em Educação Física – Ramo Educacional (…)”	“Tenho licenciatura em Informática de Gestão.”
		A.1.3. Experiência do cargo	“(…) diretora de turma já tem 15 anos, apenas 1 enquanto coordenadora dos diretores de turma.”	“(…) diretora de turma (DT) há 20 anos, este é o primeiro ano em que desempenho as funções de coordenadora.”	“(…) coordenadora dos diretores de turma do ensino secundário há 14 anos e a minha experiência como diretora de turma já tem 31 anos.”	“Desempenho o cargo de CDT do Ensino não Regular há 3 anos”
		A.1.4. Cargos desempenhados (ao longo do percurso)	“(…) já fui coordenadora de Cursos EFA e EFJ num Instituto do	“(…) coordenadora de departamento e coordenadora de grupo disciplinar.”	“(…) secretária do conselho executivo, adjunta da direção deste agrupamento, orientadora	•“(…) diretor pedagógico numa Escola Profissional, presidente do

			Emprego e Formação Profissional, coordenadora dos Cursos CEF, coordenadora de grupo disciplinar e recentemente coordenadora de Cidadania e Desenvolvimento..”		de estágio das Licenciaturas em educação física e desporto da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; delegada de grupo e diretora de instalações do grupo de educação física.”	conselho geral, coordenado de grupo disciplinar, diretor de curso profissional.”
B- Lideranças no Agrupamento	B1- Perceção do participante sobre as lideranças intermédias	B.1.1. Lideranças intermédias no Agrupamento	“ (...) estas estruturas trabalham essencialmente em parceria e não numa base de hierarquia, em que tem que haver uma engrenagem das partes para fazer funcionar a escola.”	“ (...) os meus colegas já disseram tudo.” “ (...) eu considero que [as lideranças intermédias] são relevantes.”	“ (...) temos os departamentos, temos os grupos, depois temos a nossa coordenação de diretores de turma, temos os diretores de turma .” “Exatamente [relevância das lideranças intermédias na organização].”	“ (...) coordenadores de departamento num primeiro nível e depois os CDT, os DT e depois os coordenadores de grupo“ “Estas estruturas são muito importantes (...)”
		B.1.2. Papel das lideranças intermédias	“Estas estruturas fazem a ponte entre o topo, que é a direção e os professores, transmitimos informações, tentamos esclarecer os nossos colegas e tal já referiram vamos tentando motivar e envolver os nossos	“ (...) fazem a ponte entre a estrutura de topo e os restantes docentes, são estas estruturas que podem ou não motivar, envolver e muitas vezes desmistificar algumas ideias.”	“ (...) devem assumir um papel de parceria, de cooperação, de construção, ou seja, é um trabalho de interligação entre todos e que é fundamental.”	“ (...) envolvimento e motivação dos colegas.” “São estas estruturas que podem fazer os colegas acreditarem nas ideias e nos projetos (...)”

			colegas nas dinâmicas da escola.”			
		B.1.3. Formas de reforço e valorização das lideranças intermédias	<p>“Penso que não existe uma grande valorização destas lideranças intermédias.”</p> <p>“Muitas informações deverias ser debatidas e analisadas ao nível intermédio e (...) isso não acontece.”</p>	“ (...) as lideranças intermédias não são, efetivamente, reconhecidas. “	<p>“ (...)ao agir-se desta forma está-se a desvalorizar o papel dos líderes intermédios (...)”</p> <p>“Quando vem uma mensagem, uma ordem, seja o que for, direta de cima para a base está-se completamente a desvalorizar todas as lideranças intermédias.”</p>	“Eu acho que já existiu mais valorização do que aquela que existe atualmente (...)”
	B2- Perceção dos participantes sobre as lideranças informais e sua relevância	B.2.1. Perfil de um líder	<p>“ (...) capacidade de transmitir confiança.”</p> <p>“(…) ser promotor de trabalho de equipa, ... capacidade de se adaptar a várias situações.”</p>	<p>“ (...) alguém que se consiga adaptar a novas situações.”</p> <p>“ (...) ele próprio também deve ser autoconfiante.”</p> <p>“(…)como eu digo aos meus alunos “ não temos que agradar a gregos e a troianos”, temos é que ter a consciência tranquila que fazemos o nosso melhor.”</p> <p>“Um líder deve ser conhecedor também do que vai sendo</p>	<p>“(…)tem capacidade de analisar aquilo que lhe é transmitido e decidir sobre a melhor forma de transmitir essa mesma informação, tem que ser um bom comunicador (...)”</p> <p>“(…) tem que ser uma pessoa que consiga estabelecer empatia com as pessoas com quem trabalha diretamente, tem que ser uma pessoa assertiva, (...) tenha a capacidade, também, de ouvir os seus pares(...)”</p>	<p>“ (...) conhecedor da legislação(...)”</p> <p>“ (...) alguém totalmente aceite enquanto líder pelos seus pares.”</p> <p>“(…)uma pessoa competente, organizada e conhecedora da legislação.”</p> <p>“Quando eu digo aceite entre os seus pares, não quer dizer que seja aceite pela totalidade, mas será claramente aceite pela grande maioria dos seus pares. Nós nunca agradamos à totalidade das</p>

