



**ANA ISABEL  
FALEIRO MALHA**

## **ANÁLISE DO PAPEL DO DIRETOR DE TURMA NA ESCOLA**

Relatório de Dissertação do Mestrado em  
Gestão e Administração de Escolas

### **ORIENTADOR**

Professor Doutor, Agostinho Inácio Bucha

Data da realização da prova: 14 de novembro de 2023

ANA ISABEL  
FALEIRO MALHA

## **ANÁLISE DO PAPEL DO DIRETOR DE TURMA NA ESCOLA**

### **JÚRI**

*Presidente:* Professora Doutora, Carla Cibebe Fiel Vasconcelos Figueiredo. Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal.

*Orientador:* Professor Doutor, Agostinho Manuel de Inácio Bucha. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

*Vogal:* Professora Doutora, Maria Dulce da Costa Matos Coelho. Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Data da realização da prova: 14 de novembro de 2023

## Dedicatória

---

*Dedico esta Dissertação aos meus três amores, Mafalda, Filipe e Rui, pela compreensão que tiveram, pelo apoio incondicional e pelo tempo que ficaram privados da minha companhia.*

*in memoriam*

*Aos meus pais Virgílio e Aura, pelos princípios que me transmitiram e pela forma como me acompanharam ...*

## **Agradecimentos**

---

Agradeço ao Prof. Doutor Agostinho Inácio Bucha pelo acompanhamento atento na Dissertação do Mestrado em Gestão e Administração de Escolas.

Aos professores com os quais me fui cruzando nas salas de aula e pela abordagem que adotaram na lecionação das unidades curriculares, o meu muito obrigado.

Aos meus colegas de mestrado pelos momentos de partilha e pelas “tertúlias” nas horas de jantar, nas quais me diverti, mas também aprendi bastante.

Ao Agrupamento de Escolas do concelho da Moita e a todos os entrevistados que participaram no estudo, por terem disponibilizado um pouco do seu tempo de forma prestável e agradável.

Às minhas amigas M<sup>a</sup> José Dias e Cecília Maroco, pelo apoio que me deram na fase final e pela revisão da Dissertação e ao meu amigo Miguel Marques pela ajuda na parte informática.

Um agradecimento especial à minha grande amiga Magda Abelho, que entrou nesta aventura comigo, pelos momentos de incentivo e pelo apoio que me deu principalmente quando eu pensava em desistir e que foram muitas as ocasiões em que tal aconteceu, quer por motivos profissionais quer pessoais.

E um especial agradecimento aos meus amores, aos meus filhos, Mafalda e Filipe, e ao meu marido Rui Santos, que sempre acreditaram em mim e que ficaram muitas vezes privados da minha companhia.

Sem vocês este trabalho não seria possível!

O meu muito obrigada.

Ser-vos-ei, eternamente, grata.

## Resumo

---

Este estudo, o papel do diretor de turma na escola, desenvolveu-se na escola sede de um agrupamento de escolas do concelho da Moita. Pretendeu-se analisar o perfil do diretor de turma, as suas funções, os desafios, as motivações e as relações que são estabelecidas na escola.

A escolha do tema para o estudo de investigação teve em conta a minha experiência profissional e o meu interesse pessoal pela figura do diretor de turma.

O estudo teve como principal objetivo conhecer a perceção dos diretores de turma no desenvolvimento do seu trabalho e as relações que estabelecem na organização escolar. Para além disso, pretendia-se, também, compreender o seu papel e a sua importância na organização escolar, analisar as suas funções, as competências, e as dificuldades sentidas no desempenho do cargo, e ainda, identificar as mudanças propostas.

Com a conclusão deste estudo, pretendemos dar resposta à seguinte questão de partida: - Qual é o papel e a relação que o diretor de turma estabelece na organização escolar?

A metodologia de investigação utilizada foi o Estudo de Caso, tendo-se utilizado o instrumento para a recolha de dados, a entrevista semiestruturada, aplicado a dezasseis participantes. Posteriormente, foi realizada a análise de conteúdo, que foi previamente categorizada.

Concluiu-se que o diretor de turma continua a ser o elo de ligação entre os vários intervenientes na relação educativa. É considerado como uma figura de liderança na organização escolar, uma vez que cabe ao diretor de turma estabelecer a comunicação entre os encarregados de educação, os demais professores, os alunos e os órgãos de gestão. Salienta-se a relação que o diretor de turma estabelece com os alunos da sua direção de turma, uma vez que é o docente que melhor os conhece, que se preocupa com eles e até de amizade, acompanhando de forma diária e atenta os desafios a que os alunos são sujeitos. No entanto, constata-se que continua motivado para desempenhar o seu papel de diretor de turma.

### **Palavras chave:**

Diretor de turma; Liderança intermédia; Desafios e motivações; Relações estabelecidas

## ***Abstract***

---

This study, the role of the headteacher in the school, was carried out in the main school of a school grouping in the municipality of Moita. The aim was to analyse the profile of the headteacher, their duties, challenges, motivations and the relationships that are established in the school.

The choice of topic for the research study took into account my professional experience and my personal interest in the figure of the headteacher.

The main aim of the study was to get to know the perception of headteachers in the development of their work and the relationships they establish in the school organisation. It also aimed to understand their role and importance in the school organisation, analyse their functions, competences and the difficulties they experience in carrying out their duties, and to identify proposed changes.

The purpose of this study is to answer the following questions: - What is the role and relationship of the headteacher in the school organisation?

The research method used was a case study. The instrument used for data collection was a semi-structured interview conducted with sixteen participants. A content analysis was then carried out and categorised beforehand.

It was concluded that the headteacher continues to be the link between the different actors in the educational relationship. He or she is seen as a leading figure in the school organisation, as it is the headteacher's task to establish communication between parents, other teachers, pupils and the governing bodies. The relationship that the headteacher establishes with the pupils in his class is remarkable, as he is the teacher who knows them best, who cares for them and even befriends them, and who observes the challenges that the pupils face on a daily basis. However, he remains motivated to fulfil his role as headteacher.

### **Keywords:**

Headteacher; Middle leadership; Challenges and motivations; Established relationships

## Índice

---

<b>Dedicatória.....</b>	<b>I</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>II</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>III</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>IV</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>VII</b>
<b>Índice de Quadros.....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Organização Escolar .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. Liderança.....</b>	<b>16</b>
1.2.1. Liderança Escolar .....	17
1.2.2. Liderança Intermédia (Diretor de Turma) .....	19
<b>1.3. Diretor de turma.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO II - OBJETIVOS E METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1. Objetivos.....</b>	<b>27</b>
2.1.1. Questão de Partida .....	27
2.1. 2. Objetivo Geral.....	28
2.1. 3. Objetivos Específicos.....	28
<b>2.2. Metodologia.....</b>	<b>29</b>
2.2.1. Tipo de Estudo .....	29
2.2.2. Instrumentos de recolha de dados.....	31
2.2.3. Análise de dados.....	34
<b>CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. Caraterização pessoal e profissional dos participantes.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2. Perfil do diretor de turma .....</b>	<b>41</b>
<b>3.3. Funções do diretor de turma.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4. Desafios e motivações do diretor de turma .....</b>	<b>49</b>
<b>3.5. Relações estabelecidas na organização escolar .....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusão e Investigação Futura.....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>76</b>

<b><i>Apêndice 1</i></b> .....	<b>76</b>
<b>Declaração de consentimento dos participantes no estudo</b> .....	<b>76</b>
<b><i>Apêndice 2</i></b> .....	<b>78</b>
<b>Guião da entrevista semiestruturada à Diretora do Agrupamento</b> .....	<b>78</b>
<b><i>Apêndice 3</i></b> .....	<b>83</b>
<b>Guião da entrevista semiestruturada à Coordenadora dos Diretores de Turma do Agrupamento</b> .....	<b>83</b>
<b><i>Apêndice 4</i></b> .....	<b>88</b>
<b>Guião da entrevista semiestruturada aos Diretores de Turma do Agrupamento</b> .....	<b>88</b>
<b><i>Apêndice 5</i></b> .....	<b>93</b>
<b>Dados Recolhidos das Entrevistas</b> .....	<b>93</b>

## Índice de Figuras

---

<b>Figura 1- Elementos do conceito de organização.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2- Lideranças intermédias na organização escolar.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 3 - O Diretor de turma, o eixo de ligação .....</b>	<b>23</b>

## Índice de Quadros

---

<b>Quadro 1 - Dados referentes à caracterização pessoal e formação académica. ....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 2 - Dados referentes à caracterização profissional .....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 3 - Dados referentes à caracterização profissional .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 4 - Desafios do diretor de turma e o que faz para ultrapassar.....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 5 - Dificuldades do diretor de turma e o que faz para ultrapassar .....</b>	<b>54</b>
<b>Quadro 6 - Reconhecimento dos Diretores de turma .....</b>	<b>62</b>
<b>Quadro 7 - Como a diretora do agrupamento e a coordenadora dos diretores de turma estabelecem a comunicação na organização escolar .....</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 8 - Como os diretores de turma estabelecem a comunicação na organização escolar .....</b>	<b>64</b>
<b>Quadro 9 - Propostas de alteração para os diretores de turma na escola.....</b>	<b>67</b>

## INTRODUÇÃO

---

Este estudo foi realizado num Agrupamento de Escolas de 2.º e 3.º Ciclo do Ensino Básico, para obter o grau de Mestre em Gestão e Administração de Escolas, do Instituto Politécnico de Setúbal.

O Agrupamento de Escolas, está localizado na Baixa da Banheira e é composto pela escola sede 2.º e 3.º Ciclo do Ensino Básico e por mais três escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico, duas escolas do 1.º Ciclo têm o Ensino Pré-Escolar. No ano letivo 2022/2023, o Agrupamento tem novecentos e treze alunos, setenta e quatro professores, trinta assistentes operacionais, sete assistentes técnicos, uma psicóloga e um assistente social. Este estabelecimento de ensino pertence ao concelho da Moita e localiza-se na Baixa da Banheira tendo como limites o bairro do Vale da Amoreira e a localidade de Alhos Vedros. O nível socioeconómico da comunidade escolar é baixo e o número de subsídios escolares atribuídos aos alunos é de cerca de 43%, abundam os casos de desemprego, especialmente os de longa duração e de subsistência com base em apoios estatais, de completa desestruturação familiar, social, entre outros. As habilitações literárias dos pais, encarregados de educação e das famílias de uma forma geral são baixas. Contudo, o sucesso escolar dos alunos no ano letivo transato foi considerado bom, uma vez que os resultados das turmas conseguiram superar os 85%, objetivo definido pelo Agrupamento para o 2.º e 3.º Ciclo do Ensino Básico.

O tema da investigação para a dissertação é ao nível dos diretores de turma. O diretor de turma é um ator fundamental na organização escolar, é considerado um líder na escola e consegue envolver a comunidade escolar no percurso dos alunos. Para Ramiro Marques (2002, p.15), os diretores de turma desempenham um papel primordial na relação educativa, “ele é o eixo em torno do qual gira a relação educativa”.

O diretor de turma é um docente de entre os docentes do conselho de turma que é nomeado pelo diretor para assegurar e desempenhar esse cargo, assim, para além das suas tarefas enquanto docente, assume, também, um cargo de líder intermédio na organização escolar. É da sua responsabilidade a coordenação do plano de trabalho de turma, dos projetos educativos da mesma, da promoção do sucesso educativo dos seus alunos, da participação dos encarregados de educação, da integração dos novos alunos na escola e, muitas vezes, é ainda um mediador de conflitos, assumindo e desempenhando

várias funções, indo sempre ao encontro da missão da organização, acompanhando os novos desafios e as constantes mudanças da sociedade.

Na organização escolar todos os atores são importantes, todos têm de se envolver para que a mesma tenha sucesso na sua missão. Consideramos que, na organização escolar, o papel que o diretor de turma desempenha é fundamental, tanto nas relações de comunicação que estabelece com os professores, alunos e encarregados de educação como na ligação que estabelece com o diretor da escola e com toda a comunidade educativa. A relação pedagógica e a comunicação contribuem para o sucesso educativo e para um clima de bem estar na comunidade educativa.

Consideramos pertinente realizar este estudo de caso, porque o cargo de diretor de turma enquadra-se na estrutura das lideranças intermédias na organização escolar, é um ator na comunidade escolar, é um líder e pode desenvolver competências de liderança. Sendo um cargo imprescindível na organização escolar, pretendemos, assim, analisar o papel do diretor de turma na organização escolar, conhecer a sua importância enquanto líder, como desempenha o seu cargo, quais as suas funções e competências, as dificuldades com que se depara no desempenho do seu cargo, assim como a sua relação com a comunidade escolar.

Sendo a figura do diretor de turma a de um líder intermédio na organização escolar e que estabelece ligações com a comunidade educativa, surgiu a seguinte questão de partida para o estudo, à qual pretendemos dar resposta:

- Qual é o papel e a relação que o diretor de turma estabelece na organização escolar?

Estando o diretor de turma enquadrado numa estrutura de liderança na organização escolar, foi neste sentido que definimos o seguinte objetivo geral:

Conhecer a perceção dos diretores de turma no desenvolvimento do seu trabalho e as relações que estabelecem na organização escolar.

Em concordância com o que pretendemos investigar e com o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

i) Compreender o papel do diretor de turma e a sua importância na organização escolar;

- ii) Analisar as suas funções e as competências assim como, as dificuldades sentidas no desempenho do seu cargo;
- iii) Identificar as percepções dos diretores de turma sobre o desempenho do seu papel e quais as mudanças propostas;
- iv) Perceber as relações que estabelecem entre os vários atores da organização escolar.

Selecionado o Agrupamento de Escolas, entramos em contacto com a diretora do Agrupamento, com a coordenadora dos diretores de turma e com os respetivos diretores de turma, oito do 2.º ciclo e doze do 3.º ciclo. Todos os inquiridos envolvidos foram informados e esclarecidos sobre o estudo e procedimentos. Mostraram-se recetivos e colaboraram na investigação - estudo na área das ciências da educação em que se pretende analisar o papel do diretor de turma neste Agrupamento (estudo caso).

Para o estudo de caso, optamos por uma metodologia mista, por uma técnica de investigação de natureza qualitativa, utilizamos diferentes instrumentos para a recolha de dados: os inquéritos por entrevista semiestruturada e a análise documental. O presente estudo de caso permitiu-nos recolher muitas informações, o que contribui para a compreensão de uma determinada realidade e procurar as respostas de modo a ir ao encontro da questão de partida e dos objetivos definidos.

A dissertação está organizada da seguinte forma: primeiro uma breve introdução, explicando o que se pretende investigar, posteriormente uma contextualização teórica e uma operacionalização da metodologia e dos instrumentos, e, por último, são apresentadas as conclusões, da análise do papel do diretor de turma no Agrupamento específico, assim como, indicações para uma futura investigação.

O trabalho é composto por três capítulos: no capítulo I - Revisão de literatura, onde se encontra o enquadramento teórico, são abordados conceitos relacionados com a organização escolar, a liderança e o diretor de turma; no capítulo II- Objetivos e Metodologia, foram levantadas algumas questões de investigação que deram origem à definição da questão de partida, do objetivo geral e dos objetivos específicos, e é ainda apresentada a metodologia, o tipo de estudo (estudo caso), e os instrumentos de recolha de dados (inquérito por entrevista e a análise documental); no capítulo III - Apresentação e discussão dos resultados, são apresentados e discutidos os resultados mais relevantes que foram obtidos no estudo.



## **CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

Neste capítulo, iremos analisar algumas perspetivas de autores sobre a temática desta investigação, tendo como ponto de partida a definição de conceitos ao nível da organização escolar, da liderança escolar, do papel dos diretores de turma e a sua relação na organização.

Através das pesquisas bibliográficas que foram realizadas pretendemos assim fundamentar o tema do estudo de caso - análise do papel do diretor de turma na escola.

### **1.1. Organização Escolar**

O nosso sistema educativo tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, tem vindo a transformar-se e a organizar-se de acordo com as reformas educativas que vêm sendo implementadas de acordo com as políticas públicas.

Verificamos que a evolução do nosso sistema educativo português “iniciou-se com a alteração do regime político em abril de 1974” (...) “e com o restabelecimento da democracia” (Caixeiro, 2014, p. 69, cit. Barroso, 2003). A autora refere Barroso quanto à construção institucional do sistema educativo português que tem por base quatro ciclos temporais:

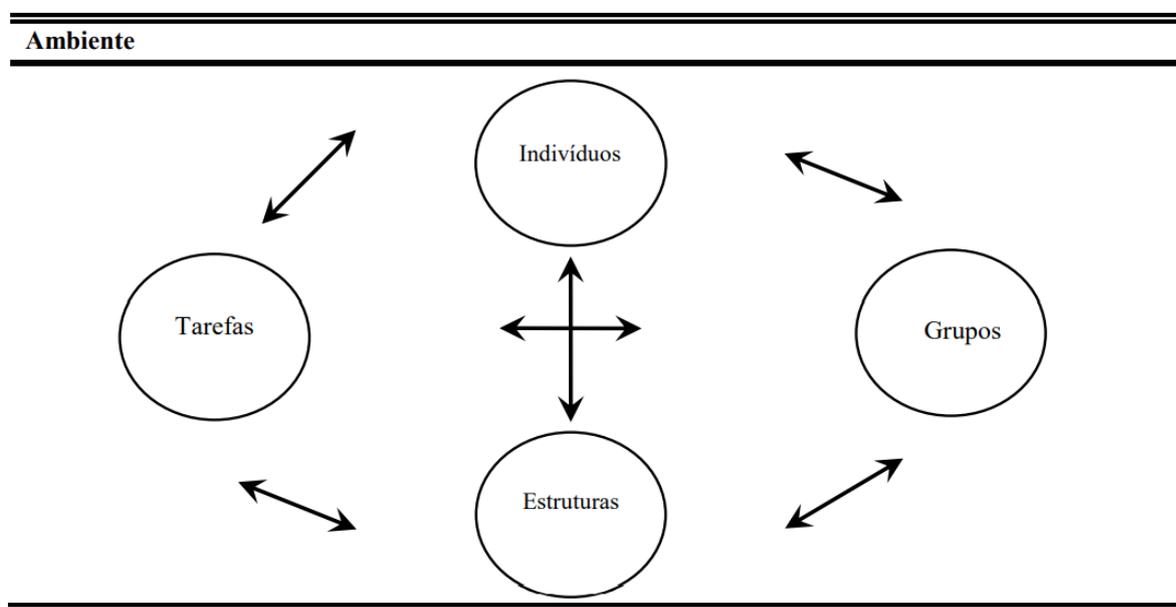
- o primeiro, a revolução (iniciou com o golpe militar de 25 abril de 1974 e termina em 1976 com a posse do 1.º governo constitucional);
- o segundo, a normalização (vai até 1986 com a aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo);
- o terceiro, a reforma (de 1986 até final do séc. XX com a ascensão e queda do “mito reforma”);
- o quarto, o descontentamento (que iniciou-se nos primeiros anos do séc. XXI).

Nas primeiras décadas do séc. XXI discutiram-se os modelos globais de educação escolar e ocorreram várias tentativas de reforma, levando a que se continuasse a debater a educação escolar “necessidade de repensar, reconstruir, reinventar a escola” (Baptista & Alves, 2019, p.189).

Durante o período de transformação e de evolução do sistema educativo, surgiram ideologias educativas que o caracterizaram, Caixeiro (2014) refere Correia (1999) que salienta quatro ideologias educativas: a democratizante e crítica, a democrática, a da modernização e a da inclusão. O sistema educativo ficou associado a fenómenos de níveis políticos, jurídicos, económicos ou organizacionais.

A organização é um sistema complexo, assume "que a organização se pode definir enquanto um conjunto de dois ou mais indivíduos inseridos numa estrutura aberta ao meio externo, atuando em conjunto e de modo coordenado para atingir objetivos. Segundo os autores referidos, os principais elementos que servem como indicadores do conceito de organização podem traduzir-se segundo a figura apresentada (cf. Figura 1)" (Ferreira et al., 2001 cit. in Caixeiro, 2014, p.16).

**Figura 1- Elementos do conceito de organização**



Fonte: Ferreira et al, 2001, cit in Caixeiro, 2014, p.16

Caixeiro (2014, p.17) refere que "as organizações são sistemas complexos constituídas por uma multiplicidade de elementos", que a organização escolar enquadrar-se na definição de organização, sendo a escola uma organização complexa com as suas peculiaridades."

Sedano e Perez (1989) que pesquisaram definições de organização, salientam cinco aspectos que consideraram mais relevantes:

- “1) composição da organização (indivíduos e grupos relacionados entre si);
- 2) orientação da organização para objetivos e fins;
- 3) diferenciação de funções no seio da organização,
- 4) coordenação racional e intencional dos recursos e
- 5) continuidade através do tempo.”, citado por Caixeiro (2014, p.17).

Estes aspectos, salientados pelos autores, encontram-se nas estruturas de qualquer organização.

A escola é uma organização educativa e que funciona em rede, verifica-se a existência de uma hierarquização: a tutela – as direções regionais – a direção da escola, e na própria escola, o diretor – os coordenadores – os professores – os alunos. Tal como na sociedade em geral, cada escola também possui características próprias, realidades diferentes de acordo com a sua localização e seu contexto, contudo é muito importante salientar que mesmo existindo especificidades nas organizações umas não se devem sobrepor às outras, mas sim, cooperando umas com as outras.

Perante estas realidades qualquer organização desenvolve a sua cultura de identidade, as escolas absorvem o que vem da comunidade escolar e da sociedade, posteriormente vão alterando, moldando, adaptando acabando por dar origem à sua própria cultura. As escolas encontram-se localizadas em zonas geográficas diferentes e em meios sociais envolventes também diferentes, assim, cada escola possui a sua cultura, não existem “duas pessoas iguais” logo, não podem existir “duas escolas iguais”, todos os seus intervenientes são diferentes e diversificados, como os seus processos de decisões. Para Alves (2003, p.7) “a escola enquanto organização tem uma existência concreta e é progressivamente reconhecida como um objecto específico, como uma realidade própria que precisa de ser descoberta, compreendida e explicada por todos aqueles que trabalham no campo educativo”.

A escola deve ser apenas considerada num quadro organizacional, e diferencia-se “da empresa em aspectos importantes sob o ponto de vista sociológico e organizacional: o controlo político, administrativo e burocrático da escola, a centralização do sistema educativo, a débil autonomia organizacional associada à ausência de uma direção localizada, a especificidade dos objetivos organizacionais centralmente instituídos e organizacionalmente estabelecidos, constituem as características essenciais da estrutura organizacional escolar”. (Caixeiro, 2014, p.18 cita Torres, 1997).

Para Cruz e Alves (2019, p. 516) “as escolas organizam-se em torno de um perfil organizacional e tendo em conta as condicionantes sociais do meio em que se inserem. Cada uma destas organizações, complexa por natureza, procura alcançar o seu objetivo último, o de fazer aprender com o máximo de eficácia quem nelas se encontra inserido”. É uma organização que pretende alcançar fins educativos.

Com a evolução das sociedades e do desenvolvimento tecnológico, os sistemas escolares têm de evoluir e melhorar o seu desempenho social. “A escola de hoje é infinitamente melhor do que a escola de ontem. É mais aberta, mais inteligente, mais sensível à diferença.” (Baptista & Alves, 2019, p.189 cita Nóvoa, 2005).

Segundo Helena Monteiro (2016, p.42), a escola é um sistema social que tem vindo a evoluir e a ser construído de acordo com as necessidades da sociedade assim como, os significados culturais em vigor, salienta ainda que “a escola é uma organização social que se concretiza em cada instituição escolar, sendo que cada escola é única na sua individualidade e na relação que construiu, ao longo do tempo, com os outros sistemas com os quais se encontra em constante interação, nomeadamente a família e a comunidade envolvente,“. O mesmo autor refere que “as funções da escola passam sobretudo pela transmissão do conhecimento e pela promoção da aprendizagem, contribuindo desta forma, para o desenvolvimento do aluno e da sua socialização”.

Martins (2013) refere Barroso no artigo “quando a escola deixa de ser uma fábrica de alunos” dizendo que “Hoje, também é necessário transformar a escola de acordo com os mesmos princípios e em benefício de uma educação à medida de cada aluno, garantindo a equidade, a igualdade de oportunidades e a inclusão social”. Existe a preocupação e a necessidade de se olhar para a escola como uma escola e não como uma fábrica.

No nosso sistema de ensino, a escolaridade é obrigatória para todas as crianças e jovens, com idades compreendidas entre os 5 e os 18 anos de idade. Podemos verificar no **Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho**, que estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário, os princípios orientadores da sua conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens, de modo a garantir que todos os alunos adquiram os conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes que contribuem para alcançar as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória. A escola tem a obrigatoriedade de proporcionar a todos os alunos sem exceção o acesso à educação e à formação, proporcionando e desenvolvendo os processos de ensino/aprendizagem

adequados às suas características individuais de cada aluno, com o objetivo de formar cidadãos ativos na sociedade.

O diretor tem uma grande responsabilidade na sua organização escolar, é ele que procura orientar todos os seus intervenientes com vista a cumprir a sua missão de escola, de acordo com os seus princípios, com o seu projeto de intervenção, com o seu projeto educativo, orienta e modera as estruturas da sua organização mas, devendo ter a noção de que a comunicação é muito importante na gestão de uma organização.

Carvalho (2013, p. 202) refere que “para os diretores das escolas é tão importante a existência de uma visão precisa sobre a qualidade das aprendizagens e, conseqüentemente, sobre as práticas dos professores, como saber comunicar essa mesma visão de forma simples e direta na tentativa de evitar equívocos que ponham em causa a missão definida entendida enquanto causa comum.”

Salientamos que a comunicação é de extrema importância para o diretor no contexto organizacional, para Carvalho (2013), é pela comunicação, que são verbalizadas as intenções e as solicitações, e para que as mesmas tenham efeito, o diretor não se pode manifestar de forma autoritária ou com uma atitude de poder, de imposição pois se assim o fizer, não conseguirá reunir o grupo, criar o apoio necessário, atingir os seus objetivos.

Carvalho (2013, p. 203) cita Sparks (2005) “a linguagem que exprima compromisso, integridade e segurança dá energia e sustenta acções humanas mais produtivas”, acrescenta que “pode ser um instrumento ao serviço da mudança e da promoção de resultados.”

Para além do estilo de liderança que o diretor utiliza na sua organização, a forma como comunica também é de extrema importância e esta interfere nas relações interpessoais e no empenho/desempenho dos professores, em suma a forma de falar altera a forma de trabalhar.

Verificamos que a escola, a sua gestão e a sua organização têm vindo a sofrer alterações com o passar dos anos. A escola que conhecemos atualmente tem finalidades mais complexas do que em anos passados: ela é promotora da democracia e da equidade, de uma cidadania ativa, da inclusão, da educação para a vida, é um meio para a qualificação profissional, para o desenvolvimento pessoal, inovador e sustentado da sociedade. Podemos dizer que é a escola do saber, do ser, do estar e do saber fazer.

## 1.2. Liderança

Pelas pesquisas realizadas constatamos que para existir liderança é preciso saber avaliar as situações e os contextos, que deve ser compreendida como um processo que provoca mudanças e alterações nos comportamentos das pessoas e dos grupos, tendo sempre em linha de conta o atingir de objetivos comuns.

Para Hunter (2006) citado por Cabral et al. (2015, p.141), a “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Para este autor a liderança é a capacidade de levar o outro a realizar por iniciativa própria aquilo que o líder pretende sem que o mesmo se aperceba, é a capacidade de influenciar, de conquistar um grupo e de os manter motivados para concretizarem os objetivos comuns.

Cabral et al. (2015, p.141) refere Chiavenato (2011), para afirmar que a liderança é vista como um fenómeno de “influência interpessoal; como um processo de redução da incerteza de um grupo; como uma relação funcional entre líder e subordinados ou ainda como um processo em função do líder, dos seguidores e das variáveis da situação.” É entendida como um processo social onde uma pessoa se destaca como sendo capaz de tomar decisões e de organizar o grupo.

Segundo Bergamini (1994, p.103) existem dois aspetos comuns nas suas definições de liderança, o primeiro aspeto verifica que “elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenómeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas”, e o segundo aspeto, “fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.”

O processo da liderança envolve sempre “um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas” (Hollander, 1978, cit. por Bergamini, 1994, p.103). Neste processo, o líder é quem inicia as ações, embora os outros também precisem de ir ao encontro das suas ideias e cooperar.

A autora Heloisa Lück (2008) refere também a liderança como um conceito complexo, um conjunto de atitudes e comportamentos, um processo de influência de pessoas, no sentido de mobilizar os seus talentos na perspetiva da melhoria contínua da

própria organização, das pessoas envolvidas, na melhoria dos processos e na produção de resultados. Para Heloisa Lück a liderança está associada às dinâmicas das organizações sociais, às relações interpessoais e de grupo, à inovação e à mudança.

Cabral et al. (2015) menciona que os estilos de liderança de um modo geral, podem ser classificados de três tipos: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática. Para Ramos (2012) cit. por Cabral et al. (2015, p.144) “na liderança autoritária, os gestores tomam praticamente todas as decisões por si mesmo; na liberal, eles permitem que o grupo por si só faça o que quiser; enquanto na democrática as decisões são compartilhadas e o gestor trabalha com e pelo grupo para ajudar os membros a chegarem às suas próprias decisões”. Cada estilo de liderança apresenta características próprias; na autocrática as decisões são tomadas pelo gestor e existe uma imposição de ideias; na liberal o grupo tem a liberdade de escolha, o gestor perde o controle e na democrática existe uma partilha e uma corresponsabilização da tomada de decisões, existe um trabalho colaborativo, uma orientação, condução e promoção da participação de todos os envolvidos.

Para Ramos (2012) “(...) o papel do líder é mostrar mais confiança, favorecer visão, oferecer estímulo, eliminar bloqueios de desempenho, buscar sinergia, motivar e treinar os seus colaboradores (...)”, e Schneider (2005) refere que “(...) a liderança centrada nas pessoas coloca a ênfase da gestão no relacionamento com o grupo, buscando, por meio da motivação e da criação de um bom clima de trabalho, obter os resultados desejados (...)” cit. por Cabral et al. (2015, pp. 147-148). Salienta-se a formação de cidadãos, o aconselhamento, as trocas enriquecedoras e o trabalho coletivo.

### **1.2.1. Liderança Escolar**

Cristina Caixeiro (2014, p.194) salienta que a liderança é um “elemento essencial e, efetivamente, suscetível de marcar realmente a diferença, quer nas organizações em geral, quer nas organizações educativas a par do quadro da progressiva autonomia, responsabilização e prestação de contas vivido atualmente nas escolas dá novo alento a esta questão colocando os líderes escolares no centro estratégico de um desenvolvimento organizacional que se pretende coeso, eficaz e de qualidade”.

Segundo Nóvoa (1992) citado por Caixeiro (2014, p.195), “a coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efectiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de actuação e estimule o

empenhamento individual e colectivo na realização dos projectos de trabalho”. Para o autor uma escola de qualidade tem de ter uma liderança reconhecida no seio da organização.

Os líderes procuram atingir os objetivos comuns, orientando, mediando, e coordenando de modo a desenvolver um bom clima escolar de qualidade e de sucesso. Para Cabral et al. (2015, pp.147-148) cita Ramos (2012) “O papel do líder é mostrar mais confiança, fornecer visão, oferecer estímulo, eliminar bloqueios de desempenho, buscar a sinergia, motivar e treinar os seus colaboradores”.

Para Lück (2009, p.17) “na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados”.

A liderança não deve ser exercida apenas pelo diretor, é necessário que a gestão seja partilhada e que todos percebam qual é o seu papel na organização escolar, que assumem e partilhem responsabilidades para que em conjunto consigam ir ao encontro do objetivo da organização escolar. Os autores Hargreaves & Fink (2007, cit. Marques, 2019, p.53) “consideram que a liderança escolar não se limita ao diretor, nem mesmo aos professores. A liderança estende-se aos diferentes atores da organização educativa.”. A autora verificou que, a liderança não pode permanecer nos diretores, os diretores “não podem saber tudo acerca de tudo” (Hargreaves & Fink, 2007, cit. por Marques, 2019, p.54)”. Na perspectiva destes autores “a liderança escolar deve ser uma liderança sustentável”, uma liderança que dê continuidade à missão da escola.

Verificamos assim que a liderança escolar não está centrada unicamente na figura do diretor, podem existir vários líderes na organização. Os diretores são líderes e lideram de acordo com as características específicas das suas organizações escolares, tendo em conta as particularidades singulares de cada um e do contexto, procuram um trabalho coletivo e de trocas enriquecedoras. Cabral et al. (2015, p. 148) cita Schneider (2005) “a liderança centrada nas pessoas coloca a ênfase da gestão no relacionamento com o grupo, buscando, por meio da motivação e da criação de um bom clima de trabalho, obter os resultados desejados”.

Segundo Cristina Marques (2019, p.32), é muito importante que exista um clima de escola, que o papel da liderança de uma organização escolar “contribui em larga medida

para a emergência de um clima de escola” e que “sendo o líder aquele que procurará, através da sua ação, garantir a mobilização coletiva convergente com a missão e visão instituídas centralmente para a escola”. Para os autores Ghilardi & Spallarossa (1991), citado por Marques (2019) é como o “conjunto de normas, valores e atitudes que se refletem nas condições, acontecimentos e atividades de um ambiente específico”.

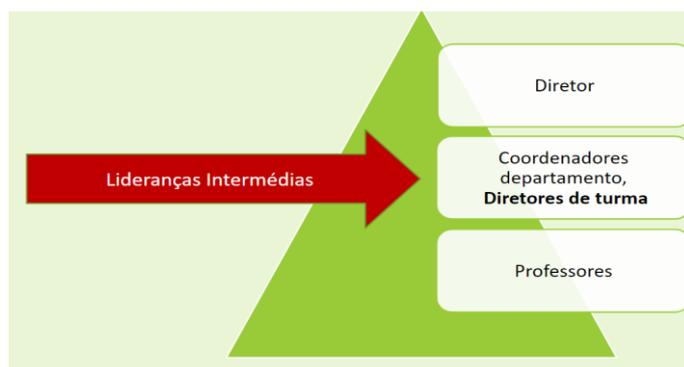
Torrecilla (2006) e Caixeiro (2014) referem que para se mudar as escolas, melhorar a educação “é necessário contar com pessoas que exerçam a liderança a partir do interior da escola e que iniciem, impulsionem, administrem e coordenem o processo de mudança” (p.196). Os comportamentos e as atitudes dos líderes para com os vários atores educativos são muito importantes nas organizações escolares.

Ramiro Marques (2003, p.11) refere em estudos que existe “uma relação entre liderança educativa, o clima de escola, o empenhamento dos professores e os resultados da aprendizagem”, assim podemos afirmar que é essencial existirem nas nossas escolas professores motivados e bons líderes para existirem escolas de qualidade.

### 1.2.2. Liderança Intermédia (Diretor de Turma)

O diretor de turma assume um dos cargos intermédios na organização escolar, é considerado como uma liderança intermédia, uma figura de destaque, um elo de ligação na gestão escolar assim como na ligação entre os elementos da comunidade educativa (figura 2). O diretor de turma deve ser um ator multifacetado, participativo, inovador, ser um líder com uma boa dinâmica de trabalho e saber trabalhar em equipa. Ele é um líder intermédio, relevante e importante na escola.

**Figura 2- Lideranças intermédias na organização escolar**



Fonte: Elaboração própria

Cristina Marques (2019, p.57) salienta que “os papéis dos líderes intermédios são pautados de grande complexidade, pois compreendem a gestão de recursos materiais e humanos, a promoção do trabalho colaborativo e melhoria do desempenho docente e discente, bem como a relação com os restantes agentes educativos, como é o caso dos diretores de turma.”

Para Vieira (2018, p.36) que cita Costa (2000) “vários são os líderes em contexto escolar que não exercem funções de gestão organizacional, bem como inúmeros serão os gestores escolares que não fazem ideia do que significa liderar.”, defende que o diretor de turma não é a exceção e que poderá liderar sem gerir, e gerir sem liderar. Aos múltiplos papéis dos diretores de turma, entre a liderança e a gestão, menciona que raramente se podem exercer em simultâneo ambas e salienta ainda que se ou exerce uma ou a outra.

O diretor de turma para além de ser um gestor intermédio, também aparece numa posição de liderança intermédia, constituindo uma peça essencial na relação interna entre a turma e os professores, bem como na relação externa estabelecida entre a escola e os encarregados de educação. “O DT, ao desempenhar o papel de gestor e líder intermédio na escola, pela sua posição estratégica na ligação entre os principais atores educativos, assume um lugar central no relacionamento entre os diferentes agentes educativos na comunidade.” (Cristina Marques, 2019, p. 77). O diretor de turma compromete-se com o sucesso integral dos seus alunos, como tal não se limita apenas à sua função e ao desempenho das suas funções burocráticas, promove um trabalho colaborativo entre os professores do conselho de turma, com o objetivo de alcançar o sucesso do processo de ensino aprendizagem, na mediação e na relação escola/família, estabelecendo sempre um elo de ligação entre as partes envolvidas.

Segundo Roldão (1995, pp.28-29) “o diretor de turma deve gerir, em primeira instância, as relações pessoais/profissionais dentro do conselho de turma, nomeadamente:

- conhecendo os objetivos e natureza das áreas curriculares com que cada docente trabalha;
- valorizando todas as áreas disciplinares e os seus contributos para a formação integral do aluno;
- conhecendo bem os professores, os seus métodos de trabalho e as suas preferências quanto às tarefas cooperativas;
- apelando e dinamizando a responsabilização de todos os docentes no trabalho comum a desenvolver relativamente à turma.”.

É o diretor de turma que melhor conhece o seu grupo de trabalho e, de acordo com as dinâmicas interpessoais, mobiliza estilos diversificados de liderança para ser mais fácil liderar, gerir, promover as ações e mobilizar os comportamentos em torno de um objetivo comum. O diretor de turma adapta estilos de liderança ao longo do seu desempenho profissional.

### 1.3. Diretor de turma

Efetuamos um levantamento de legislação para realizar o enquadramento legal do diretor de turma e referimos alguns autores que abordaram o tema dos diretores de turma ao nível das suas funções, das competências e das relações que o diretor de turma estabelece na organização escolar.

No **Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho**, que procede à segunda alteração do **Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril**, (aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário) refere no artigo 44.º (Organização das actividades de turma)

*Ponto “2 - Para coordenar o trabalho do conselho de turma, o director designa um director de turma de entre os professores da mesma, sempre que possível pertencente ao quadro do respectivo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.”*

O cargo de diretor de turma é assim designado pelo diretor da escola de entre os professores do conselho de turma, ficando deste modo a acumular outra função para além da docência da sua disciplina.

Segundo Marques (2002, p.15) “o diretor de turma é o professor que acompanha, apoia e coordena os processos de aprendizagem, de maturação, de orientação e de comunicação entre professores, alunos e pais”. O diretor de turma estabelece uma tripla ação entre professores, alunos e encarregados de educação, ação muito importante para o sucesso.

Para Roldão (1995, p.10) “o diretor de turma desempenha, junto dos docentes da turma, uma função de coordenação” (...) “e de articulação/mediação entre essa ação dos professores e os restantes actores envolvidos no processo educativo: os alunos e os

encarregados de educação.”. O diretor de turma assume uma “dupla valência”, entre a área da docência e a área da gestão. O diretor de turma é um docente que coordena o grupo de professores do conselho de turma e ao mesmo tempo é o responsável pelo seu conselho de turma.

De acordo com o **Decreto Regulamentar n.º10/1999, de 21 de julho, no artigo 7.º**, podemos encontrar as competências do diretor de turma nos pontos um e dois:

*“1 - A coordenação das atividades do conselho de turma é realizada pelo diretor de turma, sendo escolhido, preferencialmente, um docente profissionalizado.*

*2 - Sem prejuízo de outras competências fixadas na lei e no regulamento interno ao diretor de turma compete:*

*“a) Assegurar a articulação entre os professores da turma e com os alunos, pais e encarregados de educação;*

*b) Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos;*

*c) Coordenar, em colaboração com os docentes da turma, a adequação de actividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno;*

*d) Articular as actividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação;*

*e) Coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador;*

*f) Apresentar à direcção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido”.*

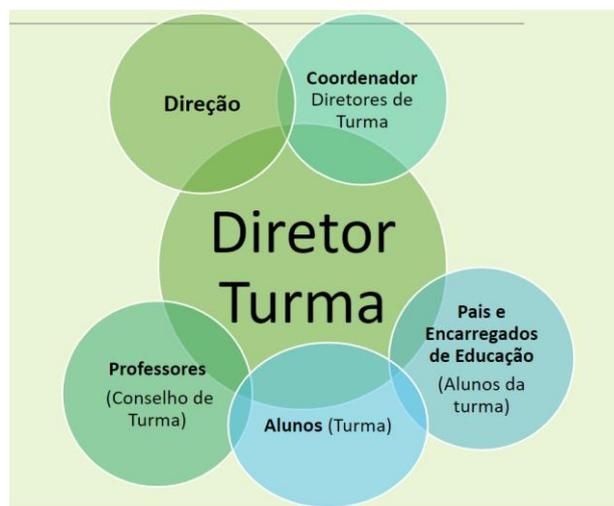
Das seis competências apresentadas no Decreto Regulamentar, o diretor de turma tem de ter um perfil, deve ser responsável, líder e bom comunicador para conseguir assegurar, promover, coordenar, articular e apresentar as várias atividades a todos os envolvidos na escola e na comunidade.

