

**“O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso  
numa Escola Secundária”**

**Guilherme da Silva Rodrigues**

**Dissertação apresentada para obtenção de Grau de Mestre em Administração e  
Gestão Educacional**

**Orientadora:**

**Professora Doutora Susana Henriques**

**Lisboa, 21 de outubro de 2011**

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

## **Resumo**

Esta dissertação é o resultado de uma investigação, *estudo de caso*, numa perspetiva sociológica e organizacional, realizada na escola por nós denominada de Escola Secundária “Gama” e focalizada na problemática do *papel do diretor de turma numa escola secundária com contrato de autonomia em vigor*.

O estudo foi estruturado em torno de um enquadramento teórico que ajudou a identificar e a conhecer o papel do diretor de turma e a sua representação no seio da comunidade educativa, tendo em consideração a assinatura de um contrato, definido pelo quadro legal em vigor. Foram desenvolvidos três pontos fundamentais, conforme pesquisa bibliográfica. No primeiro, a análise teórica remeteu-nos para a ideia de escola enquanto organização, suas teorias e conceitos e imagens organizacionais; no segundo, a análise teórica recau sobre o papel e representação dos diretores de turma na organização e no sistema educativo, visto por eles próprios e pela nossa análise e observação dos diferentes instrumentos de investigação; e no terceiro, a análise teórica e empírica recau sobre a relevância do cargo e do “perfil”, que se mantém subentendido mas que a Lei não definiu, e que é necessário fazer emergir – o que a *praxis* quotidiana já confirmou.

A nossa orientação metodológica radica numa abordagem mista qualitativo-interpretativa e quantitativa e na teoria crítica, com relevo para entrevistas aos coordenadores de diretores de turma e diretor de escola e um questionário aos diretores de turma. A investigação decorreu no ano letivo 2010/2011.

O estudo revela a ação organizacional e as racionalidades que a justificam, podendo extrair as seguintes conclusões:

- O diretor de turma tem um perfil percebido, “oculto”, que é preciso fazer “emergir”;
- O diretor de turma necessita de adquirir formação específica para desenvolver competências na área de gestão e desenvolvimento interpessoal;
- As competências exercidas pelo diretor de turma extravasam nalguns pontos as competências legalmente atribuídas;
- O contrato de autonomia trouxe novas competências e responsabilidades à direção de turma e às lideranças intermédias;

**Palavras-chave:** Diretor de Turma, Autonomia, Contratos de Autonomia, Comunidade Educativa e Organização

## **Abstract**

This thesis is the result of a research, *case study*, under a sociological and organizational perspective, held by us in school called School "Range" and focused on the question of the class director's role in a high school with autonomy contract in force.

The study was structured around a theoretical framework that helped to identify and understand the role of the class diretor and its representation within the educational community, taking into consideration / account the signing of an agreement set by the general framework he in force.

We developed three key points, as bibliographical research. The first, the theoretical analysis referred us to the idea of school as an organization, its theories and concepts and organizational images; the second, the theoretical analysis fell on the role and representation of the class directors' in the organization and the education system, as seen by themselves and for our analysis and observation of the different research tools; and the third, the theoretical and empirical analysis has been placed on the importance of the position and the "profile", which remains understood but that the Law has not defined and that it is necessary to bring out, what the daily praxis already confirmed.

Our methodological orientation is rooted in a mixed qualitative-interpretative approach and quantitative and critical theory, with emphasis on the interviews with the coordinators of class directors' and the school principal and a questionnaire to the class directors'. The research took place in the academic year 2010/2011.

The study highlights the organizational action and the rationalities that justify it, drawing the following conclusions:

The class diretor has a perceived profile, "hidden", that needs to "emerge";

The class diretor needs specific training to develop skills in management and interpersonal development;

The skills exercised by the class diretor in some points fall outside the skills legally conferred;

The contract of autonomy has brought new skills and responsibilities to the class direction of the intermediate leaderships;

**Keywords:** Class diretor, Autonomy, Contracts of Autonomy, Community Education and Organization.

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Dedico este meu trabalho a

meus Pais

## **Agradecimentos**

Agradeço à Universidade Aberta, na pessoa da Coordenadora de Mestrado em Administração e Gestão Educacional do Departamento de Ensino a Distância, Professora Doutora Lúcia Grave Resendes, pelo seu grande dinamismo e incentivo.

Àgradeço à Professora Doutora Susana Alexandra Frutuoso Henriques, minha grande orientadora, pela sua disponibilidade e estímulo na orientação deste trabalho. O seu saber, rigor e resiliência foram determinantes para conseguir ultrapassar as dificuldades que surgiram.

Agradeço a todo o corpo docente do 10º MAGE e colegas, que me apoiaram e me proporcionaram tão enriquecedora aprendizagem colaborativa, me emprestaram entusiasmo e partilha de saberes, aos meus colegas de grupo “H3M” e especialmente aos colegas Isabel Pires e José Gil pela sua especial militância e amizade. Para todos eles as minhas palavras são de muita gratidão.

Agradeço à escola que me acolheu para o trabalho de investigação e a todos os seus professores diretores de turma e equipa diretiva que com o seu esforço colaboraram na recolha e organização de dados essenciais para o trabalho apresentado.

Agradeço ainda aos muitos amigos e colegas que me incentivaram a levar por diante este trabalho.

E por último, agradeço e peço desculpa à minha esposa Isabel e filha Helena que suportaram a minha ausência, a quem dedico também este trabalho singelo de dissertação.

## ÍNDICE GERAL

### Volume I

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b>	
Introdução	3
1. Objeto de Investigação	7
1.1. O Problema da Investigação	7
1.2. Questões da Investigação	8
1.3. Justificação do Estudo	10
2. Organização do Estudo	12
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA</b>	
1. Levantamento do Estado da Arte (Revisão da Literatura)	17
1.1. Conceitos	19
2. A Escola como Organização: teorias e conceitos	24
2.1. Imagens e Metáforas Organizacionais	29
2.2. A Autonomia das Escolas	37
2.3. Quadro normativo	42
3. Projeto Educativo de Escola: instrumento de autonomia	47
4. Contratos de Autonomia e Projeto Educativo	50
4.1. Contratos de Autonomia	51
4.2. Enquadramento legal	54
4.3. A construção do Projeto Educativo de Escola	56
5. O Diretor de Turma na Organização Escolar	58
6. As Lideranças Intermédias e Perfis	66
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA DO ESTUDO</b>	
1. Descrição do Contexto Geral do Estudo	73
1.1. Caraterização da Escola	75
1.2. Caraterização do Meio	79
1.3. A escola segundo o Modelo Organizacional de Mintzberg	80

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

2. Opções e Procedimentos Metodológicas	
2.1. A Metodologia	83
2.1.1. Metodologia Qualitativa	84
2.1.2. Metodologia Quantitativa	85
2.2. Estratégias Metodológicas e Design Investigativo	86
2.3. Plano de Investigação e Modelo de Abordagem	86
3. Técnicas de Investigação e Instrumentos de Pesquisa	90
4. Atividades de Pesquisa e Recolha	91
4.1. Âmbito da Pesquisa e Caracterização da Amostra	91
4.2. As Entrevistas – Entrevista (semiestruturada)	92
4.3. Questionário	95
4.4. Análise Documental	100
4.5. Observação Participante	101
5. Tratamento e Análise de Elementos de Informação	102
6. Leitura, interpretação e Análise de Resultados	103
7. Validade e Fiabilidade do Estudo	103
<b>CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS</b>	
1. Entrevista à Diretora da Escola Secundária “Gama”	107
2. Entrevista às Coordenadoras de Diretores de Turma da Escola Secundária “Gama”	123
3. Questionário aos Diretores de Turma da Escola Secundária “Gama”	129
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E DISCUSSÃO</b>	
Conclusões	
1. Limitações do Estudo	153
2. Conclusões	155
3. Síntese	161
4. Recomendações para desenvolvimentos futuros - de investigação e de ação	165
BIBLIOGRAFIA	169
WEBLOGRAFIA	183
LEGISLAÇÃO	185



### Índice de quadros e figuras

Figura 1. Organigrama Síntese da Escola Secundária de “Gama	77
Quadro 1: quadro de docentes	77
Quadro 2: oferta curricular no triénio (2007/2010), número de turmas e número de alunos	78
Gráfico 1: Género	129
Gráfico 2: Grupo etário (respostas em valores absolutos)	130
Gráfico 3: Nível académico dos professores	130
Gráfico 4: Categoria profissional	131
Gráfico 5: Anos de serviço docente vs anos de serviço como diretor de turma e por Escalões	131
Gráfico 6: Distribuição dos Diretores de turma por curso (2010/2011)	132
Gráfico 7: Outros cargos que desempenha na escola, cumulativamente	132
Gráfico 8: Satisfação de ser Diretor de Turma	133
Gráfico 9: Perfil de Diretor de turma	133
Gráfico 10: Importância e valorização do cargo de DT	135
Gráfico 11: Valorização do cargo pelos setores da escola	135
Gráfico 12: Qualquer Professor pode ser “bom” ou “excelente”	136
Gráfico 13: O reconhecimento do Contrato de Autonomia	137
Gráfico 14: Opiniões consideradas mais importante na avaliação do desempenho do diretor de turma	138
Gráfico 15: Redução da carga letiva	138
Gráfico 16: Poder de decisão do DT	139
Gráfico 17: Atividades mais importantes do DT	139
Gráfico: 18 Características mais importantes na escolha do DT	140
Gráfico: 19 Convergência entre as funções legais e as realizadas	141
Gráfico 20: reuniões fora das horas letivas	142
Gráfico 21: Reuniões com os Pais/Encarregados de Educação	143

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Gráfico 22: meios de contato com os Pais/Encarregados de Educação	144
Gráfico 23: razões da pouca participação dos Pais/Encarregados de Educação	144
Gráfico 24: a importância da participação da sociedade civil local nos projetos e atividades da Escola.	145
Gráfico 25: faz as reuniões de Conselho de turma	145
Gráfico 26: a mediação e solução de questões de ordem disciplinar com alunos da sua Direção de Turma	145
Gráfico 27: Representação do Diretor de Turma (visto por ele próprio)	146
Gráfico 28: representações do Coordenador dos Diretores de Turma	146
Gráfico 29: o tema mais abordado com mais frequência nos conselhos de turma	147
Gráfico 30: domínio em que a prática organizacional do diretor de turma exerce uma influência mais direta nos outros professores da turma	148
Gráfico 31: maiores dificuldades sentidas na construção do Projeto Curricular de Turma.	148
Gráfico 32: afirmação que se aproxima mais da sua práxis diária	149

## **Índice de Anexos**

### **Volume II**

Anexo I – Matriz dos contratos de autonomia	IX
Anexo II - Órgãos e Oferta formativa da escola	
Anexo Iii - Órgãos	XIII
Anexo Iii - Oferta formativa da escola	XVI
Anexo III – Cartas: diretor de escola e diretores de turma	
Anexo IIIi – Carta à Direção da Escola Secundária “Gama” a pedir autorização para realizar a pesquisa de campo	XXIII
Anexo IIIii – Carta aos diretores de turma da Escola Secundária Gama a dar conhecimento do inquérito por questionário para realizar a pesquisa de campo	XXV
Anexo IIIiii – Carta aos diretores de turma da escola Gama a enviar Link do inquérito por questionário para realizar a pesquisa de campo	XXVII
Anexo IV- Guião das Entrevistas semiestruturadas	
Anexo IVi - Guião da entrevista a diretora de escola	XXXIV
Anexo IVii - Guião da entrevista às coordenadoras de diretores de turma	XXXVIII XLII
Anexo IViii – Protocolo das Entrevistas	
Anexo IViv – Questionário da entrevista a Diretora da Escola e Coordenadoras de Diretores de Turma (A e B)	XLIII
Anexo V – Ficha Síntese do Contexto e Aspetos Gerais das Entrevistas	XLVIII
Anexo VI – Ficha Síntese da análise de conteúdo das entrevistas	LII
Anexo VII – Transcrição das Entrevistas (Integral) em texto	
Anexo VIIIi – Transcrição da Entrevista (Integral) – Diretora da Escola Gama	LVI

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo VIIii – Transcrição da Entrevista (Integral) – Coordenadora de Diretores de Turma - CDT1	LXXI
Anexo VIIiii – Transcrição da Entrevista (Integral) – Coordenadora de Diretores de Turma – CDT2	LXXXVIII
Anexo VIII – Análise de Conteúdo das Entrevistas	
Anexo VIIIi – Análise de Conteúdo da Entrevista da Diretora da Escola Gama	XCVIII
Anexo VIIIii – Análise de Conteúdo das Entrevistas a Coordenadores de Diretores de Turma (CTD1 e CTD2)	CI
Anexo IX - Contrato de Autonomia	CVI
Anexo X – Questionário aos Diretores de Turma	XCVIII
Anexo XI - Perfis de formação na formação especializada de professores: competências dos titulares de cursos de formação especializada (legislação)	CXXX
Anexo XII - Competências das Estruturas de Orientação Educativa e Tutoria e Planos de Recuperação ( Legislação)	
Anexo XIIi - Competências das estruturas de orientação educativa: Legislativo: D-R n.º 10/99	CXLVI
Anexo XIIii - Tutoria e Planos de Recuperação: D-N n.º 50/2005	CLVI

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

## **Introdução**

Numa sociedade tão complexa e desregulada como a que vivemos, nesta metade do primeiro quarto do Século XXI, o diretor de turma (DT) surge como que a guarda avançada da escola na relação para-institucional com as famílias dos alunos e com os agentes da comunidade. O diretor de turma é aquele que primeiro sente o embate do pulsar crítico e (anti)sistémico, numa comunidade viva que vai tomando maior consciência de si e dos seus deveres cívicos perante a escola e a sociedade que é cada vez mais exigente e preparada para partilhar com a escola as decisões de educação e da formação que afetam os seus filhos e educandos.

Apesar de existirem alguns estudos sobre o papel do diretor de turma nas escolas básicas e com 2º e 3º ciclos, não existem estudos análogos envolvendo as escolas secundárias, orientados para o contexto das autonomias contratualizadas; constitui por isso um desafio que se impõe na atualidade, tendo ainda em vista a necessidade de desencadear futuros estudos mais complexos e abrangentes. Pensamos que, com este estudo, poderemos dar um contributo para um melhor entendimento e conhecimento deste assunto.

A motivação para este tema resultou da observação e vivência da profissão docente enquanto professor e diretor de turma no ensino secundário, não podendo por isso ser indiferente ao romper do *status quo* que o quadro jurídico-legal dos contratos de autonomia configura, na reorientação do diretor de turma no sistema educativo português. Perante as alterações em curso ao regime jurídico de administração e gestão das escolas, o papel do diretor de turma surge-nos (re)valorizado perante a evidência de uma nova realidade pré-autónómica que se vai implantando nas escolas básicas e secundárias portuguesas, que partem para a conquista de patamares mais elevados de autonomia e gestão, em que os projetos educativos autónomos surgem como meio e instrumentos necessários para trilhar os caminhos que levarão as escolas a uma maior independência e autonomia pedagógica, curricular, administrativa e financeira, perante os poderes da Administração Central e Regional (Ministério da Educação e Direções Regionais de Educação) centralizadores.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Em estudos anteriores, este tema tem sido abordado lateralmente, com enfoques diversos, mais virados para a análise funcional do cargo de diretor de turma ou para o seu estilo de liderança ou de relações interpessoais e intergrupais no seio da organização-escola. Todavia, considerando esses estudos muito interessantes e onde fomos colher muitos saberes, nós quisemos trazer o enfoque para o papel do diretor de turma, no que ele é, no que representa na escola, onde se experimenta e vivencia um processo ténue de autonomia, em que o diretor de turma, pela centralidade que ocupa na relação educativa e pela função intermediária que ocupa na organização escolar, muito por imperativo legal, tornou-se um elemento ativo gerador de novas dinâmicas gestionárias que poderão sinergeticamente ajudar a concretizar o projeto educativo autónomo.

Por isso, pretendemos saber qual é o papel do “diretor de turma” na escola e a representação que se lhe reconhece, enquadrado pela nova realidade pró autonómica, onde vigora um “contrato de autonomia”. Coloca-se a questão de sabermos se o seu papel institucional tradicional se mantém, se reduz ou, pelo contrário, se reforça com assunção de novas competências profissionais e responsabilidades na relação interna da escola ou na relação desta com a família. Concomitantemente, é equacionada a possibilidade de confirmarmos e darmos visibilidade a um “perfil” de diretor de turma que anda oculto.

Contudo, o regime jurídico que enquadra as atividades do diretor de turma, sem referir o seu perfil, atribui-lhe um papel relevante na gestão dos equilíbrios escola-família/comunidade. Pelas necessidade impostas pelo seu contexto escolar o diretor de turma terá que aprender e desenvolver competências na área da gestão pedagógica e administração escolar, visto que se situando no nível intermédio da organização, exige-se dele a capacidade de liderar relacionamentos múltiplos, em diferentes direções e domínios. Dada a sua posição privilegiada dentro da turma, enquanto professor e enquanto representante dos professores de turma, surge como um elemento socializador e integrador dos alunos, facilitador da inter-relação dos alunos uns com os outros e com os restantes professores e, promotor da participação das famílias e da comunidade local no processo educativo, com benefícios evidentes para o desenvolvimento pessoal e social dos alunos e de melhoria do sucesso educativo.



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

O trabalho que apresentamos parte da análise ao papel do diretor de turma e àquilo que ele representa para a Escola Secundária Gama, que tem em vigor um contrato de autonomia assinado com a Tutela, Direção Regional de Educação do Algarve e que foi homologado pelo Ministério da Educação.

Esse contrato foi assumido pela Escola e pelo Ministério da Educação/Direção Regional de Educação do Algarve, no âmbito do regime jurídico de autonomia (Decreto-Lei (D-L) n.º 43/89, de 3 de fevereiro), e ao abrigo do D-L n.º 115-A/98, de 4 de maio, revogado pelo D-L n.º 75/2008 de 22 de abril. O contrato foi celebrado por um período experimental de três anos com início no ano letivo de 2007/2008 e fim previsto no ano letivo de 2009/2010.

Privilegiamos no nosso estudo empírico o modelo misto qualitativo/interpretativo e quantitativo, bem como análise crítica, lançando mão de vários instrumentos de recolha, nomeadamente a análise documental, entrevistas, observação participante e não participante e questionário a todos os diretores de turma da escola secundária.

O estudo contou com análises aos recursos documentais que nos permitiram fazer a caracterização geral da escola, nomeadamente através de análises aos Relatórios Anuais de Atividades (RAA), Planos Anuais de Atividades (PAA), Projetos Educativos (PE), Relatórios de Avaliação Externa (RAE), Projetos Curriculares de Turma (PCT), Atas dos Conselhos de Turma e Relatórios anuais sobre a Execução do Contrato de Autonomia e Desenvolvimento do Projeto Educativo da Escola (de 2007/2008 até 2009/2010) e Relatório de Avaliação Final do Contrato de Autonomia (CA). O estudo contou ainda com entrevistas a duas coordenadoras de diretores de turma e à diretora da escola e com um questionário a todos os diretores de turma de todos os cursos do ensino secundário em funcionamento na escola (trinta e duas turmas, do décimo ao décimo segundo ano).

Foi-nos possível conhecer o projeto educativo de autonomia da escola e tomar contacto com a nova realidade gestionária, onde percecionámos a vontade que anima e orienta a direção da escola, de ousar avançar nos patamares da autonomia, com orgulho e sob o lema “uma escola, uma atitude”, com a missão “formar futuros cidadãos com uma sólida formação pessoal, social e científica/profissional com vista à sua integração numa sociedade em constante mudança”, com a visão “ser uma escola de referência e de

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

excelência, garantindo melhores resultados e uma maior vantagem comparativa, através de uma maior qualidade das aprendizagens conducentes ao sucesso educativo” e com os valores “da dignidade, do respeito e da aceitação do outro e das suas diferenças, da tolerância, da cidadania, do saber, da responsabilidade, do trabalho, da autoestima, da solidariedade e do sentido de justiça. “ (in Projeto Educativo).

Tomámos conhecimento do papel que a escola reserva e preserva ao diretor de turma e da representação que lhe atribui, dentro do novo contexto de “autonomia”, da sua importância e (re)valorização dentro da escola, pelos órgãos da escola, e na restante comunidade educativa, das funções que desempenha, como as desempenha e que decisões toma. Simultaneamente investigámos as representações que os diretores de turma detêm de si próprios, dentro da comunidade.

Também nos foi possível conhecer os seus maiores constrangimentos, limitações e dificuldades sentidas no seu quotidiano profissional. Foi-nos possível ainda auscultar os diretores de turma e os coordenadores de diretores de turma e o diretor de escola e conhecer as suas opiniões acerca das competências legais e das funções que efetivamente os diretores de turma desempenham e, saber se as suas competências efetivas extravasam ou não as competências legais e, ainda, o seu entendimento acerca da (in)visibilidade do seu perfil (oculto) e da necessidade em adquirir formação, sabendo que ao diretor de turma, hoje mais do que nunca, exigem-se-lhe grandes competências de gestão, de administração, de comunicação e de relacionamento interpessoal, com capacidade de interagir com todos os intervenientes no processo educativo.

Dos relatos obtidos dos inquiridos pudemos conhecer como os diretores de turma se revêm no exercício das suas funções nos domínios institucional-legal, curricular/pedagógico, administrativo e responsabilidade na gestão intermédia. No âmbito das suas competências funcionais destacamos as suas ações ao nível do processo educativo e curricular e da sua ação mediadora entre alunos e professores e da sua relação escola-família/comunidade.

A investigação centrou-se num Estudo de Caso e seguiu o modelo misto com predominância qualitativa e interpretativa e com recurso a uma componente quantitativa (inquérito por questionário). O trabalho de campo foi precedido por uma revisão da literatura que permitiu:

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

- a) Enquadrar o tema no atual paradigma do Sistema Educativo Português e analisar os principais documentos legislativos que estruturam as funções do diretor de turma e definem o seu papel na escola;
- b) Conhecer a escola e caracterizá-la no contexto em que ela se movimenta, através do estudo e análise de vários documentos internos;
- c) Conhecer os estudos realizados em Portugal, relevantes para o domínio em análise.

Para situar o papel do diretor de turma no contexto geral da administração do sistema educativo e da sua posição e relação histórica e conceptual, foram desenvolvidos os seguintes tópicos, conforme pesquisa bibliográfica, que incidiu sobre:

- a. Escola, organização e comunidade educativa: teorias, conceitos e imagens organizacionais;
- b. O papel do diretor de turma na escola e restante comunidade educativa (o ser, o parecer e a representação) e a análise do quadro jurídico-legal, no contexto da assinatura do contrato de autonomia;
- c. O diretor de turma, a autonomia, os contratos de autonomia e a construção do Projeto educativo autónomo.

### 1. Objeto da Investigação

#### 1.1. O Problema da Investigação

Esta dissertação é o resultado de uma investigação, numa perspetiva sociológica e organizacional, realizada na escola por nós denominada de Escola Secundária Gama e focalizada no *papel do diretor de turma numa escola com contrato de autonomia a vigorar por três anos*.

Este *estudo de caso* levou-nos a identificar um conjunto de problemas que sintetizamos numa única questão globalizante, que escolhemos como questão de partida, que é *Qual o papel do Diretor de turma na configuração do "Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos*

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

*Ensinos Básico e Secundário" e em especial no contexto do contrato de autonomia, no quadro da organização escolar?*

Para respondermos a esta pergunta de partida foi necessário saber várias coisas. Em primeiro lugar, as funções definidas pela lei para o exercício do cargo de direção de turma. Em segundo lugar, quais as funções que efetivamente o diretor de turma exerce, como as exerce e em que condições as exerce. E, por último, em terceiro lugar, conhecer o quadro jurídico-legal da escola e o conteúdo do contrato de autonomia assinado.

A investigação em causa visa conhecer verdadeiramente qual o papel do Diretor de turma na comunidade educativa e a importância e valorização que os órgãos diretivos e administrativos lhe atribuem e simultaneamente conhecer as representações que os diretores de turma detêm de si próprios, colhendo a opinião das coordenadoras de diretores de turma e da diretora de escola.

Iniciámos a análise da documentação e a observação comportamental, lançámos um questionário aos diretores de turma e entrevistámos as coordenadoras de diretores de turma e ainda a diretora da escola. O nosso estudo ocorreu na Escola Secundária "Gama", que assinou um contrato de autonomia para o triénio 2007/2008, 2008/2009 e 2009/2010. A investigação decorreu no último ano do contrato (2010) e início da sua prorrogação por mais um ano letivo (2010/2011).

### **1.2. Questões da Investigação**

Perante o estudo de caso que nos propusemos realizar, foram identificados alguns problemas e definida a questão genérica de partida *Qual o papel do Diretor de turma na configuração do "Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário" e em especial, no contexto do contrato de autonomia e no quadro da organização escolar?*

Para dar resposta à questão de partida, estudámos o assunto e ficámos a conhecer o papel do diretor de turma na escola, através do estudo das suas funções, pela leitura da legislação e de alguns documentos internos da escola e confrontámos as suas funções legais com as funções efetivamente realizadas no dia a dia. Simultaneamente

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

auscultámos e ficámos a conhecer as opiniões das coordenadoras de diretores de turma e da diretora da escola acerca do papel e da representação do diretor de turma na comunidade escolar e da importância e valor que a mesma lhe atribui.

Através da consulta e análise a diversos documentos internos fizemos a nossa análise documental; através da auscultação dos diretores de turma, coordenadores de diretores de turma e diretor da escola, recorrendo à técnica do questionário; com recurso à técnica da entrevista aos diretores de turma e diretor da escola; e, ainda, por observação e análise da realidade em estudo; chegámos a um conjunto de constatações e conclusões que nos permitiram responder à questão central identificada na pergunta de partida e objetivo geral do nosso estudo de caso.

As questões derivadas que se colocam para responder à questão principal levam-nos a definir a um primeiro nível, um conjunto de *objetivos gerais* que nos permitem alargar a visão sobre a escola enquanto instituição de ensino e enquanto organização e comunidade educativa, o papel do diretor de turma nesse território educativo e o quadro jurídico-político que envolve a escola, os seus órgãos e as pessoas nos seus diferentes relacionamentos e interrelação uns com os outros e com a escola. A um segundo nível, surgem os *objetivos específicos* que se focalizam na perceção que o investigador tem do papel do diretor de turma, que resulta do trabalho de investigação propriamente dito, da observação, das leituras dos documentos disponíveis e dos questionários e entrevistas realizadas. Demos grande realce à perceção que os diretores de turma têm deles próprios, daquilo que fazem, daquilo que são e representam e às interpretações que as coordenadoras de diretores de turma e diretora da escola têm do DT e do cargo de direção de turma. Ainda houve espaço para uma reflexão sobre o “papel-representação”, o “perfil”, as “competências legais”, e as “necessidades de formação” do diretor de turma. Procuramos, com este estudo, dar resposta às seguintes interrogações: que visão de representação têm os diretores de turma deles próprios? há ou não há um perfil percebido ou subentendido (oculto)? há ou não desfazimento entre as funções legalmente atribuídas e as funções efetivamente realizadas? O diretor tem ou não necessidade de adquirir formação específica? o contrato de autonomia trouxe alguma alteração ou acrescentou valor à ação do diretor de turma na organização?

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Definimos como *objetivos gerais*, caracterizar algumas temáticas fortemente relacionadas com a pergunta de partida que se colocou e que contribuem para a clarificação da investigação do nosso estudo, a saber:

1. Analisar o papel do DT na escola e no sistema de ensino, nos seus aspetos gerais e particulares e de coordenação das atividades inerentes ao desempenho do cargo (administrativas, relacionais, de gestão pedagógica e curricular), no contexto da entrada em vigor dos contratos de autonomia;
2. Caracterizar o enquadramento do DT na Organização Escolar, nomeadamente no seu papel de mediação das relações entre diferentes atores educativos (alunos, professores, pais/encarregados de educação e comunidade);
3. Analisar o papel do DT como beneficiário e indutor da autonomia da escola.

Assim, os aspetos centrais do nosso estudo colocam-se em torno de um conjunto de *objetivos específicos* que foram identificados como importantes para a resposta à mesma pergunta de partida, a saber:

- a. Caracterizar as especificidades do contexto de atuação do DT na Escola (caracterizar a escola e o seu meio);
- b. Conhecer a autoperceção e autorepresentação que o DT tem do seu papel na escola e na sua interação com a comunidade escolar a que pertence;
- c. Conhecer e interpretar os principais constrangimentos e dificuldades de atuação do DT;
- d. Avaliar a eficácia da autonomia, o seu impacto nas práticas do diretor de turma e na execução dos objetivos propostos no projeto educativo autónomo.

Os objetivos propostos implicam diferentes abordagens de investigação de acordo com o seu âmbito. Os objetivos gerais terão de ser respondidos através de uma análise sistémica e os objetivos específicos complementarmente através de uma análise documental mais fina e através de questionário aos DT e entrevistas às Coordenadoras de DT e Diretora da Escola.

### **1.3. Justificação do estudo**

Como justificação da escolha do tema e identificação do problema a investigar apresentam-se quatro razões essenciais.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

*Primeira:* O diretor de turma está hoje no centro da relação educativa, assume funções muito abrangentes e de grande responsabilidade, que apontam para as tarefas de coordenação e de gestão, implicando o estabelecimento de relações interpessoais de diferentes tipos e com diferentes interlocutores. É também um agente educativo fundamental da engrenagem das chefias/lideranças intermédias de uma escola, por força da aplicação do D-L 115/A/98, que entretanto foi revogado pelo D-L 75//2008. Tem sob a sua responsabilidade o projeto curricular de turma, criação de equipas e projetos educativos locais, reforço da participação das famílias no processo educativo, mediação de tensões e conflitos. Importa pois perceber o papel do diretor de turma no contexto de um modelo de gestão que se pretende ser menos burocrático e centralizador rumo à autonomia, a uma certa ideia de autonomia. É importante compreender a inserção da escola na comunidade educativa, promover a cooperação entre a escola e a comunidade, perceber como é que através da ação do diretor de turma se processa a comunicação entre a escola e os pais/encarregados de educação/famílias/comunidade.

*Segunda:* estarmos perante uma escola secundária muito jovem, que iniciou as suas atividades em 1994/1995 e vem se afirmando na Região como uma referência de qualidade educativa e, por isso, no âmbito do desenvolvimento do regime jurídico de autonomia da escola, consagrada pelo D-L n.º 43/89, de 3 de fevereiro e ao abrigo do D-L n.º 115-A/98, de 4 de maio e demais legislação aplicável, ousou celebrar um contrato de autonomia com a Direção Regional de Educação do Algarve, por três anos e com início em 2007/2008, sendo a única escola secundária em toda a região com contrato de autonomia celebrado e em vigor, num exíguo universo de duas escolas, uma secundária e uma escola básica com 2º/3º ciclos com contratos de autonomia.

*Terceira:* O cargo de direção de turma, merece uma reflexão em torno da definição de um perfil e de uma formação específica e adequada aos professores que o exercem. É tão grande a responsabilidade do diretor de turma numa escola, que a definição de um perfil para o cargo torna-se quase inevitável, desde logo porque já existe subentendido, de forma oculta, confirmado pela *praxis* quotidiana, apenas falta fazê-lo emergir; é um cargo que exige competências de gestão, de coordenação, de comunicação, de relacionamento interpessoal, entre outras.

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

*Quarta:* inexistência de investigação em Portugal, relacionando o papel do diretor de turma com os contratos de autonomia e com as suas novas competências na gestão intermédia das escolas e, em particular, nas escolas secundárias.

Acresce referir que o estudo ganhou maior relevância com a alteração do modelo de gestão escolar introduzido pelo D-L n.º 75/2008 de 22 de abril, que veio alargar a participação da comunidade educativa, nomeadamente a participação efetiva dos encarregados de educação (EE) nos órgãos diretivos das escolas, e reforçar a ideia da autonomia, generalizando os contratos de autonomia e aumentando o poder do diretor da escola (DE) com a criação do cargo unipessoal e recriando órgãos intermédios fundamentais de apoio à decisão da direção da escola, como os cargos de coordenadores de diretores de turma (CDT) e coordenadores de departamento (CD).

## 2. Organização do Estudo

Para organização do nosso trabalho de dissertação fizemos a opção de dividi-lo em dois volumes: o *primeiro volume* engloba as principais orientações que serviram de base a este estudo; e o *segundo volume* é constituído por alguns anexos de suporte à investigação.

O *primeiro volume* está dividido em cinco capítulos. No *Capítulo I - Introdução*, apresentamos a definição dos objetivos da investigação e a forma de organização do trabalho; no *Capítulo II – Revisão da Literatura*, fazemos a revisão da literatura que serviu de base para este trabalho e descrevemos alguns conceitos e teorias da escola como organização e imagens organizacionais, a revemos as competências, funções e os papéis do DT e abordamos alguns estudos sobre autonomia e contratos de autonomia; no *Capítulo III – Metodologia do Estudo*, apresentamos as opções metodológicas e a caracterização do contexto local e da escola e as metodologias e os instrumentos de recolha dos dados para a investigação; no *Capítulo IV – Apresentação e Interpretação de Dados/Resultados*, apresentamos a leitura e interpretação dos dados face às questões empíricas formuladas; e por último, no *Capítulo V – Conclusão e Discussão*, apresentámos os resultados da análise dos dados recolhidos e as conclusões e discussão que resultaram deste processo e ainda apontámos algumas ineficiências e deixamos algumas recomendações à escola.



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

No *segundo volume* estão compilados os anexos que serviram de suporte ao estudo (guiões e questões das entrevistas e dos questionários, transcrição das entrevistas e análises às mesmas, contratos, cartas à diretora da escola e aos diretores de turma e coordenadores de diretores de turma, observações, relatórios, legislação).

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA/MÉTODOS E MATERIAIS**

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

## 1. Levantamento do Estado da Arte (Revisão da Literatura)

“O complexo deve ser concebido como elemento primário existente. Daí resulta que é preciso primeiro examinar o complexo enquanto complexo e passar, em seguida do complexo aos seus elementos e processos elementares” (Lukács cit. In Morin, 1991:20).

De acordo com Cardoso, Alarcão & Celorico (2010: 17-23), a revisão da Literatura cumpre duas finalidades, a primeira tem como objetivo fornecer informação sobre determinado campo ou área temática, funcionando como ponto de partida para as investigações, a segunda tem como objetivo funcionar como um corpo de reflexão com individualidade própria, que constitui um ponto de chegada da compreensão de uma temática depois de analisados e comparados os estudos produzidos. Assim, o analista e investigador trabalha a informação proveniente das chamadas fontes que são a matéria-prima sobre a qual se debruça e processa a análise, dando origem a um novo conhecimento, que constitui uma nova informação para novos estudos. O conhecimento constrói-se passo a passo, dum simples informação que nos é transmitida por diferentes canais de comunicação, fazemos a nossa aprendizagem e apreensão construindo novos conhecimentos, acrescentando mais qualquer coisa à ciência que ajudamos a edificar.

Com a revisão da literatura fizemos o mapeamento do campo de estudo e delimitamos o campo de análise através da focagem no corpo de conhecimentos já produzidos e habilitamo-nos a compreender a temática e descomplexá-la em elemento primário existente, a sua história e a sua epistemologia, as principais teorias e conceitos, ideias e tendências, os autores de referência, métodos de investigação e locais de publicação. O conhecimento tem como ponto de partida o desenlaçar dos fios que constituem a teia, a identificação de conceitos, temas, tópicos ou questões orientadoras “(...) Por isso é preciso desenvolver a capacidade de passar de uma realidade abrangente a uma realidade circunscrita e circunstanciada” (idem, 2010:20).

A grande finalidade da revisão da literatura é conhecer o que já foi estudado e o que deve e pode ser estudado, a dimensão processual investigativa utilizada no campo, suas potencialidades e limitações. Segundo os os mesmos autores

*“a revisão da literatura capacita-nos para darmos resposta às seguintes questões:*

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

- a) *É um tema que já tem tradição de investigação?*
- b) *Se sim, o que tem sido investigado? Quando? Onde? Por quem? Com que resultados?*
- c) *Quais os temas relacionados mais importantes?*
- d) *Há algumas “escolas” e/ou autores de referência?*
- e) *Houve alguma “descoberta” importante? Que descoberta foi? Quem foi o seu autor?*
- f) *Houve alguma confirmação ou desconfirmação da “descoberta”?*
- g) *Quais as questões levantadas?*
- h) *Quais os aspetos ignorados?*
- i) *Quais são as principais controvérsias e debates?*
- j) *Quais os marcos na evolução do conhecimento sobre o assunto?*
- l) *Como tem sido estruturado o conhecimento resultante das investigações?*
- m) *Como é que o conhecimento relativo a este tema tem sido investigado? Que metodologias têm sido utilizadas na sua investigação?*
- n) *Onde tem sido publicitado?*
- o) *O que é conveniente ainda investigar? “(idem, 2010:28).*

Definida a nossa questão de partida: *Qual o papel do Diretor de turma na configuração do "Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário" e em especial no contexto do contrato de autonomia, no quadro da organização escolar?, a investigação focaliza-se no papel dos Diretores de turma numa configuração de gestão intermédia da organização, que exercem funções numa escola secundária que goza dum contrato de autonomia ou de um estatuto “especial” de autonomia.*

Trata-se dum estudo de caso, único e particular, por isso achamos adequado abordar alguns temas relacionados, de forma breve e resumida, fazendo o respetivo enquadramento e desenvolvimento temático. Dada a proximidade temática, o estudo centra-se em três focos principais.

Ponto prévio: definição dos critérios que foram usados para a delimitação da área de investigação com mapeamento do campo de estudo e focagem no corpo de conhecimentos já produzidos, permitindo-nos passar de uma realidade abrangente a uma realidade circunscrita (idem).

Primeiro: conceitos e teorias de escola, organização, comunidade e imagens organizacionais.

Segundo: papel do DT nos referenciais de gestão intermédia e do contrato de autonomia assinado e do compromisso assumido, ao abrigo do D-L n.º 115-A/98, de 4 de maio,

revogado pelo D-L n.º 75/2008 de 22 de abril e sua ação no território educativo português;

Terceiro: O diretor de turma, a autonomia e os contratos de autonomia e a construção do projeto educativo autónomo.

### 1.1. Conceitos

A revisão da literatura permitiu ainda clarificar alguns conceitos no domínio da administração e gestão educativa. Dado o contexto do estudo definimos os seguintes conceitos-chave: “Diretor de Turma”, “Autonomia”, “Contratos de Autonomia”, “Comunidade Educativa”, “Organização”.

Na afirmação de Marques (2002: 15) “O *Diretor de Turma* é o eixo em torno do qual gira a relação educativa.” Diretor de turma é um professor que tem a seu cargo a coordenação de todos os professores da turma, a promoção do desenvolvimento pessoal e social dos alunos e sua integração no ambiente escolar, faz a ligação entre a escola e os encarregados de educação, bem como com a restante comunidade educativa. O diretor de turma desenvolve a sua ação funcional no interrelacionamento entre alunos, professores de turma, pais e comunidade, de forma articulada e de acordo com as orientações definidas no plano anual da escola.

“Diretor”, no dicionário online<sup>1</sup>, tem origem no latim *directore*, que significa 1. *indivíduo que tem a seu cargo a direção de uma empresa ou organização; administrador* 2. *Membro de uma direção ou de um diretório* 3. *Indivíduo que organiza uma tarefa ou orienta um conjunto de pessoas que trabalham juntas* 4. *Mentor; guia* (<http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/diretor>). A significação de diretor, remete-nos para uma realidade empresarial e burocrática. A analogia estabelecida não é gratuita nem pretende ser pejorativa; a escola é, efetivamente, um grande *corpus* cuja funcionalidade só poderá ser garantida através de uma gestão efetiva (Lima, 1998).

No Estatuto do aluno (Lei n.º 30/2002, alterada pela Lei n.º 39/2010), consagra a lei que “O diretor de turma (...) enquanto coordenador do plano de trabalho da turma, é

---

<sup>1</sup> Enciclopédia e Dicionários Porto Editora tem por base o *Novo Dicionário da Língua Portuguesa* (Porto Editora), licenciado pela Infopédia em 2003.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

particularmente responsável pela adoção de medidas tendentes à melhoria das condições de aprendizagem e à promoção de um ambiente educativo, competindo-lhe articular a intervenção dos professores da turma e dos pais e encarregados de educação e colaborar com estes no sentido de prevenir e resolver problemas comportamentais ou de aprendizagem (Lei n.º 30/2002, de 20 de dezembro, 2002: 7942).”

São competências do Diretor de turma, nos termos do D-R n.º 10/99, de 21 de julho (competências específicas das estruturas de orientação educativa):

“1 - A coordenação das atividades do conselho de turma é realizada pelo diretor de turma, o qual é designado pela direção executiva de entre os professores da 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 atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno; d) Articular as atividades 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 direção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.” (Artigo 7º)

Referindo-nos ao conceito de *autonomia*, “(...) a autonomia, afirma-se como expressão da unidade social que é a escola e não preexiste à ação dos indivíduos. Ela é um conceito construído social e politicamente, pela interação dos diferentes atores organizacionais numa determinada escola” (Barroso, J., 1996: 185-186). Segundo o regime jurídico de autonomia das escolas inscrito no D-L n.º 115-A/98 de 4 de maio reconhecia-se a autonomia como princípio de organização:

“Autonomia é o poder reconhecido à escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios, estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projeto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados” (Art.º 3º).

O D-L n.º 75/2008 de 22 de abril, que revoga o regime jurídico anterior e mantém a mesma ideia de força, agora também aplicada à nova realidade da rede escolar que são os agrupamentos escolares:

“1 — A autonomia é a faculdade reconhecida ao agrupamento de escolas ou à escola não agrupada pela lei e pela administração educativa de tomar decisões nos domínios da organização pedagógica, da organização



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

curricular, da gestão dos recursos humanos, da ação social escolar e da gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira, no quadro das funções, competências e recursos que lhe estão atribuídos.” (Art.º 8.º)

No mesmo sentido e de forma genérica, Alvarez, M. (1995: 42) considera que uma escola possui autonomia: “(...) quando é capaz de tomar decisões com independência de critérios sobre certos aspetos do currículo, do pessoal ou do orçamento que recebe da administração central ou regional.”

O lugar da escola no sistema educativo, na distinção entre *descentralização* e autonomia, é explicado por Fernandes (2005: 2), referindo que ambos os conceitos são determinados por oposição a sistemas educativos centralizados e burocratizados, que consideram as escolas “apenas prolongamentos locais da administração central” devendo cumprir as ordens e orientações superiores. Em reação a estes sistemas, o autor enuncia a desconcentração, a descentralização e a autonomia. Clarifica no entanto cada conceito, definindo a *desconcentração* como a modalidade que acentua a delegação de poderes sem os transferir. Na *descentralização*, ao contrário, “assiste-se à transferência de competências do poder central” Fernandes (2005: 2) distinguindo-se destas duas formas de distribuir responsabilidades a partir de um centro para a periferia, a *autonomia*, na perspetiva do autor, pressupõe a capacidade de ação por parte dos titulares, “para movimentar ações políticas, desenvolver processos administrativos e aplicar competências científicas e técnicas”. É neste sentido, apelando à distinção de Barroso (2005: 5), que efetua a correspondência entre “autonomia decretada” e descentralização, para sublinhar a “autonomia construída” na dinâmica citada.

Referimo-nos agora aos *contratos de autonomia*, segundo o Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação pré-escolar e dos Ensinos Básico e Secundário aprovado pelo D-L n.º 75/2008 de 22 de abril, no que define os contratos de autonomia como:

“3 — O contrato de autonomia constitui o instrumento de desenvolvimento e aprofundamento da autonomia dos agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas.” (Artº 9.º)

Para Formosinho & Machado (2000: 185) “o contrato não é um documento, mas sim um produto de trabalho que resulta de um processo que vai da autoavaliação à redação, análise, reformulação e negociação da proposta para um contrato de autonomia”. De

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

facto assim é, quando as escolas que se candidatam ao regime dos “contratos de autonomia”, têm que cumprir um conjunto de formalidades, nomeadamente submeter-se a uma avaliação externa e negociar metas com a administração central e regional para o seu plano e projeto educativo autónomo, cujo documento deve refletir a situação real da escola, a descrição do contexto local e apontar caminhos, isto é, estratégias e objetivos, com o propósito de servir melhor a comunidade, melhorando as práticas educacionais e obter melhores resultados escolares. As estratégias e os objetivos operacionais inscritos no projeto educativo devem inscrever formas práticas de atingir as metas negociadas, devidamente quantificáveis, realistas e exequíveis, que visem o sucesso educativo. Este *sucesso* educativo é um *constructo* concebido pelo poder da tutela que resulta de uma certa negociação, mas que não deixa de ser imposto, por isso é que Natércio Afonso (1994: 15) chama a esse contrato de autonomia um “constructo político”.

Podemos concluir este ponto dizendo que uma escola que queira assinar um contrato de autonomia, está a querer dizer à administração central e regional essencialmente três coisas: primeira, que se compromete a cumprir um conjunto de objetivos gerais acerca dos fins educativos a que se propõe e um conjunto de objetivos operacionais, a respeito da forma e dos meios para atingir esses fins; segunda, que aceita as competências outorgadas à escola, nos aspetos pedagógicos e de recursos humanos; e terceira, que vai cumprir os compromissos assumidos pela escola e, simultaneamente, que aceita o acompanhamento e monitorização do contrato assinado.

Agora vejamos o que se entende por *Comunidade educativa*: é um “termo abrangente que designa não só o conjunto da população servida pela escola mas também os seus representantes inseridos em instituições políticas, sociais, designadamente as coletividades, as Juntas de Freguesia, as Associações locais, incluindo as que têm por razão de existir a própria Escola (caso da Associação de Pais e Encarregados de Educação)” (Marques, R., 2001: 90). A “comunidade educativa” é definida no Estatuto do Aluno do Ensino Não Superior (Lei n.º 30/2002, revogado pela Lei n.º 39/2010), de uma forma abrangente, integrando “os alunos, os pais e encarregados de educação, os professores, os funcionários não docentes das escolas, as autarquias locais e os serviços da administração central e regional com intervenção na área da educação, nos termos das respetivas responsabilidades e competências” (Art. 4.º, ponto 3.º).

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

Por último, vejamos o conceito de *organização*: as escolas são organizações constituídas por sistemas e subsistemas, com uma cultura própria dos vários grupos que as compõem. Ao falarmos de escolas, não podemos esquecer uma exigência que está na ordem do dia, a de se tornarem “autónomas”, constituindo-se, necessariamente, em organizações em toda a sua amplitude. Durante a sua vida, o indivíduo sempre esteve integrado em organizações, como a familiar, a escolar, a profissional, a social, a religiosa... A organização aparece, assim, quando os seres humanos começaram a viver em conjunto.

Na verdade “No decorrer da história da humanidade sempre existiu alguma forma – simples ou complexa – de administrar as organizações” (Chiavenato, 2000: 39).

A escola é uma organização, identificada socialmente, na perspetiva proposta por Etzioni para as organizações (Costa, 2003: 10): “As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Torna-se necessário, no entanto, distinguir a escola das outras organizações, pela construção social que realiza e como concretiza as suas finalidades.

Sousa (1990: 15-19) entende a organização, não só em termos da sua inserção social e económica, como também a inclui num “sistema social inserido num meio social mais vasto”, ou seja, a organização precisa de motivar todos os elementos (indivíduos e organizações) que fazem parte da sua constituição e do seu desenvolvimento dando cumprimento aos objetivos inicialmente pretendidos pela mesma, passando por uma colaboração ativa e pela concretização de objetivos pessoais (valores, atitudes, necessidades e expectativas) dos seus membros. E define da seguinte maneira:

“organização como um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua atuação determinados objetivos, e cujos membros são, eles próprios, indivíduos intencionalmente coprodutores desses objetivos e, concomitantemente, possuidores de objetivos próprios” (Idem: 18).

Na área da socialização Caetano & Vala (2003: 52) apresentam dois tipos de estruturas nas organizações: as “mecânicas” e a “orgânica”. O seu posicionamento é influenciado por múltiplos fatores, tais como: “pessoal, social, organizacional e situacional”. Considerando que um sistema é um conjunto de elementos em interação dinâmica,

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

visando um fim comum, a organização escolar funcionará, portanto, como sistema, aberto, dada a sua natureza de sistema social. Saliendam que o aspeto social, o conhecimento da eficiência e da originalidade de cada organização são fatores que influenciam fortemente o todo de cada organização.

Virgílio Rego Silva (2007) remete-nos para a evolução do conceito de organização na sua evolução conceptual da “teoria das organizações”. O conceito de organização deixa de ser visto apenas na perspectiva do objeto social, daquilo que se produz internamente, para um conceito, recentrado ou orientado para o exterior, para o cliente, para a comunidade (Friedberg, 1993: 30). O conceito de organização escolar também vai variando com o evoluir dos tempos, “organização tendencialmente normativa” na medida em que “o poder normativo é a principal fonte de controlo sobre a maioria dos participantes” (Etzioni, 1974: 72); ou, “muito mais complexa, abstrata e fluida, de construção de jogo, de laço contratual, ou mais simplesmente de arena ou de contexto de ação” (Friedberg, 1993: 111)”.

Perante as várias propostas apresentadas pelos investigadores em análise organizacional, e após a exemplificação de algumas definições, Costa conclui que “cada definição de organização se encontra vinculada aos pressupostos teóricos dos seus proponentes” (2003: 12), pelo que, “a sua definição e caracterização passa pelas diferentes perspectivas, pelas diversas *imagens organizacionais* com que a escola é visualizada” e permitirá considerar a escola de acordo com diversos e diferentes pontos de vista. E pode ser vista, por isso, sob uma diversidade de perspectivas e discursos sobre a sua organização.

### **2. A escola como organização: teorias e conceitos**

O conceito de organização tem sido abordado pelos mais variados autores e neste contexto as suas definições tentam, de certa forma atribuir-lhe um carácter sistémico, onde as partes que a compõem são elemento chave no funcionamento das mesmas. “As organizações são muitas coisas ao mesmo tempo” (Morgan, 2000: 345) e “as escolas são demasiado complexas para se deixarem apreender por análises através de uma simples dimensão” (Bush, 1995: 21).

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

As organizações são tidas como agrupamentos de indivíduos construídos ou reconstruídos com objetivos específicos em termos de dinâmica social, elas podem também constituir-se como um local onde cada indivíduo que a compõe atua para realizar os seus objetivos pessoais (Etzioni in Costa, 2003).

Na abordagem das teorias clássicas da organização emergem autores como Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henri Fayol (1841-1925) e Max Weber (1864-1920) cujas análises e estudos empíricos tinham todos o objetivo comum de: “compreender, explicar e interpretar as organizações em bases racionais e científicas de forma a permitir que o pragmatismo da ação individual e coletiva, polarizado na capacidade produtiva dos seres humanos, evoluísse no sentido da eficiência máxima” (Ferreira et al, 1996: 5). Estas teorias utilizam a metáfora da máquina, onde a realidade organizacional é abordada e pensada em termos de um conjunto de “peças” (operários, trabalhadores, funcionários) que, adequadamente treinadas, levam a que a organização se comporte conforme o planeado. “Os homens nada mais eram do que *mãos* ou *força de trabalho*, a energia ou força requerida para tocar a máquina organizacional (...)” (Morgan, 1996: 34).

Taylor concentra a sua atenção à fábrica, administrava os operários como se fossem objetos ou máquinas, apenas preocupado com a produtividade, Fayol presta atenção à direção e enfatizou a estrutura que uma organização deve possuir para ser eficiente e propõe um conjunto de elementos da administração importantes para a função do administrador, que são: prever, organizar, dirigir, coordenar e controlar.

Martín-Moreno (1989) apresenta onze características que assemelham a organização escolar ao tipo taylorista de organização: a uniformidade curricular, as metodologias dirigidas para o ensino coletivo, os agrupamentos rígidos de alunos, o posicionamento insular dos professores, a escassez de recursos materiais, a uniformidade na organização dos espaços educativos, a uniformidade de horários, a avaliação descontínua, a disciplina formal, a direção unipessoal e as insuficientes relações com a comunidade.

Os clássicos careciam de respostas aos conflitos e aos condicionalismos de integração social, por isso, inviabilizavam o aumento da eficácia organizacional e da produtividade do trabalho, descuidavam os aspetos sociais e psicológicos que davam corpo ao comportamento humano nas organizações. Como reação às limitações dos autores

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

clássicos surge a escola das relações humanas, em que a psicologia e a sociologia passaram a ter um papel preponderante na explicação do comportamento nas organizações (Ferreira et al, 1996:28). A escola das relações humanas sofre as influências de três grandes correntes: a. a escola interaccionista, que surge em 1927 com as experiências na Western Electric conduzida por um grupo de investigadores (Roethlisberger, Dickson, Parsons, Warner, Henderson, Whitehead, Homans, Chapple e Aresnsberg), liderados pelo australiano Elton Mayo (1880-1949); b. os estudos de Maslow sobre a hierarquia das necessidades, os de McGregor sobre a teoria X e a teoria Y e os de Herzberg sobre a teoria dos dois fatores; e c. o estudo dos grupos restritos de Lewin e de Moreno.

Se as teorias clássicas enfatizavam a tarefa e a estrutura da organização, a escola das relações humanas enfatizou o homem e as relações dentro da organização; ambas as teorias omitiram as interações existentes entre as organizações e a sociedade e analisaram as organizações como um sistema fechado.

Como resposta às teorias clássicas da administração e à escola das relações humanas surge uma teoria mais abrangente - a burocracia - que vem enfatizar todas as variáveis do funcionamento da organização: as tarefas, a estrutura, os processos e as pessoas, a chamada teoria da administração burocrática fundada por Max Weber (1864-1920).

A *imagem* da escola como *burocracia* teorizada por Max Weber é um modelo organizacional caracterizado pela racionalidade e pela eficiência, assente na concretização de normas gerais e uniformes que delimitam as áreas e os conteúdos funcionais na organização, segundo uma estrutura hierárquico-funcional definida, em que cada um ocupa um cargo específico, com dedicação exclusiva (Costa, 2003: 39-43). “Esta racionalidade traduz-se na previsibilidade e na certeza quanto ao futuro, na consensualidade sobre os objetivos, na correta adequação dos meios aos fins, nas tecnologias claras, nos processos de decisão e de planeamento estáveis” (Costa, 1996: 44). A autoridade legal, racional ou burocrática de Weber, baseada em normas legais racionalmente definidas, justifica o exercício do poder e legitima a atuação como uma atuação justa: “Na *dominação legal*, a crença na justiça da lei é o sustentáculo da *legitimação*” (Chiavenato, 1986: 11).

Max Weber centra-se na busca de uma organização perfeita, preocupado com a *eficiência da organização*, em que a *burocracia* é a forma de organização eficiente por

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

excelência; procura uma legitimação da gestão pela autoridade racional-legal, com uma forte hierarquização e introduz o conceito de organização como um problema político, como uma forma de dominação legítima, porque concretiza a dominação legal com base em critérios racionais, mas também instrumental, no sentido em que se encontra ao serviço de interesses e metas diferenciados. (Carvalho Ferreira et al, 2001:25).

A organização perfeita e a racionalidade são postas em causa pelos defensores da abordagem política que preconizam o controlo das organizações pelo exercício efetivo do poder. Os inspiradores desta abordagem política são Michel Crozier (1963), Michel Crozier e Erhard Friedberg (1977), Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancick (1978),

“O poder passa a ser visto como um pressuposto importante do funcionamento das organizações e um dos fatores determinantes na definição das estratégias das organizações, dos grupos e dos indivíduos que nelas interagem (Ferreira et al, 2001: 105). No modelo político, os processos de tomada de decisão são processos eminentemente políticos, complexos, de negociação, que proporcionam aos atores a mobilização estratégica dos seus recursos de poder, no sentido de reconverterem os seus valores e metas em influência efetiva. “Na luta pelo poder, prevalece, normalmente, a posição dos grupos ou das coligações dominantes, sobretudo quando as decisões a tomar são consideradas críticas para o futuro da organização” (J. Baldrige, 1993: 54). As organizações são definidas como “sistemas políticos” (J. March, 1991: 17), “como contextos sociais atravessados por relações de poder” (A. Afonso, 1992: 22), como “arenas políticas” (J. Baldrige, 1971; J. March & J. Olsen, 1976; J. Pfeffer & G. Salancik, 1978), que abrigam uma variedade complexa de indivíduos e de grupos.

O *modelo político* trouxe outra visão da organização, “o seu mérito foi ter destruído o mito da racionalidade organizacional (...)” Bilhim, (1996: 66-67), “(...) não só reconheceu que há um conflito básico e uma certa tensão entre os interesses organizacionais e os de cada um, como assumiu que as metas, os objetivos, a estrutura, a tecnologia, o desenho organizacional, o estilo de liderança e outros aspetos formais do funcionamento organizacional possuem uma dimensão política” (idem: 66-67).

*Mintzberg e o seu modelo de burocracia profissional* é um caso paradigmático, no que concerne ao estudo das diferentes estruturas, dinâmicas e configurações organizacionais. Conhecer os princípios básicos da Teoria das Organizações de



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Mintzberg permite-nos perceber de que forma esta nos poderá ajudar a compreender o funcionamento das escolas. Segundo Mintzberg, no seu livro “Estrutura e Dinâmica das Organizações”, as organizações podem ser “configuradas” de várias formas: estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, adhocracia, entre outras. Porém, todos estes tipos de organizações estão estruturados ou divididos da mesma maneira: no topo da hierarquia, vem o Vértice Estratégico, depois surge a Linha Hierárquica, o Centro Operacional, a Tecnoestrutura, e por último, o Pessoal de Apoio. Cada uma destas 5 estruturas tem as suas funções específicas e bem definidas dentro da organização.

Nóvoa (1992), ao privilegiar a *organização escolar* como categoria de análise, focaliza o objeto de estudo na escola, para compreender o seu funcionamento, por um lado, e intervir, no sentido da mudança e inovação necessárias, por outro. Neste sentido, articular a reflexão sobre as escolas e a ação nas escolas, implica o seu investimento como lugares dotados de autonomia. Assim, aponta a autonomia da escola como uma das características organizacionais determinantes da sua eficácia, enquanto lugar onde se exprime o debate educativo e se realiza a ação pedagógica, uma escola que decide o seu próprio projeto educativo e se organiza para o concretizar.

Sobre a *dinâmica das organizações*, Cardoso (1991) valoriza o desejo de aprender, considerando este como um fator predominante no desenvolvimento e progresso da organização. A aprendizagem surge como o valor central, constituindo a mudança e a inovação mais valias para o progresso e evolução. Para Vicente (2004: 31) uma *organização inteligente* é aquela que aprende a interagir com o meio e criativamente constroi o futuro desejado, encarando o *dever* como um grande desafio para o *saber organizativo*.

Seguidamente, no ponto seguinte, abordaremos alguns modelos organizacionais da escola. Abordaremos aqui alguns desses modelos, de entre os quais a escola como empresa, a escola como comunidade, a escola como cultura, a escola como burocracia, a escola como arena política e a escola como anarquia.



## 2.1. Imagens e Metáforas Organizacionais

A interpretação da escola como uma organização encontrou, nos finais do último século, diversas imagens que tendem a estar associadas às diferentes configurações definidas por teóricos das organizações.

Na sua análise sobre as Imagens Organizacionais da Escola, Adelino Costa (1996), resume os diferentes modos de perceber a escola, enquanto organização. De entre as dimensões da organização escolar o autor destaca a escola como *modelo político*, *modelo da ambiguidade (anarquia organizada)* e *modelo cultural*.

Têm emergido outras abordagens, com destaque para o *modelo de Ecosistema*, cuja abordagem assenta no contexto e com enfoques diversos, nomeadamente no meio social, na família e nas culturas. Segundo López & Moreno, (1994: 37), no modelo de ecossistema enfatiza-se o carácter das relações psicossociais e dá-se primazia ao mundo representativo em detrimento do operativo, ao *ser* mais do que ao *dever ser*. Para Lorenzo & Sáenz, (1995: 44) a escola é abordada numa *perspetiva global* tendo em atenção outras realidades que também exercem processos sistemáticos de intervenção (a família) e a incidência que fatores contextuais mais amplos (o meio social, a cultura) podem ter. Nóvoa (1995), considera que a investigação educacional demonstrou a impossibilidade de isolar a *ação pedagógica* dos universos sociais que a envolvem.

Na perspetiva de Morgan as organizações são, geralmente, “complexas, ambíguas e repletas de paradoxos” Gareth Morgan (1996: 14). O autor interpreta as organizações utilizando a *metáfora* (figura de estilo ou tropo linguístico). Através de enfoques criativos compara-as a imagens que permitem vê-las enquanto máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos, transformações e instrumentos de dominação. A sua metodologia de análise das organizações consiste em diferentes metáforas que conseguem ressaltar diferentes aspetos da organização tornando uma compreensão mais eficaz da sua estrutura, processos, normas, metas e usos da comunicação. As teorias baseiam-se em metáforas, que ajudam a ler, a explicar, a interpretar, a compreender os contextos e as dinâmicas da organização. Segundo Formosinho (2005: 166), “As metáforas são, portanto, ferramentas que podem ajudar a

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

entender o caráter complexo das organizações, revelando nuns casos formas habituais de pensar e noutros casos perspectivas novas que ajudam a ver e a transformar”.

A Escola, como qualquer outra organização, é um local que se rege por normas, ideias, valores, rituais, crenças. Simultaneamente, é palco de diferentes interesses, conflitos, jogos de poder. Por isso, a escola tem uma idiossincrasia institucional própria que é preciso conhecer para a compreender e avaliar, é uma instituição com um universo de significados, com múltiplas prescrições e regras/regulamentos, com objetivos de alguma ambiguidade e contradição, com uma hierarquia vertical e horizontal mas debilmente articulada, com um sistema próprio de valores e rituais, com uma complexa micropolítica interna, com sentimentos, emoções, valores, expectativas, conceções, crenças, ideias, atitudes e muita incerteza.

Importa agora explicitar algumas das imagens organizacionais associadas à escola com maior relevância no âmbito da nossa investigação.

### *A Escola como Empresa*

Para Brito (1991: 8) “A escola é uma complexa empresa cujo produto a obter nos parece claro: sucesso escolar e educativo dos alunos”. Para obtermos o sucesso tão desejado há que criar condições propícias ao seu bom funcionamento – é fundamental tornar a escola num espaço mais saudável, feliz e apetecível de se viver.

Para que o espaço Escola seja harmonioso é essencial a cooperação de todos os atores envolvidos incluindo a comunidade escolar menos distante, pois esta é formada por pessoas que reagem umas com as outras, mais ou menos favoravelmente e daí resultarem, inexoravelmente, relações de simpatia ou hostilidade, confiança ou receio, aceitação ou rejeição.

A escola deverá ditar as suas regras para um bom funcionamento tendo sempre em conta os objetivos principais a atingir. Como refere Brito (1991: 8), “A escola, como qualquer empresa, deverá definir, para si, uma linha de orientação fundamental que norteie as múltiplas atividades que decorrem no seu dia a dia”. Essas regras têm de ter presente que nem todos os métodos são indicados para atingir os fins pretendidos. “A influência da ideologia da administração científica em educação é muito observável hoje no modo como alguns administradores escolares veem o seu papel de liderança na área da administração pessoal. Muito frequentemente, os únicos objetivos concebidos para a administração escolar são a eficiência e a economia” (Kimbrough, 1997: 259).

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

“A escola vista como uma empresa terá de ser necessariamente competitiva e concorrencial, em qualidade, e com outras empresas congéneres, correndo o risco de abrir falência, no caso contrário” (Brito, 1991: 75). Deste modo, ao proclamarmos uma sociedade educativa, a Educação terá que ser valorizada como um direito de todos os cidadãos.

### *Escola como Comunidade Educativa*

Segundo Sarmiento e Ferreira (1995: 349), Comunidade Educativa é “uma organização/instituição educativa dotada de autonomia relativa que procura estabelecer entre os seus membros um sistema de interações assente numa partilha de valores e objetivos, construindo assim uma base de comunicação intersubjetiva”. Esta conceção de escola surgiu com Rousseau, pai da Revolução Francesa, e mais tarde, John Dewey (1859-1952), autor do Movimento Progressista, veio defender a conceção comunitária da educação como modelo alternativo para a escola tradicional. Apesar desta teoria já ter surgido há tantos anos, é só no final do século XX, “que muitas das intenções da reforma educativa” voltam “à ideia da transformação da escola numa comunidade de aprendizagem, ou de trabalho, ou de vida” (Sarmiento e Ferreira, 1995: 350). Esta conceção, para Sarmiento e Ferreira (1995), citando Fernandes (1992) e Barroso (1991), emergiu em resultado “da crise do modo de funcionamento e controlo dos sistemas educativos”, mais concretamente “do modelo organizacional de escola que o Iluminismo veio a conceber e construir” (idem: 352). Sarmiento e Ferreira (1995) apontam o maio de 68, pela manifestação pública da crise educacional e social, como o acontecimento que provocou o ressurgimento da *teoria de comunidade educativa*. Para estes autores, parafraseando Martin (1987), “*comunidade educativa* é uma expressão ambígua quando não mesmo ambivalente, tendendo facilmente a degenerar numa fórmula universalizante de realidades bem distintas” (Sarmiento e Ferreira, 1995: 353). Perante esta constatação, optaram pelo termo de *comunidades educativas*, baseando-se na experiência portuguesa, defendem que o conceito de comunidades educativas, “inscreve no seu interior tensões e orientações diversificadas” (Sarmiento e Ferreira, 1995: 359). Estas tensões relacionam-se com a atribuição da centralidade à escola baseada “na orientação neo-liberal de transposição para a lógica de mercado e pela orientação autonomista reivindicadora de uma democracia participativa nas escolas”.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Além disso, o conceito de comunidade educativa, assenta na “valorização de formas sociais gregárias e de culturas superando as do individualismo (...) As comunidades educativas, deste modo, podem ser consideradas como territórios de realização potencialmente emancipatória de projetos de ação educativa” (idem).

No D-L nº 115-A/98, revogado pelo D-L nº 75/2008, pretende-se que a escola seja uma comunidade educativa onde participem todos os intervenientes no processo educativo. Apesar deste diploma se basear neste modelo, foi com a Lei de Bases do Sistema Educativo nº46/86, de 14 de outubro, que foi iniciada a valorização do conceito *comunidade educativa*, no campo pedagógico e administrativo. Esta aceção de escola transformou-se num dos slogans da reforma educativa “como modelo alternativo para a organização e funcionamento da escola” (Sarmiento e Ferreira, 1995: 364). Esta lei veio também realçar “a necessidade de descentralização e desconcentração da administração escolar, de modo a que as escolas possam atuar com base nos princípios da autonomia, definindo um projeto educativo próprio, e da participação de todos os implicados na ação educativa” (idem). Mas para a concretização destes princípios – participação e autonomia – é necessário que se passe do controlo burocrático para formas de controlo democrático exercidas pela comunidade. Essa comunidade é, necessariamente, plural, “o espaço de construção de um equilíbrio organizacional dinâmico, que facilite a mudança e a inovação não deve esbater as diferenças entre os atores educativos, nem esquecer os interesses específicos de cada um dos grupos em presença no seio das escolas” (Nóvoa, 1995: 371).

Na escola, os vários agentes educativos refletem nas suas atividades e nas suas atitudes um quadro de valores que partilham, em que cada pessoa, com a sua própria identidade e em interação uns com os outros, constróem a sua noção de missão e visão e as suas realidades onde reafirmam os seus valores morais, éticos e profissionais, crenças, rituais, mitos e cultura e culturas. A escola é, portanto, um universo de significados, diversidade de interações, culturas, modos de ver a escola, micro-poderes formais e informais, interesses, convergências e divergências. Temos, nesta perspetiva, uma escola como cultura.

### *Escola como cultura*

Esta imagem enquadra-se na abordagem comportamental da administração, mais propriamente, nas teorias do desenvolvimento organizacional, caracterizando-se como

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

sendo uma escola diferente das outras, com uma especificidade própria que se traduz em diversas manifestações simbólicas, tais como valores, crenças, linguagem, heróis, rituais e cerimónias. A cultura, partindo da definição generalista de Morgan (1986: 120), “significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes maneiras de vida”.

Costa (1996), baseando-se em Deal e Kennedy (1988), defende que a cultura organizacional resulta da identificação e partilha de valores, mitos, heróis e outros elementos simbólicos, entre os membros da organização. Para ele, estas organizações são geridas por pessoas fundadoras ou gestores (heróis) que fogem à gestão tradicional e têm o papel de gestores do simbólico, sendo atores que se dedicam a perceber, a gerir, a construir, a moldar e a alterar a cultura. Deal e Kennedy (1988), referidos por Costa (1996) foram os primeiros defensores desta perspetiva organizacional, tendo ela emergido do sucesso que algumas empresas japonesas tiveram, nos anos setenta. Para estes autores, o sucesso de uma empresa deve-se à existência de uma cultura forte ou *corporate cultures*. Uma organização terá uma cultura forte se o seu líder for um ator voltado para o amanhã e com capacidade de envolver todos os membros da organização na partilha dos elementos simbólicos.

De acordo com esta perspetiva, Peters e Waterman (1987), citados por Costa (1996), no seu trabalho *In Search of Excellence sobre as Corporate Cultures*, sintetizaram oito atributos imprescindíveis para o sucesso das organizações: a organização deve ser ativa; tem que estar próxima do cliente; tem que ser autónoma e existir um espírito de empresa; a produtividade passa pelo bem-estar das pessoas; têm que existir valores; as pessoas trabalham no ramo que dominam; a existência de equipas pequenas de administração com formas simples de organização; e a existência de propriedades simultaneamente apertadas e flexíveis. Transpondo esta teoria organizacional para o campo da educação é visível a proximidade teórica face ao movimento das *escolas eficazes*. Este movimento defende, igualmente, que a eficácia organizacional passa por uma utilização e alteração da cultura; que a cultura é a chave para o sucesso das escolas; que a valorização da cultura, através da qualidade e da excelência, tem melhorado o funcionamento da escola; que a cultura da escola afeta as motivações e os resultados dos alunos; que as escolas que têm alunos com os mesmos resultados têm as mesmas

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

características; e que por detrás das escolas excelentes estão líderes notáveis (Costa, 1996).

A perspetiva da *cultura*, como englobando subculturas, enquadra-se nas escolas ocidentais, porque as sociedades ocidentais têm tradições filosóficas que envolvem a diversidade individual e cultural. Hargreaves (1994), na sua obra, “Os professores em tempos de mudança” designa as culturas destes subgrupos, por culturas balcanizadas, que é uma configuração organizacional que sustenta e é sustentada pela hegemonia prevalecente das especialidades disciplinares e pela marginalização de mentalidades mais práticas. A interação entre os docentes é realizada “em situações nas quais os professores trabalham, não em isolamento, nem com a maior parte dos colegas (enquanto escola como um todo), mas antes em subgrupos mais pequenos, no seio da comunidade escolar, tais como os departamentos disciplinares das escolas secundárias, as unidades de educação especial, ou as divisões juniores e primárias das escolas elementares” (idem: 240).

O D-L nº 115-A/98 trouxe a cultura de colaboração entre os professores através das estruturas de orientação educativa e dos serviços especializados de apoio educativo. Este decreto pretende ir no caminho da descentralização e da autonomia das escolas, através da valorização da cultura própria de cada escola, sendo esta a base para construir a autonomia. Esta valorização da cultura indica-nos que um dos conceitos de escola, implícitos neste diploma, é o modelo das escolas eficazes. Neste modelo de escola, uma das suas características é a liderança forte. Para Costa (2000: 30) a questão da liderança está em voga, uma vez que a “progressiva autonomia, responsabilização e prestação de contas dos estabelecimentos de ensino 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”. O D-L 75/2008 de 22 de abril que revoga o regime de administração e gestão das escolas anterior (115-A/98) aponta para lideranças mais fortes, pois os diretores passaram a constituir um órgão unipessoal, logo não colegial, por isso o caminho da autonomia está mais facilitado, sobretudo se emergirem diretores que se assumam como líderes.

Já vimos que a escola é uma organização ou estrutura organizativa que faz a centralização das decisões no centro político e administrativo, há uma regulamentação pormenorizada de todas as atividades e também uma previsibilidade de funcionamento

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

com base numa planificação minuciosa, tudo é formalizado e hierarquizado e centralizado na estrutura organizacional e há uma quase obsessão pelos documentos escritos, a isso se pode denominar burocracia.

### *A Escola como Burocracia*

A escola, segundo esta imagem, baseia-se no princípio de um funcionamento racional, defendido pelo modelo burocrático de organização de Max Weber, sendo de destacar o seguinte: centralização das decisões nos órgãos de cúpula do Ministério da Educação, traduzida na ausência de autonomia das escolas e no desenvolvimento de cadeias administrativas hierárquicas; regulamentação pormenorizada de todas as atividades, a partir de uma rigorosa e compartimentada divisão do trabalho; previsibilidade de funcionamento com base numa planificação minuciosa da organização; formalização, hierarquização e centralização da estrutura organizacional dos estabelecimentos de ensino; obsessão pelos documentos escritos; atuação rotineira, com base no cumprimento de normas escritas e estáveis; uniformidade e impessoalidade nas relações humanas; pedagogia uniforme: a mesma organização pedagógica, os mesmos conteúdos disciplinares, as mesmas metodologias para todas as situações; conceção burocrática da função docente.

Existe ideologia na escola, pode é estar mais ou menos visível, em muitos casos oculta, no discurso, na decisão e ação dos seus agentes.

A escola, como qualquer organização, partilha escassez de recursos (materiais, oportunidades...), perante uma diversidade ideológica dos seus agentes, que têm conflitualidades de interesses e diferenças de personalidade, mas que é preciso conciliar os interesses – conflito – poder(es) e fazer a negociação. A escola é por isso um centro micropolítico.

### *A Escola como Arena Política*

Arena política “(...) lugar de contenda, campo de discussão, (...) anfiteatro” (Moreno, 1971: 137). A análise micropolítica surge como o melhor estudo para entender a arena política, sendo as escolas os espaços privilegiados para a aplicação desta imagem organizacional. A perspetiva micropolítica da escola, é de pendor marcadamente sociológico. Nesta organização há que salientar a escola como sendo um sistema



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

político em miniatura, onde existe pluralidade e heterogeneidade de indivíduos, objetivos e interesses próprios, conflito e luta pelo poder, negociação.

Esta imagem é sustentada em pressupostos teóricos de uma conceção baseada nos modelos políticos de organização, destacando-se as seguintes características: a escola é um sistema político em miniatura cujo funcionamento é análogo ao das situações políticas nos contextos macro-sociais; os estabelecimentos de ensino são compostos por uma pluralidade e heterogeneidade de indivíduos e de grupos que dispõem de objetivos próprios, poderes e influências diversas e posicionamentos hierárquicos diferenciados; a vida escolar desenrola-se com base na conflitualidade de interesses e na consequente luta pelo poder; os interesses (de origem individual ou grupal) situam-se quer no interior da própria escola, quer no seu exterior e influenciam toda a atividade organizacional; as decisões escolares, tendo como base a capacidade de poder e de influência dos diversos indivíduos e grupos, desenrolam-se e obtêm-se, basicamente, a partir de processos de negociação.

No âmbito da teoria organizacional (teoria comportamental), investiga o comportamento dos grupos, dentro das organizações. Para Pfeffer (1981), a incerteza e a divergência são características das organizações devido à existência de diversos atores com diferentes ideologias. March (1974), Crozier (1977) e Bacharach (1988) “(...) recusaram a conceção homogénea, racional e consensual da organização e avançaram para uma visão da realidade organizacional onde a homogeneidade cedeu o lugar à heterogeneidade e a harmonia foi usurpada pelo caos” (Costa, 2003: 77).

Na escola como em qualquer outra organização “os interesses dos grupos passam, assim, a dominar a tomada de decisões nas organizações escolares” (Costa, 2003: 82). O interesse, o conflito, o poder e a negociação são palavras-chave no discurso utilizado por esta abordagem organizacional.

### *A Escola como Anarquia*

Anarquia, “Negação do princípio da autoridade, falta de governo ou de chefe, (...) desordem, confusão” (Moreno, 1971: 92).

Este modelo organizacional, apresenta a escola como “ (...) uma realidade complexa, heterogénea, problemática e ambígua (...)” (Costa, 2003: 89). Podemos chamar de anárquico ao funcionamento da escola, por este ser suportado “ (...) por intenções e objetivos vagos, tecnologias pouco claras e participação fluida (...)” (idem). Outra



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

premissa, assenta no facto de a escola não ser “ (...) um todo, coerente e articulado, mas uma sobreposição de diversos órgãos, estruturas, processos ou indivíduos frouxamente unidos e fragmentados (...)” (idem).