				publicado e estudado, por exemplo, ao nível da avaliação, da inovação, das ferramentas digitais (...)	“(...) competências mais...mais ligadas à organização.” “(...) conhecedor da legislação e de toda a documentação própria da organização e outros documentos que vão sendo publicados (...)”	“... pessoas, temos é que estar plenamente convictos que desempenhamos corretamente a nossa função (...)”
		B.2.2. Lideranças informais no agrupamento	“(...) reúna aquelas competências e capacidades que acabámos de dizer.  [lideranças negativas] “São aqueles professores que conseguem levar um grupo de pessoas a atingir um determinado objetivo, pode é esse objetivo não ser promotor do bem comum da organização.” “São normalmente aquelas vozes que estão sempre contra tudo, à procura do		“Sem dúvida [existem lideranças informais no agrupamento]” “(...)podes ter no seio dos outros professores um elemento que seja completamente agregador, motivador, desencadeador de novas práticas e que apesar de não ter o cargo é um motor de inovação naquele grupo.”	“(...) acrescentaria as lideranças negativas (...)” “Todas as organizações têm líderes negativos, mas normalmente são líderes informais.” “Estes só vêm o problema e nunca a solução. “

			erro, em vez de tentar a melhoria”			
C- Liderança do diretor de turma	C1- Critérios de nomeação/ seleção dos diretores de turma e perfil do diretor de turma	C.1.1. Critérios considerados na nomeação/seleção do diretor de turma	<p>“eu acho que o cargo de DT vem no “pacote” do horário (...)”</p> <p>“No que diz respeito à CDT, penso que existiu um cuidado de facto na nomeação desse cargo, mas este foi um cargo que me foi imposto (...)”</p>	<p>“Como CDT eu fui “apanhada” de surpresa, e..., era um cargo que eu não queria, mas que me foi imposto.”</p>	<p>“No meu caso penso que era porque já estava a desempenhar essas funções e esta nova direção acabou por me reconduzir (...) não existia nenhum conhecimento específico sobre o meu trabalho, pelo que acho que foi o facto de eu já desempenhar esta função há diversos anos.”</p> <p>“ (...) eu penso, mas também só penso, porque nunca me foi pedida opinião, nem me foi transmitido qual foi o critério (...)”</p> <p>“(...) serem professores do quadro e depois dar continuidade aos que já vinham nomeados do ano anterior.”</p> <p>“Penso que não há o cuidado de verificar o perfil dos docentes que são indicados para DT.”</p> <p>“ (...) nenhum dos CDT do ensino regular é chamado</p>	<p>“(...) muitos colegas não gostam muito de trabalhar com estes alunos, pelo que não existia um grande leque de escolhas para o desempenho do cargo de CDT.”</p> <p>“Quanto à escolha dos docentes para o cargo de DT ... penso que as coisas são pensadas, pois a minha tarefa durante os últimos quinze dias do mês de julho (...) é tentar fazer cronogramas, preparar cada uma das turmas para o ano seguinte, seleccionar alunos, ouvir professores relativamente aos módulos e UFCD que vão ser lecionados no ano seguinte e tentar apresentar ao diretor uma proposta já com professores, diretores de turma e diretores de curso para as turmas que vão abrir no ano seguinte. (...) eu entendo que isso é um fator crítico de</p>