Para Clemente & Mendes (2013, p.73) importa ainda realçar que “as atribuições do diretor não se esgotam nas suas competências diretas.”, ou seja, existem muitas mais competências para além das mencionadas anteriormente.

Ramiro Marques (2002) refere que “O diretor de turma desempenha funções de responsabilidade em dois órgãos: o conselho de turma e o conselho de diretores de turma” (p.32). No primeiro órgão é o diretor de turma que preside diretamente e no segundo órgão é presidido pelo diretor ou pelo coordenador dos diretores de turma.

Verificamos que o diretor de turma estabelece as ligações entre a direção, os professores, alunos, pais e encarregados de educação, isto é, entre “os diferentes intervenientes implicados na relação educativa: aluno, o grupo-turma, os professores da turma, os pais, os órgãos da escola e a comunidade envolvente”. (...) “Ele é o eixo em torno do qual gira a relação educativa” (Marques 2002, p.15), como podemos observar na figura 3.

**Figura 3 - O Diretor de turma, o eixo de ligação**



Fonte: Elaboração própria

Assim o diretor de turma está situado entre duas áreas de intervenção: a docência e a gestão, a docência, enquanto professor da sua disciplina, e a gestão, enquanto elemento do sistema de gestão e de organização da escola. Podemos dizer que para desempenhar o cargo de diretor de turma, o mesmo deve ter competências transversais.

Para Ramiro Marques (2002, p.28) “(...) o diretor de turma deve ser uma pessoa compreensiva, disponível, dialogante, aberta, justa, dinâmica, competente, madura, equilibrada e coerente”. Para além dos aspetos salientados pelo autor, consideramos que o

diretor de turma deve ainda ter a capacidade de saber ouvir o outro, visto ser ele que melhor conhece os seus alunos, os seus pares assim como, os pais e encarregados de educação.

No **Despacho Normativo n.º 10-B/2018, de 6 de julho**, que revogou o **Despacho Normativo n.º 4-A/2016, de 16 de junho**, (estabelece as regras a que deve obedecer a organização do ano letivo nos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário) não se verificaram alterações, no **artigo 10.º**, (utilização do crédito horário) mantém as funções introduzidas pelo referido despacho e a sua redação mantém-se atual apenas surge uma pequena alteração no ponto 4 do referido artigo, em que o diretor pode ouvir o conselho pedagógico para encontrar solução, o que não se verificava anteriormente.

O **Despacho Normativo n.º 10-B/2018, de 6 de julho**, no **artigo 10.º**, para além das funções do diretor de turma, surgem outras,

no ponto 2 - “O crédito horário destina-se, ainda, ao exercício de:”

alínea b) Funções de direção de turma, nas quais se incluem, entre outras:

*“i) Assegurar o planeamento conjunto da lecionação dos conteúdos curriculares das diferentes disciplinas promovendo a interdisciplinaridade e uma eficaz articulação curricular;*

*ii) Coordenar o processo de avaliação formativa das aprendizagens, garantindo a sua regularidade e diversidade;*

*iii) Promover, orientar e monitorizar a conceção e implementação de medidas que garantam o sucesso escolar de todos os alunos;*

*iv) Apoiar a integração dos alunos na escola e o acesso às diferentes ofertas por esta promovida;*

*v) Desenvolver iniciativas que promovam a relação da escola com a família, em articulação com os docentes do conselho de turma;*

*vi) Promover mecanismos de devolução de informação às famílias”.*

No **Despacho Normativo n.º 10-B/2018, de 6 de julho**, **artigo 10.º**,

ponto 4 - “Para o exercício das funções de direção de turma cada escola gere quatro horas semanais, a repartir entre a componente não letiva e as horas

resultantes do crédito horário, garantindo neste um mínimo de duas horas podendo os diretores, ouvido o conselho pedagógico, encontrar outras formas de organização.”

As quatro horas semanais atribuídas pela escola para o diretor de turma exercer o seu cargo, nem sempre são suficientes. Monteiro (2016, p.66) recorre a Peixoto e Oliveira (2003) que referem que “existe um número quase ilimitado de tarefas, que por norma são atribuídas ao diretor de turma”. O diretor de turma desempenha um trabalho que vai muito para além da coordenação pedagógica e do sucesso dos alunos.

O **Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho**, que estabelece os princípios e as normas que garantem a inclusão, veio revogar o **Decreto-Lei n.º3/2008, de 7 de janeiro**. O diretor de turma com a alteração deste decreto-lei passou a adquirir novas competências, podemos verificar que no **artigo 12.º** (Equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva),

no ponto 4 - “São elementos variáveis da equipa multidisciplinar” (...) “o diretor de turma do aluno”, menciona que o diretor de turma passou a ser um dos elementos variáveis da equipa multidisciplinar, consoante o caso “aluno” em causa.

Verificamos que o diretor de turma preside e coordena a reunião do seu conselho de turma, é o coordenador do Plano de Trabalho de Turma, orienta, assegura e adequa os processos de ensino/aprendizagem dos alunos. É um gestor/mediador de conflitos no sentido de prevenir e resolver problemas de atitudes/comportamentos dos alunos quando estes surgem, acompanha ainda a aplicação das medidas corretivas ou sancionatórias dos seus alunos. Participa nas reuniões de conselhos de diretores de turma e nas reuniões da equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva, quando solicitado, visto ser um elemento variável dessa equipa, e estabelece ainda a ligação/comunicação entre a escola e a família (pais e encarregados de educação).

Sendo o diretor de turma, um docente do conselho de turma (da sua direção de turma) que leciona a sua disciplina e desenvolve as tarefas inerentes à mesma enquanto docente, participa ainda como docente nas outras reuniões de conselhos de turma, de departamento, de grupo disciplinar e nas gerais de professores.

O diretor de turma é um líder, é o professor que melhor conhece os alunos, é um moderador e o que se preocupa com o sucesso dos mesmos, assim como com o bem-estar de todos. É o docente da organização escolar que melhor conhece a escola, o aluno e a sua

família “o diretor de turma, cada vez mais, constitui um papel fundamental na estrutura organizativa da escola, nomeadamente na dinâmica escolar. Devido à influência que exerce entre os vários agentes educativos que se movimentam na comunidade educativa.” (Monteiro, 2016, p.83).

Ser diretor de turma é um cargo que exige um trabalho administrativo e burocrático “O exercício rotineiro da direcção de turma, respondendo a tarefas de carácter administrativo e burocrático, que é o mais corrente, não contribui para chamar os pais à escola nem para promover qualquer tipo de colaboração” (Zenhas, 2006, cit. por Pacheco et al., 2018, p. 21-22). As atividades administrativas estão inerentes ao cargo de diretor de turma, a carga burocrática e a quantidade de tarefas a realizar são atividades que absorvem muito tempo e torna o exercício da função exigente, para além de um acompanhamento escolar dos alunos e da turma, assim como no estabelecimento de ligação e colaboração entre a escola e a família.

Consideramos o diretor de turma como um ator “ativo” e multifacetado na organização escolar, mas será que podemos considerar que um bom diretor de turma é um docente que se empenha de forma eficaz na escola e que se envolve provocando mudanças de qualidade, que se preocupa com o outro?

## **CAPÍTULO II - OBJETIVOS E METODOLOGIA**

---

Neste capítulo, iremos abordar os objetivos e a metodologia, no ponto dois ponto um - objetivos: será apresentada a questão de partida, o objetivo geral e os objetivos específicos traçados; no ponto dois ponto dois - metodologia, será abordada a metodologia que utilizamos no estudo para dar resposta à nossa questão de partida.

### **2.1. Objetivos**

O diretor de turma desempenha várias funções na organização escolar, como refere Marques (2019) o diretor de turma é um líder intermédio que estabelece a ligação entre os principais atores educativos e que assume um lugar central no relacionamento entre os vários agentes educativos na comunidade.

Para desempenhar o cargo de diretor de turma, é necessário que o mesmo tenha competências de gestão, de comunicação, de relacionamentos interpessoais, e de coordenação entre outras. Existe uma constante articulação entre: o ser coordenador do conselho de turma, o ser orientador dos alunos e um mediador de pais e encarregados de educação.

As pesquisas realizadas ajudaram-nos a fundamentar a escolha do tema do trabalho de investigação. Para além das pesquisas realizadas, foram consultados artigos e estudos relativamente recentes sobre a temática em estudo, e realizadas comunicações informais com coordenadores e diretores de turma. Coloca-se muitas vezes a seguinte questão: - Será que todos os professores do conselho de turma estão preparados para desempenhar o cargo de diretor de turma?

Com este trabalho de investigação pretendemos concretizar o objetivo geral, assim como responder à nossa questão de partida.

#### **2.1.1. Questão de Partida**

Para responder à questão de partida surgiram várias questões de investigação: Onde se enquadra o diretor de turma na organização escolar?, Qual é a importância do diretor de turma no processo educativo?, Quais são as funções e as competências do diretor

de turma?, Quais as dificuldades sentidas pelos diretores de turma no desempenho do seu cargo? e Qual a relação que estabelece o diretor de turma com os diferentes atores na escola?

Sendo a figura do diretor de turma a de um líder intermédio na organização escolar e que estabelece ligações com a comunidade educativa, foi elaborada a seguinte questão de partida, à qual pretendemos dar resposta:

- Qual é o papel e a relação que o diretor de turma estabelece na organização escolar?

### **2.1. 2. Objetivo Geral**

Estando o diretor de turma enquadrado numa estrutura de liderança na organização escolar, foi neste sentido que traçamos o seguinte objetivo geral:

- Conhecer a perceção dos diretores de turma no desenvolvimento do seu trabalho e as relações que estabelecem na organização escolar.

### **2.1. 3. Objetivos Específicos**

Em concordância com o que pretendemos investigar e com o objetivo geral definido, delineamos de seguida os seguintes objetivos específicos:

- i) Compreender o papel do diretor de turma e a sua importância na organização escolar;
- ii) Analisar as suas funções e as competências assim como, as dificuldades sentidas no desempenho do seu cargo;
- iii) Identificar as perceções dos diretores de turma sobre o desempenho do seu papel e quais as mudanças propostas;
- iv) Perceber as relações que estabelecem entre os vários atores da organização escolar;

## **2.2. Metodologia**

Iremos apresentar de seguida a nossa abordagem metodológica, o tipo de estudo, os instrumentos de recolha de dados utilizados, assim como, a análise de dados.

Para este estudo de investigação, selecionamos um agrupamento de escolas, entramos em contato com a diretora do agrupamento, com a coordenadora dos diretores de turma e com os diretores de turma do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico. Foi explicado qual a finalidade e os objetivos do estudo de investigação. Solicitamos as devidas autorizações para o realizar e foram ainda informados e esclarecidos sobre os procedimentos dos inquéritos por entrevista. Garantimos a confidencialidade, tanto do agrupamento, como dos inquiridos que participaram neste estudo. Mostraram-se recetivos e autorizaram a aplicação da entrevista para a recolha de dados. A participação dos inquiridos foi voluntária e a aplicação dos instrumentos para recolha de dados, decorreu no segundo e terceiro período entre o mês de fevereiro e julho de 2023.

### **2.2.1. Tipo de Estudo**

O estudo de investigação foi realizado na escola sede do agrupamento de escolas, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, que fica localizado no distrito de Setúbal, no concelho da Moita.

Pretendemos neste estudo, investigar o nosso objeto de estudo, analisar o papel do diretor de turma, conhecer as suas dificuldades e motivações, os seus contributos e as relações que estabelecem na organização escolar, no agrupamento. Marques (2019, p.97) cita Tuckman (2000) para afirmar que uma investigação é definida como “uma tentativa sistemática de atribuição de respostas às questões” onde o “investigador descobre factos e formula, então, uma generalização baseada na interpretação dos mesmos”.

Optamos como método, o estudo de caso - que é um método de análise holística, e que envolve uma análise aprofundada de um fenómeno num determinado contexto real, sob uma diversidade de diferentes perspetivas. Num estudo de caso podemos recolher muitas informações, o que contribui para compreender uma determinada realidade. Segundo Stake (1994) “a finalidade do estudo de caso não é representar o mundo mas sim representar o caso” citado por Afonso (2005, p.73).

Para Yin (2001) o estudo de caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (p.17), refere ainda que o estudo de caso é “como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo - com lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados” (p.31).

Gómez (2021, p.18) refere que “uma das vantagens do estudo de caso é a colaboração entre o investigador e o participante, ao mesmo tempo que permite que os participantes contem as suas histórias”, o investigador compreenderá melhor as ações. Gómez (2021, p.19), cita Yin (2003), “um estudo de caso deve ser considerado quando: O foco do estudo consiste em responder “como” e “porquê?; Existe a pretensão de satisfazer as condições contextuais, porque se acredita que são relevantes para o fenómeno em estudo: Os limites não são claros entre fenómeno e contexto”.

Natércio Afonso (2005, pp.70-71) cita Bassey (1999), uma vez que este autor definiu de forma pormenorizada o que é um estudo de caso,

*“Um estudo caso em educação é uma pesquisa empírica conduzida numa situação circunscrita de espaço e de tempo. ou seja, é singular, centrada em facetas interessantes de uma atividade, programa, instituição ou sistema, em contextos naturais e respeitando as pessoas, com o objetivo de fundamentar juízos e decisões dos práticos, dos decisores políticos ou dos teóricos que trabalham com esse objetivo, possibilitando a exploração de aspectos relevantes, a formulação e verificação de explicações plausíveis sobre o que se encontrou, a construção de argumentos ou narrativas válidas, ou a sua relação com temas da literatura científica de referência”*

Como referem os autores, o estudo de caso, é um estudo de uma situação circunscrita no espaço e no tempo. É um estudo qualitativo em que se pretende compreender o objeto de estudo na sua complexidade e totalidade. No estudo de caso podemos usar dados qualitativos e quantitativos.

### **2.2.2. Instrumentos de recolha de dados**

Como instrumentos de recolha de dados, optámos por uma técnica de investigação de natureza qualitativa - inquéritos por entrevista semiestruturada, e a análise documental.

Foram elaborados e aplicados três guiões de entrevistas semiestruturadas no nosso estudo de investigação. Os guiões dos inquéritos das entrevistas semiestruturadas que aplicámos, à diretora, à coordenadora dos diretores de turma e aos diretores de turma, foram baseadas em outras entrevistas de Cristina Marques (2019) validadas pela autora.

Os guiões das entrevistas estão estruturados com questões que são específicas para a diretora do agrupamento e para a coordenadora dos diretores de turma, e ainda, questões iguais para todos os inquiridos. Pretendemos assim analisar, confrontar e saber a opinião nas respostas dos nossos participantes no estudo de investigação.

Antes de aplicarmos os inquéritos por entrevista os inquiridos foram informados e assinaram uma declaração de consentimento, na qual explicava o tema, os objetivos e os respetivos procedimentos a adotar. Solicitámos o contributo para que os mesmos se tornassem viáveis e referimos que os resultados da investigação só serão dados a conhecer no final do trabalho em curso.

Passámos à fase de validação dos instrumentos de recolha de dados, Gonçalves & Gonçalves (2021, p.45) citam Gauthier (1987) “a preocupação com a validade é, antes de mais, aquela exigência por parte do investigador que procura que os seus dados correspondam estritamente àquilo que pretendem representar, de um modo verdadeiro e autêntico”. Com base nesta preocupação e para que o estudo seja credível, os instrumentos de recolha de dados foram testados e validados junto de dois diretores de turma de ciclos diferentes de um outro agrupamento de escolas também localizado no concelho da Moita.

Os inquéritos por entrevista foram realizados presencialmente, de acordo com (Quivy & Campenhoudt, 2005, p.191) “os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana”. A entrevista é considerada como uma interação verbal entre o entrevistador e o entrevistado. A entrevista apresenta características essenciais, como refere Magalhães & Paul (2021, pp.65-66) é estabelecido um “Contacto pessoal direto entre entrevistador e o entrevistado;” existe uma “Divisão específica de tarefas entre eles”, isto é, um questiona, o outro responde e o “Uso de

um questionário no qual a redação e a ordem das perguntas podem ser corrigidas e ajustadas ao entrevistado e ao decorrer da entrevista.”.

Optámos por aplicar o inquérito por entrevista por ser a técnica que apresenta um maior grau de profundidade de informação e uma complexidade de análise de conteúdo, alguns autores consideram ser o instrumento de recolha de dados de preferência e o que apresenta mais benefícios. Magalhães & Paul (2021, pp.66-67) referem quais são as vantagens e desvantagens do inquérito por entrevista dos autores DeFranzo, 2014; Mackman Research, 2013; Steber, 2016; assim as vantagens são: i) “Identificação e recolha de informação”; ii) “Inclusão de todos os grupos”; iii) “Empatia e interação pessoal”; iv) “Fornecer informação verbal e não verbal”; v) “Foco”; e as desvantagens: i) “Custo”; ii) “Competência do entrevistador”; iii) “Processamento de dados”; iv) “Limitação do tamanho da amostra”; e v) “Informação desatualizada”.

Ao nível da estrutura da entrevista, Magalhães & Paul (2021, pp.69-70) referem que, estas podem ser consideradas de diretivas, semidiretivas e não diretivas. Nas entrevistas diretivas “O guião é composto por perguntas fechadas (McLeod, 2014)”, o entrevistador apenas realiza as questões do planeamento; nas semidiretivas “Permite ao entrevistador alterar a ordem das questões colocadas ou introduzir novas questões (...) colocar perguntas abertas e expandir para temas que não estavam previstos no guião (Santos, 2014; Trowell, 2017)”; e nas não diretivas as questões não estão pré definidas, “O entrevistador não formula as perguntas, permitindo uma liberdade de conversação total (hoffmann & Santos Oliveira, 2009)”.

Decidimos que o nosso Inquérito por entrevista seria semi diretiva ou semi estruturada, porque existe uma flexibilidade na colocação das questões, isto é, as questões orientadoras podem ser alteradas e colocadas novas questões para explorar detalhes de acordo com o que se pretende investigar. Para Afonso (2005, p.99), as entrevistas semiestruturadas “são conduzidas a partir de um guião que constitui o instrumento de gestão da entrevista”.

Esta técnica de investigação utilizada deve: estar muito bem estruturada; ir ao encontro do objeto do estudo; e estar devidamente orientada com o que se pretende investigar. As entrevistas apresentaram um guião orientador, com questões orientadoras de forma a obter informações e esclarecimentos específicos.

Afonso (2005, p.99) refere que “em primeiro lugar, é indispensável esclarecer e garantir uma boa relação de confiança, empatia e segurança com o entrevistado, explicando claramente o objectivo da pesquisa (...) explicitando as regras do anonimato e da confidencialidade em relação à sua identidade (...) e em relação à informação recolhida”. Antes de iniciarmos a gravação de cada entrevista, existiu uma conversa introdutória com o objetivo de se criar um clima de empatia e descontraído, foi informado sobre o tema de estudo, quais os objetivos e os procedimentos, e ainda a importância da sua participação para o estudo de investigação. Durante o decorrer das entrevistas, o entrevistado foi ouvido de forma atenta sem ser interrompido, “é necessário saber ouvir, (...) não interromper a linha de pensamento do entrevistado, aceitar as pausas, e, em geral aceitar tudo o que é dito numa atitude de neutralidade atenta e empática” (Afonso, 2005, p.99). No decorrer da conversa introdutória, cada entrevistado leu e assinou uma declaração de consentimento dos participantes no estudo, para garantir a confidencialidade do estudo em investigação.

Para a validação das entrevistas, foram realizados dois inquéritos por entrevistas a dois diretores de turma de um outro agrupamento próximo. Posteriormente seguiu-se a realização das entrevistas no agrupamento em estudo pela seguinte ordem: diretora do agrupamento, coordenadora dos diretores de turma e diretores de turma. Foram realizadas de forma presencial e individual, e mais uma vez foram lembradas as questões do anonimato das suas respostas e solicitada a devida autorização para gravação em áudio. As gravações posteriormente foram transcritas na íntegra, devolvidas aos inquiridos para lerem e verificarem, e passámos à análise de conteúdo das mesmas.

Após a transcrição das entrevistas, seguiu-se a análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (p.27) e “que utiliza procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens” (p.33). Para Bardin (1977, p.89), a análise de conteúdo apresenta diferentes fases e “organiza-se em torno de três pólos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a interferência e a interpretação.”, na primeira fase está a organização, na segunda a administração das técnicas e na terceira os dados obtidos são tratados de forma a se tornarem significativos e válidos.

Os autores Magalhães & Paul (2021, p.75) referem que a análise de conteúdo “é uma estratégia poderosa para reduzir a informação. Tem a vantagem de ser uma técnica sistemática e replicável para comprimir muitas palavras de texto em poucas categorias de conteúdo, com base em regras explícitas de codificação”.

Para a recolha de dados neste estudo, utilizamos também a investigação documental, com o objetivo de completar o nosso estudo de investigação. Foram analisados documentos orientadores da escola que foram solicitados à diretora do agrupamento para consulta, nomeadamente o Projeto Educativo (2022/2016), o Regulamento Interno (2022/2027) e o Relatório da avaliação externa (2017/2018).

Segundo Afonso (2005) citado por Marques (2019, p.98), “a pesquisa documental consiste em utilizar informação existente em documentos já elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para a investigação, classificando-se a documentação recolhida como documentos oficiais”.

Para Bowen (2009) citado por Silva (2021, p.106) a investigação documental assume a relevância constata-se que os documentos podem “servir diversos propósitos”: “Fornecer dados sobre o contexto da investigação (...)”; “Sugerem questões a ser colocadas ou situações a ser observadas, como parte da investigação (...)”; “Fornecem dados suplementares à investigação; Permitem rastrear alterações e avaliar o desenvolvimento de fenómenos, assim como corroborar evidências ou verificar resultados”.

Dos documentos analisados foram retiradas informações que foram utilizadas para comprovar as evidências de outras fontes e para acrescentar informações, com referência na pesquisa realizada pelo estudo de caso.

### **2.2.3. Análise de dados**

Com a análise de dados pretende-se dar resposta à questão de partida definida no início deste estudo de caso, assim como, encontrar respostas para os objetivos definidos previamente para esta investigação.

Em relação ao tratamento e análise da informação recolhida foram utilizadas estratégias de acordo com a diferente tipologia dos dados.

Para o tratamento dos dados dos inquéritos por entrevistas realizadas à diretora do agrupamento, à coordenadora dos diretores de turma e aos diretores de turma, foi utilizada a interpretação do conteúdo da transcrição na íntegra das entrevistas individuais em documento Word, e, posteriormente realizada uma análise de conteúdo e a categorização temática de acordo com a análise de conteúdo de Bardin (1977).

Segundo Guerra (2006, p.62) “a análise de conteúdo tem uma *dimensão descritiva* que visa dar conta do que nos foi narrado e uma *dimensão interpretativa* que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de interferência”. Guerra (2006, p.63) refere Bardin (1979) quanto aos “vários tipos de análise de conteúdo” e que se podem agrupar em: Categorical, Avaliação, Enunciação e Expressão. Pretendemos realizar uma análise de conteúdo categorial, uma análise temática e descritiva.

Para os inquéritos por entrevista foram definidas as categorias com base na literatura e definido os guiões das entrevistas.

A - Legitimação da entrevista e motivação:

- Informar o entrevistado sobre o tema de estudo, quais os objetivos e os procedimentos;
- Solicitar o seu contributo e destacar a sua importância para o êxito do trabalho;
- Estabelecer um clima de empatia;
- Garantir o anonimato das informações prestadas;
- Solicitar autorização para que a entrevista seja gravada.;
- Solicitar permissão para citar na integra excertos dos dados obtidos;
- Informar que o resultado da investigação será dado a conhecer após o final do trabalho em curso.

B - Caracterização pessoal e profissional da diretora do agrupamento, da coordenadora dos diretores de turma e dos diretores de turma:

- Recolher informações pessoais e profissionais.

C - Perfil do Diretor de Turma:

- Caracterizar o Perfil do Diretor de turma.

D - Funções do Diretor de Turma:

- Identificar as funções dos Diretores de Turma.

E - Desafios e Motivações do Diretor de Turma:

- Obter informações sobre os fatores que limitam a ação dos Diretores de Turma.
- Obter informações sobre as motivações dos Diretores de Turma.

F - Relações estabelecidas na organização escolar:

- Obter a percepção da Diretora, da Coordenadora dos Diretores de Turma e dos diretores de turma na organização escolar;
- Obter as relações que os Diretores de Turma estabelecem na organização escolar.

Foi ainda realizada uma análise de conteúdo de documentos oficiais da escola que foram consultados do agrupamento nomeadamente, o Projeto Educativo da Escola (2022/2026) o Regulamento Interno (2022/2026), e o Relatório da avaliação externa do agrupamento (2016/2017). A legislação em vigor, em relação ao papel do diretor de turma, também foi analisada como contributo para o estudo.

No capítulo seguinte serão apresentados os resultados obtidos e discutidos todos os dados que foram tratados e analisados do estudo em investigação.

## **CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

---

Neste capítulo apresentamos os resultados obtidos através da análise de conteúdo e interpretação das entrevistas realizadas aos participantes do estudo. Com esta análise pretendemos conhecer a percepção dos diretores de turma no desenvolvimento do seu trabalho e as relações que estabelecem na organização escolar.

Os participantes do estudo foram: a diretora do agrupamento, a coordenadora dos diretores de turma do agrupamento, que também é diretora de turma, e os diretores de turma do agrupamento. Primeiro, foi realizada a legitimação da entrevista e a sua motivação, recolhemos informações pessoais e profissionais, caracterizamos o perfil do Diretor de turma, identificamos as funções, desafios e motivações do diretor de turma, e como estabelecem as relações na organização escolar.

Foram realizados 16 inquéritos por entrevista, às pessoas acima citadas, sendo que os diretores de turma do agrupamento foram 14. Todos os diretores de turma foram contactados, mas, ficaram por realizar 5 inquéritos por entrevista a diretores de turma, 2 por se encontrarem de atestado médico prolongado e 3 por não demonstrarem disponibilidade para participar no estudo de investigação. Os inquéritos por entrevistas foram realizados de 13 de fevereiro a 3 de julho, na sala de reuniões, sem a interferência de terceiros, tiveram uma duração entre 15 a 30 minutos. A participação neste estudo foi voluntária e foi garantida a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes.

Começamos por caracterizar os participantes, a nível pessoal e profissional, e prosseguimos com a análise de conteúdo das respostas ao inquérito por entrevista, pela ordem das categorias que foram definidas e que vão ao encontro dos objetivos estabelecidos para o nosso estudo de caso.

### **3.1. Caracterização pessoal e profissional dos participantes.**

Primeiro, foi realizado o inquérito por entrevista à diretora (DA), depois à coordenadora dos diretores de turma (CDT), posteriormente, aos diretores de turma (DT1, DT2, DT3, DT4, DT5, DT6, DT7, DT8, DT9, DT10, DT11, DT12, DT13 e DT14) do agrupamento.

No quadro 1 apresentamos os dados referentes à caracterização pessoal dos participantes, assim como a sua formação académica, podendo-se observar as idades e as habilitações académicas dos mesmos.

**Quadro 1 - Dados referentes à caracterização pessoal e formação académica.**

Participante	Sexo	Idade	Formação académica
DA	F	61	Licenciatura no 1.º Ciclo
CDT	F	45	Licenciatura em Português e Inglês
DT1	F	42	Licenciatura em Ensino Básico 1.º e 2.º ciclo, variante Matemática e Ciências Naturais
DT2	F	48	Licenciatura em Matemática e Ciências Naturais 2.º ciclo,
DT3	F	50	Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas, Português, Francês
DT4	M	41	Licenciatura em Educação Física e Desporto
DT5	M	57	Licenciatura em Engenharia Mecânica, Profissionalização em serviço
DT6	F	41	Licenciatura em Professores do Ensino Básico 2.º ciclo, variante Matemática e Ciências da Natureza
DT7	F	44	Licenciatura em Físico-Química via ensino, Mestrado na Componente Educacional e Doutoramento em Química Orgânica
DT8	F	54	Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas, variante Estudos Portugueses
DT9	M	49	Mestrado em ensino das Artes Visuais para o 3.º ciclo e secundário
DT10	F	53	Licenciatura em ensino de Português, Francês
DT11	F	49	Licenciatura em línguas e literaturas modernas, variante Inglês - Alemão, ramo de formação educacional
DT12	F	49	Licenciatura em História
DT13	F	54	Licenciatura em História, Profissionalização em serviço
DT14	F	58	Licenciatura em línguas e literaturas moderna

Fonte: Elaboração própria

No quadro 1 podemos verificar que,

- 3 participantes são do género masculino e 13 são do feminino;
- Os participantes têm idades compreendidas entre os 41 e os 61 anos de idade: 9 na faixa etária dos 40 anos, 6 na faixa etária dos 50 anos e 1 na faixa etária dos 60 anos;
- As suas áreas de formação são: 1 do 1.º ciclo, 6 de letras, 6 de ciências, 2 de estudos sociais e 1 de artes;

- A formação académica dos participantes é a seguinte: 14 licenciados, 1 com mestrado e 1 com doutoramento.

No quadro 2 apresentamos os dados referentes à caracterização profissional dos participantes, podemos observar o grupo de recrutamento, o número de anos de serviço, a situação profissional, o número de anos nos cargos, e também se têm ou não formação específica para o cargo.

**Quadro 2 - Dados referentes à caracterização profissional**

Participante	DA	CDT	DT 1	DT 2	DT 3	DT 4	DT 5	DT 6	DT 7	DT 8	DT 9	DT 10	DT 11	DT 12	DT 13	DT 14
Grupo de recrutamento	110	220	230	230	300	620	500	230	510	300	600	320	330	400	400	330
N.º de anos de serviço	39	20	10	23	28	17	32	3	10	31	9	32	24	9	23	33
Situação profissional	QA	QA	QZP	QA	QA	Con	QA	Con	QZP	QA	Con	QA	QA	Con	QA	QA
N.º de anos no agrupamento	20	5	1	2	20	2	25	2	3	14	2	17	2	3	5	21
N.º de anos na direção	10															
N.º de anos como DA	1															
N.º de anos como CDT		1														
N.º de anos como DT		15	6/7	10	25	3	27	5	2	28	4	30/31	20	3	15	22
Formação específica para o cargo	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: Elaboração própria

No quadro 2 podemos verificar que:

- O número de anos de serviço varia entre os 3 e os 39 anos, sendo a diretora a que possui mais anos de serviço, e o que tem menos é o DT6 com 3 anos de serviço docente;
- 10 participantes pertencem ao Quadro do Agrupamento (QA), 2 ao Quadro de Zona Pedagógico (QZP), e 4 são Contratados (Con);
- O número de anos no agrupamento varia entre 1 e os 25 anos;

- O número de anos como diretores de turma no percurso profissional varia dos 2 anos aos 31 anos, a coordenadora tem 15 anos de experiência como diretora de turma e continua a desempenhar o cargo de diretora de turma no agrupamento;
- A diretora do agrupamento está há 20 anos no agrupamento, desempenha o cargo há 1 ano, contudo, esteve 10 anos na equipa da direção como adjunta;
- A coordenadora dos diretores de turma está há 5 anos no agrupamento sendo coordenadora há 1 ano;
- A diretora do agrupamento foi a única que fez formação específica para o cargo que desempenha.

No quadro 3 apresentamos os dados referentes à caracterização do percurso profissional dos participantes, constatando como adquiriram as suas competências para o desempenho dos cargos, tal como outros cargos ou comissões que desempenham no agrupamento.

**Quadro 3 - Dados referentes à caracterização profissional**

	<b>Como adquiriu as competências para o cargo</b>	<b>Outros cargos ou comissões no agrupamento</b>
<b>DA</b>	Formação - Pós graduação em Gestão e Administração Escolar	
<b>CDT</b>	Observar, experiência, conversas pesquisas e literatura	Diretora de Turma, delegada de disciplina (inglês), coordenadora da equipa pedagógica (5.º ano), comissão dos planos de acompanhamento
<b>DT1</b>	Experiência	Comissão do plano de melhoria 21/23 e o projeto educação para a saúde
<b>DT2</b>	Aprendendo com os colegas	Coordenadora equipa pedagógica (6.ºano) e comissão do Plano de Ação de Desenvolvimento Digital nas Escolas (PADDE)
<b>DT3</b>	Experiência	Delegada de disciplina (português 3.º ciclo), coordenadora do secretariado de exames, e comissão de articulação
<b>DT4</b>	Experiência	Mais nenhum
<b>DT5</b>	Experiência, contacto e orientação de colegas	Coordenador de departamento (matemática e ciências experimentais), conselho pedagógico e assessor da direção
<b>DT6</b>	Experiência	Mais nenhum
<b>DT7</b>	Experiência	Mais nenhum
<b>DT8</b>	Experiência	Coordenadora de departamento e membro da Secção de Avaliação do Desempenho de Docentes (SADD)
<b>DT9</b>	Colaboração	Tutoria
<b>DT10</b>	Experiência	Delegada de disciplina, coordenadora da comissão de acompanhamento de alunos, comissão da avaliação interna e do

		projeto Ubuntu
DT11	Conversando, trabalho colaborativo, experiência	Comissão de acompanhamento de alunos, coordenadora de equipa pedagógica (7.º ano) e coordenadora do orçamento participativo
DT12	Experiência	Secretariado das provas de aferição
DT13	Experiência	Coordenadora da cidadania, presidente do conselho geral e delegada de disciplina
DT14	Aprendizagem	Coordenadora do Plano Anual de Atividades (PAA), comissão Projeto Educação para a Saúde (PES), delegada de disciplina (inglês, 3.º ciclo) e projetos Erasmus

Fonte: Elaboração própria

Este quadro permite-nos verificar que:

- A diretora realizou formação específica;
- A coordenadora adquiriu as competências pela experiência, contatos, pesquisas e literaturas;
- Os diretores de turma também adquiriram as competências pela experiência, aprendizagem, conversando e partilhando situações com os colegas, trabalho colaborativo, um diretor de turma não realizou qualquer formação específica, mas referiu que realizou uma ou outra formação pontual;
- 3 diretores de turma não possuem outro cargo/comissão para além de ser diretor de turma e de lecionar as suas aulas; os restantes acumulam mais 1, 2, 3 ou 4 cargos no seu horário de trabalho semanal.

### 3.2. Perfil do diretor de turma

Nesta categoria, pretendemos caracterizar o perfil do diretor de turma, compreender o seu papel e a importância que assume na organização escolar.

Começamos por perguntar aos participantes se consideravam **a figura do diretor de turma importante no nosso sistema de ensino**. Todos consideraram a figura do diretor de turma como sendo de importante no nosso sistema de ensino, alguns referiram no seu discurso que era, “*super importante*” (CDT), “*muito importante*” (DT5, DT6 e DT8), “*essencial*” (DT3) e “*fundamental*” (DT10).

Quando **pedimos para explicar as razões, que fundamentavam as suas respostas** referiram que o diretor de turma é “*o grande intermediário*” (DT13), “*é o ponto de comunicação*” (DT6), “*centraliza a comunicação*” (DT9) é o “*elo*” (DT2), é a “*ligação*” (DT1,

DT3, DT5, DT7, DT12), é “o elo de ligação” (DA, DT4, DT8, DT10, DT11, DT14), é “o principal elo” (CDT). entre: a direção, a turma e o conselho de turma; os pais, encarregados de educação e a escola; a família e a escola; alunos e professores, alunos e escola; como comprovam algumas das seguintes afirmações:

*“(…) quando chegam a uma escola como a nossa, (…) sentem-se perdidos, precisam de ter uma figura, (…) que os acompanhe e que se interesse, que os oriente com a chegada (…) o diretor de turma é o principal elo para os orientar, é a transição de ciclo.” (CDT);*

*“(…) não se tornaria exequível haver uma organização que não passasse por uma pessoa nomeadamente, naquilo que concerne ao fazer uma ligação entre o aluno, o pai e a escola. Acho que é importante haver uma pessoa que tenha essa função, neste caso o diretor de turma.” (DT3);*

*“(…) para mim tem 2 ou 3 valências importantes. Uma é um contato com os alunos, (...), é visto como uma referência para os alunos de um professor que tenha um pouco mais de poder, relativamente àquela turma, (...), depois temos o contato com os encarregados de educação, (...) tem que ser uma pessoa objetiva, uma pessoa assertiva, tem de demonstrar aos pais que existem regras, estamos numa escola, e fazer ali o elo de ligação para as cumprir, depois a terceira é relativamente aos colegas, aí basicamente é zelar pelos interesses e cumprimento todas as funções que o conselho de turma deve ter, relativamente àquela turma.” (DT4);*

*“(…) é o elo de ligação entre os pais, a escola, os alunos, uma Direção de escola, o Coordenador, portanto, no fundo é entre o exterior e o interior da escola, (...) é alguém que organiza aquela turma.” (DT14); e*

*“(…) é o grande intermediário entre os encarregados de educação e a própria escola, portanto, acho que é de extrema importância para o funcionamento, para o bom funcionamento da escola.” (DT13).*

Todos os entrevistados consideraram que o diretor de turma é importante e essencial no nosso sistema de ensino. É necessário que exista a figura do diretor de turma na organização escolar, pois é o elo de ligação entre os vários intervenientes na escola.

Quando foi colocada a seguinte questão à diretora do agrupamento, **a atribuição do cargo de diretor de turma a um docente do conselho de turma, o que é que tinha em consideração**, a mesma referiu que tem em consideração o perfil do docente, quando atribui o cargo a um professor que seja responsável, assertivo e com competências de líder, como podemos verificar no seu relato:

*“Primeiro de tudo o perfil (...), desse docente, realmente em termos de relacionamento humano é importante que a pessoa tenha alguma responsabilidade, seja assertiva, e tenha sobretudo também algumas competências de líder (...)” (DA).*

A diretora, quando nomeia um docente do conselho de turma para o cargo de diretor de turma, tem em consideração e preocupa-se com determinadas características que considera essenciais para o desempenho do cargo de diretor de turma.

Os participantes quando inquiridos sobre se **consideravam que qualquer docente reunia as condições necessárias para desempenhar o cargo de diretor de turma**, seis (37,5%) referiram que não, cinco (31,25%) que sim, que com a experiência vai-se aprendendo e adquirindo competências *“(…), em princípio toda a gente consegue, uns conseguem mais facilmente, com mais dificuldade do que outros, (...)” (DT9)*, e cinco (31,25%) relataram que nem todos conseguem ser diretores de turma, apresentando como justificação a idade dos docentes, a paciência, a personalidade, a complexidade das turmas, como expressam os relatos:

*“(…) exige muita paciência, muita dedicação e acredito que pessoas um bocadinho mais velhas, às vezes não tenham já aquela paciência e a vontade de tratar das ocorrências que surgem, é necessário estar constantemente a contactar com os pais, (...), porque neste processo tem que haver uma excelente relação com os pais.” (CDT);*

*“(…) há turmas em que qualquer pessoa, sim, consegue desempenhar esse cargo, nomeadamente quando falamos só das, das obrigações burocráticas, quando temos turmas mais complexas, nomeadamente ao nível do estar, do ser, das especificidades dos alunos, nem toda a gente tem essas características.” (DT3);*

*“Se tiver um bocadinho de bom senso e ponderação, sim, se responder de forma demasiado quente às situações, se calhar não é muito aconselhável, porque, não vai conseguir gerir as muitas situações que lhe vão surgindo.” (DT8).*

Pedimos aos participantes que mencionassem **as competências que considerassem mais importantes para o desempenho do cargo de diretor de turma**, os mesmos salientaram: **o ser** organizado, empático, ponderado, empenhado, ouvinte, compreensivo, equilibrado, rigoroso, competente, humano, sensível, assíduo, pontual, exigente, calmo, assertivo, frontal e sincero; **o saber** comunicar, dialogar, explicar, trabalhar em equipa, gerir, moderar, adaptar-se, lidar, fazer e ajudar; **o estar** atento; **o ter** bom senso, curiosidade e paciência e **o querer** aprender, como comprovam os seguintes testemunhos:

*“(...) o querer, o querer saber, o querer aprender mais, o ser empenhada, o ter curiosidade, o gostar de trabalhar com a parte burocrática também tem muita importância, (...)” (DA);*

*“Comunicação, empatia, organização, algo que eu considero extremamente importante, (...) a empatia aqui no sentido do saber colocar-se no papel e no lugar do outro, muitas vezes a frontalidade, também, no sentido da sinceridade (...) muitas vezes implica ser se frontal e corajoso também, nos dias que correm, cada vez mais.” (DT3);*

*“(…), eu acho que tem muito a ver com as competências que são reconhecidas, (...) a nível da organização, a empatia, a capacidade de comunicar.” (DT7);*

*“(…) organizado, organização, (...) muita paciência, principalmente para lidar neste caso com os encarregados de educação, por vezes não é fácil, organização, acho que é a mais importante.” (DT12);*

*“Competências, (...) saber lidar, de diálogo por exemplo, saber lidar com determinadas situações, eu acho que as competências são de comunicação essencialmente, saber comunicar.” (DT13).*

Os participantes referiram competências pessoais e sociais que consideraram muito importantes para o desempenho do cargo de diretor de turma. As que foram mais vezes referidas foram: o ser organizado, o ser empático e o saber comunicar.

### **3.3. Funções do diretor de turma**

Nesta categoria, pretendemos identificar quais as funções que os diretores de turma desempenham no agrupamento e quais as que são mais significativas para si.