O facto das organizações escolares serem vulneráveis ao ambiente externo, torna-as turbulentas e incertas, aumentando a incerteza e a ambiguidade. Todos os processos organizativos que a escola tente desenvolver, são meramente simbólicos (Costa, 2003). As características que esta imagem coloca sobre a escola são a ambiguidade, a imprevisibilidade e a incerteza do funcionamento organizacional.

A imagem de anarquia aqui apresentada é uma metáfora cujo uso permite visualizar um conjunto de dimensões escolares, entre as quais se destacam as seguintes: a escola é, em termos organizacionais, uma realidade complexa, heterogénea, problemática e ambígua; o seu modelo de funcionamento pode ser apelidado de anárquico, na medida em que é suportado por intenções e objetivos vagos, tecnologias pouco claras e participação fluida; a tomada de decisões não surge a partir de uma sequência lógica de planeamento, mas irrompe, de forma desordenada, imprevisível e improvisada, do amontoamento de problemas, soluções e estratégias; um estabelecimento de ensino não constitui um todo unido, coerente e articulado, mas sim uma sobreposição de diversos órgãos, estruturas, processos ou indivíduos frouxamente unidos e fragmentados; as organizações escolares são vulneráveis relativamente ao seu ambiente externo que, sendo turbulento e incerto, aumenta a incerteza e a ambiguidade organizacionais.

Após a definição de alguns conceitos e revistas algumas teorias organizacionais importantes para a nossa investigação tentaremos, no ponto seguinte, situar o conceito de autonomia no campo da Administração e Gestão Educacional, que é o domínio da nossa pesquisa.

### **2.2. A autonomia das Escolas**

A autonomia é um termo polissémico pois assume diferentes conceções consoante os distintos contextos e dimensões em que se utiliza. Segundo Banks (1998 cit. por Morgado & Paraskeva, 2000: 48) qualquer que seja a perspetiva adotada, a autonomia deve continuar a seguir a noção de pluripertença, pois relaciona-se com o lado de cada

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

um, individualmente ou em grupo, mas na base de um conjunto de vivências que são do comum, do coletivo, devendo por isso ser vista como um percurso favorável à diversidade e não como um obstáculo à mesma.

No campo das organizações educacionais este conceito é sempre relacional e relativo. A autonomia não significa independência ou autogestão, mas sim “uma maneira de agir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis” (Barroso, 1996: 17).

Para Sarmiento (1994: 7) “autonomia é uma palavra no plural, com diferentes campos de aplicação e, no mesmo sentido”, enquanto Macedo (1995: 89) define autonomia como “um processo que não se esgota nos limites da lei: é na construção de identidade e reconhecimento da diversidade de cada escola; na exploração de uma dependência diversificada; e ainda na capacidade de auto-organização de escola que (ela) se constrói”.

No que diz respeito à escola (...) poderá mesmo dizer-se que a autonomia é a escola a conhecer-se e organizar-se com o objetivo de resolver os próprios problemas e identificar novas metas a atingir” (Macedo, 1995: 85).

O artigo 2.º do decreto-lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro, vem definir autonomia de escola como: “ (...) a capacidade de elaboração e realização de um Projeto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo (...) formulação de prioridades de desenvolvimento pedagógico (...) nos planos cultural, pedagógico e administrativo”. Mais tarde, na sequência da aprovação do Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, no seu art.º 3.º, conceptualiza a autonomia como: “ (...) o poder reconhecido à escola pela administração educativa de tomar decisões nos domínios pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projeto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados”.

No plano dos conceitos, “a *autonomia distingue-se de descentralização* na medida em que envolve não apenas uma distribuição de atribuições e competências dentro de um sistema político ou administrativo mas mais diretamente a capacidade de ação por parte dos titulares dessa distribuição” (Fernandes, 2005: 59). Na *descentralização* e na *desconcentração* há uma transferência ou devolução de poderes do centro para a periferia, ao passo que a autonomia “pressupõe a existência, fora do centro político e

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

administrativo, de capacidades para movimentar ações políticas, desenvolver processos administrativos e aplicar competências científicas e técnicas” (Idem).

Para Fernandes (2005), os conceitos de centralização, descentralização, desconcentração e autonomia, os primeiros três termos são afins, e “representam um contínuo na forma de organizar a distribuição do poder “ (2005: 53). Para o autor, quando se fala de centralização, desconcentração “estamos a referir-nos à forma como são repartidos entre as partes de um determinado sistema organizacional, as responsabilidades de garantir a execução de diversas missões e o poder de tomar decisões com referência a essas missões” (Fernandes, 2005: 53-54). Consoante o “grau de concentração ou de distribuição das responsabilidades e poderes, assim nos encontramos em situações de centralização, desconcentração ou descentralização” (Fernandes, 2005: 54). O autor situa a autonomia num campo epistemológico diferente dos anteriores, na medida em que não tem só a ver com “a forma político-administrativa de organização de poder mas com as capacidades individuais ou coletivas de agir e por isso abrange um acerbo de significações muito mais complexo e diversificado” (Idem). A *centralização* em termos globais significa que “a responsabilidade e o poder de decidir se concentram no Estado ou no topo da Administração Pública cabendo à restante estrutura administrativa, onde se incluem naturalmente as escolas, apenas a função de executar as diretivas e ordens emanadas desse poder central”. (Fernandes, 2005: 54). Fernandes (2005) considera que a *desconcentração* é uma modalidade atenuada de centralização (2005: 55), na medida em que se mantêm as características essenciais da centralização, isto é, existe uma estrutura hierárquica da administração, mas alguns poderes de decisão são tomados por agentes em posições intermédias ou mesmo inferiores da linha hierárquica.

*Autonomia*, no sentido de uma certa independência e capacidade para a resolução dos problemas por via de solução própria, Machado (1982), no âmbito de um poder político, deixa a seguinte distinção: “ (...) o conceito de autonomia no seu sentido mais genérico significa o poder de se autodeterminar, de autorregular os próprios interesses ou o poder de se dar a própria norma. Nesse sentido opõe-se, assim, a *heteronomia*, que traduz a ideia de subordinação a normas dadas (e impostas) por outrem”. Machado (1982: 8)

Formosinho, Fernandes & Sarmiento (1999a) referem que a autonomia se traduz em cinco níveis significativos: a autonomia política – que decorre do exercício do poder

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

político, sendo uma política total, no caso do Estado, e uma autonomia política parcial, no caso das regiões autónomas e das municipais; a autonomia administrativa – que surge do exercício da função jurídica da administração com poder próprio de decisão e traduz-se na execução de diferentes atos administrativos, tais como gestão de património, provisão de pessoal, entre outros, e na assunção cumulativa dos poderes de regulamentação e de direção; a autonomia financeira – que consiste no poder de elaborar num orçamento privativo, produzir, gerir e assumir receitas e despesas próprias; a autonomia científica – que se traduz na livre escolha de um projeto científico, definição e criação de estudo e investigação; a autonomia pedagógica – que se define pelo poder de escolher e/ou definir livremente métodos e técnicas de ensino estruturas organizativas do processo de ensino aprendizagem e de avaliação.

A escola é um subsistema de um sistema alargado – a sociedade – que como tal, faz parte de uma complexa rede social. As trocas permanentes que se estabelecem entre a organização escolar e a sociedade fazem com que não possamos ver a escola como uma unidade independente e isolada. Fernandes (2000) considera que as relações que existem, e sempre existiram, entre a escola e a sociedade são inevitavelmente determinantes e determinadas.

Quando se fala de autonomia de escola, não podemos confundir com a ideia de separação ou isolamento. A autonomia de qualquer organização é sempre relativa, uma vez, que essa mesma organização, se encontra dependente de alguma forma, do contexto onde se insere. É bom que as organizações escolares mantenham relações estreitas com o suprasistema, pois pretende-se acima de tudo que a escola desenvolva aprendizagens contextualizadas e significativas, ajudando os seus alunos a tornarem-se indivíduos integrados, participativos, interventivos e críticos numa sociedade que se deseja pluralista e democrática.

Referindo-se à autonomia da escola, (Barroso, 1996: 185) identifica dois tipos de autonomia: a *autonomia decretada* e a *autonomia construída*. A primeira será aquela que é determinada pelo poder central e que confere à escola determinadas competências, mas sempre sob o poder de tutela da administração. Em oposição à autonomia decretada, temos a autonomia construída, que consiste no reconhecimento efetivo das capacidades autónomas, quer da organização escolar quer de cada um dos elementos que a integram, sendo a autonomia vista como um campo de forças, onde se confrontam

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

e equilibram diferentes detentores de influência, como, por exemplo, a própria administração, os pais, os docentes e outros agentes do meio social onde a escola se insere.

Considera Barroso (2006) que “o que se pode decretar são as normas e regras formais que regulam a partilha de poderes e a distribuição de competências entre os diferentes níveis de administração, incluindo o estabelecimento de ensino” Barroso (2006: 24). Para este autor a designação de autonomia das escolas esconde “diferentes realidades com significados, objetivos, modalidades de operacionalização e resultados diferentes” (2006: 25), já que as políticas de reforço da autonomia das escolas se podem realizar através do que designa por “tríplice movimento” (2006: 24), que vai da delegação de competências e recursos à individualização dos percursos escolares e à horizontalização das dependências.

A grande diferença entre estes dois tipos de autonomia, que Morgado & Paraskeva (2000) nos apresentam, é que uma diz respeito a uma autonomia apenas no âmbito jurídico-administrativo e a outra será mais no âmbito sociológico.

É um facto que, nas escolas atuais, é variável o grau e o tipo de autonomia. Macedo (1995: 24-25), afirma que geralmente: “ (...) as escolas oscilam entre a *heteronomia absoluta* e a quase completa *anomia*, havendo contudo, muitas situações em que as escolas souberam construir uma real autonomia, quer aproveitando os espaços de decisão legalmente consagrados, quer desenvolvendo *autonomias clandestinas*”.

No entanto, é necessário existir uma mudança no modo como se gere a escola. Como afirma Lima (1997: 16), “ (...) não pode certamente ser apenas concedida, consagrada e decretada, uma vez mais ao melhor estilo de “Estado-educador”, mas antes negociada e contratualizada, sendo assumida como verdadeira mudança morfológica, como até hoje tem sido a lógica dominante”.

Segundo Leite (1999), a conquista da autonomia das escolas depende essencialmente das relações que se estabelecerem entre os interesses locais da educação e das condições de representatividade e envolvimento dos interessados. Para a autora, promover na escola uma cultura de colaboração e participação é entrar num percurso dinamizador de condições que sustentarão as mudanças.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Na sociedade atual, o interesse crescente pelas liberdades individuais e coletivas, pelo trabalho de equipa e pelas comunidades de aprendizagem, a organização escolar tem que se constituir, ela própria, como unidade de formação neste domínio. Podemos falar de autonomia curricular, quando a escola assumir a gestão flexível do currículo, podendo operar em todas as suas variáveis sem imposições do poder central. Na autonomia curricular seria então a reunião da autonomia pedagógica, da autonomia científica e ainda administrativo-organizativa (Pacheco, 2000).

### **2.3. Quadro Normativo**

A publicação do D-L n.º 43/89, de 3 de fevereiro veio despoletar a discussão em torno da autonomia e determinar que a mesma se exerça através de competências próprias em vários domínios: cultural, pedagógico, administrativo e financeiro. No domínio pedagógico, segundo o citado D-L, a autonomia cumpre-se a partir da gestão de currículos, programas e atividades educativas, avaliação, orientação e acompanhamento dos alunos, gestão dos espaços e tempos escolares e formação e gestão do pessoal docente. Com esta nova perspetiva sobre a gestão curricular, antevê-se uma sucessiva transferência de competências de decisão para a escola e para os professores, sobretudo ao nível do trabalho que desenvolvem com os alunos, em conjunto com a comunidade em que a escola se insere.

É nesta conformidade que Paraskeva (1998a: 141) afirma haver uma redistribuição de competências de decisão por parte do Estado, ou seja, uma “(re)distribuição geográfica de poderes entre o centro e a periferia, construindo-se uma nova política educativa agora territorializada, no sentido próprio do termo, ou seja, definida em relação a um espaço específico”. A dependência da autonomia da escola, e particularmente da autonomia curricular, relativamente a um contexto específico, origina a territorialização das políticas educativas, comprometendo, de algum modo, alguns dos atores sociais e educativos, cujos papéis, até aí inócuos, passam a ser predominantes (Paraskeva e Morgado, 1998).

Com o aparente reforço do papel dos diretores como diferenciadores e gestores do currículo, observado no quadro da Reorganização Curricular do Ensino Básico,

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

implementada pelo D-L n.º 6/2001, de 18 de janeiro, surge a autonomia como uma prática indissociável desse processo.

Não se poderá falar somente na autonomia a nível administrativo, passando-se a falar também de autonomia a nível pedagógico. Se subsiste a pretensão de uma mudança real que a todos permita o direito a uma educação mais assente na realidade territorial, é essencial que se estabeleça uma articulação do discurso com a prática, de modo a procurar formas de gerir e organizar o processo de ensino-aprendizagem.

A autonomia pedagógica insere-se, assim, naquilo que Bernstein denomina por recontextualização pedagógica (Morgado, 1998: 116), para se referir a um conjunto de processos e práticas utilizados nas escolas no sentido de selecionar, organizar e contextualizar o currículo, na base do que pode ser face ao que deve ser. Embora as políticas educativas e curriculares prescrevam orientações globais e instrumentos que procuram dar forma à prática curricular, a recontextualização pedagógica corresponde ao momento de decisão curricular ao nível da escola e da sala de aula. Nesta ordem de ideias, a autonomia pedagógica surge como uma prioridade que pressupõe uma visão interpretativa da educação e uma cultura emancipadora da própria escola.

A autonomia curricular surge, assim, “inserida no âmbito da autonomia da escola concretizando-se na elaboração de um projeto educativo deliberativo”, comprometendo todos os participantes na vida escolar e adaptando as características e os recursos da escola às pretensões da comunidade em que se insere (Paraskeva e Morgado, 1998: 121). Contudo, apenas as “organizações autónomas têm a capacidade de produzir projetos próprios, pois só elas têm a liberdade de escolher e decidir” permitindo-lhe “adequar o discurso oficial nacional aos contextos locais e aos recursos de que a escola dispõe para construir caminhos de maior qualidade” (Leite, 2003: 92).

Em termos históricos, o conceito de autonomia pedagógica surge em primeiro lugar no âmbito da educação de adultos, com a designação de autodireção ou aprendizagem autodirigida, sem prejuízo de posteriormente ter vindo a abarcar outros domínios. É nessa ordem de ideias que Knowles (citado por Vieira, 1998) a define como um processo no qual os indivíduos tomam a iniciativa de fazer o diagnóstico das suas necessidades de aprendizagem, traçam os seus objetivos, procuram recursos, selecionam estratégias e avaliam os seus resultados. Numa perspetiva de análise diferente, Pacheco



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

(2003: 133) defende que a autonomia curricular, também denominada pedagógica, se interjeta com a autonomia administrativa e financeira e pode assumir formas diversas, decorrentes do tipo de políticas curriculares que se definem e implementam: a) desconcentração – descentralização administrativa sem que se verifique a transferência de atribuições do centro para a periferia; b) delegação ou descentralização funcional – possui margens de decisão mais importantes que a desconcentração; c) delegação – contém uma relativa autonomia de governação; d) privatização – o Estado deixa de possuir a tutela.

A partir da Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 46/86, de 14 de outubro), os diferentes textos legislativos introduziram no ordenamento jurídico do sistema educativo português o discurso do reconhecimento da autonomia e, em simultâneo, o da necessidade (e reconhecimento) do seu acompanhamento. Em 1989, através da consagração legal da Autonomia das Escolas (D-L nº 43/89, de 3 de fevereiro, não abrangente da educação pré-escolar e 1º ciclo), o Ministério da Educação é implicado na adoção das medidas para a avaliação sistemática da qualidade pedagógica e dos resultados educativos das escolas resultantes da execução deste regime. A experiência acumulada no âmbito da aplicação dos modelos de gestão das escolas (definidos pelo D-L nº 769-A/76, de 24 de outubro e pelo D-L nº 172/91, de 10 de maio), considerada demonstrativa da capacidade de organização das escolas, fundamentou no ano letivo 97/98, por parte deste Ministério, a preparação da aplicação de um novo regime de autonomia das escolas (conforme Despacho Normativo nº 27/97, de 2 de junho).

A participação e iniciativa das escolas no reordenamento da rede escolar, através da associação ou agrupamento de escolas, o desenvolvimento de projetos educativos próprios, a concretização de soluções organizativas internas e específicas de funcionamento, constituem os domínios para onde se procurou projetar a atuação das escolas. Estes conteúdos vieram a ser consagrados pelo Regime de Autonomia e Gestão de Escolas (aprovado pelo D-L nº 115-A/98, de 4 de maio, alterado em 1999, pela Lei nº 24/99, de 22 de abril), para todos os estabelecimentos públicos (e seus agrupamentos) da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, regular e especializado.

A evolução descrita ocorreu a par do reforço dos serviços regionais, com a criação das Direções Regionais e Centros de Área Educativa, em 1987 e 1993, respetivamente (D-L nº 3/87, de 3 de janeiro e D-L nº 141/93, de 26 de abril), que na área geográfica



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

respetiva, exercem as funções desconcentradas do próprio Ministério, apoiando e informando as escolas. Com o D-L n.º 115-A/98, de 4 de maio, surgiu, formalmente, um novo modelo de gestão escolar que implicou a associação de várias escolas em unidades organizacionais, denominadas Agrupamentos de Escolas, assumindo como objetivos principais possibilitar uma maior racionalização de recursos da rede escolar, permitir um percurso educativo sequencial e articulado dos alunos e promover a autonomia dos estabelecimentos para que estes pudessem mais facilmente responder às demandas locais. Entretanto, com a publicação do Despacho n.º 13313/2003, as escolas do ensino básico foram obrigadas a associarem-se em Agrupamentos verticais, ou seja, compreendendo vários níveis educativos (desde o pré-escolar até ao 9º ano de escolaridade, chegando mesmo, nalguns casos, a incluir o ensino secundário). Esta situação fez emergir novos problemas organizacionais, nomeadamente, ao nível das escolas do 1º ciclo e dos jardins-de-infância que viram completamente alteradas as suas formas de gestão e organização.

No desenvolvimento da autonomia da escola está previsto um processo faseado, em que serão conferidos à escola níveis de competência e de responsabilidade acrescidos, de acordo com a capacidade demonstrada para assegurar o respetivo exercício, através de um contrato de autonomia (artigos n.ºs 47º a 53º). Esta possibilidade está dependente de negociação a nível local e tem em vista a obtenção faseada de competências na gestão do currículo, recursos humanos e financeiros, segundo um processo de adoção de instrumentos de avaliação de desempenho da escola, mas sujeito à análise da administração educativa central e municipal (cf. artigo n.º 48, n.º3, alínea d).

O conceito de autonomia nem sempre foi visto da mesma perspetiva. Assim temos a conceção de autonomia numa perspetiva mais redutora, em que esta era circunscrita ao cumprimento de normativos legais e ao qual João Barroso chamaria “autonomia decretada”, tendo sido consubstanciada pelo D-L n.º 43/89, de 3 de fevereiro (conhecido pelo decreto da autonomia) e em que a autonomia se deveria desenvolver dentro dos limites fixados pela lei. Mais tarde surge o D-L n.º 115-A/98, de 4 de maio, conferindo uma maior responsabilização materializada na transferência de poderes para a escola no âmbito de uma descentralização e aumento de autonomia. Temos assim, a escola como um sistema em que os atores vão interagir entre si com a possibilidade de definir novas

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

regras, dessa forma contribuindo para a alteração do referido sistema, numa base de construção da autonomia.

Uma década depois, surge o novo regime de autonomia aprovado pelo D-L n.º 75/2008, de 22 de abril que revoga o D-L n.º 115/A/98, e vem alargar o conceito de autonomia à comunidade.

Importa referir que falar-se de autonomia das escolas não significa independência, mas antes uma relação com o meio em que estas se inserem e que lhes vai conferir uma identidade própria. A legislação publicada com vista a atribuição de autonomia às escolas veio iniciar este processo e dar-lhe alento. Contudo não basta ter-se a posse de decreto, é necessário ir muito mais além. Mas o processo não é feito sem contradições e isso é patente quando se mudam os contextos políticos e legislativos. Três meses depois da alteração à lei da autonomia (D-L n.º 75/2008) em que reforça e alarga o conceito de autonomia à comunidade, é produzido um novo decreto, o D-L n.º 144/2008, de 28 de julho, que vem legislar sobre a transferência de competências educativas para os municípios, tendo como referência passada uma experiência que resultou como muito positiva, desenvolvida pelos municípios no âmbito do sistema educativo, que foi a implementação da educação pré-escolar, a criação e funcionamento dos conselhos municipais de educação e a realização das cartas educativas. Este movimento do centro para a periferia é no mínimo contraditório quanto aos seus objetivos descentralizadores. As transferências de competências a descentralizar, assinadas através de protocolo com os municípios, foram as relativas ao pessoal não docente do ensino básico, ao fornecimento de refeições e apoio ao prolongamento de horário na educação pré-escolar, às atividades de enriquecimento curricular no 1.º ciclo do ensino básico, à gestão do parque escolar e à ação social nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico. Porém, a contratualização com os municípios para as transferências de competências educativas, visaram sobretudo a desconcentração administrativa; todavia, mantinham-se as assimetrias na prestação do serviço educativo a nível autárquico. A legislação abre a possibilidade de, nas escolas básicas, onde também é ministrado o ensino secundário, com a designação escolas básicas e secundárias, serem exercidas pelos municípios as mesmas competências, mediante a celebração de um contrato específico com o Ministério da Educação. Noventa e duas autarquias no país, até este momento, já assinaram com o Ministério da Educação os protocolos de descentralização de

competências; na região Sul-Algarve a transferência de competências foi formalizada em doze dos dezasseis municípios existentes.

### **3. Projeto Educativo de Escola: instrumento de autonomia**

“O projeto educativo, o regulamento interno, os planos anual e plurianual de atividades e o orçamento constituem instrumentos do exercício da autonomia de todos os agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, (...)” (D-L nº 75/2008 de 22 de abril, Artigo 9º, nº 1).

Por excelência, a escola é um lugar de formação e educação dos alunos. A função da escola não se esgota unicamente na sala de aula, nas aprendizagens ou no ensino requerido por cada programa disciplinar, ou seja, o contato dos alunos com atividades de enriquecimento curricular, por vezes com características substancialmente diferentes da tradicional estrutura curricular são de importância decisiva no desenvolvimento integral da personalidade dos alunos. Constatamos que uma escola é mais motivadora, mais interessante e mais dinâmica, se promover junto da sua comunidade atividades às quais todos se sintam ligados. A escola deve incentivar o entusiasmo de forma articulada com uma estratégia implícita. É no Projeto Educativo de cada escola que é possível encontrar as aspirações da comunidade escolar, os seus anseios e formas de existir, que são necessariamente diferentes das demais escolas.

Por tudo isto, reforçamos a ideia da importância de toda a comunidade escolar, em particular os alunos, promover/integrar atividades, em prol de uma melhor escola. O Projeto Educativo pode e deve ajudar nessa missão, pois é nele que a escola deve encontrar os motivos para despoletar as suas ações. Verificamos essa ideia, no texto da própria Lei, “*Projeto educativo* o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa” (idem, alínea a).

A primeira referência que se conhece ao Projeto Educativo (PE/PEE) num texto oficial, é de 1980, no “Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo” (D-L n.º 553/80, de 21 de

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

novembro), que reconhece às escolas particulares o direito a “ter um projeto educativo próprio”. Posteriormente, e no seguimento da aprovação da Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, durante a aplicação da reforma do ensino, surge a consagração legislativa do projeto educativo de escola. Com o D-L n.º 43/89, pela primeira vez, o projeto educativo é relacionado com a autonomia da escola, o que pode ser constatado através do art.º 2.º: “Entende-se por autonomia da escola, a capacidade de elaboração e realização de um projeto educativo em benefício dos alunos e com participação de todos os intervenientes no processo educativo”.

Através do despacho 8/SERE/89, o Conselho Pedagógico assume uma importância significativa na elaboração do Projeto Educativo, como é referido no ponto 3.11., “O Conselho Pedagógico deve desencadear ações e mecanismos para a construção de um projeto educativo”. No D-L n.º 172/91 e nos Despachos 141/ME/90 e 142/ME/90, a referência ao projeto educativo não é clara. Estes documentos parecem dar mais importância ao “plano anual de atividades” como meio de organizar a planificação da escola. O Despacho 113/ME/93, de 26 de julho, também dá o seu contributo para a construção do projeto educativo de escola ao referir, na medida 5, como incentivo da qualidade da educação, o “desenvolvimento de projetos educativos e pedagógicos das escolas em áreas prioritárias”. A ideia de projeto educativo associada a uma política de descentralização, correspondendo à construção da autonomia, é finalmente consagrada no D-L n.º 115/98, de 4 de maio, alterado pela lei n.º 24/99, de 22 de abril. Os órgãos de administração e gestão das escolas, de forma articulada, estão envolvidos na construção e execução do projeto educativo. Com o Decreto Regulamentar (D-R) n.º 10/99, de 21 de julho, são definidas as competências e funções das estruturas de orientação educativa. Este decreto, na nossa perspetiva, contribuiu para que as referidas estruturas colaborassem na concretização da autonomia da escola.

A autonomia da escola implica a elaboração e realização de um projeto educativo em benefício dos alunos, com a participação de todos os intervenientes no processo educativo (D-Lei n.º 43/89). O D-L n.º 115-A/98, de 4 de maio, (alterado pela Lei n.º 24/99, de 22 de abril), aprova o regime de autonomia, administração e gestão das escolas com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação. Trata-se de um normativo que, no respeito pelas orientações da Lei de Bases do Sistema Educativo, visa valorizar

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

a identidade de cada instituição escolar, reconhecida no seu projeto educativo e na organização pedagógica flexível, adequada à diversidade dos alunos e do meio em que a escola se insere. Este entendimento da escola como centro da ação educativa implica o reforço e o desenvolvimento do exercício da respetiva autonomia pedagógica e administrativa, com a conseqüente transferência de poderes e de competências, nomeadamente nas áreas do planeamento estratégico, da organização interna, do desenvolvimento curricular, da gestão de recursos, do relacionamento externo e da avaliação. Finalmente, o D-L n.º 75/2008, de 22 de abril, consagra o Projeto Educativo como sendo um dos instrumentos de autonomia da Escola, onde deverão ser explicitados os princípios, os valores, as metas e as estratégias que a escola se propõe cumprir.

Neste processo de construção da autonomia das escolas, enquanto pólos de construção da cidadania, assumem particular importância o *projeto educativo*, o *regulamento interno* e os *projetos curriculares* de escola e de turma. O *projeto educativo de escola* (PEE) é um documento que formaliza as intenções e as ações da política educativa e curricular de uma escola. É um instrumento de concretização e de gestão de autonomia da escola quando é concebido e desenvolvido na base do cruzamento de perspetivas e posições diversas (professores, alunos, pais, agentes da comunidade e outros educadores), que proporcionem a existência de diálogo dentro da escola e desta com a comunidade, e que enriqueçam a cultura e os saberes escolares com a dimensão social. O *projeto educativo de escola* (PEE) traduz-se na “formação de prioridades de desenvolvimento pedagógico, em planos anuais de atividades educativas e na elaboração de regulamentos internos para os principais setores e serviços escolares” (D-L n.º 43/89 de 3 de fevereiro, artigo 2º). Este documento estabelece a orientação educativa da escola, por um período de três anos, nomeadamente pela explicitação de princípios, valores, estratégias e metas da função educativa. O *regulamento interno* constitui o documento que define o funcionamento da escola e dos órgãos de administração e gestão das diversas estruturas e serviços, bem como os direitos e deveres dos elementos da comunidade educativa. Verificamos essa definição no texto da lei, “*Regulamento interno* o documento que define o regime de funcionamento do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, de cada um dos seus órgãos de

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços administrativos, técnicos e técnico-pedagógicos, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar” (idem, alínea d).

Os *Planos anual e plurianuais de atividades*, antigos projeto curricular anual de escola e de turma, definem-se em função do currículo nacional e do projeto educativo de escola. Tem como prioridades a escola, as competências essenciais e transversais em torno das quais se organizará o projeto e os conteúdos que serão trabalhados em cada área curricular. Para o projeto curricular de escola contribui o trabalho feito nos grupos disciplinares e nos departamentos curriculares. O texto da lei confirma esta definição, “*Planos anual e plurianuais de atividades* os documentos de planeamento, que definem, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e que procedem à identificação dos recursos necessários à sua execução” (idem, alínea c).

O *orçamento* é um instrumento de medição e controlo de custos e de receitas que tem uma dupla função, primeira, fazer a previsão de despesas e das receitas rubrica a rubrica, conta a conta e mês a mês e, segunda, serve de barómetro à execução da políticas. O texto da lei realça sobretudo o primeiro aspeto, “*Orçamento* o documento em que se preveem, de forma discriminada, as receitas a obter e as despesas a realizar pelo agrupamento de escolas ou escola não agrupada” (idem, alínea d).

Um Projeto Educativo organiza-se em quatro partes, a primeira parte diz respeito à caracterização e diagnóstico da escola, realizando um olhar sobre o passado e o presente da organização, na segunda parte, a metodologia utilizada é explicitada, ou seja, são apresentados os passos que se seguem no desenvolvimento do documento; a terceira parte destina-se a clarificar os problemas diagnosticados através da análise quantitativa e qualitativa, e por último, na quarta parte, apresenta-se o elenco de objetivos e estratégias, bem como a missão e a visão da escola. A finalizar, contempla-se a avaliação que se faz do próprio projeto.

## **4. Contratos de Autonomia e Projeto Educativo**

#### **4.1. Contratos de Autonomia**

Após a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) (D-Lei n.º 46/86, de 14 de outubro), com as alterações nela introduzidas pelas Lei n.º 115/97, de 19 de setembro e Lei n.º 49/2005 de 30 de agosto e do D-L n.º 43/89, de 3 de fevereiro, que consagrou a autonomia das escolas, surge, cerca de vinte anos mais tarde, a Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro, que cria os *contratos de autonomia* e prevê a *transferência* progressiva de atribuições e competências para as organizações escolares, traduzindo o reconhecimento pelo Estado da capacidade das escolas em melhor gerirem os recursos educativos de forma consistente com o seu projeto educativo.

O D-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, veio estabelecer o atual regime de autonomia e gestão das escolas com vista a dar efetiva execução àqueles objetivos e define a autonomia como “o poder reconhecido pela administração educativa à escola para tomar decisões no domínio estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro e organizacional, no quadro do seu projeto educativo e em função das competências e dos meios que lhe estão consignados” (idem, Artº 3º). Entretanto, os Governos sucessivos foram tomando várias medidas de descentralização, transferindo competências para a administração local e para as escolas e agrupamentos de escolas, aprofundando o nível de base da autonomia daquelas unidades de gestão, como instrumento de melhor prestação do serviço público de educação.

O contrato de autonomia preconizado no D-L n.º 115 -A/98, de 4 de maio, que implica compromissos e deveres mútuos nele acordados e consagrados, assume-se como um instrumento de gestão privilegiado no sentido da oferta de melhores condições para a realização pelas escolas do serviço público que lhes está confiado. Para Lima (2006), “é neste domínio dos contratos e das fases de autonomia, e respetivas atribuições e competências que tudo se joga em termos de descentralização e de autonomia das escolas, não obstante as também relevantes estruturas organizacionais criadas, designadamente a “assembleia” (embora longe de representar um órgão de direção), o “conselho executivo” ou “diretor”, o “conselho pedagógico” e o “ conselho administrativo” (idem:39).



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

O D-L n.º 75/2008 aprova o novo quadro jurídico da gestão escolar e revoga o regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas anterior (D-L n.º n.º 115-A/98). Introduce a figura do diretor, órgão unipessoal e eleito por um conselho geral, onde os professores não têm maioria. O diretor tem poderes para designar os membros do conselho pedagógico e os coordenadores de departamento. A alteração vem também reforçar a participação das famílias e comunidades na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento da constituição de lideranças fortes. O reforço da autonomia é conseguido atribuindo às escolas funções na contratação

A publicação da Portaria n.º 1260/2007, de 26 de setembro, constitui um marco na transferência progressiva de atribuições e competências para as organizações escolares; vem definir como requisitos mínimos (Artº 3º) para a assinatura de contrato, que a escola/agrupamento desenvolva a sua autoavaliação, que se submeta a uma avaliação externa, que trace um plano de desenvolvimento da autonomia e que o submeta a aprovação da assembleia de escola, exigindo ainda a validação da respetiva direção regional de educação.

A portaria estabelece no seu âmbito (Artº 5º) que a aplicação é faseada e a atribuição de competências com diferentes níveis de profundidade fica a depender dos objetivos e das condições específicas traçadas nos projetos educativos por cada escola/agrupamento de escolas. Os contratos de autonomia surgem como um ensaio a uma verdadeira autonomia, “em regime de experiência pedagógica”, como é definido o objeto na referida portaria. Ainda segundo a Portaria n.º 1260/2007 “A autonomia abrange as áreas seguintes: a) Organização pedagógica; b) Organização curricular; c) Recursos humanos; d) Ação social escolar; e) Gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira.” São exigências da Portaria n.º 1260/2007 a obrigação de criar “Comissões de acompanhamento local” para cada contrato de autonomia, constituídas por dois representantes da escola ou agrupamento de escolas, um representante da direção regional de educação, uma personalidade externa de reconhecido mérito na área da educação a nomear pela Direção Regional de Educação, um representante da Associação de Pais e um elemento indicado pelo Conselho Municipal de Educação.

As escolas/agrupamentos têm o dever de “produzir um relatório anual de progresso”, acompanhado de parecer da comissão de acompanhamento local incidente sobre o mesmo, a remeter para a respetiva direção regional de educação e a divulgar



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

publicamente. Concomitantemente foi criada uma “Comissão de acompanhamento nacional” para proceder à avaliação anual dos resultados dos contratos de autonomia. Esta comissão é constituída por despacho do Ministro da Educação, composta por três elementos a nomear pelo Ministro da Educação e dois elementos a indicar pelo conselho de escolas. Todo e qualquer litígio emergente do contrato deve ser submetido pelas partes à arbitragem nos termos da lei, com designação como árbitro de qualquer dos elementos da comissão de acompanhamento a nível nacional.

Em todo o país são conhecidas vinte e nove escolas EB 2,3 e secundárias que aplicam a experiência pedagógica da Autonomia por via da assinatura de um contrato, todavia esta “autonomia relativa” que os contratos conferem às escolas não se compara com a “grande” autonomia que a EBI da Ponte (Vila das Aves) beneficia por seu desejo e mérito próprio, que lhe permite contratar professores ou ter uma gestão financeira autónoma. É ainda um caso único no país.

Segundo o D-L 115-A/98, de 4 de maio, com as alterações introduzidas pela lei nº 24/99 de 22 de abril, revogado pelo D-Lei 75/2008, de 22 de abril, é à escola que compete desenvolver e aprofundar a autonomia, e conforme a capacidade que demonstre para tal em cada fase do seu processo de desenvolvimento, assim possa celebrar (após negociação prévia com o Ministério da Educação) um contrato de autonomia conforme o disposto no Art. 48º do D-Lei 115-A/98, (Artº 57º do D-Lei nº 75/2008, de 2 de abril) que estabelece duas fases, em que a escola que pretenda apresentar proposta de contrato de autonomia na 2ª fase, só o poderá fazer se tiver concretizado o funcionamento de serviços de acordo com os objetivos traçados, e que a avaliação por parte da administração educativa central e municipal no final do contrato de autonomia da 1ª fase tenha sido favorável. As fases do processo de desenvolvimento da autonomia estão contempladas no artigo 49º, no qual o ponto 1) caracteriza a atribuição de competências nos vários domínios de autonomia, e o ponto 2) do mesmo artigo visa os objetivos de qualidade, democraticidade, equidade e eficácia, estabelecendo que a 2ª fase da autonomia é o aprofundamento das competências e um alargamento dos disponíveis na 1ª fase.

A proposta de contrato está regulamentada no artigo 50º, que estabelece quais os elementos que deverão acompanhar a proposta de contrato apresentada na respetiva

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

direção regional de educação, após aprovação da assembleia da direção executiva das escolas e agrupamentos de escolas candidatos. A direção regional de educação a que pertence a escola ou agrupamento de escolas respetiva constituirá uma comissão para avaliar globalmente do mérito da proposta e da existência de condições para a sua concretização, de acordo com os critérios estabelecidos no artigo 51º. Caso a proposta seja aprovada, é elaborado um contrato, do qual constarão as obrigações a que as ambas as partes ficam vinculadas e onde se procede à delimitação e articulação das competências da escola, dos restantes níveis da administração e outros parceiros, conforme nº 1 do artigo 52º. O nº 2 do mesmo artigo estabelece que o contrato de autonomia é subscrito pelo diretor regional de educação, pelo presidente do conselho executivo, ou pelo diretor e restantes parceiros envolvidos. Se houver lugar à não homologação da proposta de celebração de um contrato de autonomia, ele será feito de acordo com o nº 3 do artigo 52º, por despacho fundamentado do diretor regional de educação. A matriz dos contratos de autonomia é aprovada por portaria do Ministério da Educação, conforme nº 4 do mesmo artigo (Anexo I).

Finalmente, a coordenação, acompanhamento e avaliação do processo de contratualidade da autonomia a nível nacional e regional, é feita pelas competentes estruturas do Ministério da Educação, de acordo com o nº 1 do artigo 53º. De acordo com o nº 2 do mesmo artigo 53º, as escolas que não reúnam os requisitos para acesso à 1ª fase de desenvolvimento da autonomia, serão objeto de um processo de intervenção por parte da administração educativa, de modo a ultrapassar as dificuldades havidas.

Ao longo deste ponto fizemos referência aos principais documentos legislativos que informam o sistema educativo português. No ponto seguinte referirá sucintamente os documentos legais estruturantes e constituintes desse sistema, como hoje são conhecidos.

### **4.2. Enquadramento legal**

Apontamos como marcos legislativos importantes o D-Lei n.º 46/86, de 14 de outubro que define as bases do sistema educativo português, com as alterações nela introduzidas pelas Lei n.º 115/97, de 19 de setembro e Lei n.º 49/2005, de 30 de agosto, o D-L n.º 43/89, de 3 de fevereiro, que consagrou a autonomia das escolas, a Portaria n.º

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

1260/2007, de 26 de setembro, que cria os contratos de autonomia e inicia a transferência progressiva de atribuições e competências para as organizações escolares, o D-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, que estabeleceu o atual regime de autonomia e gestão das escolas e alargou a participação dos intervenientes no processo educativo, designadamente dos pais e dos outros membros da comunidade local, e, por último, destacamos o D-L 75/2008 de 22 de abril, que revogou o regime de autonomia anterior (D-L n.º 115-A/98), que trouxe expressão representativa das forças da comunidade local nos órgãos dirigentes da escola, aproximando a escola às famílias e à comunidade, no sentido de melhorar a gestão e torná-la mais participativa e, concomitantemente, conferiu ao diretor maior poder descricionário, agilizando a gestão e administração da escola, fazendo do projeto educativo que a escola definiu no seu “contrato de autonomia”, um instrumento e uma única via possível para as escolas trilharem o caminho do futuro rumo à autonomia.

O tempo da “escola fechada sobre si, dirigida e controlada burocraticamente pelo centro político-administrativo, determinada pelos pequenos interesses dos professores, decalcada da ordem industrial da cadeia de montagem está condenada à extinção” (Alves, 2003: 63). A limitação deste modelo organizativo, virado para a “dimensão pedagógica de tipo uniforme, centralizada, rotineira, controlada” fez emergir a necessidade de uma política de descentralização que promovesse “a participação dos vários agentes envolvidos nos diversos níveis de administração” (Formosinho e Machado, 2000: 186). Para promover esta participação a escola teve que deixar de estar circunscrita “apenas à relação pedagógica professor-aluno” e passar a “abrir as suas portas” ao exterior. Esta nova realidade permite que os atores sejam “todos os interessados e intervenientes no processo educativo” (Formosinho e Machado, 2000: 186).

Os sistemas educativos, na forma como os conhecemos hoje, organizados em centralizados e descentralizados, surgiram no século XIX, como resultado direto da luta política entre distintos grupos sociais pelo controlo social (Archer, 1984).

Os autores que se referem aos temas da centralização e da descentralização relacionam-nos com a forma como o poder está distribuído na organização (Mintzberg, 1995;

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Donnelly, 2000), ao poder sobre as decisões tomadas ou ainda à localização da autoridade para tomar decisões (Mintzberg, 1995; Bilhim, 1996; Donnelly, 2000).

A dicotomia entre sistemas educativos centralizados/descentralizados é uma realidade, porém as escolas estão seguindo o seu caminho (estreito) da autonomia (*contratos de autonomia*), onde, a prazo, todos os projetos educativos das escolas terão o seu lugar e o Estado (Ministério da Educação) deixará de exercer um poder hierárquico para passar a exercer um poder de tutela.

No ponto seguinte iremos abordar o documento que a lei consagra como principal instrumento dos contratos de autonomia, *o projeto educativo*.

### **4.3. A construção do Projeto Educativo da Escola**

A publicação do D-L n.º 115-A/98, de 4 de maio, aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário e marca uma viragem na organização da administração da Educação em Portugal. Este diploma visou criar o suporte legal para que cada instituição escolar pudesse criar a sua identidade própria, centrada no seu projeto educativo, ponto de partida e de chegada de todos os desafios que lhe são colocados na sociedade atual.

A propósito da autonomia das escolas e da implementação do projeto educativo, refere Costa (2003: 328), “Desde meados da década de 1980, todas as intenções político-normativas, que de forma minimamente sustentada proclamaram o aumento da autonomia dos estabelecimentos de ensino público em Portugal encontraram no conceito de projeto educativo de escola um dos instrumentos privilegiados quer para a sua justificação retórica, quer para a respetiva operacionalização organizacional.” A elaboração de um documento de relevante importância como é o Projeto Educativo, implica, dentro de outras particularidades, rigor na sua abordagem e conhecimentos de metodologia de investigação no seu desenvolvimento.

A Missão da escola é uma atribuição inerente ao sistema educativo em geral. No entanto, a comunidade escolar pode, no usufruto da sua autonomia, apropriar-se dessa missão, interpretando-a e dando-lhe um sentido próprio mais adequado às necessidades sentidas pela comunidade educativa onde está inserida. A Missão da escola pode resumir-se no seguinte compromisso: contribuir para a formação de múltiplos saberes e

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

competências de futuros cidadãos integrados numa sociedade diversificada em constante mudança (projeto educativo 2010/2013: 37). Atendendo às características da comunidade educativa, em especial à sua diversidade de expectativas, a prestação de um serviço de qualidade, por parte da escola, deve tomar em consideração a diversidade e qualidade da oferta educativa, tornando-a capaz de atender às necessidades específicas dos seus alunos, promovendo a possibilidade de escolhas conscientes e o desenvolvimento de estratégias de ação consequentes. Contudo, a escola, que se quer verdadeiramente integradora, não se esgota na componente formativa; pretende-se também que seja um fator importante no desenvolvimento das diferentes dimensões educativas e sociais dos seus variados ator. Para a concretização da missão, em termos estratégicos, deve-se definir a Visão mobilizadora em forma de compromisso estratégico: desenvolver a sua ação através da promoção do conhecimento científico, da cultura em geral, da integração social, da inovação educacional, da educação para a cidadania, numa lógica de formação continuada ao longo da vida e de acordo com as tendências e interesses da comunidade (idem: 38).

Interligados com a Missão e a Visão, os Valores são o terceiro pilar do Projeto Educativo e caracterizador da postura da escola perante a comunidade escolar. Todo o trabalho desenvolvido tem como objetivo contribuir para a plena realização cívica dos jovens na sociedade onde estão inseridos. Assim, os Valores e os Princípios que qualificam a Missão e a Visão, bem como a sua explicitação, são os seguintes (idem: 38):

- **Integração:** a escola revê-se numa lógica inclusiva e integradora, procurando garantir as melhores condições e igualdade de oportunidades para todos, tendo em vista, não apenas o sucesso escolar, mas também o êxito pessoal e profissional de todos os atores nos seus múltiplos desempenhos educativos. Nesta lógica de integração, a escola fomenta a participação dos pais e encarregados de educação, implicando-os no processo de desenvolvimento dos seus educandos e na sua participação nas estruturas pedagógicas da escola;
- **Democraticidade:** garantir a igualdade de oportunidades a todos os que nela procuram um percurso formativo, devendo a ação educativa proporcionar a aquisição gradual de

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

um conceito claro e autêntico de liberdade e ajudar a criar um ambiente que vá ao encontro deste conceito;

- **Qualidade das aprendizagens:** fomentar a curiosidade intelectual e o desejo de saber; a análise crítica e a pesquisa; a realização de trabalhos científicos e a autonomia das aprendizagens; as capacidades de organização e criação e as qualidades e atitudes para o trabalho em equipa, valorizando o trabalho como componente essencial de qualquer aprendizagem de qualidade;

- **Inovação:** promover um ensino que garanta a rentabilização das aprendizagens através da utilização de todos os recursos pedagógico-científicos inovadores;

- **Cidadania:** promover uma consciência cívica que implique uma preocupação interventiva nos problemas sociais da comunidade envolvente e do mundo, assim como uma atenção especial para com o meio ambiente e o conhecimento e valorização do património cultural local e nacional;

- **Trabalho cooperativo:** fomentar o trabalho em equipa que implique uma reflexão sobre a realidade, que identifique problemas comuns e que construa soluções coletivas. Este princípio está também relacionado com a capacidade da escola em estabelecer vínculos com a comunidade envolvente e estimular a participação dos seus atores;

- **Autonomia:** promover a aprendizagem por descoberta e a capacidade de autoavaliação. A edificação de um PE bem sucedido deve assentar nos três pilares que já vimos missão, visão e valores e a partir daqui aplicar-se a metodologia e os instrumentos mais adequados aos diferentes atores escolares.

### **5. O Diretor de turma na Organização Escolar**

O modelo escolar atual é complexo e tem vindo a sofrer alterações sucessivas ao longo dos últimos anos, criando um contexto de atuação dos diferentes atores que implica uma elevada capacidade de adaptação e ajustamento. O D-L nº 172/91, de 10 de maio, institucionaliza o novo modelo de direção e administração das escolas dos ensinos básico e secundário. Introduziu mudanças significativas na composição do conselho pedagógico e do conselho de turma e cria a figura do coordenador de ano dos diretores de turma. Mais tarde, o D-R nº 10/99, de 21 de julho, veio complementar e reforçar o entendimento das funções do DT e o seu relacionamento com os órgãos da escola. Em

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

particular acrescentou a necessidade de apresentação anual à Direção Executiva de um relatório crítico, do trabalho desenvolvido.

Nos termos do Decreto Regulamentar, o diretor de turma desempenha funções de responsabilidade em dois órgãos que têm atribuições específicas, a saber:

1. *Conselho de turma*: que é formado por todos os professores da turma e pelo aluno delegado de turma. Quando o Conselho de turma trata de questões disciplinares, há a acrescentar ainda a presença do representante da Associação de Pais. O Conselho de turma é presidido pelo Diretor de turma. As suas atribuições são de âmbito pedagógico e disciplinar: 1) dar parecer sobre questões pedagógicas e disciplinares; 2) articular as atividades dos professores da turma com as do Conselho de turma no que toca às atividades interdisciplinares; 3) analisar os problemas de integração dos alunos; 4) propor soluções e colaborar nas ações que favoreçam as relações escola/meio; 5) dar execução às orientações do conselho pedagógico; 6) aprovar as propostas de avaliação do rendimento escolar dos alunos apresentadas nas reuniões de avaliação. Deve reunir ordinariamente no início do ano letivo e uma vez por período e extraordinariamente sempre que se justifique, conforme as suas atribuições.
2. *Conselho de Diretores de turma*: que é formado pelos vários Diretores de turma de uma escola; as suas atribuições implicam o seguinte âmbito de atuação: 1) promover a execução das orientações do Conselho Pedagógico; 2) analisar propostas dos Conselhos de Turma quanto à integração dos alunos e professores; 3) promover a interação entre a escola e a comunidade; 4) propor formas de atuação junto das famílias. Deve reunir ordinariamente no início do ano letivo e duas vezes por período e extraordinariamente sempre que se justifique. O Conselho de Diretores de turma é convocado e presidido pelo Diretor da Escola e no seu impedimento pelo Coordenador dos Diretores de turma. O Coordenador dos Diretores de turma é eleito pelos Diretores de turma por um período de dois anos. O Coordenador terá quatro horas de redução semanal se apoiar menos de vinte e um diretores de turma, podendo atingir seis horas de redução se apoiar mais de trinta e cinco Diretores de turma.” (D-R nº 10/99)

O D-L n.º 115-A/98, no capítulo IV refere-se às estruturas de orientação educativa e aos serviços especializados de apoio educativo, remetendo para o Regulamento Interno de cada Escola a sua regulamentação. No entanto, no artigo 36.º refere-se especificamente à

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

organização das atividades de turma e no artigo 37º à coordenação de ano, de ciclo ou de curso. Posteriormente é publicado o D-R nº 10/99, de 21 de julho, no qual são estabelecidas as competências das estruturas de orientação educativa, bem como as funções de coordenação, já previstas no D-L 115-A /98, reforçando o papel do DT em várias áreas.

Não existe uma regulamentação detalhada sobre a função do Diretor de turma, tendo no entanto essa situação vindo a evoluir no sentido de uma clarificação. De referências genéricas tem-se vindo a assistir a uma regulamentação mais específica, distribuída no entanto por vários documentos.

A compreensão sobre o enquadramento legal da atividade do Diretor de turma implica uma análise cuidada das principais componentes da regulamentação mais relevante disponível, de entre as quais se destacam, por ordem cronológica, as seguintes:

- *D-L n.º 172/91 de 10 de maio*: institucionaliza e define o novo modelo de direção e administração das escolas dos ensinos básico e secundário. Introduziu mudanças significativas na composição do Conselho Pedagógico e do Conselho de turma e cria a figura do Coordenador de ano dos Diretores de turma. Coloca a função de Diretor de turma ao nível de outras estruturas de orientação educativa e define a forma como é escolhido.

### “Estruturas de orientação educativa

1 - As estruturas de orientação educativa que colaboram com o conselho pedagógico no exercício da respetiva competência são as seguintes:

- a) Departamento curricular;
- b) Chefe de departamento curricular;
- c) Conselho de turma;
- d) Coordenador de ano dos diretores de turma;
- e) Diretor de turma;
- f) Diretor de instalações;
- g) Serviços de psicologia e orientação;
- h) Departamento de formação.

#### Artigo 40.º Coordenadores de diretores de turma

O coordenador de ano dos diretores de turma é eleito de entre os diretores de turma de um mesmo ano.

#### Artigo 41.º Diretor de turma

O diretor de turma é escolhido pelo diretor executivo de entre os professores da turma”.(Artigo 36.º)



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

• *O D-L n.º 115-A/98, de 4 de Maio*: define o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Clarifica algumas responsabilidades, atribuindo ao DT a função de coordenar o desenvolvimento do então chamado Plano de Trabalho da Turma (PTT), posteriormente substituído pelo Projeto Curricular de Turma (PCT). Este plano era definido como devendo "integrar estratégias de diferenciação pedagógica e de adequação curricular para o contexto da sala de aula, ou atividades da turma, destinadas a promover a melhoria das condições de aprendizagem e a articulação escola-família" (art.º 36.º, n.º 1).

Conforme estipula o D-L 115-A/98, de 4 de maio, sobre a Autonomia e Gestão das Escolas, estas poderão, se assim o entenderem, atribuir mais uma hora ao Diretor de turma, podendo este passar a ter três horas semanais para a sua direção de turma. Assim, as atividades do DT podem englobar-se em dois grupos:

- Atividades Administrativas: atividades cujos objetivos são contribuir para uma atuação pedagógica mais eficaz; recolher dados necessários ao melhor conhecimento dos alunos; e fornecer informações aos intervenientes no processo (famílias, professores, alunos);
- Atividades pedagógicas: atividades cujos objetivos são estimular os alunos para conseguir um melhor aproveitamento escolar, através do seu envolvimento e integração na vida escolar; contribuir para a definição e implementação das orientações pedagógicas e ligação escola – turma; promover a participação das famílias/encarregados de educação no processo educativo e informar sobre todos os assuntos relacionados com os alunos.

Trata-se, sem dúvida, de funções muito abrangentes e de grande responsabilidade, que apontam para tarefas de coordenação e de gestão, implicando o estabelecimento de relações complexas e de diferentes tipos e com diferentes interlocutores.

Nos termos do D-L 115-A/98, é caracterizada a organização das atividades de turma:

### “ Organização das atividades de turma

- 1 — Em cada escola, a organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades a desenvolver com as crianças ou com os alunos pressupõem a elaboração de um plano de trabalho, o qual deve integrar estratégias de

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

diferenciação pedagógica e de adequação curricular para o contexto da sala de atividades ou da turma, destinadas a promover a melhoria das condições de aprendizagem e a articulação escola-família, sendo da responsabilidade:

- a) Dos educadores de infância, na educação pré-escolar;
- b) Dos professores titulares das turmas, no 1.º ciclo do ensino básico;
- c) Do conselho de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, constituído pelos professores da turma, por um delegado dos alunos e por um representante dos pais e encarregados de educação.

2 — Para coordenar o desenvolvimento do plano de trabalho referido na alínea c) do número anterior, a direção executiva designa um diretor de turma de entre os professores da mesma, sempre que possível, profissionalizado.

3 — Nas reuniões do conselho de turma previstas na alínea c) do n.º 1, quando destinadas à avaliação sumativa dos alunos, apenas participam os membros docentes.

4 — No âmbito do desenvolvimento contratual da sua autonomia, a escola pode, ainda, designar professores tutores que acompanharão, de modo especial, o processo educativo de um grupo de alunos.” (Artigo 36.º)

• *O D-R n.º 10/99, de 21 de julho*: define o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo D-L n.º 115-A/98, de 4 de maio. Este Decreto Regulamentar é de grande importância pois explicita o teor de competências do Diretor de Turma e remete para o Regulamento Interno de cada escola a sua especificação. Veio complementar e reforçar o entendimento das funções do DT e o seu relacionamento com os órgãos da escola. Em particular, acrescentou a necessidade de apresentação anual à Direção Executiva de um relatório crítico, do trabalho desenvolvido.

Estão definidas as funções do DT, nele se apontam, entre outras competências, "a articulação entre todos os professores da turma e com os alunos, pais e encarregados de educação"; a promoção de "comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos"; a já referida "coordenação, em colaboração com os docentes da turma, da adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno"; a articulação das "atividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação"; e a coordenação do "processo de avaliação dos alunos" (art.º 7º, n.º 2).

A descrição e análise das atividades do Diretor de turma permitem caracterizar o seu enquadramento e âmbito de atuação. Os Diretores de turma têm direito a duas horas de redução no seu horário letivo semanal e podem ter a seu cargo um máximo de duas

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

turmas, beneficiando nesse caso de quatro horas de redução. Uma das horas deve ser dedicada ao atendimento dos pais e a outra à organização de tarefas burocráticas que o cargo exige.

### “Diretor de turma

1 - A coordenação das atividades do conselho de turma é realizada pelo diretor de turma, o qual é designado pela direção executiva de entre os professores da 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 atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno;
- d) Articular as atividades 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 direção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido”. (Artigo 7.º)

• *O D-L nº 6/2001, de 18 de janeiro*: aprova a Reorganização Curricular do Ensino Básico, criando a sequencialidade entre os seus ciclos. Este dispositivo legal surge da necessidade de reorganizar e adequar a Escola às suas crescentes exigências, procurando garantir uma diversidade de ofertas curriculares para que todos os alunos possam adquirir as competências definidas para cada um dos ciclos de ensino e concluíam a escolaridade obrigatória. Embora sem referências explícitas ao ‘Diretor de turma’, explicita a organização do Projeto Curricular de Turma.

• *A Lei 30/2002, de 20 de janeiro (revogado pela Lei nº 39/2010, de 2 de setembro)*: aprova o “Estatuto do Aluno do Ensino Não Superior”, vem trazer responsabilidades acrescidas ao DT, quer no que diz respeito à adoção de medidas facilitadoras do processo de ensino-aprendizagem, reforçando no Artigo 5º a autonomia e responsabilidade. Define ainda em vários outros artigos o âmbito de atuação do Diretor

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

de turma ao nível administrativo, destacando-se as componentes disciplinar e de assiduidade.

### Papel especial dos professores

1 1. Os professores, enquanto principais responsáveis pela condução do processo de ensino e aprendizagem, devem promover medidas de carácter pedagógico que estimulem o harmonioso desenvolvimento da educação, quer nas atividades na sala de aula, quer nas demais atividades da escola.

2 2. O diretor de turma ou, tratando-se de alunos do 1.º ciclo do ensino básico, o professor da turma, adiante designado por professor titular, enquanto coordenador do plano de trabalho da turma, é particularmente responsável pela adoção de medidas tendentes à melhoria das condições de aprendizagem e à promoção de um bom ambiente educativo, competindo-lhe articular a intervenção dos professores da turma e dos pais e encarregados de educação e colaborar com estes no sentido de prevenir e resolver problemas comportamentais ou de aprendizagem.”  
(Artigo 5.º)

• *O D-L n.º 75/2008, de 22 de abril*: revoga o D-L n.º 115-A/98, de 4 de maio onde aprofunda o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, transforma o Diretor de escola num órgão unipessoal, dá assento no conselho geral aos representantes da comunidade, entre outras medidas de reforço da autonomia da escola. Define o âmbito de atuação do diretor de turma no seu Artº 44.

### “Organização das atividades de turma

1 — Em cada escola, a organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades a desenvolver com os alunos e a articulação entre a escola e as famílias é assegurada:

- a) Pelos educadores de infância, na educação pré-escolar;
- b) Pelos professores titulares das turmas, no 1.º ciclo do ensino básico;
- c) Pelo conselho de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário, com a seguinte constituição:
  - i) Os professores da turma;
  - ii) Dois representantes dos pais e encarregados de educação;
  - iii) Um representante dos alunos, no caso do 3.º ciclo do ensino básico e no ensino secundário.

2 — Para coordenar o trabalho do conselho de turma, o diretor designa um diretor de turma de entre os professores da mesma,

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

sempre que possível pertencente ao quadro do respetivo agrupamento de escolas ou escola não agrupada.

3 — Nas reuniões do conselho de turma em que seja discutida a avaliação individual dos alunos apenas participam os membros docentes.

4 — No desenvolvimento da sua autonomia, o agrupamento de escolas ou escola não agrupada pode ainda designar professores tutores para acompanhamento em particular do processo educativo de um grupo de alunos.” (Artigo 44.º)

Como conclusão a este ponto, podemos dizer que o diretor de turma é, antes de mais, um professor, mas também um educador, e é um professor que acompanha, apoia e coordena os processos de aprendizagem, de orientação, de maturação dos alunos e de orientação e de comunicação entre os docentes, alunos, pais/encarregados de educação e restantes agentes da ação educativa. O DT assume-se com o papel de “tutor” (no sentido de protetor, conselheiro, regulador/estabilizador e orientador do desenvolvimento pessoal e intelectual do aluno), definindo-se como um professor que conhece bem os seus alunos, que coordena e lidera uma equipa pedagógica (CT), que aproxima todos os elementos dessa equipa e que estimula e monitoriza a conceção e a realização de projetos e das atividades que estes projetos envolvem. Ele é o elo de ligação entre Escola/Aluno, e Escola/Pais-Encarregados de Educação. Na perspetiva de Ramiro Marques (2002:15), “Ele é o eixo em torno do qual gira a relação educativa”.

Neste capítulo começamos por passar em revista a produção literária disponível mais significativa relativamente ao tema do nosso estudo, ficando a par do que já foi estudado e do que deve e pode ser estudado. Abordamos à luz da literatura disponível alguns conceitos-chave no domínio da administração e gestão educacional. Enumeramos e definimos alguns conceitos de organização e administração que achámos pertinentes para o enquadramento do nosso estudo, e definimos algumas dessas teorias e interpretações da escola e suas imagens e metáforas organizacionais. Fizémos uma abordagem da escola como empresa, como comunidade educativa, como cultura, como burocracia, como arena política e como anarquia. Vimos as razões que originaram a emergência de novas formas de governação da educação, a dicotomia entre a centralização e a descentralização destas mesmas formas de governação, os caminhos da autonomia e o quadro legal em Portugal, desde a LBSE até ao presente. Também apresentamos as conceções e perspetivas organizacionais da autonomia e os seus

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

instrumentos, contratos de autonomia e projetos educativos. Analisámos as funções e competências do DT nos vários projetos legislativos mais significativos.

No próximo capítulo vamos iniciar a metodologia do nosso estudo de caso.

### **6. As Lideranças Intermédias e Perfis**

As Mudanças, quer no Estatuto da Carreira Docente, quer na legislação relativa a diferentes domínios da organização escolar, bem como o movimento de autonomia, trouxeram maior responsabilização às escolas e para o nosso quotidiano necessidades de práticas de supervisão.

Foi com os documentos legislativos (D-L n.º 115-A/98 e D-R n.º 10/99 ) que foram sublinhadas as responsabilidades das estruturas de orientação educativa enquanto estruturas de gestão intermédia, definindo as funções dos titulares de cargos de coordenação e estabelecendo o tipo de formação que os docentes preferencialmente devem possuir para o desempenho dessas funções.

A Lei n.º 115/97, de 19 de setembro, veio proceder a alterações de fundo à LBSE - lei de bases do sistema educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro) – tendo constituído um marco significativo na mudança da gestão das escolas e, em especial, nas escolas do 1.º ciclo e jardins de infância, sendo alargado a todas as escolas um modelo organizacional que permitiria o desenvolvimento da autonomia.

As mudanças constroem-se na ação prática diária das organizações, todavia são impulsionadas pela imposição da produção legislativa e pelos regulamentos internos que se adaptam às normas. Por isso, o poder político precisou de criar um novo quadro legislativo que desse expressão ao desejo de autonomia expresso pela lei anterior. Assim, um ano mais tarde, surge o novo regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos dos ensinos básico e secundário, o D-L n.º 115-A/98), no ano seguinte são aprovados vários diplomas legais, nomeadamente, o D-R n.º 10/99, de 21 de julho, que regulamenta as diferentes competências de diferentes estruturas de orientação educativa, o Despacho Conjunto n.º 198/99, que procede à definição dos perfis de competências dos titulares de cursos de formação especializada, estabelece áreas de formação especializada em vários domínios da ação escolar (educação especial, administração escolar e educacional, animação sociocultural, orientação educativa,

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

organização e desenvolvimento curricular, supervisão pedagógica e formação de formadores), o Decreto-Lei nº 1/98, de 2 de janeiro que aprova avaliação de desempenho dos docentes, o Decreto-Lei n.º 105/97, de 29 de abril, que qualifica os professores para o exercício de outras funções educativas.

É hoje reconhecida a necessidade de uma formação especializada para os docentes aos quais são atribuídos cargos determinantes para, em colaboração com os órgãos de gestão da escola, se concretizar o projeto educativo e conseguir a qualidade da escola.

Garcia (1999), a propósito da transposição do conceito de “supervisão da formação inicial de professores” para o conceito de “supervisão de desempenho e desenvolvimento profissional do professor”, justifica essa adaptação conceptual, tratando diferente aquilo que é diferente, isto é, “não podemos pensar nos professores como um coletivo homogéneo, mas sim que existem diferentes níveis de maturidade pessoal e profissional (...)” (idem: 60), e só assim é possível definir objetivos profissionais e programas de desenvolvimento profissional que permitam responder às necessidades pedagógicas e organizativas da escola.

O desejado desenvolvimento da autonomia das escolas passa pela atribuição de poderes de liderança e decisão aos atores educativos que desempenham funções de gestão intermédia nestas instituições. Estes, independentemente dos títulos atribuídos aos cargos que desempenham, poderão ser considerados supervisores sempre que se envolvam em atividades de acompanhamento e supervisão de um conjunto de projetos e de atividades, bem como do grupo de professores que os concretizam, e quando promovem “ o ensino através da assistência direta a professores, desenvolvimento curricular, formação contínua, desenvolvimento de grupo e investigação-ação (Glickman, 1985, cit. por Garmston, Lipton e Kaiser, 2002).

A supervisão escolar para Oliveira (2000: 45-47), “entendida como um processo de coordenação, apoio e decisão nas áreas pedagógicas, curriculares e de desenvolvimento profissional” dos professores e outros agentes educativos, enquadra completamente, no seu domínio, o perfil e o conjunto de competências que o desempenho das funções de gestor intermédio requer. Segundo Oliveira (2000) as funções dos gestores intermédios requerem pois profissionais com qualificação e formação adequadas para o desempenho



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

de tarefas de planificação, organização, liderança, apoio, formação e avaliação que incidem sobre a organização.

O perfil deste supervisor será então o de alguém familiarizado com a pedagogia e com a psicologia das intervenções mediadas, mas também que compreenda as escolas como sistemas que influenciam e são influenciados pelas ações e escolhas de todos os que a compõem. Este supervisor trabalha com o objetivo de diminuir a fragmentação, a competição e a reatividade, e alimenta a colaboração, a experimentação e a reflexão profissional.

Conforme vem estipulado na lei (Despacho-Conjunto (D-C) nº 198/99) que define os perfis de formação na formação especializada de professores, estão identificadas oito (de A a H) áreas de perfis para os professores, que corresponde a outros tantos níveis de coordenação ou gestão intermédia. Para cada perfil estão atribuídos objetivos que qualificam a função da área respectiva. Os perfis das áreas e objetivos que a lei atribui aos coordenadores são os que constam do Anexo ao despacho-conjunto e aqui passam a ser referidos:

### “Perfis de formação na formação especializada de professores

**A** *Área de formação especializada de educação especial* (Objetivos): visa qualificar para o exercício das funções de apoio, de acompanhamento e de integração sócio-educativa de indivíduos com necessidades educativas especiais.

**B** *Área de administração escolar e de administração educacional* (Objetivos): visa qualificar para o exercício das funções de direção e de gestão pedagógica e administrativa nos estabelecimentos de educação e de ensino.

**C** *Área de formação especializada de animação sócio-cultural* (Objetivos): visa qualificar para o exercício das funções de animação comunitária e de formação permanente, designadamente no âmbito do ensino recorrente, de adultos.

**D** *Área de formação especializada de orientação educativa* (Objetivos): visa qualificar para o exercício das funções de coordenação pedagógica no âmbito da direção de turmas e da orientação escolar e vocacional.

**E** *Área de formação especializada de organização e desenvolvimento curricular* (Objetivos): visa qualificar para o exercício das funções de coordenação e consultoria de projetos e atividades curriculares e apoio a áreas curriculares específicas.

**F** *Área de formação especializada de supervisão pedagógica e formação de formadores* (Objetivos): visa qualificar para o exercício das funções de orientação e supervisão da formação inicial e contínua de educadores e professores.

**G** *Área de formação especializada de gestão e animação da formação* (Objetivos): visa qualificar para o exercício das funções de coordenação de projetos e atividades de formação contínua de educadores e professores



**H** *Área de formação especializada em comunicação educacional e gestão da informação* (Objetivos): visa qualificar para o exercício de funções na área da comunicação educacional e da gestão da informação, designadamente no âmbito da gestão de centros de recursos educativos.” (Despacho Conjunto nº 198/99).

Na sequência de atribuição de perfis profissionais aos professores especializados, as entidades legisladoras do Estado Português aprovaram dois diplomas em que definem os perfis gerais de professores dos ensino básico e secundário e os perfis do educador de infância e do professor do 1.º ciclo do ensino básico, respetivamente pelos Decreto-Lei n.º 240/2001, de 30 de agosto (perfil geral de desempenho profissional do e educador de infância e do professor do 1.º ciclo do ensino básico e secundário) e Decreto-Lei n.º 241/2001, de 30 de agosto (perfis específicos de desempenho profissional do educador de infância e do professor do 1.º ciclo do ensino básico). O Decreto-Lei n.º 240/2001 caracteriza o *perfil geral de desempenho* e identifica três competências que o professor deve ter, que são **i. Dimensão profissional, social e ética; ii. Dimensão de desenvolvimento do ensino e da aprendizagem e iii. Dimensão de participação na escola e de relação com a comunidade.** Lê-se nos diplomas:

“Perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário

I

***Perfil geral de desempenho***

O perfil geral de desempenho do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário enuncia referenciais comuns à atividade dos docentes de todos os níveis de ensino, evidenciando exigências para a organização dos projetos da respetiva formação e para o reconhecimento de habilitações profissionais docentes (...)” (Decreto-Lei n.º 240/2001)

e

“Perfil específico de desempenho profissional do educador de infância

I

***Perfil do educador de infância***

1 — Na educação pré-escolar, o perfil do educador de infância é o perfil geral do educador e dos professores do ensino básico e secundário, aprovado em diploma próprio, com as especificações constantes do presente diploma, as quais têm por base a dimensão de desenvolvimento do ensino e da aprendizagem daquele perfil.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

2 — A formação do educador de infância pode, igualmente, capacitar para o desenvolvimento de outras funções educativas, nomeadamente no quadro da educação das crianças com idade inferior a 3 anos”. (Decreto-Lei n.º 241/2001)

### **CAPÍTULO III – METODOLOGIA DO ESTUDO**

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

## **1. Descrição do Contexto Geral do Estudo**

Sofremos algumas limitações ao nosso estudo, principalmente ao nível da pesquisa bibliográfica, na medida em que se revelou difícil reunir material atualizado, e ao nível da aplicação prática do estudo foi complexo o processo de recolha de dados, a seriação dos questionários e a recolha das entrevistas.

Pretendemos cobrir com o inquérito todo o universo dos DT na escola, num total de trinta e dois inquiridos, mas com o decorrer das diligências e do trabalho de investigação obtivemos apenas vinte e duas respostas aos inquéritos, onde acrescentamos mais dois coordenadores que também são diretores de turma, que corresponde a setenta e cinco por cento dos professores com aquelas funções na escola. Realizámos três entrevistas semiestruturadas a duas coordenadoras de diretores de turma e à diretora da escola. A doença prolongada de uma coordenadora fez-nos atrasar um pouco mais o processo de recolha das entrevistas. Também a consulta dos documentos na escola foi um pouco longa e demorada.

Foi nossa opção metodológica a focalização no papel do Diretor de turma, centrada no papel que desempenha e na “ideia” que tem desse papel, ou seja, a sua representação, como se veem a eles próprios na escola e no contexto conhecido da autonomia contratual; razão porque quisemos inquirir todos os diretores de turma e entrevistar as duas coordenadoras de diretores de turma e a diretora de escola.

A análise ao papel do diretor de turma remete-nos para a sua figura institucional no sistema educativo e na organização-escola e, ao nível das suas competências e representações, bem como do seu desempenho funcional concreto, relatado por eles próprios e triangulados pela visão da diretora da escola e pela leitura e análise dos diversos documentos e relatórios. Também foi nossa preocupação descobrirmos as condições em que exercem o cargo de diretor, da formação que têm ou necessitam de ter, dos apoios e das dificuldades que encontram ao nível legal e institucional, de forma a poderem responder aos inúmeros desafios e exigências impostas à escola pela comunidade local para resolver os problemas de aprendizagem dos alunos, combatendo a indisciplina, o abandono e o insucesso escolares.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

A gestão da informação focaliza-se nas análises de documentos e nas análises de contexto, que permitiu caracterizar a emergência do papel do Diretor de turma na escola, no enquadramento do sistema educativo, e no novo quadro de autonomia, cuja expressão mediática instrumental é o contrato de autonomia celebrado entre a Escola Secundária Gama e a Direção Regional de Educação do Algarve/Ministério da Educação. Partir para a análise ao papel do DT transporta-nos para a necessidade de repensar o seu papel e o seu perfil perante as novas exigências (para-autonómicas), ditadas pelas políticas que visam uma melhor governança das e para as escolas, em que todo o sistema educativo é questionável, com especial incidência nas escolas.

O DT, sendo parte da direção de nível intermédio da escola, pela sua posição estratégica – de elo privilegiado – na ligação entre os principais atores educativos, assume, quanto a nós, um papel de charneira no inter-relacionamento entre os diferentes agentes educativos ativos na comunidade educativa. A função organizadora e impulsionadora que o DT exerce para dentro e para fora da escola faz dele um agente com um papel distinto dos outros e se somarmos a estes fins a sua indispensabilidade na reconstrução da realidade que é a autonomia, facilmente justificamos a importância e a necessidade de uma pequena reflexão investigativa sobre o papel do DT na escola.

O exercício do cargo exige competências de gestão, de coordenação, de comunicação, de relacionamento interpessoal e de liderança, entre outras. As suas funções, naquilo que são as suas competências formais e não formais, nomeadamente de acompanhamento e orientação do percurso escolar dos alunos e de funcionamento equilibrado da turma e as pontes de colaboração que estabelece entre alunos-professores-escola-família/comunidade são a marca distintiva do seu trabalho na organização e na comunidade educativa. O diretor de turma pode ser assim encarado como um gestor e líder de relacionamentos cruzados entre os diferentes agentes educativos, nomeadamente entre: alunos-professores, professores-escola e escola-família/comunidade.

À Diretora da Escola confrontámo-la com a relevância do papel do DT após a aceitação do contrato de autonomia, bem como a necessidade de não prejudicar as suas funções das mais clássicas às emergentes, nomeadamente dedicar mais tempo a atividades de carácter pedagógico e administrativo. Aos DT confrontámo-los com as mesmas questões, de forma a perceber se o tempo dedicado à direção de turma é suficiente para responder

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

aos inúmeros papéis que estão inerentes ao seu cargo, bem como a formação que lhe é proporcionada para o exercício da mesma.

Em suma, o trabalho que apresentamos partiu da análise ao papel do diretor de turma na sua globalidade e representatividade, enquanto gestor pedagógico e burocrata da organização escolar e enquanto elo privilegiado entre a escola e a família. Desta multiplicidade de problemas, formularam-se objetivos, considerados básicos nas linhas orientadoras deste nosso trabalho:

- Conhecer o verdadeiro “papel” do DT e como o desempenha;
- Conhecer os entraves legais e institucionais colocados à função do DT;
- Identificar os elementos essenciais à definição de um perfil de DT;
- Conhecer as necessidades de formação dos DT;
- Conhecer o impacto do novo quadro legal de autonomia no cargo e desempenho do DT;

Compreender esta realidade permitirá estabelecer relações entre o que sentem os DT e o que se torna desejável para exercerem uma função eficaz na escola, que mereça o apoio e o reconhecimento dos restantes elementos do conselho de turma, do conselho pedagógico, direção da escola e da restante comunidade educativa.

### **1.1. Caracterização da Escola**

A Escola Secundária “Gama” é uma instituição que iniciou as suas atividades no ano letivo 1994/95, situando-se na zona norte da área periférica da cidade de Faro (capital do Distrito Algarvio) atualmente em crescimento, onde predominam novos bairros residenciais habitados por famílias urbanas com rendimentos acima da média. A Escola serve a comunidade educativa em conjunto com mais duas escolas secundárias. Os alunos que a frequentam são, na sua maioria, oriundos desta mesma zona e, em menor dimensão, provenientes de outras freguesias do Concelho da cidade devido aos mais variados motivos (proximidade de residência, oferta curricular, atividades da escola, entre outros).