					para participar nessa tomada de decisão para atribuições das DT.”	sucesso.” “olharmos mais para a pessoa em si, para o seu currículo e para o seu perfil, é um fator crítico de sucesso.
		C.1.2. Perfil do diretor de turma (existência e importância)		“ (...) a existência de um perfil para o DT facilitaria a escolha dos professores para o cargo.” “ (...) não precisa de ser nenhum documento extenso e detalhado, mas a existência de um conjunto de linhas orientadoras ... seria importante.”	” Penso que não há o cuidado de verificar o perfil dos docentes que são indicados para DT.” “ (...) o que vem na legislação são meras indicações e eu considero que era muito importante o agrupamento ter um documento onde referisse de forma pormenorizada qual deve ser o perfil efetivo de um DT.”	
		C.1.3. Perfil do diretor de turma	“ (...) deve ser um professor envolvente, em que envolve quer os alunos, quer as famílias, quer os seus problemas (...)”	“ (...) concordo com tudo o que já referiram.”	“Eu acho que vocês já disseram quase tudo, acrescentava apenas que o DT deve ter uma capacidade extraordinária de observar... de observar os alunos e de ver o que eles nos dizem sem ser através da comunicação oral.”	“(...) um DT do ensino não regular tem de ser uma pessoa que tenha afetos com os seus alunos, “Já vimos aqui algumas das competências que ele deve ter de liderança intermédia, ser bem aceite entre os pares, conhecedor da legislação, uma pessoa organizada, mas ele tem

						<p>que ter uma preocupação com os alunos na sua dimensão muitas vezes extra-escolar e ligada à própria família.”</p> <p>“ (...) tem de ser uma pessoa de afetos, tem de ser uma pessoa com preocupações sociais e com preocupações com os alunos e com as famílias.”</p> <p>“ (...) tem que ser uma pessoa motivadora, em que o sucesso educativo faça parte das suas práticas.”</p>
	<p>C2.Competências e funções do diretor de turma na perspectiva dos participantes</p>	<p>C.2.1. Funções do diretor de turma</p>	<p>“ (...) será o de intermediária entre a escola e o exterior, que serão os encarregados de educação e a comunidade exterior à escola.”</p> <p>“ Exatamente [responsável pela articulação com o CT].”</p> <p>“ (...) coordenação interdisciplinar (...)”</p> <p>“Também concordo</p>	<p>“ (...) a avaliação dos alunos, educação inclusiva, flexibilização e gestão do currículo, ... São áreas onde o DT é chamado diariamente a desempenhar funções.”</p>	<p>“O DT além de professor deve ser um bocadinho de psicólogo, de assistente social (...)”</p> <p>“ (...) cada vez mais têm sido atribuídas funções nesta área [<b>carácter burocrático</b>], hoje em dia tudo passa por nós, desde os passes à ação social escolar, às informações para a família(...)”</p> <p>“(...)interligação com a família, de acompanhamento escolar dos alunos, de acompanhamento da</p>	<p>“ (...) o DT (...) é o chefe da trilogia...chamo-lhe assim, e quando falo em trilogia estou a falar na escola, no aluno e na família e o DT é a pessoa que vai unir estas três componentes.”</p> <p>“ (...) representa a escola.”</p> <p>“Deve (...) envolver a família no processo educativo, (...) envolver a família no processo educativo dos alunos é um fator crítico de sucesso.”</p>