Solicitamos aos inquiridos que mencionassem **as funções que os diretores de turma desempenham no agrupamento**. Foi referido o seguinte:

- Lecionar as aulas de Cidadania e Desenvolvimento;
- Verificar a falta de assiduidade, justificar faltas e alertar os limites/ultrapassagens de faltas;
- Tomar conhecimento e alertar as ocorrências aos alunos e aos pais e encarregados de educação;
- Ajudar a compreender e a analisar as questões dos comportamentos na turma; mediar e resolver os conflitos/comportamentos dos alunos;
- Resolver situações que surgem entre: alunos e alunos-professores;
- Ser confidente (função de psicólogo e de assistente social);
- Acompanhar e esclarecer as dúvidas dos alunos;
- Cuidar e orientar o percurso escolar dos alunos;
- Elaborar relatórios, preencher: documentos, plano de trabalho de turma, projetos; responder e enviar emails;
- Participar nas reuniões: de diretores de turma, da equipa multidisciplinar (quando convocado);
- Preparar e conduzir as reuniões de conselho de turma;
- Coordenar os Domínios de Autonomia Curricular (DAC) e participar em atividades do Plano Anual de Atividades (PAA);
- Acompanhar: alunos com necessidades educativas especiais;
- Fazer a ponte entre a escola e a família (intermediário entre os pais e a escola; apaziguador de conflitos entre os pais e a escola);
- Convocar e gerir as reuniões de pais e encarregados de educação;
- Comunicar, contactar e informar os pais e encarregados de educação (aproveitamento, assiduidade e comportamentos);
- Convocar pais e encarregados de educação para tomada de conhecimento dos planos de desenvolvimento para o sucesso educativo, das medidas de apoio e dos planos de recuperação de matéria;
- Elo de comunicação entre os vários intervenientes da escola (direção, coordenador dos diretores de turma, professores do conselho de turma, pais e encarregados de educação e alunos);
- Articular com: a equipa de educação especial, o assistente social, a psicóloga escolar e instituições exteriores (Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, Inserção Social entre outras).

Posteriormente, pedimos para salientarem das funções desempenhadas, **quais as que consideravam de mais importantes**. Recebemos as seguintes respostas:

- Organizar os processos individuais dos alunos;
- Trabalhar com os alunos (gestão de conflitos, promover o sucesso escolar);
- Conhecer mais individualmente os alunos, o seu histórico e promover o seu bem estar;
- Trazer os pais e os encarregados de educação à escola, manter o contacto, transmitir informações;
- Ser o elo de ligação: docentes do conselho de turma - alunos - encarregados de educação, grupo turma/alunos, escola - família;
- Estabelecer uma comunicação de forma clara para que todos os intervenientes trabalhem em cooperação.

Apesar do número extenso de funções que são desempenhadas pelos diretores de turma, os participantes consideraram como as mais importantes as referidas acima. Todas as outras funções foram ao encontro das relações interpessoais, da comunicação, e da gestão. Apresentamos as seguintes declarações que ilustram algumas evidências:

*“(...) elas são todas importantes, (...). Mas eu acho que o mais importante é o contacto com os encarregados de educação para terem conhecimento do que se passa.” (DT1);*

*“(...) a mais importante para mim é ser o elo de ligação e perceber até que ponto é que os meus alunos se sentem bem. (...) Para mim a função primordial é sentir-se, fazer com que os meus alunos se sintam bem na escola.” (DT3);*

*“O mais importante é conseguir trazer os pais à escola, conseguir que os encarregados de educação se apercebem das dificuldades e das obrigações dos seus educandos, (...). Para mim, a parte burocrática é pouco significativa, mais importante é a relação que tem que estabelecer, diretor de turma, os colegas professores e principalmente os encarregados de educação.” (DT5);*

*“Elas são muitas, mas, a mais importante de todas, o relacionamento com os alunos, acho eu.” (DT8).*

Quando questionados se **consideravam que as funções que desempenham os diretores de turma, são as que estão previstas na Lei**, quatro participantes (25%) consideraram que sim, que são as que estão previstas, seis (37,5%) que não, nem todas, e

cinco (31,25%) não têm a certeza, contudo, consideram que fazem muito mais do que o que está previsto na Lei, que a mesma se preocupa com a burocracia e que se esquece da parte afetiva, ultrapassando as suas obrigações, ultrapassando o número de horas, mas realizam-nas porque consideram que são importantes. Um participante (6,25%) não sabe “*Eu por acaso não me dei ao trabalho de o ver*” (DT2) mas considera que algum trabalho burocrático não deveria de ser realizado pelos diretores de turma.

Em relação à suficiência do **número de horas atribuídas para o cargo de diretor de turma**, seis entrevistados (37,5%) consideraram que não são suficientes, de forma nenhuma, e explicaram as suas razões como comprovam as seguintes afirmações:

“(…) porque o trabalho burocrático que os diretores de turma têm, é cada vez mais, (…)” (DA);

“(…) há imensas situações para resolver (...) Há direções de turma onde as pessoas passam o tempo inteiro a enviar cartas, a telefonar e não são justificadas as faltas. Acho que faz falta mais tempo para o diretor de turma ouvir os problemas dos adolescentes, (...) E já agora também dizer que a burocracia que nós temos pela frente, não é! (...)” (CDT);

“(…) devia haver uma fórmula matemática (...), por exemplo, alunos que (...) já vêm com ocorrências, com mau comportamento, alunos que já vêm com retenções, alunos que já vem com registos de falta de assiduidade nos anos letivos, e, portanto, juntar pelo menos estes critérios e deduzir as horas do diretor turma para o cargo, consoante o número de alunos que já mostram estas problemáticas. (...)” (DT1);

“Precisamos de mais horas, (...). O que é que eu acho que era importante, quem assume o papel de diretor de turma, que seja um professor que passe o máximo de tempo possível com esta turma, (...)” (DT6);

“(…), já dei por mim, muitas vezes aos fins de semana, e às tantas da manhã a resolver conflitos, e nada disso está previsto no meu horário, (...) portanto nada disto está contabilizado no meu horário seguramente.” (DT8);

“(…) eu tenho tido muito azar nestes 20 anos de direções de turma, porque nunca, nestes 20 anos, eu tive tempo suficiente para fazer tudo o que era suposto enquanto diretora de turma, no entanto, o trabalho aparece feito à custa de outras coisas, mas não, não é suficiente.” (DT11).

Oito inquiridos (50%), referiram que as quatro horas semanais para o cargo de diretor de turma são suficientes, salientamos as justificações que se passam a citar: “(...) *há um fluxo maior de trabalho em que nós andamos um bocadinho mais atrapalhados, mas depois, também temos ali alturas em que as coisas estão mais calmas (...)*” DT2; e “*Com uma boa gestão do tempo, (...) não se trabalha dentro das horas que nos estão estipuladas, (...) como não considero, ser um horário rígido, permite-me ter flexibilidade para poder resolver fora desse horário,(...).*” (DT10). Estes oito inquiridos conseguem ter as suas direções de turma organizadas, contudo, destes oito, um diretor de turma salientou que as horas são suficientes, mas referiu que: “(...) *aqui no nosso agrupamento provavelmente uma ou duas turmas, que já se verificou terem mais problemas, poderia ser necessário mais uma hora ou outra.*” (DT5)

Apenas dois entrevistados (12,5%), salientaram que dependia muito das turmas, o facto de as horas atribuídas para o cargo de diretor de turma serem ou não suficientes. Referiram que para umas direções de turma eram suficientes mas, para as direções de turma com alunos problemáticos, eram insuficientes.

Verificamos que alguns diretores de turmas consideram que as horas atribuídas não são suficientes, referindo que, cada vez mais, têm mais trabalho burocrático. Têm cada vez mais dificuldades em entrar em contacto com os pais e encarregados de educação, precisam de tempo para ouvir e estar com os alunos, para gerir conflitos, em suma para realizar todo o trabalho de um diretor de turma. Por outro lado, outros diretores de turma consideraram ser suficientes as horas atribuídas. E alguns diretores de turmas referiram que o trabalho que tinham dependia das características dos alunos.

Quando questionamos a diretora do agrupamento e a coordenadora dos diretores de turma, se consideravam o **número de horas atribuídas para o cargo de coordenadora dos diretores de turma, suficientes**, a diretora concorda com as horas atribuídas, justificou, dizendo que “(...) *neste cargo, também há muito trabalho burocrático,(...), durante e ao longo do ano, a coordenadora dos diretores de turma faz o acompanhamento dos DT's todos, vai reunindo, vai fazendo tudo isso, mas eu acho que é mais exaustiva sobretudo nos finais de período, e aí sim, acho que este cargo é onde tem mais trabalho, é mais trabalhoso nesse caso.*” (DA), por outro lado a coordenadora dos diretores de turma, considerou que não eram suficientes, que deveria ter mais algumas horas “(...) *às vezes trabalhamos por amor à camisola e não pelas horas que nos são atribuídas, certo?*” (CDT).

Para o cargo de coordenação dos diretores de turma foram atribuídos quatro tempos de cinquenta minutos semanais. Apesar de não terem a mesma opinião, ambas consideraram que o cargo é bastante trabalhoso e de responsabilidade.

No que diz respeito à continuação da direção de turma por vários anos letivos, **se existe vantagens do diretor de turma em dar continuidade à sua direção de turma**, catorze entrevistados (87,5%) são da opinião que existe toda a vantagem e é positivo em dar continuidade, tendo estacado as seguintes vantagens:

- O conhecimento prévio que têm dos alunos/turma, dos encarregados de educação e do contexto familiar facilitam a comunicação e a interação;
- Os encarregados de educação já conhecem o diretor de turma;
- São estabelecidos elos de ligação, que facilitam a resolução de problemas, quando surgem.

Um (6,25%) considerou que existem vantagens, mas não considera “(...) *que seja um caminho obrigatório.*” (DT7) e outro (6,25%) entrevistado referiu que dependia dos professores e das turmas “(...), *porque nem todos os professores se identificam com as turmas e quando não há essa identificação por parte do professor ou das turmas, é importante até que se troque o diretor de turma.* (...)”, (CDT).

Esta questão foi a que obteve maior consenso entre os entrevistados. A continuidade da direção de turma é fundamental e apresenta vantagens, salientando-se que os diretores de turma conhecem melhor os alunos a nível do aproveitamento escolar, das atitudes e dos comportamentos, assim como o contexto familiar de cada discente. Sabem ainda, previamente, como abordar certos assuntos que sejam mais problemáticos com os encarregados de educação. A maioria dos participantes no estudo prefere dar continuidade à turma do que começar o mesmo trabalho, anualmente.

### **3.4. Desafios e motivações do diretor de turma**

Na categoria “desafios e motivações do diretor de turma”, procuramos obter informações sobre os fatores que limitam a sua ação, quais as dificuldades sentidas, que estratégias utilizam e o que fazem para ultrapassar as dificuldades que vão encontrando, tal como descobrir, quais as suas motivações.

Quando perguntámos aos entrevistados se **consideravam que existem fatores que limitam o exercício de funções do diretor de turma**, catorze (87,5%) consideraram que sim, um (6,25%) considerou que não “(...) *penso que não*” (DT12) e outro (6,25%), no momento da entrevista não se lembrou de nenhum “*Neste momento, não me ocorre, não, não me ocorre nenhuma.*” (DT13). Posteriormente, pedimos para **referirem quais eram os fatores que os limitavam**, salientando-se os seguintes fatores:

- A desmotivação dos docentes;
- O excesso de burocracia que ocupa muito tempo ao diretor de turma;
- A falta de perfil dos docentes;
- O não se sentirem compensados pelo trabalho que realizam;
- A desorganização dos docentes;
- A falta de colaboração e de participação dos pais e encarregados de educação;
- Algumas atitudes dos encarregados de educação impedem o diretor de turma de trabalhar de acordo com a lei (por exemplo, o justificar faltas);
- Os encarregados de educação não utilizarem o direito que têm para virem à escola (mal vistos pela entidade patronal);
- A comunicação por email ou por telefone, que não tem o mesmo resultado do que uma comunicação presencial;
- A falta de espaços no agrupamento para o atendimento aos encarregados de educação (quando existem mais diretores de turma a realizarem atendimento ao mesmo tempo);
- Falta de meios instrumentais: os computadores da sala de diretores de turma estão desatualizados.

Verificamos pela análise de conteúdo das entrevistas que os fatores que foram referidos mais do que uma vez, como fatores limitativos foram, a desmotivação dos docentes; a carga burocrática, os pais e encarregados de educação, e ainda a falta de perfil dos docentes para o cargo como expressam as seguintes afirmações:

“(...) a desmotivação que nós sentimos quando tentamos fazer o trabalho que nos propomos a fazer, (...) há muitos pais que não colaboram com os diretores de turma. (...)” (CDT);

“(...) eu penso em parte são os encarregados de educação, (...) muitas vezes as suas atitudes impedem que o diretor de turma consiga trabalhar consoante o que está escrito na lei em tempo útil, (...) o que limita, é a participação do encarregado de educação na vida escolar do educando.” (DT1);

*“Sim, a grande carga burocrática.” (DT3);*

*“Eu acho que isso tem a ver com o perfil do professor, porque, nem todos os professores têm capacidade para ser diretores de turma.” (DT6).*

Na questão seguinte pretendemos saber se os participantes no estudo **consideram se existem estratégias que podem melhorar o exercício de funções do diretor de turma, e se existirem, que estratégias são essas**, quinze (93,75%) responderam de forma positiva e um (6,25%) que não sabe “(...) *não sei, porque cada direção de turma, cada aluno é um desafio completamente diferente, nós temos de ir gerindo na medida em que as situações vão surgindo e de acordo com os miúdos (...).*” (DT8). Em relação às estratégias, um diretor de turma referiu que “(...) depende muito da turma que tem à frente, dos alunos e dos pais, (...) *a estratégia que funciona com uns, não funciona com outros, portanto, é assim, depende do contexto, sempre.*” (DT13); os restantes entrevistados evidenciaram as seguintes:

- Ter momentos de colaboração e de reflexão entre diretores de turma;
- Partilhar experiências entre os diretores de turma;
- Ter mais tempo para refletir, trocar impressões, conversar uns com os outros,
- Melhorar, aprender a melhorar;
- Trabalhar em casa, utilizar os meios próprios, gestão do tempo;
- Ter formação específica;
- Comunicar de forma clara, franca e aberta;
- Apelar constantemente aos encarregados de educação para uma participação ativa;
- Manter o contato regular com os encarregados de educação;
- Dar mais tempo para justificar as faltas, perceber o que se passou;
- Haver mais regras na comunicação para os encarregados de educação;
- Trabalhar as regras de comunicação com os alunos e com as famílias;
- Manter os alunos informados;
- Dialogar com os alunos;
- Tentar perceber os alunos e tentar que eles percebam o diretor de turma;
- Ter mais tempo no horário para estar com os alunos, conhecer melhor a turma e debater problemas;
- Haver uma menor burocracia, diminuir o tempo “perdido” a preencher papéis.

Das estratégias apresentadas, as que foram referidas mais vezes pelos entrevistados foram o criar momentos de colaboração e de partilha; a comunicação; a gestão do tempo, haver mais tempo para estar com a sua turma, realizar formação específica e diminuir a carga burocrática, como salientamos em algumas afirmações:

*“(...) acho que a partilha é fundamental! Acho que fazia falta mais reflexão, mais partilha, (...) ter momentos de partilha e de reflexão (...)” (CDT);*

*“(...), a principal era mais tempo, (...), eu sinto que estou numa fábrica, numa linha de montagem, e é a despachar serviço, e às vezes precisávamos de tempo para refletir sobre as coisas (...) para trocarmos impressões, conversarmos uns com os outros, e esse tempo não existe em tempo suficiente, isso seria uma estratégia.” (DT11);*

*“(...) podia eventualmente em turmas mais difíceis, ter um espaço de 50 minutos, em que ele estivesse com a turma, (...), para debater os problemas dessa turma, porque a cidadania, nós temos um programa, poderia melhorar, melhorar o seu desempenho, a motivação (...).” (DT5);*

*“(...) a comunicação com os encarregados de educação ser sempre clara, franca e aberta, tentar termos uma comunicação regular com os encarregados de educação, eles saberem o que podem esperar da escola, e nós sabermos o que podemos esperar dos encarregados de educação.” (DT9);*

*“Talvez menos, menos burocracia, menos papéis, (...) menos tempo perdido a preencher papéis.” (DT12).*

Em relação aos desafios, foi colocada a seguinte questão aos participantes, **consideram que os diretores de turma se deparam com desafios na escola**, todos declararam que se deparam diariamente com desafios. Posteriormente, pedimos para **referir que desafios são esses e como os ultrapassam**. Os participantes relataram vários desafios e como os conseguem ultrapassar, ou não. Apresentamos as respostas no quadro 4.

#### Quadro 4 - Desafios do diretor de turma e o que faz para ultrapassar

<b>Desafios</b>	<b>O que faz o Diretor de turma para ultrapassar</b>
Alunos que chegam “todos os dias” para ingressar nas turmas,	Este desafio não é ultrapassado
Número de alunos por turma	Este desafio não é ultrapassado
Resolver um problema que surja na direção de turma	Procurar ajuda na direção
A quantidade de tarefas e de atividades que são impostas	Tirar horas da própria disciplina
Todas as funções se traduzem em desafios	Não encarar as funções como uma obrigação
A perceção que temos das coisas	Tentar colocarmo-nos no lugar do outro
Convencer os pais e encarregados de educação que a escola é importante	Fazer ver aos alunos e aos encarregados de educação que a escola é importante e que se envolverem, os seus filhos e educandos ultrapassam algumas dificuldades
O chegar às famílias	Utilizar os meios digitais para os encarregados de educação que não conseguem estar na escola de forma presencial
Falta de acompanhamentos dos encarregados de educação aos seus educandos	Responsabilizar os encarregados de educação
Lidar com os encarregados de educação	Através do diálogo
As atitudes e os comportamentos inadequados	Conversar com os alunos e com os encarregados de educação; Alertá-los para as consequências de determinadas atitudes, gerir os conflitos; Dar continuidade à direção de turma
A falta de assiduidade	Insistir com os alunos e encarregados de educação
Fazer também o de psicólogo e pais	Ajudá-lo a compreender situações, assim como a conhecerem-se a eles próprios
Percebermos/detetarmos situações de bullying, de “perigo”	Conversar com os alunos, alertar os respetivos encarregados de educação

Fonte: Elaboração própria

Observamos, no quadro 4, os desafios que os diretores de turma enfrentam e que estratégias utilizam para os ultrapassar. A diretora do agrupamento refere o ingresso de alunos “todos os dias”, alunos vindos de outros países ou de nacionalidades diferentes. As turmas apresentam um elevado número de alunos e este é um desafio que é difícil ultrapassar. A coordenadora dos diretores de turma e os diretores de turma focaram-se

maioritariamente nos desafios dos encarregados de educação e dos alunos, como podemos verificar em alguns relatos:

*“Cada vez mais os desafios que os DT’s têm são mais exigentes e são complicados, sobretudo o chegar às famílias, o número de alunos que as nossas turmas hoje em dia têm, que são exageradíssimo, com este “boom” de alunos que nos chegam todos os dias, quer sejam do Brasil ou de outras nacionalidades (...)” (DA;)*

*“(…) quando têm algum problema na sua direção de turma, (...) tem uma porta aberta na direção. Isto é fantástico! (...) eu acho que o pior num diretor de turma é não se sentir apoiado, não sentir que o ouvem, não sentir que tem apoio, acho que aqui os diretores de turma até tem essa vantagem.” (CDT);*

*“(…) é conseguir trazer os encarregados de educação à escola, envolvê-los na vida dos seus filhos e dos seus educandos. (...) sempre que se consegue que os encarregados de educação se envolvam de facto na escola, os filhos, os educandos, quase sempre ultrapassam as suas dificuldades. (...) o grande desafio é esse, é conseguir convencer as pessoas que a escola é importante, que a escola pública pode dar uma resposta na formação dos seus filhos, fazer entender os pais da importância da escola para que eles também o possam fazer, transmitir aos filhos, (...)” (DT5).*

Ainda dentro da categoria dos desafios e motivações, foi solicitado aos participantes que enumerassem **as dificuldades que o diretor de turma enfrenta na escola**, e o que fazem **para ultrapassar essas dificuldades**. Após a análise de conteúdo das entrevistas, apresentamos o quadro 5, onde constam as dificuldades sentidas pelos diretores de turma e as estratégias que utilizam para as ultrapassar.

**Quadro 5 - Dificuldades do diretor de turma e o que faz para ultrapassar**

Dificuldades	O que faz o Diretor de turma para ultrapassar
Estabelecer relações (empatia); Perceber o outro lado (pais e alunos)	Contar com a ajuda dos técnicos superiores (Psicóloga e Assistente Social); Conversar e tentar perceber (pais e alunos)
Trabalho burocrático, Burocracia em geral	Contar com o apoio da direção “porta sempre aberta”; Elaboração de tutoriais; Partilha de documentos; Solicitar a ajuda aos pares; Tentativa erro; Não duplicar documentos (informações em suporte de papel e informático);

	Reenvio de documentos; Utilizar as aulas;
Gestão, gerir; Infraestruturas (gestão dos espaços); Falhas a nível logístico;	Arranjar soluções; Conversar e propor alternativas;
Falta de tempo (para estar com a turma);	Trabalha fora das horas que estão marcadas; Utilizar as aulas;
A indisciplina dos alunos;	Comunicação com encarregados de educação e Direção;
Dimensão da Turma	Não consegue ultrapassar
Contactar os encarregados de educação; Comunicação com os encarregados de educação; Ter <i>feedback</i> dos encarregados de educação	Insistir nos contactos; Utilizar todos os meios de comunicação possíveis; Transmitir as informações necessárias;

Fonte: Elaboração própria

Verificamos, no quadro 5, as dificuldades que os diretores de turma enfrentam na escola e o que fazem para as ultrapassar. Podemos observar que uma dificuldade apresentada é a dimensão da turma, quanto ao número elevado de alunos por turma. Um diretor de turma, na sua declaração, refere que não consegue ultrapassar esta dificuldade e que não pode fazer nada para a alterar, *“Eu não consigo, o diretor de turma não consegue diminuir o número de alunos, há coisas que, eu já não ... é lidar, há coisas que não se conseguem resolver.”* (DT11). As restantes dificuldades apresentadas incidiram na burocracia, na gestão e nos encarregados de educação, nomeadamente, na quantidade de documentos que os diretores de turma têm que preencher; na gestão dos espaços devido à falta de salas para atendimentos e as dificuldades relacionadas com os encarregados de educação (em estabelecer contactos, em comunicar, em se fazer compreender), como comprovam as seguintes declarações:

*“(...) tem que ter essa empatia para realizar todas as tarefas, para além de toda a burocracia que está por detrás desta função, e a documentação que tem que ser apresentada e tratada que é muita.”* (DA);

*“(...) conta sempre aqui com o apoio da direção, (...), temos técnicos superiores, como uma psicóloga, como um assistente social que são valências que nós temos neste momento, e que nos dão algum suporte para esses diretores de turma poderem (...) minimizar as dificuldades por que passam.”* (DA);

*“(...) por mais que tente, por mais que insiste, às vezes nem consegue contactar com os encarregados de educação, outras vezes consegue, mas depara-se com encarregados de educação que não tem autoridade perante os seus filhos, outros, alguns, veem sempre na perspectiva de que os professores o diretor de turma estão contra o seu filho e não entendem que estamos aqui (...), para os ensinar a serem cidadãos mais participativos, serem homens e mulheres no futuro, (...)” (DT5);*

*“Não desistindo!” (DT5);*

*“(...) é mais os pais, são mais complicados que os filhos e não aceitam o que nós dizemos sobre os filhos, porque, os alunos na escola têm certos comportamentos e atitudes, que em casa não revelam, às vezes é complicado eu utilizar termos e palavras para transmitir aos pais, o que realmente os filhos são em contexto de sala de aula.” (DT6);*

*“Às vezes tenho que digerir lentamente, pôr de parte, às vezes fazer de conta que não ouço certas coisas para poder dar continuidade ao meu trabalho com sanidade mental.” (DT6).*

Ainda nesta categoria, questionamos os participantes sobre as motivações no desempenho do cargo, se **consideravam que atualmente existem motivações no desempenho do cargo de diretor de turma**, sete (43,75%) responderam que não, oito (50%) que sim, e um (6,25%) algumas motivações. Posteriormente, pedimos para justificar a resposta.

Os que responderam de forma negativa, que não existiam motivações, referiram que:

- Os diretores de turma são sempre os mesmos;
- É um trabalho extra e as horas não compensam;
- É um cargo que dá muito trabalho e de grande responsabilidade;
- Existem dificuldades e limitações, a nível de tempo, meios e tarefas administrativas;

Os que responderam de forma positiva, salientaram que;

- Gostam de ser diretor de turma;
- Conhecem melhor os alunos;
- Criam-se relações de proximidade;
- Fazem a diferença;

- Fazem parte do processo ensino-aprendizagem, nomeadamente na condução ao sucesso;
- O retorno gratificante;
- Mais horas no horário.

O participante que referiu existirem algumas motivações, justificou a sua resposta tendo em conta o espírito de aventura do diretor de turma que pode ser *“super desafiante todos os dias, nunca está parado (...) se está já saturado, às vezes não é assim tão, tão motivante”* (DT14), mencionou também que, quando se recebe um *feedback* do outro lado, é motivante e que valeu a pena o investimento.

Os participantes no estudo que consideraram que não existem motivações, referiram também que os diretores de turma não se sentem motivados, *“que é um cargo que não é apetecível”* (DT2), *“Não tenho assim nenhuma motivação extra, para ser diretora de turma”* (DT9), mas que é um cargo que é desempenhado da melhor forma. A coordenadora dos diretores de turma afirmou ainda que *“Nenhum diretor de turma se sente motivado a ser diretor de turma”*.

Contudo, alguns dos diretores de turma que consideraram que existem motivações também responderam que gostavam muito de desempenhar o cargo de diretor de turma, como comprovam as seguintes afirmações:

*“Se o professor gostar do que faz, e eu falo por mim, adoro ser diretora de turma, mas dá imenso trabalho. Mas é uma forma, eu penso que depois disso se transmite no afeto e na relação que a turma tem com o diretor de turma.”* (DT6);

*“(…), porque é um papel e um desempenho (...), que eu gosto, até porque a principal motivação é o retorno que nós temos (...), dos nossos alunos e dos pais de uma forma geral. Eu gosto, e eu sei que há pessoas (...), que estão desejando não serem diretores de turma, mas, eu para mim, eu gosto, porque se cria uma relação completamente diferente entre os alunos (...), e os próprios pais. Eu acho que se cria esta relação (...), com os alunos e eles percebem, (...) perfeitamente, acho que sim.”* (DT10);

*“(…), eu pessoalmente sempre gostei muito do cargo de Diretor de Turma, gostei e gosto ainda, (...). É um cargo que eu gosto de ter porque permite ter uma proximidade diferente, (...) com os miúdos, sim, gosto”* (DT13).

Na entrevista à coordenadora dos diretores de turma, perguntamos **que tipo de apoio disponibiliza aos diretores de turma e se é muito solicitada**. Referiu-nos que está sempre disponível para esclarecer qualquer dúvida ou resolver qualquer problema, disponibilizou o seu número de telemóvel e email, criou tutoriais individuais, afirma, ainda, que os diretores de turma lhe ligam muitas vezes, “(...) *O mais curioso é que às vezes me ligam a perguntar coisas que até já foram enviadas na informação e é o que está escrito, (...) eu disponibilizo e ajudo sempre que sou solicitada.*” (CDT).

Verificamos que a Coordenadora dos diretores de turma preocupa-se e que demonstra disponibilidade para atender os diretores de turma e esclarecer sempre as suas dúvidas.

### **3.5. Relações estabelecidas na organização escolar**

Nesta categoria e pela análise das entrevistas pretendemos perceber como são estabelecidas as relações dos diretores de turma entre os vários atores na organização escolar.

Começamos por tentar identificar que estilo de liderança existe no agrupamento, se os entrevistados consideram que o cargo de diretores de turma é uma liderança intermédia, se existe cooperação entre diretora, coordenadora e diretores de turma, se o trabalho da coordenadora e dos diretores de turma são reconhecidos na comunidade escolar, como é que estabelecem a comunicação entre os vários intervenientes, que futuro é que preveem no cargo, assim como, que mudanças fariam se estivessem ao seu alcance.

Em relação **aos estilos de liderança que consideram que existe no Agrupamento**, alguns entrevistados salientaram que a direção do agrupamento é recente, referiram que é neste momento o agrupamento tem uma liderança partilhada, cooperativa, de colaboração, de responsabilização e de respeito, com alguma autonomia e regras, baseada na comunicação e no diálogo, positiva e acessível, como podemos verificar em alguns excertos das entrevistas:

*“(…), neste momento que estamos a falar, existe uma liderança partilhada em termos da direção, não há uma figura que se destaque, há um grupo que emite uma opinião a uma só voz, mas é uma direção partilhada, antigamente, havia uma direção muito identificada com o diretor, e agora acho que, (...), a direção tem um coletivo do qual sai as orientações.” (DT5);*

*“Para mim, (...) a nossa liderança aqui é partilhada, (...)” (DA);*

*“É uma liderança partilhada, não é autoritária.” (DT1);*

*(...) as pessoas podem sempre ponderar e falar ou sugerir, e, portanto, acho que será partilhada.” (DT10);*

*“Cooperativa, neste momento, cooperativa.” (DT3);*

*“Eu acho que é uma liderança de responsabilização, (...)” (CDT);*

*(...), uma liderança que eu considero positiva, ou seja, as coisas têm que ser cumpridas, quando necessário à diálogo, pelo menos sinto isso. (...)” (DT4);*

*“(...) conseguimos dialogar, existe respeito pelo cargo superior que é desempenhado pela diretora, subdiretora, e por aí fora, mas temos uma liberdade que eu acho que faz funcionar bem a escola, (...) um ponto importante é que as pessoas sabem e têm que saber não ultrapassar certos limites.” (DT6);*

*“(...) vejo que é uma liderança baseada (...), na comunicação e no respeito por todos os elementos.” (DT11).*

Contudo, dois entrevistados referiram que o estilo de liderança ainda não está definido, que se está a ajustar, como comprovam as suas declarações:

*“(...) eu acho que ainda não tem, ainda não encontrou talvez porque estão há pouco tempo, (...) um estilo de liderança muito balizado. Portanto, há situações que é mais "laissez-faire" e há situações que é mais autocrata, acho que é isso.” (DT7);*

*“(...), é uma liderança que se está a ajustar e reajustar, (...) é uma liderança que está a procurar o caminho dela e que vai fazendo e cumprindo esse, (...) caminho sempre no sentido de avançar e de ser positivo.”. (DT14)*

Após análise, podemos verificar que a maioria dos entrevistados referiu a existência da liderança partilhada no agrupamento, existindo um espírito de colaboração, um trabalho de equipa, um apoio sempre que é necessário, um local de trabalho onde os docentes se sentem bem.

Quisemos saber se os participantes no estudo **consideravam o cargo de diretor de turma como uma liderança intermédia na organização escolar**, catorze (87,5%) consideraram que o cargo do diretor de turma é de liderança intermédia, porque: o diretor de turma tem a função de elo de ligação, *“entre o que é emanado pela Direção, pelo Coordenador dos Diretores de turma, o Conselho de turma, os alunos e os encarregados de educação, portanto, é o que faz essa ligação.”* (DT9); está na liderança intermédia, mas abaixo dos coordenadores de departamento e da coordenadora dos diretores de turma; existem estruturas acima e abaixo dos diretores de turma, na estrutura escolar não são o último elemento; um entrevistado (6,25%) preferiu não chamar liderança intermédia, mas sim, *“é um meio facilitador entre a direção, pais e alunos, e não como liderança”* (DT1) e outro (6,25%) considerou que o diretor de turma não é uma liderança intermédia, referiu *“(…), mas eu não acho que o diretor de turma tenha um peso na liderança, não, acho que o coordenador dos diretores de turma tem um peso sim a nível de liderança, (…) nada é decidido pelo diretor de turma, decide-se tudo em conselho de turma, portanto, acho que não, não que esteja ali na liderança, apenas o coordenador.”* (DT7).

Segundo a análise das entrevistas, podemos mencionar que o cargo de diretor de turma é uma liderança intermédia, mas está num nível abaixo aos coordenadores de departamento e do coordenador dos diretores de turma. É um meio de comunicação e de ligação entre vários órgãos na organização escolar, entre a escola e a família, tomam decisões de acordo com os vários contextos, seguem a legislação.

Em relação ao envolvimento **dos diretores de turma na elaboração e implementação dos vários documentos estruturantes da escola**, doze entrevistados (75%), referiram que participam na alteração de alguns documentos já existentes, dando opiniões, sugestões e propostas de melhoria; quatro entrevistados (25%) mencionaram que não estiveram envolvidos na elaboração, que os documentos aparecem já concluídos. Segundo a diretora do agrupamento existem documentos em que *“(…) eles têm opinião e que eles podem dar sugestões e partilhar.”* e a coordenadora dos diretores de turma referiu que nem todos os diretores de turma se envolveram quando foi necessário alterar um documento, *“(…) necessitei de alterar um documento dos diretores de turma e tive algumas pessoas que de facto se envolveram, não são todos, (…)”*. Em relação à implementação, os diretores de turma vão recebendo orientações sobre como implementar os documentos.

Os diretores de turma consideraram que não estão envolvidos na elaboração de documentos estruturantes do agrupamento, apenas participam na alteração de documentos

quando lhes é pedido a sua opinião ou sugestões de melhoria, referiram que na implementação já se encontram envolvidos, mas sob orientações.

Quando questionamos os participantes no estudo se **consideram que existe cooperação entre os diretores de turma, coordenadora dos diretores de turma, e direção do agrupamento** todos concordaram que existe cooperação. Na opinião da diretora do agrupamento, existe uma cooperação da direção com a coordenadora dos diretores de turma e “(...) *que entre os diretores de turma, poderá não ser aquilo que nós desejaríamos que acontecesse, (...), mas eu acho que há sempre aqueles diretores de turma que colaboram uns com os outros, e pedem opinião, e trabalham em conjunto, (...) não quer dizer que sejam todos, mas eu acho que sim.*”. Um diretor de turma considera que a cooperação dos diretores de turma é mais notória quando as turmas têm características comuns, e outro diretor de turma destaca que trabalha com colegas do mesmo grupo disciplinar “(...) *eu trabalho com colegas do meu grupo disciplinar que também são diretores de turma e, muitas vezes, partilhamos ideias e refletimos sobre o que possamos fazer para melhorar o papel de diretor de turma, dependendo da população que nós (...)*” (DT6).

Perguntamos à diretora do agrupamento se era muitas **vezes solicitada pelos diretores de turma**. Referiu que era algumas vezes solicitada para esclarecer dúvidas, como comprova a sua afirmação, “*Algumas dúvidas que têm, seja por documentação, seja sobre como fazer alguma coisa e de alguma forma, (...) vão sempre pedindo alguma ajuda, alguma colaboração nesse sentido.*”

Podemos destacar que existe cooperação entre os diretores de turma, e entre os diretores de turma a coordenadora dos diretores de turma e a direção do agrupamento.

Ainda nesta categoria, questionamos os inquiridos sobre, **como é que classificam as suas relações entre os vários intervenientes da escola**. Nenhum inquirido classificou as suas relações de forma negativa, todos classificaram de forma positiva, utilizaram as seguintes expressões: “(...) *uma relação muito aberta (...)*” (DA), “(...) *uma relação boa (...)*” (CDT, DT2), “*Boas relações (...)*” (DT1), “*São relações fáceis(...)*” (DT3), “*É positiva (...)*” (DT4, DT11, DT13), “(...) *uma excelente relação (...)*” (DT5), “(...) *são ótimas (...)*” (DT6), “(...) *são relações saudáveis (...)*” (DT7), “(...) *é muito boa (...)*” (DT8, DT10, DT12), “(...) *é boa (...)*” (DT9), “(...) *muito saudável (...)*” (DT10), e “(...) *justa.*” (DT14), para classificarem as suas relações.

Perante as expressões utilizadas, verificamos que existem boas relações, logo, um bom ambiente entre todos os intervenientes na escola como a seguinte declaração também o evidencia “(...) gosto tanto de estar na escola que nem sequer concorri para sair daqui, e já podia estar ao pé de casa e não estou.” (DT8).

Em relação ao reconhecimento, perguntamos à diretora do agrupamento se **sentia que o trabalho da coordenadora dos diretores de turma e dos diretores de turma eram reconhecidos na organização escolar**, respondeu que sim, que o agrupamento reconhece e sabe valorizar o trabalho que todos têm.

Questionamos a coordenadora dos diretores de turma sobre se **sentia que o seu trabalho enquanto coordenadora dos diretores de turma na organização escolar e diretora de turma lhe era reconhecido, por quem e porquê**. Referiu que umas vezes se sente reconhecida e outras não, depende das situações, mencionou também que o trabalho que realiza como coordenadora no programa “(...) é *daquele trabalho que não se vê, é minucioso, é chato, é lidar com um programa em que não há, (...) manuais, (...) é um trabalho moroso, mas que ninguém vê, (...) muitas das vezes aproveito o tempo à noite em minha casa para o fazer, para não estar a roubar tempo à escola, mas pronto, são as tais horas extras que se faz.*”.

Posteriormente, questionamos os diretores de turma sobre se **sentiam que o seu trabalho enquanto diretor de turma lhe era reconhecido**. Todos referiram que era reconhecido, podemos observar no quadro 6 por quem é que são reconhecidos e porquê. Os pais e encarregados de educação, os alunos, a direção/escola e os colegas foram mais vezes referenciados do que a coordenadora, conselho de turma, diretores de turma e funcionários.

**Quadro 6 - Reconhecimento dos Diretores de turma**

Por quem	Porquê
Pais e encarregados de educação Alunos Colegas Conselho de turma Diretores de turma Direção Escola Coordenadora dos Diretores de turma Funcionários	Prestar informações e cuidar Fazer a diferença com os alunos Promover o sucesso dos alunos Participar na educação dos alunos Fornecer <i>Feedback</i> Resolver situações complicadas e de conflito Trabalho desenvolvido com os alunos Ter tudo organizado

	Pelo trabalho que dá ser diretor de turma Não querem ser diretores de turma
--	--

Fonte: Elaboração própria

Contudo, dois diretores de turma apesar de referirem que são reconhecidos salientaram que nem sempre os alunos, os pais e encarregados de educação reconhecem o seu trabalho, como expressam nas seguintes opiniões:

*“(...) não é que seja pelos colegas, atenção, porque os colegas sabem o trabalho que é ser diretor de turma. Acho que são mais os alunos e os encarregados de educação porque não têm noção, nem consciência, do que é ser diretor de turma. O papel que nós temos, o quanto é importante, e o trabalho que dá a ser diretor de turma, e o que temos que resolver, horas perdidas e perdidas, e mais trabalho, e trabalho, (...)” (DT6);*

*“(...) eu acho que é reconhecido de um modo geral no sentido em que as pessoas não querem ser, os colegas não querem ser diretores de turma, e se não querem ser, é porque reconhecem a quantidade de trabalho e preocupações extra que vêm com (...) esse cargo, portanto, acho que que sim, que é reconhecido, mas, nem sempre é reconhecido de uma forma positiva por alguns pais, (...)” (DT7).*

Em suma, a diretora refere que o trabalho da coordenadora e dos diretores de turma é reconhecido na organização escolar. Por outro lado, a coordenadora diz que, por vezes, sente que o seu trabalho é reconhecido, mas outras vezes não o é. Os diretores de turma salientaram que são reconhecidos por vários atores da organização escolar pelo trabalho que desenvolvem com os alunos e pelo seu desempenho.

Quanto à comunicação, solicitamos à diretora do agrupamento para **referir como estabelece a comunicação entre a coordenadora dos diretores de turma e os diretores de turma**, referiu que estabelece a comunicação através de reuniões, por email e por telemóvel, que existe uma comunicação verbal com a coordenadora e com os diretores de turma, salientou que a coordenadora está sempre disponível para ouvir, falar e explicar.

Questionamos a coordenadora dos diretores de turma para nos mencionar **como estabelece a comunicação entre a diretora do agrupamento e os diretores de turma** mencionou que estabelece a comunicação com a diretora pelo email institucional e em reuniões, mas a comunicação verbal é a que mais usa no dia a dia na escola.

Podemos observar no quadro 7 - como a diretora do agrupamento e a coordenadora dos diretores de turma estabelecem a comunicação entre os vários intervenientes.

**Quadro 7 - Como a diretora do agrupamento e a coordenadora dos diretores de turma estabelecem a comunicação na organização escolar**

	<b>Intervenientes</b>	<b>Comunicação</b>
Diretora	Coordenadora dos diretores de turma Diretores de turma	Reuniões Telemóvel Correio eletrónico Presencial Verbal
Coordenadora	Diretora do agrupamento Diretores de turma	

Fonte: Elaboração própria

Foi solicitado também aos diretores de turma para **referirem como estabelecem a comunicação com: a diretora do agrupamento, a coordenadora dos diretores de turma, o conselho de turma, os alunos e os encarregados de educação.**

Podemos observar no quadro 8 as suas respostas.