A escola dispõe de um edifício único construído em 1993/1994, constituído por três blocos interligados entre si, e mais um bloco para as instalações desportivas

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

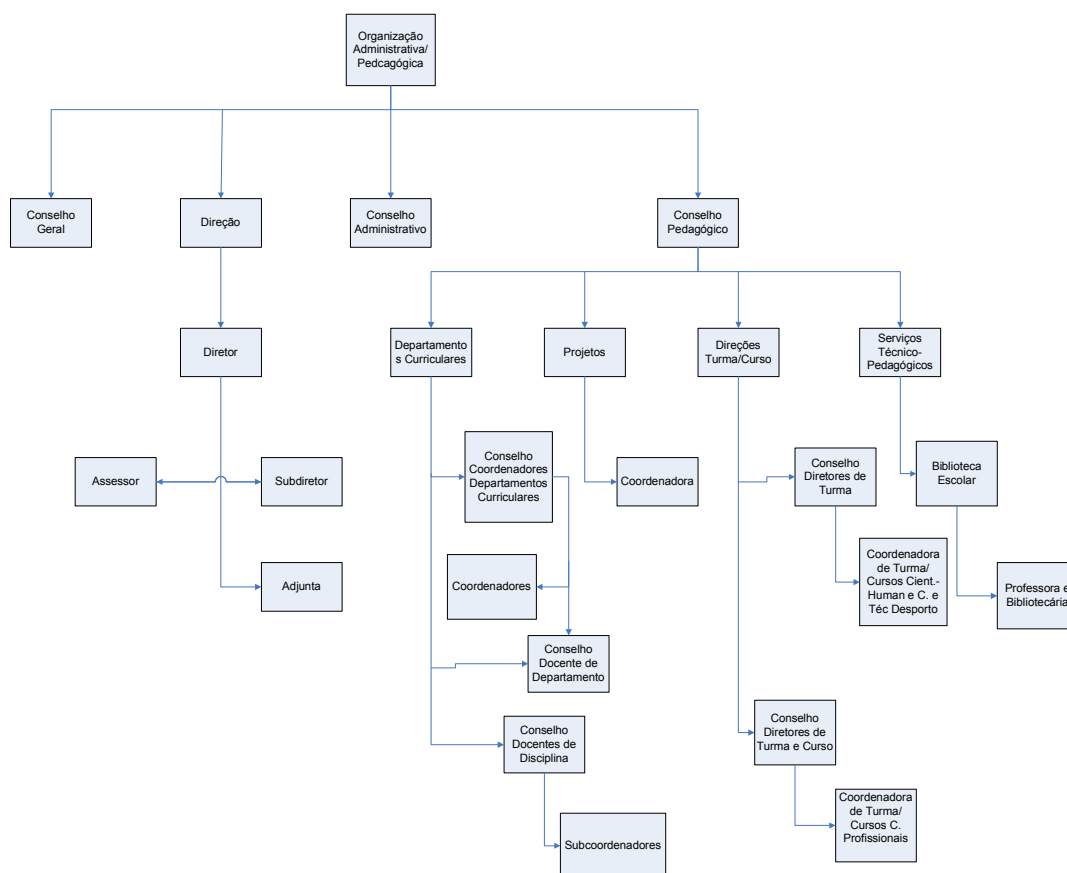
(construídos em 2000), zonas verdes, campos de jogos e espaços de recreio. Existem também espaços específicos de acordo com as múltiplas funções que se desenvolvem, tais como: laboratórios de biologia, química e física; salas de informática; espaços e recursos de apoio (serviços de psicologia e orientação, salas de reuniões, gabinetes para clubes, sala de receção para os encarregados de educação e gabinetes de alguns departamentos curriculares); espaços de trabalho e de convívio para professores; espaços de serviços, gestão e administração escolar (cantina, bufete, ASE – Auxílios Socioeconómicos, secretaria, reprografia e instalações destinadas à direção da escola); espaços de convívio para alunos; associação de estudantes; biblioteca e um auditório. De uma forma geral, a escola dispõe de recursos físicos necessários e adaptados às suas necessidades e à sua oferta educativa, em bom estado de conservação e de utilização.

De referir ainda que a escola tem a funcionar desde 1994 uma Associação de Pais e Encarregados e Educação e uma Associação de Estudantes. Estas duas estruturas têm participado na vida da escola de uma forma ativa e continuada, dando o seu contributo para a implementação sustentada do Projeto Educativo da escola.

A estrutura organizativa da Escola Secundária rege-se pela legislação em vigor, que estabelece o marco de atuação educativa e define a composição, funcionamento, competências e mandatos dos distintos órgãos (ver Anexo II) que o configuram, nomeadamente: Conselho Geral, Diretor, Conselho Pedagógico, Conselho Administrativo e outras estruturas educativas (departamentos curriculares e estruturas relacionadas com as direções de turma).



**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**



**Figura 1. Organograma Síntese da Escola Secundária “Gama” (triénio 2007/2008 a 2009/2010).**

O Quadro de pessoal docente, não docente e alunos no ano de 2010 é composto por 116 professores, 46 funcionários e cerca de 800 alunos provenientes maioritariamente de zonas urbanas da freguesia sede do concelho e das seis freguesias vizinhas. A escola tem um quadro docente distribuído por departamentos curriculares, conforme apresentamos na Tabela seguinte:

**Quadro 1: quadro de docentes no triénio**

Departamentos	Grupos de Recrutamento	Anos Letivos / número de professores		
		2007/2008	2008/2009	2009/2010
Línguas	Português, Francês, Inglês e Espanhol	26	24	23
Ciências Sociais e Humanas	EMRC, História, Filosofia, Geografia e Economia e Contabilidade	17	17	17

### O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

Matemática e Ciências Experimentais	Matemática, Física/Química, Biologia/Geologia, Educação Tecnológica e Informática	50	49	43
Expressões	Artes Visuais, Educação Física e Técnicas	23	26	26
Total		116	116	109

Fonte: Projeto educativo 2010/2013

O número de professores manteve-se estável ao longo destes três anos, apesar do decréscimo do número de alunos. Uma das razões para esta relação não proporcional acontecer, prende-se com o aumento do número de Cursos Profissionais, o que implica que muitas disciplinas da componente tecnológica sejam divididas em turnos. O resultado é que, apesar da diminuição do número total de alunos na escola, é necessário manter o número de docentes para assegurar as divisões dos turnos. Por outro lado, a carga horária total dos Cursos Profissionais é superior e as turmas são mais pequenas por imperativo legal.

A escola tem mantido o número de funcionários ao longo dos últimos anos. De notar o esforço e iniciativa em implementar o programa de inserção de desempregados do Instituto de Emprego para assim conseguir mais-valias, ainda que temporárias.

A oferta educativa da Escola de “Gama” ao longo dos três últimos anos, bem como o número de turmas e alunos (números referentes ao princípio de cada ano letivo), registou a seguinte evolução:

#### Quadro 2: oferta curricular no triénio, número de turmas e número de alunos.

Cursos	Turmas / número de alunos					
	2007/2008		2008/2009		2009/2010	
	Turmas	Nº Alunos	Turmas	Nº Alunos	Turmas	Nº Alunos
Curso de Educação e Formação, Curso Profissional, Curso Tecnológico, Curso Científico-Humanísticos	38	926				
Curso de Educação e Formação, Curso Profissional, Curso Científico Humanísticos			36	803		
Curso Profissional, Curso Tecnológico, Curso Científico-Humanísticos					35	771
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>926</b>	<b>36</b>	<b>803</b>	<b>35</b>	<b>771</b>

Fonte: Projeto educativo 2010/2013

O número de alunos e de turmas foi decrescendo ligeiramente ao longo dos últimos três anos. Nos Cursos Profissionais, o número de alunos aumentou progressivamente contrariamente ao dos Cursos Científico-Humanísticos e Tecnológicos. Por último, assinalamos o desaparecimento dos Cursos de Educação e Formação em 2009/2010 e a acentuada diminuição dos Cursos Tecnológicos ao longo dos 3 anos estudados.

## **1.2. Caracterização do Meio**

A cidade de *Faro* que serve a comunidade educativa da escola *Gama*, detém a maior parte dos serviços administrativos da região e, por conseguinte, uma grande atratividade para a implantação de atividades terciárias e comerciais, subsidiadas pela função habitacional. É uma cidade com cerca de 60 mil habitantes (dados de 2008), ocupa uma área de 201,59 km<sup>2</sup>. É sede de um município, subdividido em 6 freguesias e 63 lugares, três delas são consideradas urbanas, duas medianamente urbanas e uma predominantemente rural. A cidade adquire uma valência vincadamente cosmopolita, dada a proximidade do aeroporto internacional.

Os primeiros marcos remontam ao século VIII a.C., ao período da colonização fenícia do Mediterrâneo Ocidental, sendo um dos mais importantes centros urbanos da região sul de Portugal e entreposto comercial, integrado num amplo sistema comercial, baseado na troca de produtos agrícolas, peixe e minérios. Entre os séculos III a.C. e VIII d.C., a cidade está sob domínio Romano e Visigodo, vindo a ser conquistada pelos Mouros no ano de 713 d.C, os quais ergueram ali uma fortificação. Durante a ocupação árabe era então capital de um efémero principado independente. No século XI a cidade é fortificada com uma cintura de muralhas.

Na sequência da independência de Portugal, em 1143, o primeiro Rei de Portugal, D. Afonso Henriques e os seus sucessores iniciam a expansão do país para sul, reconquistando os territórios ocupados pelos Mouros. A conquista da cidade por D. Afonso III, ocorreu em 1249.

Nos séculos seguintes tornou-se numa cidade próspera devido à sua posição geográfica, ao seu porto seguro e à exploração e comércio de sal e de produtos agrícolas do interior

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

algarvio, trocas comerciais que foram incrementadas com os Descobrimentos Portugueses.

O seu crescimento gradual sofre um maior ímpeto nas últimas décadas, onde assumiu a sua vocação cosmopolita aquando da inauguração do seu aeroporto internacional a 11 de julho de 1965. Hoje em dia, e graças ao aumento de procura turística em todo o Algarve, a cidade possui o segundo mais movimentado aeroporto de Portugal depois do aeroporto da Portela em Lisboa, com um movimento superior a 5 milhões de passageiros por ano. O Aeroporto é ainda utilizado por parte dos turistas que se dirigem para a Andaluzia devido a certos locais desta região espanhola estarem mais próximos da cidade algarvia do que de Sevilha (Edição da Região de Turismo do Algarve – Faro 2006 – <http://www.visitalgarve.pt>).

### **1.3. A Escola à Luz do Modelo Organizacional de Mintzberg**

A Escola como organização tem bastantes semelhanças com a estrutura do modelo organizacional da Burocracia Profissional apresentada por Mintzberg (1995), segundo o qual, todos os tipos de organizações estão estruturados ou divididos da mesma maneira: no topo da hierarquia, vem o Vértice Estratégico, depois surge a Linha Hierárquica, o Centro Operacional, a Tecnoestrutura, e por último, o Pessoal de Apoio.

Mintzberg (1994) aplica os vários conceitos de descentralização (política, administrativa e territorial) às organizações ou ao sistema educativo (Fernandes, 2005: 63). A classificação de descentralização no âmbito da estrutura e dinâmica das organizações, segundo Mintzberg (1994), pode ser: vertical quando há “delegação dos poderes de decisão estratégica, no sentido descendente da cadeia de autoridade” para uma linha hierárquica intermédia (Mintzberg, 1995: 216); pode ser horizontal quando há transferência de poderes para pessoas situadas fora da linha hierárquica, isto é, que não ocupam posições de chefia, como no caso “dos gestores operacionais para os gestores funcionais, a saber, analistas da tecnoestrutura, especialistas de apoio e operacionais” (Idem: 220); a descentralização seletiva significa que os poderes sobre diferentes tipos de decisões se situam em diferentes níveis da organização, algumas decisões continuam concentradas no topo da hierarquia e, só em relação a determinadas decisões é que podem ser tomadas por um nível inferior; por último, a descentralização paralela que se

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

refere “à dispersão de poder entre os vários tipos de decisões concentradas no mesmo ponto da estrutura” (Idem:214).

Segundo Fernandes (2005:63) a categorização de Mintzberg tem um interesse relevante para a análise do sistema educativo na medida em que permite observar a distribuição real de poder entre os diferentes níveis do sistema educativo ou escola e ainda porque os critérios de distribuição quer no mesmo nível ou em níveis diferentes são variados tanto na descentralização como na desconcentração.

Depois de uma breve apresentação dos recursos humanos da escola, estes serão descritos à luz do modelo organizacional de Mintzberg.

A escola tem-se enquadrado num *modelo de Burocracia Profissional*, característica de organizações que atribuem grande importância aos profissionais da produção (professor), a quem é atribuído um elevado grau de autonomia (autónomo na sala de aula), ideal para um sistema essencialmente normativo (standardização das qualificações, normas, regulamentos, currículos) e onde o principal objetivo é a produção com fins reprodutivos (bons resultados escolares). A Burocracia Profissional define o centro operacional como o núcleo central da organização, tudo gira à volta do trabalho aí desenvolvido, no sentido de facilitar o trabalho operacional, porque nas escolas os profissionais desenvolvem o seu trabalho de sala de aula de modo autónomo, mas em função das necessidades dos seus clientes.

Poderemos considerar o Conselho Geral e o Diretor da Escola como o vértice estratégico. Esta estrutura tem a principal função de assegurar o cumprimento da missão de uma forma eficaz, mas é também responsável por todo o tipo de supervisão. A Linha Hierárquica na Escola está patente nas estruturas de gestão intermédias, Coordenadores de Departamento e de Diretores de Turma, que são nomeados diretamente pelo Diretor de Escola, têm a principal função de estabelecer a ligação entre as diferentes partes da organização, planificam e coordenam as atividades dentro dos seus departamentos e conselhos, seguindo as linhas orientadoras definidas pelo topo da hierarquia.

Os professores são a base do Centro Operacional, esta estrutura reflete o trabalho desenvolvido pelos professores (processo de produção) relativamente às aprendizagens dos alunos (produto, e é sobre eles, que depende o sucesso da organização), desenvolvem o seu trabalho autonomamente e individualmente (sala de aula),

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

planificando o seu trabalho, embora façam também algum trabalho colaborativo com os professores da mesma disciplina ou da sua área disciplinar, com a supervisão do Coordenador respetivo.

Poderemos considerar como fazendo parte da Tecnoestrutura as assessorias da direção e os grupos de estudo e avaliação e reflexão, aquela estrutura foi pensada para analisar e supervisionar todo o processo de produção da organização, de forma a poder dar respostas e fazer uma avaliação da maneira como o sistema está a funcionar e sugerir aos gestores/diretores de topo algumas propostas para se fazerem alterações pontuais, de modo à organização retificar aquilo que está menos bem. A estrutura Pessoal de Apoio aparece representada por todos aqueles que permitem que o sistema funcione sem grandes sobressaltos, e se encontram presentes no interior da organização, são os assistentes administrativos e operacionais (vigilantes, limpeza, bar, refeitório, papelaria, reprografia e outros serviços). Todos eles dependem dum “chefe ou coordenador”, que lhes dá as orientações, que por sua vez recebem do Diretor.

Apontam-se algumas limitações ao modelo, por exemplo a standardização das competências mostra-se como um mecanismo de coordenação fraco/ineficiente, pouco articulado entre as estruturas e relativamente à autonomia, esta também regista algumas limitações pois permite que os maus profissionais continuem dentro da organização, sem terem qualquer tipo de penalização, em virtude da inexistência, a maior parte das vezes, de controlo interno ou externo sobre a sua atividade. Desde que se implementou o sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente, através do D-R n.º 2/2008, de 10 de janeiro, este panorama está em franca mudança, embora de forma atabalhoada e contraditória, na opinião de alguns, conseguindo-se algum controlo/supervisão do trabalho, o que permite controlar as deficiências dos profissionais, visando a sua correção futura. Quanto à inovação, a burocracia profissional tem algumas dificuldades em responder a esta problemática tão pertinente, principalmente quando surgem mudanças, ruturas e alterações repentinas e se torna necessário arranjar novas soluções para combater novos problemas.

## **2. Opções e Procedimentos Metodológicas**

### **2.1. A Metodologia**

“A investigação educativa é uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objetivo do estudo e que contribui para explicar e compreender os fenómenos educativos” (Coutinho, 2005: 68).

Tendo em atenção os objetivos propostos para este estudo, optámos por realizar uma investigação que combinou as abordagens quantitativa e qualitativa do tipo descritivo. Deste modo, explicitamos a forma como foram operacionalizadas as opções nas duas fases de recolha de dados, assim como a caracterização dos docentes/diretores que participaram na investigação.

Um processo de investigação visa a aquisição de conhecimento científico, de maneira a encontrar respostas para determinados problemas. No que diz respeito à investigação educativa, Pacheco (1995: 9) define-a como “uma atividade de natureza cognitiva que consiste num processo sistemático, flexível e objeto de indagação e que contribui para explicar e compreender os fenómenos educativos”. Ainda segundo Pacheco (1995: 21) “sendo a investigação educativa uma investigação do porquê, exige-se não uma única metodologia mas antes uma pluralidade metodológica”. A comparação entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa é pugna desnecessária, uma vez que ambas se complementam e por isso há que procurar tirar sinergias da sua utilização conjunta. Para Davila (1995: 67-70) “a oposição quantitativo/qualitativo começa por uma distinção ontológica entre qualidade e quantidade, ambas em relação dialética, pois é possível a transformação de uma em outra”. Oliveira e Santiago (2004: 43) consideram que tanto as metodologias quantitativas como as qualitativas podem ser adequadas, tanto é conveniente utilizar umas como as outras ou até utilizar as duas metodologias na mesma investigação, selecionando os passos em que se recorre a quantificação e o momentos em que opta pelo conteúdo.

Impõe-se, pois, ter uma visão integradora, também, ao nível da investigação e não de exclusão de estratégias ou de instrumentos, só porque são pertença, historicamente atribuída a esta ou àquela abordagem. A nossa investigação será de feição qualitativa na

medida em que parece reunir as características atrás descritas. Contudo, os instrumentos e técnicas de análise de dados que utilizámos pertencem a ambas as abordagens, ou seja, à investigação *qualitativa* e à investigação *quantitativa*.

Entendemos que o uso de *estudo de caso* será a melhor forma de examinar a realidade que nos propusemos estudar.

### **2.1.1. Metodologia Qualitativa**

O paradigma qualitativo, também designado por interpretativo, hermenêutico, naturalista, construtivista, é uma linha de investigação, cuja aproximação interpretativa/qualitativa procura entrar no mundo pessoal dos sujeitos (Coutinho, 2005), tendo em conta os contextos em que os fenómenos ocorrem e procurando interpretar e compreender os pontos de vista dos investigados, bem como os fenómenos em estudo. A abordagem qualitativa parece constituir aquela que melhor responde aos desafios que se colocam, hoje, em investigação educacional, na medida em que pressupõe: que a recolha de dados se realize em contextos reais, constituindo as situações naturais as fontes diretas de dados; que se valorizem a descrição e interpretação de situações e de processos; que os significados que os agentes que estão no terreno têm sejam fundamentais no processo de investigação (Afonso, 1994).

A abordagem qualitativa é referida por Bogdan e Biklen (1994: 11) como “ (...) *uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das percepções pessoais*”. Esta abordagem para estes autores assume um forte cunho descritivo e interpretativo. Bogdan e Biken (1994) elencam as seguintes características da investigação qualitativa:

- “1. A situação natural constitui a fonte dos dados, sendo o investigador o instrumento - chave da recolha de dados;
2. A sua primeira preocupação é descrever e só secundariamente “analisar” os dados;
3. A questão fundamental é todo o processo, ou seja, o que aconteceu, bem como o produto e o resultado final;
4. Os dados são analisados indutivamente, como se se reunissem, em conjunto, todas as partes de um puzzle;
5. Diz respeito essencialmente ao significado das coisas, ou seja, ao “porquê” e ao “o quê”.” (: 47-51)



No nosso estudo o enfoque é colocado na compreensão e interpretação das perceções dos sujeitos implicados. O cruzamento de vários instrumentos de recolha de dados, ainda que característicos de uma determinada abordagem (qualitativa ou quantitativa), revelou-se necessário.

### **2.1.2. Metodologia Quantitativa**

A perspetiva quantitativa é inspirada pelo paradigma positivista, empírico-analista, ou racionalista (Coutinho, 2005), surgindo com o intuito de adaptar o modelo das Ciências Naturais à investigação nas Ciências Sociais e Humanas. A metodologia quantitativa exige uma maior especificação prévia dos dados que devem ser recolhidos e uma definição mais precisa das variáveis, enquanto que a metodologia qualitativa requer “um envolvimento mais completo e mais flexível do investigador com aqueles que estuda” (Moreira, 1994: 94).

Para Tuckman, B. (1999: 15-17) é frequente no campo da educação a utilização da investigação por inquérito *Survey*, que consiste em fazer o estudo das variáveis apenas na sua identificação e enumeração, sem preocupações de sistematicamente determinar a relação entre variáveis importantes. Para que seja possível, é necessário haver elementos de análise comparáveis, o que nem sempre acontece. Outra das características da investigação *Survey* é a “simplicidade” da sua aplicação, fazendo dela, uma das preferidas em educação.

Os objetivos da investigação, no caso da investigação quantitativa, podem ser definidos previamente à recolha de dados “sob a forma, por exemplo, de hipóteses a testar” ou então a investigação pode ser “concebida em termos mais abertos e exploratórios” esperando-se pela fase de análise para verificar as relações entre as variáveis (Moreira, 1994: 151). A metodologia quantitativa permite-nos abranger um considerável número de respondentes através da utilização do inquérito por questionário como técnica de recolha de dados.

## 2.2. Estratégias Metodológicas e Design Investigativo

O processo de investigação que desenvolvemos incluiu uma fase exploratória, onde se salientaram as leituras de obras de referência na área de estudo, a análise de diversos documentos legais, a realização de questionários que visaram assegurar a qualidade de problematização, bem como a realização de entrevistas às coordenadoras de diretores de turma e diretora de escola. Outras técnicas de investigação empírica foram desenvolvidas, nomeadamente a observação à população inquirida (corpo de diretores de turma da escola Gama), procurando auscultar o ser e o sentir profissional dos diretores de turma no seu contexto e conhecer as suas representações, especialmente no período em que vigora o contrato de autonomia.

O presente estudo foi desenvolvido na escola secundária *Gama*, localizada na cidade de Faro e capital de Distrito do Algarve.

## 2.3. Plano de Investigação e Modelo de Abordagem

A pergunta de partida, num projeto de investigação, é a linha orientadora do trabalho; desta forma, ela só é útil se for corretamente colocada. Mas para ser uma boa pergunta de partida tem que preencher várias condições, devendo ter: “qualidades de clareza” no que diz respeito à “precisão e à concisão”; “qualidades de exequibilidade” no que concerne “ao carácter realista e irrealista”; e as “qualidades de pertinência” que dizem respeito “ao registo (explicativo, normativo, preditivo, ...)” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 33-35).

O nosso Estudo de Caso apresentado procura ter uma abordagem alargada que possa dar resposta à questão mestra colocada, que é *Qual o papel do Diretor de turma na configuração do Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário e em especial no contexto do contrato de autonomia em vigor, no quadro da organização escolar?*

Tendo em conta os objetivos definidos, optámos pelo Estudo de Caso, que é quanto a nós a abordagem que melhor permite interpretar, perceber e relatar o papel do DT no contexto educativo concreto da escola “Gama”, cujos dirigentes apresentam a ambição

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

de gerir a escola com maior poder de decisão face à administração pública central e regional, tendo iniciado esse processo e a caminhada que a levará inexoravelmente a uma maior e efetiva autonomia.

Nesta investigação, o estudo foi de natureza mista, qualitativa de tipo descritivo-interpretativo e com análise crítica (observação, entrevista, análise documental) e quantitativa (questionário). Assim, a investigação realizada tem elementos qualitativos e elementos quantitativos, mas sempre na forma “descritiva”, com ricos pormenores descritivos, o que lhe dá também um caráter heurístico (Bogdan e Biklen, 1994).

O contexto de formulação e desenvolvimento do estudo foi o de centrar a análise realizada no papel do Diretor de turma e suas representações, num contexto específico de uma escola secundária que tem em vigor um “contrato de autonomia”, que confere à escola, de uma forma faseada e prevista em contrato escrito, e a título experimental por três anos, competências de gestão e de administração, com diferentes níveis de profundidade, ora nos domínios da organização pedagógica, curricular, recursos humanos, ação social escolar, gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira.

Segundo Bogdan e Biklen (1994: 89), citando Merriam (1988), “O estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”. O estudo de caso não é tanto uma escolha metodológica, mas, em primeiro lugar, uma escolha do objeto a estudar. Ele é definido pelo interesse em casos individuais e não pelos métodos de pesquisa utilizados, que podem ser quantitativos ou qualitativos (Stake, 1994). É adequado quando se pretende cobrir condições contextuais e não apenas o fenómeno em estudo e quando se pretende considerar fontes de informação múltiplas (Yin, 1993). Merriam (2001) realça a adequação do estudo de caso ao estudo de processos. Ele ajuda a compreender os processos e a descobrir características dos contextos que clarifiquem uma determinada questão. O estudo de caso otimiza a compreensão do caso e não a sua generalização.

Merriam (2001) refere que a opção pelo estudo de caso qualitativo se justifica quando o investigador está mais interessado em compreender, descobrir e interpretar do que em testar hipóteses. O estudo de caso distingue-se de outros *designs* de investigação por aquilo que Cronbach (1975, citado por Merriam, 2001) designou de “interpretação em

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

contexto”. O investigador concentra-se num único fenómeno ou entidade (o caso) para desvendar a interação de fatores significativos característicos do fenómeno e faz uma descrição e uma análise intensivas de uma única unidade ou de um sistema limitado. Merriam (1998) advoga as potencialidades do estudo de caso no domínio da educação. Yin, R. (1993) define vários tipos de estudo de caso. Atendendo a essa categorização, o presente estudo é um estudo de caso *descritivo*, visto que pretende fazer a descrição de um fenómeno no seu contexto. O autor salienta a importância da teoria nos estudos de caso descritivos, visto ser ela que elucida o âmbito e a profundidade do objeto (caso) a ser descrito.

Os instrumentos utilizados para a recolha de informação foram a observação, a entrevista, o questionário, a recolha documental. Dessa forma tornou-se possível qualificar o grupo de respondentes e relacionar a sua visão com o seu perfil. Apresenta-se objetivamente uma visão centrada no DT enquanto especialista que deve conhecer a envolvente em que atua, proporcionando-nos os seus diferentes entendimentos e interpretações.

As opções metodológicas implicam uma gestão de informação que pode ser descrita da seguinte forma:

- dados obtidos especificamente para o estudo a ser realizado, implicando a recolha direta de informação junto dos ‘sujeitos’ alvo do Estudo: os Diretores de turma. Esta informação primária tem como peça central um inquérito por questionário misto, com uma componente fechada e uma componente aberta;
- dados obtidos especificamente para o estudo a ser realizado, implicando a recolha direta de entrevistas semiestruturadas, recolhidas ao vivo e gravadas em audio (passadas a texto) às coordenadoras de diretores de turma e diretora da escola;
- dados previamente recolhidos por outros investigadores ou instituições, com objetivos específicos que são normalmente diferentes dos nossos, implicando a recolha de contributos indiretos através da pesquisa documental. Esta é realizada desde um âmbito muito geral (neste caso sistema educativo) até um nível mais específico (neste caso processo de Direção de Turma). A análise da literatura existente permite assim contextualizar os temas em análise, tirando partido de uma ampla bibliografia disponível.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

A nossa postura de aproximação ao contexto organizacional pretendido para a investigação foi a de informar, globalmente, que tipo de estudo iria ser realizado e quais as finalidades do mesmo. Era necessário que os sujeitos implicados participassem de forma voluntária e empenhada. Assim, foi pedida autorização ao diretor da escola para ser realizado o estudo e informados os implicados no mesmo. O ambiente onde se desenvolve o estudo é determinante para o sucesso do mesmo. É importante que seja facilitador de inter-relações entre investigador e investigados e, para isso, torna-se necessário que esteja reunido determinadas condições, nomeadamente a colaboração voluntária dos diversos intervenientes. Bogdan e Biklen (1994: 87) referem que alguns temas e ambientes são difíceis de estudar porque os responsáveis pela respetiva autorização ou os próprios sujeitos são hostis a pessoas estranhas.

O plano de investigação concreto incluiu a clarificação das dimensões a estudar, a identificação do processo de recolha de dados (técnicas e instrumentos), bem como a clarificação dos processos de tratamento e análise. Seguiu-se a seleção e construção de instrumentos para recolha de dados, bem como a sua implementação no terreno. Após a recolha, passámos à fase de tratamento e análise dos dados recolhidos. Por fim, avançamos com interpretações sobre o assunto em análise.

O *estudo de caso* apresentou-se-nos, à partida, como sendo uma referência metodológica para desenvolver esta investigação, atendendo, em primeiro lugar, às características da investigação. Segundo Scott, citado por Bogdan e Biklen (1994: 89), os estudos de caso podem ter graus de dificuldade variável, pois tanto principiantes como investigadores experientes os efetuam, apresentando como característica o serem mais fáceis de realizar do que os estudos realizados em múltiplos locais, simultaneamente.

A nossa investigação tem como referência o *estudo de caso*, com base no qual pretendemos levantar dados necessários à explicitação da temática de investigação – *o papel do diretor de turma numa escola com autonomia*. Temos, no entanto, consciência de que o trabalho reflete muitas limitações, próprias, por um lado, da falta de experiência suficientemente aprofundada ao nível da investigação e, por outro, devido às condições em que foi realizado, nomeadamente em períodos restritos, nomeadamente perto da hora do almoço e na parte final do dia, e que não permitiram aumentar a

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

amplitude de análise. Contudo, o estudo permitiu chegar a um conjunto de conclusões sustentadas pela metodologia utilizada e pela fundamentação teórica mobilizada.

O estudo circunscreve-se a uma única realidade organizacional, consideramos que os seus resultados poderão contribuir para despertar a curiosidade para novos estudos nesta área.

### **3. Técnicas de Investigação e Instrumentos de Pesquisa**

O nosso estudo consistiu numa investigação descritiva, de tipo misto, na qual usámos as técnicas de investigação qualitativa do tipo descritivo e quantitativa. Das técnicas de investigação qualitativa recorreremos à entrevista semiestruturada, observação participante e não participante e análise documental e, por último, lançámos mão da técnica de investigação quantitativa recorrendo ao questionário dirigido à totalidade dos diretores de turma da escola em estudo. Conforme recomendam Carmo e Ferreira (1998: 191), na Observação Naturalista os fenómenos são observados no seu ambiente natural, a observação é seletiva, uma vez que os elementos de informação recolhidos servem para caracterizar o meio no qual é realizado o estudo. Também neste estudo de caso, o investigador-observador preocupou-se com o ambiente natural e focalizou-se nos fenómenos identificados como relevantes e com a mais cuidada precisão foi registando um grande número de elementos de informação que lhe permitiram caracterizar o mais fielmente possível o meio.

As técnicas de recolha de dados são os instrumentos e meios de trabalho que permitem a realização da pesquisa. Patton (1990), citado por Carmo e Ferreira (1998: 191), afirma que “provavelmente nada põe tão bem em evidência a diferença entre métodos quantitativos e métodos qualitativos como as diferentes lógicas que estão subjacentes às técnicas de amostragem”. Segundo Estrela, A. (1994: 51-52), os dois grandes problemas que a observação enfrenta e para os quais não existem soluções válidas, são o reducionismo e o enfiamento da realidade. Estes problemas podem no entanto ser minorados, completando os dados de observação com entrevistas e questionários. Foi o que fizemos.

#### **4. Atividades de Pesquisa e Recolha**

Antes de iniciar o processo de recolha de dados a investigar e os instrumentos a utilizar, colocou-se-nos a necessidade de definirmos a população alvo de pesquisa e delimitarmos o seu campo de estudo e análise com precisão, para se saber o “quê” analisar e sobre o “quê” ou “quem” recairá os olhares dos investigadores e que situações e comportamentos e interações nos interessariam observar. A caracterização e limitação da amostra foram essenciais para as recolhas de informações úteis à análise da nossa população-alvo.

Definido o que se quis observar e circunscrito o campo das análises empíricas tanto nos espaços geográfico, como social e temporal, bem como definidas as unidades de análise, partimos para o nosso alvo de pesquisa de armas e bagagens.

##### **4.1. Âmbito da Pesquisa e Caracterização da Amostra**

O estudo envolveu a recolha de elementos de informação na escola Gama entre *setembro de 2010 e setembro de 2011* e baseou-se na recolha de elementos de análise entre a população definida *a priori* professores “diretores de turma”, “coordenadores dos diretores de turma” e “diretor de escola”. A Escola Secundária Gama goza de determinadas características únicas decorrentes da vigência de um contrato de autonomia a vigorar por um período experimental de três anos, tendo sido já prorrogado por mais um ano, com promessa de renovação para os anos seguintes, se os objetivos propostos no acordo tiverem sido atingidos e os signatários requeiram a sua renovação. Desencadeámos o processo de análise a partir desta realidade.

Foram recolhidas observações, consultados documentos, efetuadas entrevistas e lançado um questionário. Foram recolhidos os contributos possíveis fornecidos pelos Diretores de turma de todos os cursos e turmas do 10º, 11º e 12º anos (cursos profissionais, tecnológicos e científico-humanísticos) da escola secundária Gama. Considerou-se que as informações pertinentes para esta investigação seriam tratadas com maior precisão, através de um inquérito por questionário aos diretores de turma, de entrevistas

semiestruturadas aos coordenadores de diretores de turma e diretor da escola e com observação e análise àquele grupo profissional.

#### **4.2. As Entrevistas - Entrevista Semiestruturada**

A entrevista consiste numa técnica que permite obter informação rica, em virtude de haver geralmente uma conversa intencional entre duas ou mais pessoas dirigida pelo investigador, com o objetivo de obter informação sobre os entrevistados, quanto aos mais variados assuntos dirigidos pelo inquiridor Bogdan e Biklen (1994). As entrevistas semiestruturadas ou informais são conduzidas através de uma lista de perguntas em que o entrevistado dá informações, emite opiniões, descreve práticas e intenções de atuação, memórias, experiências e exprime atitudes e valores sobre o assunto da entrevista. Tal como sugerem Bogdan e Biklen (1994:108), nas entrevistas semiestruturadas utilizámos um guião com o objetivo principal de conseguirmos respostas que permitissem obter elementos de análise comparáveis entre vários indivíduos.

Assim, desencadeamos o processo de entrevistas e procedemos à realização da primeira entrevista à diretora da Escola Gama e seguidamente às duas coordenadores dos diretores de turma, o coordenador dos cursos científico-humanísticos e tecnológicos, que é responsável por quatro cursos (11 turmas) – dois cursos científico-humanísticos e dois cursos tecnológicos – e o coordenador dos cursos profissionais, também responsável por quatro cursos (21 turmas), essencialmente na área das tecnologias de informação e cumulativamente coordenador de Diretores de Curso.

Na elaboração da entrevista tivemos em consideração a população alvo, aliando o suporte teórico das nossas leituras com os objetivos do estudo, criando um guião que serviu de pilar à realização das mesmas (ver guião em *Anexo III*). A entrevista semiestruturada realizada ao Diretor da Escola teve o mesmo guião da realizada aos coordenadores dos diretores de turma, apenas variando na forma de colocar as questões, de acordo com a representação social dos inquiridos. Embora a estrutura da entrevista tivesse um guião, não impedimos os entrevistados de responder livremente às questões (ver o protocolo das entrevistas em *Anexo IV*). Após confirmação da disponibilidade dos entrevistados, sugerimos que fossem os mesmos a escolher os dias e as horas para a realização das mesmas, sugestão que foi aceite dias depois através de negociação entre



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

as partes envolvidas. As três entrevistas foram realizadas na escola entre a *segunda quinzena de junho e a primeira de julho*, com a prévia autorização da diretora para utilizarmos as suas instalações. As entrevistas decorreram nos espaços habituais de trabalho dos inquiridos para que se sentissem menos constrangidos e assim aconteceu. Ao Diretor foi realizada a entrevista no seu gabinete e aos coordenadores na sala dos diretores de turma. As entrevistas foram gravadas num pequeno gravador digital, tendo depois sido transferidas para um computador pessoal do entrevistador. O conteúdo das entrevistas foi totalmente transcrito para um ficheiro *Word* nos primeiros dias que se seguiram às entrevistas. Ao Diretor da Escola foi atribuído o código DE\_Esc\_Gama (ver *Anexo V-A*) e os Coordenadores de Diretores de turma foram codificados com CDT1\_Esc\_Gama e CDT2\_Esc\_Gama (ver *Anexo V-B*).

Procedemos à análise de conteúdo das informações recolhidas nas entrevistas, com utilização de grelhas de análise de conteúdo onde se identificaram as categorias, subcategorias e indicadores. Segundo Bardin, L. (2003:42), esta técnica é “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” As entrevistas tiveram como finalidade conhecer melhor os seguintes aspetos:

- A perceção que os entrevistados (CDT) têm do papel dos DT, o que são e o que representam, dentro da escola e no sistema educativo, no quadro jurídico-legal e especialmente no novo enquadramento definido pelo contrato de autonomia em vigor;
- A perceção que eles têm da importância e das responsabilidades (acrescidas ou não) do DT, e que a vigência do contrato de autonomia pode potenciar;
- A perceção e o conhecimento que têm das funções dos DT, que lhes são legalmente atribuídas e das funções que efetivamente exercem;
- A perceção da importância das suas responsabilidades e da sua potenciação enquanto agente relacional privilegiado, devido ao lugar central que ocupa na comunidade educativa, com dupla orientação: de mediador-intermediário que

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

ocupa na relação interna na escola entre professores e alunos e na relação externa com os pais e encarregados de educação;

- A perceção e identificação de fatores que favorecem ou condicionam o desempenho dos Diretores de turma, fatores exógenos e endógenos à escola, determinados ou influenciados pelo contexto da autonomia;
- A perceção que têm se há ou não convergência entre as funções legalmente atribuídas ao diretor de turma e as que são efetivamente concretizadas na ação prática de todos os dias;
- A perceção que têm de si próprios, da importância do seu trabalho e da sua ação, especialmente no contexto da construção da autonomia;
- A perceção que têm sobre as exigências formativas do cargo, se entendem que os DT necessitam de mais e renovada formação inicial e contínua, face à previsão de atingir maior autonomia para a escola;
- A perceção que têm do papel dos DT e dos CDT em relação ao futuro e dos desafios que os esperam;
- A perceção que têm da cooperação ou falta dela entre os vários órgãos dirigentes da escola, incluídos eles próprios;
- A perceção que têm da influência, forte/fraca que os DT e os CDT têm na gestão e liderança da escola;
- A perceção que têm da existência de um perfil de DT ou da necessidade de repensar o mesmo ou redefini-lo;
- A perceção que têm do contributo do contrato de autonomia para o sucesso educativo da escola, na vigência dos três anos de contrato.

Foi realizada também, uma entrevista ao Diretor da Escola, com os mesmos objetivos da entrevista realizada aos Coordenadores dos Diretores de turma. Através do cruzamento de dados e da comparação das respostas das entrevistas aos CDT e DE e dos questionários aos DT e da análise documental, foi-nos possível fazer o controlo da triangulação entre métodos utilizados e dados (qualitativo/quantitativo). Confrontámo-lo com a relevância do papel do DT após a introdução do contrato de autonomia, com as mesmas questões, de forma a:

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- Perceber se o contrato de autonomia trouxe aos diretores de turma, à escola e ao sistema educativo fatores positivos, melhoramentos ou oportunidades e que melhoramentos são eles;
- Perceber se o tempo dedicado à direção de turma é suficiente para responder às inúmeras solicitações de representação que define o cargo de diretor de turma;
- Perceber se as competências exercidas pelos DT e as funções definidas por lei se ajustam à realidade, ou se há um fosso entre elas;
- Perceber se os DT têm necessidades de formação para cumprir cabalmente as suas funções, quer a nível formação inicial, quer a nível de formação ao longo da carreira;
- Perceber se concordam entre si na ideia do perfil que um DT deve ter;
- Perceber se o papel que está reservado ao DT se compagina com o seu perfil atual;
- Perceber se há cooperação institucional estável entre os vários órgãos dirigentes, nomeadamente entre o DE e os seus dirigentes intermédios;
- Perceber se os três anos de contrato de autonomia constituíu um marco positivo na organização e que vantagens trouxe à mesma.

As entrevistas tiveram a prévia aprovação da direção e dos inquiridos, foram marcadas com a antecedência necessária e realizaram-se nos prazos previstos.

### **4.3. Questionário**

“O Inquérito pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar” (Ghiglione & Matalon, 2001:7-8). Segundo Quivy e Campenhondt (2003: 181-191), o inquérito é um instrumento de recolha de dados que pode tomar uma forma oral “entrevista”, ou escrita “questionário”. Este destina-se à pessoa inquirida e é lido e preenchido por ela, e por isso é fundamental que as perguntas sejam claras e concisas, enunciadas de tal forma que todas as pessoas interpeladas as interpretem da mesma maneira.

Para o Instituto Nacional de Estatística (INE), os questionários devem ser concebidos tendo em consideração alguns fatores determinantes, como por exemplo: o método de

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

recolha, o tipo de dados a recolher, a forma mais ajustada de formulação das questões e sua ordenação e as técnicas a utilizar no processamento de dados (Censos INE, 2009). O questionário é uma técnica que permite ser aplicada a uma grande amostra, mantém o anonimato, podendo não ser respondido de imediato. O questionário aplicado aos DT da escola secundária Gama consistiu numa série de perguntas dirigidas à totalidade dos diretores de turma e as questões formuladas foram estruturadas de forma a facilitar a sua análise. O questionário foi desenhado com várias modalidades de perguntas, a saber:

- Abertas, que permitem ao inquirido uma total liberdade de resposta. São utilizadas quando se tem pouca ou nenhuma informação sobre o tema em estudo, ou quando se pretende fazer um estudo em profundidade. Evitámos ao máximo a sua utilização.
- Fechadas, que limitam a resposta do inquirido a uma outra resposta apresentada. A resposta foi de “Sim” ou “Não”.
- De escolha múltipla, onde o inquirido pode escolher uma ou várias respostas de um conjunto de respostas apresentadas. Foi utilizada em maioria.

O questionário foi precedido de verificações e correções de forma a garantir a sua aplicabilidade no terreno e a cumprir os objetivos do estudo, e por um pré-questionário como complemento da fase exploratória antes de ser distribuído aos diretores de turma na sua versão final (*Anexo VI*).

Nos dados recolhidos através dos questionários procedeu-se à análise estatística sem recorrer à utilização do programa *SPSS*. Não obstante a ausência desse instrumento, as técnicas usadas foram a estatística descritiva, através de gráficos de frequência, gráficos lineares e análise de correspondências, que o *output* da plataforma *Google Docs* possibilitou construir para analisar as correspondências, ou seja, a análise de homogeneidade (*Homals* no *SPSS*). A construção do questionário, carregamento e preenchimento assentou na plataforma *Web-Google Doc* e foi dirigido a todos os Diretores de turma da Escola secundária “Gama”.

Tivemos em consideração na construção do questionário, os objetivos do estudo, o suporte teórico adquirido com as leituras realizadas, a análise de alguns questionários já testados por outros investigadores e pistas entretanto abertas com as entrevistas que realizámos. Após invocarmos a justificação do pedido de questionário, foi-nos autorizado pelo diretor da escola o lançamento do questionário aos diretores de turma.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Foram marcados encontros com o diretor da escola e os dois coordenadores de diretores de turma para o mês de maio, tendo sido acertado alguns meses antes em conversas informais com o diretor da escola.

Os encontros acabaram por ocorrer no dia 14 de maio na parte da manhã, conjuntamente com a presença da diretora de escola e das duas coordenadoras, tendo-se prolongado até mais tarde com as duas coordenadoras e alguns DT presentes na sala dos diretores. Foi explicado a todos os presentes os motivos da reunião e todos se mostraram recetivos ao tema da conversa. Foram dissipadas algumas dúvidas relacionadas com a guarda de sigilo e a garantia do respeito pelo anonimato dos intervenientes, por isso mostravam-se satisfeitos e orgulhos pela escolha da sua escola para se iniciar um processo de estudo de caso, especialmente relacionado com o seu papel na escola. Houve um ambiente de plena cooperação, foram exibidos os pré-projetos de inquérito e das entrevistas. Ficou decidido lançar o questionário e as entrevistas aos DT, CDT e DE até ao final do mês de maio. A reunião durou a manhã toda.

O questionário foi construído no *Google Docs* com possibilidade dos seus respondentes o preencherem no momento e no tempo mais adequado para eles, seguindo o *link* indicado no *email*-convite que lhes foi endereçado, cuja submissão para validação se processava após o seu completo preenchimento, bastando clicar com o cursor no *ícon submiter*. Alguns professores não pertencentes à população do inquérito serviram-nos de “cobaias” e ajudaram-nos a identificar os maiores problemas do inquérito, dando-nos sugestões para o melhorar, tendo funcionado também como um pré-teste em relação ao seu todo. Finalizou-se a construção do questionário com alguns ajustamentos ao mesmo, clarificação de questões, eliminação de algumas e substituição de outras por novas questões. Tivemos a preocupação que estivesse evidente a garantia do anonimato, o objetivo do questionário e que a formulação das questões fossem claras e sem ambiguidades.

A realização de um inquérito por questionário aos Diretores de turma, teve a seguinte finalidade:

- Conhecer o papel dos diretores de turma numa escola secundária com autonomia, resultante de um contrato assinado com a Direção Regional de Educação do Algarve, devidamente homologado pela tutela, o Ministro/a da Educação.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

O inquérito permitiu:

- Obter dados de caracterização (idade, sexo, categoria profissional, número de anos de serviço, número de anos de serviço como diretor de turma e outros cargos);
- Obter respostas de opinião sobre a importância que os Diretores de turma atribuem ao seu papel e à forma como perscrutam o exercício do cargo, e no contexto da autonomia experimentada;
- Obter respostas sobre as oportunidades/fraquezas, facilidades/obstáculos ao cumprimento do seu papel, sempre no contexto do contrato de autonomia;
- Recolher informações/opiniões sobre a sua motivação/desmotivação para o desempenho do cargo e avaliação dos níveis de satisfações/insatisfações decorrentes do mesmo;
- Conhecer a realidade dos factos, o seu papel na *praxis* diária ou a verdade sentida pelos Diretores de turma, relativamente à realidade observada pelo investigador;
- Conhecer as suas perspetivas em relação ao futuro e como podem contribuir para que a escola seja um local de bem-estar que favoreça as aprendizagens.

Os questionários foram aplicados na reta final do ano letivo, em fins de maio, como se referiu. Após o pré-teste foi decidido lançar na *web/GoogleDocs* o questionário, tendo sido enviado a todos os DT por *e-mail*, onde foi explicado o seu preenchimento e esclarecida a forma de o submeter e da sua recolha automática, via internet. Ficou combinado a entrega até finais de junho.

Importa reforçar que o nosso questionário contém perguntas abertas e perguntas fechadas, que a extensão e clareza das perguntas foi adequada e que não foram utilizadas palavras polissémicas para não gerar distorções de interpretações. Mas foram privilegiadas as questões fechadas com uma listagem de respostas alternativas. Segundo Hill M. A.(2005:93) “A diferença entre perguntas abertas e perguntas fechadas situa-se essencialmente na forma como a resposta é dada”. Ainda segundo Hill M. A.(2005:135) o uso simultâneo das perguntas abertas e fechadas tem muita utilidade no estudo como o nosso porque se pretende obter informação qualitativa para completar e contextualizar a informação quantitativa obtida pelas outras variáveis. Assim, na afirmação de Hill M. A.(2005) o investigador vai utilizar um conjunto de perguntas facilmente observáveis e medíveis (variáveis componentes) para obter outros conhecimentos não facilmente

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

observáveis por perguntas diretas (variável latente<sup>2</sup>). Tal como Sá, V. (1997: 38-39), foi procurado “...minimizar o efeito de enviesamento que a questão fechada pode induzir...”, e tal como este e outros autores, introduzimos a opção *Outro*, em muitas questões, dando possibilidade ao inquirido de poder descrever outros itens que achasse conveniente. Incluímos também algumas questões abertas em forma de subquestões, dependentes da resposta do inquirido à questão fechada antecedente.

O questionário que se construiu é do tipo misto com múltiplas possibilidades de relacionamento dos indicadores. Esse questionário foi dividido em três partes, segundo Amaro (2005): 1. Introdução; 2. Caracterizadores dos inquiridos (respondentes); 3. Corpo. Utiliza uma Escala média tipo Likert de 6 a 8 pontos variáveis, que impede os respondentes de optar pelo ‘conforto’ do ponto médio nas suas respostas, envolvendo uma opção.

A amostra escolhida para aplicação do questionário teve como principal critério de seleção conseguir um nível de respostas estatisticamente significativo, acima dos 60%, no universo escolhido que foram todos os Diretores de turma da Escola Secundária “Gama”. Dos 32 questionários colocados na plataforma *Google*, foram recolhidos 22, o que representa 69% dos questionários lançados, e se considerarmos os dois CDT que também são DT, cobrimos os 75% do universo, o que nos permite concluir da maioria dos respondentes, que a amostra é considerada estatisticamente válida e significativa para o grupo de DT da escola inquirida. Os DT respondentes caracterizam-se por ser um grupo de “especialistas” na sua atividade, na sua maioria com elevada experiência em anos de atividade, dando-lhes uma capacidade de resposta sólida e consistente às questões colocadas.

A opção metodológica do estudo realizado foi ainda a de segmentar diferentes ‘tipos de Diretores de turma’ em função dos seus anos de experiência, da sua motivação e conhecimento do exercício da função de DT. Existiu uma clara opção de focalizar a análise nos parâmetros mais relevantes tendo em conta os objetivos do estudo.

---

<sup>2</sup> Utiliza-se o termo “variável latente” para representar uma variável que não pode ser observada nem medida diretamente mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis

Embora conhecendo as possibilidades de extrair conclusões mais detalhadas, manteve-se o tratamento dos dados a um nível correspondente ao necessário para dar resposta às questões colocadas no estudo. O modelo de análise de dados passa pela indexação das respostas à experiência e motivação dos respondentes.

#### **4.4. Análise Documental**

De acordo com Pereira e Miranda (2003: 34-35), a análise de documentos pode constituir uma valiosa técnica de recolha de dados qualitativos, desde que se tenha cuidado na sua análise e esta seja feita de forma objetiva, sem influências de ideias preconcebidas, sem prejuízo de se fazer uma leitura crítica, possibilitando assim o cruzamento com outras informações já recolhidas e a escolha dos documentos deverá ser criteriosa, de forma a possibilitar dar resposta à questão de partida.

A análise aos documentos é um complemento essencial às informações obtidas através das outras técnicas de investigação utilizadas no estudo e um suporte indispensável à compreensão da componente normativa a que os sujeitos estudados se obrigam. A análise dos documentos coloca-nos inevitavelmente perante novos aspetos do problema. São considerados documentos quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fontes de informação. Também nós selecionámos criteriosamente os documentos que pretendíamos analisar, mas isso não impede que estes sejam interpretados como uma escolha arbitrária, fazendo com que a sua validade seja questionável. Tendo em conta os objetivos do estudo, a análise documental incide sobre os seguintes documentos estruturantes que considerámos úteis à nossa investigação:

- Plano Anual de Atividades;
- Projeto Educativo de Escola;
- Regulamento Interno;
- Relatórios Anuais (de progresso);
- Pareceres da Comissão de Acompanhamento (relatórios à execução dos contratos de autonomia);
- Relatórios Anuais de progresso sobre a execução do contrato de autonomia e desenvolvimento do projeto educativo da escola a partir de 2007/2008 até 2009/2010;



- Atas dos DT e CDT;
- Relatório final do grupo de trabalho;
- Legislação em vigor sobre autonomia e funções dos diretores de turma;
- Legislação diversa.

Cada técnica de recolha de informação revela apenas determinados aspetos da realidade em estudo, pelo que a utilização das mesmas em simultâneo permite não só recolher informação através de várias fontes, "mas também assegurar a triangulação da informação", tornando-a menos suscetível a erros, conforme referem Lessard-Hébert et al., (1990: 77).

#### **4.5. Observação Participante**

Numa investigação “Não basta saber que tipo de dados deverão ser recolhidos. É também preciso definir bem o que se observa, circunscrever o campo de análises empíricas nos espaços, geográfico, social e no tempo” (Quivy e Campenhoudt, 2003: 157). O objeto do trabalho orienta o investigador para a definição dos limites da análise, ou seja, define por si mesmo os limites ou o alvo de pesquisa.

Os fenómenos foram observados no seu ambiente natural e a observação foi seletiva, uma vez que os elementos de informação recolhidos serviram para caracterizar o meio no qual foi realizado o estudo. O observador preocupou-se com a precisão da situação, tendo registado um grande número de elementos de informação que lhe permitiram caracterizar o mais fielmente possível o meio.

Assim, como Unidade de Observação ou Alvo tivemos:

- Os Diretores de turma;
- As Coordenadoras de Diretores de turma;
- A Diretora da Escola.

O campo de observação seletiva decorreu na Escola Secundária Gama, na sala dos diretores de turma e no gabinete do diretor da escola.

## **5. Tratamento e Análise de Elementos de Informação**

O professor entra na escola como aluno e lá permanece até ao momento da reforma. Cria uma ligação entre o passado e o presente que se reflete nas suas conceções e crenças (Braga, 2001). O professor constrói e reconstrói imagens sobre a realidade em que existe a partir das crenças que possui e que elabora desde sempre (Borges, 2007).

Na nossa pesquisa utilizámos a observação de documentos, notas de campo, a observação participante, a entrevista e a análise de conteúdo. A investigação do estudo de caso da escola “Gama” seguiu a orientação do modelo qualitativo do tipo descritivo, que descreve a perspetiva dos DT relativamente ao papel que estes têm na organização em geral e na sua comunidade educativa em particular. A informação recolhida no processo de investigação é constituída por um conjunto de elementos, a matéria-prima, que nos ajudaram a perceber, interpretar e depois responder à problemática enunciada a partir da questão de partida, permitindo-nos conhecer o ser e o estar dos diretores de turma, os pontos fortes e pontos fracos do exercício do seu cargo, o que são e o que representam no contexto específico da sua organização interna e alargada à comunidade escolar, especialmente marcada por um processo incipiente de autonomia, mas real e concreto.

Depois de terem sido recolhidos os dados, a forma de os tratar (transcrições de entrevistas, notas de campo, documentos internos, atas e relatórios, comentários do observador, notas de pensamento) é essencial a qualquer análise. Tratar mecanicamente os dados significa classificar os materiais de modo a facilitar o acesso às suas notas. “As técnicas de trabalhar mecanicamente os dados são inestimáveis porque dão uma direção aos seus esforços, após o trabalho de campo (...) ter um esquema é crucial (...) [para a forma de trabalhar os dados]. É difícil, se não impossível, pensar profundamente acerca dos dados sem que estes tenham sido classificados” (Bogdan e Biklen, 1994: 232).

Foram seguidos nesta análise critérios rigorosos de execução, de acordo com o explicitado no ponto 3 do capítulo III (métodos e técnicas utilizadas). O processo de tratamento dos elementos de informação (respostas dadas pelos inquiridos a cada questão), foi iniciado após uma análise integral dos seus instrumentos de recolha. A partir das entrevistas, selecionaram-se categorias com base nas questões colocadas aos inquiridos.

As subcategorias foram construídas a partir dos indicadores recolhidos nas respostas obtidas.

## **6. Leitura, interpretação e Análise de dados**

Apresentamos uma síntese descritiva que extraímos através da técnica da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas à Diretora da Escola (DE) e às duas Coordenadoras de Diretores de turma (CDT1) e (CDT2) da escola objeto do nosso estudo. A natureza das categorias é explícita, procurando facilitar a passagem da descrição para a interpretação.

As entrevistas à Diretora da Escola e às duas Coordenadores de Diretores de turma permitiu conhecer o papel e a importância dos DT e CDT na comunidade escolar e aferir o seu entrosamento com a realidade da escola, que vivencia um processo experimental de “autonomia”, cujos termos, definições e contornos foi vertido num contrato escrito<sup>3</sup>, que se mantém em vigor e que foi assumido e aceite pela direção da escola e por toda a comunidade escolar, e que tem a sua expressão e desenvolvimento na construção do Projeto Educativo de Escola para o triénio 2006/2009 e continuidade no novo projeto educativo 2010/213.

## **7. Validade e Fiabilidade do Estudo**

Numa investigação, além de serem considerados os critérios de objetividade e fidelidade, deve ser também respeitada a validade. Esta é um dos critérios fundamentais a ter em conta num trabalho de pesquisa científica. Assim, a validade tem-se apresentado como uma preocupação na definição dos diferentes aspetos por alguns autores. Contudo, os autores Lessard-Hébert, Goyett & Boutin (1999: 68) referem-nos o seguinte: “*A validade levanta o problema de saber se o investigador «observa realmente aquilo que pensa estar a observar», isto é, se os dados ou medidas obtidos possuem valor de representação e se os fenómenos estão corretamente*

---

<sup>3</sup> contrato de autonomia celebrado pela Escola “Gama”, pela Direção Regional de Educação do Algarve e pelo Ministério da Educação, em 10 de setembro de 2007

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

*denominados... ”. E ainda “...a determinação dos dados de uma investigação (...) passa por uma fase de codificação dos resultados e o seu tratamento ulterior” (Idem: 70).*

Face ao exposto e dada a população alvo ser pouco significativa quanto à validade externa, por só envolver uma organização escolar (pública), entendemos que os resultados obtidos não poderão ser generalizados. Relativamente à validade interna, pensamos que esta pode ser afetada por condicionalismos inerentes à instrumentação, dado que todo o instrumento de medida não é rigorosamente válido e objetivo e ainda porque estamos a trabalhar com indivíduos, cujas respostas aos questionários transportam sempre uma carga de subjetividade e influências diversas. Mesmo com todas estas limitações, a investigação realizada tem a sua importância e pertinência, na medida em que nos alerta para aspetos relativos ao papel do DT e a implementação de um processo de autonomia “relativa” que estão verdadeiramente assimilados pelos vários elementos da comunidade educativa.

As conclusões que se tirem no âmbito deste estudo serão consideradas válidas para a população-alvo estudada, visto que foram objeto do nosso estudo todo o universo dos professores diretores de turma da escola secundária “Gama”, em número de trinta e dois, que foram devidamente representados pelos vinte e dois diretores de turma inquiridos e mais dois dos seus coordenadores que representam setenta e cinco por cento do universo estudado.

## **CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS**

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

## **1. Entrevista à Diretora da Escola Secundária “Gama”**

A diretora de escola apresentou-se à entrevista bastante descontraída e segura de si, não fora um ligeiro “ar apressado” revelando um pequeno nervosismo, o que é natural, o mesmo aconteceu ao entrevistador que demorou a colocar a voz no timbre e volume adequado à gravação que iniciava. Rapidamente a inquietação inicial deu lugar à educada entrevista, e afinal, entrevistador e entrevistado já se conheciam há alguns anos e nutriam um pelo outro respeito e admiração. Assim, a entrevista foi retomada tranquilamente. A entrevistada manteve-se com muito profissionalismo até ao fim; naturalmente, a diretora queria convencer o entrevistador da sua firmeza de princípios e regras, que eram as suas próprias crenças, valores e visão.

Começou por destacar que, de entre os vários objetivos previstos no contrato de autonomia a que a escola se obrigou a cumprir, dois deles implicavam diretamente com as competências dos diretores de turma e dos coordenadores de diretores de turma, cuja ação e responsabilização determinaria a eficácia da sua concretização. O primeiro desses objetivos consistiu na definição de uma nova estratégia a desenvolver pela direção da escola, reforçando o acompanhamento e coordenação do trabalho dos Diretores de turma através de ações e medidas, no sentido de identificar os problemas e as causas, visando combater a falta de assiduidade, as exclusões por faltas, as anulações de matrícula, bem como as inerentes perturbações ao nível da socialização. O segundo objetivo que referiu foi o de que a direção da escola se propôs reforçar o acompanhamento de forma mais direta e orientada aos alunos, promovendo a responsabilização dos mesmos, dos Pais e Encarregados de Educação e dos professores do Conselho de turma, no processo educativo.

A diretora esteve bem neste início da entrevista, passou a imagem de alguém que sabe o que quer para a sua escola e que dá apoio e moralisa os seus diretores de turma. Relativamente ao papel que o diretor de turma tem na escola, a entrevistada destaca o “(...) preponderante papel do diretor de turma na escola”, quer por força do cargo que ocupa, quer pelos compromissos assumidos no âmbito do contrato de autonomia (ver *Anexo VIII*), enquadrados pelo diploma (D-L nº 75/2008), que define os representantes

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

dos DT como chefias intermédias. Às coordenadoras são-lhes concedidas maiores reduções da componente letiva, por esse facto essas lideranças vêm-se reforçadas de poder e de funções no exercício do seu cargo; como precisam de tempo disponível para exercer o cargo, concedendo-lhes o tempo de que necessitam, ficam valorizadas e motivadas também, e prontas a desenvolver as suas tarefas com maior eficiência, pois têm mais tempo para acompanhar no terreno os diretores de turma e assim coordenarem as suas ações. As lideranças intermédias a que a diretora se referiu e deu relevo são os diferentes coordenadores, nomeadamente, os coordenadores de diretores de turma e diretores de curso, diretores de ano, coordenadores de departamento e coordenadores de projetos, que têm um papel também primordial e que ao fim e ao cabo estão no terreno com os diferentes “atores-diretores”, a coordenar o trabalho.

A diretora informou-nos de que a escola tem duas coordenadoras, uma para coordenar os cursos da área científico-humanística e outra para os cursos profissionais. Confirmámos através da leitura e análise que fizemos a vários documentos, nomeadamente ao projeto educativo e atas das reuniões do conselho de coordenadores, onde se confere que a escola tem duas coordenadoras de diretores de turma designadas, uma para os cursos profissionais e diretores de curso e outra para os cursos científico-humanísticos e para o curso tecnológico de desporto. São estas coordenadoras que integram as lideranças intermédias da escola, são elas que estão com os diretores de turma no terreno, conhecem tudo o que se passa e acompanham e assistem devidamente os diretores de turma.

Quando foi perguntado à diretora de escola o que trouxe de novo para a escola o contrato de autonomia, respondeu que “ (...) a grande *mais-valia* para a escola tinha sido a concessão de crédito de horas que o acordo previu, proporcionando à escola meios (tempo disponível) para os seus professores poderem realizar os compromissos definidos no seu projeto educativo de escola (...)” (in entrevista a DE, *Anexos VIII*), que entretanto tinha sido desenhado para dar cumprimento cabal às necessidades reconhecidas no acordo (ver *Anexo IX*). Por esse meio foi possível dar uma maior autonomia às lideranças intermédias, reduzindo-lhes a carga letiva, abrindo mão da possibilidade da escola contratar mais professores para complemento de horários, muito embora isso nunca tenha acontecido, pois estaria sujeita a uma autorização prévia do Ministério da Educação, que no contexto sócio-político era de todo impossível



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

concretizar. Acresce referir que o reforço das “competências” das lideranças intermédias se deve essencialmente ao contrato de autonomia, mas também à lei da autonomia e gestão das escolas e restantes diplomas correlacionados, como já tivemos oportunidade de ver no Ponto 4 e 5 do Capítulo II, onde abordámos o quadro legal e as competências dos diretores e coordenadores. O conceito de autonomia foi alargado a todas as escolas públicas, dentro de determinadas condições, definidas na própria lei. Verificamos que a diretora se deixou empolgar, orgulhosa pelas medidas de gestão que tomou, de algumas conquistas de redução de tempos letivos para os seus diretores e coordenadores, porque estes *ganhos* para a escola são uma das partes das vantagens que lhe são concedidas.

A diretora referiu-se às competências do diretor de turma, do seu trabalho de coordenação e articulação a nível dos vários professores do conselho de turma e ao nível do desenvolvimento do currículo e das ligações com os encarregados de educação. Referiu também, que a direção da escola se empenhou nessa articulação que considera difícil mas muito importante, sendo um objetivo inscrito no projeto educativo de escola. A diretora realça o papel importante e difícil do diretor de turma na mediação escola-pais/encarregados de educação (família). A realidade é que a maioria dos pais não vai à escola, prática reconfirmada pela leitura feita às atas dos vários conselhos de turma e conselhos de coordenadores. Esta situação, só por si dificulta o trabalho de recuperação dos alunos em situações de não aproveitamento escolar e em situações de indisciplina e/ou do foro pessoal e familiar, que o diretor de turma tem que resolver e atender.

Acerca deste assunto a diretora lembrou algumas medidas para pôr cobro à situação, tais como promover programas e projetos dirigidos à comunidade educativa, em áreas que os pais/encarregados de educação se sintam capazes e gostem de cooperar. A diretora de escola insiste em lembrar que a escola tem um programa que foi inscrito no projeto educativo da escola, que é por isso geral e obrigatório para toda a escola, na área da *sexualidade* e da *civilidade*, refere também que em mais nenhuma escola da região isso acontece. No entanto, a escola planeia parcerias com instituições do ensino superior e associações profissionais, empresariais, científicas e pedagógicas nacionais e estrangeiras e novos projetos, conforme assinala o projeto educativo, onde se prevê desenvolver ações de formação, envolvendo a comunidade educativa, especialmente

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

dirigida a associações e organismos sócio-profissionais e empresariais, autarquias, pais/encarregados de educação e filhos. Nesses programas e projetos, que a entrevistada não referiu, mas que estão no projeto educativo para o triénio 2010/2013, onde se abordam as questões da interoperabilidade e “partilha” de sistemas de informações e *sites*, experiências como *boas práticas* intensificando a troca de informações, iniciativas e eventos proporcionando ações conjuntas, tais como seminários, conferências, workshops e ações de formação sobre temas específicos e de interesse crescente para a comunidade, na área da prevenção e segurança na internet, da sexualidade, da conflitualidade escolar (bullying e toxicodependência) e familiar, da gestão dos recursos energéticos, da gestão do desenvolvimento sustentável, dos (des)equilíbrios do ecossistema e do saber partilhar projetos e experiências, entre outros.

A direção da escola conseguiu minimizar o tempo gasto pelos diretores de turma com o trabalho burocrático tirando partido das novas tecnologias implementadas na escola através do programa internet banda larga 100 escolas a 100 megabites<sup>4</sup> do plano tecnológico da educação (PTE/2010). Numa primeira fase foram extintos os livros de ponto, primeiramente nos cursos profissionais e posteriormente nos cursos regulares científico-humanísticos e tecnológicos. Esta iniciativa desde logo aliviou o trabalho burocrático dos diretores de turma, uma vez que deixou de haver a necessidade de fazer levantamento de faltas, pois são automaticamente marcadas *online*; está quase tudo informatizado e até os sumários são feitos de forma digital.

A diretora de escola orgulha-se desse ganho competitivo face a outras escolas, vencendo a burocracia e canaliza a atenção e a energia do diretor de turma para a coordenação do plano curricular de turma. Todas as turmas têm plano curricular de turma e anexo a esse documento existe, por obrigatoriedade do contrato, a implementação da educação sexual. O diretor de turma faz a coordenação desta implementação a nível do desenvolvimento do currículo dos vários professores do conselho de turma. O facto dos diretores de turma terem acesso ao contato direto dos encarregados de educação (e-mail, telemóvel, telefone) propicia a proximidade entre eles, estabelecendo genericamente uma relação cordial. A escola dispõe de uma conta de e-mail do diretor de turma que a

---

<sup>4</sup> Programa em que consiste equipar 100 escolas secundárias em todo o país com transmissão de dados em banda larga a 100 Mb (objetivo do PTE/2010)

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

põe à disposição dos encarregados de educação, para se ligarem rápida e diretamente. A escola tem um novo projeto educativo de há um ano para cá que é o de *uma escola integradora*, a vários níveis (saberes, culturas), onde a interculturalidade assume a marca distintiva da escola, visando a integração dos encarregados de educação e famílias. A escola procura aglutinar, integrar saberes, culturas e todos os elementos que compõem a comunidade educativa numa articulação harmoniosa.

Este projeto integrador tem sido um trabalho difícil para os diretores de turma que atendem os encarregados de educação a qualquer altura. A diretora está empenhada em que os encarregados de educação vão mais à escola e participem nas atividades e projetos locais e comunitários.

Refere ainda a diretora que o DT “é muitas vezes confrontado com situações do foro sociológico” e a ter que lhes dar solução, muito para além do trabalho pedagógico” (ver entrevista *Anexo VIII*). A diretora da escola procurou retirar a carga burocrática do diretor de turma, para este ter um papel de maior intervenção no terreno, através do recurso a novas tecnologias na informatização das tarefas, nomeadamente sumários e faltas. O diretor de turma é uma peça fundamental para a escola, que quer trabalhar para a melhoria constante, porque faz a articulação entre os professores do conselho de turma. A direção da escola e as lideranças intermédias estão sempre no terreno, “estamos”, diz a diretora de escola, sempre a alterar processos e procedimentos. Muitas vezes há problemas na turma ou a nível disciplinar ou a nível de ensino ou a nível, “disto ou daquilo”, mencionando que “o diretor de turma está em cima do acontecimento e portanto, automaticamente convoca uma reunião ou Conselho de turma” (in entrevista diretora da escola, *Anexo VIII*).

Como estratégia de superação, nas turmas mais problemáticas são promovidas reuniões com os professores e com os encarregados de educação, em separado. Muitas vezes nas reuniões mais problemáticas a diretora da escola faz questão de estar presente também. Os professores vão todos ou só comparecem alguns. Refere ainda a diretora de escola que os pais/encarregados de dedução são muito faltosos, o que acontece é que só aparecem 6, 7 ou 8 pais num curso todo, o que já é tradição e também um problema crónico, como vimos atrás. O cúmulo da ironia é que são os pais dos alunos com menos

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

problemas que aparecem na Escola, é uma questão sociológica e cultural, refere a entrevistada.

Em relação ao contrato de autonomia, a diretora considera que ele veio fundamentalmente reforçar as lideranças intermédias e, no caso em apreço promove uma liderança específica no terreno em contacto com os diretores de turma e que os apoia: o coordenador de diretores de turma. Esse reforço está inscrito nos objetivos do projeto educativo aprovado e nos documentos internos de autonomia. São precisamente estas lideranças intermédias que no terreno têm um papel fundamental com os diretores de turma a nível de apoio. Assim, para a entrevistada esta tem sido a mais-valia do contrato de autonomia (ver *Anexo VIII*).

A diretora acrescenta que, em matéria de condições físicas, existe na Escola uma sala de trabalho só para os coordenadores, aberta a todos os professores diretores de turma. “Isso acontece muitas vezes ou então estão no seu gabinete de trabalho a fazer as suas planificações, os diretores de turma vão lá imensas vezes” (in entrevista diretora da escola *Anexo VIIi*).

A diretora de escola conclui que com o contrato de autonomia foi possível dar uma maior autonomia às lideranças intermédias (beneficiando de créditos de horas), as quais estão no terreno e que são, ao fim e ao cabo, quem articula e movimenta todo o trabalho dos diretores de turma.

A vertente do acordo que possibilita a redução da carga letiva aos diretores e coordenadores foi, na opinião da entrevistada, uma grande mais-valia do contrato assinado e da alteração da lei, nomeadamente do D-L nº 75/2008.

No entender da diretora, as funções do diretor de turma extravasam “muitíssimo” (in *Anexo VIIi*) aquilo que vem na Lei, onde refere a articulação do DT com a família, mas, para além disso é, digamos, muitas vezes o *tutor* dos alunos da turma. O diretor de turma tem um papel fundamental, mesmo a nível sociológico e de acompanhamento e orientação escolar, refira-se que, muitas vezes há situações de quase abandono por parte dos encarregados de educação. A escola tem alunos de 15, 16 e 17 anos que não têm o devido acompanhamento em casa, por isso coloca-se a questão: quem é que faz esse papel? Não é de substituir a família, porque o diretor de turma não a pode substituir, mas de qualquer forma é orientador do aluno no seu estudo e no seu plano de estudos. São os diretores de turma que fazem esse papel, e procuram estar muito atentos, no

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

sentido de detetar problemas que têm a ver com dificuldades económicas, de ressocialização ou ainda dificuldades de aprendizagem, entre outras.

A diretora de escola informa que a escola tem vários apoios a alunos, tais como o serviço de psicologia, o gabinete de apoio ao jovem, onde se procura apoiar o jovem em todas as suas carências, nas várias vertentes. Portanto, compete ao diretor de turma, em primeiro lugar, canalizar um aluno que tenha esse tipo de problemas para os vários serviços assinalados, designadamente para o sistema de apoio social no sentido de procurar solucionar algum problema económico, ou para o gabinete de psicologia, tendo em vista de procurar orientação social e educacional. Ações deste tipo têm-se feito muitas vezes. “A psicóloga acompanha esses alunos, faz testes de orientação, etc (...)” (in *Anexo VIII*). Têm sido detetadas algumas situações de alunos que podiam ter sido identificadas anteriormente, de necessidades educativas especiais que não foram identificadas atempadamente” (in entrevista, *Anexo VIII*). Portanto, o diretor de turma, para além daquele papel que está institucionalmente estabelecido (legislado), tem um papel fundamental como “tutor” dos alunos daquela turma. E, em primeiro lugar, assim que ele vê alunos com alguns problemas, canaliza-os para a secção da escola com competências para os resolver.

A diretora de escola realça que o diretor de turma deve ter um “perfil” de grande sensibilidade social, humana e de alguma competência administrativa. Referiu, entretanto “ (...) essa característica, nem toda a gente tem e são poucos os que a têm” (in entrevista a DE, *Anexo VIII*). A Diretora faz a escolha pela negativa, refere “há colegas que não têm perfil, mesmo nenhum, e não são escolhidos” para esse cargo. Procura colegas que sente que têm maior perfil, mas às vezes a escolha não é feita desse modo, às vezes a escolha é feita para completamento de horários, ou por necessidade de substituir um professor que por motivos diversos não está disponível.

A diretora entende que há um perfil, mas não há um perfil ideal. “Não há perfil ideal de diretor de turma porque “geralmente há diretores de turma que têm maior apetência para uma determinada área, outros têm para outra” (in entrevista, *Anexo VIII*). A diretora deixou entender que *há um perfil de máxima competência mas não há um perfil de competência máxima*, é como que se houvesse um perfil para vários perfis. Entende a diretora que há uns quantos diretores de turma que são bons em organização, outros em

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

relações interpessoais, outros em saber técnico e por aí adiante. Glosando o tema, entende que é mais fácil identificar o *não perfil* do que o *perfil* do diretor de turma.

A entrevistada identificou um constrangimento que há em relação ao nível da redução das cargas curriculares. A lei estabelece apenas 90 (noventa) minutos (2 tempos) de redução da componente letiva e isso é um grande constrangimento, pois eles trabalham muito mais do que isso.

É entendimento da diretora de escola que o diretor de turma coopera de uma maneira geral com todos os órgãos da escola, nomeadamente com a diretora de escola e com as diversas coordenações existentes. A direção procura a articulação com todas as lideranças intermédias. Refere a entrevistada que aquele órgão trabalha sempre com a porta aberta, pelo que há uma grande articulação e um grande acompanhamento. Refere ainda que tanto a direção quanto todos os coordenadores se preocupam em conseguir melhorias e que as situações resultem, pelo que para isso a direção trabalha diretamente com os coordenadores no que diz respeito a planeamentos e planificações de todas as atividades curriculares, pedagógicas e administrativas. A diretora de escola vai ao terreno para apoiar os diretores de turma, tal como as coordenadoras vão quando acham necessário e há entre eles uma grande articulação e interajuda.

A diretora de escola, na qualidade de dirigente, ouve regularmente as opiniões dos diretores de turma e atende às suas opiniões, na medida do possível. O diretor de turma, quando tem algum problema para resolver na turma, tanto fala com a coordenação dos diretores de turma como com a direção, ou com os coordenadores de departamento. É o diretor de turma que tenta resolver as situações e fala com a liderança que esteja mais relacionada com o problema que tenha de resolver.

A influência do diretor de turma e dos coordenadores na liderança da escola exerce-se ao nível do conselho pedagógico e ao nível da direção, adianta a diretora, e quando se quer resolver qualquer assunto que esteja ligado com a direção de turma, são obviamente os diretores de turma os primeiros a darem o seu parecer ou os primeiros a opinarem sobre a situação. O que acontece muitas vezes é que quando chega quer à direção, quer ao conselho pedagógico, muitas vezes as coisas não estão devidamente estruturadas e portanto, às vezes é difícil articular entre todos os órgãos; são várias opiniões e portanto, às vezes é difícil obter consensos. Mas há um clima de cooperação institucional e empenhamento, refere a diretora, “nesta escola há muita cooperação” (in

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

*Anexo VIII*). A diretora de escola vai muitas vezes a reuniões com diretores de turma, por iniciativa própria ou porque é chamada, vai ao terreno e o diretor de turma não tem problema nenhum em colocar as suas dúvidas ou os seus problemas. As coisas têm de ser resolvidas, pelo que os diretores de turma têm completa liberdade para, junto dos coordenadores ou da direção, tentar resolver entre todos as situações.