			[os DT conhecem as suas funções].”		orientação escola (...)” “(…)integração dos alunos na turma e na escola (...)” “(…), a área de ação do DT é uma coisa super vasta e cada vez mais exigente da parte de quem desempenha essa função.” “(…) articulação com o CT.”	“(…) direi que, globalmente, a grande maioria dos DT tem plena noção daquilo que são as suas competências. E quando têm dúvidas, (...) recorrem imediatamente a nós, no sentido de tentarem esclarecer e pedir apoio numa ou noutra dúvida que possa surgir.”
		C.2.2. Tarefas que absorvem mais tempo			“(…) parte burocrática tem um peso significativo.” “Toda a coordenação interdisciplinar, todas as atividades do funcionamento do CT são áreas cada vez mais exigentes e que ocupam muito tempo ao DT.”	“(…) o tempo semanal atribuído para o desempenho da função é muitas vezes ocupado pelas questões burocrática, ligadas (...) à assiduidade (...),a documentação de apoio ao sucesso escolar (...)” “Esta gestão de relações é que dificulta o trabalho do DT e absorve muito do seu tempo, pois não existe uma colaboração efetiva da parte da equipa docente desse CT.”
		C.2.3. Crédito horário atribuído ao diretor de turma	“Não, de forma nenhuma [a <b>distribuição das horas de DT por dois</b> ”	“O tempo não chega para tudo.” “Não [a <b>distribuição</b> ”	“(…) considero que o tempo que temos para este cargo não se coaduna com as exigências que nos são	

			<p><b>professores facilitaria o trabalho do DT].”</b></p> <p>“Considero que as horas devem estar todas com o DT, pois caso contrário algumas informações podem perder-se.”</p>	<p><b>das horas de DT por dois professores facilitaria o trabalho do DT].”</b></p>	<p>pedidas hoje em dia.”</p> <p>“Não [a distribuição das horas de DT por dois professores facilitaria o trabalho do DT], embora nós estejamos sempre a dizer que o trabalho em parceria é uma mais-valia, mas num cargo destes... não me parece.”</p> <p>“ (...) se optarem por distribuir as 4 horas entre o DT e o secretário não me parece que seja uma boa medida.”</p> <p>“As 4 horas atribuídas aos DT são suficientes para tratar das questões burocráticas do dia-a-dia, mas que nós precisávamos de ter momentos de reunião com o CT, precisávamos ... precisávamos ter momentos com os nossos colegas DT, também precisávamos. E isso não cabe dentro das tais 4 horas que nós temos, que eu acho que é o suficiente.”</p>	
		C.2.4. O diretor de turma no	“As nossas	“Atribuíram mais	“Sem dúvida que as nossas	“ (...) aumento das tarefas

		atual quadro normativo	responsabilidades cada vez são mais.”	responsabilidades aos DT, mas também a nós CDT” “ (...) somos os coordenadores da implementação destas medidas (medidas de suporte à aprendizagem e à inclusão)” “ (...) acompanhar e sensibilizar todos (CT) para a importância da aplicação das medidas(...)”	funções aumentaram... mas não só em número, como em responsabilidades.” “Somos coordenadores de tudo...da implementação das medidas, do processo de ensino e aprendizagem dos alunos, do processo de avaliação dos alunos.... Mas acima de tudo temos que conseguir motivar e envolver os nossos colegas do CT.” “ (...) é o DT que assume a coordenação destas três áreas [DAC, CD e ES]. Depois depende muito do DT, o rumo que cada uma delas toma”	e responsabilidades, pois não existe assunto em que não sejamos chamados enquanto DT.” “ (...) no ensino não regular existe uma figura que é o diretor de curso que trabalha (...) as questões da interdisciplinaridade e dos DAC, trabalhando muito em parceria com o DT.”
		C.2.5. O diretor de turma no contexto da pandemia	“Sem dúvida (novas responsabilidades),” “Esta situação de pandemia obrigou-nos a mudar muitas das nossas práticas.”	“O trabalho do DT aumentou significativamente, posso até dizer que a nossa vida profissional se misturou com a vida pessoal, pois os pais passaram a contactar connosco sempre que tinham alguma dificuldade ou algum	“Sem dúvida alguma (novas responsabilidades.” “Todas as funções referidas anteriormente foram intensificadas nesta fase. O DT tinha que organizar os planos de trabalho quinzenais dos alunos e dar a conhecer aos pais. A gestão dos nossos colegas também não foi fácil, nós gerimos os conflitos entre	“Nesta situação pandémica as famílias recorriam aos DT para serem esclarecidas sobre tudo e nos momentos mais complicados foram os DT que tranquilizavam as famílias e os alunos.”