**Quadro 8 - Como os diretores de turma estabelecem a comunicação na organização escolar**

	<b>Intervenientes</b>	<b>Comunicação</b>
Diretores de turma	Diretora do agrupamento	Reuniões Correio eletrónico Presencial Verbal Telefone Telemóvel "Conversas de corredor, verbalmente nos corredores"
	Coordenadora dos diretores de turma	
	Professores do Conselho de turma	
	Alunos	Contatos presenciais Correio eletrónico Plataforma Digital ( <i>Classroom</i> ) Verbal
	Encarregados de educação	Reuniões Contatos presenciais

		Correio eletrónico Carta (registada) Plataforma Digital (GIAE - caderneta digital) Verbal Telefone Telemóvel
--	--	---

Fonte: Elaboração própria

Verificamos que nos quadros 7 e 8 a comunicação estabelecida é formal e informal. No quadro 8 podemos observar que a comunicação pelo *Classroom* é utilizada entre o diretor de turma e os alunos, e a carta e a caderneta digital entre o diretor de turma e os encarregados de educação. Todos os outros meios de comunicação repetem-se entre os vários intervenientes.

Os diretores de turma referiram que estabelecem a comunicação com os vários intervenientes da organização escolar, dependendo das situações e da informação que pretendem transmitir. Utilizam a comunicação verbal (a conversa), o email institucional e o telefone ou telemóvel, com frequência. Salientaram que existem comunicações com os encarregados de educação que têm que ficar registadas, como exemplo as atas de reuniões, emails enviados, ou chamadas telefónicas. Também estabelecem comunicações como, uma simples conversa informal ou um atendimento fora da hora de atendimento, como comprovam as seguintes declarações:

*“Às vezes tem que ser de forma formal, (...) temos que fazer umas convocatórias para as reuniões, mas nesta escola felizmente ainda conseguimos conversar uns com os outros de forma informal e chegar a determinados consensos, a determinadas formas de agir comuns.” (DT3);*

*“Todas as comunicações que eu faço, para ficar registado, são sempre por e-mail, qualquer comunicação que eu faça, ou então via telefone e fica registado, de forma a se existir alguma complicação eu estou-me a salvar guardar que fiz o meu trabalho. (...). Estabeleço a comunicação por email, verbalmente ou por telefone, dou sempre a conhecer.” (DT6);*

*“Sempre que possível direta, comunicação direta, não sendo possível, pelos outros meios, correio eletrónico, com os alunos classroom e email, com os pais, telefone e emails para assuntos mais gerais ou quando eles têm à vontade com o e-mail, (...) de várias formas.” (DT7);*

*“Com os encarregados de educação, muito frequentemente pelos emails, (...) porque ao menos fica escrito, caderneta digital também, (...) e quando é oportuno muitas vezes telefonicamente, com a Diretora ou com a Coordenadora, uma dúvida que eu tenha num documento, num prazo, isso é constantemente verbalmente nos corredores, (...) nem, fazemos atas, digamos assim, reunimos para isso, (...) também às ditas reuniões, (...) que são um clássico mas, muitas vezes é uma conversa informal.” (DT14).*

Colocamos aos participantes a seguinte questão: que **futuro é que preveem no cargo de diretor de turma?** Apresentamos como cada participantes preveem que vai ser o cargo de diretor de turma no futuro:

- Não vai ser fácil mas vai continuar (DA);
- Continuar como está e por muito tempo (DT2);
- Ainda mais burocracia (DT3);
- Continuar com muita burocracia e mais documentos (DT4);
- Mais burocrático e menos relação pessoal entre diretor de turma e encarregado de educação, distanciamento físico, mais contatos informáticos e digitais (DT5);
- Continuar como o elo de comunicação entre alunos e restante comunidade escolar (DT6);
- Continuar na linha da frente (DT8);
- Continuar a fazer a ligação entre alunos, conselho de turma e encarregados de educação (DT9);
- Um futuro brilhante, mas complicado, os alunos são cada vez mais complicados (DT10);
- Sem grandes alterações (DT11);
- Melhorar sempre (DT12);
- De continuidade, continuar na escola (DT13 e DT14).

E alguns participantes salientaram **como gostavam que fosse** o cargo de diretor de turma no futuro:

- Com um papel de líder, que acompanhasse a turma e desse segurança aos alunos (CDT);
- Com menos burocracia (DT1);
- Alterar a rede de apoio ao diretor de turma, mais técnicos especializados (DT7);
- Uma mudança para melhor (DT11);
- Haver formação para os diretores de turma (DT13).

Na análise às entrevistas, verificamos que todos os entrevistados consideraram o cargo de diretor de turma muito importante. Nenhum referiu que o cargo de diretor de turma iria deixar de existir nas escolas. Pelo contrário, que o mesmo deveria continuar. Salientaram que no futuro, não iria ser fácil, que a carga burocrática iria aumentar e que a função de diretor de turma é importante e necessária para estabelecer as ligações na escola. Cinco participantes no estudo manifestaram que gostariam de ver alterações no cargo, nomeadamente ao nível da burocracia, do apoio e da formação.

Quisemos saber **se estivesse ao alcance** dos participantes no estudo **que mudanças é que propunham no papel do diretor de turma na escola.**

Podemos observar no quadro 9 as propostas de cada entrevistado.

**Quadro 9 - Propostas de alteração para os diretores de turma na escola**

Participantes	Propostas de alteração
DT3, DT7 DT5, DT8, DT12, DT14	Reduzir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• O número de documentos a preencher pelo diretor de turma</li> <li>• A burocracia</li> </ul>
DT4 DT8 DT10	Retirar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns documentos</li> <li>• A repetição de informação</li> <li>• O Plano de Trabalho de Turma (PTT)</li> </ul>
DT2 DT1	Alterar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alguns documentos devem ser tratados na secretaria</li> <li>• O envio da informação da assiduidade aos encarregados de educação</li> </ul>
DT11	Atribuir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A justificação das faltas a outro interveniente da escola</li> </ul>
DT5 DT7	Simplificar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A questão das faltas</li> <li>• Os Planos de Desenvolvimento para o Sucesso Educativo</li> <li>• As tarefas administrativas (controle de faltas)</li> </ul>
DT9	Melhorar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ao nível de documentos no digital (atas, partilha e PTT)</li> </ul>
DT7	Rever e Ver: <ul style="list-style-type: none"> <li>• As potencialidades do GIAE (plataforma de Gestão Integrada para Administração Escolar)</li> </ul>
DT12 DT5 DT14	Aumentar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A ação do diretor de turma</li> <li>• O contato com os encarregados de educação</li> <li>• O envolvimento dos pais e encarregados de educação na escola</li> </ul>

DT14 DT4	Melhorar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A comunicação e a proximidade com os alunos, pais e encarregados de educação</li> <li>• A ação do diretor de turma em fazer com que os alunos cumprem as regras impostas</li> </ul>
DT10	Trabalhar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com o secretário ao longo do ano</li> </ul>
DA CDT DT6 DT7	Atribuir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais horas para o cargo</li> <li>• Horas para coadjuvação da direção de turma</li> <li>• Horas de direção de turma para estar com a turma</li> <li>• Mais uma hora</li> </ul>
DT13	Frequentar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações de formação específicas por exemplo, gestão de conflitos</li> </ul>
DT7	Melhorar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• As condições de trabalho (substituindo os computadores da sala de diretores de turma por novos)</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria

Verificamos pela leitura e análise do quadro 9, que os participantes referem mais propostas ao nível da burocracia, da quantidade de documentos, da informação, das faltas, da assiduidade, e da plataforma de Gestão Integrada para a Administração Escolar (GIAE). Seguem-se as propostas ao nível das relações, do contato e da comunicação com os vários intervenientes da organização escolar, nomeadamente com os encarregados de educação. Posteriormente a questão das horas que os participantes consideram que são insuficientes e referiram ainda a proposta das ações de formação específicas e a melhoria dos meios informáticos na sala dos diretores de turma.

Os entrevistados propuseram várias sugestões de mudanças que seriam benéficas para os diretores de turma, para o sucesso dos alunos, para os pais e encarregados de educação, salientamos os relatos do DT5:

*“(...) reduzir a burocracia, (...) as faltas, os professores perdem muito tempo na justificação de faltas, eu acho (...) desde que o encarregado de educação tome conhecimento oficialmente de que o filho não veio, não havia a necessidade de estarmos sempre a justificar, depois, estes planos de desenvolvimento, acho que se devia simplificar isto, porque (...) os planos em si não tem grandes resultados práticos.” E “ (...) quando o encarregado de educação consegue envolver-se, a sério com (...) o educando, com a escola, combinarem estratégias, ajudá los em casa, a andarem em cima do acontecimento, falar com o filho ou com o seu educando sobre o que fez na escola ou não fez, o que é que podia ter feito melhor, portanto, reduzir a burocracia e aumentar o contato com o encarregado de educação (...).”*

## Conclusão e Investigação Futura

---

Este estudo é sobre o papel do diretor de turma na escola. A investigação decorreu entre 2022/2023, num agrupamento de escolas do concelho da Moita. Pretendeu-se conhecer a perceção dos diretores de turma no desenvolvimento do seu trabalho e as relações que estabelecem na organização escolar. Ao longo dos anos, o diretor de turma assume cada vez mais as responsabilidades que lhe são impostas pela legislação ou solicitadas pelos órgãos de gestão.

Selecionamos como metodologia o Estudo de Caso e optamos por um instrumento de índole qualitativa. Aplicamos o inquérito por entrevista semiestruturada aos participantes no estudo para a recolha de dados. A entrevista foi aplicada a dezasseis participantes: diretora do agrupamento; coordenadora dos diretores de turma (que também é diretora de turma) e a catorze diretores de turma. Posteriormente, foi realizada a análise de conteúdo das mesmas, que foi, previamente categorizada.

Pela análise do discurso das entrevistas realizadas, todos consideraram que a figura do diretor de turma é importante, necessária e imprescindível no nosso sistema de ensino e que é um cargo que deve continuar a existir. Ele é o elo de ligação entre os vários intervenientes na organização escolar. Foi referido, nos seus relatos, competências pessoais e sociais que consideraram de muito importantes para o desempenho do cargo, como o ser organizado, empático e o saber comunicar. Salientaram a continuidade da direção de turma como uma vantagem e justificaram que conhecem melhor os alunos ao nível das aprendizagens, das suas atitudes/comportamentos, assim como dos seus contextos familiares.

No estudo verificamos que nem todos os participantes foram unânimes em relação ao número de horas atribuídas para o cargo. Referiram que: o número de horas deveria ser atribuído de acordo com as características dos alunos e das turmas, que se trata de um cargo cada vez mais exigente e cada vez mais burocrático, que cada vez têm mais dificuldades em contactar ou entrar em contacto com os pais e encarregados de educação, que necessitam de mais tempo para ouvir e estar com os alunos, assim como de mais tempo para gerir e mediar os conflitos existentes.

Relataram como fatores limitativos: a desmotivação dos docentes, a falta de motivação para o cargo, o número elevado de alunos por turma (que é difícil de gerir e de ultrapassar), a carga burocrática, os encarregados de educação, e a falta de perfil. Como desafios ou dificuldades, incidiram, mais uma vez, na burocracia, na gestão, na quantidade de documentos que têm que preencher, e nos encarregados de educação. Explicaram as estratégias que utilizam para ultrapassar os desafios/dificuldades com que se deparam na escola, mencionando o trabalho colaborativo e a partilha, como formas de melhorar a comunicação e a gestão do tempo. Salientaram ainda que é necessário criar momentos para estar com os alunos da sua direção de turma, realizar formações pontuais e diminuir a carga burocrática.

As relações estabelecidas no agrupamento são boas. Existe um espírito de colaboração, um bom ambiente entre todos os intervenientes da organização escolar. A diretora e a coordenadora preocupam-se com os diretores de turma e estão sempre disponíveis para ajudar ou esclarecer qualquer dúvida ou mal entendido. A maioria dos participantes no estudo refere que, no agrupamento, a direção tem sempre “uma porta aberta” e que a liderança que existe no agrupamento é uma liderança partilhada e de colaboração. Consideraram que o cargo de diretor de turma é de liderança intermédia, mas não está ao nível dos coordenadores de departamento e da coordenadora dos diretores de turma, encontrando-se num nível abaixo.

Os participantes indicaram que a comunicação estabelecida no agrupamento é formal e informal. Os meios de comunicação mais utilizados são o mail e a comunicação verbal. A plataforma *Classroom* é utilizada com os alunos e a caderneta digital com os encarregados de educação. No entanto, existem comunicações que têm que ficar registadas, atas de reuniões, emails enviados, ou registos de chamadas telefónicas para os encarregados de educação.

Manifestaram uma preocupação em relação ao futuro do cargo de diretor de turma, salientando que não iria ser fácil, que a tendência é aumentar as suas funções, a responsabilidade. Que a burocracia não iria diminuir e que os pais e encarregados de educação irão cada vez mais deixar de se envolver na vida escolar dos seus educandos. Gostariam de ver, num futuro próximo, alterações ao nível da burocracia, nomeadamente com a diminuição da quantidade de documentos, como por exemplo, a justificação de faltas dos alunos passar a ser realizada por outro elemento da organização escolar. Ao nível das relações, gostariam de aumentar o contacto e a comunicação com os encarregados de educação.

Neste estudo de caso, apesar de os entrevistados se sentirem desmotivados com a profissão e de nem sempre se sentirem reconhecidos pelo cargo que desempenham e pelo trabalho desenvolvido, alguns afirmaram que gostam muito de ser diretores de turma, que gostam dos seus alunos e da sua escola. Um referiu até que já podia ter-se aproximado de casa, mas gosta tanto do ambiente que nem pensa em concorrer.

Obviamente que os dados recolhidos não poderão ser extrapolados para outros contextos e/ou generalizados. Reportam-se unicamente à visão e à opinião daqueles dezasseis inquiridos, num dado momento temporal e circunstancial. Para além disso, salienta-se, ainda, a dificuldade na categorização das respostas, dado que os inquiridos, por vezes, divagavam, afastando-se do objetivo da questão, retratando experiências pessoais, exemplificando e contribuindo para a subjetividade das respostas. No entanto, e tratando-se de um estudo de caso, os resultados obtidos refletem a perceção daqueles entrevistados.

Neste estudo de investigação, foi muitas vezes mencionado o excesso de carga burocrática com que os diretores de turma se deparam. Sugiro para um futuro estudo, a tentativa de se perceber, como poderia ser realizada a operacionalização do cargo de diretor de turma, de forma a torná-lo menos burocrático.

## Bibliografia

---

Afonso, N. (2005). *A Investigação naturalista em Educação: um guia prático e crítico*. Edições ASA.

Alves, J. (2003). *Organização, Gestão e Projectos Educativos das Escolas*. (6ª ed.). Edições ASA.

Bardin, L. (1977) Tradução portuguesa de L. Reto e A. Pinheiro. *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Baptista, C., Alves, J. (2019). *Mudanças decretadas e os efeitos na ação organizacional escolar*. Educação, Território e Desenvolvimento humano: atas do III seminário internacional, Porto, (pp.188-202). [Atas III SIE 2019 \\_FINAL.pdf](#)  
<http://hdl.handle.net/10400.14/31391>

Bergamini, C. (1994). "Liderança: a administração do sentido", *Revista de administração de empresas*, São Paulo, (34)3, 102-114.  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>

Cabral, M, Sousa, M., Nascimento, A. (2015). Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: Algumas apreciações. *Signos*, 36 (2), 139-149.  
<http://www.univates.com.br/revistas/index.php/signos/article/view/800>

Caixeiro, C. (2014) *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolares(es)*. Tese de doutoramento, Universidade de Évora. acedido a 12/2021, in (cristina Caixeiro).pdf [CAPÍTULO I - A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO EDUCATIVA \(uevora.pt\)](#) CAPÍTULO II (uevora.pt).pdf [CAPÍTULO IV \(uevora.pt\)](#)

Carvalho, M. (2013). *A liderança na organização escolar: o diretor*. *Práxis Educacional*, 8(13), 193-209. <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/717>

Clemente, F. Mendes, R. (2013). *Perfil de liderança do diretor de turma e problemáticas associadas*. *Educação e Formação* (7), 70-85. <http://hdl.handle.net/10400.26/46734>

Cruz, R.; Alves, J. (2019). *A singularidade da organização escolar – fatores para uma boa escola*. Educação, Território e Desenvolvimento humano: atas do III seminário internacional, Porto, (p. 510-521) [Atas\\_IISIE\\_2019\\_FINAL.pdf](#)

Gómez, E. (2021). *Desenhos de Investigação Qualitativa*. In S. P. Gonçalves, J. P. Gonçalves, C. G. Marques, *Manual de Investigação Qualitativa: Conceção, Análise e Aplicações* (1ªed., pp. 3-23). Pactor.

Gonçalves, S. Gonçalves, J. (2021). *Qualidade e Ética na Investigação Qualitativa*. In S. P. Gonçalves, J. P. Gonçalves, C. G. Marques, *Manual de Investigação Qualitativa: Conceção, Análise e Aplicações* (1ªed., pp. 41-59). Pactor.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Principia. Edição Principia.

Lück, H. (2008). *Liderança em Gestão Escolar. Série cadernos de gestão*, 4 (6). Editora Vozes

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Editora Positivo

Magalhães, J. Paul, V. (2021). *Entrevista*. In S. P. Gonçalves, J. P. Gonçalves, C. G. Marques, *Manual de Investigação Qualitativa: Conceção, Análise e Aplicações* (1ªed., pp. 63-85). Pactor.

Marques, C. (2019). *O diretor de turma como gestor e líder intermédio, novos desafios*. Dissertação de mestrado em Educação, Universidade de Lisboa.

Marques, R. (2002). *O Diretor de Turma e a Relação Educativa*. Lisboa, Editorial Presença.

Marques, R. (2003). *Motivar os Professores Um Guia para o Desenvolvimento Profissional*. Lisboa, Editorial Presença.

Martins, C. F. (2013). *Quando a escola deixa de ser uma fábrica de alunos*. Jornal Público.

Monteiro, H. (2016). *A participação dos pais/encarregados de educação e o papel do diretor*

de turma. Dissertação de mestrado em Ciências da Educação: Administração e Organização Escolar, Universidade Católica Portuguesa, Braga. <http://hdl.handle.net/10400.14/20881>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. (4ª ed.). Gradiva.

Roldão, M. (1995). *O director de turma e a gestão curricular*. Instituto de Inovação Educacional.

Silva, C. (2021). Investigação Documental. In S. P. Gonçalves, J. P. Gonçalves, C. G. Marques, *Manual de Investigação Qualitativa: Conceção, Análise e Aplicações* (1ªed., pp. 103-123). Pactor.

Vieira, O. (2018). O diretor de turma: placenta entre a escola e a comunidade: o diretor de turma e a comunidade. [Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação]. Universidade Católica Portuguesa. Repositório Institucional Da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/23882>

Yin, R. (2001). Tradução portuguesa de D. Grassi. *Estudo de caso. Planeamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## **Legislação**

Decreto Regulamentar n.º 10/1999, de 21 de julho, do Ministério da Educação. Diário da República n.º 168, Série I-B, pp. 4490 - 4494

<https://data.dre.pt/eli/decregul/10/1999/07/21/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro, do Ministério da Educação. Diário da República n.º 4, Série I, pp. 154 - 164

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/3/2008/01/07/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, do Ministério da Educação. Diário da República n.º 79, Série I, pp. 2341 - 2356

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/75/2008/04/22/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 137/2012, 2 de julho, Ministério da Educação e Ciência. Diário da República n.º 126, Série I, pp. 3340 - 3364

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/137/2012/07/02/p/dre/pt/html>

Despacho Normativo n.º 4-A/2016, de 16 de junho, da Educação - Gabinetes da Secretária de Estado Adjunta e da Educação e do Secretário de Estado da Educação. Diário da República n.º 114, 1º Suplemento, Série II, pp. 2 - 6

<https://files.dre.pt/2s/2016/06/114000001/0000200006.pdf>

Despacho Normativo n.º 10-B/2018, de 6 de julho, da Educação - Gabinetes da Secretária de Estado Adjunta e da Educação e do Secretário de Estado da Educação. Diário da República n.º 129, 1º Suplemento, Série II, pp. 2 - 7

<https://files.dre.pt/2s/2018/07/129000001/0000200007.pdf>

Decreto-Lei n.º 54/2018, de 6 de julho, Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República n.º 129, Série I, pp. 2918 - 2928

<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/54-2018-115652961>

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho, Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República n.º 129, Série I, pp. 2928 - 2943

<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/55/2018/07/06/p/dre/pt/html>

### Apêndice 1

#### Declaração de consentimento dos participantes no estudo

O presente trabalho de investigação, orientado pelo Professor Doutor Agostinho Inácio Bucha, intitula-se “Análise do papel do Diretor de turma na escola” e faz parte de um estudo que decorre no âmbito do 2º ano do curso de Mestrado, realizado na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Administração de Escolas.

O objetivo geral deste trabalho é conhecer a perceção dos diretores de Turma no desenvolvimento do seu trabalho e as relações que estabelecem na organização escolar.

Relativamente aos objetivos específicos, propomo-nos:

- Compreender o papel do Diretor de Turma e a sua importância na organização escolar;
- analisar as funções e as competências, assim como, as dificuldades sentidas no desempenho do seu cargo;
- identificar as perceções dos Diretores de Turma sobre o desempenho do seu papel e quais as mudanças propostas; e
- perceber as relações que estabelecem entre os vários atores na organização escolar

Considerando os objetivos enunciados, optámos por um estudo qualitativo e quantitativo, que nos permita descrever a realidade dos Diretores de Turma no Agrupamento (estudo de caso). O estudo em causa pretende caracterizar o Diretor de Turma, compreender as suas vivências, experiências, perceções, contributos e as relações que estabelecem na organização escolar, considerando, assim que é importante escutar o que têm a dizer.

Como técnicas de recolha de dados, iremos obter essas respostas aplicando o inquérito por entrevista e, posteriormente, o inquérito por questionário, parecendo-nos ser as técnicas que melhor se adequam ao nosso estudo.

Para podermos realizar esta investigação precisamos da colaboração da Diretora do Agrupamento, da Coordenadora dos Diretores de Turma e dos Diretores de Turma dos 2.º e 3.º Ciclos do Ensino Básico, que se disponibilizem para serem inquiridos.

As entrevistas serão realizadas individualmente, gravadas em registo áudio e posteriormente transcritas, na íntegra. Será facultada a transcrição da mesma para que possa verificar. Os questionários serão realizados online, após a análise de conteúdo dos inquéritos por entrevista.

Os dados recolhidos serão analisados e serão citados excertos na íntegra no trabalho final. Todas as informações prestadas serão codificadas e assegura-se uma total garantia da confidencialidade.

A participação neste estudo é voluntária.

Ouidas e esclarecidas todas as explicações referidas, declaro que aceito participar neste estudo de investigação.

Data:

A investigadora

O/A Participante

---

---

## Apêndice 2

### Guião da entrevista semiestruturada à Diretora do Agrupamento

A presente entrevista está enquadrada num estudo de investigação, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Administração de Escolas, do Instituto Politécnico de Setúbal, centrado na Análise do Papel do Diretor de turma na Escola.

**Problema de estudo:**

“Qual é o papel e a relação que o Diretor de Turma estabelece na organização escolar.”

**Objetivo Geral:**

• Conhecer a perceção dos diretores de Turma no desenvolvimento do seu trabalho e as relações que estabelece na organização escolar.

**Objetivos específicos:**

- Compreender o papel do Diretor de Turma e a sua importância na organização escolar.
- Analisar as funções e as competências assim como, as dificuldades sentidas no desempenho do seu cargo.
- Identificar as perceções dos diretores de Turma sobre o desempenho do seu papel e quais as mudanças propostas.
- Perceber as relações que estabelecem entre os vários atores na organização escolar.

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Questões orientadoras
<b>A</b> Legitimação da entrevista e motivação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar o entrevistado sobre o tema de estudo, quais os objetivos e os procedimentos.</li><li>• Solicitar o seu contributo e destacar a sua importância para o êxito do trabalho.</li><li>• Estabelecer um clima de empatia.</li><li>• Garantir o anonimato das informações prestadas.</li></ul>	1. Permite que a sua entrevista seja gravada?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar autorização para que a entrevista seja gravada.</li> <li>• Solicitar permissão para citar na íntegra excertos dos dados obtidos.</li> <li>• Informar que o resultado da investigação será dado a conhecer após o final do trabalho em curso.</li> </ul>	
<p><b>B</b> Caracterização pessoal e profissional da Diretora do Agrupamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolher informações pessoais e profissionais da Diretora do Agrupamento.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é a sua idade?</li> <li>2. Qual é a sua formação académica?</li> <li>3. Qual é o seu grupo de recrutamento?</li> <li>4. Quantos anos tem de serviço docente?</li> <li>5. Qual a sua situação profissional (Quadro de Agrupamento/Quadro de Zona Pedagógica/Contratado)?</li> <li>6. Quantos anos está neste Agrupamento?</li> <li>7. Quantos anos de experiência tem na Direção do Agrupamento?</li> <li>8. Quantos anos de experiência tem como Diretora do Agrupamento?</li> <li>9. Possui formação específica para o cargo que desempenha? (9.1. se a resposta for positiva, 9.2 se a resposta for negativa) <ol style="list-style-type: none"> <li>9.1. Que tipo de formação específica?</li> <li>9.2. Como adquiriu competências, não tendo formação?</li> </ol> </li> </ol>

<p><b>C</b></p> <p>Perfil do Diretor de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar o Perfil do Diretor de turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera a figura do Diretor de Turma importante no nosso sistema de ensino?             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Pode explicar a sua opinião?</li> </ol> </li> <li>2. Quando atribui o cargo de Diretor de Turma a um docente do Conselho de Turma, o que tem em consideração?</li> <li>3. Considera que qualquer docente reúne as condições necessárias para desempenhar o cargo de Diretor de Turma?</li> <li>4. Pode mencionar as competências que considere importantes para o desempenho do cargo de Diretor de Turma?</li> </ol>
<p><b>D</b></p> <p>Funções do Diretor de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as funções dos Diretores de Turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pode mencionar quais são as funções que os Diretores de turma desempenham no Agrupamento?</li> <li>2. Das funções desempenhadas, quais são as que considera mais importantes?</li> <li>3. Considera que as funções desempenhadas são as que estão legalmente previstas na lei?</li> <li>4. Considera que o número de horas atribuídas para o desempenho do cargo de Diretor de Turma são suficientes?             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Pode explicar as razões?</li> </ol> </li> <li>5. Considera que o número de horas atribuídas para o cargo de Coordenadora de Diretores de Turma são suficientes?             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Pode explicar as razões?</li> </ol> </li> <li>6. Considera que existem vantagens de um Diretor de Turma em dar continuidade à sua direção de turma? (6.1. e 6.2. se a resposta for positiva, 6.2 se a resposta for negativa)             <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Pode enumerar essas vantagens?</li> <li>6.2. E desvantagens?</li> </ol> </li> </ol>

<p><b>E</b> Desafios e motivações do Diretor de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter informações sobre os fatores que limitam a ação dos Diretores de Turma.</li> <li>• Obter informações sobre as motivações dos Diretores de Turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera que existem fatores que limitam o exercício de funções do Diretor de turma? (se a resposta for positiva)       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Pode referir quais são esses fatores?</li> </ol> </li> <li>2. Considera que existem estratégias que podem melhorar o exercício de funções do Diretor de Turma? (se a resposta for positiva)       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Pode referir quais são essas estratégias?</li> </ol> </li> <li>1. Considera que os Diretores de turma se deparam com desafios na escola? (se a resposta for positiva)       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Pode referir que desafios são esses?</li> <li>3.2. Como ultrapassam esses desafios?</li> </ol> </li> <li>4. Pode salientar quais as dificuldades que um Diretor de Turma enfrenta na escola?</li> <li>5. O que faz o Diretor de Turma para ultrapassar essas dificuldades?</li> <li>6. Considera que atualmente existem motivações no desempenho do cargo de Diretor de Turma? (6.1. se a resposta for positiva), (6.2. se a resposta for negativa)       <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Pode referir quais são essas motivações?</li> <li>6.2. Pode justificar a sua resposta?</li> </ol> </li> </ol>
---	--	--

<p><b>F</b> Relações estabelecidas na organização escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter a percepção dos Diretores de turma na organização escolar.</li> <li>• Obter a percepção da Diretora na organização escolar.</li> <li>• Obter as relações que os Diretores de Turma estabelecem na organização escolar.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que estilo de liderança considera que existe no Agrupamento?</li> <li>2. Considera que o cargo de Diretores de Turma é uma liderança intermédia na organização escolar? Porquê?</li> <li>3. Considera que no Agrupamento os Diretores de Turma estão envolvidos na elaboração e implementação dos vários documentos estruturantes da escola?</li> <li>4. Considera que existe cooperação entre os Diretores de Turma, Coordenadora de Diretores de Turma e Direção do Agrupamento?</li> <li>5. Como Diretora do Agrupamento é muitas vezes solicitada pelos Diretores de Turma? <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Pode justificar a sua resposta?</li> </ol> </li> <li>6. Como classifica as relações entre os vários intervenientes na escola (direção do agrupamento/pares/alunos e encarregados de educação)?</li> <li>7. Sente que o trabalho da Coordenadora dos Diretores de Turma e dos Diretores de turma são reconhecidos na organização escolar? <ol style="list-style-type: none"> <li>7.1. Pode justificar a sua opinião?</li> </ol> </li> <li>8. Pode referir como estabelece a comunicação entre a Coordenadora dos Diretores de turma e os Diretores de Turma?</li> <li>9. Que futuro prevê no cargo de Diretor de Turma?</li> <li>10. Se estivesse ao seu alcance que mudanças propunha no papel do Diretor de Turma na escola?</li> </ol>
---	--	--

Obrigada pela sua Colaboração!

## Apêndice 3

### Guião da entrevista semiestruturada à Coordenadora dos Diretores de Turma do Agrupamento

A presente entrevista está enquadrada num estudo de investigação, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Administração de Escolas, do Instituto Politécnico de Setúbal, centrado na Análise do Papel do Diretor de turma na Escola.

**Problema de estudo:**

“Qual é o papel e a relação que o Diretor de Turma estabelece na organização escolar.”

**Objetivo Geral:**

• Conhecer a perceção dos diretores de Turma no desenvolvimento do seu trabalho e as relações que estabelece na organização escolar.

**Objetivos específicos:**

- Compreender o papel do Diretor de Turma e a sua importância na organização escolar.
- Analisar as funções e as competências assim como, as dificuldades sentidas no desempenho do seu cargo.
- Identificar as perceções dos diretores de Turma sobre o desempenho do seu papel e quais as mudanças propostas.
- Perceber as relações que estabelecem entre os vários atores na organização escolar.

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Questões orientadoras
<b>A</b> Legitimação da entrevista e motivação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar o entrevistado sobre o tema de estudo, quais os objetivos e os procedimentos.</li><li>• Solicitar o seu contributo e destacar a sua importância para o êxito do trabalho.</li><li>• Estabelecer um clima de empatia.</li><li>• Garantir o anonimato das</li></ul>	1. Permite que a sua entrevista seja gravada?

	<p>informações prestadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar autorização para que a entrevista seja gravada.</li> <li>• Solicitar permissão para citar na integra excertos dos dados obtidos.</li> <li>• Informar que o resultado da investigação será dado a conhecer após o final do trabalho em curso.</li> </ul>	
<p><b>B</b> Caracterização pessoal e profissional da Coordenadora dos Diretores de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolher informações pessoais e profissionais da Coordenadora dos Diretores de Turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é a sua idade?</li> <li>2. Qual é a sua formação académica?</li> <li>3. Qual é o seu grupo de recrutamento?</li> <li>4. Quantos anos tem de serviço docente?</li> <li>5. Qual a sua situação profissional (Quadro de Agrupamento / Quadro de Zona Pedagógica / Contratado)?</li> <li>6. Quantos anos está neste Agrupamento?</li> <li>7. Quantos anos de experiência tem no cargo de Coordenadora dos Diretor de Turma?</li> <li>8. Quantos anos de experiência tem no cargo de Diretora de Turma?</li> <li>9. Possui formação específica para os cargos que desempenha? (9.1.se a resposta for positiva e 9.2. se a resposta for negativa) <ol style="list-style-type: none"> <li>9.1. Que tipo de formação específica?</li> <li>9.2. Como adquiriu competências, não tendo formação?</li> </ol> </li> <li>10. Que outros cargos ou comissões desempenha atualmente no Agrupamento?</li> </ol>

<p><b>C</b></p> <p>Perfil do Diretor de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar o Perfil do Diretor de turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera a figura do Diretor de Turma importante no nosso sistema de ensino?             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Pode explicar a sua opinião?</li> </ol> </li> <li>2. Considera que qualquer docente reúne as condições necessárias para desempenhar o cargo de Diretor de Turma?</li> <li>3. Pode mencionar as competências que considere importantes para o desempenho do cargo de Diretor de Turma?</li> </ol>
<p><b>D</b></p> <p>Funções do Diretor de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as funções dos Diretores de Turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pode mencionar quais são as funções que os Diretores de turma desempenham no Agrupamento?</li> <li>2. Das funções desempenhadas, quais são as que considera mais importantes?</li> <li>3. Considera que as funções desempenhadas são as que estão legalmente previstas na lei?</li> <li>4. Considera que o número de horas atribuídas para o desempenho do cargo de Diretor de Turma são suficientes?             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Pode explicar as razões?</li> </ol> </li> <li>5. Considera que o número de horas atribuídas para o cargo de Coordenadora de Diretores de Turma são suficientes?             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Pode explicar as razões?</li> </ol> </li> <li>6. Considera que existem vantagens de um Diretor de Turma em dar continuidade à sua direção de turma? (6.1 e 6.2 se a resposta for positiva e 6.2. se a resposta for negativa)             <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Pode enumerar essas vantagens?</li> <li>6.2. E desvantagens?</li> </ol> </li> </ol>

<p><b>E</b></p> <p>Desafios e motivações do Diretor de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter informações sobre os fatores que limitam a ação dos Diretores de Turma.</li> <li>• Obter informações sobre as motivações dos Diretores de Turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera que existem fatores que limitam o exercício de funções do Diretor de turma? (se a resposta for positiva)       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Pode referir quais são esses fatores?</li> </ol> </li> <li>2. Considera que existem estratégias que podem melhorar o exercício de funções do Diretor de Turma? (se a resposta for positiva)       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Pode referir quais são essas estratégias?</li> </ol> </li> <li>3. Considera que os Diretores de turma se deparam com desafios na escola? (se a resposta for positiva)       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Pode referir que desafios são esses?</li> <li>3.2. Como ultrapassam esses desafios?</li> </ol> </li> <li>4. Pode salientar quais as dificuldades que um Diretor de Turma enfrenta na escola?</li> <li>5. O que faz o Diretor de Turma para ultrapassar essas dificuldades?</li> <li>6. Considera que atualmente existem motivações no desempenho do cargo de Diretor de Turma? (6.1. se a resposta for positiva), (6.2. se a resposta for negativa)       <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Pode referir quais são essas motivações?</li> <li>6.2. Pode justificar a sua resposta?</li> </ol> </li> <li>7. Enquanto Coordenadora dos Diretores de turma que apoio disponibiliza aos Diretores de Turma?</li> <li>8. É muitas vezes solicitada pelos Diretores de Turma?       <ol style="list-style-type: none"> <li>8.1. Pode justificar a sua resposta?</li> </ol> </li> </ol>
--	--	---

<p><b>F</b> Relações estabelecidas na organização escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter a percepção dos Diretores de turma na organização escolar.</li> <li>• Obter a percepção da Coordenadora dos Diretores de Turma na organização escolar.</li> <li>• Obter as relações que os Diretores de Turma estabelecem na organização escolar.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que estilo de liderança considera que existe no Agrupamento?</li> <li>2. Considera que o cargo de Diretores de Turma é uma liderança intermédia na organização escolar? Porquê?</li> <li>3. Considera que no Agrupamento os Diretores de Turma estão envolvidos na elaboração e implementação dos vários documentos estruturantes da escola?</li> <li>4. Considera que existe cooperação entre os Diretores de Turma, Coordenadora de Diretores de Turma e Direção do Agrupamento?</li> <li>5. Como classifica as suas relações entre os vários intervenientes na escola (direção do agrupamento/pares/alunos e encarregados de educação)?</li> <li>6. Sente que o seu trabalho enquanto Coordenadora dos Diretores de Turma na organização escolar e Diretora de Turma lhe é reconhecido? <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Porquê?</li> <li>6.2. E por quem?</li> </ol> </li> <li>7. Pode referir como estabelece a comunicação entre a Diretora e os Diretores de Turma?</li> <li>8. Que futuro prevê no cargo de Diretor de Turma?</li> <li>9. Se estivesse ao seu alcance que mudanças propunha no papel do Diretor de Turma na escola?</li> </ol>
---	---	---

Obrigada pela sua Colaboração!

## Apêndice 4

### Guião da entrevista semiestruturada aos Diretores de Turma do Agrupamento

A presente entrevista está enquadrada num estudo de investigação, para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Administração de Escolas, do Instituto Politécnico de Setúbal, centrado na Análise do Papel do Diretor de turma na Escola.

**Problema de estudo:**

“Qual é o papel e a relação que o Diretor de Turma estabelece na organização escolar.”

**Objetivo Geral:**

• Conhecer a perceção dos diretores de Turma no desenvolvimento do seu trabalho e as relações que estabelece na organização escolar.

**Objetivos específicos:**

- Compreender o papel do Diretor de Turma e a sua importância na organização escolar.
- Analisar as funções e as competências assim como, as dificuldades sentidas no desempenho do seu cargo.
- Identificar as perceções dos diretores de Turma sobre o desempenho do seu papel e quais as mudanças propostas.
- Perceber as relações que estabelecem entre os vários atores na organização escolar.

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Questões orientadoras
<b>A</b> Legitimação da entrevista e motivação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar o entrevistado sobre o tema de estudo, quais os objetivos e os procedimentos.</li><li>• Solicitar o seu contributo e destacar a sua importância para o êxito do trabalho.</li><li>• Estabelecer um clima de empatia.</li></ul>	1. Permite que a sua entrevista seja gravada?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir o anonimato das informações prestadas.</li> <li>• Solicitar autorização para que a entrevista seja gravada.</li> <li>• Solicitar permissão para citar na integra excertos dos dados obtidos.</li> <li>• Informar que o resultado da investigação será dado a conhecer após o final do trabalho em curso.</li> </ul>	
<p><b>B</b> Caracterização pessoal e profissional dos Diretores de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolher informações pessoais e profissionais do Diretor de Turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual é a sua idade?</li> <li>2. Qual é a sua formação académica?</li> <li>3. Qual é o seu grupo de recrutamento?</li> <li>4. Quantos anos tem de serviço docente?</li> <li>5. Qual a sua situação profissional (Quadro de Agrupamento/Quadro de Zona Pedagógica/Contratado)?</li> <li>6. Quantos anos está neste Agrupamento?</li> <li>7. Quantos anos de experiência tem no cargo de Diretor de Turma?</li> <li>8. Possui formação específica para o cargo que desempenha? (8.1. se a resposta for positiva e 8.2. se a resposta for negativa)       <ol style="list-style-type: none"> <li>8.1. Que tipo de formação específica?</li> <li>8.2. Como adquiriu competências, não tendo formação?</li> </ol> </li> <li>9. Que outros cargos ou comissões desempenha atualmente no Agrupamento?</li> </ol>

<p><b>C</b> Perfil do Diretor de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar o Perfil do Diretor de turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera a figura do Diretor de Turma importante no nosso sistema de ensino?             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Pode explicar a sua opinião?</li> </ol> </li> <li>2. Considera que qualquer docente reúne as condições necessárias para desempenhar o cargo de Diretor de Turma?</li> <li>3. Pode mencionar competências que considere importantes para o desempenho do cargo de Diretor de Turma?</li> </ol>
<p><b>D</b> Funções do Diretor de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar as funções dos Diretores de Turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pode mencionar quais são as funções que os Diretores de turma desempenham no Agrupamento?</li> <li>2. Das funções desempenhadas, quais são as que considera mais importantes?</li> <li>3. Considera que as funções desempenhadas são as que estão legalmente previstas na lei?</li> <li>4. Considera que o número de horas atribuídas para o desempenho do cargo de Diretor de Turma são suficientes?             <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Pode explicar as razões?</li> </ol> </li> <li>5. Considera que existem vantagens de um Diretor de Turma em dar continuidade à sua direção de turma? (5.1 e 5.2 se a resposta for positiva e 5.2 se a resposta for negativa)             <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1. Pode enumerar essas vantagens?</li> <li>5.2. E desvantagens?</li> </ol> </li> </ol>

<p><b>E</b></p> <p>Desafios e motivações do Diretor de Turma</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter informações sobre os fatores que limitam a ação dos Diretores de Turma.</li> <li>• Obter informações sobre as motivações dos Diretores de Turma.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera que existem fatores que limitam o exercício de funções do Diretor de turma? (se a resposta for positiva)       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Pode referir quais são esses fatores?</li> </ol> </li> <li>2. Considera que existem estratégias que podem melhorar o exercício de funções do Diretor de Turma? (se a resposta for positiva)       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Pode referir quais são essas estratégias?</li> </ol> </li> <li>3. Considera que os Diretores de turma se deparam com desafios na escola? (se a resposta for positiva)       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Pode referir que desafios são esses?</li> <li>3.2. Como ultrapassa esses desafios?</li> </ol> </li> <li>4. Pode salientar quais as dificuldades que um Diretor de Turma enfrenta na escola?</li> <li>5. O que faz o Diretor de Turma para ultrapassar essas dificuldades?</li> <li>6. Considera que atualmente existem motivações no desempenho do cargo de Diretor de Turma? (6.1. se a resposta for positiva), (6.2. se a resposta for negativa)       <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Pode referir quais são essas motivações?</li> <li>6.2. Pode justificar a sua resposta?</li> </ol> </li> </ol>
--	--	---

<p><b>F</b> Relações estabelecidas na organização escolar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter a perceção dos Diretores de turma na organização escolar.</li> <li>• Obter as relações que os Diretores de Turma estabelecem na organização escolar.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que estilo de liderança considera que existe no Agrupamento?</li> <li>2. Considera que o cargo de Diretores de Turma é uma liderança intermédia na organização escolar? Porquê?</li> <li>3. Considera que no Agrupamento os Diretores de Turma estão envolvidos na elaboração e implementação dos vários documentos estruturantes da escola?</li> <li>4. Considera que existe cooperação entre os Diretores de Turma, Coordenadora de Diretores de Turma e Direção do Agrupamento?</li> <li>5. Como classifica as suas relações entre os vários intervenientes na escolar (direção do agrupamento/pares/alunos e encarregados de educação)?</li> <li>6. Sente que o seu trabalho enquanto Diretor de Turma lhe é reconhecido? <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1. Porquê?</li> <li>6.2. E por quem?</li> </ol> </li> <li>7. Pode referir como estabelece a comunicação entre a Diretora, Coordenadora dos Diretores de turma, Conselho de Turma, Alunos e Encarregados de Educação?</li> <li>8. Que futuro prevê no cargo de Diretor de Turma?</li> <li>9. Se estivesse ao seu alcance que mudanças propunha no papel do Diretor de Turma na escola?</li> </ol>
---	--	---

Obrigada pela sua Colaboração!