Na perspetiva da diretora de escola, o diretor de turma daqui a alguns anos há de ser o *tutor* da turma. Hoje, o diretor de turma não tem o papel que tinha há 10 (dez) anos atrás, tem mais um papel de tutor, pois tem de se adaptar, mas adaptar-se a uma situação de tutoria, portanto será fundamentalmente o tutor da turma. Nesta qualidade, carece de formação específica para isso, neste momento. A opinião da entrevistada é respeitável, embora não muito rigorosa pois sabemos que a figura de “tutor” está prevista na lei que enquadra a orientação pedagógica e curricular (D-R. n.º 10/99), mas a tutoria não é atribuída ao diretor de turma mas a um professor, também com um determinado perfil, digamos, um perfil rico de competências comprovadas.

A entrevistada referiu o facto do *contrato de autonomia* concluir três anos de implementação (2007- 2010) e estar a decorrer o primeiro ano da prorrogação (2010/2011). O contrato havia sido assinado em setembro de 2007, tendo entrado em vigor nesse mesmo ano letivo 2007/2008.

À pergunta qual é o saldo que a diretora de escola faz do contrato de autonomia, responde: “divido o Contrato de Autonomia em três fases: 1ª, 2ª e 3ª e atualmente estão na 3ª fase” (in entrevista, *Anexo VIII*).

É sua convicção que, “em relação à 1ª fase, o contrato de autonomia foi uma *mais-valia* porque se estava numa altura em que a escola não tinha possibilidades de dar maiores reduções de componente letiva aos Coordenadores de Departamento” (in *Anexo VIII*). Refere que o contrato de autonomia “trouxe essa inovação na altura. Foi tentar transformar coordenadores em lideranças intermédias, isto foi a grande, a maior *mais-valia* da 1ª fase. Em relação à 2ª fase houve uma alteração da legislação mais adaptada à realidade, enquanto que na 1ª era uma situação inovadora, agora não” (in *Anexo VIII*). Portanto, a sua escola estava em situação de quase igualdade com as outras escolas. Entende que “a 3ª fase é ainda uma *mais-valia* porque, “o *contrato de autonomia*, hoje vale “*ouro*”, pois concede à escola uma redução ou um crédito de 46 horas. Com o fim



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

das reduções letivas que estão a acontecer por decisão ministerial, o benefício de horas atribuídas à escola torna-se ainda mais importante, caso contrário não saberia como lidar com o excesso de trabalho das lideranças intermédias, que têm um papel muito importante para a consecução das políticas educativas na escola.” (in *Anexo VIII*). A entrevistada omitiu, contudo, um facto que beneficia a escola e que resulta da assinatura do contrato, que é a atribuição à escola de uma redução de 50% na componente letiva a que estão obrigados os vice-presidentes do conselho executivo.

A diretora afirma que a melhoria do ensino e das aprendizagens são um objetivo e preocupação da direção da escola, que constantemente pensa em melhorar processos e procedimentos. Sempre foi assim, conclui: “atua-se logo, quando se conhece o problema, mas atua-se logo em termos de apoio das lideranças intermédias e da direção” (*Anexo VIII*).

Refere a entrevistada que a equipa de avaliação da escola faz a sua própria avaliação, a todo o momento, sobre a aplicação do acordo de autonomia e os resultados obtidos. Nós confirmamos, pois consta no contrato essa obrigatoriedade e os relatórios de progresso em conjunto com a Direção Regional de Educação assim o confirmam. Refere ainda que também o conselho pedagógico e a direção fazem constantemente a sua própria avaliação de processos e procedimentos, está permanentemente a monitorizar e avaliar, através da análise de datas, com situações objetivas, e quando as coisas não correm bem estão-se sempre a alterar situações e procedimentos menos corretos.

A diretora de escola retira a conclusão de que o contrato de autonomia continua a possibilitar a direção da escola de flexibilizar e reduzir os horários das lideranças intermédias, de modo a que consiga mantê-las a funcionar no terreno e prontas a resolver os problemas que se lhes colocam. O que a diretora de escola pretende é libertar as coordenações da dependência da direção, o que tem sido difícil porque estava tudo muito agarrado à gestão das escolas “como é que se faz? o que é que eu faço?” A diretora está a tentar cortar com esta situação e levar os coordenadores a agirem sozinhos. Portanto, pretende dar cada vez mais autonomia aos coordenadores para a resolução de problemas que surgem na turma, a nível pedagógico e a outros níveis, e dá um exemplo: “se se verifica um problema a Inglês não precisa de recorrer à diretora de escola, o coordenador que resolva diretamente, ele foi nomeado pela diretora portanto é



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

da sua inteira confiança, e tem os meios para resolver esse problema, só se houver uma situação mais complexa, complicada mesmo” (in *Anexo VIII*).

Neste momento, conclui a diretora, vive-se na 3ª fase e última. O Contrato de Autonomia permite à direção da escola obter mais créditos e dar mais tempo a estas pessoas para, efetivamente, implementarem o Projeto Educativo e cumprirem a Missão da Escola.

É nosso entendimento que o contrato de autonomia trouxe algo mais à escola do que a simples redução dos tempos letivos ao corpo de coordenadores e de subdiretores (atuais vice-presidentes). Efetivamente, há toda uma “atitude” que teve que mudar na escola, que abandonou um estado de “deixa andar”, de uma realidade “estática” para passar a uma realidade “dinâmica”, onde passou a encarar-se o amanhã com sentido estratégico, gerindo o presente mas preocupados com o futuro. A escola passou a estar em permanente “observação” e análise pela comissão de acompanhamento do contrato. O contrato tem todos os ingredientes que poderão fazer crescer e desenvolver a organização-escola, aponta objetivos estratégicos para a melhoria da qualidade do ensino, define objetivos operacionais para alcançar os objetivos estratégicos e traça metas, isto é, aponta referenciais físicos e quantitativos para serem atingidos nos três anos de contrato. Foi um desafio que veio inquietar a escola no seu conjunto e, em particular, veio responsabilizar a direção pela qualidade das aprendizagens conducentes ao sucesso educativo. Desta busca de maior sucesso educativo não se podem dissociar as metas contratualizadas para os três anos de vigência do contrato: reduzir o abandono escolar em 50%, aumentar a taxa média de sucesso em 15%, dinamizar a participação legítima dos pais na vida da escola, centrar-se na resolução de problemas na sala de aula, acompanhar e coordenar o trabalho dos diretores de turma no combate à falta de assiduidade, exclusões por faltas, anulações de matrícula e ressocialização, e ainda de criar condições para que os coordenadores (de departamento, de curso, de projetos educativos), os diretores de turma e os elementos da direção possam desempenhar as suas funções de uma forma mais eficiente.

Até aqui descrevemos, grosso modo, as respostas verbais básicas colocadas na entrevista à diretora de escola, e outras questões secundárias que ao longo da entrevista se tornaram necessárias para que entrevistada e entrevistador se sintonizassem na

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

comunicação, para tornar clara e perceptível a entrevista. Entendemos que as opiniões e o pensamento da diretora de escola ficou aqui espelhado e registado na forma escrita. O registo da entrevista, só por si, já é um bom testemunho do sentir e pensar da diretora de escola e o investigador na sua abordagem não deixou de lhe emprestar a sua visão, onde aqui e ali fez uma observação, manifestando a sua interpretação e análise crítica. Sabemos que a informação recolhida numa entrevista não basta para conhecer as lógicas que subentendem as práticas do entrevistado. A entrevista permite conhecer as representações dos sujeitos (aspirações, perceções, opiniões), mas não dá informações sobre as suas práticas (Albarello, *et al*, 1997). Para se compreender práticas é necessário recorrer à triangulação através de outros instrumentos de recolha de dados, no caso deste estudo, a observação direta, a análise de documentos diversos e a comparação de respostas de diferentes entrevistados.

A entrevista foi um instrumento privilegiado neste estudo, porque, como salienta Ruquoy (1997), ela é, no âmbito da investigação sobre as representações, “o instrumento mais adequado para delimitar os sistemas de representações, de valores, de normas veiculadas por um indivíduo” (: 89).

A entrevista à diretora de escola foi orientada por um modelo semiestruturado, com um guião que serviu de instrumento da gestão da entrevista. As questões da entrevista foram desenhadas de molde a que estivessem de posse das seguintes informações: **i.** *Conhecer as representações que a Diretora da Escola tem dos Diretores de turma* (para compreendermos quais as imagens que a diretora detem do corpo de diretores da sua escola); **ii.** *Saber se, na opinião da Diretora da Escola, as funções exercidas pelos Diretores de Turma excedem ou não as suas funções legalmente atribuídas*; **iii.** *Saber se, na opinião da Diretora da Escola, o papel dos Diretores de Turma foi (re)confirmado no âmbito da vigência do contrato de autonomia, e, se as suas funções enquadradas pela prática quotidiana (re)emergem alargadas ou diminuídas, na vigência do contrato de autonomia*; **iv.** *Identificar e conhecer, na opinião da Diretora da Escola, os principais fatores motivadores e facilitadores do exercício das funções profissionais do DT*; **v.** *Identificar e conhecer, na opinião da Diretora de Escola, os principais fatores condicionadores e os maiores constrangimentos ao exercício das funções profissionais do DT*; **vi.** *Conhecer as expectativas da Diretora da Escola quanto às (futuras) funções dos Diretores de Turma*; **vii.** *Conhecer as perspetivas da Diretora*

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

de Escola quanto aos requisitos e qualidades que devem integrar o perfil de um DT; **viii.** Conhecer, na opinião da Diretora da Escola, a contribuição dos DT e dos coordenadores de DT para a definição e implementação dos objetivos estratégicos do Projeto Educativo da escola sob a responsabilidade da sua Diretora de Escola; **ix.** Conhecer os contributos específicos que os DT e os seus Coordenadores dão à escola nas suas decisões estratégicas; **x.** Conhecer a cooperação e influência do DT e dos CDT na(s) Liderança(s) da escola; **xi.** Conhecer a cultura dominante e o clima ambiental da escola; **xii.** Fazer um pequeno balanço qualitativo dos resultados de três anos de contrato de autonomia (2007/2008, 2008/2009 e 2009/2010).

Consideramos que na descrição da entrevista acabada de reescrever nenhuma questão ficou por ter resposta, cumprindo os objetivos da entrevista. Porém, relembramos as seguintes interpretações e análises: **i'**. a diretora de escola considera que os DT estão no centro da relação educativa, e que são uma peça central em toda a engrenagem educativa, por isso tem uma opinião próxima da que defendemos neste estudo acerca da representação dos DT na escola; opinião idêntica têm as coordenadoras de diretores de turma entrevistadas (Anexos VIIii, VIIiii) e os próprios diretores de turma questionados (Anexo X). Mas, este “papel” de DT, de elo de ligação entre os diferentes atores internos e “guarda avançada” da escola perante as famílias, constitui a essência do papel do diretor de turma, a sua marca identitária e distintiva. E, como já tivemos oportunidade de referir, noutros capítulos, diferentes autores veem o DT do mesmo modo, que surge como o elemento nuclear da relação pedagógica dentro da sala de aula, onde tudo começa e onde tudo acaba se resolvendo e como elo de ligação privilegiado entre a escola e as famílias (desenvolvido no ponto 5. Cap. II). Os dados obtidos do nosso estudo empírico sugerem que o Diretor de Turma continua a ser um elemento essencial mas que tem condicionalismos evidentes ao bom exercício da sua tarefa, ocupando muitas vezes o seu tempo com aspetos burocráticos, também eles necessários, mas lançando para um plano inferior a sua tarefa de pedagogo, gestor e líder; **ii'**. Na opinião da diretora de escola as funções exercidas pelos DT excedem as suas funções legalmente atribuídas. Com base na pesquisa teórica realizada (apresentada antes), discordamos porém, que o DT seja um tutor, embora o seja informalmente muitas vezes, visto que essa competência se aplica à educação especial, e as quais não se

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

inscrevem nas funções do DT. Esta ideia está presente no enquadramento legislativo da figura de Professor Tutor, que pode ser encontrado no Decreto Regulamentar 10/99, de 21 de julho (*Anexo XII- Art.º 5º a 7º e 10.º*), que estabelece o quadro de competências das Estruturas de Orientação Educativa prevista no Decreto Lei 115-A/98 e também o Despacho Normativo nº 50/2005 de 9 de novembro (*Anexo XII- Art.º 3º e 5º*) que se refere à figura de professor tutor, enquadrando a sua ação na implementação dos planos educativos; **iii**’. A diretora de escola considera que o papel do DT não foi (re)confirmado, mercê do contrato de autonomia, e que as suas funções se mantêm iguais. Nós consideramos que o papel do DT é menos estático e visionamos um DT cujas competências (re)emergem alargadas, na vigência do contrato de autonomia, e podemos mesmo concluir que no seu papel, embora não definido por diploma legal, as suas competências emergem claras na lei (*Anexo XII, D-R nº 10/99, Artº 7.º*) e que são realmente confirmadas pela prática quotidiana, em que se percebe uma desocultação do seu perfil e das suas capacidades para dar resposta ao que cada turma exige. Dentro deste perfil sobressaem as características de liderança adequadas o mais possível com o perfil de determinada turma pela qual ficará responsável; **iv**’. Desde logo a diretora refere como fatores motivadores e facilitadores do exercício das funções profissionais do DT a possibilidade de lhe atribuir crédito de horas para o exercício das suas funções de diretor de turma. Importa, contudo, não dissociarmos essa creditação do contrato de autonomia; **v**’. A diretora não encontrou fatores condicionadores e constrangedores ao exercício das funções profissionais do DT, porém, nós entendemos que há vários fatores limitadores, tais como a burocracia, a arena política, com fortes incidências na cultura e ambiente pouco aberto; outro fator prende-se com a liderança, que não é transformacional, mas antes carismática (do sociólogo Weber, 1993), em que os líderes (heróis/ídolos) apostam tudo na capacidade de convencer, mas não de transformar; **vi**’. A diretora de escola perspectiva que o DT se transforme num tutor. Consideramos aqui que um tutor é um técnico especialista orientador de um projeto de vida individual, ao passo que o DT assume um cargo coletivo, de direção e orientação curricular muito centrado no grupo-turma. Segundo o diploma D-R n.º 10/99, incumbe às estruturas de orientação educativa, em conformidade com o regulamento interno, fazer a articulação curricular com os planos de estudo e programas definidos (Artº 5º e 6º), reservando ao DT outras funções (Art.º 7º) [*Anexo XII*]. **vii**’. Vem ao encontro de Marques (2002) a

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

definição apresentada pela diretora de escola, quanto aos requisitos e qualidades que devem integrar o perfil de um DT, que deve ser um profissional competente e com múltiplas aptidões, e sobretudo um bom administrador e gestor multirelacional. Contudo, parece-nos pouco útil a identificação que a entrevistada faz relativamente ao “não perfil”, na medida em que este não facilita a definição de um perfil profissional sério; **viii**'. A diretora de escola salienta a necessidade que a direção da escola tem de cooperar em equipa, trabalhar e aceitar os contributos que os DT e os CDT podem dar para a definição e implementação dos objetivos estratégicos do Projeto Educativo da escola (*Anexo VIII*); **ix**'. Vimos atrás como se constrói um PEE, a diretora de escola elabora o PEE, a partir dos vários subprojetos dos seus diretores de turma e coordenadores, dá a importância das suas decisões que contribuem para a estratégia global do PEE; **x**'. A diretora não reconhece outras lideranças que além da sua. A autonomia, sendo um campo de forças onde se confrontam professores, alunos e pais e outros membros da sociedade local, afirma-se como expressão da unidade social que não se antecipa à ação dos indivíduos (Barroso, 1996:20). Importa assim ter presente que a autonomia da escola resulta, sempre, da confluência de várias lógicas e interesses (políticos, gestores, profissionais e pedagógicos) que é preciso saber gerir e negociar. “A autonomia da escola não é a autonomia dos pais ou a autonomia dos gestores” (idem); **xi**'. A escola em análise é um caldo de culturas, há diversidade de pessoas, mas não de etnias, onde predomina uma classe média urbana branca. O clima ambiental da escola, parece-nos tradicional, a escola está muito direcionada para as aprendizagens, para os projetos e para o *constructo* “sucesso educativo”; **xii**'. O balanço de três anos de contrato de autonomia é considerado muito positivo, embora parcialmente insuficiente no cumprimento das metas e na realização do acordo. A melhoria dos resultados e da qualidade educativa atesta isso mesmo.

O líder escolar, por força da lei que rege o seu cargo (D-L n.º 115-A/98), desempenha, na sua atividade, dois tipos de papéis: o papel de gestor e o papel de líder. Enquanto gestor, a sua função principal é solucionar problemas. Enquanto líder, a sua ação centra-se na definição de objetivos, tendo em conta novas abordagens e novas opções.

Bush e Coleman (2004, 26-27), referem que embora a liderança das escolas autónomas possa ter fornecido dilemas, as alterações ou mudanças, também trouxeram desafios e

### **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

oportunidades para as lideranças, pelo menos a possibilidade do aumento da eficiência e eficácia das instituições autónomas.

Remetemos para o capítulo das conclusões, por razões de organização da análise, as questões que ao longo do conteúdo da descrição escrita da entrevista, aqui não foram desenvolvidas.

## 2. Entrevista às Coordenadoras de Diretores de Turma da Escola Secundária “Gama”

As coordenadoras foram entrevistadas uma a uma (ver *Anexo VIIIi, VIIIii*), contudo pareceu-nos adequado resumir as suas intervenções num único texto, em virtude das suas opiniões serem coincidentes e nalgumas questões complementares. Ambas as entrevistadas se apresentaram muito dispostas a colaborar sem restrição de tempo, embora tenham sido previstos 30 minutos de entrevista.

Na opinião das coordenadoras de diretores de turma, o papel do diretor de turma é muito importante na sua escola e acaba por tornar-se no elemento central para resolver a maioria dos problemas disciplinares mais graves e dar conta das maiores lacunas de aprendizagem dos alunos e de outras situações que constituam um entrave à boa aprendizagem. Segundo o relato das coordenadoras, os casos disciplinares são mais frequentes e, por vezes, mais graves nos cursos profissionais comparados com os cursos do ensino regular. O Diretor de turma muitas vezes assume o papel conciliador para que as coisas melhorem e faz a ligação entre alunos-professores e escola-família. Estas funções que os diretores de turma assumem não fazem deles *gestores* no sentido literal do termo, mas um *interpretador* das preocupações dos alunos e professores da turma e fazedores de pontes e diálogos entre eles. É por assim dizer um interlocutor privilegiado, quer dentro da sala de aula, quer em conselho de turma, bem como na relação com as famílias dos alunos e com as instituições da comunidade local.

As coordenadoras de diretores de turma veem algumas vantagens na assinatura do contrato de autonomia, em termos de ganho de horas de redução letiva e não letiva dos diretores e coordenadores, ou reafetando os professores nas turmas, por completamento de horários ou por substituição de professores. Certo foi que, em termos práticos, o contrato de autonomia trouxe vantagens para a escola, a diretora pôde atribuir mais horas aos diretores e coordenadores de turma para se dedicarem às suas funções de liderança, a partir dessa redução de horas letivas prescrito no contrato de autonomia. Sem contrato de autonomia seria difícil para a escola superar a perda das reduções do art.º 79º (estatuto da carreira docente) ou o seu congelamento.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Os diretores de turma estão sempre prontos e abertos a receber os encarregados de educação e muitas vezes fazem-no fora de horas, outras vezes comunicam por telefone ou por e-mail, informando e prestando esclarecimentos ou solicitam a comparência dos mesmos na escola, pelos problemas mais diversos, não só disciplinares.

Os diretores de turma e coordenadores de diretores de turma ocupam-se muito tempo, ainda, com os aspetos burocráticos, sobretudo nos cursos científico-humanísticos e tecnológicos, embora nos cursos profissionais haja alguma simplificação de processos, com sumários eletrónicos e registo de faltas automáticas. Há a acrescentar ainda a burocracia estatística, os diretores de turma queixam-se muitas vezes que perdem demasiado tempo com preenchimento de inquéritos e formulários, que os regulamentos internos e a própria lei e a tutela obrigam. As coordenadoras dos diretores de turma também acham necessária uma formação específica para os diretores de turma, pois o diretor de turma, como está mais próximo do aluno e da sala de aula, acaba por ser ele a ter que definir e a pôr em prática as estratégias de ação. Ora, os diretores de turma necessitam, pois, de adquirir competências de multirelacionamento pessoal, de administração e organização de pessoas e processos, pois é preciso saber lidar com variados problemas, alguns deles geram conflitos e situações indesejáveis. Nessa linha de ação, grande parte dos professores, alguns dos quais com cargos de direção frequentaram no último ano uma ação específica nesta escola devido ao projeto Educação Sexual, que é um programa obrigatório e faz parte do projeto educativo do ano em curso, previsto no contrato de autonomia. Um projeto de educação sexual para jovens do décimo ao décimo segundo ano, foi uma aposta inovadora e ousada da escola secundária e que vai colhendo os seus frutos.

À pergunta se acham que há um perfil para o DT, as respostas das coordenadoras são de alguma incerteza, justificando essa sua dúvida por aquilo que a prática reescreve por cima dos diplomas legais. Quando a diretora da escola escolhe um diretor de turma, com certeza que pensa num perfil; certamente nem todos os professores se enquadrarão nesse perfil, mas admitem, todavia, que podem ser muito competentes na sua área científica, embora possam fracassar no papel de Diretores de turma. Ainda assim reconhecem que, apesar de haver um perfil implícito, oculto, de diretor de turma, muitas vezes acaba por não funcionar tão bem, porque a escola acaba por não poder escolher o diretor de turma pelo seu perfil mas por outras razões, por exemplo, por questões de complemento de



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

horários ou substituição de professores. Em todo o caso entendem que os diretores de turma deveriam ter uma formação específica, tal é a complexidade do cargo, em áreas como a administração, relações interpessoais, organização e liderança. Não obstante a dúvida e incerteza quanto ao perfil do diretor, entendem que o diretor eficaz tem que reunir um conjunto de características muito viradas para a especialização e assumir-se com disponibilidade de tempo e autoridade para exercer o cargo cabalmente.

As coordenadoras, relativamente às competências legais e competências reais, mantêm uma certa dubialidade, considerando por um lado que a lei é muito vaga e geral, cabendo lá tudo, na definição de competências, abarcando todas as situações possíveis e coincidindo por isso, em parte com as competências efetivamente exercidas pelos diretores e coordenadores; por outro lado, consideram que as funções efetivamente exercidas, não só pela quantidade-volume, mas também pela sua diversidade de situações, acabam por ser excessivas e extravasantes, para a sua capacidade de execução. E aqui, o que era geral e indefinido na lei passa a ser muito real, concreto e penosamente pormenorizado e diversificado. Também reconhecem que os diretores de turma, para além desse cargo, funcionam em certos casos como mães, pais, amigos, colegas, acabando por assumir um pouco esse papel junto dos alunos e muitas vezes da família também, ou sejam assumem-se como “tutores” (in entrevista, ver *Anexo VIIIi,iii*) em situações extremas. Referem ainda que muitas vezes têm que chamar a mãe e o pai porque o aluno, mesmo nalguns casos sendo maior de idade, não consegue ser responsável, esta situação é mais frequente nos cursos profissionais porque eles, geralmente, sendo mais velhos, assumem-se logo como encarregados de educação de si próprios, mas depois a assiduidade é muito irregular. Em suma, o diretor de turma, acaba por se destacar, até pelo excesso de trabalho, “muitas vezes fazem parecer que o tempo é *elástico* e porque têm de dar as suas matérias, porque são professores, não esqueçamos” (in entrevista, *Anexo VIIIi, VIIIii*).

As coordenadoras consideram que o diretor de turma deve ser organizado, estar aberto às opiniões dos outros e atento aos problemas dos alunos e professores do conselho de turma. Ainda segundo a opinião das duas coordenadoras, às vezes o próprio horário do diretor constitui um constrangimento sério à sua atividade, não tem tanto tempo quanto desejaria, face à multiplicidade de atividades que têm que desenvolver. Outro

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

constrangimento tem a ver com os alunos mais problemáticos, em que a família é chamada à escola, nunca aparece e quando aparece, muitas vezes, não aceita bem os problemas que o filho mantém com a escola. É um grande constrangimento para o diretor de turma, muitas vezes, tentar resolver situações entre alguns professores e alguns alunos e respetiva família, quando esta não comparece.

Consideramos que a não comparência dos pais na escola que as coordenadoras enfatizam se relaciona diretamente com a identificação de dois obstáculos, de entre vários, à colaboração da escola-família nas nossas escolas públicas e que determina essa atitude de distanciamento. Primeiro obstáculo: as escolas continuam a ser estruturas burocráticas, com rituais muito formalistas e uma linguagem muito técnica, não acessível aos encarregados de educação com baixa escolaridade (Diogo, 1998). Segundo obstáculo: o exercício rotineiro da direção de turma, respondendo a tarefas de caráter administrativo e burocrático, que é o mais corrente, não contribui para chamar os pais à escola nem para promover qualquer tipo de colaboração (Diogo, 1998).

Relativamente à cooperação intrainstitucional, as coordenadoras acham que existe cooperação entre a direção da escola, e os diretores de turma e os coordenadores. A direção também prepara essas reuniões com os coordenadores sempre que há necessidade. Por exemplo este ano, a disciplina, as alterações curriculares, e o Regulamento Interno foram assuntos debatidos no Conselho pedagógico, para haver uma certa equidade nalgumas situações.

A escola, todos os anos, elabora o seu plano de atividades e os diretores de turma dão o seu contributo para a definição das estratégias a desenvolver perante os graves problemas de indisciplina que a escola vive.

Uma das consequências do contrato de autonomia prende-se com a construção obrigatória do plano curricular de turma anual, obrigando as várias coordenações a articularem-se umas com as outras, visando melhorar a eficácia dos conselhos de turma.

As coordenadoras reconhecem que dentro dos seus limites e da sua área de competências o diretor de turma e os coordenadores de diretores de turma constituem um certo "poder" dentro da Escola, por vezes discordante da direção superior. Referem ter havido este ano, "um caso", sobre o regulamento de assiduidade que foi, de certa forma, polémico, porque tratando-se de um texto legal, a sua interpretação pode ser mais literal ou mais subjetiva e entendem que têm que se construir novas coisas a partir,

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

também, daquilo que vem na lei, e não ficar-se preso à letra ou interpretação mais ou menos subjetiva da lei. Consideram que na ação diária se deparam com situações que obrigam a dar respostas rápidas e imaginativas que podem não estar previstas na legislação ou nos regulamentos internos, mas que é necessário inventar ou criar, dando soluções aos problemas surgidos. Referem que este ano foram sinalizados vários casos de indisciplina e houve necessidade de se tomarem medidas, não previstas no regulamento interno, intervenções, nomeadamente, no Conselho Pedagógico, onde os coordenadores e diretores fizeram impor a sua vontade.

A situação relatada remete-nos para a teoria das imagens organizacionais da escola, a escola vista como arena política, em que a escola é vista como um sistema político, onde existe pluralidade e heterogeneidade de indivíduos com os seus objetivos e interesses próprios e onde há conflito, luta pelo poder e negociação, como refere Costa (2003:77) “ (...) realidade organizacional onde a homogeneidade cedeu o lugar à heterogeneidade e a harmonia foi usurpada pelo caos.”.

O balanço que as coordenadoras fazem de três anos de contrato de autonomia é positivo. A escola melhorou no ambiente e no sucesso educativo, que subiu de ano para ano, tendo o contrato de autonomia passado a ser visto como um documento orientador, sujeito a fiscalização, que define um conjunto de obrigações e direitos, com metas a atingir no imediato e no longo prazo. Referem que fizeram o balanço em conselho pedagógico e concluíram que se atingiram, praticamente, todas as metas, uma ou outra que não foi atingida, ficou ali mesmo, no limite.

Entendemos que o reforço da autonomia das escolas passa pelos contratos de autonomia, traduzindo-se num conjunto de competências e de meios que os órgãos próprios de gestão devem dispor para decidirem sobre matérias relevantes, ligadas à definição de objetivos, à programação de atividades e gestão de recursos.

Segundo Barroso (1997), uma política destinada a reforçar a autonomia das escolas não pode limitar-se à produção de um quadro legal que defina normas e regras formais para a partilha de poderes e a distribuição de competências, entre os diferentes níveis de administração, incluindo o estabelecimento de ensino. Não basta regulamentar a autonomia, é preciso criar condições para que ela seja construída, em cada escola, de acordo com as suas especificidades locais e no respeito pelos princípios e objetivos que

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

enformam o sistema público nacional de ensino. Hoje, temos a certeza que os contratos de autonomia são um instrumento fundamental e indispensável à (re)construção dessa autonomia.

À semelhança da entrevista à diretora, as entrevistas às coordenadoras de diretores de turma foram orientadas igualmente por um modelo semiestruturado, com um guião que serviu de instrumento da gestão da entrevista. De igual modo, as questões da entrevista foram desenhadas de molde a que estivéssemos de posse das mesmas informações. Remetemos para o capítulo das conclusões as questões que ao longo do conteúdo da descrição escrita da entrevista não conseguimos interpretar e analisar criticamente.

Nestas entrevistas, que as descrevemos em texto, tivemos a preocupação de lhes acrescentar, a nossa interpretação e análise crítica, bem como as interpretações teóricas que o estudo nos proporcionou. Se é verdade que as entrevistas são para expressar as opiniões e o sentir dos entrevistados, sabemos que a interpretação que fazemos não está totalmente isenta dos nossos olhares e conceitos. A entrevista, sendo um instrumento de recolha e pesquisa de dados, é uma técnica predominantemente verbal que está condicionada e sujeita a falhas e erros de comunicação humana e à possibilidade do entrevistado procurar agradar ao entrevistador, enveredando por aspetos socialmente impressionáveis, falseando a realidade e a verdade dos factos ou simplesmente não tenha vontade de cooperar. Esta limitação foi superada pelo recurso a outros instrumentos de pesquisa, nomeadamente o questionário, que é abordado seguidamente.

### 3. Questionário aos Diretores de Turma da Escola Secundária “Gama”

“A atuação do DT insere-se, pois num processo de orientação educativa que acompanha todo o processo de formação do aluno, apresentando-se como um serviço que ultrapassa as barreiras do tempo académico tradicional e pressupõe, implícita ou explicitamente, a conceção de uma determinada ideia de Homem que urge ajudar a construir” (Coutinho, 1998:15-16). Ser professor espelha as experiências passadas e presentes, determinando a forma como se posicionam na escola e na profissão e reflete a imagem que possuem de si próprios (idem).

Apresentam-se aqui os resultados da análise estatística efetuada a partir da informação recolhida junto da população em análise, que consistiu na totalidade dos professores diretores de turma da escola onde incide o nosso estudo de caso, procedendo-se à análise descritiva e análise de conteúdo. Os gráficos serão apresentados na forma de lineares e por correspondências.

A análise procurou seguir a ordem das questões do questionário (ver *anexo X*). O universo dos inquiridos são trinta e dois professores diretores de turma da Escola Secundária “Gama”. Responderam vinte e dois inquiridos, que corresponde a uma taxa de 69% de respondentes, o que nos permite considerar que a amostra é significativa.

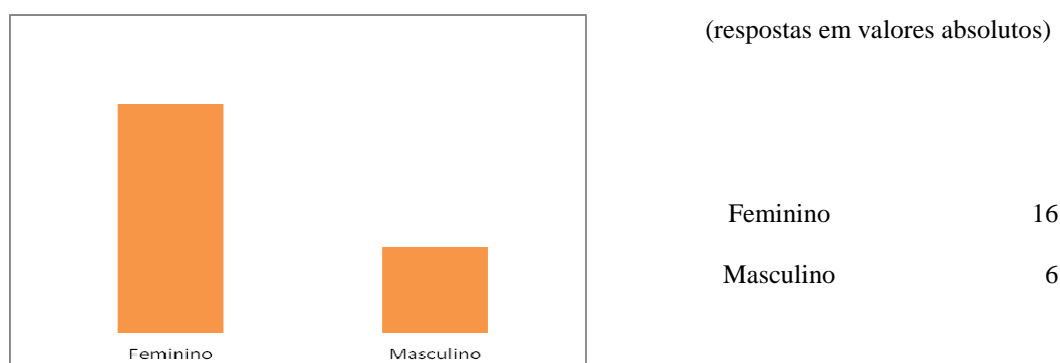


Gráfico 1: género

Na análise do género, verificámos que mais de metade da população inquirida são do sexo feminino. Foram inquiridos dezasseis mulheres e seis homens.

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

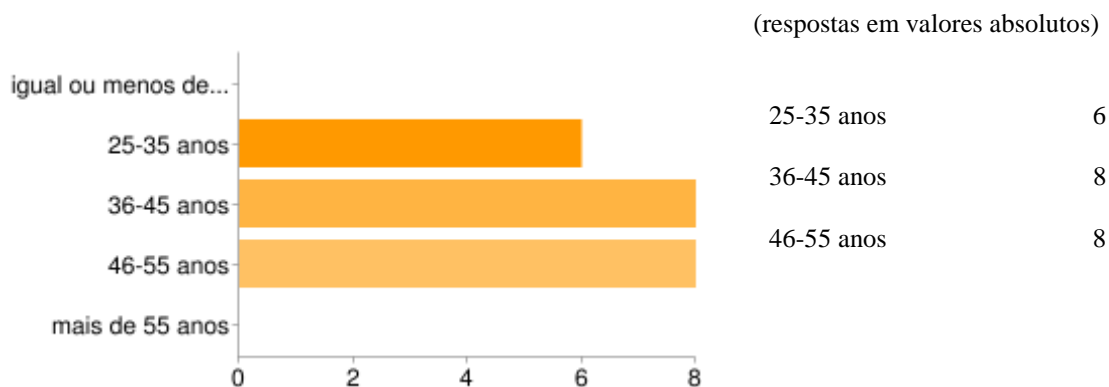


Gráfico 2: grupo etário (respostas em valores absolutos)

Os inquiridos distribuem-se pelos três escalões etários centrais, entre 25-55 anos. O escalão 36-45 anos, que corresponde ao escalão médio da carreira e representa 8 dos inquiridos, *ex aequo* com o escalão etário mais alto, 46-55 anos. O terceiro escalão mais representativo situa-se no nível etário mais jovem, no escalão 25-35 anos, com uma frequência de 6 professores diretores. A escola não tem diretores que se situem no último escalão etário, por isso, o tempo de vida ativa do corpo de diretores ainda não atingiu o ponto crítico, pois só a partir do escalão seguinte é que a escola entrará num novo ciclo de vida ativa, em que 2 dos seus diretores se aposentarão. Podemos concluir que a escola tem um corpo de diretores experientes e maduro, mas na meia-idade ativa.

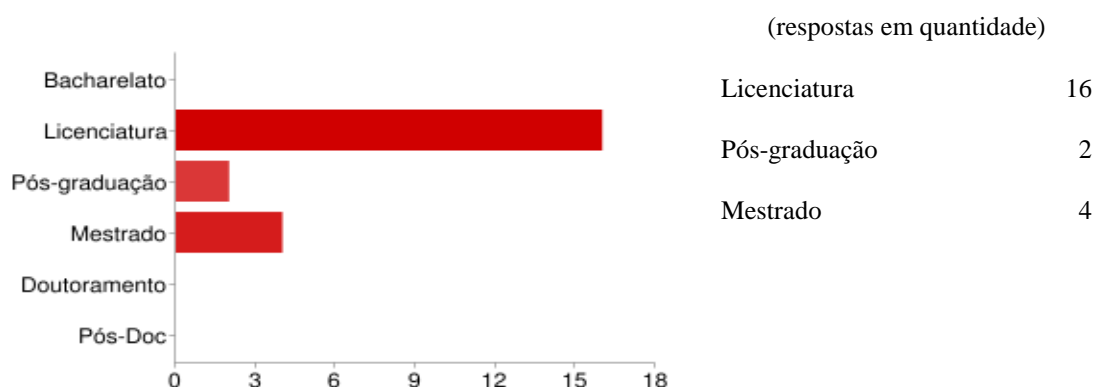


Gráfico 3: nível académico dos professores

Um quarto dos inquiridos da escola têm formação ao nível da pós-graduação e mestrado, ou seja, há já uma parte significativa dos diretores de turma que têm formação

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

avançada e especializada, realidade que tem repercussões positivas na gestão da sala de aula, na liderança e gestão da direção de turma com ganhos esperados na inter-relação professores-escola-comunidade.

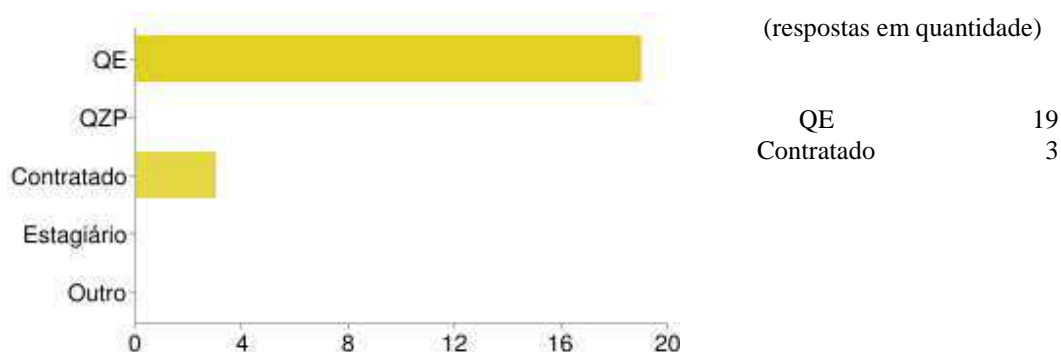


Gráfico 4: categoria profissional

Aproximadamente 19 dos professores diretores de turma pertencem ao quadro da escola, o que revela que a escola tem um corpo de professores diretores maioritariamente experiente e estável.

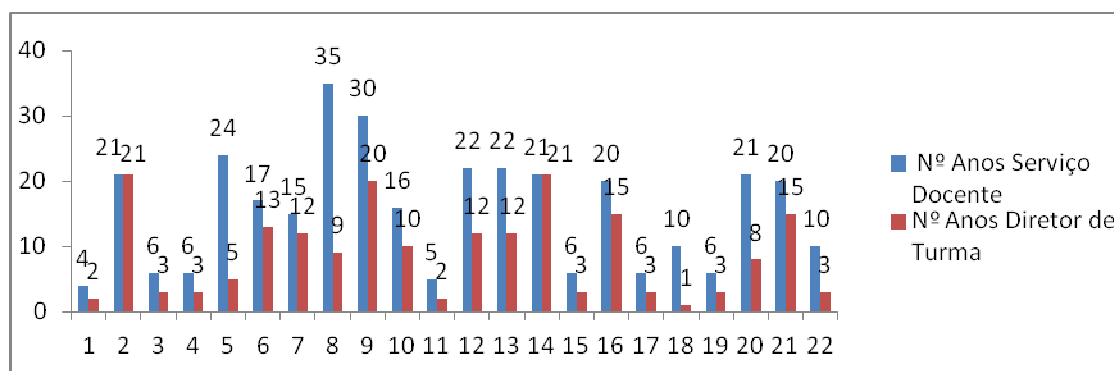


Gráfico 5: anos de serviço docente vs anos de serviço como diretor de turma por escalões

Verifica-se que todos os inquiridos exerceram anteriormente o cargo de diretor de turma, tendo ocupado essa função, na maioria dos casos, mais de metade da sua carreira, verificando-se que dois diretores têm exercido o cargo desde o início da carreira, ambos com 21 anos de serviço docente e de exercício do cargo de diretor. Em termos de antiguidade na docência e no cargo dos inquiridos, verificámos que há apenas dois diretores com mais de 30 anos de serviço docente, não havendo nenhum diretor no

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

cargo com estes anos. Verificamos que há oito diretores que têm entre 20 e 30 anos de serviço e três com os mesmos anos de cargo de diretor, assim como há cinco entre 10 e 20 anos de docência e com 7 anos do cargo e, por último, sete com menos de 10 anos de serviço e 12 com menos de 10 anos de cargo de diretor.

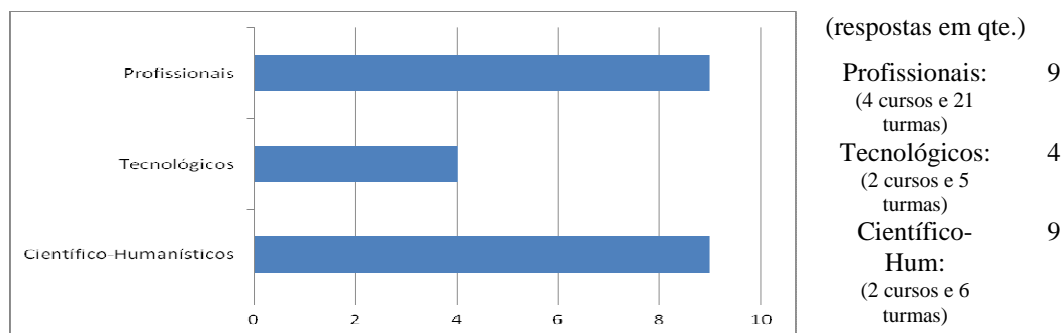


Gráfico 6: distribuição dos Diretores de turma por curso (2010/2011)

Os cursos científico-humanísticos e Profissionais têm igual distribuição na escola, ambos com grande implantação. A escola fez uma aposta nos cursos profissionais, em áreas técnicas ao mesmo tempo que mantém a via ensino regular de prosseguimento de estudos. A composição dos cursos no ano 2010/2011 é a seguinte: quatro cursos (11 turmas) do científico-humanísticos e tecnológicos, dois cursos científico-humanísticos e dois cursos tecnológicos e quatro cursos profissionais (21 turmas), essencialmente na área das tecnologias de informação.

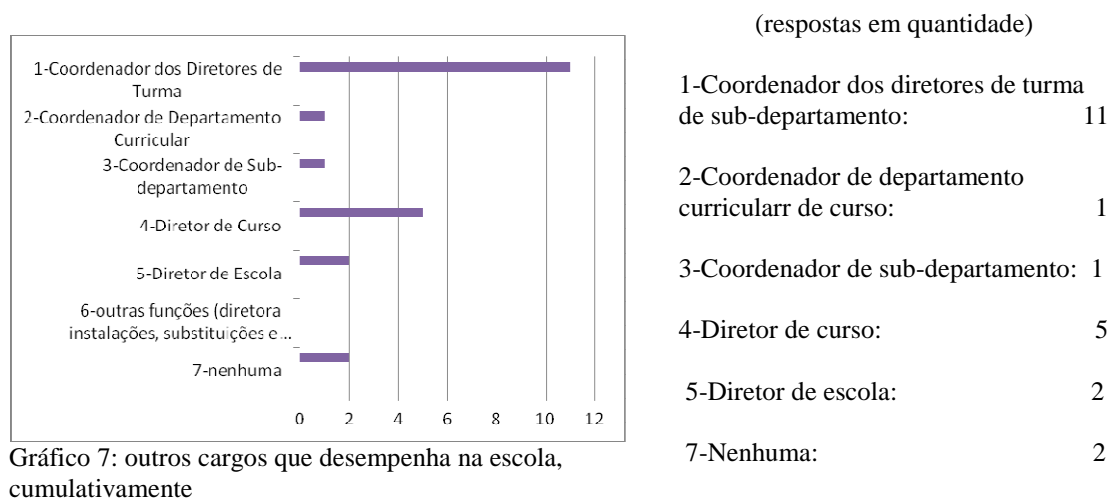


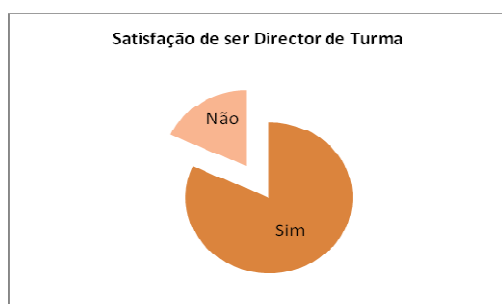
Gráfico 7: outros cargos que desempenha na escola, cumulativamente

À pergunta “Outros cargos que desempenha atualmente na escola?” recolhemos a informação de que 11 dos inquiridos acumulam com outras funções de direção



**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

nomeadamente, diretor de instalações e de substituições e coordenadora do DE, Coordenadores de Sub-departamento, Coordenador dos Diretores de turma e Diretores de Curso. A maioria destes docentes tinha os mesmos cargos em anos anteriores. Um terço dos diretores de turma acumula com outras funções de coordenação e direção, relacionadas com os órgãos intermédios da escola.



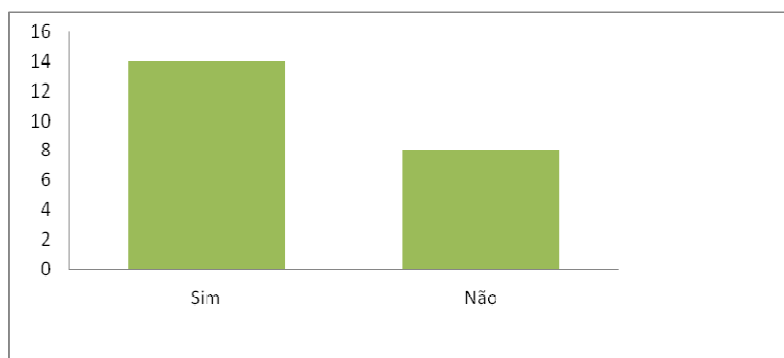
(respostas em quantidade)

Sim	18
Não	4

Gráfico 8: satisfação de ser Diretor de Turma

Os diretores de turma na sua grande maioria, (18), têm satisfação em exercerem a sua função. Além disso, a escola proporciona-lhes boas condições físicas de trabalho, nomeadamente uma sala para desenvolverem as suas atividades e uma sala de reuniões destinada a reuniões com os pais/encarregados de educação.

A maioria dos inquiridos têm em boa consideração as suas atividades, considerando que o seu desempenho vai de bom a excelente e de bastante útil a muito útil, ou seja os diretores de turma, no essencial, têm uma boa perceção de agrado da função que exercem.



(respostas em quantidade)

Sim	14
Não	8

Gráfico 9: reconhecimento da existência de um perfil de Diretor de turma

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Uma maioria dos inquiridos (14) acha que há um perfil de diretor de turma. Assentam a sua afirmação na exigência do cargo em competências de gestão, coordenação, comunicação e capacidade de relacionamento interpessoal. Entendem que o DT deve saber estabelecer uma relação pedagógica com os alunos onde impere o respeito mútuo e deve ser capaz de criar relações de proximidade com os alunos, sobretudo com aqueles que aparentam sinais de carências; estes são os requisitos básicos necessários para abraçar o cargo e ter bons resultados. Apontam outro requisito também muito importante que é a capacidade de comunicar, de saber ouvir e estar disponível para alunos e encarregados de educação.

Para alguns dos inquiridos “ser diretor de turma” implica estabelecer um relacionamento afetivo e de proximidade com os alunos, ter uma profissão que se identifica com o trabalho docente e com uma carga burocrática acentuada e cuja identidade é alcançada pela unidade e coesão do grupo.

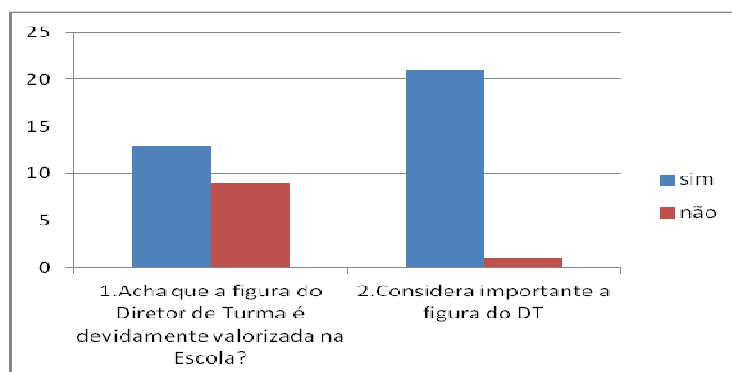
Apresentam-se algumas justificações dadas por diretores adeptos do sim “Ser diretor de turma não significa ter mais um cargo, mas sim ter mais uma responsabilidade para com a turma. Deve ser um bom ouvinte, compreensivo, disponível para ajudar nos casos mais graves, que hoje são muitos e cada vez mais complicados. Tem de ser uma pessoa dinâmica e deve procurar chegar a todos os seus alunos da mesma forma. Não deve viver agarrado às regras, leis e normativas que são emanados, pois essas desconhecem a verdadeira realidade de uma escola”, “ (...) interlocutor/mediador no processo educativo. Exige competências de gestão, coordenação, comunicação e de relacionamento interpessoal, assim como saber estabelecer uma relação pedagógica de amizade e de mútuo respeito e estar atento às necessidades e carências, tanto intelectuais como afetivas dos alunos”, “ (...) mediador e gestor de consensos” e “ser mãe ou pai”.

São 8 os diretores que não reconhecem um perfil de diretor de turma, e alguns defendem o não com a seguinte argumentação “ (...) O Diretor de turma tem que ser um profissional empenhado e brioso no desempenho de qualquer função. Estamos sempre a garantir a continuidade da possibilidade de alguns não fazerem nada enquanto os profissionais que têm perfil fazem tudo. Chega!”.

Este lamento enquadra-se nas várias sensibilidades, pontos de vista e visões que têm os vários atores da escola refletindo, a luta pelo poder, que é latente e assumida, nomeadamente por alguns diretores. É a expressão da arena política retratada por

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

Formosinho (1992) e Costa (2003, que vimos atrás quando falámos das imagens e metáforas organizacionais (capítulo II).

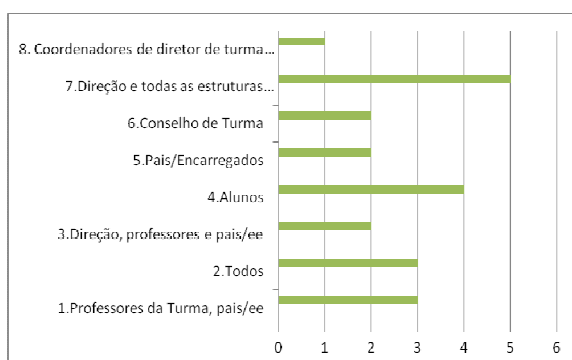


(respostas em quantidade)

Questão 1	Questão 2
1..Sim 13	2.Sim 21
1..Não 9	2.Não 1

Gráfico 10: importância e valorização do cargo de DT

Quando se pergunta “Acha que a figura do Diretor de turma é devidamente valorizada na Escola?” A resposta obtida é de que sim, mas há um entendimento tangencial maioritário, 13 de 22 dizem que sim. Mas há unanimidade quanto à importância do cargo, que entendem ser vital para a organização. Os inquiridos que acham que não há um perfil de DT, consideram no entanto que o cargo é muito importante, podemos inferir uma relativa incoerência de posições, ou seja, descortinamos aqui uma insatisfação quanto à valorização, respeito e apoio ao cargo, visto que praticamente todos eles dão uma importância maior à sua representação, que não se vê correspondida na prática, no terreno. Também interpretamos como uma vontade em conquistar um maior protagonismo na escola, uma vontade destas lideranças intermédias de reforçarem a sua autonomia.



(respostas em quantidade)

1. professores da turma, pais/ee;	3
2. todos;	3
3. direção, professores da turma, pais/ee;	2
4. alunos;	4
5. Pais/Encarregados educação;	2
6. conselho de turma;	2
7. direção e todas as estruturas intermédias;	5
8. coordenador de diretor de turma e direção da escola;	1

Gráfico 11: valorização do cargo pelos setores da escola

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

À pergunta “Qual/quais o(s) setor(es) da escola que mais valoriza(m) o cargo de Diretor de turma?” foi-nos respondido que a escola no seu conjunto beneficiaria toda com uma maior valorização do cargo, reconhecendo a importância do papel do DT no equilíbrio das inter-relações alunos-professores-encarregados de educação. As opiniões recolhidas são muito diversificadas e equilibradas quanto à questão colocada. Das informações recebidas pelo inquérito destacamos o reconhecimento feito pela direção da escola a nível da direção de topo e de direção intermédia, pelos professores do conselho de turma, pelos alunos e pelos encarregados de educação.

Quando é perguntado aos DT qual o setor da escola que mais valoriza o DT, as respostas são múltiplas, todavia todas as respostas vão no mesmo sentido de achar que todos ganham com a valorização do trabalho do diretor de turma e do coordenador de diretor de turma. Alguns diretores afirmam “ (...) são os professores do conselho de turma que mais importância dão ao diretor de turma. “ (...) Os pais/ encarregados de educação (...)”, “ (...) Os alunos sabem para que é que o diretor de turma está na escola, às vezes, é a única pessoa que os ouve”, “ (...) são os Pais e Encarregados de educação”, “Todas as estruturas intermédias e a direção”.



Gráfico 12: qualquer Professor pode ser “bom” ou “excelente” DT

Relacionando este gráfico com o gráfico do perfil, em que 18 dos inquiridos apontam para a existência de um perfil, e com o gráfico 9, os mesmos inquiridos, 20 acham que o cargo é importante e combinando os dois gráficos anteriores com o gráfico 10, em que 18 acham que nem todo o professor é capaz de estar preparado ou reunir condições de liderança para o exercício eficaz do cargo, a aceitação implícita de um “perfil oculto” de diretor de turma parece-nos evidente. De resto, não só admitem a existência de um determinado perfil de DT, como acham que sobressaem nele características de liderança,

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

em que se revelam capacidades de adaptação aos diferentes tipos de turma que lhe são atribuídas para coordenar. Os inquiridos entendem que o cargo de DT não pode ser atribuído a qualquer professor, tanto poderia ser “bom”, “excelente” ou “péssimo” diretor, porque sabem, por experiência própria, que é um cargo exigente, que requer formação específica, competências em gestão, capacidade de diálogo, versatilidade, disponibilidade de ouvir, orientador de grupo, entre outras competências (*ver Anexo X*). Após as auscultações dos DT, por via deste questionário e perante as várias significações que atribuem à função de DT, concluímos que quer a definição da função de diretor, quer a desocultação do seu perfil resolver-se-iam no campo macro-político, pois o que está em causa é saber até que ponto o diretor de turma deverá assumir o papel *daquele que dirige (sentido lato)* ou se, ao contrário, deverá ser como a legislação parece apontar, o *orientador*, o *guia* da turma (sentido estrito).

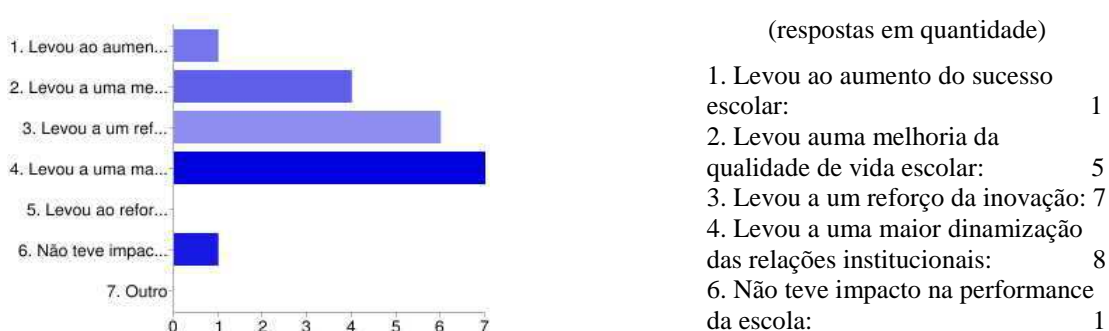


Gráfico 13: reconhecimento do Contrato de Autonomia

À pergunta “Desde que vigora o contrato de autonomia, sentiu mais valorizado o seu trabalho como Diretor de turma?” as respostas seguem uma orientação consensual de não relacionar uma coisa com a outra, considerando que a figura e o papel do diretor de turma é anterior a esta contratualização. “(...) Este cargo exige muito mais em termos de tempo letivo do que a legislação ou a autonomia da escola lhe atribui”, “(...) A autonomia não trouxe qualquer diferença”, “(...) Não foi atribuído o tempo necessário para se fazer um bom trabalho (...)”. Estes comentários fazem crer que há um certo desconforto em relação ao tempo que têm para exercer o cargo e em relação às tarefas que consideram que não são as previstas legalmente, algumas delas. Revela também um certo desconhecimento das condições impostas pelo contrato de autonomia, que estipula

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

objetivos concretos para dinamizar o trabalho dos DT e dos CDT e entre estes e os encarregados de educação.

A maioria dos inquiridos considerou no entanto que, ao nível dos factos e da ação concreta, com a entrada em funcionamento do contrato de autonomia houve uma maior dinamização das relações institucionais, desenvolveram-se condições mais favoráveis à inovação proporcionando melhor aprendizagem e sucesso educativo e que ao mesmo tempo se registou uma melhoria no ambiente educativo.

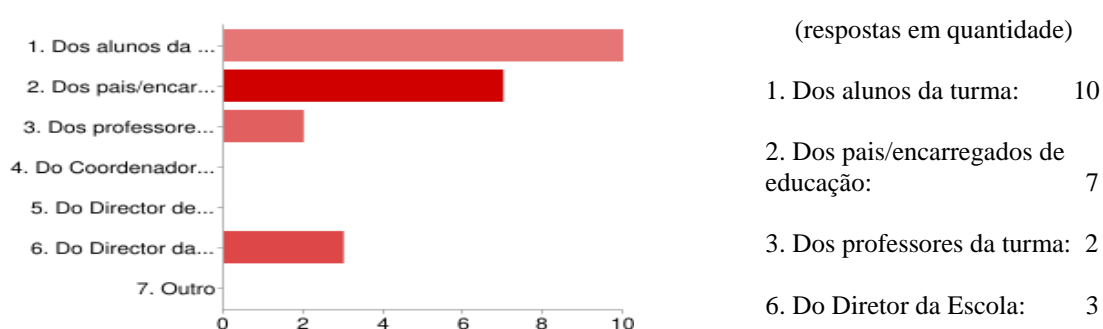


Gráfico 14: opiniões consideradas mais importante na avaliação do desempenho do diretor de turma

Os diretores de turma têm consciência de que as suas funções estão muito expostas à avaliação dos outros, tanto dentro como fora da escola. Consideram que as opiniões dos alunos devem ser a sua principal preocupação, todavia também lhes interessa a opinião dos pais/encarregados de educação. Em terceira e quarta preocupação está a opinião que os colegas têm do seu desempenho e do diretor da escola.

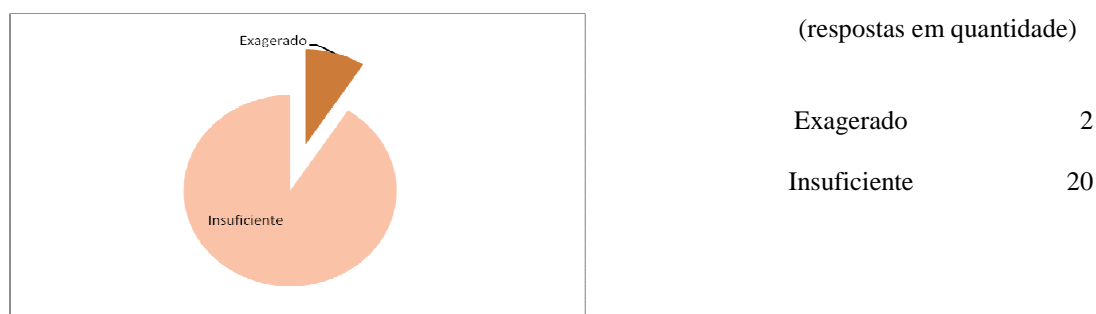
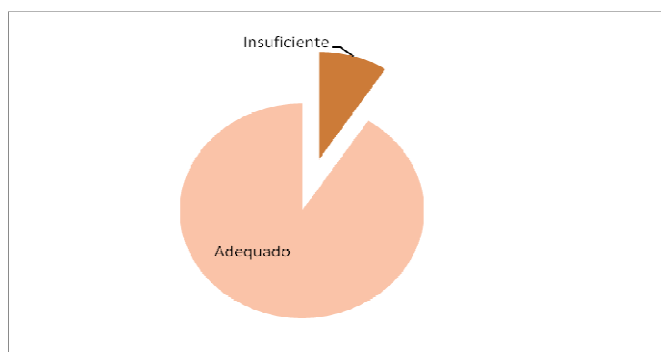


Gráfico 15: redução da carga letiva

Os inquiridos acham, quase unanimemente, que o tempo de redução da carga letiva que têm não é suficiente. Queixam-se frequentemente com falta de tempo para acorrerem a

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

todas as solicitações que advêm da sua condição de DT, cargo muito absorvente, com múltiplas atividades de apoio aos alunos e à gestão da escola.

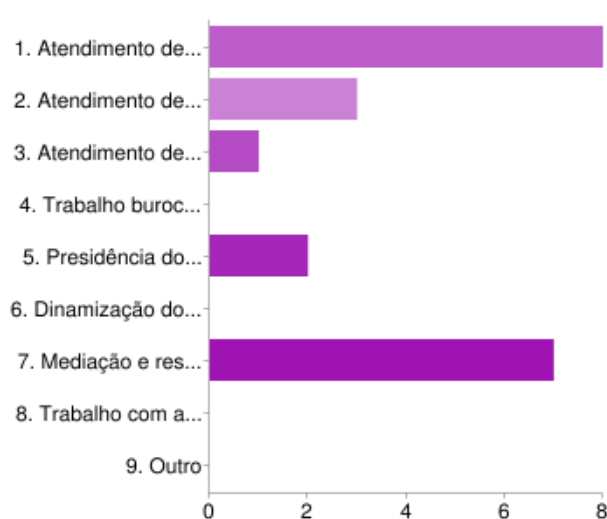


(respostas em quantidade)

Adequado	20
Insuficiente	2

Gráfico 16: poder de decisão do DT

Os diretores na sua grande maioria acham que o poder que detêm ao nível da decisão e responsabilidade é adequado e equilibrado e está de acordo com a lei. Relacionando com o quadro anterior, podemos inferir que o poder de decisão que têm é afetado pela falta de tempo que têm, ou seja têm poder, mas não têm tempo para o exercer.



(respostas em quantidade)

1. Atendimento de alunos:	8
2. Atendimento de pais/enc. de educação:	3
3. Atendimento de professores da turma:	1
4. Presidência dos conselhos de turma:	3
5. Mediação e resolução de conflitos:	7

Gráfico 17: atividades mais importantes do DT

Os inquiridos dão destaque a duas atividades, quer pela ocupação do seu tempo, quer pelo grau de preocupação e interesse na gestão das suas competências. Em primeiro lugar colocam a sua relação e o atendimento necessário aos seus alunos, em segundo

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

lugar a atividade de gestor e mediador na resolução dos conflitos da turma. Num terceiro nível de atividade e preocupação está o atendimento aos pais/encarregados de educação, pois são frequentes as reuniões com os pais e encarregados de educação, regulares e intercalares e outras não tão regulares mas frequentes, que as necessidades ditam, para dirimir problemas surgidos entre alunos, entre estes com os professores e como ação de prevenção, evitando situações de risco, graves ou muito graves.

Entretanto os diretores de turma queixam-se que as atividades “Trabalho burocrático” e “dinamização do projeto curricular de turma” os ocupam muito tempo, o que lhes deixa pouco tempo para as restantes atividades. Em relação ao trabalho administrativo-burocrático, a direção da escola está a tentar resolver o problema de excessivo tempo dedicado a essas atividades, tendo já implementado os sumários e as faltas por meios eletrónicos.

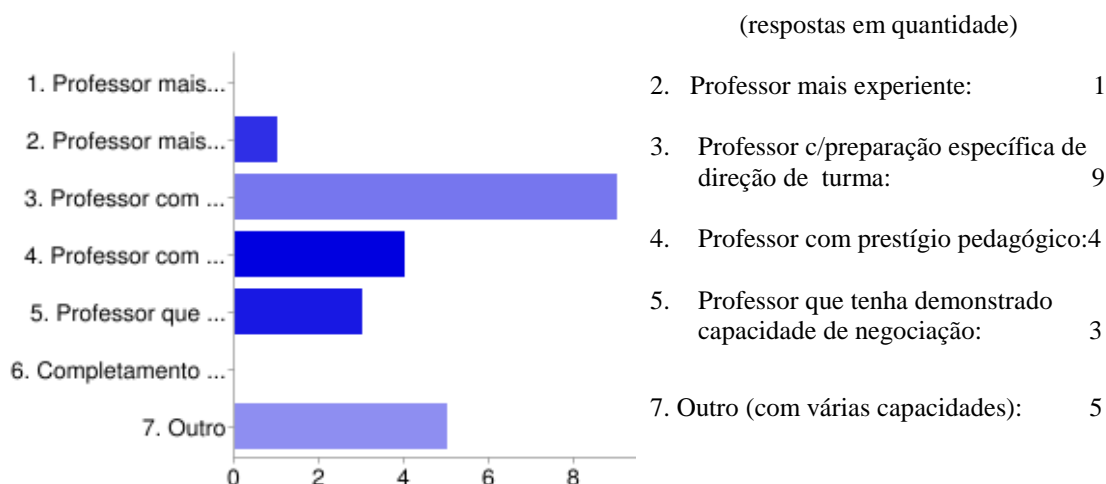
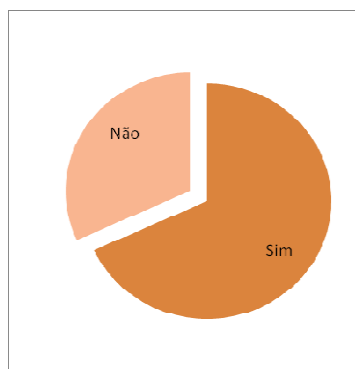


Gráfico 18: caraterísticas mais importantes na escolha do DT

A opinião dos diretores de turma neste ponto é inequívoca, reclamam que o professor chamado a desempenhar o cargo de direção deve ser um profissional com preparação específica e detentor de múltiplas competências que façam dele uma pessoa capaz e um gestor relacional, dinamizador de vontades e de propósitos, que saiba ouvir uns e outros e seja capaz de resolver e dirimir problemas e congregar vontades individuais e coletivas. Este resultado está coerente com o resultado de um dos quadros anteriores em que 14, mais de metade dos inquiridos entendem que há um perfil.



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária



(respostas em quantidade)

Sim	15
Não	7

Gráfico 19: convergência entre as funções legais e as realizadas

A maioria dos respondentes acha que há convergência entre as funções legais e as funções exercidas pelos DT na *praxis* diária. Todavia, lendo os comentários feitos e outros documentos, nomeadamente as atas dos conselhos de turma, ficamos com a certeza de que não estão a ser muito rigorosos, nem justos com eles próprios, porque não estão a considerar as suas próprias queixas de falta de tempo, de assumirem funções de âmbito muito alargado e que se estende até à família dos alunos procurando dar apoio e resolver problemas de todo o tipo, de excessivo trabalho burocrático, de gestor do currículo e do seu projeto educativo de turma. Mas até certo ponto compreendemos, as funções estão certas e adequadas, as condições para as exercer é que não estão totalmente satisfeitas, as quais referem-se essencialmente à limitação do tempo e à quantidade de casos-problema que lhes surgem diariamente. Atentemos nalguns comentários que se seguem no parágrafo abaixo.

“É um trabalho que não acaba” (ver *Anexo X*), assim afirmam alguns diretores de turma. A sua atividade está inscrita na lei e nos regulamentos internos, porém a realidade revela situações complexas que tornam o trabalho do diretor mais difícil, porque essas situações exigem-lhe mais tempo e a sua carga horária amarra-o ao *chão*. Há também um grupo considerável, não maioritário, que pensa que a lei não prevê todas as situações e que as funções de DT deveriam ser revistas, são tantas e diferentes as situações a que deitam mão que, por muitas vezes sacrificam o seu tempo e a vida pessoal.

À pergunta, “que tipo de funções sociais e educativas desempenham os diretores de turma para além das consignadas na Lei?”, os inquiridos respondem de diferentes maneiras, mas todos têm algo em comum: a dedicação quase missionária ao cargo, ser

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

DT é também defender uma causa. As suas funções na turma vão para além do que a lei prevê, visto que os problemas por vezes manifestam-se na escola mas têm origem nas comunidades familiares dos alunos ou no meio que frequentam e arrastam-se até ao contexto escolar e por lá se mantêm e muitas vezes só lá se resolvem com a contribuição do DT. Digamos que esta leitura da realidade é confirmada por algumas das suas respostas lapidares (*Anexo X*): “Colmatam todas as carências que são chamados a colmatar”, “ É esperado que resolvam tudo, até o insolúvel”, “o DT estabelece uma relação pedagógica de amizade”, “o DT dá apoio aos alunos e família”, “faz um certo acompanhamento das preocupações de pais e E.E”, “faz o encaminhamento e orientação das escolhas e decisões curriculares dos alunos (...)”, “o DT é o psicólogo, o pai/mãe, muitas vezes (...)” “conselheiro”, “muitas vezes é o amigo”, “presta apoio sociopsicológico variado: deteção de carências económicas; deteção de instabilidades psicológicas; deteção de distúrbios familiares; acompanhamento da interação”, “Disponibilidade para além do horário de trabalho”.

À pergunta “que fatores condicionam o exercício de funções dos Diretores de turma na Escola?”. Os nossos inquiridos foram muito diretos e perentórios na resposta, apontando como principal causa a falta de tempo e o excesso de trabalho burocrático. Mas deram-nos outras respostas que expressam com fidelidade o seu real pensamento, assim: “O tempo e a burocracia”; “gestão e coordenação da turma”; “A disponibilidade de tempo, a ansiedade e preocupação com o sucesso escolar e humano de cada um dos seus alunos”; “tempo muito insuficiente para o cargo; além de DT, o professor tem que se desmultiplicar em cargos e funções diversos”; “a carga horária é limitativa, por ser insuficiente”.

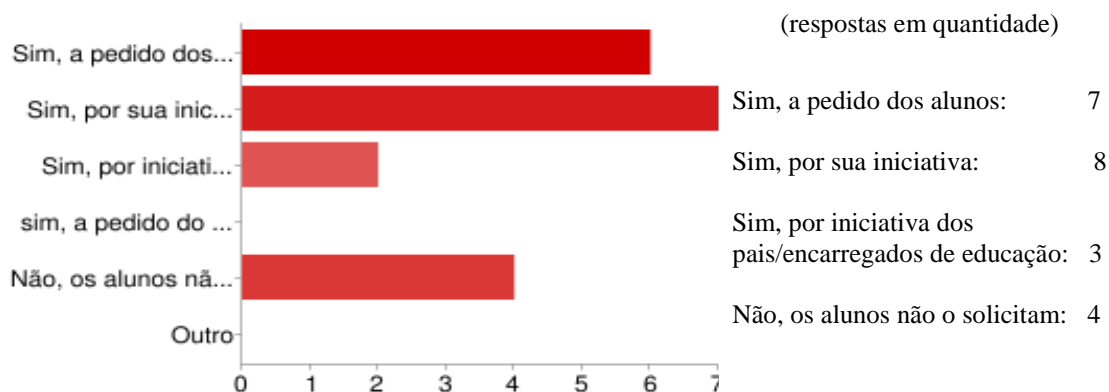


Gráfico 20: reuniões fora das horas letivas (extraordinárias)

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

Os DT reúnem muitas vezes a pedido dos alunos fora do período letivo, em sete dos casos e por iniciativa dos próprios em oito dos casos. Significa que ouvir os problemas dos alunos ou tentar resolvê-los e fazer a gestão e orientação pedagógica e curricular implica o gasto de muitas horas do tempo do DT, muito para além das suas horas de redução letivas, isto é do tempo legalmente disponível. Todavia, um quarto dos inquiridos não tem necessidade de reunir fora dos tempos letivos.

Quando interrogados se reúnem com os professores fora das reuniões do Conselho de turma, a pedido deles ou por sua iniciativa, respondem que sim, que reúnem quando se torna necessário, neste caso, a resposta é inequívoca e há acordo unânime. À semelhança do que acontece com os alunos, os DT mais uma vez dispõem do seu tempo não letivo e pessoal para cumprirem com os seus compromissos do cargo.

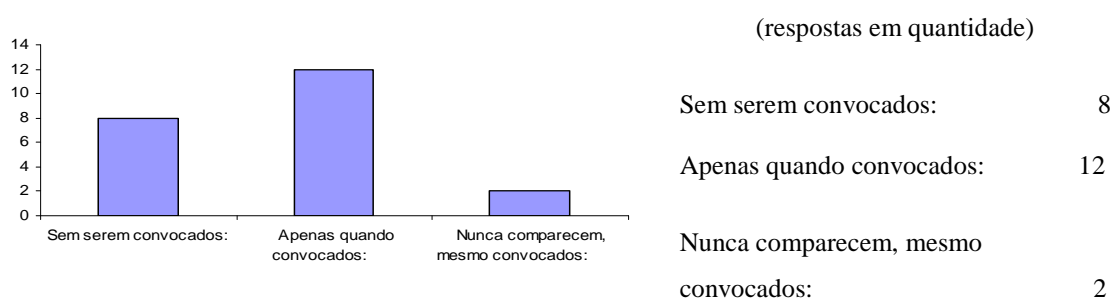


Gráfico 21: reuniões com os Pais/Encarregados de Educação

A falta de comparência dos pais/encarregados de educação não é de modo algum atípica, é até frequente nas escolas públicas portuguesas, fruto de uma certa cultura familiar portuguesa, com reflexos na escola, nos professores e na organização escolar; porém, se chamados à escola alguns pais poderão comparecer.

Os pais e encarregados de educação dos alunos mais problemáticos quase sempre não comparecem à escola. Extraímos esta conclusão das entrevistas realizadas e da leitura às atas dos conselhos de turma e dos diretores de turma. Nesta escola, no âmbito do contrato de autonomia assinado, estão a ser desenvolvidas ações que visam levar a família à escola, tornando a escola mais atrativa e os professores mais interessados nos problemas das famílias dos alunos-turma.

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

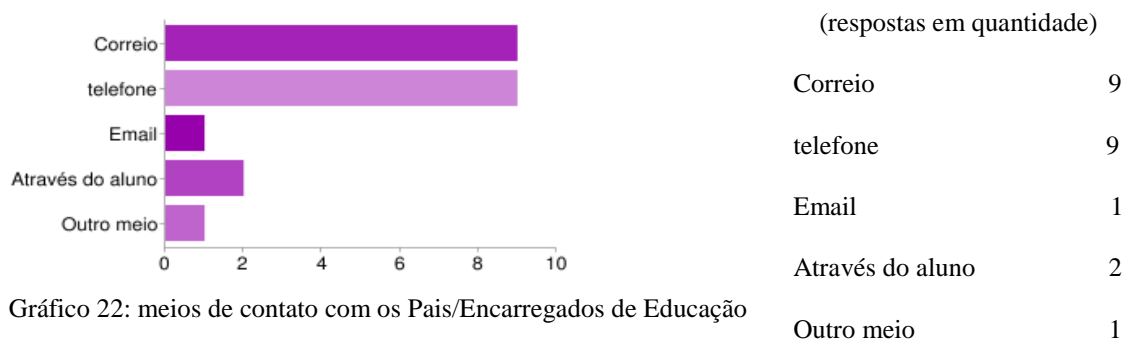


Gráfico 22: meios de contato com os Pais/Encarregados de Educação

Os meios de contacto mais utilizados são os tradicionais, o serviço de correio e o telefone. Nos casos de urgência na comunicação recorrem ao telefone, noutros casos não tanto urgentes tais como os pedidos de reuniões ou comunicações de faltas e notas são despachados pelo correio, neste caso permanece um registo que dá jeito à escola ter. A comunicação por *e-mail* tem vindo a aumentar, visto a escola estar num processo de modernização informática muito evoluído.