				problema.”	alunos, entre os pais e os professores, entre os próprios professores.”	
C3- Diretor de turma enquanto líder intermédio	C.3.1. Contributo do diretor de turma para o clima de escola	“(…) o bom desempenho do DT contribui para o clima da escola.”			<p>“Sem dúvida, o DT acaba por ser a “cara” do agrupamento.”</p> <p>“(…) a abordagem que os DT fazem à família... aquilo que nós transmitimos, a confiança que passamos é fundamental para um bom clima de escola a todos os níveis... quer a nível do sucesso dos alunos, da disciplina ou indisciplina, em todas as áreas.”</p>	
	C.3.2. Barreiras ao desempenho do diretor de turma	<p>“Eu por acaso tenho outra visão. Eu considero que essa informação que vem <i>top-down</i>, não está relacionada com a falta de confiança nas estruturas intermédias, penso que isso acontece porque os assuntos não são debatidos atempadamente e convenientemente</p>	<p>“Não há articulação entre os diferentes elementos da direção.”</p> <p>“(…) o DT vai tentando motivar os colegas, alertando para a importância dessas possíveis articulações, caso contrário, as articulações e projetos não saem do papel.”</p>	<p>“(…) toda a outra parte mais afetiva, mais envolvente, mais de conhecimento de articulação com a família ... eles [DT] falham.”</p> <p>“Muitos DT, só nessa fase, conheceram verdadeiramente os problemas dos alunos e das famílias.”</p> <p>“Mesmo em termos de comunicação, há muitas falhas (...) [ao nível da direção]”</p>	<p>“(…) as pessoas [docentes em geral] deviam estar mais focalizadas no processo, na implementação das medidas e não tanto no preenchimento de documentos.”</p> <p>“(…) pouca formação que seja determinadamente adequada para aquilo que é o papel do DT.”</p> <p>“(…) gestão de relações é que dificulta o trabalho do DT (...)”</p>	

			<p>(...) esta falta de comunicação está relacionada com o “atabalhoar” de tempo de amadurecimento dos assuntos e serem tomadas decisões “em cima do joelho”.</p> <p>“ (...) não existe tempo para que o DT reúna com a sua equipa educativa e em parceria possam definir um plano de ação para aqueles alunos ... quer ao nível da articulação, quer ao nível dos projetos, quer ao nível de concertação de estratégias.”</p> <p>“ (...), nem sempre é fácil obter um feedback [<b>ao nível da articulação projetos e concertação de estratégias</b>] dos colegas, mesmo com muita insistência.”</p>		<p>“ (...) temos que conseguir motivar e envolver os nossos colegas do CT e por vezes, essa é a parte mais difícil. Ainda há muita coisa que não passa do papel.”</p> <p>“No que diz respeito à DT considero que não [<b>eficácia dos canais de comunicação</b>]”</p> <p>“A direção sistematicamente partilha informação diretamente com os DT (...)”</p> <p>“ [<b>informação top down causa</b>] duplicação de informação e (...) ruído na comunicação.”</p> <p>“É isso mesmo. [falta de acompanhamento e confiança no trabalho dos CDT]”</p> <p>“ (...) tudo o que foi introduzido com os novos normativos legais, nomeadamente o 54 e o 55”.</p> <p>“(...) nós reunimos no final do período para avaliar o “estado da construção da casa”, mas não começamos lá por baixo.”</p> <p>“Caso seja um DT mais</p>	<p>“Considero que as coisas estão demasiado fragmentadas, subdivididas, o que leva a não sabermos exactamente a quem nos dirigirmos [<b>ao nível da direção</b>].”</p> <p>“ (...) a forma de divisão de tarefas [<b>ao nível da direção</b>] não ajuda à rentabilidade da resolução dos problemas.”</p> <p>“ (...) a direção não acompanha diretamente o nosso trabalho enquanto estrutura intermédia e não confia plenamente no trabalho dessas estruturas.”</p>
--	--	--	--	--	---	---