## Apêndice 5

### Dados Recolhidos das Entrevistas

#### Recortes da transcrição das entrevistas

<b>Categorias e Subcategorias</b>	<b>Participantes</b>	<b>Questões e Transcrições</b>
<b>A.</b> Legitimação da entrevista e motivação		<b>- Permite que a sua entrevista seja gravada?</b>
	DA, CDT, DT1, DT2, DT4, DT6, DT7, DT8, DT9, DT10, DT12, DT13, DT14	“(…) Sim (…)”
	DT3, DT5	“(…) Com certeza (…)”
	DT11	“Permito”
<b>B.</b> Caracterização pessoal e profissional		<b>- Qual é a sua idade?</b>
	DA	“61 (…)”
	CDT	“(…) 45 (…)”
	DT4, DT6	“41”
	DT1	“42 (…)”
	DT7	“44”
	DT2	“48”
	DT9, DT11, DT12	“49”
	DT3	“50 (…)”
	DT10	“53 (…)”
	DT8, DT13	“54”
	DT5	“57”
	DT14	“58”

		<b>- Qual é a sua formação académica?</b>
	DA	<i>“Licenciatura no 1.º Ciclo”</i>
	CDT	<i>“(…) Licenciada em Português e Inglês”</i>
	DT1	<i>“Licenciatura em (...) ensino básico 1.º e 2.º ciclo, (...) variante Matemática e Ciências Naturais”</i>
	DT2	<i>“Licenciatura em Matemática e Ciências Naturais 2.º ciclo, (...)”</i>
	DT3	<i>“(…) Licenciatura em Línguas e Literaturas Modernas, Português, Francês”</i>
	DT4	<i>“Licenciado em Educação Física e Desporto”</i>
	DT5	<i>“Sou Engenheiro Mecânico e fiz a profissionalização em serviço (...)”</i>
	DT6	<i>“Licenciada em Professores do Ensino Básico 2.º ciclo, variante Matemática e Ciências da Natureza”</i>
	DT7	<i>“(…) Licenciada em Físico-Química via ensino, (...) Mestrado na Componente Educacional e (...) Doutoramento em Química Orgânica”</i>
	DT8	<i>“Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas, variante Estudos Portugueses”</i>
	DT9	<i>“Mestrado em ensino das Artes Visuais para o 3.º ciclo e secundário”</i>
	DT10	<i>“(…) Licenciatura em ensino de Português, Francês.”</i>
	DT11	<i>“(…) Licenciatura em línguas e literaturas modernas, variante Inglês - Alemão, ramo de formação educacional.”</i>
	DT12	<i>“Licenciatura em História.”</i>
	DT13	<i>“Licenciatura em História e depois a profissionalização em serviço.”</i>
	DT14	<i>“Licenciatura em línguas e literaturas moderna (...)”</i>
		<b>- Qual é o seu grupo de recrutamento?</b>
	DA	<i>“110”</i>
	CDT	<i>“(…) 220”</i>
	DT1, DT2, DT6	<i>“(…) 230 (...)”</i>
	DT3, DT8	<i>“300”</i>
	DT10	<i>“(…) 320”</i>

	DT11, DT14	"330"
	DT12, DT13	"400"
	DT5	"500"
	DT7	"510"
	DT9	"(...) 600 (...)"
	DT4	"620"
		<b>- Quantos anos de serviço tem como docente?</b>
	DT6	"(...) cerca de 3 anos contabilizados (...)"
	DT9, DT12	"(...) 9 (...)"
	DT1, DT7	"(...) 10 (...)"
	DT4	"(...) 17, (...)"
	CDT	"20 (...)"
	DT2	"23"
	DT11	"24"
	DT13	"26"
	DT3	"28 (...)"
	DT8	"31"
	DT5, DT10	"32 (...)"
	DT14	"33 (...)"
	DA	"39 (...)"
		<b>- Qual é a sua situação profissional neste Agrupamento?</b>
	DA, CDT, DT2, DT3, DT5, DT8, DT11, DT13	"(...) Quadro de Agrupamento (...)"
	DT10 DT14	"(...) quadro de escola" "(...) do quadro"
	DT1, DT7	"(...) Quadro de Zona Pedagógica (...)"
	DT4, DT9, DT6, DT12	"(...) Contratado" "(...) Contratada"

		<b>- Quantos anos é que está neste Agrupamento?</b>
	DT1	<i>"É o primeiro ano (...)"</i>
	DT2 DT4, DT6, DT9, DT11	<i>"(...) 2" "(...) segundo ano"</i>
	DT7 DT12	<i>"(...) é o terceiro" "3"</i>
	CDT, DT13	<i>"(...) 5 anos (...)"</i>
	DT8	<i>"Efetivamente a dar aulas aqui, há 6 anos, já estava cá efectiva antes, não sei dizer quantos, talvez 14"</i>
	DT10	<i>"(...) 17 anos (...)"</i>
	DA DT3	<i>"(...) 20 anos (...)" "20"</i>
	DT14	<i>"(...) 21 (...)"</i>
	DT5	<i>"25 anos"</i>
		<b>- Quantos anos de experiência tem na Direção do Agrupamento?</b>
	DA	<i>"(...) 10 anos (...) mas não como Diretora, como adjunta nos anos iniciais, depois estive um ano como subdiretora (...)."</i>
		<b>8. Quantos anos de experiência tem como Diretora do Agrupamento?</b>
	DA	<i>"(...) 1 ano (...)"</i>
		<b>- Quantos anos de experiência tem no cargo de Coordenadora dos Diretores de Turma?</b>
	CDT	<i>"(...) iniciei o cargo o ano passada com a tomada de posse da diretora (...) 1 ano"</i>
		<b>- Quantos anos de experiência tem no cargo de Diretor de Turma?</b>
	DT7	<i>"Dois, aqui"</i>
	DT4 DT12	<i>"3 anos (...)" "3"</i>
	DT9	<i>"4"</i>
	DT6	<i>"(...) 5 (...)"</i>
	DT1	<i>"(...) cerca de 6, 7 anos"</i>
	DT2	<i>"(...) 10"</i>
	CDT	<i>"(...) 15 (...)"</i>

	DT13	"(...) 15"
	DT11	"20"
	DT14	"(...) 22 por aí"
	DT3	"25 (...) "
	DT5	"(...) 27 anos (...) "
	DT8	"(...) se calhar 28, eventualmente"
	DT10	"(...) portanto ou 30, ou 31."
		<b>- Possui formação específica para o cargo que desempenha?</b>
	DA	"Sim"
	CDT, DT2, DT3, DT5, DT8, DT9, DT11, DT12	"Não"
	DT1, DT13	"(...) não, (...) nunca fiz"
	DT4	"(...) não. Tive formação, no ano de estágio, mas não considero que seja específica para o cargo que exercemos."
	DT6	"Até à data, não"
	DT7	"Nenhuma (...) "
	DT10, DT14	"(...) não"
		<b>- Que tipo de formação específica?</b>
	DA	"Pós graduação em Gestão e Administração Escolar"
		<b>- Como é que adquiriu as competências se não tem essa formação específica?</b>
	CDT	"Com o observar, com a prática do dia a dia, conversa com colegas, até certas pesquisas na Internet (...), e a imensa literatura que pode ser consultada (...) "
	DT1	"(...) com a experiência, (...) fui tomando conhecimento dos procedimentos que tínhamos que fazer, (...) fui aprendendo, (...) "
	DT2	"(...) vamos aprendendo com os colegas e inteirando (...) "
	DT3	"Pela experiência"
	DT4	"Com base na experiência, (...) no contato e orientação de outros colegas que já desempenharam o cargo, (...) pela aprendizagem que tive no meu ano de estágio"

	DT5	<i>“Pela experiência, no dia a dia, com o contato com os alunos, com os encarregados de educação, com os colegas em reunião, com as direções. Eu penso que até a melhor formação é a experiência.”</i>
	DT6	<i>“Pela experiência que fui tendo ao longo dos anos como diretora de turma, de várias turmas, de várias escolas e também da transmissão de conhecimentos de outros colegas mais velhos (...)”</i>
	DT7	<i>“Com a experiência e muito com a ajuda da Coordenadora de Diretores de Turma”</i>
	DT8	<i>“Com a experiência, com a prática”</i>
	DT9	<i>“Através da colaboração com os colegas, com coordenadores de diretores de turma, os outros diretores de turma, com a direção que me foi sempre apoiando e esclarecendo as dúvidas, as incertezas que eu ia tendo ao longo destes anos (...)”</i>
	DT10	<i>“(...) fui melhorando ao longo dos anos, através também de tentativa e erro, que nem sempre se faz bem, às vezes à primeira, (...), vamos melhorando, em termos de contactos, de relacionamento, acho que foi por aí.”</i>
	DT11	<i>“Conversando com os vários coordenadores que fui tendo, também o trabalho colaborativo com outros diretores de turma e (...) a aprendizagem pela descoberta, fui pela experiência.”</i>
	DT12	<i>“Pela experiência (...)”</i>
	DT13	<i>“Com a experiência.”</i>
	DT14	<i>“Foi uma aprendizagem que foi sendo feita e alguma formação pontual que surgiu (...)”.</i>
		<b>- Que outros cargos ou comissões desempenha atualmente no Agrupamento?</b>
	CDT	<i>“(...) delegada da disciplina de Inglês, Coordenadora da Equipa Pedagógica de 5.º ano, (...) Diretora de Turma (...)” “Tenho a comissão dos Planos de Acompanhamento (...)”</i>
	DT1	<i>“(...) comissão do Plano de Melhoria 21/23 e a comissão do Projeto de Educação para a Saúde”</i>
	DT2	<i>“(...) comissão do PADDLE e sou coordenadora da equipa pedagógica do 6.º ano.”</i>
	DT3	<i>“Delegada de Português 3.º ciclo, Coordenadora do secretariado de exames, (...) comissão de articulação (...)”</i>
	DT4	<i>“Mais nenhum”</i>
	DT5	<i>“(...) sou Coordenador do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais, (...) membro do Conselho Pedagógico e (...) Assessor da Direção”</i>

	DT6	<i>“Apenas sou Diretora de Turma, professora de Ciências e de Matemática (...)”</i>
	DT7	<i>“(…), não tenho mais cargos para além da direção de turma”</i>
	DT8	<i>“ Sou Coordenadora de Departamento, pertenço à equipa da SAD (...)”</i>
	DT9	<i>“Sou tutor, (...), dou tutoria.”</i>
	DT10	<i>“Sou (...) delegada de disciplina, sou coordenadora da comissão de acompanhamento de alunos e faço parte (...) da avaliação interna e faço parte também do projeto Ubuntu.”</i>
	DT11	<i>“Pertencço à comissão de Acompanhamento de Alunos, sou também a Coordenadora de Equipa Pedagógica do sétimo ano e (...) Coordenadora do Orçamento Participativo (...)”</i>
	DT12	<i>“(…) secretariado das provas de aferição.”</i>
	DT13	<i>“A coordenação da Cidadania, Presidente do Conselho Geral e Delegada de disciplina.”</i>
	DT14	<i>“(…) sou Coordenadora do PAA e (...) o PES, também, Delegada de disciplina terceiro ciclo inglês, e (...) participação bastante activa e positiva que determinou agora o projetos Erasmus, (...)”</i>
<b>C.</b> Perfil do Diretor de turma		<b>- Considera a figura do diretor de turma importante no nosso sistema de ensino? Pode explicar as suas razões?</b>
	DA	<i>“Sim (...), considero que é importante (...)” “(…) porque este faz o elo de ligação entre a direção, turma e equipa, (...) faz a coordenação de todo o Conselho docentes (...)”</i>
	CDT	<i>“Super importante” “Hoje em dia os meninos vêm do 4.º ano habituados à figura do professor titular, quando chegam a uma escola como a nossa, (...) sentem-se perdidos, precisam de ter uma figura, (...) que os acompanhe e que se interesse, que os oriente com a chegada (...). (...) o diretor de turma é o principal elo para os orientar, é a transição de ciclo.”</i>
	DT1	<i>“Sim (...)” “É a ligação entre o encarregado de educação e a escola, e com todos os professores (...). É o primeiro contato entre o encarregado de educação e escola.”</i>

	DT2	<p><i>“Sim, claro.”</i></p> <p><i>“(...) tem que haver mesmo um elo entre a escola e os encarregados de educação, (...) isto não pode ser, nem tudo feito pela Secretaria, nem pela direção, e tem que haver alguém que está mais perto da turma, que está com turma, que dá aulas à turma e que conhece a turma. (...)”</i></p>
	DT3	<p><i>“Essencial”</i></p> <p><i>“(...) não se tornaria exequível haver uma organização que não passasse por uma pessoa nomeadamente, naquilo que concerne ao fazer uma ligação entre o aluno, o pai e a escola. Acho que é importante haver uma pessoa que tenha essa função, neste caso o diretor de turma.”</i></p>
	DT4	<p><i>“Sim, considero.”</i></p> <p><i>“(...) para mim tem 2 ou 3 valências importantes. Uma é um contato com os alunos, (...), é visto como uma referência para os alunos de um professor que tenha um pouco mais de poder, relativamente àquela turma, (...). Portanto, o diretor de turma também tem que ter essa essa postura, essa imagem, que os alunos reconhecem nele, (...), depois temos o contato com os encarregados de educação, (...) tem que ser uma pessoa objetiva, uma pessoa assertiva tem de demonstrar aos pais que existem regras, estamos numa escola, e fazer ali o elo de ligação para as cumprir, depois a terceira é relativamente aos colegas, aí basicamente é zelar pelos interesses e cumprimento todas as funções que o conselho de turma deve ter, relativamente àquela turma.”</i></p>
	DT5	<p><i>“É muito importante (...) cabe ao diretor de turma, (...) monitorizar o comportamento e os resultados dos alunos e ao mesmo tempo organizar o funcionamento da relação entre os professores da turma e os alunos, que muitas vezes é difícil, porque há pessoas mais sensíveis, menos sensíveis, compreendem melhor as limitações de alguns alunos, portanto é um papel indispensável.”</i></p>
	DT6	<p><i>“É muito importante para a turma e para a escola.”</i></p> <p><i>“(...) é o ponto de comunicação que é estabelecido com os alunos, com os encarregados de educação, e faz a ligação/transmissão depois, (...) própria direção da escola ou do agrupamento.”</i></p>
	DT7	<p><i>“Considero.”</i></p> <p><i>“(...) de certa forma, é a ligação entre os pais e a escola, e também é preciso alguém mais próximo, até numa componente afetiva, como uma mãe, uma figura maternal no contexto escolar.”</i></p>
	DT8	<p><i>“É muito importante.”</i></p> <p><i>“(...) somos um elo de ligação entre uma série de situações, a começar pelos alunos e os outros professores, os alunos e a escola, os pais e a escola, os pais e alguns alunos, (...). (...), a questão de tratar de faltas, tratar de informação proveniente de</i></p>

		<i>professores para a turma, resolver questões disciplinares, resolver pequenas situações, esclarecer pais a toda a hora, justificar faltas, bom, há um sem número de coisas que é quase impossível definir, que são tantos imprevistos, (...)."</i>
	DT9	<i>"Sim, considero importante." "(...), porque, centraliza a comunicação entre os encarregados de educação e os professores, entre professores, (...) e entre o Conselho de turma e os alunos."</i>
	DT10	<i>"(...) é fundamental." "(...) porque, para mim é, é o elo de ligação mais direto (...), entre a escola e a família."</i>
	DT11	<i>"Sim, considero" "(...), porque é algo fundamental que faz a ligação entre o grupo de professores, alunos e (...) os pais, portanto é um elo de ligação que liga todos os vários intervenientes da comunidade educativa."</i>
	DT12	<i>"Sim." "Faz a ligação entre os alunos, entre professores e alunos e é assim que se chega aos pais, aos encarregados de educação."</i>
	DT13	<i>"Considero." "(...) é o grande intermediário entre os encarregados de educação e a própria escola, portanto, acho que é de extrema importância para o funcionamento, para o bom funcionamento da escola."</i>
	DT14	<i>"Sim." "(...) é o elo de ligação entre os pais, a escola, os alunos, uma Direção de escola, o Coordenador, portanto, no fundo é entre o exterior e o interior da escola, (...) é alguém que organiza aquela turma."</i>
		<b>- Quando atribui o cargo de diretor de turma a um docente do conselho de turma, o que tem em consideração?</b>
	DA	<i>"Primeiro de tudo o perfil desse colega, desse docente, realmente em termos de relacionamento humano é importante que a pessoa tenha alguma responsabilidade, seja assertiva, e tenha sobretudo também algumas competências de líder (...)"</i>
		<b>- Considera que qualquer docente reúne as condições necessárias para desempenhar o cargo de diretor de turma?</b>
	DA	<i>"Eu aqui gostava muito de dizer que sim, mas, vou ter que dizer que não, (...) este cargo pressupõe muita disponibilidade e muita disponibilidade mental, muita empatia, (...) e eu acho que neste momento, (...) o nosso corpo docente está extremamente envelhecido, extremamente cansado, e por vezes são sempre os mesmos a arcar com as funções mais importantes, e cargos mais importantes e demais responsabilidades, e daí eu dizer que não, neste momento não atribui a qualquer um"</i>

	CDT	<p>“(...) acho que provavelmente eu também não tinha perfil para algum outro cargo, (...) mas acho que cada um terá o seu perfil, a sua sensibilidade e até o seu timing porque, consoante a idade de cada pessoa acredito que pode ter perfil ou não para as situações.”</p> <p>“O cargo de diretor de turma (...) exige muita paciência, muita dedicação e acredito que pessoas um bocadinho mais velhas, às vezes não tenham já aquela paciência e a vontade de tratar das ocorrências que surgem, é necessário estar constantemente a contactar com os pais, a envolver os pais, porque neste processo tem que haver uma excelente relação com os pais.”</p>
	DT1	<p>“Eu penso que sim, porque lá está, posso falar pela experiência, (...)”</p> <p>“(...) nunca tive nenhuma formação específica para ser diretora da turma, com a experiência foi se adquirindo, (...) há sempre novidades, sempre situações diferentes que vão ocorrendo de escola em escola, turma por turma, as turmas são diferentes, os alunos são diferentes, portanto, eu penso que qualquer professor poderá desempenhar o cargo de diretor de turma.(...)” “(...) não sabia como é que ia desempenhar o cargo, não sabia as funções, não sabia o que tinha que fazer, fui aprendendo, portanto, acho que qualquer um, pode desempenhar esta função.”</p>
	DT2	<p>“(...) se for em termos de professor e disciplina, sim, se falar em termos de personalidade, é como em outra profissão qualquer, que tem as suas funções, se calhar há pessoas que não estão talhadas para aquela função não é, de serem diretores de turma.”</p>
	DT3	<p>“(...) depende muito de que turmas estamos a falar, há turmas em que qualquer pessoa, sim, consegue desempenhar esse cargo, nomeadamente quando falamos só das, das obrigações burocráticas, quando temos turmas mais complexas, nomeadamente ao nível do estar, do ser, das especificidades dos alunos, nem toda a gente tem essas características.”</p>
	DT4	<p>“Sinceramente, não.”</p>
	DT5	<p>“Penso que não.”</p>
	DT6	<p>“Não, jamais.”</p>
	DT7	<p>“(...) não considero.”</p>
	DT8	<p>“Se tiver um bocadinho de bom senso e ponderação, sim, se responder de forma demasiado quente às situações, se calhar não é muito aconselhável, porque, não vai conseguir gerir as muitas situações que lhe vão surgindo.”</p>
	DT9	<p>“Não considero, (...), à primeira vista se não tiver um perfil adequado vai demorar tempo a conseguir alterar (...), as suas capacidades, porque, nem sempre é fácil ser diretor de turma, (...), em princípio toda a gente consegue, uns conseguem mais</p>

		<i>facilmente, com mais dificuldade do que outros, mas não é assim uma coisa que seja específica, (...) que só aquele professor consegue ser diretor de turma.</i>
	DT10	<i>“Deveriam ter, mas nem todos têm, (...)”</i>
	DT11	<i>“É como tudo na vida, (...) um professor (...) não nasce pronto, eu acho que o diretor de turma também não, há sempre a margem para progressão, o que num ano pode correr menos bem, servirá de experiência, de aprendizagem, acho que não é uma janela que se deva fechar e achar que alguém não tem o perfil, temos de desenvolver essas competências (...)”</i>
	DT12	<i>“Sim.”</i>
	DT13	<i>“Não.”</i>
	DT14	<i>“Isso é um bocadinho como a profissão, (...) há os que têm, e os que não têm, um diretor de turma para mim também tem que ter um perfil, um perfil que nem todos conseguem, não é, ou que não o têm, ou que têm mais dificuldade.”</i>
		<b>- Pode mencionar as competências que considera mais importantes para o desempenho do cargo de diretor de turma?</b>
	DA	<i>“(...) o querer, o querer saber, o querer aprender mais, o ser empenhada, o ter curiosidade, o gostar de trabalhar com a parte burocrática também tem muita importância, (...)”</i>
	CDT	<i>“(...) muita compreensão (...), ver o outro lado. As competências sociais (...) temos que alimentar os nossos alunos das competências sociais que em casa não são desenvolvidas. Acima de tudo, acho que tem que ser uma pessoa, (...) com uma visão também em que o mundo está diferente, as crianças são diferentes, não podemos olhar para os miúdos como os alunos e ter por base os alunos de há 10 anos ou 20 atrás, nós temos que nos adaptar. (...) um diretor de turma tem que saber adaptar.</i>
	DT1	<i>“(...) a nível de competência eu acho que é um pouco mais, o estar atento, a comunicação com os encarregados de educação, e muito o estar atento ao dia a dia. (...) a comunicação do conselho de turma com o diretor de turma, mesmo não estando com os alunos naquele dia, se acontecer qualquer coisa naquele dia ficamos sempre a saber, (...)”</i>
	DT2	<i>“(...) todas as semanas temos que pegar em tudo o que é papéis relacionados com a direção de turma, e temos que ser organizados, (...) muito organizados, manter sempre uma relação muito estreita tanto com os miúdos, como com os encarregados de educação, e estar sempre a par das situações que possam acontecer, ou então até prever algumas coisas que possam acontecer, e manter sempre um diálogo com a turma para que as coisas corram bem e com os encarregados de educação.”</i>

	DT3	<i>“Comunicação, empatia, organização, algo que eu considero extremamente importante, (...) a empatia aqui no sentido do saber colocar-se no papel e no lugar do outro, muitas vezes a frontalidade, também, no sentido da sinceridade (...) muitas vezes implica ser se frontal e corajoso também, nos dias que correm, cada vez mais.</i> ”
	DT4	<i>“(…), organização e também, a nível relacional. Acho que é bastante importante (...), temos que estar numa posição de os fazer perceber e compreender as suas funções enquanto alunos, (...) ouvir aquilo que eles têm a dizer, somos a ligação entre os alunos e os professores, entre os pais, entre a escola, portanto temos também de ser compreensivos, temos de ser equilibrados, não tomar decisões ao primeiro impacto, tentar perceber sempre o que é que se passou, e o que passa por trás de qualquer situação, e depois também ter um papel um bocadinho de pais, porque, por vezes os alunos não percebem, eles sabem quando é que estão a errar e quando não estão, agora, o que é que podem fazer para melhorar, por vezes não percebem. (...)”</i>
	DT5	<i>“O diretor de turma tem que ser alguém com muito rigor, que seja exigente com o seu trabalho, tenha a capacidade de moderar conflitos entre alunos, entre alunos e professores, às vezes mesmo de ter autoridade para junto dos colegas professores, intervir em alguma situação menos própria, portanto, acho que isso são condições necessárias e nem todos têm.”</i>
	DT6	<i>“Ser uma pessoa competente, humana, sensível, assídua, pontual e exigente com ela própria.”</i>
	DT7	<i>“(…), eu acho que tem muito a ver com as competências que são reconhecidas, (...) a nível da organização, a empatia, a capacidade de comunicar.”</i>
	DT8	<i>“(…), eventualmente o bom senso (...), ponderação, calma, um bocadinho de sangue frio e jogo de cintura de vez em quando, para saber gerir, saber impor-se muitas vezes, não só juntos dos filhos mas também junto dos pais, (...) muitas das vezes nós temos que explicar tudo aos encarregados de educação, e a capacidade de saber fazer e saber dar essas explicações, acho se calhar não cabe a todos. Saber gerir uma série de situações, (...)”</i>
	DT9	<i>“(…) empatia, bom senso, tentar ser ponderado, perceber que cada aluno é um aluno, é uma história, cada família tem uma história (...), cada professor do conselho de turma também (...), então ter esse bom senso e essa ponderação para conseguir congrega, para conseguir trabalhar em equipa, (...) com o mesmo objetivo.”</i>
	DT10	<i>“(…) é preciso sermos (...) bastante empáticos, percebermos (...) que o percurso (...) dos alunos não é sempre linear e temos que nos moldar aos alunos, temos que nos moldar também à família, e, e também ao ambiente socioeconómico de, de cada</i>

		<i>um, acho que é importante. Saliava assim a empatia com uma competência importante, (...), acho que é fundamental.”</i>
	DT11	<i>“Tem que ser organizado, (...) focado, tem que pensar que estão a trabalhar em prol dos alunos e da comunidade escolar em que está inserido.”</i>
	DT12	<i>“(…) organizado, organização, (...) muita paciência, principalmente para lidar neste caso com os encarregados de educação, por vezes não é fácil, organização, acho que é a mais importante.”</i>
	DT13	<i>“Competências, (...) saber lidar, de diálogo por exemplo, saber lidar com determinadas situações, eu acho que as competências são de comunicação essencialmente, saber comunicar.”</i>
	DT14	<i>“Para já, que é aquilo que eu vou fazendo (...), que fui aprendendo ao longo destes anos, também se aprende com os erros, (...) regras muito claras, que vão de encontro, (...), de certezas às da escola, mas também algumas que o diretor de turma tenha autonomia (...), para ajudar e para explicar aos pais, aos alunos, etc, e além dessas regras ficarem extremamente claras e nunca fugirmos delas, ou tentar sempre cumpri-las, alguma assertividade, não é mandar, sem ser assertivo, e depois tentar ao máximo o equilíbrio e a justiça nisso tudo.”</i>
<b>D.</b> Funções dos Diretores de Turma		<b>- Pode mencionar quais são as funções que os Diretores de Turma desempenham aqui no seu Agrupamento?</b>
	DA	<i>“(…) a ligação que fazem com os encarregados de educação é extremamente importante. Trabalham com os alunos nas aulas de cidadania, os valores, a responsabilidade e tudo o que é suposto ser transmitido. A ligação que têm com os alunos é muito importante, (...). A marcação de faltas, a preparação de reuniões, os relatórios que têm que fazer, seja para a CPCJ, seja para outras instituições sobre os alunos (...), portanto tudo isto são, do que me lembro agora, mais importante para um diretor de turma.”</i>
	CDT	<i>“(…) basicamente tem que cuidar da sua turma, orientar a sua turma, o seu percurso escolar, (...), orientá-los para os testes, alertar para estudarem (...), alertar em relação à falta de assiduidade, às ocorrências e fazer aqui a ponte entre a escola e a família. Acho que é fundamental o papel do diretor de turma para fazer a ponte entre a escola e a família e uma boa relação com os encarregados de educação, às vezes consegue-se conquistas a nível de aproveitamento e até de comportamento.”</i>

	DT1	<p><i>“(…), verificar a assiduidade dos alunos, tomar conhecimento de comportamentos que ocorram dentro da sala de aula e fora da sala,(…) para comunicar aos encarregados de educação, preparar as avaliações intercalares, as avaliações de final de período, fazer os relatórios quando pedidos (…), contactar os encarregados de educação no sentido das faltas e também dos comportamentos, (…), quando tem apoios, o diretor de turma tem que dar conhecimento aos encarregados de educação, quais os apoios que os alunos estão propostos, o encarregado de educação tem de ter conhecimento e autorizar ou não autorizar, portanto, isso é em reunião presencial, os planos de desenvolvimento para o sucesso educativo, (…) o diretor de turma também tem que dar conhecimento aos encarregados de educação, também têm que ser assinados, quando os alunos ultrapassam um limite faltas não justificadas permitidas por lei, é feito o plano de recuperação de matéria, em que é o diretor de turma que informa o professor da disciplina em que o aluno ultrapassou as faltas, e é o diretor de turma que depois entrega o plano de recuperação de matéria ao encarregado de educação para tomar conhecimento do mesmo em reunião presencial, porque este plano tem que ser assinado, sempre que há uma sinalização para a equipa multidisciplinar de apoio à educação inclusiva, é feita pelo diretor turma em conjunto com o conselho turma, (…), posteriormente realiza-se uma reunião em que o diretor de turma tem que estar presente nessa reunião com o respectivo encarregado de educação e todas as pessoas que fazem parte desta equipa multidisciplinar.”</i></p>
	DT2	<p><i>“(…) contactos com os encarregados de educação, temos as reuniões (…) tudo o que é papéis relacionados com com as reuniões, temos que ser nós a preparar, a justificação das faltas (…).”</i></p>
	DT3	<p><i>“(…) fazer a ligação entre os vários elos da escola, direção, os pais, os alunos e os restantes professores do Conselho de turma.”</i></p>
	DT4	<p><i>“(…) o diretor de turma é responsável por fazer a ligação com os restantes colegas do conselho de turma, passar informações que venham ou por parte da direção, ou da parte dos pais, ou da parte dos alunos, dirigir as reuniões e tudo aquilo que uma reunião envolve, seja a nível de avaliação, seja a nível de documentos, e depois a parte burocrática, que é a justificação faltas, resposta a emails, envio de emails, contato com os encarregados de educação, preenchimento de documentos relativos a projetos, como as DAC, o projeto educação sexual para a saúde, e outros que possam existir.”</i></p>
	DT5	<p><i>“(…) gestão de justificação de faltas, mediação dos comportamentos dos alunos da turma, (…) é quem gere as reuniões de avaliação com os restantes colegas, (…), quem transmite, faz a ligação entre os encarregados de educação e os outros professores da turma, (…).”</i></p>
	DT6	<p><i>“(…) fazer um registo das faltas da assiduidade da turma, de</i></p>

		<i>forma a visualizar se existe a ultrapassagem do limite de faltas (...) fazer a comunicação com os encarregados de educação, para estarem a par da situação dos alunos. (...) convocatórias aos encarregados de educação para poder falar individualmente sobre algum assunto que seja mais pertinente, (...), faço sempre um meio de comunicação com a direção e (...) com o coordenador dos diretores de turma. (...) vou sempre às reuniões (...) com a equipa da EMAEI, quando sou convocada (...).”</i>
	DT7	<i>“(...) identificar algumas problemáticas, (...). Depois faço muitas funções administrativas, que eu considero que não deveriam ser feitas pelo diretor de turma, que é um pedagogo e não uma pessoa com competências de papel, (...).”</i>
	DT8	<i>“Contacta com os pais, justifica faltas, resolve situações entre alunos, (...) entre alunos e professores, passa a informação da escola para os pais, para os alunos, participa numa série de atividades (...), gere as reuniões de Conselho de turma, com os pais, participa nas reuniões de diretores de turma, (...).”</i>
	DT9	<i>“(...) nós estamos também dar a Cidadania, por vezes, aproveitamos as aulas de Cidadania para ajudar a compreender e analisar os comportamentos da turma, também fazemos a coordenação das DAC, fazendo essa coordenação também dentro da turma, fazemos a ligação e a comunicação com os encarregados de educação, nomeadamente, ao nível de faltas, de comportamentos, (...), muitos encarregados de educação ainda não conseguiram, não se habituaram a utilizar a caderneta digital, e nós diretores de turma estamos constantemente a pedir aos encarregados de educação para irem à caderneta digital ou então informar ele sobre situação, como está de comportamentos, aproveitamento e faltas.”</i>
	DT10	<i>“(...) desempenham muitas funções, (...), para já em termos pessoais desempenham papel de pai ou de mãe muitas vezes, mãe, eu acho que esta é, é a primeira, desempenham um papel (...), quase sempre de confidente, pontualmente também na resolução de conflitos, não é, portanto tem que estar sempre presente, de tesoureiro quando é preciso recolher dinheiro, de apaziguador muitas vezes quando surgem conflitos entre pais e escola, porque cada vez mais, os pais também acabam por, (...) ter uma vida tão ausente ou de falta de acompanhamento, que, que, que acaba por delegar no diretor de turma também esse papel de, de, um bocado de padre, que tem que ouvir as confissões e tem que resolver todas as questões, (...) tem a função também de, de resolução de problemas de, de gestão a nível de Conselho de turma não é, entre a família, os próprios alunos por mais que que as coisas estejam bem estabelecidas em termos de orgânica de direção e de informação que são veiculadas até pela coordenadora dos diretores de turma, (...), desempenham também funções burocráticas e administrativas, imensas, até, até demasiadas, preenchimento de documentos de, por exemplo de plano de turma (...), que eu considero, ser um trabalho muito ingrato e</i>

		<i>que não se cinja aquilo que é de facto essencial, (...).”</i>
	DT11	<i>“Basicamente nós acompanhamos os alunos, qualquer dúvida que eles tenham o diretor de turma é a primeira figura a quem (...), devem recorrer. Tratamos de toda a parte burocrática que nos consome grande parte do tempo que nos é atribuído(...), para a função, também tentamos estar sempre em articulação com os encarregados de educação, que aqui nesta comunidade tem que ser trazidos à escola, a maioria não vem (...) no horário de atendimento, tem, temos que escrever, temos que telefonar, temos que insistir muitas vezes para vir, e também, articular com o conselho de, de turma, ir acompanhando os alunos que temos com necessidades educativas especiais, articular com a equipa de educação especial, com o assistente social também, (...) a psicóloga escolar, (...) e nós articulamos com estes parceiros dentro da escola e fora da escola.”</i>
	DT12	<i>“(...) fazemos a ligação entre escola e encarregados de educação, entre professores e encarregados de educação, além disso a justificação de faltas, tratamos de algum problema que surja na turma com os encarregados de educação, alguma questão que surja, faltas, comportamentos, basicamente é isso.”</i>
	DT13	<i>“(...) o Diretor de turma é professor de Cidadania, controla a assiduidade dos alunos, é (...), o grande intermediário entre os pais e a escola também, e, outro tipo de, por exemplo, até com instituições exteriores a CPCJ também, a Inserção Social, portanto, é o elo de comunicação.”</i>
	DT14	<i>“São muitas e muitas delas se calhar nem estão no papel, digamos, (...), a função de psicólogo, eu acho que o(...), diretor de turma às vezes faz um bocadinho esse papel, de assistente social, não é, quer com os pais, quer com os alunos, e depois (...) a burocracia, às vezes exagerada nalgumas coisas que poderão não fazer tanto sentido, mas que são necessárias (...), é as faltas, o justificar faltas, o ter os contatos, estar sempre em contato com os encarregados de educação, e depois as coisas que andam, são as tais que muitas vezes se calhar não estão no papel, ou não há um papel para preencher, mas que andam ali à volta, é a tal parte do contato com os encarregados de educação, alunos, sentir os problemas deles, por aí.”</i>
		<b>- Das funções desempenhadas, quais são as que considera mais importantes?</b>
	DA	<i>“(...) eu acho que a empatia com os alunos e a ligação com os encarregados de educação é extremamente importante, porque há pessoas que não têm muito este perfil, (...). (...), se o diretor de turma não tiver as suas marcações de faltas, todo o processo do aluno em dia, e tudo organizado para que o encarregado de educação tenha conhecimento, acaba por ser complicado.”</i>
	CDT	<i>“(...) acho que é importante as pessoas não olharem para o cargo, só como um cargo, só como os deveres ou os direitos,</i>

		<i>mas sim, para a parte humana da situação, das turmas, das famílias, das pessoas em si, a envolvimento, tentar saber um bocadinho mais, o que é que se passa na vida daquele aluno, porque às vezes as coisas não são assim como nós vimos, há outras questões por trás. Acho que o papel do diretor de turma devia ser esse, tentar chegar às famílias, esta parte humana eu acho que é fundamental (...).”</i>
	DT1	<i>“(...) elas são todas importantes, (...). Mas eu acho que o mais importante é o contacto com os encarregados de educação para terem conhecimento do que se passa.”</i>
	DT2	<i>“Acho que uma das mais importantes é mesmo mantermos o contato com os encarregados de educação.”</i>
	DT3	<i>“(...) a mais importante para mim é ser o elo de ligação e perceber até que ponto é que os meus alunos se sentem bem. (...) Para mim a função primordial é sentir-se, fazer com que os meus alunos se sintam bem na escola.”</i>
	DT4	<i>“A mais importante para mim, é sempre aquela que é direcionado para o sucesso do aluno, é sempre essa que é a mais importante, tentar que haja o maior número de alunos com sucesso, baixe o insucesso seja qual for o motivo, mas no final, traduzir-se para o sucesso e o bem-estar do aluno.”</i>
	DT5	<i>“O mais importante é conseguir trazer os pais à escola, conseguir que os encarregados de educação se apercebem das dificuldades e das obrigações dos seus educandos, e também gerir a relação dos professores, dos docentes da turma com os alunos, (...). Para mim, a parte burocrática é pouco significativa, mais importante é a relação que tem que estabelecer, diretor de turma, os colegas professores e principalmente os encarregados de educação.”</i>
	DT6	<i>“(…) É importante(...) ser diretora de turma, porque, porque eu consigo conhecer mais individualmente os alunos, conhecer o histórico familiar, e por isso consigo chegar mais especificamente às dificuldades de cada um.”</i>
	DT7	<i>“As funções que eu acho mais importante, é criar uma proximidade com o grupo de alunos e com os pais, para que exista à vontade para identificar algumas problemáticas, que se não houvesse esse trabalho de grupo por assim dizer, conseguir essa comunicação, o trabalho de comunicar é muito importante, (...).”</i>
	DT8	<i>“Elas são muitas, mas, a mais importante de todas, o relacionamento com os alunos, acho eu.”</i>
	DT9	<i>“(…), na minha perspetiva, a comunicação, como conseguimos comunicar, de forma clara, de modo a conseguir com quem a todos os interessados, os alunos, os professores, os encarregados de educação, consigam todos trabalhar em conjunto, ou seja, será mais um agregador de todas essas vontades, para que as coisas consigam ir a um bom termo.”</i>

	DT10	<i>"(...), eu acho que continua a ser o elo de ligação entre a família e essencialmente estar para, para os meus alunos, para os meus, sim, enquanto diretora de turma. Tentar sempre solucionar, resolver mas essencialmente estar para ouvir, ouvir, o papel do ouvinte acho que é fundamental."</i>
	DT11	<i>"O que é mais importante é efetivamente o trabalho que realizo com, com os meninos, (...) essa é a mais importante."</i>
	DT12	<i>"Talvez a parte do comportamento, trabalhar o comportamento com os alunos e o mau comportamento neste caso, acho que é das coisas mais importantes que podemos desempenhar."</i>
	DT13	<i>"Eu acho que as mais importantes são lidar com os alunos e por vezes a gestão, (...) a gestão de conflitos não só com os alunos, mas às vezes com, saber lidar com os próprios encarregados de educação é difícil, não é fácil."</i>
	DT14	<i>"É bom as coisas ficarem no papel, (...), o justificar as faltas, o saber se o aluno esteve ou não, até para depois comunicar aos pais, mas se calhar, também uma conversa com os pais, uma conversa com os aluno, mais intimistas acho que faz sempre todo o sentido, e que é bastante importante."</i>
		<b>- Considera que as funções que são desempenhadas, são as que estão legalmente previstas na lei?</b>
	DA	<i>"Totalmente, sim, eu penso que sim, que estas funções que nós atribuímos aos nossos diretores de turma, são as que estão previstas por lei, penso que nós não estamos a incorrer em erro."</i>
	CDT	<i>"Não estão, provavelmente não estão, (...) depende também da personalidade de cada diretor de turma não é? Nós fazemos, por exemplo, se eu mostrar o meu telefone, eu tenho o número de telefone de todos os pais da minha direção de turma, quando há qualquer coisa eu pego no meu telefone pessoal e ligo. (...) mas claro que isso não está contemplado em lei nenhuma. É o outro lado do ser humano a funcionar, até porque há muitos colegas que dizem: - o meu número é pessoal e eu não o dou a ninguém!"</i>
	DT1	<i>"Sim."</i>
	DT2	<i>"Eu por acaso não me dei ao trabalho de o ver, mas no entanto às vezes acho que nós fazemos um bocadinho de trabalho muito burocrático que não deveria ser feito por nós, no entanto, é as condições que temos, mas não é só aqui, existe em todas as escolas, por isso."</i>
	DT3	<i>"Todas não, a lei está muito preocupada com a parte burocrática e esquece muito da parte afetiva."</i>
	DT4	<i>"Eu penso que não, de um modo geral nós trabalhamos de acordo com a lei, mas aquilo que fazemos efetivamente, acho que acaba por ser mais, quer em termo de funções, quer</i>