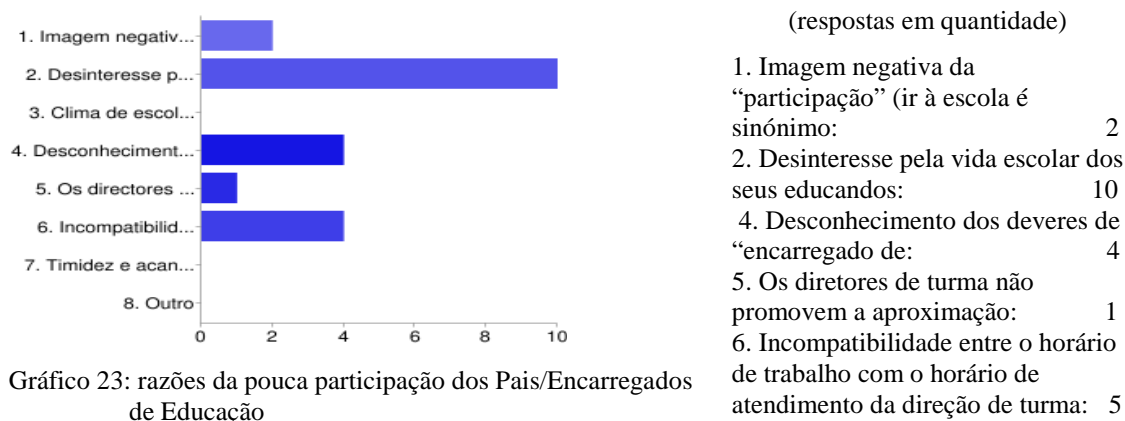


Gráfico 23: razões da pouca participação dos Pais/Encarregados de Educação

Os inquiridos põem a tónica no desinteresse dos pais/encarregados de educação pela vida escolar dos seus educandos. Acresce a esta situação o desconhecimento que eles têm dos seus deveres e responsabilidades sociais enquanto pais e encarregados de educação e ainda a incompatibilidade dos seus horários com o horário de atendimento da direção de turma. Apontam residualmente outros fatores, menos frequentes mas também reais, tais como o receio de ir à escola ou ainda porque os diretores de turma não estimulam essa ida à escola.

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**



Gráfico 24: a importância da participação da sociedade civil local nos projetos e atividades da Escola

Todos os inquiridos consideram importante a participação das forças educativas, culturais e sociais nas iniciativas e projetos da escola que visem a dinamização da escola, no interesse dos alunos, dos pais/encarregados de educação e de toda a comunidade escolar.



Gráfico 25: convoca as reuniões do Conselho de turma, por iniciativa de quem?

Realizam-se normalmente duas reuniões de conselho de turma por período. Terão lugar outros conselhos de turma quando assim for deliberado pelo conselho pedagógico (14 respondentes) ou por iniciativa dos diretores de turma, sempre que se justifique. Os diretores de turma, na maioria dos casos, sinalizam os casos-turma e participam aos colegas em conselhos de turma, sempre que entenderem fazê-lo.

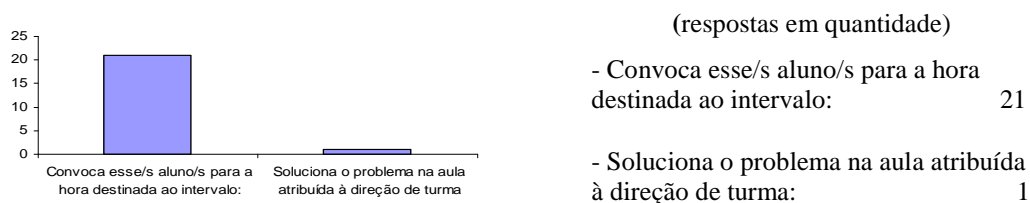


Gráfico 26: a mediação e solução de questões de ordem disciplinar com alunos da sua Direção de Turma

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

Os conflitos de ordem disciplinar são na maioria dos casos tratados ou resolvidos convocando esses alunos utilizando se necessário o intervalo, 21 respondentes estão de acordo com esta solução. Por vezes, em situações disciplinares menos gravosas é possível solucionar o problema na aula atribuída à direção de turma (1 respondente)

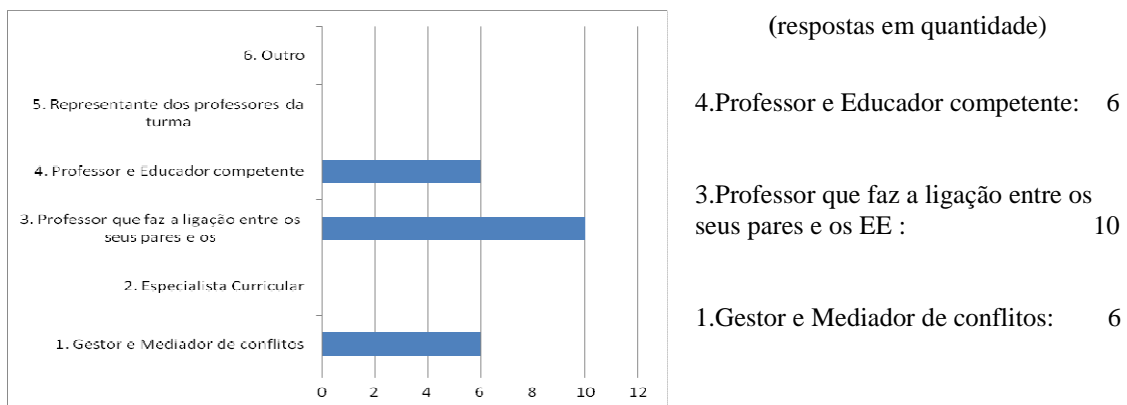


Gráfico 27: representação do Diretor de Turma (visto por ele próprio)

Os inquiridos consideram que os diretores de turma são várias coisas ao mesmo tempo, mas o que se destaca é “professor que faz a ligação entre os seus pares e os encarregados de educação” (10 repondentes). Também reputam de muito importante “gestor e mediador de conflitos” (6 repondentes) e “professor educador competente” (6 respondentes).

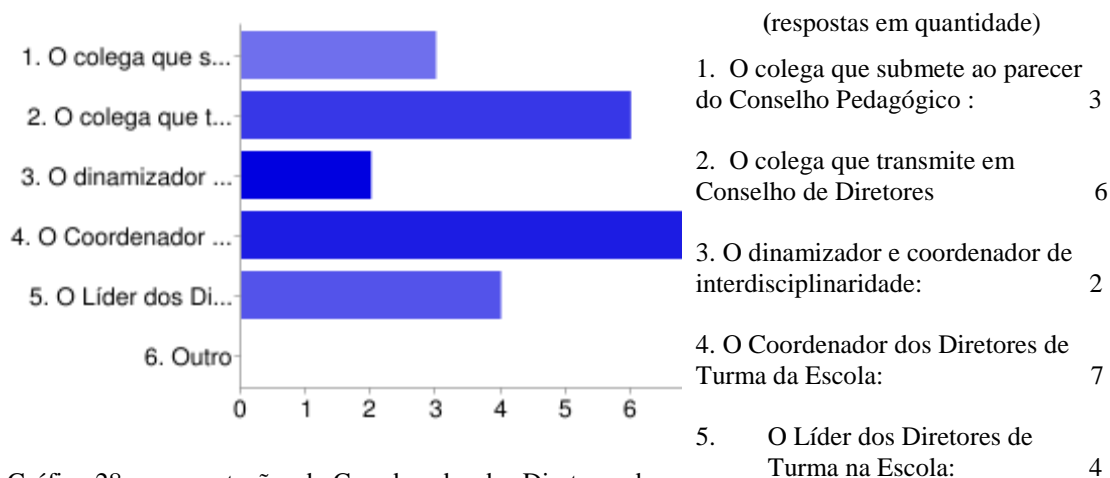
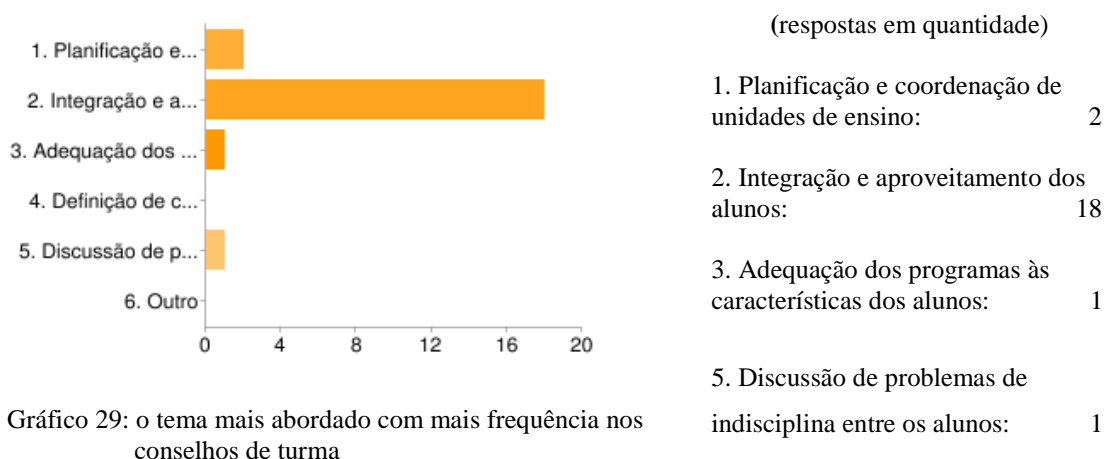


Gráfico 28: representações do Coordenador dos Diretores de Turma

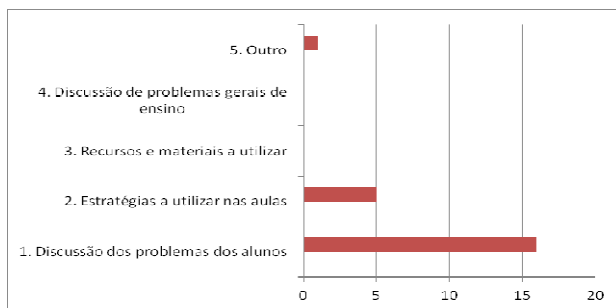
**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

À questão colocada aos diretores de turma “o que representa para si o coordenador de diretores de turma”, em primeiro lugar responderam que ele é essencialmente um “coordenador de diretores de turma da escola” (7 repondentes), em segundo plano consideram que é “o colega que transmite em conselho de diretores” (6 repondentes). Consideram com alguma relevância que é “O Líder dos Diretores de Turma na Escola” (6 repondentes), “O colega que submete ao parecer do Conselho Pedagógico” (4 repondentes) e “O dinamizador e coordenador de interdisciplinaridade” (3 repondentes). São reconhecidos pela maioria dos diretores o acompanhamento e assessoria ao seu trabalho pelo CDT.



Nas reuniões dos conselhos de turma abordam-se múltiplos temas, desde o aproveitamento dos alunos, definição de estratégias de recuperação a problemas de indisciplina e relações com os encarregados de educação. Neste estudo merece grande destaque os assuntos relacionados com “Integração e aproveitamento dos alunos” (18 respondentes) “Planificação e coordenação de unidades de ensino” (2 respondentes), “Adequação dos programas às características dos alunos” (1 repondente) e “ Discussão de problemas de indisciplina entre os alunos” (1 respondente).

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

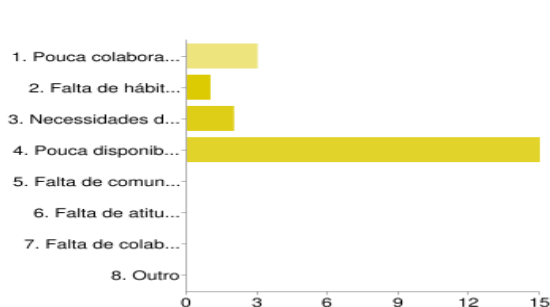


(respostas em quantidade)

5. Outro:	1
2. Estratégias a utilizar nas aulas:	5
1. Discussão dos problemas dos alunos:	16

Gráfico 30: domínio em que a prática organizacional do diretor de turma exerce uma influência mais direta nos outros professores da turma

À questão “indique um domínio em que a prática organizacional do diretor de turma exerce uma influência mais direta nos outros professores da turma” a informação recolhida diz-nos que a discussão dos problemas dos alunos é o tema preponderante, 16 dos inquiridos assim o referem. As estratégias a utilizar na aula representam um quarto da atenção do conselho de turma.



(respostas em quantidade)

1. Pouca colaboração entre professores:	3
2. Falta de hábitos de trabalho em equipa:	1
3. Necessidades de formação dos professores neste:	2
4. Pouca disponibilidade de tempo entre professores:	16

Gráfico 31: maiores dificuldades sentidas na construção do Projeto Curricular de Turma

À questão colocada “Quais as maiores dificuldades sentidas na construção do Projeto Curricular de Turma?”, os inquiridos responderam que os professores estão sempre muito atarefados e sem tempo para partilhas, nomeadamente para se sentarem a uma mesa e partilhar experiências, ideias e conceitos novos, e que, segundo os inquiridos, a falta de colaboração entre eles é, em si, causa e consequência. Dezassexes dos inquiridos têm essa opinião.



**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

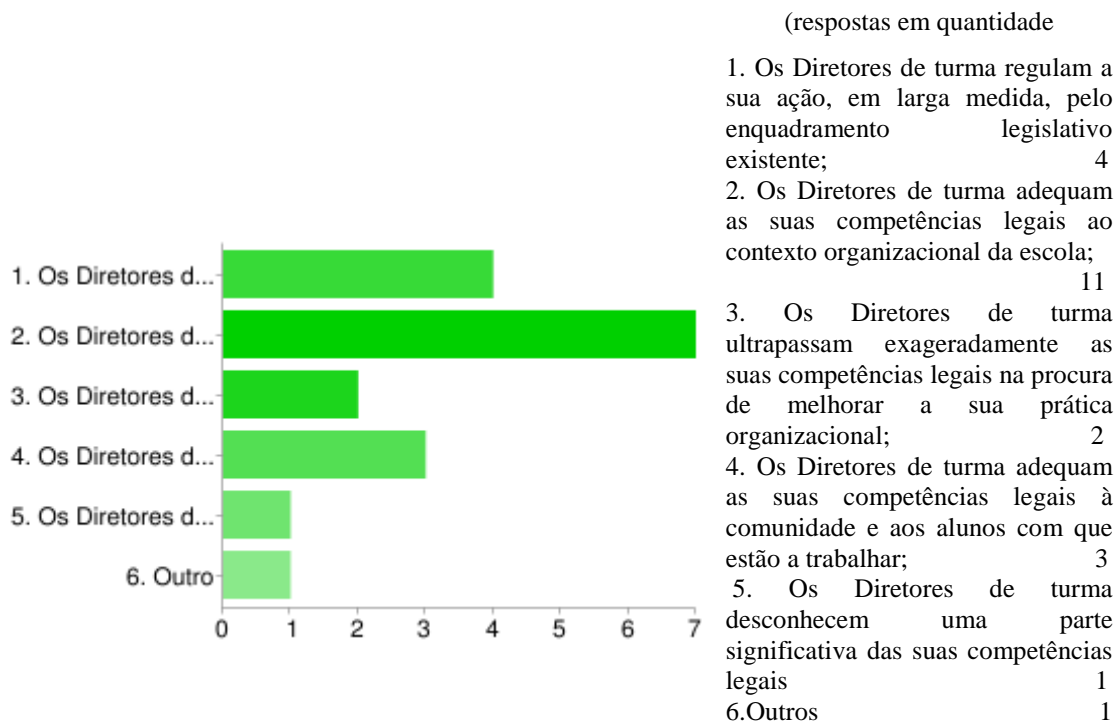


Gráfico 32: afirmação que se aproxima mais da sua prática diária

À questão colocada “Selecione a afirmação que se aproxima mais da sua *práxis* diária” os inquiridos responderam, na sua maioria, que os diretores de turma adequam as suas competências legais ao contexto organizacional da escola e regulam a sua ação, em larga medida, pelo enquadramento legislativo existente, tendo em conta a especificidade da comunidade e dos seus alunos.

Por último, foi colocada a questão aos diretores de turma e coordenadoras de diretores de turma “Considera que as funções dos diretores de turma deveriam ser redefinidas e porquê?”. Devido à importância de todas as respostas e porque são muito variadas, descrevemos as mais significativas que revelam melhor o pensamento dos inquiridos, no parágrafo seguinte.

“O Diretor de turma não deveria ser um trabalhador administrativo, deveria sim poder ser professor, mediador e gestor de todas as situações que surgem na escola e fora dela. O ambiente familiar dos alunos por vezes chega-nos à escola, mas como temos mil e uma coisa para fazer delegamos na psicóloga, na professora de ensino especial ou em ninguém, porque já temos muito que fazer”; “O enquadramento legal é que devia ser simplificado para o diretor de turma poder exercer as funções já definidas”; “(...)

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

demasiado tempo gasto com tarefas burocráticas”; “Não, desde que o perfil de DT seja cumprido”; “Sim, pois são muitíssimo mais abrangentes do que as legalmente definidas”; “Sim, são muito burocráticas com pouco tempo disponível e o programa de faltas completamente errado, “(...) tinha 2 direções de turma com a carga horária só para 1, passava dias inteiros na escola para resolver todas as situações dos alunos (...)”; “Sim. Eliminar de vez a função de burocrata”; “O enquadramento legal é que devia ser simplificado para o diretor de turma poder exercer as funções essenciais.”; “Redefinir os critérios de seleção dos diretores de turma”.

Ao finalizar este ponto do questionário, e em jeito de síntese, o que temos a dizer é que descrevemos trinta e duas respostas ao questionário dos diretores de turma, sempre apoiadas em gráficos, o que nos permitiu ficar com uma visão verbal e gráfica do momento em que o questionário foi respondido e o momento da interpretação e análise da investigação, permitindo-nos tirar algumas interpretações e conclusões acerca do papel do diretor de turma na escola secundária Gama.

As questões colocadas tinham como objetivo recolher dados sobre as conceções dos participantes acerca do papel do diretor de turma na escola e na restante comunidade educativa, isto é, perceber que representações têm das funções que lhes são atribuídas enquanto DT, no contexto da autonomia.

Assim, para concluirmos este ponto do questionário, relembramos que se pretendia recolher dados que documentassem a evolução de conceções do papel do DT e sua representação na escola, suas expectativas, dificuldades, os seus perfis e as suas perceções relativamente às atividades de colaboração entre a escola e a família implementadas na turma bem como acerca da intervenção da direção de turma nesse domínio. Assim aconteceu. Passaremos à interpretação e análise crítica global do questionário, muito embora a descrição escrita dos resultados obtidos contenha uma primeira interpretação do investigador que não merece menos atenção.

Por razões de organização da análise, as questões que aqui não foram desenvolvidas serão retomadas no capítulo das conclusões.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÃO E DISCUSSÃO**

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

## Conclusões

### 1. Limitações do estudo

O nosso estudo colocou como foco *o papel do diretor de turma e sua representação* numa escola secundária com contrato de autonomia em vigor.

O âmbito do presente trabalho obrigar-nos-ia a uma investigação e estudo mais aprofundado e ampliado, podendo ser complementado com entrevistas aos diversos elementos da comunidade educativa.

Apontamos algumas limitações ao nosso estudo. A principal foi a pouca experiência no campo da investigação; ao nível da metodologia utilizada, o estudo de caso de natureza qualitativa, conforme referimos anteriormente, não permite a generalização das conclusões; outra limitação situa-se a nível de amostra, uma vez que apenas se poderá cingir a investigação a uma escola do ensino secundário, não podendo generalizar os resultados.

O interesse do nosso estudo não se esgota neste caso específico, sendo o seu contributo o aprofundamento do conhecimento na área investigada: o papel do DT e a sua representação vista pelos próprios DT numa escola secundária com “contrato de autonomia” em vigor, tendo em conta o contexto, os processos utilizados e os resultados obtidos em função dos objetivos definidos.

O nosso estudo deixa em aberto a “desocultação” do “perfil” do DT, que merece ser alvo de estudos futuros.

Ficou bem patente no nosso estudo a importância do papel e as competências multidisciplinares do DT, e a centralidade na mediação da relação educativa. Ficaram igualmente evidentes as limitações com que os professores se deparam no exercício do cargo, nomeadamente falta de tempo. Mas ficou igualmente evidente o início de um processo de desocultação do perfil do diretor de turma, sendo que de um perfil percebido, implícito, subentendido, oculto, se redescobre um perfil “potencial”, forte, explícito e “exercido”. Ficou patente também a importância do contrato de autonomia como instrumento essencial ao crescimento e desenvolvimento da escola no caminho da autonomia.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Apesar do trabalho realizado, temos consciência de que se trata de um estudo de caráter exploratório e cujos resultados não poderão ser generalizados para o conjunto das escolas. Embora tenhamos sentido estas limitações tentámos, dentro da medida do possível, ultrapassar as dificuldades que foram surgindo durante o nosso estudo.

Tentámos, no entanto, recorrer a formas de triangulação dos dados, de forma a garantir a validade e a fiabilidade da investigação apresentada. Recorremos a diversas formas de triangulação: i. de dados, através da diversificação das fontes; ii. de teorias, utilizando diversas perspetivas para analisar os mesmos dados; e iii. de metodologias, visto que se recorreu a metodologias quantitativas, não obstante o predomínio das metodologias qualitativas. A triangulação é um procedimento que contribui para reduzir a probabilidade de má interpretação.

“Triangulation has been generally considered a process of using multiple perceptions to clarify meaning, verifying the repeatability of an observation or interpretation. But, acknowledging that no observations or interpretations are perfectly repeatable, triangulation serves also to clarify meaning by identifying different ways the phenomenon is being seen.” (Stake, 1994:241)

Acreditamos que as limitações não impedem de modo algum que a validade e seriedade do nosso trabalho tenha sido enriquecedora e constitua um campo de futuras investigações.

## **2. Conclusões**

Extraímos algumas conclusões do estudo realizado e produzimos duas linhas de reflexão. A primeira, relaciona-se com a revisão da teoria apresentada no respeitante ao tema da dissertação que se focaliza no *papel do diretor de turma numa escola com contrato de autonomia em vigor*, tendo sido revisitadas algumas das teorias das organizações e imagens organizacionais, papel, representação, função e competências e perfis do Diretor de turma. A segunda pretende fazer um apanhado geral daquelas que foram as leituras feitas dos documentos mais importantes da escola, objeto do nosso estudo de caso, das constatações dos inquéritos e das entrevistas realizados.

Vimos como o Diretor de Turma é um elemento essencial no meio de todo o processo educativo, a legislação assim o define e a sua ação prática confirma o papel de elo essencial à relação educativa, à volta do qual gira toda a relação pedagógica, tendo em vista o sucesso dos alunos. Vimos também como às suas funções e competências são importantes e se relacionam com a garantia de uma boa aprendizagem dos alunos em convívio harmonioso que ele cuida e preserva.

Em relação ao perfil de diretor de turma, constatamos que existe um perfil “oculto” que é preciso “desocultar”, é muitas vezes subentendido, percebido, mas que é efetivamente “exercido” e fixado pela capacidade e qualidade dos diretores de turma de se assumirem como líderes relacionais. Sempre que se pensa na figura e no papel de diretor de turma, está-se a pensar num professor com preparação para o exercício do cargo, com um conjunto muito vasto de qualidades, com determinado “perfil”, e sabemos que não é fácil que todo e qualquer professor o detenha na totalidade.

Face ao exposto sobre o papel do DT aparece-nos numa segunda parte do nosso trabalho, as entrevistas feitas aos coordenadores de diretores de turma e à diretora de escola e o inquérito por questionário realizado aos diretores de turma, da escola secundária que denominámos “Gama”.

Cabe ressaltar que as conclusões que foram apresentadas e que aqui focamos referentes aos questionários e às entrevistas não são nem pretendem ser generalizáveis a outras escolas. São reflexos de contextos específicos, não necessariamente espelho de todas as escolas. Contudo, há que tirar daqui ilações mais abrangentes.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Em relação às questões colocadas pelo questionário e abordadas pelas entrevistas, concluímos que entre os diferentes atores envolvidos há um consenso muito alargado quanto ao “papel” que o DT assume na comunidade. Consideram tão importante a sua função de diretor, quão se sentem na necessidade de pedir que a valorizem e a respeitem mais. Sabemos que não é qualquer docente que está preparado para exercer este cargo, por vezes os diretores são escolhidos por motivos desinteressantes, urge que a escolha seja feita com base no perfil adequado a fim de executar e liderar com segurança e sucesso os inúmeros papéis que este cargo acarreta, sem descuidar nenhum deles. Pelo que constatámos, os DT sentem que a sua escolha é feita mais no sentido de completar horário e não com base nas suas características de coordenação e formação para o cargo. Apercebemo-nos no decorrer da investigação de uma série de obstáculos sentidos e que é necessário ultrapassar, sejam eles de origem pessoal, como são a falta de formação, principalmente a específica nesta área, a falta de motivação pessoal para exercer o cargo, entre outras, ou ainda obstáculos de origem institucional, como são a falta de coordenação e diálogo da equipa pedagógica e a falta de possibilidade de formação específica, principalmente na área da gestão flexível do currículo.

Quanto à pergunta de partida - *Qual o papel do Diretor de turma na configuração do "Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário" e em especial no contexto do contrato de autonomia, no quadro da organização escolar?*, concluímos, pelos dados que recolhemos dos inquéritos e das entrevistas que toda a comunidade educativa entende qual é o papel do DT e aprova-o porque sabe quão é importante para o sucesso dos alunos, da escola no seu todo e das famílias.

A auscultação que fizemos aos inquiridos e entrevistados será aqui também objeto de análise crítica.

Há muitas barreiras que se colocam ao entendimento entre a escola e os encarregados de educação, de um lado e de outro, sabemos que os professores parecem desejar o apoio das famílias no acompanhamento escolar das crianças e jovens, querendo, simultaneamente, continuar a manter a mesma independência e liberdade relativamente a elas (Diogo citado por em Zenhas, 2006: 32). Também, o modo de vida urbano, acentuado pelo aumento dos fenómenos de urbanização, dificulta ainda mais a comunicação e o envolvimento de muitas famílias na escola (Diogo citado por Zenhas,



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

(2006: 33), por se sentirem marginalizadas, devido a fatores como a pobreza e as diferenças culturais.

Segundo Henderson (citado por Davies em Zenhas, 2006: 34), quando os pais se envolvem na educação escolar dos seus filhos, aumentam o seu rendimento académico, pois incentivam e ajudam os filhos, sentindo-se, deste modo, implicados na atividade escolar dos mesmos. Nesta perspetiva, a família passa a ser um elemento ativo da escola, participando inclusivamente na tomada de decisões, através do conselho de escola ou do coordenador de curso e do conselho pedagógico (Abrantes, José C., 1994: 343). O mesmo autor conclui que, com estas funções, os pais contribuem para a melhoria da qualidade de ensino, para a melhoria da imagem social dos professores e das escolas, assim como passam a ter mais responsabilidades nas atividades escolares e se tornam mais confiantes no processo educativo.

Epstein (citado por Sanders & Epstein, em Zenhas, 2006: 35) contempla perspetivas educacionais, sociológicas e psicológicas acerca das organizações sociais e investigações sobre os efeitos da família, da escola e da comunidade nos resultados educativos. Enfatiza a importância de a escola, a família e a comunidade trabalharem em conjunto para satisfazer as necessidades das crianças e jovens. Quando as interações entre a escola e a família são positivas e existe um trabalho em parceria, os alunos aprendem a valorizar mais a escola, porque veem que ela é valorizada pela sua família. Desta forma, a colaboração entre a escola e as famílias promove, nas crianças, sucesso escolar, autoestima, atitudes positivas face à aprendizagem, independência e realização pessoal. Segundo Epstein (1998) existem quatro grandes barreiras ao envolvimento das famílias nas escolas: (a) tradição de separação entre a escola e a família; (b) tradição de culpar os pais pelas dificuldades dos filhos; (c) barreiras estruturais da organização social; e (d) persistência das estruturas organizativas dos estabelecimentos de ensino.

Brofenbrenner (citado por Zenhas (2006: 31-36), no seu *modelo ecológico* do desenvolvimento humano, salienta que o desenvolvimento do ser humano é condicionado pelos diversos sistemas contextuais em que ele se insere e que a qualidade desse desenvolvimento depende das interconexões sociais entre esses contextos, e que a colaboração escola-família, não é por si só resposta a todos os problemas de descontinuidade cultural, de inadaptação e de insucesso que atingem largas camadas da

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

população estudantil. A colaboração, se não tiver por base o levantamento das características sócio-económicas e culturais da população escolar e não contemplar uma oferta diversificada de atividades que procure adequar-se aos diferentes extratos dessa população, poderá dirigir-se apenas a um público de classe média, contribuindo para acentuar ainda mais a clivagem existente entre as famílias mais desfavorecidas e a escola.

Epstein (citado por Zenhas, 2006: 23), na sua *teoria da sobreposição das esferas de influência* (Sanders & Epstein, 1998) integra e desenvolve o modelo de Bronfenbrenner, contempla perspetivas educacionais, sociológicas e psicológicas acerca das organizações sociais e investigações sobre os efeitos da família, da escola e da comunidade nos resultados educativos.

Entendemos que a resolução dos problemas do insucesso escolar, do abandono e da indisciplina se resolveriam ou se evitariam mais facilmente com o envolvimento das famílias, dos professores e dos alunos, que, coletivamente arranjariam formas criativas de melhorarem a aprendizagem dos alunos e reduzir o abandono e elevar a qualidade do ensino e das condições de funcionamento da escola. Os contextos de comunicação mais importantes são os presenciais, nomeadamente as reuniões de encarregados de educação e os atendimentos individuais. As reuniões podem constituir espaços importantes de debate entre todos os intervenientes no processo educativo, em que o diretor de turma e os encarregados de educação e, eventualmente, os alunos e os professores podem confrontar expectativas, definir objetivos e estratégias e articular esforços, cabendo ao diretor de turma o papel de coordenador de todo o processo. A frequência e a qualidade da comunicação estabelecida nas reuniões e noutras oportunidades de interação presencial escola-família são determinantes para o desenvolvimento de confiança, sem a qual não pode haver uma colaboração eficaz.

A principal conclusão que tirámos foi a de que ser “diretor de turma” implica estabelecer um relacionamento de proximidade com os alunos e professores da turma, ter uma profissão que se identifica com o trabalho docente e que tem uma carga burocrática acentuada. Podemos concluir também que o papel do diretor de turma é multifacetado e que se ajusta sucessivamente em função dos tipos de relacionamento, podendo assumir várias formas em simultâneo. A análise de questionários aos diretores de turma permitiu mostrar que no relacionamento com os alunos e famílias é dominante

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

a função de mediador interrelacional e no relacionamento com os professores/escola é dominante a componente de gestor/líder intermédio na organização escolar.

Nas entrevistas transpareceu a opinião de que o diretor de turma está posicionado entre o diretor de turma-administrador e burocrata e o diretor de turma-gestor e supervisor-tutor, mais interventivo, com outras funções e poderes de decisão algo distintos ou acrescidos às atuais funções (*Anexo VIIIi, VIIIii*).

A importância das interações entre tutor-aluno e dos planos de ação tutorial está bem patente na figura do Tutor e nos Planos de Ação Tutorial (PAT) que surgem regulamentados em Portugal pela publicação do Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho, com a constatação das dificuldades de aprendizagem dos alunos, das suas dificuldades de integração na escola e nos grupos turma e de atenuar eventuais situações de conflito. A ação do professor-tutor junto dos alunos, impõe-se como solução dialógica para entender a dimensão social dos problemas dos alunos, de os enquadrar e de os procurar resolver.

As questões da aprendizagem das crianças estiveram na primeira linha de preocupações do psicólogo Vygotsky (1896-1934), que desenvolveu vários trabalhos, entre os quais estudou a relação entre pensamento e linguagem, o caráter de interdependência das funções psíquicas e estudou também a influência da aprendizagem no desenvolvimento mental da criança. Este autor concluiu que a formação de conceitos é um processo que só começa a ocorrer na adolescência e que o aluno ao entrar na escola já possui uma aritmética ou uma geometria base (Cole, 1978: 1-14). Segundo Cole (1985), o dialogismo e a perspetiva sociocultural de Vygotsky surge como potencial heurístico para a compreensão da aprendizagem e de fenómenos humanos. O autor desenvolve dois conceitos-chave. Ao primeiro chama de *Zona de Desenvolvimento Real* (ZDR) e ao segundo *Zona de Desenvolvimento Proximal* (ZDP) (Cole, 1985: 147-161).

A *Zona de Desenvolvimento Real* compreende aquelas funções psíquicas já dominadas pelo sujeito. É esta região que é explorada pelos testes, onde estão aquelas habilidades já dominadas pelo sujeito. Para os adeptos da teoria pela qual o desenvolvimento precede a aprendizagem é o lugar onde o professor e o sistema de ensino devem trabalhar (idem: 147-161).

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

A *Zona de Desenvolvimento Proximal*, por outro lado, indica aquele conjunto de habilidades onde o sujeito pode ter sucesso se assistido por um adulto ou alguém mais experiente (alunos mais avançados). É nessa região que estão as habilidades ainda em desenvolvimento pelo sujeito. Se pegarmos duas crianças que apresentem a mesma ZDR ambos poderão ter graus diferentes de sucesso na solução de problemas assistidos. As habilidades nas quais as crianças apresentam sucesso na solução de problemas assistidos serão aquelas onde o sujeito poderá ter sucesso sozinho depois de algum tempo, se o desenvolvimento seguir o seu curso normal. Deste modo, para Vygotsky, a região onde a escola deve trabalhar é a da ZDP, de modo a alavancar o processo de desenvolvimento dessas funções; dito de outro modo, “*zona de desenvolvimento proximal* da criança é a distância entre seu desenvolvimento real, que se costuma determinar através da solução independente de problemas e o nível de seu desenvolvimento potencial, determinado através da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes” (idem).

A direção da escola foi implementando novas estratégias anualmente, no decurso do contrato de autonomia, no sentido de reforço do acompanhamento e coordenação do trabalho dos diretores de turma através de ações e medidas, no sentido de identificar os problemas e as causas, visando combater a falta de assiduidade, as exclusões por faltas, as anulações de matrícula bem como as inerentes perturbações ao nível da socialização. Foi também uma orientação do projeto educativo suporte ao contrato de autonomia a orientação para desenvolver ações concretas, tais como reuniões, atividades pedagógicas, encontros/seminários, formação e *workshops*, promovendo a responsabilização dos alunos, dos pais e encarregados de educação e dos professores do conselho de turma.

O balanço que fazem de três anos de contrato de autonomia é positivo. A escola melhorou no ambiente e no sucesso educativo, que subiu de ano para ano. O contrato de autonomia foi um documento, mas hoje é um processo que definiu e orientou um conjunto de obrigações e direitos, com metas a atingir. Foi feito o balanço em conselho pedagógico e concluiu-se que se atingiram, praticamente, todas as metas e que uma ou outra que não foi atingida, ficou próximo do limite.

Não podemos concluir este trabalho sem referir o crescimento e formação profissional e pessoal que toda esta investigação gerou em nós, levando-nos também a uma maior consciencialização de que a formação não é um processo estagnado, nunca está concluído, mas que é feito cada dia e por toda a vida.

### 3. Síntese

Partindo para uma maior sistematização das conclusões, apresentamos uma síntese das conclusões, a partir da questão de partida e seguindo a estrutura de objetivos gerais e objetivos específicos colocados, reunindo as avaliações e os resultados alcançados, como resposta às questões enunciadas.

*1. Questão de Partida:* “Qual o papel do Diretor de turma na configuração do "Regime Jurídico de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos Públicos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário" e em especial no contexto do contrato de autonomia, no quadro da organização escolar?”

A resposta a esta questão encontrámo-la em diversos autores consultados na revisão da literatura que fizemos, nas entrevistas que realizámos aos CDT e DE e no questionário que lançámos aos DT, na leitura de diversos documentos e relatórios internos da escola e na observação de campo. O papel do DT, visto sob todos estes olhares, é um papel que engrandece a escola e o sistema educativo, é crucial à aprendizagem dos alunos e à relação destes com os restantes professores de turma bem como da ligação dos pais e encarregados de educação dos alunos com a escola. E concluímos esta questão com uma ideia que sintetiza a representação que a comunidade educativa faz do DT, que segundo Marques (2002:15) “O Diretor de Turma é o eixo em torno do qual gira a relação educativa.”.

*2. Objetivos Gerais:* caracterizámos temáticas relacionadas com a pergunta de partida, repartida por três objetivos gerais. Fazendo o resumo desses objetivos temos que no *objetivo 1* se pedía a análise ao papel do DT na escola e no sistema de ensino, no *objetivo 2* se pedía a caracterização do enquadramento do DT na organização escolar e no *objetivo 3* se pedía a análise ao papel do DT, como beneficiário e indutor da autonomia da escola.

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

Relativamente a estes objetivos começámos por encontrar o papel do diretor de turma no sistema e na organização escolar, passando em revista o quadro teórico do tema estudado, a principal legislação a partir da LBSE (Lei nº 46/86) até ao presente, e, por último analisámos as interações do DT com a escola no contexto do contrato de autonomia, onde dissecámos o contrato e o projeto educativo que o suportou. Concluimos que não se pode afirmar que haja uma definição de DT, e por essa razão não se encontra uma definição de perfil de DT, entendemos que a *praxis* quotidiana do DT reconhece-lhe um perfil, mas que se mantém oculto e que é preciso “desocultar” bem como lhe definir o seu papel e emprestar-lhe o valor, a dignidade e a importância que o cargo merece. Para isso é preciso adaptar a lei à realidade, dotando o DT de meios que torne a sua função eficiente e se acabe com a indefinição ou até a confusão de cargos e conceitos, como é o caso do professor “tutor” e “supervisor” (educação especial) e do “diretor de turma”.

Das leituras que fizemos, nomeadamente de algumas atas dos conselhos de turma, de reuniões/atendimentos aos encarregados de educação e das entrevistas e questionários realizados, evidenciou-se um consenso, uma ideia, em relação ao grande valor do DT e à sua imprescindibilidade na organização, enquanto líder pedagógico e elo privilegiado entre a escola e a família, que nos reconfirmaram as funções que encontramos no acervo de legislação sobre o DT. Esse conceito reporta-se ao âmbito pedagógico e ao âmbito administrativo e que está definido no D-R nº 10/99, de 21 de julho, que diz (compete ao DT): “**i.** Assegurar a articulação entre os professores da turma e com os alunos, pais e encarregados de educação; **ii.** Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos; **iii.** Em colaboração com os docentes da turma, a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno; **iv.** Articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação; **v.** Coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador e **vi.** Apresentar à direção executiva um relatório crítico anual do trabalho desenvolvido”.

**3. Objetivos Específicos:** os aspetos centrais do nosso estudo colocaram-se em torno de quatro objetivos específicos que foram por nós considerados importantes para dar resposta à mesma pergunta de partida, *objetivo 1:* caracterizar o contexto - a escola e o seu meio; *objetivo 2:* conhecer a auto perceção e autorepresentação que o DT detem de si

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

próprio na escola e na sua interação com a comunidade escolar a que pertence; *objetivo 3*: conhecer e interpretar os principais constrangimentos e dificuldades de atuação do DT; *objetivo 4*: avaliar a eficácia da autonomia, o seu impacto nas práticas do diretor de turma e na execução dos objetivos propostos no projeto educativo autónomo.

Em resposta a estes quatro itens, começámos por descrever o meio envolvente e caracterizámos a cidade e o bairro onde a escola está inserida. Vimos que a escola se situa num bairro que serve maioritariamente uma classe média e média baixa, semiurbana, basicamente do setor económico dos serviços, donde são oriundos a maioria dos alunos, embora se tenha verificado a construção recente de moradias pertencentes a grupos sociais mais abastados. Caracterizámos também a escola “Gama”, sobre a qual incidiu o nosso estudo de caso e verificámos que é uma escola secundária, a única escola secundária da região do Algarve (num total de 18) que assinou um contrato de autonomia. A direção da escola é exigente consigo própria, é uma escola cem por cento tecnológica e ousa ir sempre mais além.

Em relação à representação e perceção que os DT detêm de si próprios, vimos pelo resultado dos questionários e pelo cruzamento de informações e opiniões que fizemos (triangulação) que os DT se consideram fundamentais na escola, imprescindíveis mesmo, são o elo de ligação por excelência entre os alunos e os professores da turma e estes e os pais e encarregados de educação. Exercem funções administrativas, burocráticas e pedagógicas, são gestores curriculares, acompanham e definem os percursos pedagógicos alternativos aos seus alunos, são orientadores dos alunos e gestores na resolução dos conflitos, entre eles e, entre eles e os professores.

Os maiores constrangimentos foram a falta de horas para se dedicarem ao cargo que ocupam, bem como o excesso de funções, nomeadamente administrativo-burocráticas. Verifica-se também a crescente necessidade de atender a situações de indisciplina, abandono e insucesso escolar e problemas sociais e humanos que se têm vindo a manifestar com bastante gravidade (*Anexos VIII, VIIi, VIIiii e X*).

Por último, em relação à autonomia e o seu impacto nas práticas do DT e na consecução do projeto educativo, é opinião de DT, CDT e DE que o contrato de autonomia trouxe

### **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

algo de novo à escola e indiretamente contribuiu para revalorizar o trabalho dos DT e dos CDT. Efetivamente, o projeto educativo proautonomia previu e definiu, e foi vertido em contrato escrito (por um prazo de três anos) um conjunto de estratégias, objetivos gerais e metas, para garantir o serviço público de educação e elevar a sua qualidade, assim como reduzir o abandono escolar em 50% e aumentar a taxa média de sucesso em 15%. Outros objetivos importantes foram traçados tais como apoiar o trabalho dos DT e CDT, dinamizar a participação dos pais e encarregados de educação na vida da escola, promover o combate ao absentismo e anulações de matrículas, envolver a comunidade escolar, apoiar mais o aluno e dotar a escola de competências próprias em toda a dimensão organizacional. A escola, para que tudo isto fosse possível, beneficiou de um conjunto de meios e recursos, tais como subvenção ao aumento de encargos previsto, redução de 50% da componente letiva dos seus subdiretores, um crédito de 46 horas para o desenvolvimento do seu projeto educativo, entre outros. A avaliação que a direção da escola fez à aplicação do acordo foi positiva, como foi confirmado pelos relatórios de avaliação intercalares e final. As metas, no geral, foram todas atingidas e a escola e o ensino ficaram a ganhar.



#### **4. Recomendações para desenvolvimentos futuros – de investigação e de ação**

Temos a perfeita noção de que o nosso estudo não termina aqui, a nossa reflexão e investigação é apenas mais um contributo para novos estudos, novas reflexões e novas investigações, seguindo ou não a mesma metodologia, relativamente ao papel dos diretores de turma nas escolas, nomeadamente secundárias, com projetos educativos autónomos.

Procurámos articular os pressupostos teóricos do nosso estudo e sistematizar os seus contributos mais relevantes, que foram abordados na fundamentação teórica com o projeto e o tema apresentado, “o papel do diretor de turma na autonomia”. Pretendemos que as nossas respostas à questão investigativa suscite novas reflexões e investigações relativamente à importância do papel do diretor de turma numa escola com projeto educativo autónomo. O estudo de caso incidu mais sobre os processos e menos sobre os resultados, razão pelo qual serão sempre provisórios, mas as respostas encontradas nesta investigação são de grande importância.

A sociedade portuguesa está em forte mudança, o figurino de escolas EB, EB23 e Escolas Secundárias tal como as conhecemos até hoje está em profunda transformação, está em curso a criação, alteração e extinção de agrupamentos de escolas e escolas não agrupadas, bem como de estabelecimentos públicos de ensino, é um novo reordenamento (cf. RAAGEP - Decreto -Lei n.º 75/2008, de 22 de abril) da rede escolar que está em revolução.

“ (...) No sentido de a adaptar ao objetivo de uma escolaridade de 12 anos para todos os alunos, adequar a dimensão e as condições das escolas à promoção do sucesso escolar e ao combate ao abandono e promover a racionalização dos agrupamentos de escolas, de modo a favorecer o desenvolvimento de um projeto educativo comum, articulando níveis e ciclos de ensino distintos”

(in preâmbulo da Portaria n.º 1181/2010 de 16 de novembro)

As competências de comunicação e de relacionamento interpessoal ocupam um papel central no perfil do DT e na sua capacidade de interagir com todos os intervenientes no processo educativo. O diretor de turma tem um papel central na sala de aula e de

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

charneira na concretização da relação escola-encarregados de educação. O nosso estudo permitiu realçar esse papel.

O DT pelas funções que ocupa posiciona-se, por um lado, no centro de toda a relação educativa, da relação entre a escola e a família e, por outro, no centro da visão de aluno enquanto membro da família e entre a visão de aluno enquanto membro da escola. A gestão harmoniosa destas perspetivas e contradições influenciam-se reciprocamente e nem sempre são fáceis de equilibrar. O DT deverá dirimir essas contradições e resolver problemas, conquistar a confiança dos alunos, professores e pais/encarregados de educação e criar um bom ambiente, condição determinante para promover a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos e influenciar as atitudes e os comportamentos dos pais/encarregados de educação na participação da educação dos filhos e educandos.

As propostas/recomendações que identificamos na dissertação e que reputamos de grande valor para divulgação junto da comunidade educativa, utilizando as formas e os meios que a escola achar mais conveniente, assentam na verificação de três realidades indiscutíveis: primeira, o DT é o rosto visível de uma escola; segunda, o DT é o principal intermediário entre os pais/encarregados de educação e todos os professores da turma; terceira, o DT é quem assegura um acompanhamento individualizado dos alunos da turma, sob diversos aspetos, nomeadamente educativo, relacional e comportamental. Assim, considerando a grande centralidade do papel que o DT ocupa na organização, como fator determinante ao seu bom funcionamento, recomendamos à direção da escola que promova a (re)valorização da função de diretor de turma, emprestando-lhe a visibilidade e a importância que lhe é devida, para que todos vençam os desafios da educação e se alcancem melhores resultados em benefício de toda a comunidade educativa.

Para findar este estudo, concluímos que os resultados apurados nos permitem deixar algumas questões em aberto que poderão constituir pontos de partida para novas investigações. Concluímos que é importante desenvolver futuramente pesquisas que em termos de metodologia envolvam um maior número de sujeitos, possibilitando uma maior consistência ao nível dos resultados.

Concluímos também que, relativamente ao questionamento da nossa temática, seria pertinente que se aprofundassem os papéis, a representação e o perfil dos diretores de

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

turma e a sua relação com a construção de projetos educativos autónomos e se problematizasse o papel dos diretores de turma na conceção e desenvolvimento do projeto educativo de escola autónoma.

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

## **BIBLIOGRAFIA**

Alarcão, I. (2000) *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. In Alarcão, I. (org.) *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora

Alarcão, I. (2000) *Formação Reflexiva de Professores. Estratégias de Supervisão*. In Alarcão, I. (org.) *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora  
Garcia, C., M. (1999). *Formação de Professores: Para uma Mudança Educativa*. Porto: Porto Editora

Abrantes, J. C. (1994) *A outra Face da Escola*. Lisboa: Ministério da educação

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ainscow, M.;Porter, G. e Wang, M. (1997). *Caminhos para as escolas inclusivas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Almeida, Isabel Solano (2005) *Discursos de Autonomia na Administração Escolar. Conceitos e prática*. Lisboa. Políticas de educação. DGIDC-ME

Alvarez, Q. & Zabalza, M. (1989) *La comunicación en las instituciones escolares*, in Quintina Martín – Moreno Cerrillo (coord.). Organizaciones Educativas. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Afonso, Natércio (1994). *A Reforma da Administração Escolar. A Abordagem Política em Análise Organizacional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Afonso, Natércio (1995). *A Reforma da Administração Escolar*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional. Afrontamento.

AFONSO, A. J. (1992). *A reforma educativa e os seus discursos. Estruturas sociais e desenvolvimento*. Lisboa: Fragmentos/APS, vol. II pp. 739-750.

ARCHER, M. S. (1984) *Social Origins of Educational Systems*, Londres: Sage.

Alaiz, V., Góis, E., & Gonçalves, C. (2003). *Autoavaliação de Escolas*. Porto: Edições ASA.

Alarcão, Isabel (Org.). *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma escola em desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora.

Amparo Seijas Díaz (2003), “Avaliação da Qualidade das Escolas”, 2003, ed. ASA

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Azevedo, J. (Ed.). (2002). *Avaliação das Escolas. Consensos e Divergências*. Porto: Edições ASA.

Bacharach, S.B. (1988). “Notes on a Political Theory of Educational Organizations”, In: Adam Westboy. (ed.) *Culture and Power in Educational Organizations*. Milton Keynes: Open University Press, 277-288.

Barroso, João (1996). *Autonomia e Gestão das Escolas*. Lisboa, Ministério da Educação

Barroso, João. (1996) *O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída*. In Barroso, João. *O estudo da Escola*. Porto: Porto Ed., 1996.

Barroso, João (1997). *A Formação em Administração Educacional em Portugal*, in Luís, Ana Barroso, João & Pinhal, João (Org). *A Administração da Educação: Investigação, Formação e Práticas. Atas do 1º Congresso do Fórum Português de Administração Educacional*, realizado em Vilamoura a 27, 28 de fevereiro e 1 de março de 1997. Lisboa, Fórum Português de Administração Educacional, 85-104

Barroso, João (2005). *A autonomia das escolas. Retórica, instrumento e modo de regulação da ação política. Conferência “A Autonomia das Escolas”*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Barroso, João (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Barroso, João (org.) (1996). *O Estudo da Escola*. Porto: Porto Editora.

Barroso, João (org.) (2003). *A Escola Pública: regulação, desregulação, privatização*. Porto: ASA.

Barroso, J. (org.) (1999b). *A Escola entre o Local e o Global: perspetivas para o século XXI*. Lisboa: Educa.

Barroso, J. (1999 a). *Regulação e autonomia da escola pública: o papel do estado, dos professores e dos pais*. *Inovação*, 12 (3).

Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.

Barroso, J. (2006). “A Autonomia Das Escolas: Retórica, Instrumento e modo de regulação da ação política”. In Moreira, A. (et.al.). *A Autonomia das Escolas*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Bell, Judith (2004) *Como Realizar um Projeto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.

Bertrand, Ives & Guillemet, Patrick (1994). *Organizações. Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.

Bilhim, J. Abreu Faria (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.

Bilhim, João (2001). *Teoria Organizacional: estrutura e pessoa*. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa: ISCSP

Bogdan, R.& Bliken, S.(1994). *A Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Bolívar, A. (2003). *Como Melhorar as Escolas*. Porto: Edições ASA

Bolívar, Antonio (2000). *Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden. Promesa y realidades*. Madrid: La Muralla.

Bolívar, Antonio (2003). *Como Melhorar as Escolas: Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: ASA.

Brito, Carlos (1991). *Gestão escolar participada*. Lisboa: Texto Editora.

Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.

Bush, Tony (1995): *Theories of Educational Management*. Londres: Paul Chapman Publishing. Segunda Edição, revista e aumentada da de 1986, também por Paul Chapman Publishing

Bush, Tony (Editor, 1989). *Managing Education: Theory and Practice*. Milton Keynes, Philadelphia: Open University Press

Bush, Tony e John West-Burnham (Edits., 1994): *The Principles of Educational Management*. Londres: Paul Chapman Publishing.

Canário, M. (1992). *Escolas Profissionais: autonomia e projeto educativo*. In Canário, R. (org) Inovação e projeto educativo de escola. Lisboa: Educa-Organizações.

Caetano, António & Vala, Jorge; et al. (1995). *Socialização Organizacional*, in *Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*. 2.<sup>a</sup> ed.. (pp. 51-52) Oeiras: Celta.

Canário, R. (2005). *O que é a Escola? Um “olhar” sociológico*. Porto: Porto Editora.

Canavarro, J. M. Portocarrero (1996). *Paradigmas Organizacionais*. Aveiro: I.S.C.I.A.

Cardoso T., Alarcão, I. & Celorico J. (2000) *Revisão da Literatura e Sistematização do Conhecimento*. Lisboa: Coleção Nova CIDI Ne. Porto Editora (2010)

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Carmo, H. e Ferreira M.M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, A.; Diogo, F. (1994) *Projeto Educativo*. Porto: Edições Afrontamento.

Carvalho, Adalberto Dias (1993). *A construção do Projeto de Escola*. Porto: Porto

Carvalho, Adalberto Dias de (1996). *Epistemologia das Ciências da Educação*. 3.<sup>a</sup> ed. Porto Editora

Castro, Engrácia (1995). *O Diretor de Turma nas Escolas Portuguesas*. Porto Editora:

Chora, A., Costa, F., Brito, G., & Marques, R. (1997). *Direção de turma e sucesso educativo: A história de um projeto*. In D. Davies & R. Marques & P. Silva (Eds.), *Os professores e as famílias: A colaboração possível* (pp. 115 - 151). Lisboa: Livros Horizonte

Chiavenato, I. (1986). *Teoria Geral da Administração* (2 vol.). S. Paulo: MacGraw-Hil do Brasil (3<sup>a</sup> Ed.1986).

Chiavenato, I. (2000) *Introdução à Teoria Geral de Administração*. 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Ed. Forum

Chiavenato, I. (1983) *Introdução à Teoria Geral de Administração*. Rio de Janeiro: MacGraw-Hil

Cole e Scribner, in *Revista Portuguesa de Educação*, volume 14, n.º 2, pg 273-291)

Cole, M. (1985) *the zone of proximal development: wher culture and cognition create each other*. IN James V. Wertsch (ed.), *Culture communication and cognition: Vygotskian perspectives* (pp. 147-161). Cambridge University Press

Cole, M. e Scribner, S. (1978) *Introdution*. In L.S. Vygotsky, *Mind in Society – the development of higher psychological Processes* (pp.1-14) Cambridge MA: Harvard University Press

Comissão de Reforma do Sistema educativo (1988). *Proposta Global de Reforma – Relatório Final*. Lisboa: Ministério da Educação. Conselho de acompanhamento e Avaliação (1996). *Avaliação do Novo Regime de Administração Escolar (D-L n.º 172/91)*. Lisboa, Ministério da Educação

Cortesão, Luísa; Leite, Carlinda & Pacheco, José (2002), *Trabalhar por Projetos em Educação. Uma inovação interessante?* Porto: Porto Editora.

COSTA, J. A. (1991). *Gestão Escolar: Participação, Autonomia, Projeto Educativo da Escola*. Lisboa: Texto Editora.

Costa, J.A. (2003). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: ASA. (3<sup>a</sup>ed.2003).



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Costa, Jorge Adelino (1997). *O Projeto Educativo da Escola e as Políticas Educativas Locais: Discursos e Práticas*. Aveiro: Universidade de Aveiro (2<sup>a</sup> ed. 2003).

Costa, Jorge Adelino (2003). *Imagens Organizacionais da Escola*. 3.<sup>a</sup> ed. Porto: Asa.

Costa, Jorge Adelino, Neto-Mendes, António e Ventura, Alexandre (org.) (2000). *Estratégia e Liderança nas Organizações Escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Costa, Jorge Adelino, Neto-Mendes, António e Ventura, Alexandre (org.) (2002). *Avaliação de Organizações Educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Costa, Jorge Adelino, Neto-Mendes, António e Ventura, Alexandre (org.) (2004). *Políticas e Gestão Local da Educação*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1977). *L'Acteur et le Système. Les Contraintes de l'Action Collective*. Paris: Éditions du Seuil.

Crozier, Michel (1963). *Le Phénomène Bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil.

Cruz, M. Braga (org.) (1989). *Teorias Sociológicas: Os Fundadores e os Clássicos*. (Antologia de Textos), Vol I.

Davies, D. (Ed.). (1989). *As escolas e as famílias em Portugal: Realidade e perspetivas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Davies, D. (1996). Partnerships for student success. *New Schools, New Communities*, 12(3), 14-21.

Deal, Terrence & Kennedy, Allen (1988). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin Books (ed. orig. 1982).

Diogo, José M. L. (1998). *Parceria escola-família: A caminho de uma educação diretor de turma*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional – ME.

Estanqueiro, António (2010) *Boas práticas na educação – o papel do professor*. Lisboa. Editorial Presença

Epstein, J., & Connors, L. J. (1994). A colaboração escola e família no 3<sup>o</sup> ciclo e no ensino secundário. *Revista ESES*(5), 17-22.

Epstein, J. L. (1997a). *A comprehensive framework for school, family, and community partnerships*. In J. L. Epstein & L. Coates & K. C. Salinas & M. G. Sanders & B. S. Simon (Eds.), *School, family, and community partnerships* (pp. 1 - 25). Thousand Oaks, California: Sage

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

Epstein, J. L. (1997b). *Involving parents in schoolwork (TIPS) processes*. In J. L. Epstein & L. Coates & K. C. Salinas & M. G. Sanders & B. S. Simon (Eds.), *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (pp. 200 - 209). Thousand Oaks, California: Sage.

Epstein, J. L., & Connors, L. J. (1997). *School and family partnerships in middle grades and high schools*. In J. L. Epstein & L. Coates & K. C. Salinas & M. G. Sanders & B. S. Simon (Eds.), *School, family, and community partnerships: Your handbook for action* (pp. 177 - 190). Thousand Oaks, California: Sage.

Epstein, J. L., Coates, L., Salinas, K. C., Sanders, M. G., & Simon, B. S. (1997). *School, family and community partnerships: Your handbook for action*. Thousand Oaks, California: Sage.

Estêvão, Carlos (1998). *Redescobrir a Escola Privada Portuguesa como Organização*. Braga: Univ. do Minho.

Estêvão, Carlos Vilar (1997<sup>a</sup>). *Redescobrir a Escola Privada Portuguesa como Organização. Na Fronteira da sua Complexidade Organizacional*. Dissertação de Doutoramento. Braga, Universidade do Minho (policopiado)

Estrela, Albano et al. (1998). *Investigação e reforma Educativa*. Lisboa: Ministério da Educação e Cultura

Estrela, M<sup>o</sup> Teresa; Estrela, Albano (1978) *A técnica dos incidentes críticos no ensino*. Lisboa: Editora Estampa.

Etzioni, Amitai, (1984), *Organizações Modernas*. Em Costa, Jorge Adelino, 1996, *Imagens Organizacionais da Escola*, Porto: Edições Asa

Fernanda Cássio (2008) *Pais e diretores de turma em diálogo*. Lisboa. Editorial novembro, 1<sup>a</sup> ed.

Fernandes, A. (1988). *A distribuição de competências entre a administração central, regional, local e institucional da educação escolar na Lei de Bases do sistema educativo*. In CRSE, *A gestão do sistema escolar*. Lisboa: Ministério da educação.

Fernandes, A. (2005). *Descentralização, desconcentração e autonomia dos sistemas educativos: uma panorâmica europeia*. In Formosinho, J. (et. al) *Administração da educação: lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Porto: Edições Asa.

Fernandes, António Sousa (1988). *A Distribuição de Competências entre a Administração Central, regional, Local e Institucional da Educação Escolar Segundo a Lei de Bases do Sistema Educativo*, in Ministério da Educação/Comissão de Reforma do Sistema Educativo, *Proposta Global de Reforma*. Lisboa, Gabinete de Estudos e Planeamento, 505-544

Fernandes, António Sousa (1992). *A Centralização Burocrática do Ensino Secundário: Evolução do Sistema Educativo Português durante os Períodos Liberal e Republicano (1936-1926)*. Dissertação de Doutoramento. Braga, Universidade do Minho (policopiado)

Ferreira, I.& Formosinho, J. (2000). “ *A Decisão no Quotidiano. Contributo para o estudo da iniciativa social em educação*”, in Formosinho, J., Ferreira, I. e Machado, J.(2000). *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*. Porto: Edições ASA.

Ferreira et al. (1999). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Mcgraw-Hill.

Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, José e Caetano, António (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGrawHill.

Formosinho, J. e Machado, J. (1998). *A Administração das Escolas no Portugal Democrático*. In Lafond, B. (et al.) *Autonomia, gestão e avaliação das escolas*. Porto: Edições Asa.

Formosinho, J. (et. al.) (2000). *Políticas Educativas e Autonomia das Escolas*. Porto: Edições Asa.

Formosinho, J. & Machado, J. (2000). *Vontade por decreto, projeto por contrato: reflexões sobre os contratos de autonomia*. In *Políticas educativas e autonomia das escolas*. Porto: Edições Asa.

Formosinho, J.& Machado, J. (2005). *A administração da escola de interesse público em Portugal – políticas recentes*. In Formosinho, J. (et. al) *Administração da educação: lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Porto: Edições Asa.

Formosinho, J. (2000). *Reforma e mudança na escola*. In *Políticas educativas e autonomia das escolas* (org) João Formosinho (et. al). Porto: Edições Asa.

Formosinho, J. (1999). *De Serviço do Estado a Comunidade Educativa: uma nova conceção para a Escola Portuguesa*. In João Formosinho et al, *Comunidades Educativas: novos desafios à educação básica*. Braga: Livraria Minho, pp.26-69.

Formosinho, J.(2000). “*Especialização Docente e Administração das Escolas. Análise das Dimensões da Especialização Docente e Problematização da Sua Articulação Com a Administração das Escolas*”, in *Educação, Sociedade & Culturas* (13) 7-42. Edições Afrontamento.

Formosinho, João & Machado, Joaquim (1997). *Variações em torno da Autonomia das Escolas*, Anuário da Educação 97/98, Senhora da Hora, Edição Eurostandarte, 28-29

Formosinho, João & Machado, Joaquim (1998<sup>a</sup>). *Autonomia e Gestão das Escolas. Virtualidades e Contradições de um Compromisso Político*. Braga, Universidade do Minho (policopiado)

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Formosinho, João & Machado, Joaquim (1998<sup>b</sup>). *A Educação Básica Inicial e a Autonomia*, in Associação Nacional de Professores, *VII Jornadas Pedagógicas Transfronteiriças. Escola do Séc. XXI: Problemas do Desenvolvimento*, Castelo Branco, 21 e 22 de maio (aguarda publicação)

Formosinho, João & Machado, Joaquim (1998<sup>c</sup>). *Territorialização das Políticas Educativas*, *Elos*, revista do Centro de Formação Francisco de Holanda, Guimarães (aguarda publicação)

Formosinho, João *et al.* (1986). *A Contribuição das Perspetivas Sociológica e Organizacional para a Formação de Professores*, *Cadernos da FENPROF*, nº 7, 79-85

Formosinho, João, Fernandes, A. Sousa, Machado, Joaquim & Ferreira, Fernando Ilídio (2005). *Administração da Educação: lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Porto: ASA.

Formosinho, João, Fernandes, A. Sousa, Sarmiento, Manuel & Ferreira, Fernando (1999). *Comunidades Educativas: Novos Desafios à Educação Básica*. Braga: Livraria Minho.

Friedberg, Erhard (1995). *O Poder e a Regra: dinâmicas da ação organizada*. Lisboa: Instituto Piaget (trad. port.).

Fullan, Michael (2003). *Liderar numa Cultura de Mudança*. Porto: ASA.

Gallego, S.; Riart, J. (coords.) (2006). *La tutoria y la orientación en el siglo XXI. Nuevas propuestas*. Barcelona: Ocatredo

Garmston, R., Lipton, L. e Kaiser, K. (2002) *A Psicologia da Supervisão*. In Oliveira-Formosinho, J. (org.) *A Supervisão na Formação de Professores II. Da Organização à Pessoa*. (2002). Porto: Porto Editora.

Hargreaves, Andy (1998), *Os professores em tempos de mudança*, Lisboa: Macraw Hill de Portugal (Trabalho original em inglês publicado em 1994)

Inspeção Geral da Educação (2008) *As escolas face a novos desafios/Schools facing up news challenges*. Lisboa.IGE-ME

Jorge Lemos & Teodolinda Silveira (1999) *Autonomia e Gestão das escolas. Legislação anotada*. Porto.Porto Editora

Kimbrough, R. (1997). *Princípios e Métodos de Administração*. São Paulo: Edição Saraiva

Lafond,Ortega, Marieau, Skovsgaard, Formosinho & Machado (1999) *Autonomia gestão e avaliação das escolas*. Porto.Eições Asa

Lima, L. (1992). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da escola Secundária em Portugal (1974-1988)*. Instituto de Inovação educacional

Lima, L. (2006). *Administração da educação e Autonomia das escolas*. In Lima, L. (et al) *A Educação em Portugal (1986-2006): alguns contributos de investigação*. Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação. Dezembro de 2006.

Lima, L. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: IEP/Universidade do Minho.

Lima, Licínio C. (1992). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1988)*. Braga: Instituto de Educação, Universidade do Minho.

Lima, Licínio C. (1994). *Modernização, Racionalização e Otimização: Perspetivas Neo-taylorianas na Organização e Administração da Educação*, Cadernos de Ciências Sociais, nº 14, 119-139

Lima, Licínio e Afonso, Almerindo (2002). *Reformas da Educação Pública: democratização, modernização, neoliberalismo*. Porto: Afrontamento.

Luís Santos Grade (2008) *A centralidade do Projecto Educativo na Administração Escolar*. Lisboa. Edições Colibri

López Yáñez, J. & Moreno, M.S. (1994). *Para Comprender las Organizaciones Escolares*. Sevilla: Repiso

Macedo, B. (1995). *A construção do projeto educativo de escola: processo de definição da lógica de funcionamento da escola*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Machado, Joaquim (1997). «*Breves notas sobre uma Autonomia que se pretende impor a duas velocidades*», comunicação Seminário *Autonomia e Gestão*, promovido pelo Fórum Português de Administração Educacional, em Braga, Universidade do Minho, a 3 de novembro (policopiado)

March, J. (1991). *Décisions et Organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.

Marques, Ramiro (1996). *Professores, Família e Projeto Educativo*. Porto: Asa.

Marques, R. (1993). *A escola e os pais: Como colaborar?* Lisboa: Texto Editora.

Marques, R. (1994a). *A direção de turma: Integração escolar e ligação ao meio*. Lisboa: Texto Editora.

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Marques, R. (1994b). *Colaboração escola-famílias: Um conceito para melhorar a educação*. Revista ESES(5), 4-11.

Marques, R. (1997a). *A participação dos pais na vida da escola como uma componente do modelo da educação pluridimensional*. In D. Davies & R. Marques & P. Silva (Eds.), *Os professores e as famílias: A colaboração possível* (pp. 106 - 114). Lisboa: Livros Horizonte.

Marques, R. (1997b). *Envolvimento dos pais e sucesso educativo para todos: O que se passa em Portugal e nos Estados Unidos da América*. In D. Davies & R. Marques & P. Silva (Eds.), *Os professores e as famílias a colaboração possível* (pp. 23 - 48). Lisboa: Livros Horizonte.

Marques, R. (1997c). *Escolas de cinco países procuram alternativas para o sucesso educativo*. In D. Davies & R. Marques & P. Silva (Eds.), *Os professores e a família: A colaboração possível* (pp. 49 - 53). Lisboa: Livros Horizonte.

Marques, R. (1997d). *Ligar a escola ao meio: Criar redes de apoio aos alunos*. In D. Davies & R. Marques & P. Silva (Eds.), *Os professores e as famílias: A colaboração possível* (pp. 55 - 60). Lisboa: Livros Horizonte.

Marques, R. (1997e). *O envolvimento das famílias no processo educativo: resultado de um estudo em cinco países*. Revista ESES(8), 27 - 37.

Marques, R. (1997f). *Professores, família e projeto educativo*. Porto: Edições Asa.

Marques, R. (2001). *Educar com os pais*. Lisboa: Editorial Presença.

Marques, R. (2002). *O Diretor de Turma e a relação educativa*. Lisboa: Editorial Presença.

Martin-Moreno Cerrillo, Quintina (1996). *La Organización de Centros Educativos en una Perspetiva de Cambio*. Madrid: Sanz y Torres.

Mendes, A. Neto (1999). *O Trabalho dos Professores e a Organização da Escola Secundária. Individualismo e Colegialidade numa Perspetiva Sócio-Organizacional*. Tese de Doutoramento. Aveiro: Universidade de Aveiro (policopiado).

Menelau Paraskeva e Ana Maria Silva (orgs.), *Reflexão e Inovação Curricular*. Atas do III Colóquio sobre Questões Curriculares. Braga: IEP/Universidade do Minho, pp.135-156.

Miguel Angel Santos Guerra Os Desafios da Participação (2003: 176), Porto Editora;

Mintzberg H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações D. Quixote.



Mintzberg, Henry (1990). *Le Management: Voyage au Centre des Organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation (trad. franc.).

Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.

Mintzberg, Henry, (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Publicações Dom Quixote .(Trabalho original em inglês publicado em 1979).

Morgado, J. C. (1998). *A (Des) Construção da Autonomia Curricular*. Dissertação de Mestrado. Braga: IEP/Universidade do Minho (policopiado).

Morgado, J. C. (2000a). *A (Des) Construção da Autonomia Curricular*. Porto: Edições Asa.

Morgado, J. (2000). *A (des)construção da autonomia curricular*. Porto: Edições Asa.

Morgado, José Carlos; Paraskeva, João Menelau (2000). *Currículo: factos e significações*. Porto: Asa.

Morgado, J. C. (2003a). *Processos e Práticas de (re) construção da Autonomia Curricular*. Tese de Doutoramento. Braga: IEP/Universidade do Minho (policopiado).

Morgado, J. C. (2003b). Projeto Curricular e Autonomia da Escola: possibilidades e constrangimentos. *Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxía e Educación*, Vol.10, N.º8, pp.335-344.

Morgado, J. C. (2004). *Manuais Escolares: contributo para uma análise*. Porto: Porto Editora.

Morgado, J. C. (2005). *Currículo e Profissionalidade Docente*. Porto: Porto Editora.

Morgan, Gareth (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.

Morin, Edgar (1999). *Introdução ao Pensamento Complexo*, in Morin, Edgar *O Método*. Lisboa: Publicações Europa-América (policopiado)

Morin, E. (1999). *Os Sete Saberes para a Educação*. Lisboa: Instituto Piaget.

Nóvoa, António (1992). "Para uma Análise das Instituições Escolares", in António Nóvoa (coord.) *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Publicações D. Quixote, 13-43.

Nóvoa, António (1992). *As Organizações Escolares em Análise*. Lisboa: Dom Quixote.

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Nóvoa, António (1995). “*O passado e o presente dos professores*”, in Nóvoa, António (org) *Profissão Professor*. Coleção Ciências da Educação. Porto Editora, 13-34.

Oliveira, M. L. (2000). *O Papel do Gestor Intermédio na Supervisão Escolar*. In Alarcão, I. (org.) *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora

Pacheco, J. A. (2000a). *Tendências de descentralização das políticas curriculares*. In José Augusto Pacheco (Org.), *Políticas Educativas. O Neoliberalismo em Educação*. Porto: Porto Editora, pp.91-107.

Pacheco, José Augusto (2001). *Currículo: Teoria e Práxis*. Porto: Porto Editora.

Paraskeva, J. M. (1998b). *A Dinâmica dos Conflitos Ideológicos e Culturais na Fundamentação do Currículo*. Dissertação de Mestrado. Braga: IEP/Universidade do Minho (policopiado).

Peixoto, Maria José; Oliveira, Vítor (2003). *Manual do Diretor de Turma – Contextos*

Peralta, Helena (2002). *Projetos curriculares e trabalho colaborativo na escola, in períodos liberal e republicano (1836-1926)*. Tese de Doutoramento.

Perrenoud, Philippe (2002). *A Escola e a Aprendizagem da Democracia*. Porto: ASA.

Perrenoud, Philippe (1997). *Práticas pedagógicas, profissão docente e formação:*

Perrenoud, Philippe (2002). *A escola e a aprendizagem da democracia*. Porto: Asa.

Peters, Tom (1994). *O Seminário de Tom Peters. Tempos Loucos Pedem Organizações Loucas*. Venda Nova: Bertrand Editora (trad. port.).

Pfeffer, Jeffrey (1994). *Gerir com Poder. Políticas e Influências nas Organizações*. Venda Nova: Bertrand. Porto: Edições Afrontamento.

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ramos, Roque, H. & Alves (1999) *Que fazer com os contratos de autonomia*. Caderno, s Correio Pedagógico. Porto. Edições ASA

Rego, Arménio (1999). *Comunicação nas Organizações: teoria e prática*. Lisboa: Sílabo.



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

Robert E. Stake (2009) *A arte da Investigação com estudos de caso*. 2ª ed. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian

Roldão, Maria do Céu et al. (2002). *Para uma estratégia de formação sustentada*, in Sá, Virgínio (1996). *O Diretor De Turma na Escola Portuguesa: da Grandiloquência*

Ruquoy, D. (1997). *Situação de entrevista e estratégia do entrevistador* (L. Batista, Trans.). In L.

Albarello & F. Digneffe & J.-P. Hiernaux & C. Maroy & D. Ruquoy & P. d. Saint-Georges (Eds.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. p. 84 - p. 116). Lisboa: Gradiva.

Sanches, M. “*A avaliação das escolas: entre a prestação de contas e a melhoria interna*” in *Correio da Educação* n.º 302 CRIAP-ASA.

Santiago, Rui (2000), *A escola também é um sistema de aprendizagem organizacional*. Em Alarcão, Isabel,

Santomé, Jurjo Torres (1995). *O Curriculum Oculto*. Porto: Porto Editora, Ld.<sup>a</sup>.

Santos Guerra, M. A. (2001). *Tornar Visível o Quotidiano. Teoria e Prática de Avaliação Qualitativa das Escolas*. Porto: CRIAP.ASA.

Santos Guerra, M. A. (2003). *Os desafios da Participação, 2003* Porto Editora

Santos Guerra, Miguel Ángel (2001). *A Escola que Aprende*. Porto: ASA.

Sarmiento, M. (1996). *A Escola e as Autonomias*. Cadernos Pedagógicos, n.º 9. Porto: Edições Asa.

Sarmiento, M. (1998). *Autonomia, Práticas de Regulação das Escolas e Regulamento Interno*. In Fernando Diogo (Org.) e Manuel Jacinto Sarmiento, *Regulamento Interno e Construção da Autonomia das Escolas*. Cadernos Pedagógicos, n.º 37. Porto: Edições Asa, pp.13-23.

Sarmiento, Manuel J. (1992). *As Escolas e a Autonomia*. Porto, Edições ASA

Sarmiento, Manuel J. (1997). *Lógicas da Ação. Estudo Organizacional da Escola Primária*. Dissertação de Doutoramento. Braga, Universidade do Minho (policopiado)

Sarmiento, Manuel J. (2000). *Autonomia da Escola – Políticas e práticas* (organizador) Porto, Edições ASA

Sarmiento, Manuel Jacinto (2000). *Lógicas de Ação nas Escolas*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Schein, Edgar H. (1991). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers (ed. orig. 1985).

Sergiovanni, Thomas (2004). *O Mundo da Liderança Escolar: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: ASA.

Sousa Santos, B. (1999). *Um Discurso Sobre as Ciências*. Porto: Edições

Sousa, António de (1990). *Introdução à Gestão: Uma abordagem Sistémica*. Lisboa:

Stoer, Stephen R. (1986). *Educação e Mudança Social em Portugal. 1970-1980, uma Década de Transição*. Porto, Edições Afrontamento

Teresa Cardoso, Isabel Alarcão e Jacinto Antunes Celorico (2010) *Revisão da Literatura e Sistematização do Conhecimento*, Porto. Porto Editora  
Texto Editora.

Tuckman, B. W. (2002). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa

Vala, Jorge et al. (1995). Introdução, in *Psicologia Social das Organizações – Estudos*

Virgílio Rego da Silva (2007) *Autonomia e Formação*. Dissertação de mestrado da Universidade do Minho – IEP, Escola,

Vicente, Nuno Augusto (2004). *Guia do Gestor Escolar. Da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto: ASA.

WEBER, M. (1993). *Economia y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Social.