					<p>criativo e empenhado vai lançando alguns desafios aos colegas, vai pensando em possíveis articulações e incentivando os colegas a acompanhar, mas este pensar, não é feito colaborativamente.”</p> <p>” [a não existência de uma tarde sem aulas para toda a escola] condiciona a realização de reuniões.”</p> <p>“(…) o CT reúne apenas para as questões da avaliação.”</p>	
		C.3.3. O DT na complexidade da organização escolar	<p>“E nós somos chamados para tantas situações, trabalhamos com muitas pessoas, não podemos fazer igual para todos os alunos, pois todas as turmas são diferentes e dentro de cada turma os alunos são diferentes. Penso que tudo contribui para a complexidade da escola.”</p>	<p>“A escola trabalha com pessoas e todas são diferentes. A legislação é muita e está sempre a ser actualizada (...)”</p> <p>“As funções do DT são complexas porque ele desempenha vários papéis.”</p>	<p>“ Numa turma nós temos alunos tão diferentes uns dos outros, não só em termos de aprendizagem, mas também ao nível social”</p> <p>“(…) o plano de ação do diretor de turma é vasto portanto, tem uma parte mais burocrática, uma parte de relacionamento com os alunos, de acompanhamento, de orientação dos alunos, uma parte de relacionamento e acompanhamento das próprias famílias. Depois tem ainda a parte do CT e</p>	<p>“(…) as escolas trabalham para o sucesso dos alunos, mas eles não são máquinas que nós possamos programar para atingir um resultado.”</p> <p>“. O sucesso dos alunos depende não só do aluno, como também do professor, do contexto familiar, entre outros fatores.”</p> <p>Para não falar da eficácia da própria organização, pois esta para ser eficaz dependo do contributo de todos.”</p>

					<p>da gestão dos professores que constituem a equipa, das práticas e do próprio plano curricular de turma. Tudo isto torna a atividade do DT uma atividade complexa.”</p> <p>“(…) a complexidade do trabalho do DT está relacionada como os diferentes papéis que ele tem que assumir.”</p>	<p>“ (… ) DT é aqui o triângulo entre a escola, o aluno e a família, por si só, o facto de ser o centro deste triângulo torna a sua tarefa complexa.”</p> <p>“(…) se ele [DT] souber simplificar toda esta complexidade de papéis que ele tem de desempenhar, vai certamente torna-se mais eficaz naquilo que é a sua gestão intermédia dentro da organização</p>
		C.3.4. Valorização e reconhecimento do diretor de turma			<p>“Uma mudança que deveria existir era os nossos cargos serem mais valorizados, criando momentos para que essas partilhas e reflexões possam ocorrer.”</p>	
D. O Diretor de turma na mudança e inovação pedagógica	D1- Perceção dos participantes sobre mudança e inovação pedagógica	D.1.1. Representação conceptual de mudança e inovação pedagógica	“(…) mudar muitas das nossas práticas.”	“As escolas estão sempre em mudança, vejam a legislação que vai sendo publicada, os programas que ainda não sabemos se resultam já estão a ser	“(…) fazer coisas novas e coisas de maneira diferente.”	“ [associado a] práticas e procedimentos (…)”
					<p>“Claro que não. <b>[mudança e inovação pedagógica não está necessariamente aliada ao</b></p>	<p>“(…) novas práticas e novas realidades (…)”</p> <p>“ (… ) são as novas práticas, as novas formas de trabalhar com os</p>

				alterados, sem deixar de referir que todos nós andamos sempre a tentar fazer diferente para que os alunos aprendam.”	<b>desenvolvimento da tecnologia].”</b>	alunos, que cada um de nós tenta procurar para tentar chegar da melhor forma aos alunos e conseguir com isso melhores resultados.”  “(…)a inovação não tem que estar necessariamente aliada ao desenvolvimento da tecnologia.”
		D.1.2. Mudança e inovação pedagógica no agrupamento	“(…) Projeto MAIA (….) é uma inovação pedagógica relacionada com a avaliação dos alunos. Os alunos são envolvidos no processo de avaliação.”	“Até podem existir boas práticas inovadoras dentro da sala de aula de alguns professores.”	“(…) tudo o que se relaciona com ferramentas digitais, nós temos inovado, pelas circunstâncias que tivemos com esta pandemia.”  “Se entendermos que a intervisão é uma inovação pedagógica, podemos dizer que o agrupamento avançou um pouco, pois todos os docentes foram incentivados, (….) a entrar dentro das salas dos outros colegas e assistir a duas aulas, do seu grupo disciplinar ou de outro, com o objetivo de observar as metodologias e estratégias utilizadas pelos	“Eu estou inteiramente de acordo (….)o projeto MAIA é efetivamente uma inovação pedagógica.”  “Depois, nós temos algumas práticas, mais casuísticas e menos estratégicas, ao nível do agrupamento.”  “Nós vimos, por exemplo, alguns colegas de _____ que, com muita frequência, participam em concursos, fazem muitas atividades fora daquilo que é o currículo ou a dimensão do próprio currículo”