		<i>principalmente o número de horas que nos exige esta função.”</i>
	DT5	<i>“Não tenho a certeza disso, porque eu penso que nós muitas vezes ao entrarmos em contato os encarregados de educação (...) eventualmente ultrapassamos aquilo que nos é exigido ou que está previsto na lei. Vamos dar um exemplo, nós convocamos o encarregado de educação para uma reunião, ele não veio, nós exigimos uma, duas, três, quatro vezes, não sei até que certo ponto, não digo não é legal, mas se calhar extrapolamos aquilo que é a nossa obrigação, que é, chamou o encarregado de educação ele não veio, não deu resposta, outro caso, o aluno faltou, o encarregado de educação não justificou, nós exigimos para que diga porque é que faltou, qual foi a razão, (...) provavelmente ultrapassamos as nossas obrigações, legalmente, não sei se ultrapassamos.</i>
	DT6	<i>“Não, jamais.”</i>
	DT7	<i>“(…), não, eu acho que o pouco que sei, não é muito objetiva nas funções de direção de turma, portanto, deixa espaço para depois na prática e dependendo da cultura de escola se fazerem, o diretor de turma ter funções que se calhar diferem um pouco de uma escola para outra, portanto, a lei poderia ser um pouco mais clara nas funções, mais objetiva.”</i>
	DT8	<i>“Provavelmente, não, a parte burocrática provavelmente não nos competiria.”</i>
	DT9	<i>“Nem todas, nem todas são as que estão previstas na lei,(…), quando estamos a falar de bom senso e de certas necessidades, estou-me a lembrar por exemplo,(…) quando foi a situação da pandemia, havia, foi uma situação excecional mas houve muitas funções que desempenhamos que não estavam previstas na lei, mas que foi necessário, nesse aspeto.”</i>
	DT10	<i>“Se calhar não, (...) nem todas, calhar as mais essenciais não, não estarão, mas como para mim é inerente ao papel do diretor de turma, faço sem, sem saber realmente se é de lei ou não.”</i>
	DT11	<i>“Não.”</i>
	DT12	<i>“Sim.”</i>
	DT13	<i>“Considero, Sim.”</i>
	DT14	<i>“Não, (...) eu as faço porque acho que são importantes.”</i>
		<b>- Considera que o número de horas atribuídas para desempenhar o cargo de diretor de turma são suficientes?</b>  <b>- Pode explicar as razões?</b>
	DA	<i>“Não, eu aí tenho que dizer que não são suficientes.”</i>

		<i>“(...) porque o trabalho burocrático que os diretores de turma têm, é cada vez mais, (...) e acho que estas horas que são atribuídas, são manifestamente insuficientes, acho eu.”</i>
	CDT	<p><i>“Eu acho que não são suficientes.”</i></p> <p><i>“(...) porque, nós os diretores de turma, são diretores de turma, são professores de uma disciplina de Cidadania e Desenvolvimento e também têm conteúdos para serem lecionados. Então nós acabamos por estar aqui num impasse, porque, ou lecionamos o currículo de cidadania, ou somos diretores de turma que de facto ouvem as turmas. Claro, depende de turma para turma, porque há turmas onde há imensas situações para resolver e há outras em que é fácil, (...) Há direções de turma onde as pessoas passam o tempo inteiro a enviar cartas, a telefonar e não são justificadas as faltas. Acho que faz falta mais tempo para o diretor de turma ouvir os problemas dos adolescentes, (...) o diretor de turma é a figura de referência das turmas. E já agora também dizer que a burocracia que nós temos pela frente, não é! Porque o diretor de turma quando chega as reuniões são papéis, papéis, papéis, são um conjunto de coisas que têm que ser orientadas (...).”</i></p>
	DT1	<p><i>“Não, não considero.”</i></p> <p><i>“(...) porque isso está relacionado com a turma. Eu penso que as horas que são atribuídas ao diretor de turma, devia haver uma fórmula matemática é em que horas resultantes dependessem de alguns critérios, (...), o número de alunos por turma, mas não só, porque às vezes a turma pode até ter muitos alunos e os alunos não mostrarem comportamentos inadequados mas, (...), por exemplo, alunos que já vêm com comportamentos, já vêm com ocorrências, com mau comportamento, alunos que já vêm com retenções, alunos que já vem com registos de falta de assiduidade nos anos letivos, e portanto juntar pelo menos estes critérios e deduzir as horas do diretor turma para o cargo, consoante o número de alunos que já mostram estas problemáticas. (...), turmas em que os alunos não revelam problemáticas, nem ao nível da assiduidade, nem comportamento, penso que o horário, o número de horas atribuídas são suficientes, em outras turmas não.”</i></p>
	DT2	<p><i>“Sim, sim, sim.”</i></p> <p><i>“É assim, eu tenho uma hora de atendimento dá perfeitamente, em algumas das vezes nem os pais aproveitam essa hora para vir cá, depois, como tenho mais três horas à parte e dá perfeitamente para justificar faltas, (...) para tratar de tudo, tudo o que é papelada, até dá para preparar as reuniões. Por vezes há um fluxo maior de trabalho em que nós andamos um bocadinho mais atrapalhados, mas depois, também temos ali alturas em que as coisas estão mais calmas, acho que sim.”</i></p>
	DT3	<i>“(...) depende da turma com que estou a trabalhar (...), há direções de turma em que sim, são suficientes, há outras em</i>

		<i>que são muito insuficientes.”</i>
	DT4	<i>“(…), há semanas que as horas que me são atribuídas para o cargo de direção de turma, são mais ou menos aquelas que eu gasto, entre aspás, há semanas em que até faço ligeiramente menos, mas na maioria, se eu todas as semanas contabiliza se, principalmente quando se aproximam os períodos de avaliação, o número de horas que despendemos é superior. Agora na minha direção de turma eu até sou sincero, eu penso que é quase ela por ela, (…), não tenho situações consideradas de maior dispêndio de tempo, alunos com alguns em risco de retenção, exclusão de faltas, alunos a fazer planos de recuperação de aprendizagem, e outro tipo de situações que envolvem, sim, muito mais tempo, e se as tivesse, (…), demorava largamente mais tempo.”</i>
	DT5	<i>“Na minha opinião são, embora haja casos pontuais em que podia ser necessário ter mais horas. Nós neste momento temos quatro horas, eu acho que isso é o correto. (…), aqui no nosso agrupamento provavelmente uma ou duas turmas, que já se verificou terem mais problemas, poderia ser necessário mais uma hora ou outra.”</i>
	DT6	<i>“Não.”</i>  <i>“Precisamos de mais horas, eu vou dar um exemplo, hoje, eu não tenho aulas da parte da tarde, (…), acabei as aulas ao meio-dia e meia, eu vim para a escola às 2 horas tratar de assuntos relativamente à direção de turma e fazer convocatórias para os encarregados de educação porque vamos ter uma reunião da EMAEI na quinta-feira, pronto. (…). O que é que eu acho que era importante, quem assume o papel de diretor de turma, que seja um professor que passe o máximo de tempo possível com esta turma, (…).</i>
	DT7	<i>“(…), eu considero que isso depende muito da turma.”</i>  <i>“Eu acho que há turmas, em que sim, parece-me que as horas semanais serão suficientes para tratar dos assuntos que são mais pontuais, mas há outras turmas, que quando são mais problemáticas em várias dimensões é claramente insuficiente e o trabalho só é feito, a custo de muitas horas extras não contabilizadas para coisa nenhuma.”</i>
	DT8	<i>“De forma nenhuma.”</i>  <i>“(…) porque como eu já disse, já dei por mim, muitas vezes aos fins de semana, e às tantas da manhã a resolver conflitos, e nada disso está previsto no meu horário,(…) portanto nada disto está contabilizado no meu horário seguramente.”</i>
	DT9	<i>“(…) para certos momentos é suficiente, para outros não chega.”</i>  <i>“Por exemplo, (…) durante o ano letivo, poderá ser necessário, à momentos como as avaliações, como termos situações mais</i>

		<i>complicadas de comportamentos, de provas de aferição, onde é necessário estar, (...) com mais documentos, com mais burocracia, as horas não são suficientes, à outras alturas em que de facto as coisas (...), estão menos exigentes, as horas são suficientes, mas nunca são demais, se bem que podemos ter mais horas de direção de turma.”</i>
	DT10	<p>“Neste momento considero que sim.”</p> <p>“Com uma boa gestão do tempo, é claro que muitas vezes não, não se trabalha dentro das horas que nos estão estipuladas, mas também como não considero, ser um horário rígido, permite-me ter flexibilidade para poder resolver fora desse horário, mas, considero que as horas neste momento são suficientes.”</p>
	DT11	<p>“Sim, ou eu tenho tido muito azar nestes 20 anos de direções de turma, porque nunca, nestes 20 anos, eu tive tempo suficiente para fazer tudo o que era suposto enquanto diretora de turma, no entanto, o trabalho aparece feito à custa de outras coisas, mas não, não é suficiente.”</p>
	DT12	<p>“Penso que sim.”</p> <p>“São suficientes, no meu entender, (...) as horas que nós temos, o tempo que nós utilizamos como diretor de turma, semanalmente, (...) para mim, a justificação de faltas, pronto, um tempo por aí e depois os outros tempos talvez para tentar comunicar alguma coisa aos pais, é a tal questão do comportamento tratar o que houver para tratar, penso que sim que é suficiente.”</p>
	DT13	<p>“Nesta escola considero que sim, que são suficientes, são.”</p> <p>“Consigo desempenhar o cargo nas horas que me foram atribuídas.”</p>
	DT14	<p>“Para a burocracia, nós até podemos ajustar, não é, (...) temos aí uma, alguma liberdade que é, senão trabalhar naquela hora ali, poderei fazê-lo em casa, se calhar depois até extrapola um bocadinho as horas, mas depois às vezes, (...) tal conversa mais intimista, os contactos com os pais, ou com os alunos se calhar, às vezes vai um bocadinho além, mas, faz parte sei lá, já estou habituada desde sempre foi assim, portanto, são suficientes.”</p>
		<p><b>- Considera que o número de horas atribuídas para o cargo de coordenadora de diretores de turma são suficientes?</b></p> <p><b>- Pode explicar as razões?</b></p>
	DA	<p>“Eu penso que aqui, concordo um bocadinho mais com a quantidade de horas atribuídas.”</p> <p>“Porque neste cargo, também há muito trabalho burocrático, mas eu acho que tem haver mais em finais de período,</p>

		<i>portanto, durante e ao longo do ano, a coordenadora dos diretores de turma faz o acompanhamento dos DT's todos, vai reunindo, vai fazendo tudo isso, mas eu acho que é mais exaustiva sobretudo nos finais de período, e aí sim, acho que este cargo é onde tem mais trabalho, é mais trabalhoso nesse caso."</i>
	CDT	<i>"Pois também acho que devia ter mais algumas, por exemplo, a seguir vou ter que estar aqui na escola à tarde para publicar as notas, não é! Mas isto, às vezes trabalhamos por amor à camisola e não pelas horas que nos são atribuídas, certo!"</i>
		<p><b>- Considera que existem vantagens do diretor de turma dar continuidade à sua direção de turma?</b></p> <p><b>- Pode enumerar essas vantagens?</b></p> <p><b>- E desvantagens?</b></p>
	DA	<p><i>"Sim, eu acho que sim."</i></p> <p><i>"Nas vantagens, eu diria que o terem conhecimento prévio dos alunos, a empatia com esses alunos, o conhecimento anteriormente não só da parte da avaliação, mas o processo dos alunos que é importante, as características e o conhecimento que têm dos próprios alunos, eu acho que isso é muito importante, as ligações que se criam."</i></p> <p><i>"Pois aqui nas desvantagens, por vezes, quando não é possível escolher o mesmo diretor de turma, que essa escolha seja feita, às vezes também pode ser, pode ser vantajoso, no sentido em que, se a empatia não foi criada com o grupo, se há ali alguma falta de empatia, falta de afinidade, essa mudança aí acaba por ser um bocadinho benéfica, não é, portanto, são vantagens e desvantagens."</i></p>
	CDT	<p><i>"Depende, porque nem todos os professores se identificam com as turmas e quando não há essa identificação por parte do professor ou das turmas, é importante até que se troque o diretor de turma. (...), nós sabemos que há pessoas que resultam muito bem como diretores de turma na orientação dos miúdos. Acho que é fundamental para a escola funcionar porque aqui somos um todo, é uma vantagem."</i></p> <p><i>"(...), a desvantagem, se a equipa não está a ser vencedora há que compreender, trocar, não é, o diretor de turma por outro e ajustar, acho que isso é fundamental."</i></p>
	DT1	<p><i>"Isso sim, considero bastante."</i></p> <p><i>"Muito no aspecto de já conhecer os alunos, encarregados de educação, isso para mim já é mais que suficiente como vantagem de dar continuidade. Não vejo desvantagem de não dar continuidade."</i></p>
	DT2	<i>"Sim, sim, sim, sem dúvida."</i>

		<i>“O facto de conhecermos os encarregados de educação e os miúdos é essencial.”</i>
	DT3	<i>“Sim, sim, considero.”</i>  <i>“Conhecer os alunos, conhecer as famílias, saber as histórias desses alunos e quando falamos em histórias, tem a ver com o percurso escolar, mas também, com um percurso pessoal, o já sabermos como interagir com os miúdos para que eles consigam chegar da melhor forma possível àquilo que é o objetivo primordial, que é eles passarem de ano.”</i>
	DT4	<i>“Sim.”</i>  <i>“(…), o conhecimento dos alunos, um maior conhecimento das situações, e aquilo que por vezes é nos mais trabalhoso, são situações negativas, não é, portanto, nós temos um maior conhecimento dos alunos, conseguimos explicar essas situações de uma forma mais correta e mais concreta ao resto do Conselho de turma, temos também um maior conhecimento dos encarregados de educação que é muito importante, por vez para perceber o contexto do aluno, e depois a outra parte também nos conhece. (...) também é muito importante que as coisas correm bem, quando não correm bem, se calhar a mudança acaba por ser positiva.”</i>
	DT5	<i>“Muitas vantagens na minha opinião.”</i>  <i>“Começa a conhecer muito bem as características dos alunos e dos encarregados de educação, esta para mim é a principal, porque normalmente a questão coloca-se é assim, os alunos que são bons que não têm problemas de aproveitamento e comportamento, é uma relação pacífica, os pais normalmente vem à escola, tudo isso, com os alunos que mais problemáticos é importante perceber qual é o modo de vida, qual é o agregado familiar, qual é a autoridade que os encarregados de educação têm sobre os alunos. (...), neste momento eu já conheço melhor as realidades, começa a ser mais fácil, e se eu para o ano continuar com eles no oitavo e depois no nono, julgo que se estabelecem até eles da ligação que são mais fáceis depois de resolver as coisas.”</i>
	DT6	<i>“Sim.”</i>  <i>“(…), já conhecíamos o perfil da turma, o histórico da turma, seja dos alunos, seja dos encarregados de educação. Acho que tendo isso como base podíamos fazer um melhor trabalho, a não ser que tenhamos uma turma complicada e que existe algum problema entre encarregados de educação e diretor de turma. (...)”</i>
	DT7	<i>“Considero que há essa vantagem, mas, não considero que seja um caminho obrigatório.”</i>  <i>“Se nós tivéssemos efetivamente um perfil pré definido, e a</i>

		<i>“pessoa se encaixasse, e as horas de trabalho estivessem adequadas, portanto, se estivéssemos nessa situação, numa situação próximo ideal, então acho que se devia continuar essa situação, quando às vezes se for detetada algum problema a nível da disponibilidade, ou a nível das características dos envolvidos, e acho que as turmas e os pais não perdem nada por contatar com diferentes pessoas ao longo do percurso académico dos filhos, com diferentes maneiras de estar.”</i>
	DT8	<i>“Se conseguir manter uma boa relação com os alunos, penso que sim, e se conseguir gerir o grupo turma, penso que há essa vantagem, porque já os conhece melhor, como desvantagem é o reverso da medalha, não é, quando uma coisa não corre bem, eventualmente, será benéfico encontrar-se um diretor de turma que consiga lidar melhor, digamos assim, entre aspas, com os miúdos.”</i>
	DT9	<i>“Sim, existem.”</i>  <i>“(…), porque, o diretor de turma já tem conhecimento dos alunos, dos encarregados de educação, existe um conhecimento que facilita a comunicação, que facilita a ligação entre todos os elementos, portanto, acho que é importante até ver essa continuidade.”</i>
	DT10	<i>“Acho que é fundamental.”</i>  <i>“É fundamental, até porque, seja com os alunos, seja com os pais, cada uma das partes vai adaptar-se a cada um deles, portanto, os alunos ao diretor de turma, os pais ao diretor de turma e vice-versa, e portanto se houver esse trabalho contínuo, se houver regras bem estabelecidas, se houver indicações que permitam fazer com que o bem-estar principal seja o dos alunos, eu acho que as coisas funcionam, e a experiência tem mostrado principalmente isso(…).”</i>
	DT11	<i>“Sim.”</i>  <i>“(…) conhecimento que se tem já da realidade da, da turma, quer de alunos, quer da envolvência familiar, quer dos encarregados de educação, portanto, um trabalho de continuidade é sempre melhor, mesmo quando tive turmas mais difíceis e lhes dei continuidade, foi sempre melhor, nunca piorou, às vezes chegou a dizer a algumas turmas, vocês agora que estavam prontos para começar.”</i>
	DT12	<i>“Sim, sim.”</i>  <i>“(…) porque já conhecemos os alunos, e já conhecemos os pais, e já conhecemos os problemas de cada um, problemas entre aspas, de cada um dos alunos, e acho que é mais fácil chegarmos aos encarregados de educação se já os conhecemos, se todos os anos pegarmos numa turma é todos os anos pegarmos no desconhecido.”</i>
	DT13	<i>“Considero que há toda a vantagem e deve ter continuidade”</i>

		<p><i>“Pessoalmente, eu quando, (...) peguei numa turma (...), e que eu levei até ao fim, do sétimo ao nono, foi na (...) e foi a minha primeira experiência, que não foi assim há tanto tempo, foi há 8 anos, foi a primeira vez, porque como eu andei sempre a mudar de escola, foi a primeira vez que eu levei uma turma, comecei a levar as turmas do princípio até ao fim eu acho que isso é muito positivo.”</i></p>
	DT14	<p><i>“Sim, isso acho extremamente importante, a não ser que haja uma situação que às vezes seja positivo afastar o diretor de turma, mas aí, ao afastar daquela turma é por uma razão, ou por uma empatia, porque é mais positivo, mas que é raro. Agora dar continuidade é o que eu acho, é fundamental (...).”</i></p> <p><i>“(..) o trabalho é totalmente diferente, porque (...), vai se conhecendo o que temos em mãos, quer alunos, (...), quer pais, sabemos, acabamos por começar a perceber como é que funcionam também aqueles pais, não é, e já sabemos o que contamos com eles, (...) como abordar certos assuntos que sejam mais problemáticos com os pais, com os alunos, portanto, este conhecimento feito ao longo de uma continuidade é obviamente muito mais fácil, ou pelo menos ajuda, como resolver os problemas, acho eu, acho que sim.”</i></p>
<b>E.</b> Desafios e Motivações do Diretor de turma		<p><b>- Considera que existem fatores que limitam o exercício de funções do diretor de turma?</b></p> <p><b>- Pode referir quais são esses fatores?</b></p>
	DA	<p><i>“Sim, eu acho que sim.”</i></p> <p><i>“O que pode limitar é a desorganização que alguns docentes têm, (...) nem toda a gente tem perfil para, portanto às vezes esta desorganização, o sentirem que também não são compensados e que o trabalho que estão a desenvolver e o estar um bocadinho descontentes com tudo isto, pode ser um fator limitativo.”</i></p>
	CDT	<p><i>“Às vezes os fatores limitativos tem mais a ver com a desmotivação que nós sentimos quando tentamos fazer o trabalho que nos propomos a fazer, e do outro lado não há, não há feedback, não vimos vontade em colaborar, por exemplo, há muitos pais que não colaboram com os diretores de turma. (...).”</i></p>
	DT1	<p><i>“Fatores que limitam, sim existe, (...) eu penso em parte são os encarregados de educação,(...) muitas vezes as suas atitudes impedem que o diretor de turma consiga trabalhar consoante o que está escrito na lei em tempo útil, e outros assuntos que poderiam ser resolvidos não são, e aquilo que eu vejo é o que limita, é a participação do encarregado de educação na vida escolar do educando.”</i></p>

	DT2	<i>“Sim, se falarmos em termos logísticos, podemos falar em termos de espaço, às vezes não é o mais apropriado para trabalharmos, porque temos poucas salas, porque temos poucos computadores, por vezes alguns também não estão a funcionar, por vezes também em termos de espaço para receber os encarregados de educação, se existirem mais diretores a receber encarregados de educação ao mesmo tempo também se torna difícil, pronto. (...), acho que é mesmo a parte da logística é que por vezes atrapalha mais.”</i>
	DT3	<i>“Sim, a grande carga burocrática.”</i>
	DT4	<i>“Sinceramente, agora não estou assim a ver nenhum, mas por vezes, alguns passos ou processos burocráticos que temos que fazer, que nos limitam ou atrasam um bocadinho a nossa tarefa enquanto diretor de turma. A própria forma como hoje as regras são impostas faz com que o diretor de turma (...), nós temos uma série de regras, mas, depois por vezes até quebramos algumas regras. (...) a parte da justificação de faltas, (...) nós é que andamos por vezes atrás do aluno, dos pais, isso é uma coisa que não deveria acontecer. Agora, é um factor limitativo, porque nós, queremos o sucesso dos alunos não é, se fossemos cumprir a lei à regra, não íamos conseguir desempenhar a nossa função como deve ser, portanto, algumas regras, algumas burocracias, acabam por vezes limitar claramente a nossa função.”</i>
	DT5	<i>“(…), nós vivemos um momento muito complicado em termos da luta dos professores. Eu pessoalmente procuro estar sempre motivado para o desempenho das minhas funções, mas admito que haja colegas, por razões várias, porque não sobem na carreira, porque estão deslocados, que nem sempre sintam motivados para, por exemplo, (...) o seu filho faltou, não justificou, não justificou, não insistem, pode haver aqui alguma desmotivação. Eu pessoalmente como disse, (...) continuo a me sentir motivado para isso, mas admito, que neste momento se põe alguns problemas nessa área.”</i>
	DT6	<i>“Sim.”</i>  <i>“Eu acho que isso tem a ver com o perfil do professor, porque, nem todos os professores têm capacidade para ser diretores de turma.”</i>
	DT7	<i>“Sim.”</i>  <i>“São várias, (...) o que me limita mais, é, como tenho muito trabalho administrativo a fazer, a mim limitam os meios instrumentais, ou seja, o computador na sala de diretores de turma não está de todo adequado ao trabalho que é preciso, ao trabalho que é preciso desenvolver, portanto é como se nós tivéssemos a desenvolver um trabalho na atualidade, utilizando meios que não são do século passado, (...), os computadores têm um prazo de vida muito pequenino e eu acho que estamos a trabalhar na era jurássica com os meios informáticos que dispomos.”</i>

	DT8	<i>“Eventualmente o excesso de trabalho, (...), porque para os pais dos meus alunos eu sirvo para tudo, portanto, ajudo a resolver n situações que não têm nada a ver com a minha função enquanto diretora de turma. Os encarregados de educação puxam sempre pela nossa imaginação, eles tentam sempre que nós os ajudemos a fazer uma série de coisas, não tem nada a ver com a direção de turma, propriamente dito, a falta de tempo efetivamente ou não estarmos muito envolvidos na parte burocrática e cheios de trabalho, pronto, penso que será mais isso.”</i>
	DT9	<i>“Sim, existem.”</i>  <i>“Um dos que eu noto, é realmente, é a burocracia, não sei qual é a maneira, qual é a volta que se pode dar em relação à burocracia, mas definitivamente acho que a burocracia, é um dos fatores que mais limita, porque ocupa nos muito tempo que podia ser aproveitado para fazermos outras, outras atividades, se calhar mais recompensadoras para, para funcionar com a turma.”</i>
	DT10	<i>“Só, só, se a pessoa não tiver realmente perfil, mas não sei se é um fator que possa limitar ou ser um fator limitativo.”</i>
	DT11	<i>“Sim.”</i>  <i>“Limita, por exemplo, o tempo que nós temos para, para a tarefa, depois a própria lei, por exemplo os pais, os encarregados de educação tem por direito a dispensa do trabalho para virem à escola, mas não vem, porque são mal vistos pela entidade patronal se fizerem uso desse direito e torna-se muito complicado, nós temos encarregados de educação que trabalham em Lisboa, que vão de transportes públicos, eu não posso estar às seis da manhã na escola para fazer um atendimento, ou à noite, quando a escola fecha às sete e as pessoas só chegam a casa por volta das oito, portanto, isso é logo uma barreira porque depois a comunicação que se tenha ou por email, ou por telefone, nunca é a mesma coisa que presencial.”</i>
	DT12	<i>“(…) não, penso que não.”</i>
	DT13	<i>“Neste momento, não me corre, não, não me ocorre nenhuma.”</i>
	DT14	<i>“Sim.”</i>  <i>“Haverá coisas que são limitadas, porque nós estamos aqui entre, lá está, saber o que falar com os pais, e depois seguir também o que é a regra, ou que está na lei, não é, (...). “</i>
		<b>- Considera que existem estratégias que podem melhorar o exercício de funções do diretor de turma?</b>  <b>- Pode referir quais são essas estratégias?</b>
	DA	<i>“Eu acho que sim, que há sempre coisas que se pode melhorar,</i>

		<p>(...).”</p> <p>“(...) o envelhecimento da classe docente é uma realidade, não é, e por vezes as pessoas não estão recetivas a mudanças, e aí é muito complicado, mas nós tentamos sempre de alguma forma que resulte, não é, e que seja positivo.”</p>
	CDT	<p>“(...) acho que a partilha é fundamental! Acho que fazia falta mais reflexão, mais partilha, nós hoje em dia andamos todos a correr de um lado para o outro e esquecemo-nos de ter momentos de partilha e de reflexão e provavelmente certas dicas. Eu gosto de estar atenta ao que certos colegas dizem e às vezes até ponho na minha prática letiva ou como diretora de turma(...) e às vezes ajudávamo-nos mais uns aos outros, ou conseguimos dar uma visão diferente das coisas, talvez corresse melhor, não sei!”</p>
	DT1	<p>“Algumas estratégias, nós apelamos sempre aos encarregados de educação para uma participação ativa na escola, (...) apelamos ao longo do ano por correio eletrónico, convocatórias para as reuniões que são também enviadas pelos alunos. (...) os representantes dos encarregados de educação têm um papel ativo, (...) Pedi aos encarregados de educação todos por email se autorizavam a partilha do seu contato para os representantes formarem um grupo WhatsApp, (...) ou por email em que eles comunicassem todos, e tivemos dez autorizações. Nesta última reunião que tivemos, o representante, (...) disse que só estavam dez encarregados no grupo, (...) é de facto aqueles encarregados que estão, são os que acabam por ir responder ao diretor de turma, ou seja, os restantes, ou simplesmente viram as solicitações e não responderam, (...) mas são apenas dez em trinta alunos, dos que os encarregados de educação que estão em comunicação constante.”</p>
	DT2	<p>“As estratégias é as pessoas saberem que têm todas as semanas que pegar na direção de turma, (...) o manter o contato com os encarregados de educação, em cidadania, (...) manter sempre a os miúdos atualizados, dar informações escolares mas não só, também dos seus comportamentos, daquilo que devem melhorar, ter sempre um diálogo com eles, para que eles também percebam que também fazem parte das regras, e que eles próprios sabem quais são as regras que têm de cumprir.”</p>
	DT3	<p>“O grande conselho que eu dou a mim mesma, é tentar, tentar percebê-los, mas tentar também que, eles percebam a mim, é ser, sem deixar de ser a professora, sem deixar de ser a diretora de turma, eles perceberem que há uma pessoa igual a eles, com quem eles podem identificar-se.”</p>
	DT4	<p>“Para justificar as faltas, dar mais tempo, tentar perceber exatamente o que é que se passou, temos que perceber do outro lado, (...) depois há pessoas que têm parte da limitação a nível de informática, (...) apesar da escola desenvolve estratégias para quem não tenha essa facilidade, mas tudo isso, por vezes em tempo útil, não seja possível. Cabe-nos a</p>

		<i>nós gerir um bocadinho isso.”</i>
	DT5	<i>“Por exemplo, eventualmente da parte da direção, para aquelas turmas mais difíceis consigam um horário melhor para um professor, em termos legais não sei se podem dar mais alguma hora. Eu estava a pensar numa coisa que (...) penso que pode melhorar o desempenho, neste momento, o diretor de turma já leciona a cidadania, mas podia eventualmente em turmas mais difíceis, ter um espaço de 50 minutos, em que ele estivesse com a turma, só para conhecer a turma, para debater os problemas dessa turma, porque a cidadania, nós temos um programa, eventualmente se houvesse um espaço, para o diretor de turma estar com a turma em sala de aula, poderia melhorar, melhorar o seu desempenho, a motivação(...). Eu acho que a motivação tem muito a ver, se o Horário poderia ser melhor, (...).”</i>
	DT6	<i>“Podíamos (...) ter algum tipo de formação, que pudéssemos usar, de outra forma, às vezes para poder liderar, ou com situações que nos acontecem com os alunos ou mesmo com os pais, que pudéssemos resolver de outra forma. (...) se tivéssemos uma formação específica, poderíamos se calhar às vezes em grupo, puder debater certos assuntos, com experiência de alguns, pudéssemos melhorar nesse aspeto.”</i>
	DT7	<i>“A estratégia que uso é trabalhar em casa, utilizar os meus meios, as minhas máquinas, a minha impressora, tudo em casa, (...). Também acho que, isto também é uma estratégia,(...) tem a ver com a gestão do tempo, eu acho que é importante o diretor de turma, agora com os contatos via email, e por diversas maneiras do digital, ter um horário, (...) as pessoas não têm a noção de incomodar os outros, aparecem dúvidas a horas tardias da noite, (...) há aqui todo um processo que as famílias deviam estar, devia haver mais regras da comunicação, e isso é uma coisa que tem que ser trabalhado também com os alunos e com as famílias.”</i>
	DT8	<i>“Confesso que(...), não sei, porque cada direção de turma, cada aluno é um desafio completamente diferente, nós temos de ir gerindo na medida em que as situações vão surgindo e de acordo com os miúdos que estamos à frente.”</i>
	DT9	<i>“Sim, existem estratégias.”</i>  <i>“Nomeadamente, a comunicação com os encarregados de educação ser sempre clara, franca e aberta, tentar termos uma comunicação regular com os encarregados de educação, eles saberem o que podem esperar da escola, e nós sabermos o que podemos esperar dos encarregados de educação.”</i>
	DT10	<i>“Sim.”</i>  <i>“A estratégia passa também pela colaboração (...) entre pares, que eu acho (...), que existe sempre que há alguém com dificuldade, (...) existe também muita partilha às vezes (...) em momentos pontuais de dificuldade, ou de, de, não saber</i>

		<i>exatamente o que é que se pode fazer, ou saber se um texto está, está bem redigido para não ferir suscetibilidades, para enviar algum pai ou a algum professor, (...) eu acho que existe muito essa colaboração no Agrupamento. As estratégias passam essencialmente pela partilha de experiência, acho que é por aí.”</i>
	DT11	<p>“Sim.”</p> <p>“As estratégias seriam, a principal era mais tempo, à um ditado popular que diz que a pressa é o inimigo da, da perfeição, e nós enquanto diretores de turma (...), eu sinto que estou numa fábrica, numa linha de montagem, e é a despachar serviço, e às vezes precisávamos de tempo para refletir sobre as coisas (...) para trocarmos impressões, conversarmos uns com os outros, e esse tempo não existe em tempo suficiente, isso seria uma estratégia.”</p>
	DT12	<p>“Sim.”</p> <p>“Talvez menos, menos burocracia, menos papéis, (...) menos tempo perdido a preencher papéis.”</p>
	DT13	<p>“Sim,(...), é assim, há sempre estratégias.”</p> <p>“Há sempre estratégias, só que (...) depende muito da turma que tem à frente, dos alunos e dos pais, (...) a estratégia que funciona com uns, não funciona com outros, portanto, é assim, depende do contexto, sempre.”</p>
	DT14	<p>“Sim. Acho que melhorar, (...) é isso que faz crescermos, e aprendermos, é a melhorar, portanto, há sempre coisas que podemos melhorar.”</p> <p>“Lá está, conhecendo e dando continuidade podemos melhorar aquilo que se calhar falhámos ou não foi tão bem feito ou falhou, acho que é aí.”</p>
		<p><b>- Considera que os diretores de turma se deparam com desafios na escola?</b></p> <p><b>- Pode referir que desafios são esses?</b></p> <p><b>- E como ultrapassam esses desafios?</b></p>
	DA	<p>“Sim, sim.”</p> <p>“Cada vez mais os desafios que os DT’s têm são mais exigentes e são complicados, sobretudo o chegar às famílias, o número de alunos que as nossas turmas hoje em dia têm, que são exageradíssimo, com este “boom” de alunos que nos chegam todos os dias, quer sejam do Brasil ou de outras nacionalidades, portanto, tudo isto, veio complicar muito, as funções não só de todos os docentes como por inerência as dos DT’s, e é complicado, é exigente.”</p>

		<p><i>“Referia a parte de chegar às famílias, (...) eu acho que, se ultrapassam um bocadinho neste momento, naqueles encarregados de educação em que dominam (...) o digital, conseguem ver e acompanhar os percursos dos seus educandos mais facilmente, acho que (...) para alguns encarregados de educação, que não poderiam estar tão presentes na escola presencialmente, mas, nem todos os encarregados ainda têm estas apetências, não é.”</i></p>
	CDT	<p><i>“Eu acho que os diretores de turma nesta escola até têm, (...) têm liberdade para ir à direção quando têm algum problema na sua direção de turma, (...) tem uma porta aberta na direção. Isto é fantástico! (...) eu acho que o pior num diretor de turma é não se sentir apoiado, não sentir que o ouvem, não sentir que tem apoio, acho que aqui os diretores de turma até tem essa vantagem.”</i></p> <p><i>“Desafios, isso depende dos alunos, (...) há turmas que os desafios são maiores e são muito complicados, mas acho que ser diretor de turma nesta escola, não é assim tão difícil quanto isso.”</i></p>
	DT1	<p><i>“(…), sim.”</i></p> <p><i>“Os desafios são (...) ao nível do comportamento, ainda hoje falei com eles (...) sobre a assiduidade.”</i></p> <p><i>“Converso com os alunos, (...) sobre a assiduidade, e a justificação das faltas, por parte do encarregado de educação, que estamos constantemente a enviar as falta ao encarregado de educação, embora os encarregados de educação tenham acesso a todas as faltas no GIAE, não é, pronto, têm, sabem, entram no GIAE e veem as faltas, estas são enviadas na mesma, por correio eletrónico, muitas vezes são comunicadas telefonicamente, mas lá está, o tal limite, o encarregado de educação (...) muitas vezes não justifica as faltas, o que faz com que os alunos mantenham as faltas, ultrapassam, e tenha que ser elaborados os planos de recuperação de matéria.”</i></p>
	DT2	<p><i>“Sim, é sempre desafiante não é, porque só o facto de termos uma turma que está ali para nós, (...) nós para eles, por vezes, nós temos que fazer papel de não só de professores, mas de psicólogos, de pais, tudo ao mesmo tempo, às vezes torna se um bocadinho difícil, mas é desafiante, (...) ajudá-lo, (...) às vezes ajudamos até a família, ajuda a compreender certas coisas, eles próprios, a conhecerem se a eles próprios.”</i></p>
	DT3	<p><i>“Sim, considero.”</i></p> <p><i>“(…) a quantidade de tarefas que nos são impostas, não só as burocráticas, mas também por exemplo em termos de atividades a serem desenvolvidas em Cidadania, (...) deixamos um bocadinho atrapalhados no sentido de conseguirmos cumprir o resto daquilo que são as nossas obrigações ou pelo menos que eu considero que são as minhas obrigações como</i></p>

		<p><i>diretora de turma.”</i></p> <p><i>“Como é que isto podia ser evitado, aumentando nalgumas turmas o número de horas de Cidadania e Desenvolvimento, (...) muitas vezes eu tenho que tirar horas à minha disciplina, para conseguir ter as tarefas todas prontas.”</i></p>
	DT4	<p><i>“(...) eu penso que todas as nossas funções se traduzem em desafios, todas, (...) por vezes o que eu sinto é que, um professor já está sobrecarregado de trabalho com a direção de turma, (...) depois encara muitas das nossas funções como uma obrigação, de que temos que cumprir aquilo, em vez de encararmos como, com isto, o que é que podemos fazer, lá está a parte do desafio, a parte motivacional, por vezes, por uma sobrecarga de trabalho, condiciona essa visão de desafio, e o que é que podemos fazer, porque há projetos que são bastante engraçados, mas depois a pessoa (...) sente-se sobrecarregada.”</i></p>
	DT5	<p><i>“Claro.”</i></p> <p><i>“(...) o principal desafio é conseguir trazer os encarregados de educação à escola, envolvê-los na vida dos seus filhos e dos seus educandos. (...) por experiência própria, sempre que se consegue que os encarregados de educação se envolvam de facto na escola, os filhos, os educandos, quase sempre ultrapassam as suas dificuldades. (...) o grande desafio é esse, é conseguir convencer as pessoas que a escola é importante, que a escola pública pode dar uma resposta na formação dos seus filhos, fazer entender os pais da importância da escola para que eles também o possam fazer, transmitir aos filhos, porque um dos problemas que eu me deparo neste momento, (...) é os alunos muitas vezes, os próprios pais já não acreditarem na instituição escola e acharem que a escola não vai trazer nada de novo, ou seja, que a vida seguirá, e que eles vêm à escola quase por obrigação, mas que a escola já não transmite nada significativo, portanto o desafio do diretor de turma em primeiro lugar, mais o de todos os professores é conseguir alterar este estado de espírito, fazendo ver aos alunos e aos encarregados de educação a importância da escola.”</i></p>
	DT6	<p><i>“Sim.”</i></p> <p><i>“(...) o primeiro de todos, é o comportamento dos alunos, as atitudes que eles têm em contexto de sala de aula e fora da sala de aula. (...) a turma vem sempre comunicar ao diretor de turma e eu acho que é desafiante, porque cabe ao diretor de turma resolver essa situação.”</i></p> <p><i>“O dos comportamentos, às vezes é complicado, porque há certas atitudes que eu não consigo perceber, como é que crianças de 10 e 11 anos são capazes de tomarem certas atitudes e certos comportamentos, (...), muitas das vezes também tem a ver com a base, com a estrutura familiar que</i></p>

		<i>têm, (...) acho que é muito importante, nós damos a continuidade para podermos ultrapassar também certas situações com que nos deparamos.”</i>
	DT7	<p><i>“Há muitos (...)eu acho que é uma função muito ingrata, uma função bonita, mas muito ingrata.”</i></p> <p><i>“(...) que é, o tempo que eu tenho em contato com a turma é claramente insuficiente para aquilo que eu acho, que deveria ser o ideal, para eu melhor desempenhar as minhas funções de direção de turma. Portanto, (...) teria que haver uma hora extra, um espaço extra, disciplinas com conteúdo curricular próprio para o diretor de turma, de estar com a turma, (...) acho mesmo fundamental, eu estou constantemente a cortar das minhas aulas (...) para tratar de assuntos que eu acho que deveriam ter o seu momento próprio.”</i></p>
	DT8	<p><i>“Completamente, a toda a hora, (...) há sempre um incêndio qualquer, a acontecer em algures, e nós sistematicamente somos chamados, para apagar esse incêndio, (...)...”</i></p> <p><i>“Sempre a falar com os pais, sempre a falar com eles, sempre a chamar a atenção, sempre a alertar para as consequências de determinadas atitudes, sempre a tentar gerir os conflitos entre eles porque acontecem, basicamente ser muitas vezes mãe, pai, e essas coisas todas que eles não têm, a figura de referência.”</i></p>
	DT9	<p><i>“Sim.”</i></p> <p><i>“Muitas das vezes acontece com os encarregados de educação devido a situações familiares, de trabalho, não conseguem, abstraem-se um pouco da situação escolar dos seus educandos, dos comportamentos e do aproveitamento, e um dos desafios que nós temos, é estar a chamar os encarregados de educação para terem em atenção certas coisas, que eles possivelmente não detetam em casa, porque estão a trabalhar, tem outras atividades e nós aqui na escola conseguimos perceber, (...) é um desafio que nós temos, muito, muito importante.”</i></p>
	DT10	<p><i>“(…), eu acho que diariamente.”</i></p> <p><i>“Os desafios, muitas vezes passa essencialmente (...), pelo problema, pela problemática (...) dos pais, eu acho que continua a ser, porque (...), nem sempre os pais entendem muitas vezes as nossas atitudes enquanto diretor de turma, ou às vezes a nossa exigência, ou o facto de muitas vezes não resolvermos no imediato, quando eu digo no imediato é do género de uma hora para a outra, essa resolução de conflitos ou de interesse, eu acho que isso é um grande desafio. Eu acho que com (...) experiência o facto (...), da continuidade da direção de turma, passar de um ano para o outro, ou, (...) para mais anos, faz com que os pais também se habituem a forma de trabalhar do diretor, conhecem e acabam por reconhecer tão</i></p>