Zenhas, Armanda (2006). *O papel do Diretor de Turma na colaboração Escola-Família*. Porto. Porto Editora

## WEBLOGRAFIA

Almeida, Leandro S.(2007) *Estilos cognitivos e estilos de aprendizagem*. Dissertação Uevora 2007, de <http://dspace.uevora.pt:8080/uevora/handle/123456789/75>

Carmo, H. & Grave-Resendes, L.; Pacheco, F. M. C.(2006) *A gestão de conflitos na escola: a mediação como alternativa*. D

Carmo, H. & Caetano, J. M. M.(2005) *Estilo de liderança e relações interpessoais e intergrupais em contexto escolar: estudo de caso*. Disse

Canavarro, José (2002). *Entrevista conduzida por Ana Neves*. <http://www.klom.pt>

Costa, Jorge Adelino (2003). “*Projetos Educativos de Escola: um contributo para a sua (des)construção*”. *Revista Educação & Sociedade* [Campinas], vol. 24, nº 85, 1319-1340. <http://www.scielo.br/pdf/es/v24n85/a11v2485.pdf>

Cruz, C.F. (2007) *Conselhos Municipais de Educação: politica educativa e ação pública*. Sisifo. *Revista de Ciências da Educação*, 04, pp. 67-76. Consultado em janeiro, 2010 em <http://sisifo.fpce.ul.pt>

Dias, M. C. & Martins &, Ferreira, J. M.(2005) *Das competências legais às práticas organizacionais do diretor de turma: estud*

Dias, M. & Gama, A. C. B. B. (2008) *Mudanças organizacionais, culturais e pedagógicas nas escolas do 1ºCiclo: novos percursos da autonomia e de avaliação das esco*

Ferreira, M. M.& Colaço, M. M. I.A. (2007) *A relação escola-família e o envolvimento dos pais: representações de professores do 1º Ciclo do Conc*

Ferreira, M. M.& Jacinto & Pedro, M. J.(2006) *Dinâmicas do diretor de turma na promoção do envolvimento da família na escola: um contributo a diminuição da indisciplina*. Dissertação Uab, 2006, de <http://repositorioaberto.univ-ab.pt/handle/20400.2/676/>

Gomes, João Batista (2009) *Escola eficaz e melhoria da escola*. Presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Pesquisa online de <http://www.mat.ubi.pt/~meferrao/INEP.pdf>

Grave-Resendes, L.& Dias, M. .L.S. (2007) *O clima de escola visto pelos alunos: um estudo numa escola secundária no Concelho de Odivelas*, 2007, Dissertação Uab, 2007, de <http://repositorioaberto.univ-ab.pt/handle/20400.2/652/>

Lindinho, Cilene Gomes (2003) *Os poderes na escola : análise das relações de poder da Assembleia de Escola e do Conselho Executivo*. Uminho masterThesis 2003,

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/659>, Machado, M. P. N., (2006), *O papel do professor na construção do currículo*. Uminho MasterThesis 2006, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6156>

Lopes, J. H. (2007). *As Autonomias Imaginadas: a Autonomia como referencial da ação pública em educação*. Sisifo. Revista de Ciências da Educação, 04, pp. 21-28. Consultado em janeiro, 2010 em <http://sisifo.fpce.ul.pt>;

Sá, Virgínio (1996) *O diretor de turma na escola portuguesa : da grandiloquência dos discursos ao vazio dos poderes*. Artigo 2008, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/499>

Serra, F. H. S & Rua, M. F. F. (2008) *O diretor de turma : um desempenho de papel labiríntico*. Dissertação Uab, 2008, de <http://repositorioaberto.univ-ab.pt/handle/20400.2/1576/>

Serrano, A. M. & Correia, L. M. (2007) *Intervenção precoce centrada na família: <uma>perspetiva ecológica de atendimento*. Dissertação Uevora 2007, <http://dspace.uevora.pt:8080/uevora/handle/123456789/76>

Soczka, Luis, (2007) *<A>perspetiva ecológica em psicologia*. Dissertação Uevora 2007, de <http://dspace.uevora.pt:8080/uevora/handle/123456789/77>

Silva, Virgílio Rego (2003) *Escola, autonomia e formação : dinâmicas de poder e lógicas de ação numa escola, 2003*. Uminho MasterThesis <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/362>

Torres, Leonor Lima (2010) *Abordagem de uma instituição escolar a partir de um estudo de caso de longa duração : reflexões metodológicas no campo da sociologia das organizações educativas*. Uminho Conference 2010, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10092>

Torres, Leonor Lima (2003) *Cultura organizacional em contexto educativo : sedimentos culturais e processos de construção do simbólico numa Escola Secundária*. Uminho doctoralThesis, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/5716>

Torres, L. L. & Palhares, J. A. (2009) *Estilos de liderança e escola democrática*. Uminho, , conference 2009, <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10008>

Zenhas, Armanda (2004) *A direção de turma no centro da colaboração entre a escola e a família*. MasterThesis Univ. Minho, 2004, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/713>

## LEGISLAÇÃO

D-L n.º 769-A/76 – aprovado *modelo de gestão, como legitimador de uma estrutura organizacional escolar dita democrática (hegemonizada pelos professores)*

D-L n.º 553/80, de 21 de novembro (*aprova o estatuto do ensino particular e cooperativo*).

D-L n.º 299/84, de 5 de setembro Transferência para os municípios de competências (*transportes escolares*)

Lei n.º 46/86, de 14 de outubro *Lei de Bases do Sistema Educativo*

D-L n.º 43/89, de 3 de fevereiro *Regime jurídico de Autonomia dos Estabelecimentos*

Despacho n.º 8/SERE/89, de 8 de fevereiro (*regulamento do Conselho Pedagógico e dos seus órgãos de apoio*).

Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de abril – *Aprova Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário*

D-L n.º 172/91, de 10 de maio (*regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos básicos e secundário*).

Portaria n.º 921/92, de 23 de setembro - *Competências específicas das estruturas de orientação educativa*

Portaria n.º 1209/92, de 23 de dezembro - *Formação especializada em gestão pedagógica e administração escolar para o exercício de funções de DE*

Lei n.º 133/93, de 26 de abril - *Lei Orgânica do Ministério da Educação*

Despacho n.º 27/ME/93, de 23 de dezembro - *Organização dos departamentos curriculares*

O D-L n.º 141/93 - *determinara que as DREs constituíam serviços regionais do Ministério de Educação, dotados de autonomia administrativa, que asseguravam a orientação, coordenação e apoio às escolas de ensino não superior ao nível regional.*

Despacho n.º 128/ME/96, de 17 de junho - *Cessação dos mandatos dos delegados e subdelegados escolares*

Despacho n.º 147-B/ME/96, de 8 de julho - (*territórios educativos de intervenção prioritária*)

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Despacho Normativo nº 27/97, de 2 de junho - *Associação ou Agrupamentos de escolas*

Despacho Conjunto nº 188/97, de 4 de agosto - *Agrupamentos de escola que constituem TEIP's para o ano letivo 1996/97*

Leinº 115/97, de 19 de setembro - *(alteração à lei de bases do sistema educativo - é um marco significativo na mudança da gestão das escolas e, em especial, nas escolas do 1º ciclo e jardins de infância. é alargado atodas as escolas um modelo organizacional que permitiria o desenvolvimento da autonomia.)*

Decreto-Lei nº 95/97, 23 de abril - *aprova o regime jurídico da formação especializada de educadores de infância e de professores dos ensinos básico e secundário*

Decreto-Lei n.º 105/97, de 29 de abril - *qualificação para o exercício de outras funções educativas*

Decreto-Lei nº 1/98, de 2 de janeiro – *Aprova avaliação de desempenho*

Despacho conjunto nº 198/99 - *procede à definição dos perfis de competências dos titulares de cursos de formação especializada*

D-L n.º 115-A/98, de 4 de maio *(Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos Estabelecimentos Públicos dos Ensinos Básico e Secundário)*

Decreto regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho - *estabelece as competências das estruturas de orientação educativa, bem como o regime de coordenação das mesmas estruturas*

D-L n.º 71/99, de 12 de março *(distribuição e competências do ensino particular e cooperativo)*

Decreto Regulamentar nº 12/2000, de 29 de agosto *(agrupamentos de escolas)*

D-L nº 6/2001, de 18 de janeiro *(Estabelece os princípios orientadores da organização e da gestão curricular do Ensino Básico)*

Despacho Normativo n.º 30/2001, de 19 de julho - *Estabelece os princípios e os procedimentos a observar na avaliação das aprendizagens no Ensino Básico*

Decreto-Lei n.º 240/2001- *Aprova o perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e do professor do 1.º ciclo do ensino básico e secundário*

Decreto-Lei n.º 241/2001- *Aprova os perfis específicos de desempenho profissional do educador de infância e do professor do 1.º ciclo do ensino básico*

D-L nº 209/2002, de 17 de outubro - *(aditamento ao D-L nº 6/2001)*

LEI n.º 30/2002 de 20 de dezembro *(Estatuto do Aluno de ensino não superior)*

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Lei nº31/2002, de 20 de dezembro (*sistema de avaliação de educação e do ensino não superior*)

D-L nº 7/2003, de 15 de janeiro (*conselhos municipais de educação e carta educativa*)

Despacho nº 13313/2003, 2ª série, de 8 de julho (*agrupamentos verticais de escolas*)

Lei nº 41/2003, de 22 de agosto (*alteração ao D-L nº 7/2003*)

D-L nº 74/2004, de 26 de março (*organização curricular do ensino sec. e avaliação das aprendizagens*)

Lei nº 49/2005, de 30 de agosto (*alteração à lei de bases do sistema educativo*)

D-N 50/2005, de 20 de outubro - *Planos de Recuperação, de Acompanhamento e de Desenvolvimento*

D-L nº 27/2006, de 10 de Fevereiro- (*grupos de recrutamento de docentes*)

D-L nº 213/2006, de 27 de outubro - (*lei orgânica do ministério da educação*)

D-L nº 24/2006, de 6 de fevereiro(alteração ao DL 74/2004 – (*organização e gestão curricular do ensino sec.*))

D-L nº 15/2007, de 19 de janeiro (*estatuto da carreira docente*)

-Conselho das escolas - *Parecer N.º 1/2008 (DGIDC)*;

-Conselho Nacional de Educação - *Parecer n.º 3/2008 de 28 de fevereiro (DGIDC)*;

Portaria n.º 1260/2007 - *Estabelece os requisitos para a celebração dos contratos de autonomia entre as escolas e as respetivas regionais da educação*

Lei nº 3/2008, de 18 de janeiro (*alterações ao estatuto do aluno Lei n.º 30/2002*),

Decreto-Lei n.º 3/2008 de 7 de janeiro - *Define os apoios especializados a prestar na educação pré-escolar e nos ensinos básico e secundário dos setores público, particular e cooperativo (educação especial)*

Decreto -Lei n.º144/2008 de 28 de julho - (*Transferência de Competências para os Municípios*);

Despacho n.º 14460/2008, de 26 de maio de 2008 (*regulamentação do programa das atividades de enriquecimento curricular*)

D-L nº 75/2008, de 22 de abril (*regime de autonomia administração e gestão*)



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Despacho Normativo n.º 55/2008, de 23 de outubro (*territórios educativos de intervenção prioritária/TEIP2*)

D-L n.º 144/2008 - *transferência de competências para os municípios em matéria de educação, de acordo com o previsto no artigo 19.º da Lei n.º 159/99, de 14 de setembro*

D-L 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* (décima alteração ao estatuto da Carreira Docente)

Despacho n.º 9744/2009 - *Reduções da componente letiva pelo exercício dos cargos previstos no (D-L 75/2008, de 22 de abril)*

Lei n.º 39/2010, de 2 de setembro - (*alterações ao estatuto do aluno Lei n.º 30/2002*)

Decreto-Lei n.º 75/2010 - *Procede à décima alteração ao Estatuto da Carreira Docente* aprovado pelo Decreto-Lei n.º 139-A/90, de 28 de abril



**VOLUME II**

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

ANEXOS

## Índice de Anexos

### Volume II

Anexo I – Matriz dos contratos de autonomia	IX
Anexo II – Órgãos e Oferta formativa da escola	
Anexo Iii – Órgãos	XIII
Anexo Iii - Oferta formativa da escola	XVI
Anexo III – Cartas: diretor de escola e diretores de turma	
Anexo IIIi – Carta à Direção da Escola Secundária “Gama” a pedir autorização para realizar a pesquisa de campo	XXIII
Anexo IIIii – Carta aos diretores de turma da Escola Secundária Gama a dar conhecimento do inquérito por questionário para realizar a pesquisa de campo	XXV
Anexo IIIiii – Carta aos diretores de turma da escola Gama a enviar Link do inquérito por questionário para realizar a pesquisa de campo	XXVII
Anexo IV- Guião das Entrevistas semiestruturadas	
Anexo IVi - Guião da entrevista a diretora de escola	XXXIV
Anexo IVii - Guião da entrevista às coordenadoras de diretores de turma	XXXVIII XLII
Anexo IViii – Protocolo das Entrevistas	
Anexo IViv – Questionário da entrevista a Diretora da Escola e Coordenadoras de Diretores de Turma (A e B)	XLIII
Anexo V – Ficha Síntese do Contexto e Aspetos Gerais das Entrevistas	XLVIII
Anexo VI – Ficha Síntese da Análise de Conteúdo das Entrevistas	LII
Anexo VII – Transcrição das Entrevistas (Integral) em texto	
Anexo VIIi – Transcrição da Entrevista (Integral) – Diretora da Escola Gama	LVI
Anexo VIIii – Transcrição da Entrevista (Integral) – Coordenadora de Diretores de Turma - CDT1	LXXI

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo VIIIii – Transcrição da Entrevista (Integral) – Coordenadora de Diretores de Turma – CDT2	LXXXVIII
Anexo VIII – Análise de Conteúdo das Entrevistas	
Anexo VIIIi – Análise de Conteúdo da Entrevista da Diretora da Escola Gama	XCVIII
Anexo VIIIii – Análise de Conteúdo das Entrevistas a Coordenadoras de Diretores de Turma (CTD1 e CTD2)	CI
Anexo IX - Contrato de Autonomia	CVI
Anexo X – Questionário aos Diretores de Turma	XCVIII
Anexo XI - Perfis de formação na formação especializada de professores: competências dos titulares de cursos de formação especializada (legislação)	CXXX
Anexo XII - Competências das Estruturas de Orientação Educativa e Tutoria e Planos de Recuperação ( Legislação)	
Anexo XIIi - Competências das estruturas de orientação educativa: Legislativo: D-R n.º 10/99	CXLVI
Anexo XIIii - Tutoria e Planos de Recuperação: D-N n.º 50/2005	CLVI

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo I – Matriz do Contrato de Autonomia

## Anexo I – Matriz do Contrato de Autonomia

*“Diário da República, 1.ª série — N.º 186 — 26 de setembro de 2007*

**ANEXO**  
**Matriz do contrato de autonomia**  
**Preâmbulo**

1 — ... (caracterização sintética da escola ou agrupamento, incluindo a identificação dos valores de partida nos indicadores escolhidos para aferir a concretização das metas assumidas).

2 — ... (resultados da auto -avaliação).

3 — ... (resultados da avaliação externa).

No âmbito do desenvolvimento do regime jurídico de autonomia da escola, consagrada pelo Decreto –Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro, e ao abrigo do Decreto –Lei n.º 115 - A/98, de 4 de maio, e demais legislação aplicável, o Ministério da Educação, através da Direção Regional

de Educação ..., e a Escola/Agrupamento de Escolas ... celebram e acordam entre si o presente contrato de autonomia, que se regerá pelas cláusulas seguintes:

**Artigo 1.º**

**Objetivos gerais**

Os objetivos gerais do contrato são:

- 1) ...
- 2) ...
- 3) ...

**Artigo 2.º**

**Objetivos operacionais**

Os objetivos operacionais são:

- 1) Atingir ou aproximar o abandono de 0 %;
- 2) Aumentar a taxa global de sucesso escolar de ... % para ... % (ou em... %);
- 3) ...
- 4) ...
- 5) ...

**Artigo 3.º**

**Competências reconhecidas à escola**

Com o presente contrato, o Ministério da Educação reconhece à escola as seguintes competências para o desenvolvimento da sua autonomia:

- 1) ...
- 2) ...
- 2) ...
- 3) ...
- 4) ...

**Artigo 4.º**



### **Compromissos da escola**

Com vista a cumprir os objetivos gerais e operacionais constantes do presente contrato, a escola compromete -se e fica obrigada a:

- 1) ...
- 2) ...
- 3) ...
- 4) ...

### **Artigo 5.º**

#### **Compromissos do Ministério da Educação**

Pelo presente contrato, o Ministério da Educação compromete -se e obriga -se a:

- 1) ...
- 2) ...
- 3) ...
- 4) ...

### **Artigo 6.º**

#### **Duração do contrato**

1 — O presente contrato de autonomia vigorará até ao termo do ano letivo de 20.../20...

2 — O presente contrato pode ser revisto e alterado a todo o tempo, por acordo entre as partes.

### **Artigo 7.º**

#### **Acompanhamento e monitorização**

1 — A escola e o Ministério da Educação constituem uma estrutura permanente, designada comissão de acompanhamento, que terá as seguintes competências:

- a) Monitorizar o cumprimento e a aplicação do presente contrato e acompanhar o desenvolvimento do processo;
- b) Monitorizar o processo de auto -avaliação da escola;
- c)...
- d) ...

2 — A comissão de acompanhamento terá a seguinte composição:

- a) Dois representantes da Escola, indicados por ...
- b) Um representante da Direção Regional de Educação
- c) Uma personalidade de reconhecido mérito na área da educação, a nomear pelo Ministério;
- d) Um elemento indicado pela associação de pais e encarregados de educação;
- e) Um elemento exterior à escola indicado pelo Conselho

#### **Municipal de Educação.**

3 — A primeira reunião da comissão de acompanhamento será convocada pelo representante da direção regional de educação.

4 — Na primeira reunião de trabalho a comissão elaborará o seu regimento.

### **Artigo 8.º**

#### **Casos omissos**

Todas as matérias não reguladas no presente contrato serão regidas pela lei geral aplicável.

### **Artigo 9.º**

#### **Cláusula compromissória**

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Quaisquer litígios respeitantes ao contrato de autonomia devem ser submetidos pelas partes à arbitragem nos termos da lei, com designação como árbitro de qualquer dos elementos da comissão de acompanhamento a nível nacional, a constituir por despacho do Ministro da Educação.

O/A Diretor(a) Regional de Educação ..., ... — O Presidente da Assembleia, ... — O Presidente do Conselho Executivo, ... Homologo. ... (Ministra da Educação).”

Anexo II- Órgãos e oferta formativa da escola

## Anexo II - Órgãos

Os órgãos da Escola Secundária Gama obedecem aos termos da legislação em vigor, nomeadamente, do D-L n.º 75/2008 que revogou o D-L n.º 115-A/98 de 4 de maio, que aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, e são os que a seguir referimos.

### A – ORGÃOS DA ESCOLA SECUNDÁRIA “GAMA”

#### - Direção (órgãos e membros):

- Diretora (Administração e Gestão) (1 elemento professor- órgão unipessoal)
- SubDiretor (Administração e Gestão e Equipamentos e Instalações)
- Adjunta (Área de Alunos)
- Assessor (Apoio à Administração e Gestão - SIGE e Horários)
- Assessora (Apoios à Área de Alunos e Divulgação da Escola)

#### - Conselho Geral:

De acordo com o D-L n.º75/2008, "o conselho geral é o órgão de direção estratégica responsável pela definição das linhas orientadoras da atividade da escola, assegurando a participação e representação da comunidade educativa, nos termos e para os efeitos do n.º 4 do artigo 48.º da Lei de Bases do Sistema Educativo" (ponto1 do artigo11º).

- Presidente do Conselho Geral (1 elemento professor)
- Representantes não docentes (2 elementos)
- Representantes docentes (7 elementos)
- Representante dos alunos (1 elemento)
- Rep. Associação de Pais e Enc. de Educação (5 elementos)
- Representantes da Câmara Municipal (1 elemento)
- Representantes da Comunidade Local (2 elementos)

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

### - Conselho Pedagógico:

- Diretora (1 elemento)
- Coordenador do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais (1 elemento)
- Coordenador do Departamento de Línguas (1 elemento)
- Coordenador do Departamento de Ciências Sociais e Humanas (1 elemento)
- Coordenador dos Diretores de turma - Cursos Científico-Humanísticos e Curso Tecnológico de Desporto (1 elemento)
- Coordenador dos Diretores de turma e Diretores de Curso (Cursos Profissionais) (1 elemento)
- Coordenadora de Projetos (1 elemento)
- Representante dos serviços Técnico Pedagógicos (1 elemento)

### Departamentos:

- Expressões (Sub-Departamento) (1 Sub-coordenador):
  - Educação Física;
  - Técnicas Especiais dos Cursos Profissionais de Apoio à Infância
- Ciências Sociais e Humanas (Sub-Departamento) (1 Sub-coordenador):
  - História
  - Geografia
  - Economia e Contabilidade
  - Filosofia
  - Técnicas Especiais dos Cursos Profissionais de Apoio à Infância
- Línguas (Sub-Departamento) (1 Sub-coordenador):
  - Português
  - Francês
  - Inglês
  - Espanhol
  - Alemão
- Matemática e Ciências Experimentais (1 Sub-coordenador):
  - Matemática; Física e Química; Biologia e Geologia e Informática

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

### Outras Coordenações:

- Coordenadora dos Diretores de turma dos Cursos Científico-Humanísticos (1 elemento)
- Coordenadora dos Diretores de Curso e Diretores de turma dos Cursos Profissionais (1 elemento)
- Coordenadora Português Língua Não Materna (1 elemento)
- Coordenadora Projeto Educação para a Saúde e Sexualidade (1 elemento)
- Coordenadora Gabinete Apoio ao Jovem (1 elemento)
- Coordenador Equipa de Autoavaliação (1 elemento)
- Coordenadora Secretariado de Exames (1 elemento)

### Serviços:

- Coordenadora Técnica (1 elemento)
- Área de Alunos (2 elementos)
- Área de Pessoal (3 elementos)
- Secretaria (2 elementos)
- Tesouraria (1 elemento)
- SASE (1 elemento)
- Coordenadora dos Assistentes Operacionais (1 elemento)

### Atividades e Projetos:

- Blogue “Dúvida Metódica”
- Blogue “Caderno de Sociologia”
- +Atividade Física melhor escola
- Torre de Babel
- Bilhete de Identidade vs Arte (BIA)
- Gameiríadas
- Academia Cisco
- Blogue “Formação Cívica”
- Gabinete Apoio ao Jovem
- Sala de Estudo Biologia e Geologia
- FQA@ESTUDA\_AKI

### Clubes:

- Tapete Mágico

### Anexo Iiii - Óferta formativa da escola

#### B – OFERTA FORMATIVA DA ESCOLA SECUNDÁRIA “GAMA”

A escola apresenta uma oferta formativa muito expressiva na área dos cursos científico-humanísticos. Estes são vocacionados para o prosseguimento de estudos de nível superior, de carácter universitário ou politécnico.

A escola oferece dois Cursos Científico-humanísticos:

*A. Curso de Ciências e Tecnologias:* tem por objetivo dotar o aluno de um conjunto de saberes e competências que lhe possibilite: a) Observar e organizar o espaço envolvente; b) Compreender a ciência e a tecnologia; c) Reconhecer e relacionar as suas implicações na sociedade contemporânea.

*B. Curso de Línguas e Humanidades:* tem por objetivo dotar o aluno de um conjunto de saberes e competências que lhe possibilitem reforçar e aprofundar: a) O desenvolvimento das competências linguísticas e comunicativas, a capacidade de reflexão sobre as estruturas e o funcionamento da língua portuguesa e de línguas estrangeiras; b) consolidação de competências de leitura e de escrita; c) O relacionamento entre aspetos relevantes da língua e da cultura portuguesas com outras línguas e culturas; d) O estabelecimento de relações entre passado e presente, a interpretação do mundo atual e a intervenção sobre a realidade e sobre o espaço em que ela se inscreve.

Estes cursos científico-humanísticos destinam-se a alunos que, tendo concluído o 9.º ano de escolaridade ou equivalente (desde que tenham realizado os exames nacionais de Língua Portuguesa e Matemática), pretendam obter uma sólida formação na Área das Ciências Exatas e Humanas. Os cursos têm a duração de 3 anos letivos correspondentes aos 10.º, 11.º e 12.º anos de escolaridade e conferem um diploma de conclusão do ensino secundário.

Oferecem as seguintes saídas profissionais:

*A1. Área das Tecnologias:* Biotecnologia, Informática, Tecnologias dos Equipamentos de Saúde, Energias Renováveis, entre outros.

*A2. Área das Engenharias:* Aeronáutica, Ambiente, Biológica, Civil, Elétrica e Eletrónica, Redes e Sistemas Informáticos, entre outros.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

A3. *Área da Saúde*: Medicinas, Enfermagem, Ciências Farmacêuticas, Dietética, Radiologia, Fisioterapia, entre outros.

A4. *Área da Educação Física e Desporto*: Ciências do Desporto, Gestão do Desporto, Treino Desportivo, entre outros.

A5. *Área das Ciências*: Biologia, Bioquímica, Física, Matemática, Astronomia, Bioengenharia, entre outros.

A6. *Área do Direito, Ciências Sociais e Humanas*: Comunicação, Direito, Secretariado, Tradução, Relações Internacionais, Línguas e Relações Empresariais, entre outros.

A7. *Área do Turismo*: Turismo, Turismo e Gestão de empresas turísticas, entre outros.

As saídas profissionais do Curso Científico-humanístico de Línguas e Humanidades situam-se na área do Direito, Ciências Sociais e Humanas: Comunicação, Direito, Secretariado, Tradução, Relações Internacionais, Línguas e Relações Empresariais, entre outros.

Área do Turismo: Turismo, Turismo e Gestão de empresas turísticas, entre outros.

*C. Cursos Profissionais*: os Cursos Profissionais são um dos percursos do nível secundário de educação, caracterizado por uma forte ligação com o mundo profissional. A aprendizagem realizada nestes cursos valoriza o desenvolvimento de competências para o exercício de uma profissão, em articulação com o setor empresarial local.

Os Cursos Profissionais destinam-se aos jovens que concluíram o 9º ano de escolaridade ou formação equivalente, procuram um ensino mais prático e voltado para o mundo do trabalho e não excluem a hipótese de prosseguir estudos. Estes cursos têm uma duração de três anos e uma estrutura curricular organizada por módulos, o que permite maior flexibilidade e respeito pelos ritmos de aprendizagem dos alunos. Estes cursos culminam com a apresentação de um projeto, designado por Prova de Aptidão Profissional (PAP), no qual o aluno demonstrará as competências e saberes que desenvolveu ao longo da formação. Após a conclusão com aproveitamento de um Curso Profissional, o aluno obtém o ensino secundário e certificação profissional, conferindo o nível 4 de qualificação do Quadro Nacional de Qualificações. A conclusão de um Curso



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Profissional permite o prosseguimento de estudos/formação num Curso de Especialização Tecnológica ou o acesso ao ensino superior, mediante o cumprimento dos requisitos previstos no regulamento de acesso ao ensino superior. Com este curso, os alunos poderão ingressar no mundo de trabalho, nomeadamente em empresas de programação e de gestão de sistemas informáticos, mas também poderão ingressar em empresas de instalação e manutenção de redes informáticas.

Com este curso, os alunos poderão ingressar no mundo de trabalho, nomeadamente na gestão e manutenção de instalações e de equipamentos desportivos e na participação, conceção, desenvolvimento e avaliação de programas, atividades e eventos desportivos em diversos contextos organizacionais

As saídas Profissionais do Curso Profissional de

*C1. Técnico de Gestão:* Com este curso, os alunos poderão ingressar no mundo de trabalho, nomeadamente em empresas de gestão e secretariado

*C2. Programação de Sistemas Informáticos:* Com este curso, os alunos poderão ingressar no mundo de trabalho, nomeadamente em empresas de gestão e de sistemas informáticos, mas também poderão ingressar em empresas de instalação e manutenção de redes informáticas.

As saídas Profissionais do Curso profissional de

*C3. Técnico de Multimédia:* com este curso, os alunos poderão ingressar no mundo de trabalho, nomeadamente em empresas de produção multimédia, de videoclips, jogos eletrónicos e de produção de páginas Web.

As saídas Profissionais do Curso profissional de

*C4. Técnico de Apoio à Gestão Desportiva:* com este curso, os alunos poderão ingressar no mundo de trabalho, nomeadamente na gestão e manutenção de instalações e de equipamentos desportivos e na participação, conceção, desenvolvimento e avaliação de programas, atividades e eventos desportivos em diversos contextos organizacionais.

As saídas Profissionais do curso profissional de

*C5. Técnico de Turismo Ambiental e Rural:* com este curso, os alunos poderão ingressar no mundo de trabalho associado à aplicação de medidas de valorização do turismo em espaço rural, executando serviços de receção em alojamento rural e de informação, organização e animação de eventos.

As saídas Profissionais do Curso profissional de

*C6. Técnico de Proteção Civil:* com este curso, os alunos poderão ingressar no mundo de trabalho, sendo o profissional qualificado que, sob orientação do técnico superior da área, está apto para desenvolver atividades de prevenção de riscos coletivos inerentes a situações de acidente grave ou catástrofe, assim como participar no planeamento de atividades de atenuação dos seus efeitos, de proteção, socorro e assistência às pessoas e bens em perigo quando aquelas situações ocorram.

A Escola desenvolve ainda os seguintes projetos e atividades/clubes:

- Enriquecimento e complemento curricular: no sentido da criatividade, da diversidade e da inovação, a escola “Gama” tenta, através de várias atividades, projetos e clubes, estimular a comunidade educativa para uma atitude de cidadania e culturalidade.

- Gameiríadas: concurso interturmas de índole desportiva e cultural cujo objetivo é proporcionar formas lúdicas de adquirir e aplicar conhecimentos, estimular a criatividade, exercitar o espírito de entreajuda e trabalho de equipa e promover a interdisciplinaridade. Tem também como objetivo criar junto da comunidade educativa um espírito de identificação e vinculação à escola, aproximando alunos, professores, auxiliares de ação educativa e familiares em momentos de imaginação, cultura e inovação.

- Bilhete de Identidade e Arte (BIA): o projeto B.I.A, com uma dinâmica inter e transdisciplinar, propõe-se divulgar e apresentar a toda a comunidade escolar, a outras escolas e à comunidade em geral, os vários “habitats” culturais dos alunos, através de múltiplas atividades e com a participação de toda a comunidade educativa que queira fazer esta “viagem” pelos trilhos da interculturalidade.

- Clube de Teatro Tapete Mágico: permite experimentar a magia do teatro.

Clube de Xadrez: clube onde, através do jogo de xadrez, se desenvolve o espírito crítico e o raciocínio dos alunos e as capacidades de estratégia, promovendo o respeito e um espírito desportista saudável nas relações interpessoais.

- Desporto Escolar: Futsal, Voleibol e Ténis: projeto interdisciplinar, articulado com a disciplina de Educação Física, pretende contribuir para a criação de uma cultura

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

desportiva de Escola, despertando nos alunos a consciência de que as atividades desportivas contribuem para melhorias no aproveitamento e sucesso escolares.

- Mais atividade física, melhor escola: mente sã em corpo são é o lema deste projeto.

- Educação para a Saúde e Educação Sexual/Gabinete de Apoio ao Jovem (GAJ): dinamiza ações de prevenção, acompanhamento e encaminhamento dos jovens em relação à sexualidade, toxicodependência e distúrbios alimentares.

Em relação ao Âmbito Organizacional:

- Autoavaliação: diagnostica as estruturas administrativas, organizativas e pedagógicas, visando a melhoria das práticas escolares.

- Acompanhamento da implementação do Projeto Educativo: tem por finalidade acompanhar o desenvolvimento do projeto educativo que entrou em vigor no ano letivo 2010/2011.

Em relação ao Âmbito Curricular: com o objetivo de melhorar as aprendizagens, a escola implementou os seguintes projetos:

- Manifesto Matemática10
- FQA@ESTUDA\_AKI
- Sala de Estudo de Biologia e Geologia

- Caderno de Sociologia: blogue em que são publicados textos, vídeos, fotografias e canções, úteis para o ensino e para a aprendizagem da Sociologia. Entre outras coisas, são também publicadas fichas de trabalho, as matrizes dos testes, notícias de jornal e os melhores trabalhos feitos pelos alunos. O blogue é utilizado nas aulas e em casa, como apoio ao estudo. Permite também fazer trabalhos de casa online. Os alunos podem igualmente fazer comentários, expondo as suas opiniões e debatendo assuntos sociológicos.

Endereço: <http://cadernosociologia.blogspot.com/>.

- Dúvida Metódica: blogue em que são publicados textos, vídeos, fotografias e canções, úteis para o ensino e para a aprendizagem da Filosofia. Entre outras coisas, são também publicadas fichas de trabalho, as matrizes dos testes e os melhores trabalhos feitos pelos alunos. Uma das preocupações dos autores é escrever de modo claro e acessível, embora rigoroso. O blogue é utilizado nas aulas e em casa, como apoio ao

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

estudo. Permite também fazer trabalhos de casa online. Os alunos podem igualmente fazer comentários, expondo as suas opiniões e debatendo os mais diversos assuntos.

Endereço: <http://duvida-metodica.blogspot.com/>.

Em relação ao Âmbito Tecnológico:

- Plano Tecnológico de Educação (PTE): pretende criar as condições físicas que favoreçam o sucesso escolar dos alunos e consolidar o papel das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) enquanto ferramenta básica para aprender e ensinar.

- Academia Cisco: A Escola Secundária Gama é uma Academia Local CISCO (centro técnico de formação especializado em redes) com competência reconhecida para assegurar a realização de cursos de formação e preparar os alunos para a certificação em redes. Disponibiliza o programa de formação Cisco Certified Network Associate (CCNA).

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo III– Cartas: diretor de escola e diretores de turma



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

- Entrevista à Diretora da Escola;
- Análise de vários projetos curriculares de turma;
- Relatórios anuais sobre a Execução do Contrato de Autonomia e Desenvolvimento do Projeto Educativo da Escola (de 2007/2008 em diante)

A razão da escolha da Escola Secundária que V. Ex.<sup>a</sup> superiormente dirige para a recolha de elementos de análise e centro de estudo de caso, deve-se ao facto da vossa escola ser a primeira escola secundária da Região a enveredar por uma experiência de autonomia com contrato assinado, para uma vigência de 3 anos, mantendo a possibilidade da sua prorrogação, se for a vontade de ambas as partes.

Para que o estudo possa vir a constituir um contributo significativo para a compreensão das dinâmicas organizacionais nas escolas Portuguesas, venho solicitar autorização para realizar na escola que V. Ex.<sup>a</sup> superiormente dirige, a pesquisa de campo que refiro em síntese.

Iniciarei os trabalhos com um questionário por entrevista aos diretores de turma na primeira quinzena de junho próximo, para isso colocarei um questionário na Web no *google doc*, com preenchimento automático, fácil, simples e direto; informarei os diretores do sítio da internet por correio eletrónico. Após o lançamento do inquérito, seguir-se-á o agendamento, na segunda quinzena de junho das entrevistas aos dois coordenadores de diretores de turma e ao diretor da escola, aos quais oportunamente farei entrega do guião das entrevistas.

O inquérito por entrevista e os guiões das entrevistas contarão com a aprovação da DGIDC, que nesta data será solicitada a fazê-lo.

Sem outro assunto de momento, aguardando uma resposta, subscrevo-me com amizade e consideração.

Faro, aos 30 de maio de 2011

O Investigador,  
Guilherme da Silva Rodrigues

Telem.: 914 798 749

Email pessoal: [guilh.srodrigues@gmail.com](mailto:guilh.srodrigues@gmail.com)

Alternativo: [guilherme.rodrigues@drealg.min-edu.pt](mailto:guilherme.rodrigues@drealg.min-edu.pt)

(Nota: esta carta segue por emial, em formato pdf)

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo IIIii – Carta aos diretores de turma da escola Gama a dar conhecimento do inquérito por questionário para realizar a pesquisa de campo

Exmo. Sr. Diretor(a) de Turma

O presente questionário enquadra-se no âmbito de um projeto de investigação a incluir na Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional no Departamento de Educação e Ensino à Distância da Universidade Aberta de Lisboa. Este trabalho visa a defesa para obtenção de Grau de Mestre, e é centrado no estudo do “*Papel dos Diretores de Turma numa Escola Secundária que assinou contrato de Autonomia*” com a Direção Regional de Educação da Região e que foi homologado pela Ministra da Educação.

O objetivo central do estudo visa:

1. Conhecer a perspetiva dos Diretores de Turma quanto ao papel que desempenham na Escola orientado, quer pelas funções que legalmente lhes são atribuídas quer por força da aplicação do contrato de autonomia, ou ainda pela *praxis* diária.
2. Conhecer as oportunidades ou limitações, as motivações ou dilemas e as perspetivas de futuro que o Acordo de Autonomia trouxe às suas ações diárias, às suas práticas organizacionais e tomadas de decisão;
3. Saber se há fatores que condicionam o desempenho efetivo de funções dos Diretores de Turma nessa Escola e, no caso afirmativo, conhecer esses fatores;
4. Saber se há necessidade de redefinição do perfil de Diretor de Turma pela alteração de alguns parâmetros que o definem.

É garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas sendo o inquérito por questionário preenchido na internet no sítio “Google Docs”, no endereço que receberá através do seu correio eletrónico, bastando para isso clicar no endereço ao abrir o seu correio eletrónico. Pretendo lançar o inquérito na primeira quinzena de junho e fazer a sua recolha até final do mês, para isso solicito a sua especial adesão e saberá que os resultados do inquérito serão tratados de forma agregada, não sendo permitida qualquer identificação pessoal.



**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Para que o estudo tenha sucesso, a sua colaboração é indispensável, as respostas terão um tratamento meramente académico e lembro-lhe que está a contribuir para o aprofundamento do conhecimento das ciências da educação.

Com os meus melhores cumprimentos

O investigador,

(Guilherme da Silva Rodrigues)

Universidade Aberta, 30 de maio de 2011

Telem.: 914 798 749

Email pessoal: [guilh.srodrigues@gmail.com](mailto:guilh.srodrigues@gmail.com)

Alternativo: [guilherme.rodrigues@drealg.min-edu.pt](mailto:guilherme.rodrigues@drealg.min-edu.pt)

(Nota: esta carta segue por correio eletrónico, em formato pdf)

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo IIIiii – Carta aos diretores de turma da escola Gama a enviar link do inquérito por questionário para realizar a pesquisa de campo

Exm<sup>o/a</sup>

Colega diretor/a de turma

O questionário que lhe apresento e para o qual espero contar com a sua disponibilidade para o preencher, faz parte de uma investigação a incluir na Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Educacional que preparo para defesa na Universidade Aberta em Lisboa e, que se centra no estudo das “Perceções do papel do diretor de turma numa escola secundária com contrato de autonomia assinado a vigorar até 2010/2011, no contexto da Direção de Turma, enquanto elementos fulcrais no processo educativo e, em especial, na gestão intermédia da escola.

Para que o estudo tenha sucesso, a sua colaboração é indispensável.

Com os meus melhores cumprimentos

O investigador,

(Guilherme da Silva Rodrigues)

Universidade Aberta, 30 de maio de 2011

Telem.: 914 798 749

Email pessoal: [guilh.srodrigues@gmail.com](mailto:guilh.srodrigues@gmail.com)

Alternativo: [guilherme.rodrigues@drealg.min-edu.pt](mailto:guilherme.rodrigues@drealg.min-edu.pt)

(Nota: esta carta segue por correio eletrónico, em formato html e acompanha o e-mail com o endereço do inquérito no *google doc*)

Anexo IV- Guião das Entrevistas semiestruturadas

Anexo IVi - Guião da entrevista a diretora de escola

## **GUIÃO DA ENTREVISTA**

### **Entrevista a Diretora de Escola**

A presente entrevista enquadra-se no âmbito de um projeto de investigação mestrал sobre o Papel dos Diretores de Turma numa Escola Secundária sob a vigência dum contrato de autonomia assinado com a Direção Regional de Educação e homologado pela Ministra de Educação, nos termos definidos legalmente.

**METODOLOGIA A UTILIZAR:** A entrevista a Diretora segue um modelo **semiestruturado**, com um **guião** que serve de instrumento da gestão da entrevista.

Pretende-se através da entrevista:

- Conhecer as representações que a Diretora da Escola tem dos Diretores de turma (para compreendermos quais as imagens que a diretora detem do corpo de diretores da sua escola);
- Saber se, na opinião do Diretora de Escola, as funções exercidas pelos Diretores de Turma excedem ou não as suas funções legalmente atribuídas;
- Saber se, na opinião do Diretora de Escola, o papel dos Diretores de Turma foi (re)confirmado no âmbito da vigência do contrato de autonomia, e, se as suas funções enquadradas pela prática quotidiana (re)emergem alargadas ou diminuídas, na vigência do contrato de autonomia;
- Identificar e conhecer, na opinião do Diretora de Escola, os principais fatores motivadores e facilitadores do exercício das funções profissionais do DT;
- Identificar e conhecer, na opinião do Diretora de Escola, os principais fatores condicionadores e os maiores constrangimentos ao exercício das funções profissionais do DT;
- Conhecer as expectativas do Diretora da Escola quanto às (futuras) funções dos Diretores de Turma;

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

- Conhecer a perspectiva do Diretora de Escola quanto aos requisitos e qualidades que devem integrar o perfil de um DT;
- Conhecer, na opinião do Diretora de Escola, a contribuição dos DT e dos coordenadores de DT para a definição e implementação dos objetivos estratégicos do Projeto Educativo da escola sob a responsabilidade do seu Diretora de Escola;
- Conhecer os contributos específicos que os DT e os seus Coordenadores dão à escola nas suas decisões estratégicas;
- Conhecer a cooperação e influência do DT e dos CDT na(s) Liderança(s) da escola;
- Conhecer a cultura dominante e o clima ambiental da escola;
- Fazer um pequeno balanço qualitativo dos resultados de três anos de contrato de autonomia (2007/2008, 2008/2009 e 2009/2010);

**Local:** Escola Secundária “Gama”

**Data da Entrevista:** 4ª feira, dia 15 de julho às 17h00

**Duração da Entrevista:** 30 minutos

**TEMA:** “O papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária”

**ENTREVISTADOR:** **Guilherme** da Silva Rodrigues

**OBJETIVOS**

<b>Temas</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tópicos de Questões</b>	<b>Observações</b>
I-Preparação da Entrevista: Legitimação, motivação e confidencialidade da entrevistada	1- Legitimar a entrevista 2 – Motivar a entrevistada 3 – Garantir a Confidencialidade da escola e dos seus representantes	- Motivos da entrevista - Importância da sua colaboração para o trabalho em curso - Confidencialidade das informações prestadas	- Garantir a confidencialidade absoluta da escola e dos seus atores; - A entrevista é semiestruturada (é adotado um guião-orientação e o investigador estar presente e o grau de diretividade das perguntas é moderado) - A entrevista deve ocorrer no gabinete do Diretora, por ser o seu ambiente natural. - No decorrer da entrevista o investigador-intervistador vai

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

			<p>tomando notas para proceder a recolha de informação de contexto tendo em vista a produção da análise e relatório da entrevista.</p> <p>- Pedir para gravar a entrevista</p>
<p>II–Papel do Diretor de Turma na Escola Secundária “Gama”</p>	<p>1-Conhecer as representações do Diretora de Turma;</p> <p>2-Conhecer a importância e a (re)confirmação institucional do cargo;</p> <p>3- Definição legal do cargo de DT;</p> <p>4-O seu papel no contexto do regime de autonomia em vigor;</p> <p>5- A (re)valorização do cargo pelo DE e pela direção da escola;</p> <p>6-Conhecer as expetativas futuras do papel do DT;</p>	<p>- O DT na escola visto pelo DE, oportunidade ou ameaça;</p> <p>- As representações sociais do DT;</p> <p>-Importância e (re)valorização do papel do DT no contexto da autonomia;</p> <p>- O papel do DT no interior da organização (relações com as turmas, professores e órgãos diretivos);</p> <p>- O papel do DT na representação exterior, na relação escola/família e comunidade</p> <p>-Perfil percebido;</p> <p>-Perfil Subentendido;</p> <p>-Perfil futuro (requisitos e qualidades que devem integrar o perfil de um DT);</p>	<p>- importante colher a opinião do DE e conhecer as suas explicações, crenças e ideias acerca do papel do DT;</p> <p>-Importante colher a opinião do DE sobre o DT na dimensão do cargo exercido e não ligar a aspetos particulares e pessoais;</p> <p>-Importante conhecer o Papel institucional/ organizacional do DT definido legalmente;</p>
<p>III – Fatores Motivacionais</p>	<p>1 –conhecer os fatores motivacionais e facilitadores do exercício das funções profissionais do DT;</p> <p>2-conhecer os principais fatores condicionadores e os maiores constrangimentos ao exercício do cargo do DT</p> <p>3 – Necessidades de formação ou reformação;</p> <p>4 – Dificuldades institucionais</p>	<p>- Tradição e contexto jurídico-legal;</p> <p>- Atitudes facilitadoras ao exercício do cargo;</p> <p>-Entraves ao exercício do cargo;</p> <p>- Novos desafios;</p> <p>-Necessidades de (re)formação;</p> <p>- o contexto da autonomia da escola e o (novo) papel do DT;</p> <p>- As dificuldades institucionais;</p> <p>- identificar as causas facilitadoras e não facilitadoras</p>	<p>- perceber a cultura e o clima ambiental da escola;</p>
<p>IV-Envolvimento e Participação dos Atores</p>	<p>1-A cooperação do DT no contexto da autonomia;</p> <p>2- Contributos para a liderança global da escola</p> <p>3-Diálogo entre os órgãos diretivos: a direção de topo e a</p>	<p>- Tipo e formas de cooperação entre o DT e o DE e/ou entre os outros órgãos da escola;</p> <p>- Interesse do Diretor da Escola pela opinião dos DT;</p> <p>- que papel tem o DT no contexto das direções</p>	<p>- Identificar a Cultura dominante da escola;</p> <p>- saber que influencia têm os DT na definição dos objetivos e das estratégias da escola;</p> <p>- perceber a(s) liderança(s) e sua partilha na escola;</p> <p>- Aprofundar apenas os aspetos relacionados com o papel</p>

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

	direção intermédia 4- Saber se os professores nos seus departamentos e coordenações de DT dão contributos específicos para as decisões estratégicas;	intermédias; - influência do DT e dos CDT na(s) Liderança(s) da escola	do DT no âmbito das suas funções enquanto gestor intermédio e no contexto da autonomia concreta
--	---	---	---

Anexo IVii - Guião da entrevista às coordenadoras de diretores de turma

## **GUIÃO DA ENTREVISTA**

### **Entrevista a Coordenadoras de Diretoras de Turma**

A presente entrevista enquadra-se no âmbito de um projeto de investigação mestrado sobre o Papel dos Diretores de turma numa Escola Secundária sob a vigência dum contrato de autonomia assinado com a Direção Regional de Educação e homologado pela Ministra de Educação, nos termos definidos legalmente.

**METODOLOGIA A UTILIZAR:** A entrevista a Coordenadora segue um modelo **semiestruturado**, com um **guião** que serve de instrumento da gestão da entrevista.

Pretende-se através da entrevista:

- Conhecer as representações que as Coordenadoras dos Diretores de turma têm dos Diretores de turma (para compreendermos quais as imagens que os diretores detêm de si próprios);
- Saber se na opinião das Coordenadoras de DT as funções exercidas pelos Diretores de turma excedem ou não as suas funções legalmente atribuídas;
- Saber se na opinião das Coordenadoras de DT o papel dos Diretores de turma foi (re)confirmado no âmbito da vigência do contrato de autonomia, e, se as suas funções enquadradas pela prática quotidiana (re)emergem alargadas ou diminuídas, na vigência do contrato de autonomia;
- Identificar e conhecer na opinião das Coordenadoras de DT os principais fatores motivadores e facilitadores do exercício das funções profissionais do DT;
- Identificar e conhecer na opinião das Coordenadoras de DT os principais fatores condicionadores e os maiores constrangimentos ao exercício das funções profissionais do DT
- Conhecer as expectativas das Coordenadoras de DT quanto ao papel futuro dos Diretores de turma;



**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- Conhecer a perspetiva das Coordenadoras de DT quanto aos requisitos e qualidades que devem integrar o perfil de um DT;
- Conhecer, na opinião das Coordenadoras de DT, a contribuição dos DT e das coordenadoras de DT para a definição e implementação dos objetivos estratégicos do Projeto Educativo da escola sob a responsabilidade da sua Diretora de Escola.
- Conhecer os contributos específicos que os DT e as Coordenadoras de DT dão à escola nas suas decisões estratégicas;
- Conhecer a cooperação e influência do DT e das CDT na(s) Liderança(s) da escola;
- Conhecer a cultura dominante e o clima ambiental da escola;
- Fazer um pequeno balanço qualitativo dos resultados de três anos de contrato de autonomia (2007/2008, 2008/2009 e 2009/2010);

**Local:** Escola Secundária “Gama”

**Data da Entrevista:** 4ª feira, dia 15 de julho às 17h40 (CDT1 – Cursos Científico-Humanísticos e Tecnológicos)

**Data da Entrevista:** 4ª feira, dia 15 de julho às 18h15 (CDT2 – Cursos Profissionais)

**Duração da Entrevista:** 30 minutos para cada coordenadora

**TEMA:** “O papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária”

**ENTREVISTADOR:** **Guilherme** da Silva Rodrigues

**OBJETIVOS**

<b>Temas</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tópicos de Questões</b>	<b>Observações</b>
I-Preparação da Entrevista: Legitimação, motivação e confidencialidade da entrevistada	1- Legitimar a entrevista 2 – Motivar a entrevistada 3 – Garantir a Confidencialidade da escola e dos seus	- Motivos da entrevista - Importância da sua colaboração para o trabalho em curso - Confidencialidade das informações prestadas	- Garantir a confidencialidade absoluta da escola e dos seus atores; - A entrevista é semiestruturada (é adotado um guião-orientação e o investigador estar presente e o grau de diretividade das perguntas é moderado)

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

	representantes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- A entrevista deve ocorrer no gabinete do Coordenador de DT, por ser o seu ambiente natural.</li> <li>- No decorrer da entrevista o investigador-entrevistador vai tomando notas para proceder a recolha de informação de contexto tendo em vista a produção da análise e relatório da entrevista.</li> <li>- Pedir para gravar a entrevista</li> </ul>
II–Papel do Diretor de Turma na Escola Secundária “Gama”	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-Conhecer as representações do Diretora de Turma;</li> <li>2-Conhecer a importância e a (re)confirmação institucional do cargo;</li> <li>3- Definição legal do cargo de DT;</li> <li>4-O seu papel no contexto do regime de autonomia em vigor;</li> <li>5- A (re)valorização do cargo pelo CDT e pela direção da escola;</li> <li>6-Conhecer as expectativas futuras do papel do DT;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O DT na escola visto pelo CDT, oportunidade ou ameaça;</li> <li>- As representações sociais do DT;</li> <li>-Importância e (re)valorização do papel do DT no contexto da autonomia;</li> <li>- O papel do DT no interior da organização (relações com as turmas, professores e órgãos diretivos);</li> <li>- O papel do DT na representação exterior, na relação escola/família e comunidade</li> <li>-Perfil percebido;</li> <li>-Perfil Subentendido;</li> <li>-Perfil futuro (requisitos e qualidades que devem integrar o perfil de um DT);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- importante colher a opinião do CDT e conhecer as suas explicações, crenças e ideias acerca do papel do DT;</li> <li>-Importante colher a opinião do CDT sobre o DT na dimensão do cargo exercido e não ligar a aspetos particulares e pessoais;</li> <li>-Importante conhecer o Papel institucional/ organizacional do DT definido legalmente;</li> </ul>
III – Fatores Motivacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 –conhecer os fatores motivacionais e facilitadores do exercício das funções profissionais do DT;</li> <li>2-conhecer os principais fatores condicionadores e os maiores constrangimentos ao exercício do cargo do DT</li> <li>3 – Necessidades de formação ou reformação;</li> <li>4 – Dificuldades institucionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradição e contexto jurídico-legal;</li> <li>- Atitudes facilitadoras ao exercício do cargo;</li> <li>-Entraves ao exercício do cargo;</li> <li>- Novos desafios;</li> <li>-Necessidades de (re)formação;</li> <li>- o contexto da autonomia da escola e o (novo) papel do DT;</li> <li>- As dificuldades institucionais;</li> <li>- identificar as causas facilitadoras e não facilitadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perceber a cultura e o clima ambiental da escola;</li> </ul>
IV-Envolvimento e Participação dos Atores	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-A cooperação do DT no contexto da autonomia;</li> <li>2- Contributos para a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo e formas de cooperação entre o DT e o CDT e/ou entre os outros órgãos da escola;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar a Cultura dominante da escola;</li> <li>- saber que influencia têm os DT na definição dos objetivos e das</li> </ul>

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

	<p>liderança global da escola 3-Diálogo entre os órgãos diretivos: a direção de topo e a direção intermédia 4- Saber se os professores nos seus departamentos e coordenações de DT dão contributos específicos para as decisões estratégicas;</p>	<p>- Interesse do CDT pela opinião dos DT; - que papel tem o DT no contexto das direções intermédias; - influência do DT e dos CDT na(s) Liderança(s) da escola</p>	<p>estratégias da escola; - perceber a(s) liderança(s) e sua partilha na escola; - Aprofundar apenas os aspetos relacionados com o papel do DT no âmbito das suas funções enquanto gestor intermédio e no contexto da autonomia concreta</p>
--	---	---	--

Anexo IViii – Protocolo das Entrevistas

**PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS**

A - CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTREVISTA A DIRETORA DA ESCOLA

**DATA:** 15 de julho

**HORA:** 17h00

**LOCAL:** Gabinete da Diretora da Escola Secundária "Gama"

A entrevista iniciou-se pela sua legitimação, tendo o entrevistador informado e lembrado ao entrevistado/a as linhas gerais do trabalho, solicitando a ajuda (ao referir que o seu contributo é fundamental para o êxito do trabalho). Foi assegurado o caráter confidencial da informação prestada e pedida autorização para gravar a entrevista.

B - CONTEXTUALIZAÇÃO DA ENTREVISTA A COORDENADORAS DE DIRETORAS DE TURMA

**DATA:** 15 de julho

**HORA:** 17 h 40m e 18 h15m

**LOCAL:** Gabinete dos Coordenadores e Diretores de turma da Escola Secundária "Gama"

A entrevista iniciou-se pela sua legitimação, tendo o entrevistador informado e lembrado aos entrevistados/as as linhas gerais do trabalho, solicitando a ajuda (ao referir que o seu contributo é fundamental para o êxito do trabalho). Foi assegurado o caráter confidencial da informação prestada e pedida autorização para gravar a entrevista.

Anexo IViv - Questionário da entrevista a Diretora da Escola e Coordenadoras de Diretores de Turma (A e B)

**A - Questões para a entrevista a Diretora da Escola Secundária “Gama”**

*Entrevistador:* Pretende-se saber o que pensa a Diretora da Escola (DE) do papel do Diretor de turma (DT) e dos Coordenadores de Diretores de Turma (CDT) na sua escola? (tópicos: Como é que vê o DT na sua escola? Que representações tem o DT na escola? O DT acrescenta valor à organização, constitui uma oportunidade para o sucesso da organização?)

*Entrevistador:* O contrato de autonomia veio ou não reforçar ou (re)valorizar o papel do DT? e o papel do CDT? Em que medida?

(Tópicos: que responsabilidades emergiram resultante da assinatura do contrato e do seu projeto educativo? Houve reconhecimento da importância das chefias intermédias?)

*Entrevistador:* Acha que o DT na sua dupla responsabilidade específica, a nível interno e a nível externo desempenha ambas as valências com a mesma facilidade? (desempenho nas relações com as turmas, professores e órgãos diretivos? e na relação escola/família e comunidade?) relação escola/família e comunidade relação escola/família e comunidade? Qual delas é mais importante, se é que se pode perguntar?)

*Entrevistador:* Acha que os DT devem ter uma formação específica?

(Simples formação ou é o tempo de repensar a formação face às novas exigências da escola, da comunidade e face aos avanços tecnológicos?)

*Entrevistador:* Acha que as funções dos DT exercidas, que resultam da sua prática diária, ultrapassam as funções legalmente definidas?

(A lei estará desadequada ou as funções dos DT estarão a seguir uma orientação não desejada?)

*Entrevistador:* Que futuro e que desafios vê para os DT e CDT?

(mais responsabilidades e maior reconhecimento da escola e da sua estrutura diretiva e da comunidade?)

*Entrevistador:* Que constrangimentos sentem os DT e CDT à sua ação?

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

(exógenos (por ex. do tipo legal ou comunitário) e endógenos (por ex. atitudes pouco facilitadoras da direção da escola e dos professores e/ou pessoal técnico e administrativos)

*Entrevistador:* Existe cooperação entre a direção de topo da escola e os DT e CDT ?

*Entrevistador:* Diretora da escola, Coordenadores de turma e de departamento ouvem os DT e interessam-se pelas suas opiniões?

*Entrevistador:* Que importância tem o DT no contexto das direções intermédias?

*Entrevistador:* Que influência tem o DT e os CDT na(s) Liderança(s) da escola?

*Entrevistador:* Que balanço faz destes quatro anos de contrato de autonomia?

(teve ou não teve influência nos resultados e no sucesso educativo?)

### **B - Questões para a entrevista a Coordenadoras de Diretoras de Turma**

*Entrevistador:* Pretende-se saber o que pensa a Coordenadora de Diretores de turma (CDT) do papel do Diretor de turma (DT) na sua escola?

(tópicos: Como é que o CDT vê o DT na sua escola? Que representações tem o DT na escola? O DT acrescenta valor à organização, constitui uma oportunidade para o sucesso da organização?)

*Entrevistador:* O contrato de autonomia veio ou não reforçar ou (re)valorizar o papel do DT? e o papel do CDT? Em que medida?

(Tópicos: que responsabilidades emergiram resultante da assinatura do contrato e do seu projeto educativo? Houve reconhecimento da importância das chefias intermédias?)

*Entrevistador:* Acha que o DT na sua dupla responsabilidade específica, a nível interno e a nível externo desempenha ambas as valências com a mesma facilidade? (desempenho nas relações com as turmas, professores e órgãos diretivos? e na relação escola/família e comunidade?) relação escola/família e comunidade relação escola/família e comunidade? Qual delas é mais importante, se é que se pode perguntar?)

*Entrevistador:* Acha que os DT devem ter uma formação específica?

(Simples formação ou é o tempo de repensar a formação face às novas exigências da escola, da comunidade e face aos avanços tecnológicas?)

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

*Entrevistador:* Acha que as funções dos DT exercidas, que resultam da sua prática diária, ultrapassam as funções legalmente definidas?

(A lei estará desadequada ou as funções dos DT estarão a seguir uma orientação não desejada?)

*Entrevistador:* Que futuro e que desafios vê para os DT e CDT?

(mais responsabilidades e maior reconhecimento da escola e da sua estrutura diretiva e da comunidade?)

*Entrevistador:* Que constrangimentos sentem os DT e CDT à sua ação? (exógenos (por ex. do tipo legal ou comunitário) e endógenos (por ex. atitudes pouco facilitadoras da direção da escola e dos professores e/ou pessoal técnico e administrativos)

*Entrevistador:* Existe cooperação entre a direção de topo da escola e os DT e CDT ?

*Entrevistador:* Diretora da escola, Coordenadores de turma e de departamento ouvem os DT e interessam-se pelas suas opiniões?

*Entrevistador:* Que importância tem o DT no contexto das direções intermédias?

*Entrevistador:* Que influência tem o DT e os CDT na(s) Liderança(s) da escola?

*Entrevistador:* Que balanço faz destes quatro anos de contrato de autonomia (teve ou não teve influência nos resultados e no sucesso educativo?)

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---



Anexo V – Ficha Síntese do Contexto e Aspetos Gerais das Entrevistas

## Anexo V – Ficha Síntese do Contexto e Aspetos Gerais das Entrevistas

### **Síntese do Contexto e dos Aspetos Gerais das Entrevistas**

Foram realizadas três entrevistas no total, numa única escola, visto tratar-se de um estudo de caso a uma escola secundária, que é a única escola secundária da região que tem em vigor um contrato de autonomia. Entrevistámos a Diretora da Escola (DE) e duas Coordenadoras de Diretores de Turma (CDT1 – dos cursos científico-humanísticos e tecnológicos e CDT2 - dos cursos profissionais ). Em virtude da sua grande importância para o contexto do estudo, elaborámos uma síntese pormenorizada de cada uma das entrevistas, e porque incluímos os aspetos profissionais dos entrevistados no cabeçalho do relato integral de cada uma das entrevistas que colocámos em Anexos, optámos por uma síntese do contexto e dos aspetos gerais das mesmas.

### **Condicionantes em que decorreram as entrevistas**

As três entrevistas tiveram lugar na fase final do ano, dia 15 de julho de 2011 e foram realizadas na escola com prévia autorização da Diretora da Escola (ver em Anexos a carta de solicitação), e dos entrevistados.

As horas e os dias das entrevistas foram escolhidos pelos entrevistados, após negociação com o entrevistador.

As entrevistas foram realizadas nos gabinetes respetivos de cada um, as três entrevistas foram registadas em gravador digital e posteriormente gravadas e guardadas em CD.

### **Comportamentos não verbais dos entrevistados**

A Diretora da Escola estava muito entusiasmada, com um discurso muito bem preparado, denotava alguma excitação, mas com muita segurança, que poderia significar apenas algum nervosismo, estava sempre dizendo que tinha muita pressa, as Coordenadoras de Diretores de Turma mostraram algum nervosismo, traduzido na manipulação entre as mãos de uma esferográfica, sobretudo a CDT1, ou de uma constante preocupação com a qualidade das suas respostas, que foi diminuindo com o desenrolar da entrevista.

### **Aspetos de Ordem Geral**

Os entrevistados procuraram responder de forma sincera às questões apresentadas, fazendo pequenas pausas para refletir.

No final da entrevista todas revelaram um certo cansaço ou desconforto, abandonando imediatamente a sala das entrevistas com uma despedida lacónica.

### **Comportamento do Entrevistador**

O entrevistador esteve sempre descontraído em todas as entrevistas, olhando frequentemente de forma alternada para o guião e para o gravador, procurando a todo o momento aliviar o ambiente, com a repetição das perguntas ou com novas perguntas, num tom amigável e alegre.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo VI – Ficha Síntese da Análise de Conteúdo das Entrevistas

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

Anexo VI – Ficha Síntese da análise de conteúdo das entrevistas

Ficha Síntese da análise de conteúdo das entrevistas

<b>Categorias</b>	<b>Sub categorias</b>	<b>Total</b>
O papel, a representação e a imagem do DT	A importância das competências do DT na sala de aula/conselho de turma e na família	3
	O DT como o principal elo de ligação entre os atores principais da comunidade educativa: alunos/professores/encarregados de educação	3
	Intermediário e gestor/Líder na deteção e resolução de problemas e Conflitos	3
	Contribuição para o reforço da autonomia da escola, sendo um seu instrumento fundamental	2
	Responsável pela revisão curricular de turma	3
	<b>Diretor de turma, o que ele é? O que ele faz?, como ele faz?, quando ele faz? e onde ele faz?</b>	1
Funções importantes do DT e do CDT no contexto da autonomia	(Re)valorização do papel do DT na comunidade escolar	1
	Importância do Projeto educativo de Escola	3
	Relações com os EE;	3
	Relações com os professores da turma;	3
	Relações com o órgão de Gestão	3
	Relações com a comunidade local	3
Formação inicial e formação específica do DT	Necessidade de repensar formação inicial	0
	reforçar a formação específica	3
	Novas exigências tecnológicas	3
	Alunos e pais exigentes	3
	Sociedade mais complexa a exigir novas abordagens	3
Funções Legais/Funções efetivamente exercidas	A adequação da Lei	3
	Funções burocráticas	3
	Liderança nas relações intergrupos	2
	Gestor de conflitos	3
	Cooperação com os EE e Comunidade;	3
	A construção do currículo;	3
	As reuniões dos Conselhos de Turma;	3
A identidade do DT e o seu perfil	Relevância de construir um perfil;	3
Constrangimentos do DT	Constrangimentos Exógenos por via legal ou comunitário;	3
	Constrangimentos Endógenos por atitudes pouco facilitadoras da DE e dos Professores, pessoal	0

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

	técnico e administrativos;	
Cooperação com o órgão da escola e com os restantes DT	Cooperação com os órgão de topo;	3
	cooperação com os coordenadores de departamentoe de Turma;	3
	A importância do DT no contexto das direções intermédias;	1
	A importância na Liderança da escola	2
O Diretor de turma e a autonomia da escola/Balanço Final	Impacto da sua ação mobilizadora;	3
	A melhoria do sucesso educativo	3

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---



Anexo VII- Transcrição Entrevistas (Integral) em texto

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

Anexo VIII - Entrevista Integral –Diretora da Escola “Gama”

Transcrição da Entrevista Integral –Diretora da Escola “Gama”

- Sexo – F
- Idade – 54
- Categoria profissional – QE
- Anos de serviço – 31
- Anos de serviço na escola – 17
- Anos de serviço como DE: Diretora desde 18 de dezembro de 2009 (2 anos). Vice - Presidente do órgão de gestão de 1994/1995 a 2008/2009.
- Anos de serviço como DT – 3
- Ciclo de ensino – Secundário
- Cargos desempenhados – DT
  - Representante de disciplina
  - Vice-Presidente do órgão de gestão
  - Coordenadora da Delegação Regional do Algarve do Júri Nacional de Exames
  - Coordenadora da equipa de autoavaliação da escola
  - Coordenadora de Área de Projeto / Projeto Tecnológico
  - Coordenadora de escola no Estudo PISA
  - Formadora no âmbito da formação contínua de professores
- Cargo/s a desempenhar: DE

### **QUESTÕES/RESPOSTAS À ENTREVISTA COM A DIRETORA DA ESCOLA SECUNDÁRIA “GAMA”:**

#### **Perguntas e Respostas**

**Entrevistador** – Boa tarde, Cara Diretora.

No âmbito deste meu trabalho de Investigação que é sobre o papel do Diretor de turma na autonomia na escola secundária com contrato de autonomia em vigor, pretendo saber em primeiro lugar, na qualidade de diretora de escola, como é que vê o Diretor de turma e qual é a representação que o Diretor de turma tem na Escola?

**Entrevistada** – De acordo com o Projeto Educativo de Escola e de acordo, efetivamente, com a Filosofia de Ensino que se procura implementar aqui neste

Estabelecimento de Ensino o diretor de turma tem um papel preponderante embora em termos do nosso Contrato de Autonomia esta situação não esteja salvaguardada ou seja de acordo com o nosso Contrato de Autonomia estão salvaguardadas situações que são ao fim e ao cabo as lideranças intermédias, através do Contrato de Autonomia é possível essas lideranças intermédias terem maior autonomia, no terreno, no que diz respeito ao Ensino Aprendizagem e quando eu digo que elas têm maior autonomia no terreno elas também têm maior redução da componente letiva.

Neste contexto, como Liderança Intermédia, tu tens as Coordenadoras dos Diretores de Turma que têm um papel, também, primordial e que ao fim e ao cabo estão no terreno com os Diretores de turma a Coordenar e a saber todo o trabalho.

Portanto, eu tenho duas Coordenadoras dos Diretores de turma, uma para os Cursos Profissionais, só, que associa a parte dos Diretores de Curso e tenho outra para os cursos Científico Humanísticos e, neste momento, para o curso Tecnológico de Desporto que ainda está a funcionar.

E, elas, sim, elas é que têm, digamos, como Lideranças Intermédias, são elas que estão com os Diretores de turma no terreno, conhecem tudo o que se passa, acompanham devidamente os Diretores de Turma.

Em relação ao Diretor de turma, propriamente dito, o Contrato de Autonomia só lhe trouxe esta mais valia porque eles não têm mais tempo para tratar dos seus assuntos.

Claro que nós somos uma escola cuja mais valia está nas novas tecnologias ou seja, nós temos os nossos Diretores de turma extremamente disponibilizados porque tudo está Informatizado.

Não há Livros de Ponto. Não há que fazer levantamento de faltas. Isso, não há. Está tudo Informatizado.

Portanto como sabes, nós fazemos os sumários a nível digital. As faltas são logo marcadas. Aquela situação tradicional de trabalho burocrático que o Diretor tinha, nós aqui não tem. Portanto, o nosso Diretor de turma é canalizado para quê? O nosso Diretor de turma é canalizado para a coordenação do Plano Curricular de Turma. Todas as nossas turmas têm Plano Curricular de Turma. Anexo a este Plano Curricular de Turma existe, por obrigatoriedade da legislação em vigor, a Educação Sexual, a implementação da Educação Sexual.

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

Portanto, todos têm Projeto de implementação da Educação Sexual em cada Turma. O Diretora de Turma, portanto, coordena, digamos assim, a implementação destes dois (2) documentos. O que é fundamental. Faz a coordenação desta implementação. Faz a articulação a nível dos vários professores do Conselho de turma, a nível do desenvolvimento do Currículo dos vários professores do Conselho de turma. Faz a articulação, extremamente difícil e que a Escola está, extremamente empenhada porque isso faz parte do nosso Projeto Educativo que é com os Encarregados de Educação. Nós estamos com imensos problemas com os Encarregados de Educação no sentido de são pessoas excepcionais, problemas, não vêm à escola. E, então, eu tenho aqui Diretores de Turma que têm um papel fundamental nisso que é difícil. Atendem os Encarregados de Educação a qualquer hora. Os Encarregados de Educação têm o telemóvel deles. Por e-mail. Temos também possibilidades de ligação à escola através de um e-mail. Há uma conta específica para os Encarregados de Educação / Diretora de Turma que eu não te sei explicar os trâmites técnicos disto, mas esse tem sido um papel muito difícil. Tem sido o papel mais difícil neste momento do nosso Diretora de turma porque nós temos um novo Projeto Educativo de há um ano para cá que o de uma Escola Integradora. Uma Escola Integradora de tudo. Uma escola Integradora de Saberes. Uma Escola Integradora a nível de várias culturas, portanto a Interculturalidade. A Escola Integradora dos Encarregados de Educação. Estás a ver. É uma Escola que procura aglutinar, integrar Saberes, Culturas e também todos os elementos que compõem a Comunidade Educativa numa articulação harmoniosa. Isto tem sido um trabalho difícil porque eu vejo colegas, Diretores de Turma que atendem os Encarregados de Educação a qualquer altura. Os Encarregados de Educação, alguns já estão metidos em alguns, Projetos de Desenvolvimento, aqui na Escola. Alguns, mas muito poucos. Portanto os Encarregados de Educação apesar do nosso Projeto Educativo vêm pouco à Escola. E nós estamos empenhados em que eles venham mais.

**Entrevistador** – Isto leva-me, aliás já me respondeste á questão

**Entrevistada** – Já devia ter respondido a quase tudo.

**Entrevistador** – Quase tudo. O Diretora de Turma tem um papel interno que é o trabalho na turma, o trabalho do Projeto Curricular, na construção...

**Entrevistada** – Desculpa interromper. É um trabalho a nível muitas vezes sociológico

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

e é um trabalho pedagógico. O que nós procuramos é retirar toda aquela carga burocrática e de papelada do Diretora de Turma para ele ter um papel de maior intervenção.

**Entrevistador** – e depois tem, então, uma relação que tem com a família e com a comunidade. Pois aí...

**Entrevistada** – E é um trabalho árduo.

**Entrevistador** – É um trabalho árduo.

**Entrevistada** – Esse é que é pesado

**Entrevistador** – E vocês apostam nessa área...

**Entrevistada** – Muito, muito. Só que é difícil, eles virem à Escola. E daí que é difícil. Muito, muito

**Entrevistador** – Muito bem. Então, podemos concluir que ou pelo menos eu posso inferir que, digamos, que o papel do Diretor de Turma nesta situação em que a Escola vive que é uma situação de vigência de contrato de autonomia termina este ano, não é? Mas já foi prorrogado?

**Entrevistada** – Houve prorrogação por mais um ano.

**Entrevistador** – Podemos dizer, então, que o Diretora de Turma acrescenta valor, digamos, ao trabalho da Escola e...

**Entrevistada** – É um dos elementos fundamentais.

**Entrevistador** – E não constitui uma ameaça...

**Entrevistada** – Não.

**Entrevistador** – Antes pelo contrario.

**Entrevistada** – Claro.

**Entrevistador** – É uma oportunidade que...

**Entrevistada** – É assim. Se nós queremos trabalhar para a melhoria, para constantes melhorias. Nós procuramos construir. Nós trabalhamos para a construção e na construção e trabalhamos constantemente para a melhoria. Alteramos. Estamos sempre no terreno, estamos sempre a alterar processos e procedimentos. Estás a ver? E o Diretora de Turma é uma peça fundamental porque faz a articulação entre os professores do Conselho de turma. Muitas vezes há problemas na Turma ou a nível disciplinar ou a nível de ensino ou a nível disto ou daquilo que o Diretora de Turma

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

está em cima do acontecimento e portanto, automaticamente convoca ou reunião ou Conselho de turma. Fazemos muitas vezes as turmas mais problemáticas. Tentamos fazer. Nós fazemos, só que eles, a maioria, não vêm. Nas turmas mais problemáticas reuniões com os professores, os professores e os Encarregados de Educação. Muitas vezes nas reuniões mais problemáticas eu estou presente também, portanto convocam-se os Encarregados de Educação e eu também estou presente. Os professores ou vão todos ou vão só alguns.

O que acontece é que só aparecem 6,7 ou 8 pais. E geralmente como tu sabes, continua, tradicionalmente são os pais dos alunos com menos problemas que aparecem na Escola. Isso continua. É, é. Isso é crónico. É um problema crónico.

**Entrevistador** – Muito bem. Então entendes que o papel de uma maneira geral temos a entender, que o papel do Diretora de Turma nesta situação de Contrato de Autonomia, de certo modo, veio reforçar o papel do Diretor ou seja foi revalorizado. Podemos dizer isso?

**Entrevistada** – O que veio reforçar, em termos de tudo, mesmo em termos de mais tempo, de maior atenção, de maior trabalho o que vem reforçar, foi fundamentalmente as Lideranças Intermédias, porque, repara, não é o Diretor que está no seu gabinete, não são os Coordenadores de departamento, tem que haver uma lideranças específicas que estejam no terreno em contacto com os Diretores de Turma e que estejam, ao fim e ao cabo, a apoiá-los de acordo com o nosso Projeto Educativo, de acordo com os nossos documentos internos e de acordo com os nossos documentos internos de Autonomia são precisamente estas Lideranças Intermédias que no terreno têm feito um papel fundamental com os Diretores de Turma quanto ao seu apoio. E, isto é que tem sido a mais valia do Contrato de Autonomia. Percebes?

Porque não conseguimos estar... repara. Temos 30 (trinta), trinta e tal Diretores de Turma, portanto é muito difícil. Tem que estar alguém no terreno com eles diariamente, etc.

Aliás, existe, aqui na Escola, uma sala só para estarem os coordenadores aberta a todos os professores, em que todos os Diretores de Turma ...

De duas uma. Ou os Coordenadores dos Diretores de Turma estão efetivamente com os professores Diretores de Turma na sua sala de trabalho. Isso acontece (n) muitas vezes

ou então estão no seu gabinete de trabalho a fazer as suas planificações, etc. e, os Diretores de Turma vão lá imensas vezes.

Portanto o que se passa é que com o nosso Contrato de Autonomia foi possível dar uma maior autonomia às Lideranças Intermédias que são essas que estão no terreno e são essas, ao fim e ao cabo, que articulam e movimentam todo o trabalho dos Diretores de Turma.

Foi a grande mais-valia. Ou seja, é uma situação indireta. Não é diretamente do Diretora de Turma.

**Entrevistador** – então achas que o Diretora de Turma, digamos que o Diretora de Turma as suas competências ou as suas funções extravasam um pouco aquilo que vem na Lei?

**Entrevistada** – Muitíssimo

**Entrevistador** – Muitíssimo?

**Entrevistada** – Muitíssimo, muitíssimo mesmo

**Entrevistador** – Em que aspeto?

**Entrevistada** – Repara. Neste momento nós temos. O Diretora de Turma é o que eu digo. O Diretora de turma

**Entrevistador** – Ou seja a prática...

**Entrevistada** – a Lei, a Lei fala que o Diretora de Turma articula a família. Pronto. Para além disso o Diretora de Turma é, digamos que, muitas vezes o tutor dos alunos da Turma. Daqueles alunos. Tem um papel fundamental. Mesmo a nível sociológico e de acompanhamento...

**Entrevistador** – De orientação?

**Entrevistada** – De orientação escolar e tudo. Porque, repara, muitas vezes, nesta altura, portanto há um desligar decertos Encarregados de Educação em que tu tens miúdos de 15, 16 e 17 anos que não têm o devido acompanhamento quer dizer, isto acontece e portanto quem é que faz esse papel? Não é de substituir a família porque o Diretora de Turma não pode substituir a família como tu sabes, mas de qualquer das maneiras é orientar o aluno no seu estudo no seu plano de estudos, etc. É o Diretora de turma que faz esse papel, portanto... eu aqui na escola o que nós procuramos é ter Diretores de Turma muito atentos, mas muito atentos aos seus alunos no sentido de

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

detetar problemas que tem a ver com dificuldades económicas ou financeiras, dificuldades de aprendizagem, as várias dificuldades porque nós temos, também, uma articulação de apoio a alunos aqui na escola e compete, em primeiro, portanto...

**Entrevistador** – Uma orientação psicológica

**Entrevistada** – Não, não, não. Nós temos vários apoios a alunos. Portanto, nós temos sim senhor esse serviço, esse serviço de psicologia. Tudo bem, mas para além disso, temos o Gabinete de Apoio ao Jovem, mas procuramos apoiar o Jovem em todos os seus problemas e dificuldades nas várias vertentes e, portanto, compete ao Diretora de Turma, em primeiro lugar, canalizar um aluno que tenha esse tipo de problemas para várias situações ou canaliza para o SASE no sentido de haver algum problema ou canaliza para o Gabinete de Psicologia. Temos feito muitas vezes. A nossa psicóloga acompanha esses alunos, faz testes de orientação, etc, etc, etc.. Têm sido detetadas algumas situações de alunos que podiam ter sido identificados anteriormente, de necessidades educativas especiais que não foram identificadas e que são canalizados para isso. Portanto, o Diretora de Turma para além daquele papel que está...