					colegas.” “ (...)tenho dificuldade em concretizar, talvez porque nunca pensei muito sobre isso.”	
		D.1.2. Impacto das mudanças e inovações pedagógicas no desenvolvimento integral dos alunos				“ (...) acaba por ter resultados bastante positivos, por exemplo, nos exames nacionais dos alunos dessas áreas disciplinares, o que significa que muitas das suas práticas são motivadoras e envolvem os alunos em todo o processo de ensino e aprendizagem.”
		D.1.3. Obstáculos às mudanças e inovações pedagógicas	“ (...) por vezes as ideias de quem vem de novo, nem sempre são muito bem aceite.” “ (...) a falta de tempo é um grande constrangimento para que as inovações entrem nas salas de aula.”	“O excesso de tarefas que hoje em dia todos temos para fazer dentro da escola é, claramente, um constrangimento para que as inovações sejam introduzidas no nosso dia-a-dia.” “ (...) as tarefas que nos são solicitadas são tantas e tão diversificadas que não temos tempo para partilhar e debater	“ (...) as práticas estão de tal maneira enraizadas(...), um corpo docente mais envelhecido e que está menos predisposto a mudar (...)” “ (...) não aceitarmos bem as ideias dos colegas novos, também é verdade e portanto, a inovação que poderia vir por essa via, também não vem porque nós demonstramos logo	“ (...) a idade também não é um constrangimento para a mudança.” “ (...) um quadro docente muito estável, por si só não é um fator extremamente positivo para a organização (...)” “ (...) nós professores também somos um pouco fechados sobre nós próprios (...) elas <b>[formas diferentes de trabalhar</b>

				ideias.”	uma resistência.” “ (...) ires a uma formação, receberes um conjunto de práticas, ferramentas digitais, outras práticas de sala de aula e depois implementares, sem que haja um compromisso entre os pares ... acho que é mais difícil	<b>com os alunos]</b> não saem de dentro da nossa sala de aula, ou se são partilhados, são partilhados dentro de um grupo restrito muito curto, (...)” “as mudanças vêm de cima para baixo ... não funcionam muito bem.” “ (...) sem muitas vezes ouvir os principais intervenientes, que são os alunos.” (...) em pedagógico estamos a decidir as opções curriculares de acordo com o 55, mas somos só nós professores. Os alunos e os encarregados de educação não são chamados para se pronunciarem.”
		D.1.4. Estratégia para superação dos constrangimentos	“ (...) avançamos e arriscamos mais quando nos sentimos apoiados e não isolados.” “ [definir uma] ação estratégica... alguém pensar no assunto e definir uma política de	“ (...) Nós temos que ter tempo para observar as estratégias que os nossos colegas estão a utilizar (...)” “Deveriam existir momentos nas escolas para que os professores pudessem partilhar as suas	“Considero que por vezes têm que existir diretrizes muito claras (...)” “ (...) se vierem umas ideias das estruturas intermédias sobre práticas terminadas inovadoras... eu penso que as pessoas estão minimamente abertas a tentar implementá-	“(...) se essa entretajuda, essa colaboração tiver numa chefia próxima de mim, a eficácia é bem maior.” “A relação de proximidade, de apoio aos colegas, de incentivo à partilha das práticas inovadoras tem que ser