		<i>bem determinadas atitudes que,(...) às vezes nós tomamos em enquanto diretores turma, no sentido de responsabilizar os alunos, muitas vezes responsabiliza os pais, (...), e às vezes os pais têm alguma dificuldade nesse sentido, não é, pronto, mas mesmo assim, em termos pessoais, (...), eu acho que esse é que é um grande desafio, (...), que muitas vezes os pais acompanhem os seus filhos, eu não digo diariamente, mas pelo menos semanalmente, eu acho que continua a ser um grande desafio, porque há pais pela vida que, que levam em termos laborais, acaba por ser mais difícil contactar ou ter os contactos mínimos, não é.”</i>
	DT11	<p><i>“A partir do momento em que se trabalha com pessoas, tudo o que seja o trabalho (...), com o público, é, é um desafio, não somos todos iguais, as experiências de vida, a percepção que temos das coisas é, é diferente, portanto, sim temos, temos desafios.”</i></p> <p><i>“É, é tentarmos colocar no, no lugar do outro, tentar ver a realidade não pelos meus olhos, se eu estivesse naquela situação, não porque aquela pessoa não, (...) não sou eu, não sou aquela pessoa, tentar colocar me, (...) no lugar do, do outro.”</i></p>
	DT12	<p><i>“Sim, todos os dias.”</i></p> <p><i>“Qualquer coisa que aconteça numa determinada turma, pode ser um desafio, (...) por exemplo no mau comportamento, acho que todos os dias é uma coisa, pode ser uma coisa nova e como é que vamos depois resolver esse assunto.”</i></p> <p><i>“Como é que eu ultrapasso, converso com os alunos e depois com os pais.”</i></p>
	DT13	<p><i>“Sim, deparam-se com imensos desafios.”</i></p> <p><i>“Desafios, (...) é difícil de responder, por exemplo, lidar com encarregados de educação.”</i></p> <p><i>“É assim, alguns, este ano pela primeira vez não consegui ultrapassar com um encarregado de educação, pois não consegui, (...) mas tenho conseguido ultrapassar através do diálogo com a maioria, sim.”</i></p>
	DT14	<p><i>“Ai, constantemente.”</i></p> <p><i>“Por exemplo, às vezes problemas que surgem (...), uma situação de bullying entre os alunos, ser sensível a isso e tentar perceber reações dos alunos, por exemplo.”</i></p> <p><i>“Eu por norma, ou quando deteto e sinto que há ali qualquer coisa, começo por uma conversa que os leve para esse lado e falo no geral, não falo, nem no A, nem no B, nem no C, mesmo eu sabendo que é o A, todo o meu discurso vai para o A, só que, como falo no geral, e que eu depois às vezes remate</i></p>

		<i>muito só enfia o carapuço, quem quiser,(...)normalmente este tipo de discurso vai resultando, (...) depois vou apertando, não é, e tentar resolver com a pessoa em questão, não é, mas faço a abordagem para todos, até para não haver no futuro um outro que tenha a ideia de fazer esse tipo de situação.”</i>
		<b>- Pode salientar quais são as dificuldades que o diretor de turma enfrenta na escola?</b>
	DA	<i>“(...) as dificuldades que ele enfrenta, são muitas, (...) porque ele no fundo é a ligação entre o grupo turma, não é, enquanto o professor (...) não tem aquela ligação específica de tratar os assuntos mais burocráticos, avaliações, faltas e tudo mais(...), o diretor de turma tem essa função e tem que ter essa empatia para realizar todas as tarefas, para além de toda a burocracia que está por detrás desta função, e a documentação que tem que ser apresentada e tratada que é muita.”</i>
	CDT	<i>“Eu sei que os diretores de turma acham que tem muitos papéis, que as atas são grandes, mas isso depende do ponto de vista, eu como coordenadora acho que as atas têm o essencial, depende do nosso do nosso ponto de vista. Se calhar eu como coordenadora acho que funciona bem, mas nunca tive o feedback (...) e sugestões, se calhar falta, (...) a partilha, para se perceber quais são as dificuldades, (...) quando há uma situação nova (...) eu faço tutoriais, eu envio às pessoas e às vezes não vejo a receptividade por parte das pessoas em fazer aquilo que é pedido.”</i>
	DT1	<i>“Dificuldade, (...) há uma burocracia geral a nível de preenchimento de documentos, (...) não quer dizer que não sejam necessários, por exemplo, o plano curricular turma, ok, é necessário tem que ficar registado, (...) a caracterização da turma. O problema aqui neste documento específico, por exemplo, os pais também não colaboram (...) não respondem às questões que são feitas, para depois o diretor de turma conseguir colocar na caracterização da turma, o PTT.”</i>
	DT2	<i>“Aqui na escola como em todas as outras, (...) às vezes a falta de espaço para trabalhar não é o mais adequado, nem temos as melhores condições, que a escola ao fim e ao cabo não é culpada disso, a gente sabe de onde é que vem.”</i>
	DT3	<i>“A quantidade de tarefas que nos são impostas.”</i>
	DT4	<i>“(...) as dificuldades, o que eu sinto passa por vezes personalizar aquilo que os documentos nos dão nas nossas tarefas, um documento, tentar perceber o que realmente temos que fazer, (...) outra dificuldade que eu penso que existe também, é documentos que por vezes contém a mesma informação que já está noutra, posso dar o exemplo do PTT, (...) temos uma série de informações em suporte de papel, temos que colocar novamente em suporte informático,(...)e há coisas que também já estão em suporte informático neste caso no GIAE, portanto há ali uma série de situações que eu acho que deviam ser evitadas.”</i>

	DT5	<i>“O desafio referido também é a dificuldade, (...) porque haverá casos que a gente por mais que tente, por mais que insiste, às vezes nem consegue contactar com os encarregados de educação, outras vezes consegue, mas depara-se com encarregados de educação que não tem autoridade perante os seus filhos, outros, alguns, veem sempre na perspetiva de que os professores o diretor de turma estão contra o seu filho e não entendem que estamos aqui para os educar, para os ensinar a serem cidadãos mais participativos, serem homens e mulheres no futuro, esse sim é um desafio ainda maior e a dificuldade é ainda maior.”</i>
	DT6	<i>“(…) é mais os pais, são mais complicados que os filhos e não aceitam o que nós dizemos sobre os filhos, porque, os alunos na escola têm certos comportamentos e atitudes, que em casa não revelam, às vezes é complicado eu utilizar termos e palavras para transmitir aos pais, o que realmente os filhos são em contexto de sala de aula.”</i>
	DT7	<i>“A dificuldade é a falta de tempo para estar com a turma, (...) é de falta de, dessa hora para tratar e debater com os alunos, como se fossem pequenas assembleias semanais, uma espécie de uma cidadania, mas uma cidadania deles próprios, dos problemas que se encontram na própria turma, eu acho que as turmas teriam muito a ganhar.”</i>
	DT8	<i>“Tudo é uma dificuldade, gerir, gestão (...), muita gestão, muito improvisado, muito trabalhar na corda, (...) sempre a inventar, muitas vezes estamos chegamos à aula aconteceu qualquer coisa e nós, naquele instante, segundo, temos de estar a gerir o que é que acabou de acontecer, e depois temos as nossas coisas a matéria, os trabalhos tudo isso ao mesmo tempo, as faltas, os pais, as visitas de estudo, as reuniões, tudo isso cai às vezes ao mesmo tempo em cima do imprevisto.”</i>
	DT9	<i>“As dificuldades, (...) já senti dificuldades na comunicação e em ter feedback dos encarregados de educação.”</i>
	DT10	<i>“(…) as dificuldades, muitas vezes de que os alunos são colocados na, na escola como sendo um depósito, é só terem direitos e não deveres, eu acho que isso é que é uma grande dificuldade que nós encontramos, o facto também de muitas vezes não, (...) terem os documentos assinados como testes que nos dificulta também o papel, porque depois os pais acabam por nos inundar com emails e telefonemas para saber, então, mas afinal o que é que aconteceu, (...). Às vezes a indisciplina, também acho que é uma dificuldade que a escola enfrenta.”</i>
	DT11	<i>“Para além da questão (...), do tempo, é a dimensão da turma, as turmas muito grandes também são um entrave ao nosso trabalho, por assim dizer, grupos mais pequenos seriam mais fáceis de gerir e logo a burocracia inerente ao cargo também seria menor.”</i>
	DT12	<i>“Talvez a burocracia (...), os papéis, muitos papéis.”</i>

	DT13	<i>“(…) às vezes falha de net, por exemplo, quando se está a tentar controlar ou a marcar, a justificar faltas, etc..., são falhas a nível logístico, por exemplo de Internet, sim.”</i>
	DT14	<i>“Exatamente tentar perceber o outro lado dos pais, (...), cada pai é um pai, cada aluno é um aluno, e perceber o outro lado do aluno, é lidar, (...), na aula ou na turma com 30 personalidades diferentes, ser um bocadinho psicóloga e perceber (...), o que é que se pode dizer a um, o que é que não se pode dizer ao outro, e depois perceber o que vem de trás e de casa, e com os pais é a mesma coisa portanto, é, é a psicologia em ação, constantemente, eu acho.”</i>
		<b>- O que faz o diretor de turma para ultrapassar essas dificuldades?</b>
	DA	<i>“Eu acho que acima de tudo ele conta sempre aqui com o apoio da direção, é o que tentamos fazer, (...), estamos sempre disponíveis, depois temos técnicos superiores, como uma psicóloga, como um assistente social que são valências que nós temos neste momento, e que nos dão algum suporte para esses diretores de turma poderem (...) minimizar as dificuldades por que passam.”</i>
	CDT	<i>“Às vezes pedem ajuda uns aos outros (...), outras vezes tentam adivinhar o que é que é para fazer, tentam chegar lá pelos próprios meios e não conseguem pedir ajuda. Acho que faz falta (...) saberem comunicar, não terem problemas em dizer: -Olha não consigo! Não me identifico.”</i>
	DT1	<i>“(…) enviar por formulário primeiro, os que não responderam por formulário, eu enviei o documento em papel, alguns alunos já trouxeram respondido (...) já foi enviado novamente, o aluno perdeu o papel, mas continuamos, (...).”</i>
	DT2	<i>“Trabalho fora das horas da minha direção de turma, não trabalho naquelas que são da minha direção de turma, (...) trabalho noutras em que me dá mais jeito, em que a escola já está mais calma e prefiro sair um pouquinho mais tarde e fazer trabalho em outra altura.”</i>
	DT3	<i>“Retirar horas à minha disciplina.”</i>
	DT4	<i>“Era não duplicar os documentos, está no GIAE não há necessidade, e cada vez estamos a caminhar mais para novas tecnologias, ou eliminamos o papel, (...) por exemplo, está a nível informático, (...) a minha direção de turma, o meu documento passa diretamente para o diretor de turma que vai acompanhar no ano seguinte, (...), e ele o que é que ele vai fazer, basicamente vai verificar e alterar, não vai ter que formalizar um novo.”</i>
	DT5	<i>“Não desistindo!”</i>
	DT6	<i>“Às vezes tenho que digerir lentamente, pôr de parte, às vezes fazer de conta que não ouço certas coisas para poder dar</i>

		<i>continuidade ao meu trabalho com sanidade mental.”</i>
	DT7	<i>“Utilizo as aulas de Cidadania e muitas vezes as de Físico-Química, o que não considero correto.”</i>
	DT8	<i>“Temos de tentar arranjar soluções, temos de propor alternativas, temos de gerir.”</i>
	DT9	<i>“(…), usar outros meios para comunicar seja por correio eletrónico, telefone, carta, usar todos os meios possíveis, para conseguir com que os encarregados de educação consigam responder ao que é solicitado, se não for assim, (…), temos que pedir acompanhamento na CPCJ ou algo do género.”</i>
	DT10	<i>“(…), conversa muito não é, tenta chamar também à razão, existe uma grande abertura e uma comunicação para que estas dificuldades sejam ultrapassadas, quando não há colaboração, (…), por parte dos pais, ou no sentido de não entenderem e acharem que o filho ou a filha é que estão bem, e que não vê problema nenhum, naquilo que me diz respeito, faço apelo à Direção da escola que me tem dado até hoje sempre abertura suficiente para poder expor a situação.”</i>
	DT11	<i>“Eu não consigo, o diretor de turma não consegue diminuir o número de alunos, há coisas que, eu já não ... é lidar, à coisas que não se conseguem resolver.”</i>
	DT12	<i>“Não temos nada que fazer, é fazer o que nos mandam e apenas temos que fazer isso, podemos dar ideias o que é que achamos que está mal, (…), podemos conversar e explicar o que é que achamos que está mal pode ser que consigamos alterar alguma coisa.”</i>
	DT13	<i>“(…), temos que mudar, não sei, temos que telefonar para o Ministério da Educação e perguntar o que fazer, o que é que eles podem fazer por nós, por exemplo.”</i>
	DT14	<i>“Conversar com todos, pais e alunos e tentar percebê-los, (…).”</i>
		<p><b>- Considera que atualmente existem motivações no desempenho do cargo de diretor de turma?</b></p> <p><b>- Pode referir quais são essas motivações?</b></p> <p><b>- Pode justificar a sua resposta?</b></p>
	DA	<p><i>“Eu penso que não, o que acontece realmente é que quase sempre são os mesmos a ficar como diretores de turma, (…).”</i></p> <p><i>“O nosso Agrupamento também não é muito grande e acaba por cair sempre nos mesmos, (…), estes tempos conturbados do ensino não são só no nosso Agrupamento, como por todo o ensino, tudo isto que estamos a atravessar, eu noto nas pessoas que não têm muita motivação para este tipo de cargo.”</i></p>
	CDT	<i>“Nenhum diretor de turma se sente motivado a ser diretor de</i>

		<p><i>turma. Aliás há pessoas que recusam horários quando sabem que vão ser diretores de turma.”</i></p> <p><i>“(…) porque é um trabalho extra, as horas que nos dão no horário não compensam provavelmente esse trabalho extra, e as dores de cabeça. Porque é o diretor de turma que apara tudo, que tem que dar resposta a tudo, os relatórios constantemente que nos pedem, daqui, dali e de acolá, é o diretor de turma que faz esse trabalho todo extra, ninguém o faz de livre vontade ou de forma motivada. Isto no fundo é um presente que é oferecido, (...) e claro as pessoas na sua boa vontade tem que aceitar e desempenhar da melhor forma que conseguem.”</i></p>
	DT1	<p><i>“(…), a parte boa de ser diretor de turma, portanto, a parte da motivação é conhecer melhor os alunos, é a vantagem, (...) por exemplo, na minha direção de turma, tenho duas disciplinas, aliás três, com a cidadania, a matemática e as ciências, posso comparar com outra turma que também tenho, a matemática e as ciências ou seja praticamente estou o mesmo tempo semanal com uma turma e com outra, na direção de turma tenho mais um tempo semanal (...), mas no caso a direção turma, acabo por os conhecer melhor, lá está, a ligação entre encarregado de educação, também não é só o encarregado de educação a saber o que é que acontece na escola, mas também, nos permite conhecer melhor (...). Conhecer melhor os alunos e depois também trabalhar consoante o conhecimento que temos, também trabalhar melhor com eles.</i></p>
	DT2	<p><i>“Não, não.”</i></p> <p><i>“Porque, é um cargo que dá muito trabalho, podemos ter alguns desafios porque os miúdos todos os dias nos dão a motivação para continuarmos e coisas novas, também são boas, não são só problemas, mas é assim, que é um cargo que não é apetecível, não é.”</i></p>
	DT3	<p><i>“A única motivação será perceber que somos úteis, que podemos fazer a diferença junto dos alunos e das famílias, conseguir por exemplo, que eles obtenham sucesso, o tal sucesso tão esperado, mas que também consigam crescer (...) como seres humanos úteis à sociedade, é a única motivação neste momento.”</i></p>
	DT4	<p><i>“(…), a minha principal motivação é aquilo que eu vejo na minha direção de turma é, alunos com pouco empenho passaram a empenhar-se mais, pais que por vezes, ou que eram menos interessados começaram a estar mais interessados com vida escolar do seu educando, alunos que melhoraram a nível de pontualidade, (...) de assiduidade, melhoraram o seu desempenho em várias disciplinas, portanto tudo aquilo que nós vimos como melhorias a vários níveis e que nós fomos parte ativa desse processo, isso é a parte que mais me motiva, mas acho que é uma função que pode ser bastante gratificante, quando vês que há realmente essas situações acontecerem,</i></p>

		<i>para além de toda a parte do trabalho, sentires que tens ali alunos a serem acompanhados pela CPCJ, o esforço que tu fizeste e continuam as coisas negativas a acontecer, tudo isso torna se mau, é um trabalho e aí perdemos a motivação.”</i>
	DT5	<p><i>“Não há, eu penso que neste momento pouca gente tem essas motivações.”</i></p> <p><i>“Eu (...) acho que a única motivação que existe, é de fato as horas de redução no horário, em termos de redução de dar aulas letivas e termos um espaço de quatro horas para organizar a atividade, outro tipo de motivação não haverá, porque normalmente o que é que acontece, o diretor de turma é sempre o último responsável por a documentação ficar toda em ordem, depois se algum professor não lançou as notas é o diretor de turma que está preocupado, muitas vezes o diretor de turma até tem de ir dizer ao colega ainda falta isto ou aquilo, (...) portanto não há muita motivação para isto, a motivação seria a redução no horário.”</i></p>
	DT6	<i>“Se o professor gostar do que faz, e eu falo por mim, adoro ser diretora de turma, mas dá imenso trabalho. Mas é uma forma, eu penso que depois disso se transmite no afeto e na relação que a turma tem com o diretor de turma.”</i>
	DT7	<i>“Eu acho que fica complicado, existir essa motivação quando, (...), parece mais um castigo do que uma coisa boa da profissão e é uma coisa boa da profissão. Mas, tendo em conta as condições que referi, que trazem dificuldades e limitações, nomeadamente o tempo atribuído, a nível de escola penso que são mais os meios instrumentais, o tipo de tarefas administrativas e o tempo atribuído, talvez isso se pudesse ser alterado. A nível da sociedade não vamos falar da questão de como os encarregados de educação veem a escola e os professores, com desrespeito que ultrapassa as barreiras do bom senso, eu acho que isso não motiva ninguém, à exceções, (...).”</i>
	DT8	<i>“Se calhar a única que está inerente a cada um de nós, é tentar dar o nosso melhor, é tentar fazer a diferença, acho que isso ainda nos move muito, é sentirmos que estamos a fazer alguma coisa para, sentirmos que talvez consigamos fazer a diferença. Eu penso que é isso que ainda nos motiva, tentar melhorar qualquer coisa.”</i>
	DT9	<p><i>“Não me parece, acho que não.”</i></p> <p><i>“(…), a única justificação que eu sinto, é a proximidade que a gente consegue ter com os alunos, no nosso conselho de turma, mas tirando isso, não consigo ver uma grande vantagem, uma motivação extra, que me diga, olha, queres ser diretor de turma no próximo ano? Eu diria que não. Mas se me dizer, tens que ser, sou capaz de dizer, se tiver que ser, que seja da minha atual direção de turma. Não tenho assim nenhuma motivação extra, para ser diretor de turma.”</i></p>

	DT10	<p><i>“Para mim continua a haver motivações.”</i></p> <p><i>“(…), porque é um papel e um desempenho (…), que eu gosto, até porque a principal motivação é o retorno que nós temos (…), dos nossos alunos e dos pais de uma forma geral. Eu gosto, e eu sei que há pessoas (…), que estão desejando não serem diretores de turma, mas, eu para mim, eu gosto, porque se cria uma relação completamente diferente entre os alunos (…), e os próprios pais. Eu acho que se cria esta relação (…), com os alunos e eles percebem, (…), perfeitamente, acho que sim.”</i></p>
	DT11	<p><i>“Se me perguntarem se eu quero ser a diretora de turma minha resposta é não, mas, em comparação com outros cargos e outras funções que há nas escolas, eu consigo compreender a validade e a necessidades de haver um diretor de turma, portanto, não é um cargo oco que esteja ali só para consumir horas, é um cargo necessário, agora se é um cargo apetecível, não é, traz-me muitas dores de cabeça, (…), preocupações(…) que eu não teria se por exemplo tivesse outra turma, em vez de ter aquelas horas(…), para a direção de turma, a redução que se têm para realizar o trabalho não compensa e nem é justa.”</i></p>
	DT12	<p><i>“Sim.”</i></p> <p><i>“Para mim, no meu caso, é bastante útil ser diretor de Turma (…) significa que tenho mais horas no horário, portanto, para mim é bom, é uma motivação para o tempo de serviço.”</i></p>
	DT13	<p><i>“(…), eu pessoalmente sempre gostei muito do cargo de Diretor de Turma, gostei e gosto ainda, (…) é um cargo que eu gosto.”</i></p> <p><i>“É um cargo que eu gosto de ter, porque permite ter uma proximidade diferente, (…) com os miúdos, sim, gosto.”</i></p>
	DT14	<p><i>“(…), é assim, se tivermos espírito de aventura temos um desafio gigante pela frente, é super desafiante todos os dias, nunca está parado, ver isso como motivação, então, também depende do nosso estado de espírito, (…) sobretudo se está já saturado, às vezes não é assim tão, tão motivante.”</i></p> <p><i>“(…), ainda existem motivações, algumas, (…) existe, sobretudo quando depois temos um feedback positivo do outro lado, aí sim, aí se calhar pensamos, olha, afinal valeu a pena, (…) isso dá um processo de incentivo.”</i></p>
		<p><b>– Enquanto Coordenadora dos Diretores de Turma que apoio disponibiliza aos Diretores de Turma?</b></p>
	CDT	<p><i>“Número de telefone, e-mail, estou sempre disponível, liguem a que horas ligaram e eu atendo o telefone. Quando têm uma dúvida a nível informático não conseguem resolver, faço tutoriais individuais para cada situação, eu considero ser uma pessoa sempre disponível e há pessoas que têm essa confiança e ligam-me quando estão aflitos, se não faço mais é porque não me dizem que precisam de ajuda.”</i></p>

		<p><b>– É muitas vezes solicitada pelos Diretores de Turma?</b></p> <p><b>– Pode justificar a sua resposta?</b></p>
	CDT	<p>“Muitas!”</p> <p>“Tento responder à solicitação logo de imediato, (...) quando é por e-mail, e se é de um diretor de turma tento responde logo de imediato, se não consigo resolver pego no telefone ligo à pessoa em questão, estou ao telefone com elas, explico os passos a seguir, ou o que tem que fazer. O mais curioso é que às vezes me ligam a perguntar coisas que até já foram enviadas na informação e é o que está escrito, (...) eu disponibilizo e ajudo sempre que sou solicitada.”</p>
<b>F.</b> Relações estabelecidas na organização escolar		<p><b>– Que estilo de liderança considera que existe no Agrupamento?</b></p>
	DA	<p>“Para mim, (...) a nossa liderança aqui é partilhada, nós como quatro elementos que fazemos parte da direção, até entre nós, (...) não deixamos de ter algumas coisas, alguns assuntos específicos onde cada uma de nós tratar, mas eu, mesmo dentro daquilo que compete a cada uma de nós, seja eu como diretora, ou a subdiretora, ou as adjuntas, todas nós estamos a par e estamos dentro do que se vai desenrolando nas tarefas que cada uma vai desempenhando, portanto, daí ser partilhada.”</p>
	CDT	<p>“Eu acho que é uma liderança de responsabilização, não me sinto perseguida, não sinto que ninguém se sinta perseguida, (...) a direção atribuí os cargos e nós responsabilizamo-nos pelo nosso trabalho, não sinto que há uma liderança daquelas, nós nos sentimos mal no nosso local de trabalho, não pelo contrário, (...) à vontade para falar o que hoje em dia em algumas direções não se coloca, e acho que quem aqui entra às vezes fica aqui. Eu tenho ouvido pessoas a comentarem que vêm de outros agrupamentos e que estranham aqui ter uma porta aberta, por isso, (...) a nível de liderança, é uma liderança onde as pessoas se sintam bem no seu local de trabalho.”</p>
	DT1	<p>“É uma liderança partilhada, não é autoritária.”</p>
	DT2	<p>“(…), é partilhada, em que, o que é pedido, é pedido com intuito sempre de melhorar as condições e sempre que ajudar os colegas, não é nada autoritária, nem para tal lado, por isso acho que nesse sentido funciona muito bem.”</p>
	DT3	<p>“Cooperativa, neste momento, cooperativa.”</p>
	DT4	<p>“A nível de direção, eu acho que à uma liderança, (...), uma liderança que eu considero positiva, ou seja, as coisas têm que</p>

		<i>ser cumpridas, quando necessário à diálogo, pelo menos sinto isso. Já desde o ano passado, mesmo não sendo diretor de turma, sempre senti isso, (...)."</i>
	DT5	<i>"Eu penso que (...), neste momento que estamos a falar, existe uma liderança partilhada em termos da direção, não há uma figura que se destaque, há um grupo que emite uma opinião a uma só voz, mas é uma direção partilhada, antigamente, havia uma direção muito identificada com o diretor, e agora acho que, (...), a direção tem um coletivo do qual sai as orientações."</i>
	DT6	<i>"Tenho a dizer que em todas as escolas que eu passei até hoje, é a escola que eu me sinto melhor, sinto como se tivesse em casa. (...), a questão é que existe uma liberdade, um à vontade com a direção, que eu nunca encontrei em mais nenhuma outra escola, conseguimos dialogar, existe respeito pelo cargo superior que é desempenhado pela diretora, subdiretora, e por aí fora, mas temos uma liberdade que eu acho que faz funcionar bem a escola, (...) um ponto importante é que as pessoas sabem e têm que saber não ultrapassar certos limites."</i>
	DT7	<i>"(...) eu acho que a direção tem, a mesma direção têm estilos de liderança diferentes, eu acho que ainda não tem, ainda não encontrou talvez porque estão há pouco tempo, (...) um estilo de liderança muito balizado. Portanto, há situações que é mais "laissez-faire" e há situações que é mais autocrata, acho que é isso."</i>
	DT8	<i>"Com regras, mas, temos margem de manobra para colocar alternativas, para sugerir, neste momento temos isso, (...) penso que o agrupamento nesse aspeto funciona muito bem. Temos diretrizes, temos regras, temos coisas muito bem definidas, mas à abertura para, podem ser sempre colocadas alternativas, sugestões, propostas novas, inovar, melhorar, penso que temos essa abertura, sim."</i>
	DT9	<i>"Uma liderança que dá muita autonomia, é presente, respondem sempre que necessário, sempre que é preciso, sentimo-nos também apoiados, verdadeiramente em situações que sejam necessárias, sentimos que temos alguém que nos apoia."</i>
	DT10	<i>"(...), uma liderança (...), posso dizer se calhar partilhada, não sei se será nesse sentido que, que consideram, porque por mais que haja documentos ou de tomadas de decisões por parte (...), do agrupamento (...), eu acho que, (...) as pessoas podem sempre ponderar e falar ou sugerir, e, portanto, acho que será partilhada."</i>
	DT11	<i>"Eu gosto muito da escola, (...) fui muito bem recebida, foi a primeira escola em que no dia, em que me apresentei, (...) no dia em que assumimos funções, no dia um de setembro, houve logo reuniões em que se trabalhou efetivamente, em que nos foi dito o que esperavam de nós no início do ano, em que tive o meu horário, e ao longo dos meses, destes 2 anos, vejo que é uma liderança baseada (...), na comunicação e no respeito por</i>

		<i>todos os elementos.”</i>
	DT12	<i>“É uma liderança muito acessível, (...) acho que é muito acessível.”</i>
	DT13	<i>“Eu acho que existe uma liderança..., (...) que há diálogo, (...) que tenta-se apelar a uma coisa que eu acho que é muito importante, que é o espírito colaborativo, colaboração ao trabalho de equipa, que eu acho que numa escola é fundamental.”</i>
	DT14	<i>“(…), é uma liderança que se está a ajustar e reajustar, é como se fosse uma máquina e está a olear essa máquina, e como está a olear, é lógico não sai tudo na perfeição, aliás, nem mesmo que estivesse muito oleada, é o que eu acho,(…), portanto, há sempre coisas a melhorar, a tendência que todos temos’,(…) é uma liderança que está a procurar o caminho dela e que vai fazendo e cumprindo esse, (...) caminho sempre no sentido de avançar e de ser positivo.”</i>
		<b>- Considera que o cargo de Diretor de turma é uma liderança intermédia na organização escolar?</b>  <b>- Porquê?</b>
	DA	<i>“Sim, considero, sim. Apesar de não terem muito poder de decisão, porque há coisas que estão instituídas e são de lei, têm que ser cumpridas, não é, existe alguma margem para (...), esses diretores de turma, deem a sua opinião, deem sugestões, há sempre uma margem de abertura, pelo menos, (...) eu acho que sim, que temos ali alguma margem, agora naquilo que realmente nos é proposto, que tem que ser mesmo realizado, não temos grande margem de manobra.”</i>
	CDT	<i>“(…) liderança intermédia, é assim, tenho um grupo de pessoas que é verdade, sou eu liderar, criam-se talvez algumas inimizades quando as pessoas são advertidas por aquilo que devia ter sido cumprido, mas não(...) não foi feito, mas, liderança acho que todos nós aqui somos líderes. Existe um elo de ligação escola, família, direção, e eu gosto de ver a coisa por uma sensibilização e não pela liderança porque, o que tento fazer aos diretores de turma é uma sensibilização para tudo, sempre que falo nas reuniões é no apelo à sensibilização, não gosto de ver a coisa pela liderança porque acho que (...) quando se quer liderar muito, menos aceitam aquilo que está a ser dito, portanto, eu prefiro ver pelo lado da sensibilização e até ao momento acho que não tem sido mau.”</i>
	DT1	<i>“Eu não chamaria liderança, mas um meio facilitador de colocar a máquina a trabalhar (...), é um meio facilitador entre a direção, pais e alunos, não como liderança.”</i>
	DT2	<i>“Sim, é uma liderança ao fim ao cabo, porque nós temos uma turma e (...) todos os encarregados de educação por nossa conta não é, e nós lideramos, não quer dizer que não temos a liderança acima de nós, mas nós próprios tomamos as nossas</i>

		<i>decisões, porque temos liberdade também para isso.”</i>
	DT3	<i>“Sim, é, porque o diretor de turma faz a ligação mais uma vez entre a escola, entre a organização da escola, e os restantes membros intervenientes, neste caso, os pais e os alunos.”</i>
	DT4	<i>“Sim. Claramente, (...), o diretor de turma tem funções de elo de ligação, direção, alunos, pais, conselho de turma.”</i>
	DT5	<i>“É uma liderança intermédia, mas que, eu penso que os coordenadores de departamento e o coordenador dos diretores de turma estão mais acima do diretor de turma. O porquê, porque coordenadores têm a responsabilidade de avaliar, e o diretor de turma, por exemplo, não avalia o desempenho de (...) ninguém docente, (...). O diretor de turma também, nunca tem um feedback de ninguém e de qual foi o seu desempenho, claro que legalmente eu penso que não pode ser o coordenador dos diretores de turma, não pode fazer uma avaliação concreta mas, acho que seria importante, (...) principalmente, quando se faz um bom trabalho, no final do ano haver uma palavra da direção, até eventualmente pela voz do coordenador dos diretores de turma a dizer, o colega tal e tal, teve um bom desempenho com turmas muito difíceis conseguiu sair-se bem.”</i>
	DT6	<i>“Sim, porque é o meio de comunicação entre alunos que passa para o diretor de turma, posteriormente, para a coordenadora dos diretores de turma e depois, eventualmente, para a direção. Mas, (...) eu como diretora de turma, vou muitas vezes diretamente à direção falar de certas situações, e (...) tento sempre resolver algumas atitudes que existem em certas salas de aula, falar em Conselho de turma para podermos ver se podemos solucionar sobre a turma, ou sobre o aluno em si.”</i>
	DT7	<i>“Não, se calhar devia considerar que sim, mas eu não acho que o diretor de turma tenha um peso na liderança, não, acho que o coordenador dos diretores de turma tem um peso sim a nível de liderança, mas acho que os directores de turma em relação ao conselho de turma não noto isso. (...) nada é decidido pelo diretor de turma, decidiu-se tudo em conselho de turma, portanto, acho que não, não que esteja ali na liderança, apenas o coordenador.”</i>
	DT8	<i>“Penso que sim, estamos abaixo do diretor seguramente. (...), não somos o último elemento, (...) as ordens que vêm de cima, nós temos o ministério, a direção, os conselhos, o conselho pedagógico, temos uma série de órgãos, e temos de respeitar também a legislação, (...).”</i>
	DT9	<i>“Sim, acho que sim, porque eu como tinha dito, é o que faz a ligação (...), entre o que é emanado pela Direção, pelo Coordenador dos Diretores de turma, o Conselho de turma, os alunos e os encarregados de educação, portanto, é o que faz essa ligação.”</i>
	DT10	<i>“Eu acho que sim. Porque, (...) os diretores turma têm um papel importante também (...) na estrutura (...) da escola e abrange</i>

		<i>todas as turmas, logo, parece-me que será, se calhar a seguir à direção da escola, se tivesse que nomear um órgão, não é, como órgão, seria a direção de turma.</i>
	DT11	<i>"(...) sim, uma liderança intermédia há as estruturas acima de nós e outras abaixo, sim."</i>
	DT12	<i>"(...) sim, porque nós representamos, somos a ligação entre professores e encarregados de educação."</i>
	DT13	<i>"Sim, (...), porque eu acho que o cargo de Diretor de Turma é um cargo muito importante dentro de uma escola, eu acho que é, ou seja, parece que não é, mas é, é, depois na resolução às vezes de muitos conflitos."</i>
	DT14	<i>"(...)sim, porque, se calhar o Diretor de turma (...) tem uma frequência mais regular, ou diária, ou seja o que for, entre o exterior da escola e o interior, exterior com os pais, (...) e se calhar vai buscar coisas, que se calhar a liderança da escola não conseguia ver na posição em que está, e que também está, que também vê, não é, obviamente que os alunos, às vezes pode haver um pormenor ou outro, pode fazer aqui a ligação, acho eu."</i>
		<b>- Considera que no Agrupamento os Diretores de Turma estão envolvidos na elaboração e implementação dos vários documentos estruturantes da escola?</b>
	DA	<i>"Sim, (...), há documentos (...), que eles têm opinião e que eles podem dar sugestões e partilhar."</i>
	CDT	<i>"(...) o envolvimento tem a ver também até que ponto nós envolvemos as pessoas, eu por exemplo, necessitei de alterar um documento dos diretores de turma e tive algumas pessoas que de facto se envolveram, não são todos, é verdade, mas também é verdade que temos pessoas que estão de passagem, este papel provavelmente é mais abraçado por pessoas que já pertencem ao agrupamento, que eu também compreendo (...)."</i>
	DT1	<i>"É o primeiro ano que aqui estou, no início do ano tomamos conhecimento dos documentos que já existiam e recorde-me que na reunião também houve sugestões e foi pedida a nossa opinião em relação a alguns documentos, pela coordenadora dos diretores de turma."</i>
	DT2	<i>"Sim, aliás os documentos da direção turma muitos deles são elaborados (...), pela pessoa que está com a pasta de coordenadora de diretores de turma, e que por sua vez, também nos pergunta sempre como é que às vezes deve de fazer certas alterações, porque sabe que este tipo de cargo é um bocadinho penoso, (...) e temos muito papel para preencher, mas, se esse papel for simplificado melhor, não é."</i>
	DT3	<i>"Não diria na implementação mas, são feitas propostas por nós diretores turma, nomeadamente em reuniões de diretores de</i>

		<i>turma, que acabam por ser atendidas, por exemplo, em determinados documentos que tem que ser utilizados em determinadas alturas do ano, (...) nós diretores de turma fazemos uma proposta de alteração desse documento e ser acatada a nossa sugestão, depois nas estruturas superiores, (...)."</i>
	DT4	<i>"Acho que não estão (...), os documentos já aparecem, mas acho que isso também iria sobrecarregar mais os diretores de turma, acho que há uma pessoa que é o coordenador dos diretores de turma que desempenha essa função, e neste caso bem, (...)."</i>
	DT5	<i>"Eu penso que não estão muito envolvidos, (...), os documentos aparecem mais ou menos já elaborados, provavelmente pelo coordenador dos diretores de turma ou vindos da direção, mas que a maior parte dos diretores de turma não têm ação direta na elaboração desses documentos. Na implementação o diretor de turma recebendo orientação tem que implementar aquilo, vamos a vários exemplos, (...) a justificação de faltas no GIAE, a substituição da caderneta em papel para a caderneta digital o diretor de turma teve um papel importantíssimo, e no lançamento das notas, (...)."</i>
	DT6	<i>"Não."</i>
	DT7	<i>"(...) estamos demasiado envolvidos no preenchimento dos documentos, (...) eu penso que à vontade para ver, se tivermos sugestões para serem passadas para a coordenadora sem dúvida nenhuma, mas diretamente, nós não estamos envolvidos na elaboração de documentos."</i>
	DT8	<i>"Muitos, muitos sim, até porque fazem parte de outras comissões, como é um Agrupamento pequeno em que todos nós desempenhamos várias funções, quase obrigatoriamente estamos envolvidos na organização de (...) muita coisa, documentos e pareceres, e dão nos essa abertura, se nós sugerimos alterações aos documentos também somos ouvidos, sim."</i>
	DT9	<i>"Os Diretores de Turma em si penso que não, pelo menos não senti esse envolvimento, sei que (...) com os coordenadores e com a Coordenadora do Diretores de turma sim, está envolvida e depois tenta nos ouvir pessoalmente mas, (...) diretamente, não, mas através da Coordenadora dos Diretores de turma, sim."</i>
	DT10	<i>"(...), considero e têm sempre uma palavra a dizer, até porque, mesmo os documentos estão em constante estruturação ou reestruturação à medida que (...), os desafios se vão colocando ao longo do ano, acabamos por, por pensar sempre no próximo ano, podemos alterar, (...) modificar, (...) retirar, (...) acrescentar, e isso é feito."</i>
	DT11	<i>"(...), na escola só estou à 2 anos, portanto, o que se tem feito, ou tem se dado uma continuidade ao trabalho e aos</i>

		<i>documentos já existentes. Houve pelo menos um dos documentos que foi reformulado e a coordenadora recolheu as propostas nossas e apresentou também a dela, sim, somos envolvidos, sim.</i>
	DT12	<i>“Sim.”</i>
	DT13	<i>“Sim.”</i>
	DT14	<i>“Eu julgo que sim, (...), em relação à direção, (...), se eu levo as coisas de fora da escola, imaginem uma situação que a direção ainda não, ou não tinha visto, ou não se tinha apercebido, se calhar, nasce daí depois um documento, não é, portanto, eu acho que isto está tudo, acaba por estar ligado, digo eu.”</i>
		<b>- Considera que existe cooperação entre os Diretores de Turma, Coordenadora dos Diretores de Turma e Direção do Agrupamento?</b>
	DA	<i>“Sim, (...) porque, sobretudo aqui com a coordenadora de DT’s, ela tem sempre a preocupação, e nós com ela, (...), de saber, o que é preciso tratar, o que é preciso decidir, o que é preciso organizar, e, portanto, até da coordenadora de DT’s também para os DT’s tudo isso é tratado e partilhado. Eu acho que entre os diretores de turma, poderá não ser aquilo que nós desejaríamos que acontecesse, (...), mas eu acho que há sempre aqueles diretores de turma que colaboram uns com os outros, e pedem opinião, e trabalham em conjunto, (...) não quer dizer que sejam todos, mas eu acho que sim.”</i>
	CDT	<i>“Sim, (...), até porque grande parte das decisões às vezes que são tomadas é este trio que aqui está, o diretor de turma, o coordenador de diretor de turma e a direção.”</i>
	DT1	<i>“Sim, existe cooperação.”</i>
	DT2	<i>“Há sim, (...) sem dúvida, (...)”</i>
	DT3	<i>“Sim, (...), considero, não tanto entre diretores de turma, porque de facto essa cooperação é mais evidente quando as turmas têm características semelhantes, mas sim, sem dúvida, com a coordenadora e com a Direção do agrupamento.”</i>
	DT4	<i>“Sim.”</i>
	DT5	<i>“Sim, (...), penso que sim. Pode haver um caso pontual em que isso não aconteça, mas na generalidade, (...) é muito claro para todos a direção, coordenadora dos diretores de turma, nós diretores de turma, temos a noção exata que a coordenadora é um elo de ligação da direção para os diretores de turma, e portanto, quando existe uma orientação da coordenadora temos a certeza que ela vem também da direção.”</i>
	DT6	<i>“Sim, vou falar por experiência própria, (...) para já dou-me muito bem com todos os colegas. (...) em relação aos diretores de turma eu trabalho com colegas do meu grupo disciplinar que</i>