**Entrevistador** – Institucional...

**Entrevistada** – Institucionalmente estabelecida, está legislado, tem um papel fundamental como tipo tutor dos alunos daquela turma. E, em primeiro lugar, assim que ele vê alunos com alguns problemas canaliza para a secção da Escola que diretamente resolve ou tenta resolver esses problemas

**Entrevistador** – Isso leva-me a uma outra pergunta. Que é. Então, podemos dizer que há um perfil de Diretora de turma.

**Entrevistada** – Há um perfil de Diretora de turma. Temos um perfil de Diretora de Turma. E temos colegas a quem não atribuímos Direção de Turma.

**Entrevistador** – Quer dizer que tu... quando... compete ao Diretora, não é?, da Escola. Quando o Diretora da Escola escolhe os Diretors tem em atenção esse tal perfil.

**Entrevistada** – Sim, sim, sim

**Entrevistador** – É um perfil de grande sensibilidade social, humana e de competências.

**Entrevistada** – Agora, repara. Este perfil, nem toda a gente tem. Aliás, são poucos os



que têm este perfil completo, pronto.

**Entrevistador** – Pronto. E... as necessidades obrigam.

**Entrevistada** – É assim, nós fazemos pela negativa. Pela negativa. Há colegas que não têm perfil, mesmo nenhum. E não são. A partir dali tentamos dar aqueles colegas que sentimos que são colegas com maior perfil, mas às vezes a distribuição de serviço...

**Entrevistador** – Qual seria o perfil ideal então, de um Diretora?

**Entrevistada** – Quer dizer. Não há perfil ideal. Não há perfil ideal de Diretora de Turma porque geralmente há Diretores de Turma que têm maior apetência para uma determinada área, outros têm para outra. Não há um perfil. Há o perfil do não Diretora de Turma. Eu creio que é mais isto.

**Entrevistador** – Exatamente

**Entrevistada** – Em relação ao Diretora de Turma...

**Entrevistador** – Como seria esse não Diretora de Turma? É um professor completamente desajustado ou desinteressado da Escola? Como é que é esse não perfil não Diretora de Turma? Seria isso?

**Entrevistada** – É assim. Muitas vezes o não. Portanto, muitas vezes são até colegas que a nível administrativo ou burocrático não há problema nenhum. Aquilo é tudo certo, mas nós não trabalhamos com este tipo de Diretores de Turma. Nós trabalhamos com Diretores de turma interventivos que estejam no terreno

**Entrevistador** – Que se empenham.

**Entrevistada** – A partir daí. Estás a ver?

**Entrevistador** – E então a nível institucional, achas que há dificuldades institucionais?

Constrangimentos que venham exógenos que vêm de fora a essa atividade?

**Entrevistada** – O único constrangimento que há é a nível da distribuição, depois, de serviço das cargas curriculares. É que muitas vezes não tenho. Ah! Eu tenho um professor a quem posso atribuir uma Direção de Turma e às vezes não tenho espaço curricular. Não tenho espaço, desculpa, não tenho espaço da carga, da organização do seu horário. Exatamente. Porque já não tenho mais espaço para pôr 90 (noventa) minutos da componente letiva e isso é um grande constrangimento.

**Entrevistador** – E constrangimentos internos?

**Entrevistada** – Como assim?

**Entrevistador** – A própria... a Escola? Da responsabilidade da Escola, ou seja... imaginemos que há alguma coisa que perturbe o trabalho dos Diretores de Turma, internamente? Não conheces nenhum?

**Entrevistada** – Desconheço. Não.

**Entrevistador** – Ou seja o Diretora de Turma está empenhadíssimo. O Diretora de Escola está empenhadíssimo em facilitar o trabalho do Diretora de Turma, não é? e dos Coordenadores dos Diretors de Turma, não é assim?

**Entrevistada** – Eu não estou empenhada em facilitar, pelo contrário, eu não estou empenhada em facilitar...

**Entrevistador** – Empenhada...

**Entrevistada** – Eu estou empenhada em que eles façam adequar...

**Entrevistador** – Em obter resultados...

**Entrevistada** – Exato. Mas, eu estou empenhada, não é em facilitar-lhes o trabalho. Só estou empenhada em facilitar-lhes o trabalho na parte burocrática ou administrativa, portanto aquele que eu já referi. Em relação às outras o que eu pretendo são Diretors de Turma de intervenção.

**Entrevistador** – Se quiseres atender pode interromper e depois voltamos.

**Entrevistada** – Não. Não é para mim.

**Entrevistador** – Não é para ti? Então é assim. E ambiente facilitador? Ou seja o contrário dos constrangimentos? Há alguma coisa que facilite, facilitador do trabalho do Diretora de Turma?

**Entrevistada** – Só aquela parte, os meios informáticos e a parte...

**Entrevistador** – Os meios informáticos

**Entrevistada** – Sim. Sim.

**Entrevistador** - A nível interno. A nível externo e legal não há nada que venha facilitar?

**Entrevistada** – Não. Não. Aliás os nossos Diretors de turma, alguns até trabalham mais do que aquilo que a Escola que nós lhes damos.

**Entrevistador** – Está bem.

**Entrevistada** – Eles têm uma redução de 90 (noventa) minutos. Eles trabalham muito

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

mais do que isso. Nem se compara.

**Entrevistador** – Acho que há bocado já me respondeste, mais ou menos, mas é assim: eu... é uma pergunta específica. O Diretora de Turma, portanto, coopera com o Diretora da Escola e com os Órgãos Diretivos da Escola de uma maneira geral, mas consegues identificar ou tipificar algum tipo de cooperação, assim especial?

**Entrevistada** – Sim. Nós procuramos articular... sim. Nós procuramos articular. Nós procuramos... Aliás, a grande preocupação é que o Diretora de Turma para o desempenho das suas funções não tenha problemas nenhuns na sua articulação com os outros Diretores de Turma e na sua articulação com, não só as Lideranças Intermédias como a Direção. Portanto nós trabalhamos sempre com a porta aberta e portanto há uma grande articulação e um grande acompanhamento. Não só das nossas Coordenadoras. Repara. Nós trabalhamos tipo um triângulo. Estás a ver? Mas este triângulo é ao fim e ao cabo nas duas direções. A Direção que ... o que nós queremos é melhorias, o que nós queremos é que as situações resultem e portanto para isso ou trabalhamos diretamente com as Coordenadoras no que diz respeito a planeamentos e a planificações ou quando estamos no terreno para apoiar, ajudar os nossos Diretores de Turma tanto é a Direção como é as Coordenadoras. Portanto há aqui uma grande articulação uma interajuda e....

**Entrevistador** – Então o Diretora da Escola

**Entrevistada** – Não há, não tem...

**Entrevistador** – O Diretora da Escola, então...

**Entrevistada** – Vou a todas

**Entrevistador** – Regularmente ouve as opiniões dos Diretores de Turma e atende as opiniões dos Diretores de Turma?

**Entrevistada** – Oiço as opiniões dos Diretores de Turma, atende as opiniões dos Diretores de Turma. Agora, na medida do possível.

**Entrevistador** – Claro

**Entrevistada** – Sim.

**Entrevistador** – Está bem. E portanto, então já me falaste na questão das Direções Intermédias. O Diretora de Turma, digamos, qual é a sua relação nas Chefias Intermédias? Ou seja na esfera da Chefia Intermédia?

**Entrevistada** – Pronto. É assim. O Diretor de turma quando tem algum problema para resolver na Turma, tanto fala com a Coordenação dos Diretores de Turma como com a Direção como fala com os Coordenadores de Departamento. Não há problemas nenhuns.

Aliás, as coisas têm que ser resolvidas. É, nós aqui temos, é assim. Tentamos resolver tudo para ontem. As coisas têm de ser resolvidas. E portanto, neste sentido que as coisas têm de ser resolvidas atempadamente, quer dizer, não podemos dar-nos ao luxo de seguir as hierarquias e falar, e portanto não penses que é o Diretora de Turma que fala com os Coordenadores de Diretora de Turma, para os Coordenadores de Turma... Não. Isto não existe. É o nosso Diretora de Turma que tenta resolver as situações e fala com a Liderança que esteja mais relacionada com o problema que ele tenha de resolver.

**Entrevistador** – Acha que o Diretora de Turma carecia de uma Formação específica.

**Entrevistada** – Muita Formação

**Entrevistador** – Formação, mesmo...

**Entrevistada** – Muita, muita, muita... Não há. Esse é que é grande o problema. É que não há Formações, atualizações para os Diretors de Turma. E portanto precisava, mas...sim...

**Entrevistador** – Formado e reformado, não é?

**Entrevistada** – Precisava de Formação em vários... não é na parte burocrática do Diretora de Turma. Isso já está ultrapassado.

**Entrevistador** – Sim, sim. Não. É na sua...

**Entrevistada** – É na sua parte sociológica... no seu papel...

**Entrevistador** – É na sua relação psicossociológica.

**Entrevistada** – Extamente. Certo. Precisava muito, muito.

**Entrevistador** – E qual é então a influência do Diretora de Turma e dos Coordenadores na Liderança da Escola? Nas Lideranças da Escola? Ou seja a Escola tem o seu líder máximo que é o Diretora da Escola e tem as Lideranças Intermédias e outras eventualmente ocultas, não é? Mas qual é, digamos, a influência que o Diretora de Turma tem nessas várias Lideranças? No equilíbrio.

**Entrevistada** – Influência?

**Entrevistador** – Sim. Influência nas decisões ao nível opinativo, decisório...

**Entrevistada** – É assim. Eu parto do princípio que quem está no terreno com determinados problemas são pessoas cujo seu parecer, cuja sua opinião tem um grande peso.

**Entrevistador** – Sim.

**Entrevistada** – E portanto, sempre que, sempre que eu procuro ou a nível do Conselho Pedagógico ou a nível da Direção resolver qualquer assunto que esteja ligado com a Direção de Turma obviamente que os primeiros a darem o seu parecer ou os primeiros a opinarem sobre, são os Diretores de Turma.

Agora, o que acontece muitas vezes é que quando chega quer à Direção quer ao Conselho Pedagógico muitas vezes as coisas não estão...

**Entrevistador** – Há um desfasamento...

**Entrevistada** – Não. Não há desfasamento. Nós trabalhamos em cima de... as coisas não estão devidamente estruturadas e portanto, às vezes é difícil estar a apanhar. Portanto são várias opiniões e às vezes é difícil

**Entrevistador** – Saber de onde é que elas vêm?

**Entrevistada** – Saber arranjar uma linha comum para depois nós a nível do Pedagógico avaliarmos e... não sei quê... para a mudarmos.

**Entrevistador** – Mas há um clima de cooperação institucional e empenhamento

**Entrevistada** – Muita cooperação. Muita cooperação. Muita cooperação. Eu vou muitas vezes a reuniões com Diretores de Turma. Muita cooperação. Desde que eu seja chamada, estou lá no terreno o Diretora de Turma não tem problema nenhum, qualquer dúvida qualquer problema vem aqui colocar muitas vezes problemas que eu não sei dar resposta. Não é? Mas pronto. Mas não. Não, não. Não há problema. As coisas têm de ser resolvidas e isto já é uma... resolvidas atempadamente e portanto eles têm completamente liberdade para junto dos Coordenadores da Direção seja o que for tentarmos resolver entre todos as situações.

**Entrevistador** – Como é que tu perspetivas o futuro, digamos do Diretora de Turma daqui a uns anos ou qual é a evolução que está...?

**Entrevistada** – É Tutor

**Entrevistador** – É o professor Tutor

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**Entrevistada** – É o professor Tutor da Turma. É. É porque e nesse aspeto. É porque a Lei é rigorosamente, portanto, digamos, que as competências do Diretora de Turma estão estabelecidas por Lei. Estás a perceber? Só que essas competências, neste momento talvez hajam alguma desarticulação...

**Entrevistador** – Estão aquém...

**Entrevistada** – Não. Sim. Talvez haja alguma desarticulação em relação a isso. Portanto...

**Entrevistador** – A ação prática, digamos...altera por completo

**Entrevistada** – O Diretora de Turma não tem o papel que tinha há 10 (dez) anos atrás.

**Entrevistador** – Não tem.

**Entrevistada** – Não, não. O Diretora de Turma tem mais um papel de Tutor...

**Entrevistador** – Um papel essencialmente burocrático...

**Entrevistada** – Não. Não. Não. Não é.

**Entrevistador** – Agora já não é.

**Entrevistada** – Não, não. Pelo menos aqui na Escola. Continua a haver aquela... se tu chamares de burocracia ao enviar faltas para os pais...

**Entrevistador** – Claro, claro.

**Entrevistada** – mas isso até já está tudo informatizado é só carregar no botão e sai a carta. Portanto, já não é como antigamente.

Portanto, eu vejo daqui, eu vejo que o Diretora de Turma tem de se adaptar, mas adaptar a uma situação de Tutória. Portanto é o Tutor da Turma fundamentalmente. E é um Tutor da Turma que carece neste momento esse Tutor da Turma carece neste momento de formação específica para isso. Estás a ver. Por isso é que eu digo que eles precisam de muita Formação.

**Entrevistador** – É a última pergunta. E é uma pergunta até mais livre. Isto é. A vossa Escola tem um lema que é, corrige-me, ajuda-me, que é...

**Entrevistada** - O do Projeto Educativo?

**Entrevistador** – Sim. Uma Escola integradora. Mas vocês têm um lema qualquer...

**Entrevistada** – Nós temos a missão. Temos a...

**Entrevistador** – Pronto. De uma maneira geral achas que estes quatro anos, o tal Contrato de Autonomia faz agora, fez agora quatro anos

**Entrevistada** – Sim, sim. Foi em 2006/2007

**Entrevistador** – Qual é o saldo que tu fazes?

**Entrevistada** – Do Contrato de Autonomia?

**Entrevistador** – Sim. Se ... que mais-valia é que ele trouxe ao Projeto Educativo da Escola? Aos resultados escolares?

**Entrevistada** – Eu considero que o Contrato de Autonomia. Eu poso dividir o Contrato de Autonomia em três fases. 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup>. Nós estamos na 3<sup>a</sup> fase.

**Entrevistador** – Na 3<sup>a</sup> fase.

**Entrevistada** – Em relação á 1<sup>a</sup> fase. Em relação à 1<sup>a</sup> fase o Contrato de Autonomia foi uma mais valia porque era uma altura em que nós não tínhamos possibilidades de aos Coordenadores de Departamento dar... aos Coordenadores de Departamento dar maiores reduções e portanto, e o Contrato de Autonomia trouxe esta inovação na altura. Foi os nossos Coordenadores. Foi tentar transformar Coordenadores em Lideranças Intermédias. Isto foi a grande, a mais valia. 1<sup>a</sup> fase.

2<sup>a</sup> fase nós não notámos, tanto, essa mais valia porque, entretanto, a legislação adaptou-se.

Enquanto na 1<sup>a</sup> era uma situação inovadora, agora não. Portanto, estávamos iguais às outras escolas.

Esta 3<sup>a</sup> fase é uma mais valia porque, como tu sabes, o nosso Contrato de Autonomia, é o que eu digo, hoje vale ouro, o nosso Contrato de Autonomia tem redução de 40... tem o crédito de 46 horas com o término das reduções eu não sabia como é que havia de trabalhar com as nossas Lideranças Intermédias que têm um papel muito importante e portanto o Contrato de Autonomia, neste momento, permite-me isso.

Agora, eu quero chamar a tenção, que é o seguinte:

Nós trabalhamos, constantemente, para a melhoria do Ensino e das Aprendizagens. Trabalhamos, constantemente, para melhorar processos e procedimentos. Sempre foi assim.

**Entrevistador** – Pois.

**Entrevistada** – Nós não esperamos. Portanto, atuamos logo. Quando se conhece, mas atuamos logo em termos de Lideranças Intermédias, aqui a Direção, etc.

E, portanto, o facto de eu dizer que tem redução, que tem redução da componente

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

letiva para esta tarefa ou para aquela tarefa, é tudo, é tudo depois devidamente avaliado ou seja, foi concedido isto...

**Entrevistador** – Anualmente, não é?

**Entrevistada** – ... foi concedido isto, qual é a mais valia, qual foi a eficácia. Esta situação foi ou não foi ... e que resultados é que obteve. Porque se não, alteramos.

**Entrevistador** – Quer dizer, essa avaliação, depois, é refletida no relatório da...

**Entrevistada** – Sim. Nós temos a equipa da autoavaliação interna. Portanto, a equipa de avaliação da Escola. Faz a sua própria avaliação. E nós a nível do Conselho Pedagógico e mesmo a nível da Direção estamos constantemente a avaliar processos e procedimentos ou tentamos sempre avaliar. Através da análise de datas, através... com situações objetivas, não é? E... agora, já me perdeu, ligeiramente, mas pronto. E quando as coisas não correm bem nós estamos sempre a alterar. E, portanto, quando eu digo que o Contrato de Autonomia, neste momento, possibilita-me, a mim, em que, eu em termos da distribuição de serviço consiga dar mais horas às minhas Lideranças Intermédias para continuarem no terreno para terem autonomia para resolução de problemas. O que eu pretendo é isso, o que tem sido difícil porque estava tudo muito agarrado à gestão das Escolas. Como é que se faz? O que é que eu faço? E, eu estou a tentar cortar com essa situação. Portanto, eu cada vez mais estou a dar autonomia para a resolução de problemas, a nível Pedagógico e a nível de Direção de Turma dessas minhas Lideranças.

Quer dizer, se eu tenho um problema a Inglês não precisa de vir a mim. Resolva, diretamente o Coordenador. Ele foi nomeado por mim, portanto é da minha inteira confiança. Resolva esse problema. Só se houver uma situação mais completa, complicada e coisa.

Ora bem. Neste momento é a tal 3ª fase. O Contrato de Autonomia permite-me porque eu tenho um crédito de Escola Superior e permite-me dar mais tempo a estas pessoas para, efetivamente implementarem o Projeto Educativo, implementarem a Missão da Escola. Etc.

**Entrevistador** – Muito obrigado!



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

Anexo VIIIi - Transcrição da Entrevista Integral (em texto) Coordenadoras de Diretoras de Turma - CDT1 da Escola Secundária “Gama” (cursos Profissionais, 4 cursos e 21 turmas)

Transcrição da Entrevista Integral Coordenadoras de Diretoras de Turma - CDT1

- Sexo – F
- Idade – 50
- Categoria profissional – QE
- Anos de serviço – 21
- Anos de serviço na escola – 15
- Anos de serviço como DT – 15
- Anos de serviço com CDT – 1
- Ciclo de ensino – 3º ciclo e Secundário
- Cargos desempenhados – DT;  
- Coordenadora do Clube de Ciências.
- Cargo/s a desempenhar – CDT;

### **QUESTÕES/RESPOSTAS À ENTREVISTA COM A COORDENADORA DE DIRETORA DE TURMA (CDT1) DA ESCOLA SECUNDÁRIA “GAMA” (COORDENADORA DOS CURSOS PROFISSIONAIS):**

#### **Perguntas e Respostas**

**Entrevistador** – Cara sra. Coordenadora de Diretores de turma.

**Entrevistada** – Boa tarde!

**Entrevistador** – Então, vai lá! No âmbito do meu trabalho de dissertação de mestrado que eu estou a... as questões que lhe vou pôr são as seguintes:

**Desejo saber o que pensa, na qualidade de Coordenadora de Diretores de turma, do papel do Diretor de turma, aqui nesta Escola?**

(Posso-lhe adiantar, como tópicos, como é que vê, o papel do Diretor de turma na Escola, que representações tem o Diretor de turma na Escola? Se, num todo, na Escola é visto como uma mais-valia para a Organização? Se é, assim, só um pró-forma, uma figura emblemática? Se é uma oportunidade ou antes um gestor da Organização? Diga-me o que é que pensa sobre isso, por favor.

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**Entrevistada** – Não. Penso que aqui o Diretor de turma não é um gestor. É muito importante e como eu sou Coordenadora dos Cursos Profissionais ainda mais importante acaba por tornar-se porque como sabe há problemas disciplinares mais graves do que há no Ensino Regular e começa pelo Diretor de turma muitas vezes o papel conciliador para que as coisas melhorem. Portanto, acho que é muito importante. A ligação entre os outros colegas e os miúdos, a família e a Escola.

**Entrevistador** – Têm a ligação exatamente com quem?

**Entrevistada** – interpretam todas as preocupações dos professores da Turma... fazem a ligação com a Escola, pais/ee e com a Comunidade local.

**Entrevistador** – **Outra pergunta:** o Contrato de Autonomia veio ou não reforçar ou revalorizar o papel do Diretor de turma e até o papel do Coordenador, uma vez que não se pode desligar do Diretor de turma do Coordenador, visto que também são Diretores de turma...

**Entrevistada** – É assim. Eu nunca tinha estado por dentro do que é um contrato de Autonomia porque eu vim de uma escola onde isso nem sequer era falado tão pouco, não é? E quando cheguei aqui a única coisa que eu percebi, em termos de Contrato de Autonomia, eram algumas vantagens em termos de contratação de professores, de haver mais horas para distribuir pelos professores que têm cargos, conseqüentemente mais horas para outros para poderem vir a ter horário. Em termos gerais e quanto ao Diretor de turma não lhe sei responder, realmente, se isso é importante ou não. Em termos do Coordenador, no meu caso como eu não tenho redução do art.º 79, porque no ano que eu ia ganhar, foi no ano que acabaram com isso, portanto foi uma vantagem porque a Diretora pôde, realmente atribuir – me horas a partir do Contrato de Autonomia. E este ano... continua a beneficiar dessas horas.

**Entrevistador** – Quantas horas tem?

**Entrevistada** – Tenho 4 (quatro) horas

**Entrevistador** – 4 (quatro)?

**Entrevistada** – Como eu não tenho redução nenhuma, portanto.

**Entrevistador** – O Diretor tem 2 (duas)? Não é? O Diretora de Turma tem 2 (duas)?

**Entrevistada** – Tem 2 (duas) dentro da componente letiva.

**Entrevistador** – como Diretora?

**Entrevistada** – Duas horas.

**Entrevistador** – O Coordenador, neste caso, tem o dobro

**Entrevistada** – Neste caso tenho dentro da minha componente letiva embora depois ainda vá buscar 2 (duas) à componente não letiva, mas em termos de igualdade de circunstâncias com o Diretor de turma, ele tem 2 (duas) dentro da componente letiva, não é? Que a Lei lhe permite isso. Independentemente de ter redução do 79 ou não, portanto entra na componente letiva, no seu horário letivo e eu tenho 4 (quatro).

**Entrevistador** – Mas nunca ouviu, então, falar no Contrato? No Contrato de Autonomia da Escola?

**Entrevistada** – Bom. Ouvi, aqui nesta Escola, mas não conheço o suficiente para poder emitir parecer, sei que são 2 (duas) escolas com contratos de autonomia, mas não sei qual é a outra.

**Entrevistador** – Sabe que aqui no Algarve... só há 2 (escolas), uma secundária e uma EB2,3? e menos de trinta a nível nacional ?

**Entrevistada** – Tenho ouvido falar....

**Entrevistador** – Sabe que este ano foi o último ano do Contrato.

**Entrevistada** – Sim. Vamos ter mais um ano.

**Entrevistador** – sim também já li que foi renovado por mais um ano, foi prorrogado!

**Entrevistada** – Sim

**Entrevistador** – Mas o Contrato inicial previa 4 (quatro) anos e este era o último ano. Em jeito de balanço pensa que foi uma mais-valia para a escola ou não?

**Entrevistada** – Digamos que a nível de horas pelo menos já vi que sim. Pois, se não gozásssemos de autonomia era muito complicado exercermos as funções que exercemos, sem a concessão das horas de redução da componente letiva.

**Entrevistador** – **Outra questão.** Acha que o Diretor de turma na sua dupla responsabilidade específica, a nível interno, como já referiu e a nível externo, desempenha ambas as valências com a mesma facilidade? Eu preciso melhor, o Diretora de Turma tem um bom desempenho nas relações com as turmas, com os professores, com os Órgãos Diretivos, tem um bom desempenho nas suas relações com a escola e com a família e comunidade? Portanto, tem uma função interna que é uma relação com a turma com os professores e com os Órgãos da Escola e tem,

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

também e simultaneamente, uma relação que representa a Escola junto da família e da comunidade, não é?

Acha que esta dupla responsabilidade tem algum entrave á sua ação? Acha que combina bem esta dupla responsabilidade, uma virada para as questões internas à escola e outra mais virada para fora da escola mas que resulta da sua ação interna?

**Entrevistada** – Não. Aqui na escola penso que entre a maioria dos Diretores de turma as coisas até funcionam dentro da normalidade. Portanto, os Diretores de Turma estão sempre abertos até à família, recebem fora de horas, quando digo fora de horas, fora do seu horário de atendimento normal...

**Entrevistador** – recebem as famílias, isto é os pais e encarregados de educação, fora das suas 2 horas de redução...

**Entrevistada** – sim...Quando é necessário, telefonam e solicitam a vinda do Encarregado de Educação pelos problemas mais diversos, não só disciplinares, mas outros que às vezes é necessário tratar.

Portanto... já há Diretores de Turma que até tentam, por via, também, eletrónica, às vezes acelerar algumas situações

**Entrevistador** – Pois, sobrecarregam os DT, com muitas solicitações?

**Entrevistada** – Não, não vejo que... nem oiço, propriamente, as pessoas queixarem-se.

**Entrevistador** – Perdem muito tempo, ainda, com os aspetos burocráticos?

**Entrevistada** – Ah sim. Isso, toda a gente se queixa.

**Entrevistador** – Mas aquilo é tudo digitalizado? É tudo...

**Entrevistada** – É. No Profissional. Quer dizer, agora o Regular, já vai ter o programa a nível... como é que se diz? Também já se pode ter em casa isso tudo. Nós a nível Profissional estávamos um pouco mais à frente porque até os sumários podemos fazer em casa, se quisermos.

**Entrevistador** – Mas os outros, também, fazem, disse-me a diretora.

**Entrevistada** – Agora, vai ser a partir deste Ano Letivo. Está em fase de... conclusão da plataforma moodle.

**Entrevistador** – Os sumários eletrónicos e que mais? ...

**Entrevistada** – O Profissional era o único. Agora, este próximo ano Letivo que vamos

entrar é que já vai ser toda a Escola. Sumários, emails e debates e publicações na plataforma moodle.

**Entrevistador** – Sim. Ah! Pois

**Entrevistada** – Em termos de... Agora a parte burocrática, mas há coisas, que não é a própria Escola em si. É a própria Lei que exige. As pessoas queixam-se muito por causa dos PITES, por exemplo. E...

**Entrevistador** – Dos...?

**Entrevistada** – PITES. Aquela coisa por causa da assiduidade quando os alunos excedem o limite de faltas.

**Entrevistador** – Ah! Preenchimento de modelos ou formulários?

**Entrevistada** – Há impressos e então o pessoal...

**Entrevistador** – Tem que se preencher?

**Entrevistada** – Tem que se preencher. Tem que se andar atrás dos colegas para...

**Entrevistador** – Pois é. Por causa das estatísticas, também?

**Entrevistada** – É. E, os Diretores de Turma queixam-se muitas vezes que perdem demasiado tempo com esses aspetos burocráticos.

**Entrevistador** – **Outra questão.** Acha que os Diretores de Turma devem ter uma formação específica ou que é altura de repensar à própria formação? À partida não há uma formação específica para um professor ser Diretora de Turma?

**Entrevistada** – Não e sim. Tem a a ver com o perfil da pessoa...

**Entrevistador** – Tem a ver com o perfil, que perfil?

**Entrevistada** – ... enquanto as suas relações interpessoais e esse tipo de situação.

**Entrevistador** – Mas acha que há necessidade de haver formação, preparação?

**Entrevistada** – Olhe. A nível da parte da burocracia não lhes fazia mal nenhum ter.

**Entrevistador** – Não fazia mal., como?

**Entrevistada** – Há muitos anos, ainda não havia esta reforma nem nada. Eu lembro-me que quando os Centros de Formação começaram mais ou menos a funcionar, aqui em Faro, eu fiz formação promovida pelo Centro de Formação de Faro. Era outro tempo não era obrigatório mas achei que precisava de formação e por acaso fiz, como residia aqui.

**Entrevistador** – Estava onde?

**Entrevistada** – Em Olhão. Na Secundária de Olhão...

**Entrevistador** – Ah! Sei qual é a escola, também já lá dei aulas, no antigo sétimo grupo.

**Entrevistada** – Entretanto, fiz uma Ação de Formação. E, fiz não foi por causa dos créditos, foi porque achava que podia ser interessante ou não, mas por acaso foi. E, aliás, os que fomos, e fomos três, os que viemos de Olhão, a Faro fazer essa formação, demos o tempo como bem empregue porque há pequenas coisas que, em termos, lá está, as tais coisas burocráticas, não é?

**Entrevistador** – Pois, sentiu-se mais documentada e preparada para exercer o cargo?

**Entrevistada** – Sim, que às vezes só o Coordenador a orientar, acaba por não ser suficiente, o Diretor de Turma como está mais próximo do aluno e da sala de aula, acaba por ser ele a ter que definir as estratégias de ação, o que é o mais importante.

**Entrevistador** – Mas não só na área... pedagógica?

**Entrevistada** – Agora, na parte humana também.

**Entrevistador** – Pois. Na parte das relações interpessoais, pois é aí, também saber lidar com os conflitos, não é?

**Entrevistada** – Pois. Acho que sim. Como nós tivemos, por exemplo este ano, em grande quantidade as ações por causa da Educação Sexual. Não é? Aqui na Escola quase todos já temos a Ação de Formação nessa área.

**Entrevistador** – é um programa obrigatório, que salvo erro faz parte do vosso projeto educativo para a autonomia?

**Entrevistada** – Sim, faz parte do nosso projeto educativo que foi desenhado para a autonomia. Apostaram nisso e acabámos por fazer. Mas também podiam apostar, em ações para o pessoal docente, geralmente as que aparecem estão direcionadas para o pessoal não docente, os conflitos...

**Entrevistador** – Ah! Sim.

**Entrevistada** – É. O gerir esse tipo de situações, as relações interpessoais.

**Entrevistador** – Mas, mas, o professor tem... o Diretora de Turma tem, pode ter, casos de violência...

**Entrevistada** – Por acaso, eu acho, acho que não fazia mal termos formação nessa área. Acho que não.

**Entrevistador:** e a questão do... perfil?

**Entrevistada:** Apesar de que, pronto, tem de haver sempre um perfil de base das pessoas para serem Diretores de Turma, muitas vezes isso acaba por não funcionar, tão bem, porque a Escola acaba por escolher os Diretores de Turma e depois acaba por não pôr aqueles que realmente achava que tinham perfil.

**Entrevistador** – Pois, a velha questão da escolha...

**Entrevistada** – Por questões, lá está, burocráticas e de horários, completar horários, precisa daqui, tirar...e acaba por muitas vezes não se escolher segundo determinado perfil, mas para completar horários.

**Entrevistador** – E depois, se o professor diretora de turma não der conta do cargo?

**Entrevistada** – e, às vezes não é bem... aquilo que se espera, há boas surpresas também.

**Entrevistador** – Outras vezes?

**Entrevistada** – ... não é bem aquilo que se espera, mas todos devíamos ter formação. Acho que sim.

**Entrevistador** – **Outra questão.** Já vamos a meio da entrevista. Acha que as funções dos Diretores de Turma exercidas que resultam da sua prática diária ultrapassam as funções legalmente definidas?

(Acha que a Lei que define, enfim, as competências do Diretora de Turma está atualizada ou não está, está desadequada?...)

**Entrevistada** – Não. Não acho que está desadequada...

**Entrevistador** – ...ou acha que o Diretora de Turma ultrapassa em muito aquelas competências ...

**Entrevistada** – Nós somos Diretores de Turma, mães, pais, amigos, colegas, acabamos por assumir um pouco o papel junto dos alunos e muitas vezes da família também. Não é? Muitas vezes quando até, se calhar, deveríamos chamar a intervenção ou da psicóloga da Escola ou isso, acabamos nós por assumir...o papel de tutores

**Entrevistador** – Funcionam como Tutores, quase...

**Entrevistada** – É. Tutores na prática, sem o envolvimento dos tribunais, porque não houve decisão judicial

**Entrevistador** – Apesar de serem menores crescidinhos?

**Entrevistada** – E mesmo os maiores.

**Entrevistador** – Mesmo os maiores, como?

**Entrevistada** – Quantas vezes temos de chamar a mãe e o pai porque a gente diz és o teu Encarregado de Educação, mas ainda tens mãe e pai como não consegues dar conta do recado sozinho temos de chamar-los.

**Entrevistador** – Ah!

**Entrevistada** – Aqui, fazemos muito isso

**Entrevistador** – E,

**Entrevistada** – E, então em termos dos Profissionais porque eles, geralmente, são mais velhos, assumem logo como Encarregado de Educação, mas depois a assiduidade é muito irregular.

**Entrevistador** – E.

**Entrevistada** – E, eles, portanto, têm de ter as horas de formação, se não... E, o que é que acontece? Temos que chamar muitas vezes os pais, cá. Mesmo sendo encarregados de Educação.

**Entrevistador** – Ou seja, o Diretora de Turma, no fundo, acaba por se destacar.

**Entrevistada** – É. Até porque muitas vezes faz que as coisas parecem que têm elástico porque tem de dar as suas matérias...

**Entrevistador** – Pois.

**Entrevistada** – ...e ainda ter tempo dentro do tempo letivo para os alunos no âmbito da Direção de Turma. Não é fácil. Por exemplo: no Profissional, na... ainda a gestão do programa é mais ou menos flexível, não é? Agora no regular isso acaba por se tornar muito complicado. Portanto, temos mesmo de cumprir o ali programa ao milímetro e ainda somos Diretores de turma

**Entrevistador** – Exatamente. Acha? Outra questão. Que futuro... digamos...podíamos falar, se calhar, num perfil, então de Diretora de Turma, se acha que há um perfil de Diretora de Turma? Quer dizer, no fundo, a prática revela que...

**Entrevistada** – O Diretora da Escola quando escolhe o Diretora de Turma com certeza que pensa num perfil

**Entrevistador** – ... pensa num perfil.

**Entrevistada** – ...em determinados aspetos



**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**Entrevistador** – Exatamente. Ou seja, e nem todos os professores serviriam ou servirão para serem Diretores de Turma

**Entrevistada** – Exatamente. Podem ser muito competentes na sua área científica, mas no papel de Diretores de Turma muitas vezes...

**Entrevistador** – Porque, o que é que falha mais, digamos, nessa...?

**Entrevistada** – Há duas (2) coisas importantes é a relação Diretora de Turma, Turma. Não é? Se a gente vir a nível individual, seja coletivo...

**Entrevistador** – Com alunos e depois com professores, também.

**Entrevistada** – ...e a parte burocrática que tem de ser cumprida, queira ou não se queira, mas que tem de se cumprir.

**Entrevistador** – Que ocupa muita parte...

**Entrevistada** – Que ocupa muito. E, depois há pessoas que têm alguma dificuldade em gerir...

**Entrevistador** – A parte administrativa...

**Entrevistada** – ...a parte administrativa e há outras que até gerem essa parte, mas têm alguma dificuldade nas relações interpessoais.

**Entrevistador** – Nas relações interpessoais. Cá está o tal perfil.

Então, se lhe pedisse para dizer, em duas palavras, por exemplo, quais são as qualidades básicas, essenciais, a um Diretora de Turma, como é que... que qualidades são que vê então num Diretora de turma?

**Entrevistada** – Deve ser organizado, deve ser organizado e deve ser aberto...

**Entrevistador** – ... às opiniões dos outros, não é?

**Entrevistada** – Sim

**Entrevistador** – Atento...

**Entrevistada** – Atento.

**Entrevistador** – Aos sinais, não é? Alerta

**Entrevistada** – Exatamente

**Entrevistador** – Então, e que futuro, que desafios vê para os Diretores de Turma e até os Coordenadores dos Diretores de Turma, uma vez que os Coordenadores são, fazem parte das Chefias Intermédias, as chamadas Lideranças Intermédias? Que futuro é que vê? E que desafios são que, digamos, mais ou menos, se colocam aos Diretores de

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Turma e a vocês Coordenadores para o futuro? O que é que acha?

**Entrevistada** – No futuro, a que nível mais ou menos?

**Entrevistador** – Acha que vêm aí mais responsabilidades? Quer dizer. Os desafios obrigam-vos a ser mais...

**Entrevistada** – A nós de certeza que vem se a escolaridade obrigatória...

**Entrevistador** – ...desenvolver mais competência... ah pois...

**Entrevistada** ...chegar aqui.

**Entrevistador** – É o 12º

**Entrevistada** – Há um determinado tipo de alunos que nós não estamos habituados a ter cá, não é?

**Entrevistador** – Exatamente Aqueles que andam contrariados

**Entrevistada** – É. Desde...

**Entrevistador** – Isso é um facto.

**Entrevistada** – Obrigados. Outras etnias.

**Entrevistador** – Isso começou, começa este ano, não é, o 12º?

**Entrevistada** – Os deficientes chegam, muitas vezes, ao 9º ano, não é, a nível... há muito tipo de alunos que chegam ao fim da escolaridade e não avançam...

**Entrevistador** – E não avançam...

**Entrevistada** – ...porque agora começam a chegar aqui, portanto...

**Entrevistador** – que vão continuar

**Entrevistada** – Com certeza, isso é um desafio.

**Entrevistador** – É um desafio.

**Entrevistada** – E tudo o que nos envolve. As novas tecnologias. Tudo. As solicitações que eles têm lá foram que muitas vezes acabam por trazer para aqui também.

Nós não estamos habituados a lidar com essa novas situações

**Entrevistador** – Muito bem. E, acha que a Escola se está a preparar para isso? A Escola...

**Entrevistada** – Tem feito um esforço.

**Entrevistador** – Tem feito um esforço. Bom. Outra coisa. Outra pergunta e tem a ver com a ação dos Diretores de Turma e com as facilidades ou os constrangimentos que eles podem sentir, uns de origem endógena outros exógena. Por exemplo: que

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

constrangimentos, que dificuldades é que os Diretores de Turma ou até os Coordenadores de Diretores de Turma sentem na sua ação diária? Há alguma coisa que os impeça? Até pode ser pela própria definição legal.

**Entrevistada** – Às vezes pelo próprio horário...

**Entrevistador** – É o horário. É um constrangimento.

**Entrevistada** – É um constrangimento.

**Entrevistador** – Não ter tanto tempo com o desejariam...

**Entrevistada** – E, depois, é assim um Diretora de Turma que tenha uma turma mais sossegada com uma assiduidade mais regular com certeza que pode prestar mais tempo aos seus alunos do que aquele que passa as duas horas a mandar cartas para casa a fazer telefonemas e a ver as participações dos colegas.

**Entrevistador** – Onde há muito conflito, há menos tempo para tratar de outras coisas.

**Entrevistada** – Claro que a escola, mesmo que quisessem dar mais uma hora ou isso a um Diretora de Turma nessa situação, é difícil porque o sistema, é difícil, não, é impossível porque o sistema não permite. Portanto, é um constrangimento esse tipo de situação

**Entrevistador** – Portanto, é a limitação de tempo. É um grande constrangimento e esse é imposto pela Lei ou seja é exógena. E, cá dentro? Acha que a há... a Direção da Escola ou até pela ação dos próprios professores, acha que há assim uma limitação à atividade do Diretora? Eu sei lá por qualquer motivo não vê bem os Diretores, ou porque acham que...

**Entrevistada** – Não. Eu acho que o maior constrangimento, dentro aqui, da própria organização em termos de Direção de Turma, é muitas vezes o professor, quando, por exemplo, por vezes tem problemas com um aluno, não assumir isso de uma forma aberta com o Diretora de Turma. Portanto, é o fala-se que a turma assim ou é o fala-se que a turma assado...

**Entrevistador** – Mas não... não vai ao cerne da questão.

**Entrevistada** – Mas depois... E muitas vezes o Diretora de Turma não pode atuar, baseado, no que diz que disse, não é? Tem de ter factos concretos. E, muitas vezes, isso é um constrangimento

**Entrevistador** – Exatamente.

**Entrevistada** – Mesmo em termos das Chefias Intermédias ou mesmo da Direção, chamamos à atenção ao Diretora de Turma para tentar averiguar, tentar atuar. Não consegue. Quem tem os problemas ou por medo ou por ...

**Entrevistador** – Fecha-se, não é?

**Entrevistada** – ...ou por feito. Ou porque não quer assumir

**Entrevistador** – Julga que é capaz de resolver sozinho.

**Entrevistada** – Ou pelos mais variados motivos.

**Entrevistador** – Pois.

**Entrevistada** – Isso tem sido, aqui, às vezes, algum constrangimento. E, por exemplo, e, depois, chega-se às reuniões, nós sabemos que aquela turma até é uma turma problema, neste ou naquele aspeto, estamos à espera da ata para poder atuar de alguma forma. Não aparece. Portanto. Às vezes isso acaba... o Diretora de Turma quer fazer alguma coisa, mas... ou é um bocado, como é que se diz, pressionado para fazer alguma coisa, mas...

**Entrevistador** – Pois, mas... às vezes, tem pouca colaboração de quem...

**Entrevistada** – Exatamente. Mas não acontece isso com normalidade.

**Entrevistador** – Pois. De quem havia dar... mas são pequenas ...

**Entrevistada** – Mas isso é um dos constrangimentos que às vezes acontece

**Entrevistador** – Um dos constrangimentos, pois. E...

**Entrevistada** – E, também, às vezes, é o problema da família.

**Entrevistador** – Da família.

**Entrevistada** – Sim. Porque os alunos muitas vezes mais problemáticos as famílias são chamada à escola e, é aquela que nunca aparece e quando aparece, muitas vezes, não aceitam bem os problemas que os filhos mantêm com a escola. Isso também acontece. É um grande constrangimento para o Diretora de Turma, muitas vezes, tentar resolver situações entre alguns professores e alguns alunos e respetiva família. Ainda o ano passado aconteceram algumas situações um pouco complicadas e desagradáveis por causa disso também. E o diretora de Turma por muito que faça bem o seu serviço...

**Entrevistador** – Acontece muitas vezes quando se chama os pais... ou melhor, vêm aqueles que não precisam de vir.

**Entrevistada** – E quando vêm, às vezes...

**Entrevistador** – Sim. Pois. Existe cooperação entre a Direção da Escola, chamada a Direção de Topo e os Diretores de Turma e os Coordenadores da Direção de Turma?

**Entrevistada** – Acho que sim.

**Entrevistador** – Existe cooperação. Existe cooperação institucional. Não é? Se há... os Órgãos reúnem?

**Entrevistada** – Sim. Sim. Há as reuniões dos Diretores de Turma. A Direção também prepara essas reuniões conosco...

**Entrevistador** - Pois

**Entrevistada** - ...quer com uma Entrevistada quer com a outra.

**Entrevistador** – Pois.

**Entrevistada** – Sempre que há qualquer coisa no âmbito da Direção de Turma parte sempre de cima para baixo. Portanto, sempre com o conhecimento de todos.

**Entrevistador** – Exato. E, as... digam que... no Conselho Pedagógico trata assuntos relacionados com a Direção de Turma?

**Entrevistada** – Tratamos.

**Entrevistador** – Também tratam

**Entrevistada** – Este ano tratámos algumas vezes como a disciplina, por exemplo, ou outros de outra ordem

**Entrevistador** – Está a referir-se às alterações curriculares...

**Entrevistada** – o Regulamento de Assiduidade também.

**Entrevistador** – O Regulamento de Assiduidade.

**Entrevistada** – Houve também a parte... não é bem um Regulamento, mas houve, uma espécie de Regulamento, aqui, Interno por causa das sanções disciplinares porque... para haver uma certa equidade nalgumas situações

**Entrevistador** – E, por exemplo... portanto... quando... vocês... a tal...o tal... o Projeto Curricular de Turma que vocês desenvolvem é de uns anos para os outros, não é?

**Entrevistada** – Todos os anos fazemos um projeto.

**Entrevistador** – Todos os anos fazem um projeto.

**Entrevistada** – É anual

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**Entrevistador** – É anual. Qual é, digamos, a intervenção, digamos dos Diretores de Turma e neste caso do Coordenador assim na dinamização desse projeto? Como é que fazem?

**Entrevistada** – Levanta-se as dificuldades...

**Entrevistador** – Dificuldades...

**Entrevistada** – Tenta-se achar dentro do Projeto Curricular de Escola quais são as estratégias que poderão colmatar essas dificuldades na Turma.

**Entrevistador** – Dentro do Projeto definido na Escola?

**Entrevistada** – Na Escola. Sim. Está em articulação, não é? Temos de ter tudo em articulação e desenvolvem-se algumas atividades que não são bem no âmbito do Plano Anual de Atividades da Escola, mas mais no âmbito da Turma, em si.

**Entrevistador** – Têm metas? Depois estabelecem metas, etc? Mais ou menos?

**Entrevistada** – Mais ou menos. Isto também, Ensino Secundário, não é? Sabe que há secundárias que não fazem Plano Curricular de Turma

**Entrevistador** – Pois.

**Entrevistada** – Há muitas que não fazem.

**Entrevistador** – Pois.

**Coordenador** – Porque até ao 9º Ano é obrigatório

**Entrevistador** – É obrigatório.

**Entrevistada** – 10º ao 12º, enquanto. Pelo menos por enquanto.

**Entrevistador** – Pois.

**Entrevistada** – Não é obrigatório.

**Entrevistador** – Não é obrigatório. Mas mesmo assim vocês fazem?

**Entrevistada** – Nós fazemos. E, mesmo no Profissional e tudo, fazemos.

**Entrevistador** – E, fazem porquê? Já agora. Se não é obrigatório.

**Coordenador** – Quando eu cheguei aqui, já estava implementado, isso. Portanto, já faziam.

**Entrevistador** – Mas, alguma razão especial?

**Entrevistada** – Deve ser para... eu penso que deve de ser para haver uma melhor articulação entre os Conselhos de Turma e a própria escola, não é?

**Entrevistador** – Tem a ver um pouco...

**Entrevistada** – Com a Orgânica.

**Entrevistador** – Não terá também a ver com o tal Contrato de Autonomia? Que...se calhar o Contrato de Autonomia...

**Entrevistada** – Para atingir as metas que são lá definidas

**Entrevistador** – Exatamente.

**Entrevistada** – Com certeza. Penso que talvez sim.

**Entrevistador** – Digamos obriga de certo modo a isso ou pelo menos...

**Entrevistada** – Eu vim de uma escola que não tinha, portanto.

**Entrevistador** – Sim.

**Entrevistada** – Por isso é que, também, estou a dizer isso. E sei que muitas Secundárias que não têm

**Entrevistador** – Então acha que os Diretora da Escola, os Coordenadores de Turma e de Departamento ouvem os Diretors de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?

**Entrevistada** – Acho que sim.

**Entrevistador** – Portanto, a opinião dos Diretors de Turma é ouvida e tida em conta?

**Entrevistada** – É.

**Entrevistador** – É uma opinião importante?

**Entrevistada** – É.

**Entrevistador** – Ou seja, há uma certa... um certo baque...

**Entrevistada** – Ninguém melhor que o Diretora de Turma à partida conhece os problemas dos alunos

**Entrevistador** – Os problemas dos alunos. E, então, que importância tem o Diretora de Turma no contexto, então, das Direções Intermédias? Ou seja. Qual é a sua relevância? Ele contribui para algo...

**Entrevistada** – Então, contribui para uma melhor harmonia...

**Entrevistador** – Harmonia...

**Entrevistada** – ... na orgânica. Contribui para a resolução de conflitos, que muitas vezes, é mais fácil ser o Diretora de turma a resolver certas coisas. É impossível tudo cair em cima da Diretoraa ou de um Coordenador. Não é? A descentralização é importante. Desde que haja articulação entre todas as chefias.

**Entrevistador** – E, existe?

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**Entrevistada** – Existe. Pelo menos na generalidade, existe. Não é? Pode haver um ou outro caso pontual, mas...

**Entrevistador** – E, isto leva-nos a outra pergunta. Acha que o Diretora de turma e os Coordenadores têm influência nas Lideranças da escola? Porque nós não podemos falar só de uma Liderança. Porque... não é? Pronto tem um líder. Não é? Natural. Que é o Diretora da Escola.

**Entrevistada** – É o Diretora, claro.

**Entrevistador** – Mas há outras lideranças. É possível influenciar as lideranças. Não é? A Liderança

**Entrevistada** – Positiva ou negativamente

**Entrevistador** – Nomeadamente. E acha que o Diretora de Turma e os Coordenadores de Turma têm, constituem um poder dentro da Escola?

**Entrevistada** – Dentro dos seus limites e da sua área, sim. Nós tivemos este ano, o caso do Regulamento de Assiduidade que foi, de certa forma, polémico. Não é? Porque não é só o que vem na Lei. Tem de se construir novas coisas a partir, também, daquilo que, também, vem na Lei.

**Entrevistador** – Sim.

**Entrevistada** – E, os problemas de indisciplina que houve alguns este ano. Houve necessidades de alguma intervenção, nomeadamente, o Conselho Pedagógico. E, eu acho que sim que o Diretors de Turma é que começam por pôr os seus problemas e a levar a que as pessoas reflitam, pensem e ajam de alguma forma para os levar, também, a agir outra vez.

**Entrevistador** – Exatamente. Muito bem. Então, se eu lhe pedisse para me fazer..., assim, uma vez que está cá há um ano, já, no, digamos, um...

**Entrevistada** – Os quatro anos. Sabia...A última pergunta. Esses quatro anos. Não

**Entrevistador** – Não faz balanço de quatro, mas faz balanço de um. E, acha que pelo menos a vossa ação contribuiu para o sucesso Educativo da Escola? Para melhoria do sucesso Educativo?

**Entrevistada** – Acho que sim. Sem dúvida. Pronto

**Entrevistador** – Se não, não fariam outra coisa, se não.

**Entrevistada** – Claro que sim



**Entrevistador** – É o vosso... pronto. Mas há... O que é que ouve, até dos seus colegas Diretores? O ambiente é...digamos que a Escola está no caminho certo? Fez bem assinar o Contrato de Autonomia?

**Entrevistada** – Sim. Até porque nós tivemos que ouvir os pareceres, agora, no final do ano...

**Entrevistador** – Pois.

**Entrevistada** – ...por causa de... se iria ter... haver mais um ano ou não e, não houve nada contra.

**Entrevistador** – Nada contra. Antes pelo contrário, não é?

**Entrevistada** – Há um outro que levantou, assim, mais a voz, mas que, muitas vezes, seja porque desconhecia, totalmente, até, o que era o Contrato de Autonomia

**Entrevistador** – Pois. O contrato de Autonomia, portanto é um documento que definirá um conjunto de obrigações e direitos, de certo modo, mas é mais...

**Entrevistada** – Obrigações e metas a atingir.

**Entrevistador** – ... obrigações e metas a atingir, mas que visam, essencialmente dotar a Escola de um Projeto mais autónomo...

**Entrevistada** – Mas, nós não ficámos... nós atingimos. Nós fizemos o balanço em Pedagógico e atingimos, praticamente, as metas. E, uma ou outra que não atingimos, foi, ali mesmo, no limite

**Entrevistador** – No limite.

**Entrevistada** – Sim. Porque isso foi apresentado ao Pedagógico. Portanto, independentemente, de eu cá ter estado ou não, tive oportunidade de ver essa apresentação em maio e acho que foi muito positivo.

**Entrevistador** – Muito positivo. Então, podemos ficar contentes com isso. E pelos vistos foi renovado por mais um ano.

**Entrevistada** – Sim. Parece que sim.

**Entrevistador** – E por vontade vossa. Não é? Das partes?

**Entrevistada** – Das partes.

**Entrevistador** – O Ministro, também, se dispôs a isso, não é? E, então, pronto, o balanço é positivo. E, estamos a chegar ao fim da nossa entrevista. Eu tinha previsto 30 minutos, são 29 e tal. Está bom..

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**Entrevistada** – Muito bem.

**Entrevistador** – Então, muito obrigado!

Anexo VIIIiii - Transcrição da Entrevista Integral (em texto) Coordenadoras de Diretoras de Turma – CDT2 da Escola Secundária “Gama” (4 cursos, 2 ch+2t) e 11 turmas

Transcrição da Entrevista Integral Coordenadoras de Diretoras de Turma – CDT2

- Sexo – F
- Idade – 48
- Categoria profissional – QE
- Anos de serviço – 19
- Anos de serviço na escola – 13
- Anos de serviço como DT – 12
- Anos de serviço com CDT – 0
- Ciclo de ensino – 3º ciclo e Secundário
- Cargos desempenhados – DT;  
- Coordenadora do Clube de Matemática.
- Cargo/s a desempenhar – CDT;

**QUESTÕES/RESPOSTAS A ENTREVISTA COM A COORDENADORA DE DIRETORA DE TURMA (CDT2 – CURSOS Científico-Humanísticos e Tecnológicos:**

**Perguntas e Respostas**

**Entrevistador** – Cara sra. Coordenadora de Diretores de turma.

**Entrevistada** – Boa tarde!

**Entrevistador** – Podemos esclarecer já, a sra. Coordenadora de diretores de turma é responsável por que cursos?

**Entrevistada:** sou coordenadora dos cursos científico-humanísticos e dos cursos Tecnológicos, metade, metade.

**Entrevistador:** quer dizer que há tantos cursos científico-humanísticos, quantos tecnológicos?

**Entrevistada:** sim, temos cá na escola 2 cursos do científico-humanístico (com 5 turmas) e 2 tecnológicos do desporto, (com 6 turmas)

**Entrevistador:** Recomeçemos então a entrevista, como sabe esta entrevista...é para dissertação do meu trabalho de mestrado que eu estou a desenvolver.

A primeira pergunta é: **Na sua qualidade de Coordenadora de Diretores de turma, o que pensa do papel do Diretor de turma, aqui na sua Escola, sabendo que é uma escola que assinou um contrato de autonomia?**

**Entrevistada:** O papel do diretor de turma, **o que ele é? O que faz? Como faz? Quando faz? E onde faz?**

**Entrevistador:** sim, pode responder-me assim se quiser, mas posso-lhe adiantar, como tópicos, como é que vê, o papel do Diretor de turma na Escola, que representação tem o Diretor de turma na Escola? Que importância tem e para quem? Se, num todo, na Escola é visto como uma mais-valia para a Organização? Se é, assim, só um pró-forma, uma figura emblemática? Se é uma oportunidade ou antes um gestor da Organização? Diga-me o que é que pensa sobre isso, por favor?

**Entrevistada** – Como sou Coordenadora dos Cursos regulares, e no que me diz respeito, porque eu sou diretora também, acho que sou que aqui o Diretor sobretudo uma pessoa de ação e capaz de fazer pontes com os outros...os outros são os professores, alunos, pais, etc.. Olhe, sou sobretudo uma pessoa muito ocupada a tratar dos problemas dos alunos e dos meus colegas do conselho, e,... o tempo não me chega, até tenho que ir pedir tempo emprestado, para não dizer roubar tempo às minhas horas de lazer, se é que as tenho. É um trabalho entusiasmante, sobretudo de muita dedicação e entrega aos outros e,... nem sempre as coisas correm bem.” porque como sabe há problemas disciplinares graves e o Diretor de turma está no centro dessas polémicas.

**Entrevistador** – Mas de início pareceu-me que queria definir o diretor de turma, lembra-se, o que é?...como é? ..., gostei dessa forma de abordar o tema.

**Entrevistada** – ah, o que eu queria dizer é que **o DT é**, pode ser, e é na maioria dos casos, uma figura de prestígio na escola, e acaba por ser também a primeira imagem da escola junto dos encarregados de educação, das famílias portanto. E chegamos ao **o que faz**, ou seja, que funções e competências desempenha, é líder, não é líder, é gestor de conflitos, resolve problemas, facilita a vida dos alunos e dos colegas professores e ajuda os poderes da escola, exerce autoridade, faz-se respeitar, é burocrata?

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**Entrevistador:** estou a gostar de ouvir, que belo retorto do diretor! Continue, desculpe interromper.

**Entrevistada:** ... deixe lá eu não me importo que me interrompa, mas então eu continuo... **Entrevistador:** Força, força.

**Entrevistada:** o **como faz**, também é muito importante, porque repare senhor,...

**Entrevistador:** chame-me colega, porque eu sou professor, embora não esteja no ativo, estou com funções técnico-pedagógicas na Direção regional, como sabe...

**Entrevistada:** bom, mas, o **como faz** é muito importante porque as coisas podem ser executadas com mais jeito ou menos jeito, à bruta ou com fair play. O DT convém que seja uma pessoa entendida dos assuntos mas que saiba relacionar-se com os outros, saber ouvir, saber interpretar os anseios, as dificuldades e problemas dos alunos, promover o encontro de soluções consensuais e acertadas... enfim... e o **quando faz** também é importantíssimo, repare o sr, o colega, que o DT deve saber agir rápido sobre os problemas e resolvê-los, mas a questão do “timing” é crucial, as faltas são para ser tiradas a tempo e horas, os encarregados de educação devem ser contactados o mais rapidamente possível quando há sinais de alerta negativos, as reuniões ordinárias e extraordinárias devem ocorrer no momento certo e por aí adiante. **Onde faz** é realmente importante também, saber agir no sítio ou no lugar correto, na sala de aula, no recreio, no corredor, no gabinete? É preciso que o DT de turma saiba o lugar onde deve agir, tomar decisões, resolver problemas, dialogar, repreender... Percebe isto que lhe digo e nesta forma? Repare que a forma como o DT ou o CDT, ou ambos, como é o meu caso, responde a estas cinco interrogações dão-nos o perfil de DT.

**Entrevistador:** Fala em perfil, acha então que há um perfil de DT?

**Entrevistada:** cada pessoa tem o seu perfil, nem que seja um perfil desajustado ou fraco. Há realmente um perfil, podíamos dizer que há um low perfil e um high perfil. Bem, mas o que eu quero dizer e é o que eu penso é que pode haver e há, isto é, cada pessoa tem o seu. Se me perguntar se poderíamos traçar aqui um perfil genérico, não estou segura que exista, porque cada pessoa é como é, há pessoas mais temperamentais que outras, mais competentes em relações interpessoais que outras. Enfim, é complicado traçar um perfil ideal, haverá muitas maneiras de “caçar ratos”, ah! Agora o que o DT tem que ser é ter múltiplas competências, específicas até e que até podem

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

ser aprendidas porque alguém as sabem ensinar. Podemos todos aprender a caçar os ratos com a arma correta, a tal ratoeira, e não ter que os matar a tiro que seria desproporcionado.

**Entrevistador:** Muito bem, Vamos então para outra pergunta, são poucas... O contrato de Autonomia veio ou não reforçar ou revalorizar o papel do Diretor de turma e até o papel do Coordenador, uma vez que não se pode desligar do Diretor de turma do Coordenador, visto que também são Diretores de turma...

**Entrevistada** – Penso que sim, que a Autonomia veio dinamizar a vida da escola, comprometermo-nos a todos. Tornou-nos mais responsáveis pois definimos metas no nosso projeto educativo que tínhamos que cumprir, por exemplo aumentar a taxa média de sucesso em 15% nos três anos, baixar o absentismo em 10% nos três anos, reduzir o abandono escolar em 50% nos três anos de vigência do contrato;etc.

**Entrevistador** – Ah isso está quantificado no projeto educativo de 2006/2009 e no contrato de autonomia.

**Entrevistada** – Pois sim.

**Entrevistador:** - Tenho 4 horas de redução de horário, e esse tempo também tem que dar para desenvolver o meu trabalho de diretora de turma e ainda dar apoio aos meus colegas diretores, uma vez que sou coordenadora deles. Em certo sentido e respondendo à sua pergunta anterior, o papel do diretor de turma e dos coordenadores nesta contextualização dos contratos de autonomia sai reforçado, pelo menos em trabalho e responsabilidade.

**Entrevistador** – Este ano foi o último ano do Contrato!

**Entrevistada:** Sei, mas também sei que a direção vai propor à Direção regional de educação a sua renovação por mais uma ano, portanto, a nosso pedido e como somos nós a pedir é porque estamos satisfeitos.

**Entrevistador** – Sei que sim, que foi renovado ou vai ser por mais um ano, foi prorrogado, como se diz!

**Entrevistada** – pois foi

**Entrevistador** – Que balanço faz da vigência do contrato de autonomia? A escola ganhou ou perdeu?

**Entrevistada** – Ganhou em todas as frentes. A nível de horas de crédito, de

contratações, de metas pedagógicas e de novas práticas de gestão.

**Entrevistador – Outra questão.** Acha que o Diretor de turma na sua dupla responsabilidade específica, a nível interno (sala de aula, conselho de turma e conselho de coordenadores), como já referiu e a nível externo (relacionamento com pais e encarregados de educação e

Acha que esta dupla responsabilidade tem algum entrave á sua ação? Acha que combina bem esta dupla responsabilidade, uma virada para as questões internas à escola e outra mais virada para fora da escola mas que resulta da sua ação interna?

**Entrevistada –** Os DT são muito requisitados internamente e fazem parte das soluções dos problemas, é a sua principal missão, que é interna, na sala de aula e o que daqui deriva. A nível externo o DT não se pode esquecer que é um representante da escola e é a sua imagem, a maneira como se relaciona com o exterior vai determinar a boa ou má impressão que têm do corpo docente da escola e muito especialmente da sua direção.

**Entrevistador –** recebem as famílias, isto é os pais e encarregados de educação, fora das suas 2 horas de redução?

**Entrevistada –** Muitas vezes fazemos esse esforço, sacrificamos horas nossas, Quando é necessário, chamámos os Encarregados de Educação e freunimos com eles pelos mais diversos motivos, disciplinares, ou outros, por exemplo por falta de aproveitamento ou faltas às aulas.

**Entrevistador:** Acha o trabalho de diretor muito burocrático, administrativo?

**Entrevistada –**As pessoas queixam-se e eu também, os cursos que orientam só este ano é que vamos começar com os sumários eletrónicos e as faltas automáticas. Há também compilações estatísticas que nos ocupam bastante tempo, isso é que é pena, porque fazemos falta no terreno a resolver problemas e a procurar evitá-los também, por antecipação.

**Entrevistador – Outra questão.** Acha que os Diretores de Turma devem ter uma formação específica ou que é altura de repensar à própria formação? À partida não há uma formação específica para um professor ser Diretora de Turma?

**Entrevistada –** Penso que todos ganharíamos se tivéssemos uma formação específica, independentemente do perfil de cada um.

**Entrevistador** – A formação sempre dá ao DT outro suporte de conhecimentos que lhe facilitaria a unção, concorda?

**Entrevistada:** Concordo completamente! Saber mais capacita-nos mais....

**Entrevistador** – Sim, de acordo. A sua colega frequentou a ação da Educação Sexual e você? **Entrevistada** – eu também tive que frequentar, é um programa obrigatório, faz parte do nosso projeto educativo, está contratualizado no tal contrato de autonomia.

**Entrevistador** – **Outra questão.** Já vamos a meio da entrevista. Acha que as funções dos Diretores de Turma exercidas que resultam da sua prática diária ultrapassam as funções legalmente definidas?

(Acha que a Lei que define, enfim, as competências do Diretora de Turma está atualizada ou não está, está desadequada?..)

**Entrevistada** – As funções estão certas, são aquelas que vêm na lei. Contudo nós é que vamos um pouco além, às vezes e entramos pela tutoria adentro.

**Entrevistador** – o Diretora de Turma ultrapassa em muito aquelas competencias, então?

**Entrevistada** – às vezes vamos mais além por necessidade ou pelo facto de termos detetado um aaluno em risco, com uma situação familiar complicada (desestruturada)

**Entrevistador** – Avançam par a tal situação de tutoria?

**Entrevistada** – Sim, fazemos muito isso, penso que no futuro será de cada vez mais esse o caminho.

**Entrevistador** – Porquê?

**Entrevistada** – Os problemas sociais já são tantos que é a minha intuição que me diz que no futuro será pior ainda.

**Entrevistador** – Tem feito um esforço. Bom. Outra coisa. Outra pergunta e tem a ver com a ação dos Diretores de Turma e com as facilidades ou os constrangimentos que eles podem sentir, uns de origem endógena outros exógena. Por exemplo: que constrangimentos, que dificuldades é que os Diretores de Turma ou até os Coordenadores de Diretores de Turma sentem na sua ação diária? Há alguma coisa que os impeça? Até pode ser pela própria definição legal.

**Entrevistada** – O constrangimento maior é o horário

**Entrevistadores – Não têm tempo para desenvolver todas as tarefas?**

**Entrevistador** – Há muitas situações de conflito na sua turma e nas turmas que acompanha?

**Entrevistada** – alguns e alguns são muito graves, requerem envolvimento psicológicos, assistência social, polícia. A não comparência dos pais à escola também é muito grave, porque sem pais ou encarregados de educação a ajudar é difícil vencer alguns problemas com os alunos.

**Entrevistador** –A escola põe algum entrave à sua atuação como diretora e coordenadora? **Entrevistada** – Não. Antes pelo contrário. O espírito de colaboração e entendimento é grande.

**Entrevistador** – Sim. Pois. Existe cooperação entre a Direção da Escola, chamada a Direção de Topo e os Diretores de Turma e os Coordenadores da Direção de Turm?

**Entrevistada** – Concerteza. Os órgãos diretivos e pedagógicos funcionam todos bem e são solidários uns com os outros.

**Entrevistador** – Qual é a intervenção, dos Diretores de Turma e neste caso do Coordenador assim na dinamização do projeto educativo anual?

**Entrevistada** – Procuramos dentro do Projeto Curricular de Escola as estratégias que poderão colmatar as dificuldades da Turma.

**Entrevistador** – Vocês fazem plano curricular de turma?

**Entrevistada** – há secundárias que não fazem Plano Curricular de Turma, mas nós fazemos porque é obrigatório

**Entrevistador** – Não terá também a ver com o tal Contrato de Autonomia?

**Entrevistada** – sim, tem a ver. Para atingir as metas que são lá definidas

**Entrevistador** – Acha que a Diretora da Escola, os Coordenadores de Turma e de Departamento ouvem os Diretores de Turma e interessam-se pelas suas opiniões?

**Entrevistada** – sim, e é uma opinião importante, pois o Diretor de turma conhece os problemas dos alunos.

**Entrevistador:** que importância tem o Diretor de turma para as Direções Intermédias? Ou seja. Qual é a sua relevância? Ele contribui para algo?

**Entrevistada** – Contribui para a resolução de problemas e resolução de conflitos. É O Diretor de turma que está no terreno a tomar conhecimento das ocorrências e atentar



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

---

dirimir os problemas que possam surgir, vindos da sala de aula, do conselho de turma ou de um encarregado de educação. Os coordenadores e diretora da escola emprestam todo o seu apoio institucional ao DT.

**Entrevistador** – E, isto leva-nos a outra pergunta. Acha que o Diretor de turma e os Coordenadores têm influência nas decisões estratégicas e na liderança da escola?

**Entrevistada** – Sem dúvida, o Diretor de turma é um construtor de currículo e coconstrutor do projeto educativo da escola, logo a direção conta com ele para a tomada de decisões importantes a nível estratégico para a escola. Portanto o Diretor e o Coordenador podem influenciar a liderança da escola, de forma positiva ou negativa, conforme se coloquem do lado do poder ou do contrapoder.

**Entrevistador** – E acha que o Diretora de Turma e os Coordenadores de Turma formam um novo poder dentro da Escola?

**Entrevistada** – Pode acontecer, mas não sinto isso.

**Entrevistador** – Que balanço faz dos quatro anos de contrato de autonomia? acha que pelo menos a vossa ação contribuiu para o sucesso Educativo da Escola? Para melhoria do sucesso Educativo?

**Entrevistada** – Absolutamente e o balanço é muito, muito positivo.

**Entrevistador** – Pois. O contrato de Autonomia, portanto é um documento que definirá um conjunto de obrigações e direitos, de certo modo, mas é mais do que isso?

**Entrevistada** – Obrigações e metas a atingir e procedimentos de gestão e aplicação de políticas de racionalidade económica

**Entrevistador** – ... obrigações e metas a atingir, mas que visam, essencialmente dotar a Escola de um Projeto mais autónomo...

**Entrevistada** – O balanço que fizemos no Pedagógico foi no sentido de termos atingido, as metas todas, algumas por aproximação..

**Entrevistador** – Fico contente por vocês.

**Entrevistada** – Obrigada

**Entrevistador** – E estamos a chegar ao fim da nossa entrevista. Eu tinha previsto 30 minutos, são precisamente 30 m.

**Entrevistada** – Ora Muito bem.

**Entrevistador** – Agradeço-lhe a entrevista, foi esclarecedora!

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**Entrevistada:** Boa Tarde!

**Entrevistador:** Boa tarde e mais uma vez obrigado!

Anexo VIII –Análise de Conteúdo das Entrevistas

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

AnexoVIIIi – Análise de Conteúdo das Entrevistas – Diretora da Escola

Análise de Conteúdo das Entrevistas – Diretora da Escola

Categories	Subcategorias	Indicadores	Unidades de Registo
<b>Caracterização da amostra</b>	Dados Pessoais	“Feminino (...) 56 anos”	N.A
	Dados Profissionais	Sexo – F Idade – 54 Categoria profissional – QE Anos de serviço – 31 Anos de serviço na escola – 17 Anos de serviço como DE: Diretora desde 18 de dezembro de 2009 (2 anos). Vice - Presidente do órgão de gestão de 1994/1995 a 2008/2009. Anos de serviço como DT – 3 Anos de serviço como CDT – - Ciclo de ensino – Secundário Cargos desempenhados – DT ?; Sim - CDT ?; Não - Representante de disciplina ?. Sim - Vice - Presidente do órgão de gestão - Coordenadora da Delegação Regional do Algarve do Júri Nacional de Exames - Coordenadora da equipa de autoavaliação da escola - Coordenadora de Área de Projeto / Projeto Tecnológico - Coordenadora de escola no Estudo PISA - Formadora no âmbito da formação contínua de professores Cargo/s a desempenhar –?.	
O papel, a representação e a imagem do DT	Importância do cargo/Elo de ligação	“ (...) o DT tem um papel preponderante” “ (...) das figuras mais importantes na escola. ” (...) os CDT têm um papel também primordial” “ (...) o cargo mais importância !(...)”“É sem dúvida nenhuma a figura mais relevante da escola que ocupa um dos cargos mais importantes da escola. “ (...) bastante relevante e útil.” “ (...) o canal direta entre a escola e a família.” “ (...) está em maior contacto com os alunos (...)” “ (...) é a cara da escola junto dos encarregados de educação, com quem tem de articular determinadas estratégias para conseguir o sucesso dos alunos.”	9

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

		“(…)Diretor de turma, “(…)o que ele é? “(…) O que ele faz?”, “(…), como ele faz?”, “(…), quando ele faz?” e “(…)onde ele faz?”	6
	Reforço das lideranças intermédias	“(…) através do contrato de autonomia, é possível essas lideranças intermédias terem maior autonomia no terreno” “(…) elas também têm maior redução da componente letiva”	2
	Contribuição para a coesão da comunidade escolar	“(…) no terreno os cdt e os dt coordenam e desenvolvem todo o seu trabalho em conjunto” em defesa da aprendizagem , do bom ambiente”	1
	Instrumento de Autonomia	“(…) reforço indireto das lideranças intermédias, “(…) através do contrato de autonomia são fixadas metas pedagógicas”; (…) maior autonomia no terreno, (…) apoio dos CDT aos DT no terreno, implicando mais autonomia, através de mais horas,” , “(…) novas contratações devido à concessão de horas de crédito, previstas no contrato de autonomia”	4
Funções dos DT e CDT e o novo contexto de autonomia	Complexidade multirelacional	(…) relacionamento com os alunos (…) (…)” Conhecer o aluno e os seus problemas (…)” articular bem as estratégias e metodologias para o sucesso dos alunos (…)” “(…) ligação com os encarregados de educação (…)” “(…) ligação à comunidade local”	5
	Liderança relacional	“(…) liderança do conselho de turma “ (…) todos trabalhem com o mesmo objetivo (…)”	2
Funções reais e efetivas/previstas	Auscultação dos alunos	“(…) contacto com os alunos (…))para ouvir para dialogar com eles, para prevenir situações de risco.” “(…) apoio informal aos diretores de turma “(…) para troca de experiências (…)”	3
	Administração e coordenação	“(…) coordenação de DT e Diretores de Ano (…)”Marcação e justificação de faltas (…)” “(…) organizar inquéritos e formulários “(…)Burocracia em excesso (…)”	4
	Indisciplina	“(…) Resolução dos problemas , conflitos indisciplina e de faltas de assiduidade (…)”	1
	A importância do projeto curricular na construção do projeto	“(…) O DT é canalizado para a coordenação do plano curricular de turma, (…) (…) aqui todas as turmas têm um projeto	2

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

	educativo	curricular de turma”	
	A identidade do DT e a construção de um perfil profissional	“(…) competente e bom comunicador” “(…) líder relacional (…)” “(…) com formação específica”	3
O papel do DT de hoje para a frente	Constrangimentos exógenos (via legal ou local)	(…) limitação da redução de horas das componentes letivas e não letivas” “(…) excesso de burocracia”	2
	Constrangimentos endógenos (via direção, seus pares ou administrativa)	Não se conhecem	N/A
	Cooperação entre órgãos e lideranças	“(…) boas relações de cooperação entre DT, CDT e Diretora de Escola (…)” “(…) muito apoio no terreno dos CDT”	2
Autonomia e Sucesso educativo	Balanço de 4 anos de contrato de autonomia	“(…) Muito positivo” “(…) grande contributo para a melhoria dos resultados educativos, transcritos no contrato de autonomia”	2

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

## Anexo VIIIii – Análise de Conteúdo das Entrevistas – CDT1 e CDT2

## Quadro – Análise de Conteúdo das Entrevistas – CDT1 e CDT2

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidades de Registo</b>
Caracterização da amostra	Dados Pessoais	“Feminino (...) 50 anos” “Feminino (...) 48 anos”	N. A
	Dados Profissionais	“Categoria profissional QE (...) 21 anos de serviço (...) 15 anos de serviço na escola (...) como DT 15 anos de serviço (...) como DT 1 anos de serviço (...) como Coordenadora do Clube de Ciências. (...) Cargo atual CDT”  “Categoria profissional QE (...) 19 anos de serviço (...) 13 anos de serviço na escola (...) como DT 12 anos de serviço (...) como Coordenadora do Clube de Ciências 3 anos (...) Cargo atual CDT”	N. A.
O papel, a representação e a imagem do DT	Importância do cargo/Elo de ligação	“(…) cargo muito importantes na escola.” “(…) funções relevantes (...)” “uma das figura mais relevante da escola que ocupa um dos cargos mais importantes da escola. “ “(…) bastante relevante e útil.” “(…) canal de ligação entre a escola e a família.” “(…) está em maior contacto com os alunos (...)” “(…) é a cara da escola junto dos encarregados de educação e da comunidade.” “(…)primeiro impacto”	7
	Reforço das lideranças intermédias	“sim, até certo ponto”, “(…) colaboração e articulação com os CDT e por vezes a Diretora”	2
	Contribuição para a coesão da comunidade escolar	“(…) gestor e líder da resolução de problemas e conflitos graves”	1
	Instrumento de Autonomia	(…) contribui para a concretização do projeto educativo de escola” “visando melhores resultados educativos” (…) grande contributo para a realização das metas previstas no contrato de autonomia”	2

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

Funções dos DT e CDT e o novo contexto de autonomia	Complexidade multirelacional	(...) relacionamento com todos os agentes educativos”, “ (...) atento a todos os sinais de disfunção emocional e da aprendizagem” (...)”Conhecer o aluno e os seus problemas (...)”conhecer o lado ou parte psicológica que está por detrás deles, as necessidades de aprendizagem de acordo com os seus próprios interesses (...)” “(...) articular bem as estratégias e metodologias para o sucesso dos alunos (...)” (...)” (...) ligação com os encarregados de educação (...)” “(...) relação DT com os encarregados de	8
	Liderança relacional	“(...) liderança do conselho de turma (...)” “(...) todos trabalhem com o mesmo objetivo (...)”	2
Funções reais e efetivas/previstas	Auscultação dos alunos	“(...) contacto com os alunos (...) para ouvir para dialogar com eles, para prevenir situações de risco.” “(...) apoio informal aos diretores de turma (...) para troca de experiências (...)”	2
	Administração e coordenação	“(...) coordenadores de DT e diretores de ano/curso” (...)”Marcação e justificação de faltas (...)” “(...) organizar respostas a inquéritos e formulários”	3
	Indisciplina	“Burocracia, em excesso (...)” “(...) não servem na maioria os interesses específicos para os quais foram criados.” “Resolução dos problemas quotidianos de indisciplina e de faltas de assiduidade (...)”	3
	O importância do projeto curricular na construção do projeto educativo	(...) adaptação do currículo de turma às dificuldades de aprendizagem...atender a situações especiais”	1
	A identidade do DT e a construção de um perfil profissional	(...) o DT tem o perfil da ... competência, da capacidade de se relacionar com toda a gente” ...de ser competente” “(...) ter formação específica”	2
	Excedem as suas competências	“(...) em determinados casos”, (...) por vezes assume-se como tutor dos alunos”	1
O papel do DT de hoje para a frente	Constrangimentos exógenos (via legal ou local)	“(...) limitações de horas de crédito	1
	Constrangimentos endógenos (via	Não se conhecem	



**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

	direção, seus pares ou administrativa)		
	Cooperação entre órgãos e lideranças	“(…) boas relações de proximidade e colaboração dos CDT e DE com os DT”	1
Autonomia e Sucesso educativo	Balanço de 4 anos de contrato de autonomia	“Positivo” “contributo à melhoria da aprendizagem” “(…) ajuda no cumprimento das metas!”	2

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo IX – Contrato “Contrato de autonomia”

Anexo IX – Contrato “Contrato de autonomia”

Direcção Regional de Educação do Algarve

 Ministério da  
Educação

**CONTRATO DE AUTONOMIA**

**Preâmbulo**

1. A Escola Secundária [redacted], adiante designada por [redacted], é uma instituição jovem (iniciou as suas actividades no ano lectivo 1994/95) que pretende afirmar a determinação em desenvolver, concretizar e aprofundar o Projecto Educativo, de forma a contribuir significativamente para o seu maior desafio: elevar a qualidade da educação, formação e qualificação profissional dos membros da comunidade educativa e social onde está inserida.