			divulgação concertação.”	e	<p>experiências, mesmo que tenham corrido mal.”</p> <p>“Estou plenamente de acordo com o que a colega [horário <b>letivo organizado de forma a permitir momentos de partilha</b>].”</p>	.”	<p>“Quando estamos todos a tentar implementar qualquer coisa sentimo-nos mais confortáveis, porque não estamos isolados.”</p> <p>““Se as estratégias forem concertadas, os professores sentem-se mais motivados para experimentar o que é novo.”</p> <p>“O nosso horário escolar teria que estar organizado de outra forma, para que fossem criadas condições para que pudéssemos estar com os colegas do CT e com os DT.”</p>	<p>feita por estas estruturas.”</p> <p>“ (...) podem vir algumas indicações generalistas de cima, mas a sua implementação tem que ser acompanhada de perto pelas lideranças intermédias, ou seja tem que estar muito próxima do professor e da sala de aula (...)”</p> <p>“Nós só teremos sucesso, em tudo o queiramos fazer em termos de inovação pedagógica se tivermos a participação dos alunos.”</p> <p>“ (...) se queremos mudar, se queremos fazer coisas diferentes, nós temos que estar em sintonia com os alunos e com os colegas do CT.”</p> <p>“ (...) deveriam ser criados momentos para que estas partilhas pudessem ser efetuadas.”</p> <p>“ (...) fazer um congresso interno à volta de uma grande temática, com grupos de trabalho</p>
--	--	--	-----------------------------	---	---	----	--	---

						<p>parciais, com conclusões em grande auditório(...)"</p> <p>" (...) investirmos uma parte desse tempo [<b>pausas letivas</b>] a refletir efetivamente sobre a escola."</p> <p>"Quando estes momentos [<b>de partilha</b>] existirem e as decisões ou opções foram tomadas por todos teremos certamente uma escola melhor e mais eficaz, com melhores resultados académicos para os nossos alunos."</p>
	D2- Papel do diretor de turma na mudança e inovação pedagógica	D.2.1. Envolvimento dos diretores de turma nas mudanças e inovações pedagógicas	<p>"Os DT tentam estar esclarecidos sobre os diferentes assuntos, para que nada falhe ao nível do CT. Isso prova que eles estão envolvidos nas mudanças e inovações que vão surgindo, pois (...) todos queremos que os alunos tenham sucesso."</p>	<p>"Não podem deixar de estar envolvidos nas mudanças que vão surgindo, pois muitas coisas dependem dele."</p> <p>"as mudanças e inovações devem acontecer principalmente dentro da sala de aula e quem coordena e lidera aquela equipa é o DT."</p>	<p>"O DT enquanto coordenador da equipa pedagógica (...) de articular com os colegas, aquilo que considerem que é importante e que é positivo para implementar com aquela turma. Isto aplica-se a tudo... ferramentas digitais, abordagens de determinados conteúdos, aspetos críticos da sala de aula. Portanto, o DT deveria assumir esse papel,</p>	<p>" (...) o pivô... o pilar do desenvolvimento destes projetos é indiscutivelmente o DT."</p>

					de coordenar todas essas medidas que devem ser implementadas com a sua turma.”	
		D.2.2. Participação dos diretores de turma na definição de estratégias e objetivos do agrupamento	“Estou plenamente de acordo com as que as colegas referiram. Até respondemos a uns questionários, mas depois não sei se são tomados em conta na definição das estratégias.”	“ (...) enquanto DT não são ouvidos e envolvidos. No contexto da pandemia até existiram alguns inquéritos aplicados aos DT sobre o ensino a distância, mas penso que as respostas não tiveram impacto nas medidas aplicadas.”	“Os DT não são chamados em momento algum a participar na definição de estratégias para o agrupamento (...)”  “Os únicos momentos de diálogo com os DT são as reuniões de CDT e essas reuniões são quase exclusivamente para tratar de questões operacionais dos CT, mas apenas no que diz respeito à avaliação, procedimentos legais, cumprimentos de prazos, passagem de informação relativamente a determinados aspetos burocráticos que o DT tem que tratar (...)”	“Os DT desenvolvem um determinado tipo de tarefa muito específica, mas para certas coisas [ <b>definição de estratégias, mudanças e inovações pedagógicas</b> ] não são chamados para nada.  “Faltam momentos formais de partilha.”