		<i>também são diretores de turma, e muitas vezes partilhamos ideias e refletimos sobre o que possamos fazer para melhorar o papel de diretor de turma, dependendo da população que nós temos dentro do contexto de sala de aula. Em relação à coordenadora dos diretores de turma também é muito importante porque sempre que eu tiver alguma dúvida, ou precise de algum apoio está sempre pronta a ajudar para qualquer coisa, seja por e-mail, (...) telefonicamente, (...) por mensagens, e seja a que hora for. Em relação à direção, também temos uma ligação aberta e qualquer apoio que eu necessite ou dificuldade, posso contar a cem por cento com a direção do agrupamento.”</i>
	DT7	<i>“Eu como diretora de turma, (...) do que é necessário fazer como diretora de turma com a coordenadora, mas tem havido várias ocasiões em que a coordenadora depois faz a ponte com a direção, e também já aconteceu diretamente com a direção tratar de algum assunto, então sim, considero que existe cooperação.”</i>
	DT8	<i>“Há sim, (...)”</i>
	DT9	<i>“Sim, (...), sem dúvida.”</i>
	DT10	<i>“Há, considero, completamente.”</i>
	DT11	<i>“Sim.”</i>
	DT12	<i>“Sim.”</i>
	DT13	<i>“Há uma cooperação sim, mas eu acho que (...) que devia haver mais iniciativa dos Diretores de turma para participar em determinadas coisas, para darem opinião na elaboração dos documentos, (...), mas isso também (...) é um problema da falta de iniciativa das pessoas, estar à espera que os outros façam, acho que é por aí.”</i>
	DT14	<i>“Sim, uma cooperação poderá não ser perfeita mais uma vez, mas eu acho que este trabalho também lá está, isto vai tudo lá para cima, é um reajuste (...), portanto, acho que sim.”</i>
		<b>- Como Diretora do Agrupamento é muitas vezes solicitada pelos Diretores de Turma?</b>  <b>- Pode justificar a sua resposta?</b>
	DA	<i>“Sim, (...), algumas vezes sou solicitada.”</i>  <i>“Algumas dúvidas que têm, seja por documentação, seja sobre como fazer alguma coisa e de alguma forma, (...) vão sempre pedindo alguma ajuda, alguma colaboração nesse sentido.”</i>
		<b>- Como é que classifica as suas relações entre os vários intervenientes na escola?</b>
	DA	<i>“(…), considero que nós temos aqui uma relação muito aberta,</i>

		<i>(...) os alunos a qualquer momento pedem para ir falar com alguém da direção e são recebidos, com os encarregados de educação a mesma coisa, só se no momento estivermos com alguma situação que não possamos atender, (...), mas de um modo geral, eu acho que entre estes intervenientes todos, há uma abertura e há uma relação muito aberta mesmo, (...), a porta, só para dizer que a porta da direção nunca está fechada, a não ser naqueles momentos que seja preciso mesmo transmitir alguma coisa entre a direção, alguma coisa que surja ali à última da hora, (...), de resto aquela porta está sempre aberta para quem precise e queira entrar, e expor, e falar, e dizer aquilo que tem a dizer.”</i>
	CDT	<i>“(…), tudo o que envolve encarregados de educação é muito subjetivo, depende das turmas, tenta-se chegar o mais perto das pessoas, no entanto eu acho que é uma relação boa, (...), em relação a uma turma o diretor de turma está disponível, a direção está disponível e os encarregados de educação às vezes, às vezes, o mais difícil é os encarregados de educação estarem disponíveis, (...) eles alegam é o horário não ser compatível com os horários de atendimento ou os horários devido à escola, mas nós já explicamos que existe decreto-lei, eles podem (...) entregar uma justificação no local de trabalho, nós próprios diretores de turma também nos disponibilizamos a ficar cá até um bocadinho mais tarde. Eu acho que quem tem interesse, (...), procura e resolve, da nossa parte à sempre abertura.”</i>
	DT1	<i>“Boas relações, até porque já tive algumas questões, (...), que tive de recorrer à coordenadora de diretores de turma, em que facilitou o meu trabalho (...), e outras questões que na altura, por exemplo em casos pontuais, situações específicas, (...) a coordenadora dos diretores de turma procurar a direção e que todos juntos tentamos resolver e entender como, e depois, como agir.”</i>
	DT2	<i>“Eu (...) tenho uma relação boa, excelente, porque tudo o que eu sinto que não está bem vou falar com a direção e ouvem, e se poderem alterar alguma coisa é logo alterado, em relação aos encarregados de educação também me dou muito bem com eles, são pessoas que aceitam muito bem, por vezes coisas que os miúdos fazem aqui na escola que são menos boas mas aceitam muito bem, tenho uma boa relação tanto com encarregados de educação, como com direção e colegas.”</i>
	DT3	<i>“São relações fáceis, não sei se é o adjetivo correto, (...) com facilidade eu comunico com as pessoas, e em que sinto que me ouvem.”</i>
	DT4	<i>“Acho que é positivo, eu tento desempenhar o meu trabalho, quando tenho alguma dúvida tento esclarecer, (...) porque por vezes uma informação passada de forma errada para os pais ou para os alunos, as pessoas podem pegar nessa situação e contornar, portanto, eu acho que nós neste momento na escola estamos sempre numa posição de transmitir as informações de forma correta é meio caminho andado para que as coisas como</i>

		<i>corram bem, neste caso, as pessoas em caso de dúvida, direção, coordenação, direção de turma, que a quem nós possamos recorrer, eu sinto que da outra parte há sempre disponibilidade e flexibilidade para me esclarecer, ou para me ajudar.”</i>
	DT5	<i>“Eu (...) tenho uma excelente relação. Eu quando digo excelente relação, é assim, nós não temos que estar sempre de acordo com tudo, nós temos aqui vários exemplos. Uma boa relação é quando alguém precisa de ajuda, quando precisa de uma solução, com os alunos, por exemplo se há algum problema com outras turmas eu pessoalmente gosto de falar com os alunos, tentar resolver, penso que é na generalidade, (...).</i>
	DT6	<i>“Eu, para mim são ótimas, nunca me dei mal com ninguém até agora, porque eu sou uma pessoa, sensível, brincalhona e (...) os alunos e os colegas apercebem se disso, que eu estou sempre bem disposta, e gosto do que faço e por isso mesmo uma pessoa sendo assim, ter este tipo de comportamento, acho que a relação que é estabelecida é sempre muito mais positiva.”</i>
	DT7	<i>“Considero que as minhas relações com qualquer um desses intervenientes que a Ana mencionou, em termos de trabalho (...), são relações saudáveis dentro do âmbito profissional, acho que há empatia nessas relações, ocasionalmente com os encarregados de educação fica mais complicado ao início, mas com os alunos não tenho problema nenhum, os alunos vão nos conhecendo e nós vamos conhecendo os alunos. Classifico as minhas relações aqui na escola de boas, positivas.”</i>
	DT8	<i>“Penso que é muito boa, eu faço por isso, tento ao máximo ajudar na manutenção de um bom ambiente na escola com os alunos, resolver tudo o que possa surgir, situações, (...) gosto tanto de estar na escola que nem sequer concorri para sair daqui, e já podia estar ao pé de casa e não estou.”</i>
	DT9	<i>“É boa, não tenho tido nenhuma situação de conflito ou de confronto, tenho tido uma boa relação com todos envolvidos.”</i>
	DT10	<i>“Eu posso dizer que a minha relação é muito boa, (...), muito saudável. Eu (...), sou uma pessoa que gosta muito (...), de opinar, e quando, (...) acho que as coisas (...), não estão bem ou (...) que poderiam ser melhores ou sofrer alguma alteração, eu também digo, sou sempre ouvida, ouço também, mas acho que, que é sempre em prol da melhoria da escola, e portanto, considero honestamente que, que é muito boa, mesmo com os pais, com os miúdos, com a Direção, com a Coordenadora, acho que sim.”</i>
	DT11	<i>“É positiva.”</i>
	DT12	<i>“Muito boa relação, tanto da parte da Direção, como junto dos colegas, alunos (...) e encarregados de educação (...) não tive problema nenhum.”</i>

	DT13	<i>“Eu acho que é positiva.”</i>
	DT14	<i>“Reajustando, adaptando-me, vindo da mesma forma que, eu tento me aperceber dos alunos que tenho, dos pais que tenho, também com os colegas (...), tenho que ser justa.”</i>
		<p><b>- Sente que o trabalho da Coordenadora dos Diretores de Turma e dos Diretores de Turma são reconhecidos na organização escolar?</b></p> <p><b>- Pode justificar a sua opinião?</b></p>
	DA	<p><i>“Eu acho que sim, eu (...) falo por nós (...) neste Agrupamento, (...) nós conhecemos e sabemos valorizar o trabalho que as pessoas têm.”</i></p> <p><i>“Estes DT’S, são DT’s que já na sua grande maioria, já são dts há muitos anos, (...), a empatia que existe, e aquilo que realmente nós temos com os diretores de turma, e ainda a abertura, e o à vontade até para lhes pedir mais qualquer coisa extra, esta base está lá, (...), e daí termos sempre, aquele feedback, (...), mesmo às vezes um bocadinho cansada, um bocadinho aborrecida, um bocadinho isto, acaba por corresponder às expectativas, (...).”</i></p>
		<p><b>- Sente que o seu trabalho enquanto Coordenadora dos Diretores de Turma na organização escolar e Diretora de Turma lhe é reconhecido?</b></p> <p><b>- Porquê?</b></p> <p><b>- E por quem?</b></p>
	CDT	<i>“(…) Isto é como tudo, eu acho que umas vezes nos sentimos reconhecidos e outras não, (...), depende das situações, eu tenho a certeza que nem a direção da turma, nem muito da escola, nem muitos dos diretores de turma fazem ideia de um conjunto de trabalho que eu faço, porque é daquele trabalho que não se vê, é minucioso, é chato, é lidar com um programa em que não há, (...) manuais, eu tenho estado a criar os meus próprios apontamentos, e às vezes vou pela descoberta e é um trabalho moroso, mas que ninguém vem, (...) muitas das vezes aproveito o tempo à noite em minha casa para o fazer, para não estar a roubar tempo à escola, mas pronto, são as tais horas extras que se faz.”</i>
		<p><b>- Sente que o seu trabalho enquanto Diretor de Turma lhe é reconhecido?</b></p> <p><b>- Porquê?</b></p> <p><b>- E por quem?</b></p>
	DT1	<i>“Sentir, sentir, sim, acho que sim. Por exemplo há pais que às vezes nos encontram à saída da escola, e falam um bocadinho connosco, e percebesse que há empatia (...), que à agradecimento ou então nas reuniões (...) dá para perceber, não é o agradecimento formal, mas, dá para perceber.”</i>
	DT2	<i>“Sim, (...) porque nós ao termos tudo organizado, (...), e as</i>

		<i>coisas saírem bem, temos sempre o conhecimento por parte da direção, em como somos pessoas que orientam as coisas, com tempo e que mantemos a direção de turma, (...) estável, não é.”</i>
	DT3	<i>“É, é reconhecido, porque se não, não me davam tanta vez, mas sobretudo por parte dos miúdos.”</i>
	DT4	<i>“Penso que sim, (...) que é reconhecido, pelos alunos, pelos pais, eu tenho esse feedback e (...), não havendo nenhuma informação contra, pela parte escolar com quem eu trabalho, quando é algo relacionado com a direção de turma, quer colegas, quer a direção, quer a própria coordenadora dos diretores de turma.”</i>
	DT5	<i>“(...) relativamente à minha pessoa, penso que sim, que é reconhecido, até pelas avaliações que tive ao longo da vida e até (...) por alguns encarregado de educação que ainda hoje, os filhos já foram meus alunos e eu fui diretor de turma, e ainda hoje alguns falam comigo e ficamos até amigos. Em termos de escola, eu penso que sim, que no meu trabalho tenho sido reconhecido, (...).”</i>
	DT6	<i>“Eu às vezes acho que não, porque, não é que seja pelos colegas, atenção, porque os colegas sabem o trabalho que é ser diretor de turma. Acho que são mais os alunos e os encarregados de educação porque não têm noção, nem consciência, do que é ser diretor de turma. O papel que nós temos, o quanto é importante, e o trabalho que dá a ser diretor de turma, e o que temos que resolver, horas perdidas e perdidas, e mais trabalho, e trabalho, (...), não é só fazer uma convocatória, vem uma reunião de final de período, informamos os encarregados de educação, e é isso o papel não, isso é uma milésima do que nós fazemos durante o dia como diretor de turma.”</i>
	DT7	<i>“Eu sinto que a minha coordenadora reconhece, (...) eu acho que é reconhecido de um modo geral no sentido que as pessoas não querem ser, os colegas não querem ser diretores de turma, e se não querem ser, é porque reconhecem a quantidade de trabalho e preocupações extra que vêm com (...) esse cargo, portanto, acho que que sim, que é reconhecido, mas, nem sempre é reconhecido de uma forma positiva por alguns pais, (...). Eu acho que os pais imaginam a escola de hoje à imagem daquilo que frequentaram, daquilo que tiveram e se calhar isso já está a milhas de distância, e hoje as relações são completamente diferentes, mas eles ainda continuam a vivenciar o passado e projetar esse passado nas relações atuais.”</i>
	DT8	<i>“Em princípio, é, (...) pelos alunos e pelos pais, que me agradecem muitas vezes o trabalho que eu faço, embora isso seja uma coisa ninguém vai saber, mas, recebo muitas vezes agradecimento por parte dos pais, já aconteceu dizerem-me - a minha filha disse que a diretora turma foi melhor diretora de turma que teve até hoje, e isso deixa-me extremamente contente e grata, (...), mas isso são aquelas coisas que mais</i>

		<i>ninguém sabe, só eu, eu não ando a fazer propaganda do meu trabalho, mas sinto, é muito gratificante sentir que fiz a diferença com os miúdos. Na escola, eu penso que sim, o meu trabalho será reconhecido, (...) senão, não continuavam a dar-me direções de turma, (...), penso que sim.”</i>
	DT9	<i>“É reconhecido às vezes pelos alunos e pelos encarregados de educação, normalmente no fim do ano reconhecem o trabalho que foi feito. E a questão, porque é que é reconhecido, penso que muitas vezes as turmas são difíceis, são desafiadoras, no caso da minha turma, que é desafiante, mas eles reconhecem o trabalho que dá, tentar com que as coisas cheguem ao sucesso dos alunos.”</i>
	DT10	<i>“(…) é reconhecido. Essencialmente, pelos alunos, pela grande maioria dos pais ao longo destes anos todos, tenho testemunhos (...) através de, de email, (...) de mensagens, quando os casos são mais, (...) complicados, porque eu não tenho por habito dar o meu número de telefone, mas, há situações em que realmente tenho que o fazer, e portanto tenho esses registos também de reconhecimento, por alguns colegas, pelos funcionários da escola e também pela Direção.”</i>
	DT11	<i>“Estou (...) nesta escola, pelo segundo ano e sou diretora de turma pelo segundo ano, se eu tivesse feito um mau trabalho no primeiro ano acho que não teriam dado o cargo novamente, portanto, acho que por quem faz a distribuição de serviço o meu trabalho é reconhecido, é pelos meus colegas (...), quer diretores de turma e quer conselho de turma, os alunos às vezes não gostam muito, porque sou eu que estou falando para casa, faço as queixinhas, os pais, alguns, também agradecem a informação, a preocupação, o cuidado.”</i>
	DT12	<i>“Sim, penso que sim, que é. (...), porque acho que estou a desempenhar o melhor que posso e o melhor que sei e tento fazer o melhor. Por quem, acho que pela escola e pelos pais.”</i>
	DT13	<i>“Reconhecido, é assim, eu também nunca vi, eu nunca estive muito à espera, o reconhecimento que eu às vezes quero é dos miúdos, dos alunos, (...) não é das estruturas intermédias, não é da direção, é dos miúdos, isso é que é importante para mim, portanto se eles reconhecerem, eu já tive turmas que, (...) tive reconhecimento inclusive nesta escola, isso para mim não é relevante.”</i>
	DT14	<i>“(…), isso depende muito, eu já tive ao longo da minha vida, várias situações, e às vezes até quando estava mais afastada de casa, tenho ideia de uma, que por muitos anos que viva não hei de esquecer que os pais reuniram-se todos e quiseram fazer uma festa, (...) com grelhados, com tudo, porque estava fora, porque gostaram do meu trabalho como diretora de turma e eu gostei do meu trabalho, e foi também muito no início da minha carreira, (...) com alguma inexperiência mas (...), se calhar com mais energia. Depois, eu acho que o maior reconhecimento que eu tenho, é dos pais e nestes anos que estou com esta direção de turma, (...) há uma encarregada de</i>

		educação que faz questão ou no Natal, (...) no final do ano, agradecer o trabalho dos professores por participarmos na educação da filha(...), isso para mim, é o grande objetivo e eu por norma respondo em nome dos meus colegas, (...) não fico com esse trunfo só para mim, porque ele não é só meu, então partilho com todo o Conselho de turma, (...) porque o trabalho não é só meu, o nosso trabalho não é sozinho, portanto, tem que ter aqui a ajuda dos meus colegas e vou partilhando, esse é um deles, outro (...), os alunos reconhecerem o meu trabalho, (...), quer seja pelas, pela conversa mais informal, brincadeira, por aí, também para mim, está bom.”
		<b>- Pode referir como estabelece a comunicação entre a Coordenadora dos Diretores de Turma e os Diretores de Turma?</b>
	DA	Eu penso que esta comunicação é sempre feita através de reuniões, (...) esta coordenadora de DT's (...), é uma pessoa que está sempre disponível, para poder ouvir, e falar, e explicar, e partilhar, e colaborar, seja em que situação for, mesmo quando chega o seu momento de pausa, (...) ela não deixa de atender quem quer que seja, que lhe peça ajuda. Existe (...) uma comunicação verbal, existe uma comunicação por e-mail, existe uma comunicação sempre, (...) até pelo telemóvel, (...).”
		<b>- Pode referir como estabelece a comunicação entre a Diretora e os Diretores de Turma?</b>
	CDT	“Pelo e-mail, há muita troca de e-mail entre nós e a Direção, aliás, nós temos e-mails institucionais e existe essa troca de e-mails e depois é nas reuniões também, a comunicação verbal, a verbal é o dia a dia (...).”
		<b>- Pode referir como estabelece a comunicação entre a Diretora, Coordenadora dos Diretores de Turma, Conselho de Turma, Alunos e Encarregados de Educação?</b>
	DT1	“Muitas das vezes é presencialmente, porque temos a direção disponível, (...) portanto contatos presenciais, tanto com a diretora da escola como com a coordenadora dos diretores de turma, quando não é possível e urgente (...) é um contato telefónico. Com os pais e encarregados de educação utilizo o contato telefónico ou por email.”
	DT2	“(…), a comunicação por exemplo entre mim e a coordenadora de diretores de turma, nós temos as tais reuniões (...), se houver alguma dúvida a qualquer hora telefono que ela está sempre disponível, com os meus encarregados de educação alguma coisa que tenha que comunicar com eles, se for de direção de turma diretamente, também são documentos enviados (...), email é enviado, às vezes também é por carta, à antiga, (...) e com o conselho de turma, também é a mesma coisa, tudo o que é enviado, é sempre reenviado depois para o Conselho de turma, se for alguma coisa (...) relacionado com o Conselho de turma, ou para dar alguma informação sobre os

		<i>alunos (...)."</i>
	DT3	<i>"Às vezes tem que ser de forma formal, (...) temos que fazer umas convocatórias para as reuniões, mas nesta escola felizmente ainda conseguimos conversar uns com os outros de forma informal e chegar a determinados consensos, a determinadas formas de agir comuns."</i>
	DT4	<i>"É assim, normalmente quando são situações, (...) simples de resolver uma pequena dúvida, é a nível verbal, quando é algum documento, quando é algo mais formal, por exemplo com os pais têm de ser sempre por email, convém haver sempre um registo dessa situação."</i>
	DT5	<i>"(...) quando há por exemplo algum problema disciplinar, eu tenho que falar diretamente com a diretora, (...). Eu este ano já tive duas situações, (...) o contato com a diretora e com a direção acabou por ser direto (...), mas é uma situação da própria turma, (...). A comunicação neste momento é feita basicamente através correio eletrónico (...) eu tenho sempre tentado que os pais venham à escola pessoalmente, para assinar por exemplo, os planos de desenvolvimento para o sucesso educativo, (...). A comunicação em primeiro lugar é através do correio eletrónico, (...), nós aqui na escola temos uma hora de atendimento, mas eu disponibilizo qualquer daquelas quatro que me é atribuída para atender o encarregado de educação desde que seja previamente combinado."</i>
	DT6	<i>"Todas as comunicações que eu faço, para ficar registado é sempre por e-mail, qualquer comunicação que eu faça, ou então via telefone e fica registado, de forma a se existir alguma complicação eu estou-me a salvaguardar que fiz o meu trabalho. Tento comunicar sempre com a coordenadora dos diretores de turma, do trabalho que eu faço com os meus alunos, com os encarregados de educação, dou o conhecimento do que é que acontece tal e qual como à direção. Estabeleço a comunicação por email, verbalmente ou por telefone, dou sempre a conhecer."</i>
	DT7	<i>"Sempre que possível direta, comunicação direta, não sendo possível, pelos outros meios, correio eletrónico, com os alunos classroom e email, com os pais, telefone e emails para assuntos mais gerais ou quando eles têm à vontade com o e-mail, (...) de várias formas."</i>
	DT8	<i>"De acordo com o tipo de situações que vão surgindo, eu assim me dirijo às pessoas que eu acho que são as adequadas para cada uma delas, há situações que tento resolver com o assistente social, há situações que são para a psicóloga, há situações que são mais diretamente com a direção, e depois (...), diretamente, por telefone, por email, todas as maneiras possíveis e imaginárias de acordo com o tipo de situações que vão surgindo, assim nós canalizamos."</i>
	DT9	<i>"Eu com a Diretora, a Coordenadora dos diretores de turma, com o Conselho de turma, muitas vezes é verbal, outras vezes</i>

		<i>por email, e com os alunos (...) verbal e pelo Classroom, com os encarregados de educação, faço por telefone, verbal e por email (...), porque eu sinto a necessidade de existir alguma informação escrita, para que não se perca nenhuma informação durante a comunicação, outras vezes o correio eletrónico e presencialmente. Com os alunos utilizo muito o classroom só para a Direção de turma.”</i>
	DT10	<i>“(…), verbalmente (...) sempre que é possível e às vezes porque é a forma (...), mais rápida, através também (...) de email, seja (...) para os pais, (...) para os professores do Conselho de turma, às vezes da direção quando, (...) há situações para, (...) comunicar, com os alunos é essencialmente através da Classroom, (...) sempre através de mensagens, (...) através do GIAE também à comunicação, telefone (...) quando é necessário, mas não gosto muito do telefone porque gosto sempre que haja um registo escrito, e (...) muitas vezes quando é necessário presencialmente, que (...) seja através da preferência do encarregado de educação, seja através do meu contato.”</i>
	DT11	<i>“Sempre que possível é presencialmente, outras vezes usando os meios previstos para isso, por exemplo, a comunicação, informações que eu tenha de dar aos alunos e já não estou na escola e preciso chegar a eles todos, a informação na classroom de Cidadania, que eles sabem que é um veículo, (...) por onde passa a informação, encarregados de educação, a informação se for para um encarregado de educação específico, posso enviar um email, se sei que é um encarregado de educação que tende a não ver os emails, (...), telefone, e com a Coordenadora falo, trocamos emails, com o conselho de docentes é pelo email institucional, e (...), com a diretora normalmente vou à direção, comunicação verbal, (...).”</i>
	DT12	<i>“Entre a Diretora sempre que é preciso falo pessoalmente, coordenadora dos diretores de turma igual, por telefone, pessoalmente, por email, (...) ela também se mostra sempre disponível, Conselho de docentes igual, alunos durante as aulas, encarregados de educação por telefone, por email ou presencialmente também, (...) quando é preciso também, (...) os chamo.”</i>
	DT13	<i>“Neste momento utilizamos muito a via do programa alunos, (...) e do email, a comunicação é muito estabelecida assim também, além da presencial claro, mas é muito estabelecida assim também, (...) eu acho que também é positivo, é mais rápida.”</i>
	DT14	<i>“Com os encarregados de educação, muito frequentemente pelos emails, (...) porque ao menos fica escrito, caderneta digital também, (...) e quando é oportuno muitas vezes telefonicamente, com a Diretora ou com a Coordenadora, uma dúvida que eu tenha num documento, num prazo, isso é constantemente verbalmente nos corredores, não é preciso reunir, é nos corredores, portanto, muitas vezes, (...) nem, fazemos atas, digamos assim, reunimos para isso, (...) também às ditas reuniões, (...) que são um clássico mas, muitas vezes é</i>

		<i>uma conversa informal.”</i>
		<b>- Que futuro prevê no cargo de Diretor de Turma?</b>
	DA	“Eu acho que este cargo é extremamente importante, de importância, (...) como já referi e sobretudo na relação com os encarregados de educação, na transmissão de assuntos importantes, nas avaliações, no sucesso dos alunos, no comportamento, portanto, tudo isto, são coisas que já são tratadas e já são trabalhadas, mas que esta previsão de que isto não seja muito mais fácil, é de estar por aí.”
	CDT	“Eu gostava de dizer (...) e ver no cargo de diretor de turma uma pessoa que fosse um líder, (...), gostava que fosse assim um líder que acompanhasse a turma, que desse segurança às crianças para estarem no local onde estão a estudar, porque muitas das vezes temos meninos que não se sentem bem, devido aos comportamentos, e acho que o diretor de turma devia aqui, ajudar, lá está, a tal figura, (...) que eles têm presentes, devia ter mais algum tempo para acompanhar, até para coadjuvar alguns colegas, nomeadamente em aulas práticas, que é onde às vezes ocorre mais atritos entre alunos. Acho que o diretor de turma devia ter um papel diferente e gosto de pensar que será assim no futuro.”
	DT1	<i>“(…), eu gostava de dizer que iria ser menos burocrático, a parte do preenchimento de tanta documentação.”</i>
	DT2	<i>“Continuar como está, porque isto não vai mudar muito, (...) e nós nas escolas também é que temos o tato (...), tudo o que é papéis, tudo o que é organização, sermos nós também simplificar as coisas, não é, mas acho que vai continuar e por muito tempo.”</i>
	DT3	<i>“Eu prevejo ainda mais burocracia, embora não gostasse que acontecesse.”</i>
	DT4	<i>“Infelizmente prevejo que em vez de tentarmos entrar no campo de resolver mesmo os problemas, de uma forma efetiva, acho que cada vez há mais tendência de continuarmos com muita burocracia e documentos.”</i>
	DT5	<i>“Eu penso que cada vez mais, vai se tornar um bocadinho burocrático, e vai cada vez mais haver menos relação pessoal diretor de turma, encarregado de educação, e um contato cada vez mais através da informática e do digital. Eu acho mal, porque (...) falando diretamente com as pessoas, entendemos melhor as suas dificuldades, os seus problemas. (...) No futuro eu penso que cada vez mais vai haver um distanciamento físico entre o diretor de turma e o encarregado de educação.”</i>
	DT6	<i>“Ser professor é um papel, no ensino aprendizagem dos alunos, (...) um dos papéis mais importantes, porque nós formamos crianças, ensinamos (...) e nós sendo um bom professor, havemos de ser sempre uma referência para o aluno. Tal e qual como o diretor de turma, porque os alunos se criarem uma</i>

		<i>relação afetiva e liberal com o diretor de turma, conseguem partilhar, certas atitudes ou conhecimentos, ou situações que acontecem, e não conseguem partilhar muitas vezes com outras pessoas, ou com outros professores. Eu penso que o diretor turma é um papel que é importante, um ouvinte, porque ao fim e ao cabo, nós fazemos o papel de pais, e porque (...) muitos dos miúdos, têm certos comportamentos, porque existe falta de afeto, falta de compreensão, (...) e falta de acompanhamento pelos pais em casa, e isso é muito grave, e cada vez vê-se pior, também existe a parte da dificuldade financeira que também não ajuda, (...). Eu acho que o diretor de turma é sempre um elo de comunicação entre os alunos e o resto da comunidade escolar e é muito importante, daí eu não posso exigir, porque não está nas minhas mãos.”</i>
	DT7	<i>“Eu acho que não pode deixar de haver o cargo de diretor de turma, mas a rede de apoio ao diretor de turma na escola, se calhar tem que ser alterado, alterado ao nível de formalizar mais as relações com outros atores como a parte da assistente social ou psicólogos.”</i>
	DT8	<i>“Com o tipo de alunos que nós vamos tendo, cada vez mais o diretor de turma está na linha da frente, quase um bombeiro, digamos assim.”</i>
	DT9	<i>“É um desafio, porque..., depende como é que as coisas se organizarem se, se o diretor de turma deixar de ter uma carga burocrática, por exemplo a situação das faltas, especialmente, deveria haver um outro sistema, desde informar o excesso de faltas, como contabilizar as faltas, deveria haver um sistema de rapidamente, sem passar pelo diretor de turma, justificar as faltas, todas as justificações, quando atinge o limite ou o excesso de faltas. (...). Acho que é importante continuar a existir Diretores de turma, porque são eles que fazem essa ligação fundamental entre os alunos, professores do Conselho de turma e encarregados de educação.”</i>
	DT10	<i>“Eu prevejo continuar, prevejo um futuro brilhante, mas complicado porque, os alunos cada vez são mais complicados, mas eu acho que, (...) se a gente os conseguir agarrar e perceber, e eles perceberem que existem limites e que os limites não são para transpor, eu acho que a gente consegue agarrar os grupos.”</i>
	DT11	<i>“Eu gostava que houvesse alguma mudança para melhor, isso seria o ideal, não estou assim a ver no horizonte (...), grandes alterações.”</i>
	DT12	<i>“Que futuro ... melhorar sempre.”</i>
	DT13	<i>“Eu acho que era..., eu não sei bem que futuro é que..., eu acho que era importante..., (...). Há pouco foi feita a pergunta da formação, se tinha tido formação, eu acho que era importante os futuros Diretores de Turma (...), já que não tive essa oportunidade, (...) que era importante haver uma formação para os Diretores de Turma e acho que o Diretor de Turma é</i>

		<i>uma função que deve continuar na escola.”</i>
	DT14	<i>“Eu acho que é um futuro que tem futuro, e que tem que continuar, porque talvez seja dos cargos até mais importantes, para uma escola, (...).”</i>
		<b>- Se estivesse ao seu alcance, que mudanças propunha no papel do Diretor de Turma na escola?</b>
	DA	<i>“Sobretudo passava por uma atribuição de mais horas, (...) a quantidade de horas (...) dado no horário ao docente é manifestamente poucas, insuficiente, depois porque a exigência é cada vez mais, as pessoas estão desgastadas, e a parte emocional também está muito debilitada. Então, eu penso que com a atribuição destas horas, um bocadinho a mais, até porque às vezes os diretores de turma ao desenvolverem não só, tudo isto que já aqui foi falado, mais o que às vezes lhe pedimos, olha há aqui este assunto, ou aqui esta situação que precisava que colaborasses, e a primeira coisa que eles dizem é, e no meu horário? há aí alguma coisa?, há alguma hora que me possas dar a mais? (...) esta é logo a grande questão, por isso (...), esta parte de atribuição de mais horas, seria de extrema importância.”</i>
	CDT	<i>“(…), um horário a acompanhar a sua direção de turma, a coadjuvar, fazerem trabalhos de articulação em sala de aula, o DT com um outro professor de forma até, por exemplo, professor que não fosse tão acarinhado pelos alunos, com o diretor de turma, também para haver aqui esta sensibilização dos alunos e ver o outro lado também do professor, porque às vezes (...), a experiência de vida também não é igual para toda a gente, e a ligação entre os miúdos perde-se um bocadinho porque há ali uma falta de sensibilização.”</i>
	DT1	<i>“Propunha algumas mudanças, eu sei que é importante o registo mas, algumas mudanças a facilitar. Por exemplo, se os encarregados de educação têm acesso ao GIAE, porque é que nós temos que estar constantemente enviar o registo de presença, de assiduidade ao encarregado de educação, (...), porque supostamente o encarregado de educação tem acesso, e é responsável, e acede à situação do educando, (...). Eu verifico que neste dia faltou, neste dia não tem faltas, tem tudo, tem lá as datas, faltas de atraso, faltas de presença, falta de material, tudo, falta disciplinar, mas, no entanto, o diretor de turma continua a ter que enviar o registo para o encarregado de educação. Hoje em dia já podemos enviar por email, por correio eletrónico, antigamente era apenas por carta, claro que em casos especiais, mais críticos ainda se envia uma carta registada de vez em quando.”</i>
	DT2	<i>“A mudança, se calhar, havia coisas que não é para o diretor de turma fazer, mas isso também já vai de uma organização escolar, individual de cada escola. Se calhar alguns papéis que nos chegam às mãos, (...) era mais fácil tratar numa secretaria, do que tratar propriamente com o diretor de turma, mas tirando isso, acho que está tudo dentro do normal.”</i>

	DT3	<i>“Acabavam-se os papéis, basicamente os papéis seriam reduzidos a um mínimo, muito pequenino assim se pode dizer, (...)”</i>
	DT4	<i>“(…), numa primeira fase, eliminar alguns documentos que possam sobrecarregar os diretores de turma, a outra, era a nível de poder do diretor de turma. Mas isto tem a ver com as regras impostas, eu posso dar um exemplo, as faltas de material e as faltas de atraso, até, neste momento são vistas em como não resultam em nada, não se traduzir numa penalização, podemos efetivar essa penalização em termos de avaliação, mas por vezes não é fácil justificá-la aos pais, (...) o comprimento da parte dos alunos, eu acho que é sempre a parte mais importante, que os alunos tentarem cumprir e nós fazermos com que eles cumpram, porque vai traduzir se no seu sucesso. Depois é a parte dos documentos, acho que ia dar-nos tempo para refletirmos sobre outras coisas, ou só mesmo numa reunião de atendimento com um pai, por vezes ouvirmos o que a pessoa tem a fazer e estamos ali muito centrados em preencher documentos e assinar, enfim.”</i>
	DT5	<i>“(…), eu acho que o diretor de turma deve cada vez mais disponibilizar-se para contactar com os encarregados de educação. (...). Provavelmente, os encarregados de educação deviam ter no seu horário de trabalho, por exemplo, uma hora mensal, um dia e uma hora, em que pudessem faltar ao trabalho para vir falar com o diretor de turma, para vir à escola, isto era uma mudança importante, não depende só dos professores, (...). As alterações é assim, reduzir a burocracia, por exemplo, as faltas, os professores perdem muito tempo na justificação de faltas, eu acho que devia-se agilizar esta questão das faltas, porque desde que o encarregado de educação tome conhecimento oficialmente de que o filho não veio, não havia a necessidade de estarmos sempre a justificar, depois, estes planos de desenvolvimento, acho que se devia simplificar isto, porque eu acho que os planos em si não tem grandes resultados práticos. Para mim é muito mais importante, eu conseguir que a família se envolva com a escola, com o trabalho do aluno, do que estar a fazer um papel onde a gente diz, dou feedback, vou alterar a avaliação, isso a gente faz, não precisa de escrever, portanto, uma das principais alterações, reduzia os planos, (...). Eu insisto, o mais importante e isso é a minha prática da vida, quando o encarregado de educação consegue envolver-se, a sério com o filho, com o educando, com a escola, combinarem estratégias, ajudá-los em casa, a andarem em cima do acontecimento, falar com o filho ou com o seu educando sobre o que fez na escola ou não fez, o que é que podia ter feito melhor, portanto, reduzir a burocracia e aumentar o contato com o encarregado de educação e com o diretor de turma.”</i>
	DT6	<i>“Podíamos ter mais horas para ser diretor de turma, ou seja, temos menos horas de carga letiva, (...) em termos de lecionar aulas, para podermos ter mais carga horária de diretor de turma para podermos ter um acompanhamento mais presencial, estar</i>

		<i>mais com os alunos que temos enquanto diretor de turma.”</i>
	DT7	<i>“(…) na escola, eu acho que é fundamental aquilo que eu disse da hora, essa hora extra, (…) porque mesmo as disciplinas que tenham uma carga semanal maior, (…) mesmo essas têm o seu próprio currículo, portanto, eu acho injusto tirar tempo das disciplinas para trabalhar. Estes assuntos que não se deviam misturar, porque, (…) as questões que são abordadas em direção de turma muitas vezes são emocionais com o trabalho, (…) então isso era uma mudança. Acho que também deveriam ser feitas assim, (…) menos papéis, os computadores ou mudados ou privilegiar-se um bom, em que tivesse os programas por exemplo dos alunos, e aí haver disponibilidade para utilizarmos o nosso portátil para por exemplo imprimir. Eu utilizo os computadores da sala de professores e dos diretores de turma para imprimir, mas às vezes levo dez, quinze minutos e não consigo imprimir um documento. E há uma coisa que eu acho que também deveria ser mudada, o programa de gestão do GIAE, terá muitas potencialidades e terá limitações, eu penso que se deveria rever e ver, o que é que mais o programa nos pode dar, uma das tarefas administrativas que eu sinto, que me traz mais peso, é o controle das faltas, ora a mim parece-me um pouco ridículo, (…) é estar a contar faltas quando no computador elas estão registadas no sistema, portanto, (…) eu acho que o sistema deveria automaticamente avisar, se só são permitidas seis faltas, o aluno x, está com três, devia dar uns alertas, não sei porque é que temos de pentear grelhas em papel. Portanto eram essas as mudanças.”</i>
	DT8	<i>“Eventualmente, menos burocracia para tratar, porque da parte dos relacionamentos e de resolver questões de alunos, se calhar é aquilo que realmente mais dependo do diretor de turma, outras coisas mais burocráticas, se calhar podiam ficar para quem não tem de gerir tudo isso, (…) mais secretaria. É importante o diretor de turma saber se os alunos faltam ou não, (…) gestão de faltas que nos ocupa horas sem fim, se calhar isso é um trabalho de secretaria, de gestão, não tanto nosso, e ou matrículas, ou papéis ou determinadas coisas que vêm de cima que nos são pedidas, olha por exemplo o PTT, tenho muitas e sérias dúvidas, (…) que realmente em termos práticos, tenha alguma utilidade, e já questionei várias vezes qual é a efetiva utilidade, porque perdemos horas a preencher coisas no PTT que nós encontramos em qualquer outro lado, é repetição de informações que já existem, para mim não serve para nada, eliminava.”</i>
	DT9	<i>“Eu propunha já (…) a questão da burocracia, eu sinto, eu percebi, fui vendo que na nossa escola fez um grande salto em ao nível da burocracia nas atas, nos documentos necessários, no PTT, houve um grande salto, mas, acho que ainda conseguimos ir um bocadinho mais longe.”</i>
	DT10	<i>“Que mudança, eu acho que o diretor de turma como, (…) tem um papel fundamental e realmente muito trabalho, (…) apesar das horas, (…) considero ser insuficientes, mas eu acho que, o</i>

		<i>facto de ter um Secretário que nos auxilia, (...) na altura das reuniões de Conselho de turma, eu acho que esse papel, poderia ser mais preponderante, ou seja, o Secretário deveria ter um papel muito mais ativo (...), na ajuda ao longo do ano, e não apenas na altura (...) das reuniões do Conselho de turma, na avaliação final, (...) ou intercalares, não é, de resto em termos de mudanças, eu acho que, esta era a principal, retirar o plano de turma, que (...) é, (...) ter um trabalho que nós fazemos inicialmente e que nos desgasta, aí, as horas não chegam, as horas semanais não chegam, mesmo havendo continuidade (...), da turma, porque há muita informação que eu acho que não é relevante para nós conhecermos a turma.”</i>
	DT11	<i>“Eu acho que o diretor de turma já faz tanta coisa, se calhar a burocracia, à coisas que não é preciso ser o diretor de turma a fazer, por exemplo, estar ao computador a picar as justificações de faltas, (...) não era preciso, era uma tarefa que podia ser desempenhada por outra pessoa, que não o Diretor de Turma.”</i>
	DT12	<i>“Menos burocracia, menos papel, mais ação.”</i>
	DT13	<i>“Eu acho que a formação é, acho que é essencial, eu penso que a formação é muito importante, é uma coisa que não existe, praticamente não existe, (...) por exemplo, formação para gestão de conflitos, acho que é muito importante.”</i>
	DT14	<i>“Olhe, se calhar às vezes menos burocracias, coisas, aqueles papéis, mas lá está, isto está acima de nós, vem da lei, portanto, mas se calhar menos papelada, por aí, de resto é tentar melhorar mais, sempre no sentido de haver mais comunicação, mais proximidade entre os pais, a escola, os miúdos, trazer os pais à escola, por exemplo, se calhar de uma outra forma. (...)”</i>

Obrigada Pela sua Colaboração!