Desde o início, a escola tem vindo a consolidar a sua posição no sistema educativo e no meio social onde se insere, quer no plano dos recursos humanos (através de um quadro de pessoal docente e não docente estável e bem preparado) quer no plano dos recursos físicos e tecnológicos (através de uma constante actualização dos meios necessários à utilização de diversas tecnologias).

O Projecto Educativo da ESPR foi aprovado para o triénio 2006/2009. Consubstanciando uma tomada de posição dos vários intervenientes na escola, pressupõe o compromisso e o empenho de todos no alcance das suas metas. Nefe foi definida como meta prioritária a atingir pela escola:

- ✓ **Maior qualidade das aprendizagens conducentes ao sucesso educativo.**

Para alcançar esta meta pretende-se:

- 1 – Aumentar o sucesso escolar
- 2 – Melhorar a qualidade de vida escolar
- 3 – Dinamizar as relações Escola / Família / Comunidade
- 4 – Inovar

2. De referir que a avaliação no Ensino Secundário se processa por disciplina e que o aluno pode transitar com, no máximo, duas disciplinas em atraso. Assim, pensando em taxas de sucesso não em termos de transição mas por disciplina, verifica-se que há variações significativas entre as diversas disciplinas, sendo a média das taxas de sucesso, em 2005/2006, de:

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

Direcção Regional de Educação do Algarve

 Ministério da Educação

10º ano	68,1% (variando entre 36% e 86%)
11º ano	83 % (variando entre 50% e 100%)
12º ano	69,2% (variando entre 37% e 97%)

A média das taxas de abandono (anulações de matrícula e exclusão por faltas), em 2005/2006, foi de:

10º ano 18,6 %

11º ano 4,5 %

12º ano 20,2 %

Na sequência da monitorização efectuada pela equipa de auto avaliação foram referenciados os seguintes pontos fortes e pontos fracos:

### Pontos Fortes

- Bons espaços da Biblioteca, sala Polivalente e Cantina;
- Funcionamento da cantina;
- Clima educativo (relação alunos/professores e alunos/funcionários);
- Papel do Conselho Pedagógico na dinâmica de escola.

### Pontos Fracos

- Organização e funcionamento da sala de professores, sala de directores de turma e zona de atendimento dos encarregados de educação;
- Pouco debate em torno de questões de natureza pedagógica no Conselho Pedagógico;
- Funcionamento dos Departamentos Curriculares;
- Funcionamento dos Conselhos de Turma;
- Tipo de ensino (linhas orientadoras e implicações pedagógicas);
- Desmotivação e comportamento dos alunos na sala de aula;
- Processo de avaliação dos alunos;

Foram ainda feitas as seguintes recomendações de intervenção/alterações:

- Necessidade de intervenção em algumas instalações como: sala de professores, sala de directores de turma e zona destinada a receber os encarregados de educação.
- Melhorar o funcionamento do Conselho Pedagógico, tomando-o mais interventivo quanto às questões relacionadas com metodologias de ensino e de aprendizagem.

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

Direcção Regional de Educação do Algarve

Ministério da  
Educação

De referir que no âmbito do programa das Novas Oportunidades e da diversificação da oferta formativa da escola, em 2006/2007, a escola atingiu um rácio de 41% de alunos inscritos em cursos profissionalizantes de dupla certificação pretendendo-se num futuro próximo atingir os 50%.

3. O resultado do projecto-piloto da avaliação externa a que a escola foi submetida em 2006 identificou como pontos fracos:

- a) os baixos níveis de sucesso alcançado nos cursos regulares do ensino secundário, nomeadamente em disciplinas específicas, sendo de sublinhar o absentismo e as elevadas taxas de abandono em disciplinas terminais de ciclo;
- b) a menor relevância do desenvolvimento intelectual e cognitivo dos alunos como meta e como prioridade, face à valorização do bem estar e do desenvolvimento emocional e afectivo;
- c) a fraca integração das famílias na discussão e na solução de problemas em que poderiam ser mediadoras com a sociedade civil;
- d) o modo como são atribuídas e geridas as direcções de turma, pouco envolvidas na gestão dos respectivos projectos curriculares e sem capacidade de liderança dos respectivos conselhos;
- e) a não existência de um plano de formação de professores centrado nas necessidades da escola, especificamente nas questões do ensino e da aprendizagem no ensino secundário, que ajude a gizar uma estratégia bem sucedida que as

iniciativas compensatórias ou de remediação não têm conseguido.

Por outro lado, foram identificadas as seguintes áreas que podem constituir verdadeiras oportunidades ou alavancas de progresso, na escola:

- a) a qualidade profissional de um grupo numeroso de docentes, capaz de introduzir práticas de trabalho cooperativo;
- b) a vontade de afirmação da escola como uma instituição especializada em vias certificadas de educação secundária orientadas para a inserção na vida activa;
- c) os dispositivos de recolha e tratamento de informação que permitem passar de um diagnóstico de necessidades baseado em percepções para uma análise objectiva e um planeamento estratégico;
- d) a qualidade da sua infra-estrutura e a rede de contactos e articulações que existem formal e informalmente com outras escolas da região.

Direcção Regional de Educação do Algarve

Ministério da  
Educação

### Artigo 1º - Objectivos gerais

Os objectivos do contrato são:

- a) Garantir o serviço público de educação;
- b) Dotar a escola de competências próprias, nos domínios estratégico, pedagógico, administrativo, financeiro, patrimonial, organizacional, de gestão curricular e dos

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

recursos humanos, no quadro do seu projecto educativo e em função dos recursos e dos meios que lhe são consignados;

- c) A participação efectiva de toda a comunidade escolar;
- d) O compromisso de toda a escola com o desenvolvimento e a melhoria da qualidade do ensino e dos resultados obtidos;
- e) O fortalecimento da escola como um todo;
- f) Dar visibilidade à existência de confiança dos serviços centrais e regionais no trabalho desenvolvido pela escola, nomeadamente das estruturas de gestão e coordenação, como detentora da melhor informação no processo de tomada de decisão;
- g) Criar condições para que a Escola possa desenvolver o seu projecto educativo numa lógica de serviço público de educação de qualidade e de afirmação da sua identidade;
- h) Criar condições para que a taxa de sucesso dos alunos aumente;
- i) Promover uma real e efectiva participação dos pais e encarregados de educação na

formação dos seus educandos.

### Artigo 2º - Objectivos operacionais

Os objectivos operacionais são:

- 1. Reduzir o abandono escolar em 50% nos três anos de vigência do contrato;
- 2. Aumentar a taxa média de sucesso em 15% nos três anos;
- 3. Dinamizar a participação legítima dos Pais e Encarregados de Educação na vida da escola, através de acções de responsabilização nas decisões com carácter pedagógico, administrativo e financeiro;
- 4. Acompanhar o funcionamento das actividades lectivas, criando formas de implementar medidas educativas ao nível das planificações, das estratégias, dos recursos, da avaliação e da formação como formas de diagnóstico e de resolução de problemas na sala de aula;
- 5. Acompanhar e coordenar o trabalho dos Directores de Turma através de acções e medidas no sentido de diagnosticar problemas por forma a combater a falta de assiduidade, as exclusões por faltas, as anulações de matrícula, bem como os inerentes problemas de socialização;
- 6. Acompanhar de forma mais directa os alunos, promovendo a responsabilização do processo educativo da parte dos alunos, dos Pais e Encarregados de Educação, dos professores do Conselho de Turma, propondo e implementando medidas concretas de combate ao absentismo destes agentes, comprometendo-os explicitamente no processo de ensino e aprendizagem;

4

Direcção Regional de Educação do Algarve



Ministério da  
Educação

- 7. Criar condições para que os Coordenadores de Departamento, os Coordenadores de Curso, o Coordenador dos Projectos Educativos, os Directores de Turma e os elementos do Conselho Executivo possam desempenhar as suas funções de uma forma mais eficiente;

Artigo 3º - Competências específicas da escola



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

### ANEXO 3 - Competências reconhecidas à escola

Com o presente contrato, o Ministério da Educação reconhece à Escola as seguintes competências e meios para o seu desenvolvimento estratégico:

#### 1. Organização Pedagógica:

- 1.1 Criar novas estruturas ou alterando as existentes no âmbito da sua organização interna, após obtenção da respectiva aprovação pela Assembleia da Escola, nomeadamente nos termos a seguir indicados.
- 1.2 Promover a criação de uma Assembleia de Pais e Encarregados de Educação como forma de dinamizar a participação legítima dos Pais e Encarregados de Educação na vida da escola.

1.3 Gerir e organizar os Departamentos Curriculares de forma flexível numa lógica de centro privilegiado de reflexão das estratégias educativas, contribuindo para que o processo educativo seja mais dinâmico, pelo diagnóstico dos problemas, pelo desenvolvimento de actividades e pela partilha de recursos didácticos.

1.4 Gerir e organizar os Conselhos de Directores de Turma numa forma flexível atendendo a que o papel do Director de Turma desempenha um papel estruturante na implementação do Projecto Educativo da Escola.

1.5 Designar os Coordenadores de Cursos e o Coordenador dos Projectos de Desenvolvimento Educativo, respeitando o Estatuto da Carreira Docente.

#### 2. Recursos humanos:

2.1 Seleccionar e contratar o pessoal docente necessário para suprir as necessidades supervenientes, após o concurso de colocação de professores de Quadros de Escola e de Quadros de Zona Pedagógica;

2.2 Estabelecer parcerias com outras escolas para a gestão conjunta de pessoal docente e não docente e/ou utilizar a troca de pessoal entre escolas com o acordo dos próprios e dos órgãos de gestão das escolas envolvidas, devendo o acordado ser comunicado à DGRHE;

5

Direcção Regional de Educação do Algarve

 Ministério da  
Educação

2.3 Criar um serviço educativo de qualidade que sirva toda a comunidade, em particular dando apoio aos alunos em risco de abandono escolar ou com problemas de integração, com necessidades educativas especiais, consolidando o trabalho que vem sendo desenvolvido pelas tutorias.

#### 3. Gestão estratégica, patrimonial, administrativa e financeira

3.1 Recorrer a serviços de entidades externas à escola, sempre que se justifique, tendo



## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

por base o planeamento e o estudo financeiro que comprove os benefícios que daí resultem;

- 3.2 Estabelecer parcerias com instituições do ensino superior e associações profissionais, empresariais, científicas e pedagógicas, nacionais e estrangeiras;
- 3.3 Gerir as verbas transferidas do Ministério da Educação no âmbito deste contrato;
- 3.4 Gerir o crédito global da Escola, para assegurar o desempenho eficaz dos cargos e funções inerentes às estruturas de administração e gestão, de coordenação de ciclo, de orientação educativa, de apoios educativos e de actividades extracurriculares;
- 3.5 Recorrer a fontes de financiamento, através de candidaturas a programas e projectos nacionais e europeus;
- 3.6 Promover a oferta, mediante pagamento, de cursos à comunidade, que não confira qualificação escolar, nem profissional, com os recursos humanos existentes na escola; fora do horário do docente, ou pagos em acumulação de serviço, com o financiamento do respectivo curso.

### Artigo 4º - Compromissos da escola

Com vista a cumprir os objectivos gerais e operacionais constantes do presente contrato, a Escola compromete-se e fica obrigada a:

1. Subordinação da autonomia da Escola aos objectivos de serviço público de educação promovendo uma igualdade de oportunidades;
2. Cumprimento rigoroso do preceituado nos documentos da escola, no respeitante à participação de todos os agentes educativos no processo de transformação

Direcção Regional de Educação do Algarve

 Ministério da Educação

5. Garantir a gestão eficaz e eficiente, das verbas transferidas do Ministério da Educação, no âmbito do presente contrato;
6. Realizar anualmente a auto-avaliação com divulgação, no site da escola, dos resultados obtidos e das metas alcançadas.

### Artigo 5º - Compromissos do Ministério da Educação

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

Pelo presente contrato, o Ministério da Educação compromete-se e obriga-se a:

1. Tomar todas as decisões e medidas indispensáveis à viabilização e concretização do presente contrato, nos limites do aumento de encargos previstos no presente artigo;
2. Atribuir à escola uma redução de 50% na componente lectiva a que estão obrigados os vice-presidentes do Conselho Executivo;
3. Atribuir à escola um crédito horário de 46 horas para o desenvolvimento do seu projecto educativo e em particular das medidas a implementar no âmbito do presente contrato;
4. Autorizar a transferência dos ganhos de eficiência decorrentes de uma melhor gestão dos recursos financeiros.
5. Autorizar a conversão do crédito horário em equivalente financeiro, com excepção do crédito atribuído no n.º 3 do presente artigo.

### Artigo 6º - Duração do Contrato

1. O presente contrato de autonomia vigorará até ao termo do ano lectivo de 2010/2011;
2. O presente contrato pode ser revisto e alterado a todo o tempo, por iniciativa de qualquer de uma das partes, desde que as alterações propostas mercam a aprovação dos dois outorgantes;
3. No ano lectivo de 2010/2011, durante o mês de Junho, a Escola comunicará formalmente ao Ministério da Educação se está interessada na prorrogação do presente contrato e em que termos, anexando para o efeito, sendo o caso, a competente proposta, que dirigirá em carta registada com aviso de recepção ao Director Regional de Educação do Algarve.
4. Nos sessenta dias subsequentes à recepção da comunicação e proposta referidas no numero anterior, o Ministério da Educação, tendo em conta os resultados da avaliação externa, interna, realizada, apreciará e comunicará formalmente a escola os resultados dessa apreciação, estabelecendo imediatamente, sendo o caso, os contratos necessários com vista à celebração de um novo contrato de autonomia.
5. Até à celebração de um novo contrato, manter-se-á em vigor o presente, com as alterações que, entretanto, lhe tenham sido introduzidas nos termos do nº 2 do presente artigo.

7

Direcção Regional de Educação do Algarve

 Ministério da  
Educação

### Artigo 7º - Acompanhamento e monitorização

1. A Escola Secundária de Pinheiro e Rosa e o Ministério da Educação constituem uma estrutura permanente, designada Comissão de Acompanhamento, cujo objectivo primordial será acompanhar e monitorizar anualmente este processo e que terá as seguintes competências:
  - a) Monitorizar o cumprimento e a aplicação do presente contrato;

## O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária

- b) Acompanhar o desenvolvimento do processo;
  - c) Monitorizar o processo de auto-avaliação da escola;
  - d) Propor a realização de quaisquer estudos especializados no âmbito da avaliação externa da Escola;
  - e) Emitir parecer sobre as propostas de alteração do presente Contrato.
2. A Comissão de Acompanhamento será constituída nos sessenta dias subsequentes à assinatura do presente contrato e reunirá com a periodicidade que vier a ser definida no respectivo regimento.
3. A Comissão de Acompanhamento terá a seguinte composição:
- a) Dois representantes da Escola, indicados pela Assembleia da escola;
  - b) Um representante da Direcção Regional de Educação do Algarve, por esta nomeado;
  - c) Uma personalidade de reconhecido mérito na área da educação, a nomear pelo Ministério da Educação;
  - d) Um elemento indicado pela Associação de Pais e Encarregados de Educação da escola;
  - e) Um elemento exterior à escola indicado pelo Conselho Municipal de Educação.
4. A primeira reunião da Comissão de Acompanhamento será convocada pelo representante da Direcção Regional de Educação do Algarve.
5. Na primeira reunião de trabalho a Comissão elaborará o seu Regimento.

### Artigo 8º - Casos omissos

Sem prejuízo da conformidade com os princípios gerais da Constituição da República Portuguesa, da Lei de Bases do Sistema Educativo e do Regulamento Interno da Escola, todas as matérias não reguladas no presente contrato serão regidas pela lei geral que lhes seja aplicável.

### Artigo 9º - Cláusula Compromissória

Quaisquer litígios respeitantes ao contrato de autonomia devem ser submetidos pelas partes à arbitragem nos termos da lei, com designação como árbitro de qualquer dos elementos da Comissão de Acompanhamento a nível nacional, a constituir por despacho do Ministro da Educação.

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

  
(João Manuel Viegas Libório Correia)

**O Presidente da Assembleia de Escola**

  
(António Martins Caetano)

**O Presidente do Conselho Executivo**

  
(Rogério Conceição Bacalhau Coelho)

Homologo


**A Ministra da Educação**

\_\_\_\_\_  
Mária de Lurdes Rodrigues

9

Direcção Regional de Educação do Algarve

 **Ministério da  
Educação**

  
**Anexo I**

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

ESCOLA SECUNDÁRIA PINHEIRO E ROSA

Faro

% de alunos com idade superior à idade padrão	48,2
% de docentes com componente lectiva = 0	4,2
% de docentes de Quadro de Escola	70,3
% de docentes com Índice Remuneratório > 245	29,7
Taxa de absentismo de docentes	8,1
N.º de Psicólogos / Técnicos Superiores	0
Rácio Aluno / Professor	7,5
Custo por Aluno	314,17 €

Médias Nacionais:

Rácio Nacional Aluno / Professor	9,0
Custo por Aluno - Nacional	276,21
- Ensino Secundário	308,72

Rácio Nacional Aluno / Professor	9,0
Custo por Aluno - Nacional	276,21
- Ensino Secundário	308,72

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo X - Questionário aos Diretores de turma

Anexo X - Questionário a Diretores de turma da escola secundária Gama

## **QUESTIONÁRIO A DIRETORES DE TURMA**

O presente questionário enquadra-se no âmbito de um projeto de investigação mestral sobre o “Papel dos Diretores de turma numa Escola Secundária com Autonomia”, resultante de um Contrato assinado com a Direção Regional de Educação homologado pela Ministra de Educação. É garantida a confidencialidade e o anonimato das respostas sendo o inquérito preenchido de forma intuitiva, simples e automática, na Web “google docs” cujo endereço vos faço chegar por e-mail. Os resultados do inquérito serão tratados de forma agregada, não sendo permitida qualquer identificação pessoal.

(o inquérito foi escrito segundo o novo acordo ortográfico)

\*Obrigatório

### **Observação:**

Nas perguntas cuja resposta se limite a Sim ou Não ou nas afirmações atrás das quais se encontre um círculo (O), assinale com um ponto (.) na resposta que considerar correta. Nas perguntas de resposta aberta, manifeste, livremente e com o pormenor possível, a sua opinião no campo de texto em branco

### **1.ª PARTE**

#### **1. Indique o seu Sexo \***

- Feminino
- Masculino

#### **2. A que grupo etário pertence? \***

- igual ou menos de 24 anos
- 25-35 anos
- 36-45 anos
- 46-55 anos
- mais de 55 anos

#### **3. Qual o grau de ensino mais elevado e concluído que possui? Bacharelato**

- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Pós-Doc

#### **4. A que categoria Profissional Pertence? \***

- QE
- QZP
- Contratado
- Estagiário
- Outro



**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**5. Número de Anos de Serviço como docente? \***

**6. Número de Anos de Serviço como Diretor de turma? \***

**7.A) No ano letivo 2010/2011 exerce o cargo de Diretor de turma em que curso(s)?**

\*

- Científico-Humanísticos
- Tecnológicos
- Profissionais
- Científico-Humanísticos e Tecnológicos
- Científico-Humanísticos e Profissionais
- Tecnológicos e Profissionais
- Científico-Humanísticos, Tecnológicos e Profissionais

**7. B) É Diretor de turma de que anos? \***

**8. Outros cargos que desempenha atualmente na escola? \***

- Coordenador dos Diretores de turma
- Coordenador de Departamento Curricular
- Coordenador de Sub-departamento
- Diretor de Curso
- Diretor de escola
- Nenhum

**9. Que cargos desempenhou em Anos letivos anteriores? \*** Coordenador dos Diretores de turma

- Coordenador de Departamento Curricular
- Coordenador de Sub-departamento
- Diretor de Curso
- Diretor de turma
- Diretor de escola
- Nenhum

**10. A sua escola dispõe de condições de trabalho e atendimento (devidamente apetrechada)? \***

- Um gabinete de trabalho só para Diretores de Turma

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- Dois gabinetes: um para os Coordenadores de Diretores de turma e um para os Diretores de turma
- Um gabinete de trabalho só para atendimento aos Pais/Encarregados de Educação
- A escola não dispõe de gabinetes nem de condições de trabalho e atendimento adequados

### **2.ª PARTE**

#### **1. Gosta de ser Diretor de Turma? \***

- 1-Sim
- 2-Não

#### **2. A) Acha que há um perfil de Diretor de Turma? \***

- 1-Sim
- 2-Não

#### **2.B) Se respondeu Sim, qual é? \***

#### **3. Acha que a figura do Diretor de turma é devidamente valorizada na Escola? \***

- 1-Sim
- 2-Não

#### **4. Considera importante a figura do Diretor de turma na Escola? \***

- 1-Sim
- 2-Não

#### **5. Parece-lhe que qualquer professor pode ser um "bom" ou "excelente" Diretor de turma? \***

- 1-Sim
- 2-Não
- 3-Não sei

#### **6. Qual/quais o(s) setor(es) da escola que mais valoriza(m) o cargo de Diretor de turma? \***

#### **7. Desde que vigora o contrato de autonomia, sentiu mais valorizado o seu trabalho como Diretor de turma, Porquê? \***

**8. A) O Contrato de Autonomia consagrou o reconhecimento de competências na organização pedagógica da escola. Que consequências acha que teve na performance da escola? Escolha a afirmação que lhe parece ser a mais adequada e verdadeira \***

- 1-Levou ao aumento do sucesso escolar
- 2-Levou a um reforço da inovação
- 4-Levou a uma maior dinamização das relações institucionais Escola/Família/Comunidade
- 5-Levou ao reforço do papel do Diretor de turma
- 6-Não teve impacto na performance da escola
- 7-Outro

**8. B) Da lista antes apresentada indique por ordem decrescente de importância a segunda e a terceira performance mais importantes \***

**9. Como considera na globalidade o seu desempenho como diretor de turma? \***

- 1-Muito Bom/Muito útil
- 2-Bom/Bastante útil
- 3-Suficiente/útil
- 4-Insuficiente/inútil

**10. A) Qual das opiniões considera mais importante na avaliação do seu desempenho como Diretor de turma? (escolha a opinião que considera mais importante para si) \***

- 1-Dos alunos da turma
- 2-Dos pais/encarregados de educação dos alunos da turma
- 3-Dos professores da turma
- 4-Do Coordenador dos diretores de turma
- 5-Do Diretor de Curso
- 6-Do Diretor da Escola
- 7-Outro

**10. B) Da lista antes apresentada indique por ordem decrescente de importância a segunda e a terceira mais importantes. \***

**11. A redução da carga letiva semanal de que dispõe para desempenhar o cargo de diretor de turma é em seu entender. \***

- 1-Exagerado
- 2-Adequado
- 3-Insuficiente

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**12. O poder de decisão atribuído ao diretor de turma parece-lhe \***

- 1-Exagerado
- 2-Adequado
- 3-Insuficiente

**13. A) Enquanto diretor de turma, qual das atividades descritas considera a mais importante? \***

- 1-Atendimento de alunos
- 2-Atendimento de pais/encarregados de educação
- 3-Atendimento de professores da turma
- 4-Trabalho burocrático (registo de faltas, sua participação, etc)
- 5-Presidência dos conselhos de turma
- 6-Dinamização do projeto curricular de turma
- 7-Mediação e resolução de conflitos
- 8-Trabalho com a comunidade escolar
- 9-Outro

**13. B) Escolha a segunda e terceira atividades descritas em A), que considera a seguir mais importantes? \***

**13. C) Dos itens descritos em A), indique as duas atividades que lhe ocupam mais tempo \***

**14. A) Na sua opinião, qual deve ser a característica mais importante na escolha dos Diretores de turma? (escolha apenas uma delas) \***

- 1-Professor mais jovem
- 2-Professor mais experiente
- 3-Professor com preparação específica de direção de turma
- 4-Professor com prestígio pedagógico
- 5-Professor que tenha demonstrado capacidade de negociação
- 6-Completamento de horário
- 7-Outro

**14. B) Da lista antes apresentada indique a segunda característica mais importante. \***

**15. A) Acha que há convergência entre as funções legalmente atribuídas ao Diretor de turma e as que são efetivamente concretizadas na escola? \***

- 1-Sim

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- 2-Não

**15. B) Explique a opção tomada em A) \***

**16. Que tipo de funções sociais e educativas desempenham os Diretores de turma para além das consignadas na Lei \***

**17. Que fatores condicionam o exercício de funções dos Diretores de turma na Escola? \***

**18. Costuma reunir-se frequentemente com os alunos da turma que dirige, fora das horas letivas? \***

- 1-Sim, a pedido dos alunos
- 2-Sim, por sua iniciativa
- 3-Sim, por iniciativa dos pais/encarregados de educação
- 4-sim, a pedido do Diretor do curso
- 5-Não, os alunos não o solicitam
- 6-Outro

**19. Contacta frequentemente com os professores da turma que dirige, fora das reuniões do Conselho de turma? \***

- 1-Sim
- 2-Não
- 3-Não, não acho necessário

**20. Os encarregados de educação da sua turma comparecem na sua maioria \***

- 1-Sem serem convocados
- 2-Apenas quando convocados
- 3-Nunca comparecem, mesmo convocados

**21. Contacta frequentemente com os encarregados de educação da turma que dirige por \***

- 1-Correio
- 2-telefone
- 3-Email
- 4-Através do aluno
- 5-Outro meio

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**22. A) Nas turmas em que os pais e encarregados de educação participam pouco na vida da escola, isso deve-se a: (escolha o motivo que no seu entender é o mais plausível) \***

- 1-Imagem negativa da “participação” (ir à escola é sinónimo de problemas)
- 2-Desinteresse pela vida escolar dos seus educandos
- 3-Clima de escola (burocracia, arrogância professores e funcionários)
- 4-Desconhecimento dos deveres de “encarregado de educação”
- 5-Os diretores de turma não promovem a aproximação dos pais à escola
- 6-Incompatibilidade entre o horário de trabalho com o de atendimento
- 7-Timidez e acanhamento dos Pais/Encarregados de Educação
- 8-Outro

**22. B) Dos motivos descritos em A) escolha dois outros motivos também muito prováveis? \***

**23. Considera importante a participação da sociedade civil local nos projetos e atividades da Escola? \***

- 1-Sim
- 2-Não

**24. Quantas reuniões de Conselho de turma realizam, em média por período? \***

**25. Faz as reuniões de Conselho de turma: \***

- 1-por sua iniciativa sempre que se justifique
- 2-por iniciativa dos professores
- 3-por deliberação do Conselho Pedagógico
- 4-por pedido dos alunos

**26. Quando tem que mediar e solucionar questões de ordem disciplinar com alunos da sua Direção de Turma \***

- 1-Convoca esse/s aluno/s imediatamente, utilizando se necessário o intervalo
- 2-Convoca esse/s aluno/s para a hora destinada à receção dos pais/enc. ed.
- 3-Soluciona o problema na aula atribuída à direção de turma

**27. Se o problema for levantado por aluno/s, pais/enc.de educação ou qualquer outro elemento da comunidade educativa em relação algum professor da turma, tenta resolver \***

- 1-Imediatamente, conversando com o colega, se necessário no intervalo
- 2-Convoca o professor para tempo/espaco não letivo
- 3-Convoca o conselho de turma
- 4-Transfere para o conselho executivo a procura de solução

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**28. A) O Diretor de Turma é essencialmente: (escolha apenas um dos itens) \***

- 1-Gestor e Mediador de conflitos
- 2-Especialista Curricular
- 3-Professor que faz a ligação entre os seus pares e os encarregados de educação
- 4-Professor e Educador competente
- 5-Representante dos professores da turma
- 6-Outro

**28. B) Dos itens descritos em A) escolha um outro que lhe parece mais adequado \***

**29. A) O que representa para si o Coordenador dos Diretores de Turma? (escolha apenas a opção que lhe parece mais correta, do seu ponto de vista) \***

- 1-O colega que submete ao parecer do Conselho Pedagógico as propostas dos diferentes Conselhos de Turma
- 2-O colega que transmite em Conselho de Diretores de Turma as orientações e deliberações do Conselho Pedagógico
- 3-O dinamizador e coordenador de interdisciplinaridade na Escola.
- 4-O Coordenador dos Diretores de Turma da Escola
- 5-O Líder dos Diretores de Turma na Escola
- 6-Outro

**29. B) Das representações descritas em A) refira, por ordem decrescente de importância, duas outras afirmações que lhe parecem corretas. \***

**30. A) Nos conselhos de turma que preside, qual é o tema mais abordado com mais frequência? \***

- 1-Planificação e coordenação de unidades de ensino entre as várias disciplinas
- 2-Integração e aproveitamento dos alunos
- 3-Adequação dos programas às características dos alunos
- 4-Definição de critérios de avaliação
- 5-Discussão de problemas de indisciplina entre os alunos e com os professores
- 6-Outro

**30. B) Da lista antes apresentada indique o segundo tema mais importante. \***

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**31. A) No seu entendimento, em que domínios a prática organizacional do diretor de turma exerce uma influência mais direta nos outros professores da turma? (escolha o domínio mais recorrente) \***

- 1-Discussão dos problemas dos alunos
- 2-Estratégias a utilizar nas aulas
- 3-Recursos e materiais a utilizar
- 4-Discussão de problemas gerais de ensino
- 5-Outro

**31. B) Nos domínios descritos em A), indique mais um domínio em que a prática organizacional do diretor de turma exerce uma influência mais direta nos outros professores da turma \***

**32. A) Na construção do Projeto Curricular de Turma, as maiores dificuldades sentidas são devido a? (escolha apenas uma delas, a mais importante para si) \***

- 1-Pouca colaboração entre professores
- 2-Falta de hábitos de trabalho em equipa
- 3-Necessidades de formação dos professores neste domínio
- 4-Pouca disponibilidade de tempo entre professores
- 5-Falta de comunicação/interligação entre os vários órgãos de gestão da escola
- 6-Falta de atitude reflexiva e avaliativa dos professores
- 7-Falta de colaboração entre professores e pais/encarregados de educação
- 8-Outro

**32. B) Das dificuldades descritas em A), indique, por ordem decrescente de importância, duas outras maiores dificuldades sentidas por si. \***

**33. A) Selecione a afirmação que se aproxima mais da sua práxis diária \***

- 1-Os Diretores de turma regulam a sua ação, em larga medida, pelo enquadramento legislativo existente
- 2-Os Diretores de turma adequam as suas competências legais ao contexto organizacional da escola
- 3-Os Diretores de turma ultrapassam exageradamente as suas competências legais na procura de melhorar a sua prática organizacional
- 4-Os Diretores de turma adequam as suas competências legais à comunidade e aos alunos com que estão a trabalhar
- 5-Os Diretores de turma desconhecem uma parte significativa das suas competências legais
- 6-Outro



**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**33. B) Da lista de afirmações descritas em A) identifique outra afirmação aproximada à sua situação \***

**34. Considera que as funções dos diretores de turma deveriam ser redefinidas e porquê? \***

<https://docs.google.com/spreadsheet/gform?key=0Agrno-zTD6JhdFF0VWQ4eTMy...>

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo XI - Perfis de formação na formação especializada de professores: competências dos titulares de cursos de formação especializada (legislação)

Anexo XI - Perfis de formação na formação especializada de professores: competências dos titulares de cursos de formação especializada (legislação)

## **PERFIS DE FORMAÇÃO NA FORMAÇÃO ESPECIALIZADA DE PROFESSORES**

[Aprovado pelo Despacho Conjunto nº 198/99, de 15 de fevereiro]

**Despacho conjunto nº 198/99** — O regime jurídico da formação especializada de educadores de infância e de professores dos ensinos básico e secundário foi aprovado pelo Decreto-Lei nº 95/97, de 23 de abril.

Trata-se de um diploma legal que, em articulação com outras medidas entretanto adotadas pelo Governo, designadamente a revisão do Estatuto da Carreira Docente e a aprovação do Regime de Autonomia, Administração e Gestão dos Estabelecimentos da Educação Pré-Escolar e dos Ensinos Básico e Secundário, operadas, respetivamente, pelo Decreto-Lei nº 1/98, de 2 de janeiro, e pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de maio, visa a construção de uma escola autónoma, democrática e de qualidade.

A afirmação desta escola de qualidade passa necessariamente pelo reforço da autonomia dos estabelecimentos de educação e de ensino e da sua integração nos respetivos territórios educativos e depende, em grande medida, da criação de condições para o exercício de tal autonomia, designadamente no domínio da formação de pessoal docente devidamente qualificado para o exercício de cargos e funções de administração e de gestão das escolas.

Nesse sentido, o regime jurídico da formação especializada definiu-a como sendo uma formação acrescida, proporcionada e certificada pelas instituições de ensino superior, que habilita os docentes para o desempenho de cargos, atividades e funções especializados no sistema educativo. O regime jurídico definiu, ainda, áreas de formação especializada, princípios gerais e requisitos a que devem obedecer os cursos, nomeadamente no domínio da organização curricular, bem como a metodologia para a sua acreditação.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Definido o quadro geral da formação, importa agora, nos termos do artigo 7º do Decreto-Lei nº 95/97, proceder à definição dos perfis de competências dos titulares de cursos de formação especializada.

Tal é o objeto do presente despacho, através do qual, partindo dos objetivos legalmente definidos para cada área de formação especializada, se identificam competências nos domínios da análise crítica, de intervenção, de formação, de supervisão e de avaliação, bem como de consultoria. Tratando-se de um primeiro referencial, considera-se que o mesmo deverá ser objeto de reapreciação no prazo de cinco anos, de forma a possibilitar o seu ajustamento à evolução que, previsivelmente, se fará sentir no sistema educativo.

No processo de elaboração do presente despacho foram ouvidos o Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua e o Conselho de Formação Contínua. Nestes termos, determina-se que seja aprovado o conjunto referencial de perfis de formação especializada dos docentes, o qual é publicado em anexo ao presente despacho, dele fazendo parte integrante.

### **ANEXO**

#### **Perfis de formação na formação especializada de professores**

##### **A Área de formação especializada de educação especial**

**1** - Objetivos — visa qualificar para o exercício das funções de apoio, de acompanhamento e de integração sócio-educativa de indivíduos com necessidades educativas especiais.

**2** - Competências a desenvolver:

**2.1-** Competências de análise crítica:

- 1)** Interpretar a escola e a organização do currículo à luz dos contributos teóricos das ciências da educação na vertente das necessidades educativas especiais;
- 2)** Fundamentar o processo de tomada de decisão em procedimentos de investigação e de inovação educacional;
- 3)** Posicionar-se face a modelos de resposta às necessidades educativas especiais e aos quadros conceptuais que os fundamentam.

**2.2-** Competências de intervenção:

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- 1) Identificar necessidades educativas especiais, limitações físicas e desvantagens sociais no quadro do desenvolvimento social e educativo dos alunos;
- 2) Aplicar técnicas de aconselhamento e de diferenciação pedagógica;
- 3) Apoiar ativamente a diversificação de estratégias e de métodos educativos, por forma a promover o desenvolvimento e a aprendizagem das crianças e dos jovens;
- 4) Proceder a transformações e adaptações do currículo regular decorrentes das necessidades educativas especiais;
- 5) Desenvolver, como docente, programas em áreas específicas de aprendizagem ou no âmbito de intervenções curriculares alternativas para alunos portadores de deficiências de baixa incidência, nomeadamente cegos, surdos ou multideficientes;
- 6) Incrementar o desenvolvimento das medidas previstas no Decreto-Lei nº 319/91, de 23 de agosto, relativas a alunos com necessidades educativas especiais;
- 7) Organizar programas de educação parental e intervir em processos de envolvimento dos pais na educação precoce, na educação escolar e na formação profissional dos seus filhos, nos respetivos projetos de integração educacional e social;
- 8) Intervir na melhoria das condições e do ambiente educativo da escola numa perspetiva de fomento da qualidade e da inovação educativa;
- 9) Dinamizar a conceção e o desenvolvimento de projetos educativos da escola que respondam às características da população escolar e mobilizem os recursos locais existentes.

### **2.3- Competências de formação, de supervisão e de avaliação:**

- 1) Apoiar a formação contínua de professores de ensino regular e cooperar na formação dos professores especializados e dos órgãos de administração e gestão das escolas;
- 2) Apoiar os professores de ensino regular, na sala de aula, em tarefas de diferenciação pedagógica, para uma melhor gestão de turmas heterogéneas em processos de educação inclusiva, numa escola para todos;
- 3) Proceder ao diagnóstico de necessidades educativas especiais dos alunos tendo como referenciais o currículo e os padrões do desenvolvimento social

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

correspondentes à idade cronológica, em articulação com o desenvolvimento dos projetos educativos das escolas.

### **2.4- Competências de consultoria:**

- 1) Apoiar os órgãos de direção executiva e de coordenação pedagógica das escolas e os professores na conceção de projetos educativos e curriculares que propiciem uma gestão flexível dos currículos e a sua adequação às realidades locais, aos interesses e às capacidades dos alunos;
- 2) Assessorar e apoiar os centros de formação das associações de escolas no planeamento e execução de programas de formação.

### **B Área de administração escolar e de administração educacional**

1 - Objetivos — visa qualificar para o exercício das funções de direção e de gestão pedagógica e administrativa nos estabelecimentos de educação e de ensino.

2 - Competências a desenvolverem:

#### **2.1- Competências de análise crítica:**

- 1) Analisar e interpretar a escola e a organização escolar à luz dos contributos teóricos das ciências da educação, designadamente nos domínios da sociologia da educação e da escola, da política educativa ou da educação comparada, da teoria curricular e das ciências da organização, e ainda da administração pública e do direito administrativo;
- 2) Fundamentar o processo de tomada de decisão em procedimentos de investigação e de inovação educacional.

#### **2.2- Competências de intervenção:**

- 1) liderar processos de inovação, envolvendo a comunidade educativa e criando redes de apoio à mudança na escola;
- 2) Promover a participação da comunidade educativa nos processos de tomada de decisão;
- 3) Utilizar métodos e técnicas de planeamento e gestão educacional, organizacional, patrimonial, de recursos humanos e financeiros, designadamente na programação do ano letivo;
- 4) Utilizar modelos de gestão curricular na organização dos programas educacionais;

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- 5) Elaborar projetos educacionais e financeiros, respeitando o primado da dimensão pedagógica;
- 6) Avaliar contextos, situações, programas, processos e produtos educativos, quer a nível institucional quer a nível intermédio, com vista a melhorar a qualidade dos projetos educativos;
- 7) Coordenar e dinamizar programas de apoio educativo, de apoio social e de flexibilização curricular;
- 8) Estabelecer programas de interação entre a escola e o território educativo e, nomeadamente, entre a escola e a família;
- 9) Promover um clima de relações humanas adequadas nas organizações escolares e gerir os conflitos.

### **2.3- Competências de formação, de supervisão e de avaliação:**

- 1) Coordenar a organização de planos e programas de formação do pessoal docente e não docente;
- 2) Coordenar programas de orientação educativa e de animação social na escola;
- 3) Coordenar ações e programas de investigação que permitam quer a compreensão dos fenómenos e processos educativos quer a concretização de transformações organizativas;
- 4) Supervisionar a execução dos programas e processos organizativos e o desempenho do pessoal;
- 5) Coordenar a avaliação do pessoal docente e não docente e dos programas de gestão curricular, de recursos humanos, de recursos físicos e financeiros.

### **2.4- Competências de consultoria:**

- 1) Colaborar na instrução e esclarecimento dos dossiers e matérias relativas ao bom desempenho das competências dos membros dos diferentes órgãos da escola;
- 2) Assessorar os membros dos órgãos de administração e gestão da escola, do conselho local de educação, do centro da área educativa e do centro de formação da associação de escolas, na instrução de processos, nomeadamente para a tomada de decisão.

## **C Área de formação especializada de animação sócio-cultural**



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**1 - Objetivos** — visa qualificar para o exercício das funções de animação comunitária e de formação permanente, designadamente no âmbito do ensino recorrente, de adultos.

**2 - Competências a desenvolverem:**

**2.1- Competências de análise crítica:**

- 1) Interpretar a escola e a organização escolar à luz dos contributos teóricos das ciências da educação, designadamente nos domínios da educação e formação ao longo da vida, da relação entre a escola e a comunidade e dos fundamentos pedagógicos e sociológicos da ação educativa;
- 2) Fundamentar o processo de tomada de decisão em procedimentos de investigação e de inovação educacional.

**2.2- Competências de intervenção:**

- 1) Formular e desenvolver programas e projetos que promovam a ligação escola-família e escola-comunidade local;
- 2) Formular, animar e gerir programas e projetos de desenvolvimento comunitário;
- 3) Formular, organizar e coordenar programas de animação educativa, cultural recreativa e desportiva para os alunos;
- 4) Formular, organizar e coordenar programas de ocupação dos tempos livres dos alunos;
- 5) Organizar e coordenar programas de educação e formação de adultos;
- 6) Promover a articulação de programas e projetos oriundos de várias instituições e associações da comunidade local.

**2.3- Competências de formação, de supervisão e de avaliação:**

- 1) Apoiar programas de formação contínua de professores e projetos orientados para a educação e formação ao longo a vida;
- 2) Apoiar os diretores de turma na sua atuação de ligação da escola com a família;
- 3) Apoiar os professores na elaboração de atividades de enriquecimento curricular, de ocupação dos tempos livres e outras que envolvam as famílias e elementos da comunidade local;

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- 4) Supervisionar a execução de programas de enriquecimento curricular, de ocupação dos tempos livres e outros que envolvam as famílias e elementos da comunidade local;
- 5) Promover práticas de avaliação de programas de animação sócio-cultural e de educação e formação de adultos.

### **2.4- Competências de consultoria:**

- 1) Assessorar os órgãos de administração e gestão da escola na formulação do projeto educativo;
- 2) Assessorar as associações de pais e outros agentes da comunidade educativa no âmbito das suas atividades;
- 3) Assessorar os centros de formação das associações de escolas no planeamento e organização de projetos e ações de formação contínua no âmbito da relação escola-família e escola-comunidade, da educação e formação de adultos e do desenvolvimento comunitário.

### **D Área de formação especializada de orientação educativa**

1 - Objetivos — visa qualificar para o exercício das funções de coordenação pedagógica no âmbito da direção de turmas e da orientação escolar e vocacionai.

2 - Competências a desenvolverem:

#### **2.1- Competências de análise crítica:**

- 1) Interpretar a escola e a organização escolar à luz dos contributos teóricos das ciências da educação, designadamente nos domínios da orientação educativa e do aconselhamento de alunos e famílias, e dos fundamentos pedagógicos, psicológicos e sociológicos da ação educativa;
- 2) Fundamentar o processo de tomada de decisão em procedimentos de investigação e de inovação educacional.

#### **2.2- Competências de intervenção:**

- 1) Dinamizar a conceção e coordenar o desenvolvimento de projetos educativos de turma que correspondam às características do grupo-turma;
- 2) Desenvolver processos interpessoais de acolhimento e de apoio aos alunos na resolução dos problemas de integração na turma e na escola e de orientação no estudo;

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- 3) Identificar e assegurar respostas a situações que exijam um acompanhamento especial, nomeadamente dificuldades de aprendizagem, necessidades educativas especiais e necessidades de apoio psicológico;
- 4) Promover a gestão de conflitos interpessoais e de comportamentos desviantes;
- 5) Promover programas de educação pessoal, social, moral e cívica dos alunos e atividades de orientação e apoio educativo e de enriquecimento curricular;
- 6) Caracterizar dinâmicas de interação grupal e promover um clima de relações interpessoais adequado;
- 7) Promover estratégias diversificadas de ligação entre a escola e a família, construindo um sistema regular de comunicação com as famílias.

### **2.3- Competências de formação, de supervisão e de avaliação:**

- 1) Coordenar e apoiar a atuação dos diretores de turma;
- 2) Dinamizar e coordenar a execução de programas de apoio educativo;
- 3) Apoiar os professores na caracterização da situação sócio-económica e escolar dos alunos e suas famílias e na organização de atividades de enriquecimento curricular;
- 4) Supervisionar a execução de programas e projetos de prevenção e intervenção junto dos alunos;
- 5) Avaliar os procedimentos no domínio da orientação educativa, de modo a contribuir para a sua melhoria.

### **2.4 Competências de consultoria:**

- 1) Assessorar os órgãos de direção executiva e de coordenação pedagógica das escolas no planeamento e organização de projetos e programas para os alunos e na formulação dos projetos educativos;
- 2) Assessorar e apoiar os centros de formação das associações de escolas no planeamento e na organização de projetos e ações de formação contínua no âmbito da orientação educativa de alunos.

## **E — Área de formação especializada de organização e desenvolvimento curricular**

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

**1 - Objetivos** — visa qualificar para o exercício das funções de coordenação e consultoria de projetos e atividades curriculares e apoio a áreas curriculares específicas.

**2 - Competências a desenvolverem:**

**2.1- Competências de análise crítica:**

- 1) Interpretar a escola e a organização escolar à luz dos contributos teóricos das ciências da educação, designadamente a teoria curricular, a didática geral e os fundamentos pedagógicos, psicológicos e sociológicos da ação educativa;
- 2) Fundamentar o processo de tomada de decisão em procedimentos de investigação e de inovação educacional.

**2.2- Competências de intervenção:**

- 1) Promover a contextualização da organização curricular na organização pedagógica e no projeto educativo da escola;
- 2) Elaborar e dinamizar a elaboração de projetos de flexibilização da gestão do currículo;
- 3) Elaborar e dinamizar a elaboração de projetos curriculares, quer a nível do território educativo e da escola quer a nível da área curricular específica;
- 4) Elaborar e dinamizar a elaboração de projetos de inovação educacional de incidência curricular;
- 5) Coordenar e dinamizar a produção de materiais curriculares de apoio ao desenvolvimento de projetos;
- 6) Programar e coordenar o ensino numa área curricular específica;
- 7) Organizar programas de apoio educativo e de diferenciação pedagógica dentro de uma área curricular específica ou de um nível de ensino;
- 8) Formular e organizar atividades educativas de enriquecimento curricular;
- 9) Avaliar projetos e processos de aprendizagem a nível de áreas curriculares e utilizar os dados obtidos para a melhoria da intervenção educativa.

**2.3- Competências de formação, de supervisão e de avaliação:**

- 1) Dinamizar práticas reflexivas no desenvolvimento do currículo;
- 2) Apoiar a formação contínua dos professores numa área curricular específica;
- 3) Apoiar os professores na conceção, desenvolvimento e avaliação de projetos e programas curriculares;

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- 4) Supervisionar a execução de programas e projetos curriculares;
- 5) Supervisionar a execução de programas de apoio educativo;
- 6) Avaliar programas de formação contínua;
- 7) Colaborar no processo de avaliação do desempenho profissional dos docentes.

### **2.4- Competências de consultoria.**

- 1) Assessorar os órgãos de direção executiva e de coordenação pedagógica das escolas no planeamento e organização de projetos curriculares e na formulação dos seus projetos educativos;
- 2) Assessorar os centros de formação de associações de escolas no planeamento e organização de projetos e ações de formação contínua no domínio do desenvolvimento curricular.

## **F Área de formação especializada de supervisão pedagógica e formação de formadores**

1 - Objetivos — visa qualificar para o exercício das funções de orientação e supervisão da formação inicial e contínua de educadores e professores.

2 - Competências a desenvolverem:

### **2.1- Competências de análise crítica:**

- 1) Interpretar a escola e a organização escolar à luz dos contributos teóricos das ciências da educação, designadamente a teoria geral de formação de professores, a teoria de supervisão de professores, os fundamentos pedagógicos, psicológicos e sociológicos da ação educativa e da ação docente;
- 2) Fundamentar o processo de tomada de decisão em procedimentos de investigação e de inovação educacional.

### **2.2- Competências de intervenção:**

- 1) Acolher e estimular o estudante de formação inicial na sua prática pedagógica;
- 2) Acolher e estimular o professor no início de carreira, apoiando-o no seu processo de inserção e desenvolvimento profissional na sala de aula, na escola e no sistema educativo;
- 3) Fomentar a existência, nos contextos de trabalho, de climas relacionais favoráveis ao desenvolvimento de interações participativas e de práticas reflexivas;

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- 4) Conceber, planificar, dinamizar e gerir programas de formação;
- 5) Observar e planificar práticas educativas e envolver os professores em processo de reflexão sobre as mesmas;
- 6) Estimular a melhoria do desempenho profissional dos professores;
- 7) Construir sistemas e instrumentos de apoio às práticas pedagógicas e de supervisão em parceria;
- 8) Avaliar o desempenho dos formandos de formação inicial e participar na sua classificação final.

### **2.3- Competências de formação, de supervisão e de avaliação.**

- 1) Apoiar os professores na escolha dos programas e ações de formação contínua mais adequados a cada situação;
- 2) Desenvolver programas e dinâmicas de identificação de necessidades de formação;
- 3) Supervisionar a execução de programas de apoio aos professores em início de carreira;
- 4) Supervisionar a execução de programas e projetos de formação contínua de professores;
- 5) Avaliar contextos, estratégias, programas e produtos de formação, colaborando na regulação dos respetivos processos;
- 6) Participar no processo de avaliação do desempenho profissional dos professores.

### **2.4- Competências de consultoria:**

- 1) Assessorar as instituições de formação inicial de professores na organização da componente de prática pedagógica;
- 2) Assessorar os centros de formação das associações de escolas na elaboração e desenvolvimento dos respetivos planos de formação e na organização de programas de formação contínua.

## **G Área de formação especializada de gestão e animação da formação**

1 - Objetivos — visa qualificar para o exercício das funções de coordenação de projetos e atividades de formação contínua de educadores e professores.

2 - Competências a desenvolverem:

**2.1- Competências de análise crítica:**

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- 1) Interpretar a escola e a organização escolar à luz dos contributos teóricos das ciências da educação, designadamente a teoria geral de formação de professores, a teoria de supervisão de professores, as teorias das organizações, os fundamentos pedagógicos, psicológicos e sociológicos da ação educativa e da ação docente;
- 2) Fundamentar o processo de tomada de decisão em procedimentos de investigação e de inovação educacional.

### **2.2- Competências de intervenção:**

- 1) Desenvolver processos de identificação de necessidades de formação e participar na articulação e coordenação das respostas a essas necessidades;
- 2) Coordenar equipas de formação, assegurando a gestão e dinamização dos centros de formação;
- 3) Conceber, planificar e gerir programas de formação contínua;
- 4) Conceber e gerir projetos de formação contínua, utilizando metodologias de formação e de investigação e otimizando os recursos disponíveis;
- 5) Avaliar contextos, programas, processos e produtos da formação;
- 6) Fomentar a existência de climas relacionais favoráveis a interações participativas;
- 7) Promover a diversidade de modelos pedagógicos na escola e o desenvolvimento de processos de inovação educacional através da formação;
- 8) Promover a articulação com as instituições de formação inicial de professores.

### **2.3- Competências de formação, de supervisão e de avaliação:**

- 1) Apoiar as escolas e os formadores na elaboração e desenvolvimento de ações de formação contínua de professores;
- 2) Desenvolver estratégias de motivação para a formação;
- 3) Supervisionar a conceção, execução e avaliação de projetos e programas de formação;
- 4) Promover a transferência dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação para as práticas educativas dos formandos;
- 5) Avaliar os projetos e programas no seu contributo para o desenvolvimento pessoal e social dos professores e para o desenvolvimento da qualidade da ação educativa e do sistema educativo.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

### **2.4- Competências de consultoria:**

- 1) Assessorar os órgãos de administração dos centros de formação das associações de escolas e os órgãos de administração e gestão das escolas no planeamento e organização de programas e ações de formação contínua;
- 2) Assessorar as instituições de formação na organização de projetos de formação contínua e especializada de professores;
- 3) Participar na definição e desenvolvimento da ação educativa local.

### **H Área de formação especializada em comunicação educacional e gestão da informação**

1 - Objetivos — visa qualificar para o exercício de funções na área da comunicação educacional e da gestão da informação, designadamente no âmbito da gestão de centros de recursos educativos.

2 - Competências a desenvolverem:

#### **2.1- Competências de análise crítica:**

- 1) Interpretar a escola e a organização escolar à luz dos contributos teóricos das ciências da educação, designadamente nos domínios da sociologia da educação e da escola, da educação intercultural, da teoria curricular e dos que perspetivam a biblioteca/centro de recursos e as suas funções pedagógicas no contexto do projeto educativo da escola;
- 2) Fundamentar o processo de tomada de decisão em procedimentos de investigação e de inovação educacional.

#### **2.2- Competências de intervenção:**

- 1) Organizar a informação disponibilizada por meios de comunicação social e por redes eletrónicas de informação;
- 2) Conceber uma estratégia de aquisições do fundo documental e de equipamentos e coordenar a sua execução;
- 3) Organizar os recursos de informação, de acordo com os critérios técnicos da biblioteconomia, aplicando princípios e procedimentos técnicos das ciências documentais e das ciências da comunicação;
- 4) Proporcionar a existência de fundos documentais diversificados, assegurando a unicidade do seu tratamento;
- 5) Facilitar o acesso direto, a autonomia do utilizador e as atividades de pesquisa;



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- 6) Estruturar o funcionamento de dispositivos de utilização e de produção *multimedia*;
- 7) Dinamizar uma política de construção e valorização de um fundo documental local;
- 8) Promover a produção e divulgação da informação, assegurando o envolvimento de alunos, professores e de outros agentes da comunidade educativa;
- 9) Conceber e dinamizar uma política global de animação pedagógica da biblioteca/centro de recursos educativos;
- 10) Conceber e dinamizar atividades de educação para os *media*;
- 11) Dinamizar atividades que promovam o acesso de professores, de alunos e de outros agentes da comunidade educativa à informação e à produção documental em diferentes suportes;
- 12) Participar na conceção e dinamização de atividades de produção documental em diferentes suportes, designadamente através da produção de rádio ou jornal de escola, páginas em rede, videogramas, boletins de difusão de informação e sínteses bibliográficas;
- 13) Ativar a ligação da escola com a rede de leitura pública.

### **2.3- Competências de formação, de supervisão e de avaliação:**

- 1) Conceber e realizar atividades formativas tendo em vista enriquecer o repertório pedagógico-didático de cada professor,
- 2) Colaborar na planificação das atividades curriculares e dos projetos de desenvolvimento educativo da comunidade, assegurando uma adequada utilização dos recursos disponíveis;
- 3) Acompanhar as equipas educativas envolvidas nas atividades dos centros de recursos;
- 4) Avaliar os efeitos das atividades desenvolvidas no seu contributo para o desenvolvimento da qualidade da ação educativa.

### **2.4- Competências de consultoria:**

- 1) Assessorar os órgãos de administração e gestão da escola para viabilizar as funções do centro de recursos, no âmbito curricular, na ocupação de tempos livres e noutros aspetos do desenvolvimento do projeto educativo;

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- 2) Assessorar os órgãos de administração e gestão das escolas e os centros de formação das associações de escolas no âmbito da gestão da informação.

Publicado no Diário da República, II Série, nº 52, de 3 de março de 1999

**O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

Anexo XII - Competências das estruturas de orientação educativa e Tutoria e Planos de Recuperação (Enquadramento Legislativo: D-R n.º10/99 e D-N n.º 50/2005)

Anexo XIII - Competências das estruturas de orientação educativa:

Legislativo: D-R n.º 10/99

- **Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho** - *estabelece as competências das estruturas de orientação educativa, bem como o regime de coordenação das mesmas estruturas*

Decreto 4490 *DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-B N.º 168 — 21-7-1999*

## **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

### **Decreto Regulamentar n.º 10/99 de 21 de julho**

O regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, prevê no artigo 55.º a regulamentação do exercício de funções nos órgãos e estruturas de administração e gestão, o que obteve satisfação parcial através do Decreto-Lei n.º 355-A/98, de 13 de novembro, relativamente às funções de direção executiva e de coordenação de estabelecimentos integrados em agrupamentos de escolas, tendo sido aprovado o respetivo regime de exercício e condições de remuneração. Importa, agora, definir as condições de funcionamento e respetiva coordenação das estruturas de orientação educativa prevista nos artigos 34.º a 37.º do referido regime de autonomia, quer quanto às competências que, em geral, lhes são atribuídas quer quanto ao modo como a escola poderá gerir a sua organização. No quadro de autonomia da escola, as estruturas de orientação educativa constituem formas de organização pedagógica da escola, tendo em vista a coordenação pedagógica e necessária articulação curricular na aplicação dos planos de estudo, bem como o acompanhamento do percurso escolar dos alunos ao nível de turma, ano ou ciclo de escolaridade em ligação com os pais e encarregados de educação. Enquanto estruturas de gestão intermédia, desenvolvem a sua ação numa base de cooperação dos docentes entre si e destes com os órgãos de administração e gestão da escola, assegurando a adequação do processo de ensino e aprendizagem às características e necessidades dos alunos que a frequentam. Ao abrigo do disposto no artigo 55.º do regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, e nos termos da alínea c) do artigo 199.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

### Artigo 1.º

#### **Objeto e âmbito**

1 — O presente diploma estabelece o quadro de competências das estruturas de orientação educativa previstas no Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio.

*N.º 168 — 21-7-1999 DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-B 4491*

2 — O presente diploma estabelece igualmente o regime de exercício de funções de coordenação das estruturas referidas no número anterior, bem como de outras atividades de coordenação estabelecidas no regulamento interno da escola ou do agrupamento de escolas, designado no presente diploma como regulamento interno.

### Artigo 2.º

#### **Estruturas de orientação educativa**

1 — As estruturas que colaboram com o conselho pedagógico e com a direção executiva, responsáveis pela coordenação das atividades a desenvolver pelos docentes, no domínio científico-pedagógico, e com os alunos, no acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem e da interação da escola com a família, são definidas no regulamento interno.

2 — Às estruturas de orientação educativa incumbe, em especial:

- a) A articulação curricular através do desenvolvimento e gestão dos planos de estudo e programas definidos ao nível nacional e de componentes curriculares de âmbito local;
- b) A organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades a desenvolver em contexto de sala de aula;
- c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso.

3 — A constituição de estruturas de orientação educativa é estabelecida no regulamento interno, o qual definirá a sua composição e a duração dos mandatos dos respetivos coordenadores.

4 — O mandato dos coordenadores de cada uma das estruturas de orientação educativa pode cessar, a todo o tempo, por decisão fundamentada do presidente do conselho executivo ou do diretor, ouvido o conselho pedagógico, ou a pedido do interessado no final do ano letivo.

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

5 — Cada estrutura de orientação educativa elabora, em conformidade com o regulamento interno, o seu próprio regimento, donde constam as respetivas regras de organização interna e de funcionamento.

### Artigo 3.o

#### **Articulação curricular**

1 — A articulação curricular deve promover a cooperação entre os docentes da escola ou do agrupamento de escolas, procurando adequar o currículo aos interesses e necessidades específicos dos alunos.

2 — A articulação curricular é assegurada através de:

a) Conselhos de docentes, na educação pré-escolar e no 1.o ciclo do ensino básico, constituídos, respetivamente, pela totalidade dos educadores de infância e pelos professores do 1.o ciclo, em cada escola ou agrupamento de escolas;

b) Departamentos curriculares, nos 2.o e 3.o ciclos do ensino básico e no ensino secundário, constituídos pela totalidade dos docentes das disciplinas e áreas disciplinares ou de cursos, de acordo com as dinâmicas da própria escola.

3 — Com vista à adoção de medidas de pedagogia diferenciada e de reforço da articulação interdisciplinar, os conselhos de docentes podem incluir, ainda, outros docentes, designadamente de disciplinas ou áreas disciplinares, de apoio educativo e de educação especial.

4 — O número de estruturas destinadas a articulação curricular deve resultar de uma gestão equilibrada entre o crédito de horas letivas semanais previsto no artigo 13.o do presente diploma e o número de representantes no conselho pedagógico.

### Artigo 4.o

#### **Conselho de docentes e departamento curricular**

Sem prejuízo de outras competências a fixar no regulamento interno, cabe em geral ao conselho de docentes e ao departamento curricular:

a) Planificar e adequar à realidade da escola ou do agrupamento de escolas a aplicação dos planos de estudo estabelecidos ao nível nacional;

b) Elaborar e aplicar medidas de reforço no domínio das didáticas específicas das disciplinas;

c) Assegurar, de forma articulada com outras estruturas de orientação educativa da escola ou do agrupamento de escolas, a adoção de metodologias específicas destinadas

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

ao desenvolvimento quer dos planos de estudo quer das componentes de âmbito local do currículo;

- d) Analisar a oportunidade de adoção de medidas de gestão flexível dos currículos e de outras medidas destinadas a melhorar as aprendizagens e a prevenir a exclusão;
- e) Elaborar propostas curriculares diversificadas, em função da especificidade de grupos de alunos;
- f) Assegurar a coordenação de procedimentos e formas de atuação nos domínios da aplicação de estratégias de diferenciação pedagógica e da avaliação das aprendizagens;
- g) Identificar necessidades de formação dos docentes;
- h) Analisar e refletir sobre as práticas educativas e o seu contexto.

### Artigo 5.o

#### **Coordenação**

1 — A coordenação dos conselhos de docentes e dos departamentos curriculares é realizada por docentes profissionalizados, eleitos de entre os docentes que os integram e que possuam, preferencialmente, formação especializada em organização e desenvolvimento curricular ou em supervisão pedagógica e formação de formadores.

2 — Sem prejuízo de outras competências a fixar no regulamento interno, cabe ao coordenador:

- a) Promover a troca de experiências e a cooperação entre todos os docentes que integram o conselho de docentes ou o departamento curricular;
- b) Assegurar a coordenação das orientações curriculares e dos programas de estudo, promovendo a adequação dos seus objetivos e conteúdos à situação concreta da escola ou do agrupamento de escolas;
- c) Promover a articulação com outras estruturas ou serviços da escola ou do agrupamento de escolas, com vista ao desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica;

4492 *DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-B N.o 168 — 21-7-1999*

- d) Propor ao conselho pedagógico o desenvolvimento de componentes curriculares locais e a adoção de medidas destinadas a melhorar as aprendizagens dos alunos;
- e) Cooperar na elaboração, desenvolvimento e avaliação dos instrumentos de autonomia da escola ou do agrupamento de escolas;

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- f)* Promover a realização de atividades de investigação, reflexão e de estudo, visando a melhoria da qualidade das práticas educativas;
- g)* Apresentar à direção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.

### Artigo 6.o

#### **Coordenação de turma**

1 — A organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades a desenvolver na sala com as crianças, na educação pré-escolar, ou na turma, com os alunos dos ensinos básico e secundário, são da responsabilidade:

- a)* Dos respetivos educadores de infância, na educação pré-escolar;
- b)* Dos professores titulares de turma, no 1.o ciclo do ensino básico;
- c)* Do conselho de turma, nos 2.o e 3.o ciclos do ensino básico e no ensino secundário.

2 — Compete aos educadores de infância planificar as atividades tendo em conta o nível de desenvolvimento das crianças e promover as melhores condições de aprendizagem em articulação com a família.

3 — Aos professores titulares de turma e ao conselho de turma compete:

- a)* Analisar a situação da turma e identificar características específicas dos alunos a ter em conta no processo de ensino e aprendizagem;
- b)* Planificar o desenvolvimento das atividades a realizar com os alunos em contexto de sala de aula;
- c)* Identificar diferentes ritmos de aprendizagem e necessidades educativas especiais dos alunos, promovendo a articulação com os respetivos serviços especializados de apoio educativo, em ordem à sua superação;
- d)* Assegurar a adequação do currículo às características específicas dos alunos, estabelecendo prioridades, níveis de aprofundamento e sequências adequadas;
- e)* Adotar estratégias de diferenciação pedagógica que favoreçam as aprendizagens dos alunos;
- f)* Conceber e delinear atividades em complemento do currículo proposto;
- g)* Preparar informação adequada, a disponibilizar aos pais e encarregados de educação, relativa ao processo de aprendizagem e avaliação dos alunos.

4 — O disposto nos números anteriores não prejudica o exercício de outras competências que lhes estejam atribuídas na lei ou no regulamento interno.



## Artigo 7.º

### **Diretor de turma**

1 — A coordenação das atividades do conselho de turma é realizada pelo diretor de turma, o qual é designado pela direção executiva de entre os professores da 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 atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno;
- d) Articular as atividades 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 direção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.

## Artigo 8.º

### **Coordenação de ano, de ciclo ou de curso**

1 — A coordenação pedagógica destina-se a articular e harmonizar as atividades desenvolvidas pelas turmas de um mesmo ano de escolaridade, de um ciclo de ensino ou de um curso, mediante opção a inscrever no regulamento interno.

2 — A coordenação referida no número anterior é realizada pelo conselho de docentes titulares de turma, no 1.º ciclo do ensino básico, e pelo conselho de diretores de turma, nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e no ensino secundário.

3 — No ensino secundário, a coordenação pedagógica pode, ainda, de acordo com as características da escola e em termos a fixar no respetivo regulamento interno, destinar-se a articular e harmonizar as atividades desenvolvidas

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

pelos turmas, quer dos vários anos de escolaridade de um curso, quer de dois ou mais cursos.

4 — Sem prejuízo de outras competências a fixar no regulamento interno, aos conselhos de docentes compete:

- a) Planificar as atividades e projetos a desenvolver, anualmente, de acordo com as orientações do conselho pedagógico;
  - b) Articular com os diferentes departamentos curriculares o desenvolvimento de conteúdos programáticos e objetivos de aprendizagem;
  - c) Cooperar com outras estruturas de orientação educativa e com os serviços especializados de apoio educativo na gestão adequada de recursos e na adoção de medidas pedagógicas destinadas a melhorar as aprendizagens;
  - d) Dinamizar e coordenar a realização de projetos interdisciplinares das turmas;
  - e) Identificar necessidades de formação no âmbito da direção de turma;
  - f) Conceber e desencadear mecanismos de formação e apoio aos diretores de turma em exercício e de outros docentes da escola ou do agrupamento de escolas para o desempenho dessas funções;
- N.º 168 — 21-7-1999 DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-B 4493*
- g) Propor ao conselho pedagógico a realização de ações de formação no domínio da orientação educativa e da coordenação das atividades das turmas.

### Artigo 9.º

#### **Coordenador de ano, de ciclo ou de curso**

1 — O coordenador de ano, de ciclo ou de curso é um docente eleito de entre os membros que integram, respetivamente, o conselho de docentes e o conselho de diretores de turma, de preferência com formação especializada na área da orientação educativa ou da coordenação pedagógica.

2 - Sem prejuízo de outras competências a fixar no regulamento interno, ao coordenador compete:

- a) Coordenar a ação do respetivo conselho, articulando estratégias e procedimentos;
- b) Submeter ao conselho pedagógico as propostas do conselho que coordena;
- c) Apresentar à direção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.

### Artigo 10.º

#### **Professor tutor**

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

1 — A direção executiva pode designar, no âmbito do desenvolvimento contratual da autonomia da escola ou do agrupamento de escolas, professores tutores responsáveis pelo acompanhamento, de forma individualizada, do processo educativo de um grupo de alunos, de preferência ao longo do seu percurso escolar.

2 — As funções de tutoria devem ser realizadas por docentes profissionalizados com experiência adequada e, de preferência, com formação especializada em orientação educativa ou em coordenação pedagógica.

3 — Sem prejuízo de outras competências a fixar no regulamento interno, aos professores tutores compete:

a) Desenvolver medidas de apoio aos alunos, designadamente de integração na turma e na escola e de aconselhamento e orientação no estudo e nas tarefas escolares;

b) Promover a articulação das atividades escolares dos alunos com outras atividades formativas;

c) Desenvolver a sua atividade de forma articulada, quer com a família, quer com os serviços especializados de apoio educativo, designadamente os serviços de psicologia e orientação e com outras estruturas de orientação educativa.

### Artigo 11.º

#### **Outras atividades de coordenação**

1 — O regulamento interno pode estabelecer a coordenação de outras atividades, designadamente no que respeita a projetos de desenvolvimento e aos serviços especializados de apoio educativo, com vista a assegurar a sua articulação e a eficácia da representação legalmente prevista no conselho pedagógico, bem como a participação na assembleia.

2 — A gestão de instalações específicas deve ser assegurada pela direção executiva, nos termos a definir no regulamento interno, podendo aquela delegar o desempenho das referidas funções num dos seus assessores técnico-pedagógicos ou designar um docente, da escola ou do agrupamento de escolas, de preferência profissionalizado.

### Artigo 12.º

#### **Incompatibilidade**

Salvo em casos devidamente fundamentados e mediante parecer favorável da assembleia da escola ou do agrupamento de escolas, não pode verificar-se o

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

desempenho simultâneo de mais de um cargo ou função a que se refere o presente diploma, sempre que daí resulte a designação da mesma pessoa em mais de um órgão de administração e gestão.

### Artigo 13.o

#### **Crédito global**

1 — Às escolas e agrupamentos de escolas é atribuído um crédito global de horas letivas semanais para exercício das funções de coordenação previstas nos artigos 5.o, 7.o, 9.o e 11.o do presente diploma.

2 — O crédito global previsto no número anterior é fixado por despacho do Ministro da Educação, nos termos do n.o 3 do artigo 80.o do Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básico e Secundário (Estatuto da Carreira Docente), tendo em conta as características da escola ou do agrupamento de escolas, o número de turmas, as atividades de educação e ensino ministradas e o serviço letivo curricular diurno.

### Artigo 14.o

#### **Gestão do crédito global**

1—A gestão do crédito global previsto no artigo anterior é da responsabilidade da escola ou do agrupamento de escolas, competindo a sua atribuição, a cada cargo ou função, ao presidente do conselho executivo ou ao diretor, de acordo com critérios a estabelecer no regulamento interno e com o disposto nos números seguintes.

2—O crédito horário correspondente ao desempenho das funções de coordenação previstas no presente diploma por educadores de infância e docentes do 1.o ciclo do ensino básico é substituído pela atribuição de um suplemento de caráter remuneratório a fixar nos termos do artigo 60.o do Estatuto da Carreira Docente.

3 — No caso do pessoal docente dos 2.o e 3.o ciclos do ensino básico e do ensino secundário, o crédito horário é convertido em redução da componente letiva.

4—As horas correspondentes à redução da componente letiva previstas no número anterior são marcadas nos respetivos horários dos professores dos 2.o e 3.o ciclos do ensino básico e do ensino secundário, podendo o diretor regional de educação, em situações devidamente fundamentadas e sob proposta do presidente do conselho executivo ou diretor, autorizar a sua marcação parcial, em percentagem não inferior a 50%.

### Artigo 15.o

#### **Revisão do regulamento interno**

1 — O processo de revisão do regulamento interno, a que se refere o artigo 7.o do Decreto-Lei n.o 115-A/98, de 4 de maio, deve contemplar o disposto no presente diploma e legislação complementar.

4494 *DIÁRIO DA REPÚBLICA — I SÉRIE-B N.o 168 — 21-7-1999*

2 — O regulamento interno resultante de um processo de revisão deve ser remetido respetivo diretor regional de educação, para verificação da conformidade com o disposto na lei.

### Artigo 16.o

#### **Norma revogatória**

Sem prejuízo da sua aplicação transitória, durante o ano escolar de 1998-1999, é revogada toda a legislação em contrário, designadamente o disposto no Despacho n.o 8/SERE/89, de 8 de fevereiro, na Portaria n.o 921/92, de 23 de setembro, no Despacho n.o 115/ME/93, de 23 de junho, e no Despacho n.o 233/ME/93, de 10 de dezembro.

### Artigo 17.o

#### **Produção de efeitos**

O presente diploma produz efeitos relativamente ao crédito global e consequências remuneratórias a partir do ano escolar de 1999-2000.

Presidência do Conselho de Ministros, 2 de junho de 1999.

*António Manuel de Oliveira Guterres — António Luciano Pacheco de Sousa Franco—  
Jorge Paulo Sacadura Almeida Coelho— Guilherme d'Oliveira Martins.*

Promulgado em 29 de junho de 1999.

Publique-se.

O Presidente da República, JORGE SAMPAIO.

Referendado em 1 de julho de 1999.

O Primeiro-Ministro, *António Manuel de Oliveira Guterres.*

Anexo XIIIii - Tutoria e Planos de Recuperação: D-N n.º 50/2005)

- **Despacho Normativo n.º 50/2005, de 20 de outubro** – *define princípios de atuação e normas orientadoras para a implementação, acompanhamento e avaliação dos planos de recuperação, de acompanhamento e de desenvolvimento como estratégia de intervenção com vista ao sucesso educativo dos alunos (refere-se à figura de professor-tutor, inserido nos Planos de Recuperação, de Acompanhamento e de Desenvolvimento)*

*N.º 215—9 de novembro de 2005 DIÁRIO DA REPÚBLICA—I SÉRIE-B 6461*

### **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

#### **Despacho Normativo n.º 50/2005**

A avaliação, enquanto parte integrante do processo de ensino e de aprendizagem, permite verificar o cumprimento do currículo, diagnosticar insuficiências e dificuldades ao nível das aprendizagens e (re)orientar o processo educativo.

Atendendo às dimensões formativa e sumativa da avaliação, a retenção deve constituir uma medida pedagógica de última instância, numa lógica de ciclo e de nível de ensino, depois de esgotado o recurso a atividades de recuperação desenvolvidas ao nível da turma e da escola. Esta conceção determina, necessariamente, a reorganização do trabalho escolar de forma a otimizar as situações de aprendizagem, incluindo-se nestas a elaboração de planos de recuperação, de desenvolvimento e de acompanhamento.

Atendendo aos objetivos e parâmetros enunciados na alínea *c)* do artigo 3.º e na alínea *d)* do artigo 6.º, ambos da Lei n.º 31/2002, de 20 de dezembro, é da responsabilidade da direção executiva do agrupamento ou escola a promoção de uma cultura de qualidade e de rigor que assegure a todos os alunos as condições adequadas à obtenção do sucesso educativo. Assim, e em desenvolvimento das principais orientações e disposições relativas à avaliação da aprendizagem no ensino básico que se encontram consagradas no Decreto-Lei n.º 6/2001, de 18 de janeiro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 209/2002, de 17 de outubro, determina-se o seguinte:

*6462 DIÁRIO DA REPÚBLICA—I SÉRIE-B N.º 215—9 de novembro de 2005*

1.o

**Objeto e âmbito**

1 — O presente despacho normativo define, no âmbito da avaliação sumativa interna, princípios de atuação e normas orientadoras para a implementação, acompanhamento e avaliação dos planos de recuperação, de acompanhamento e de desenvolvimento como estratégia de intervenção com vista ao sucesso educativo dos alunos.

2— O presente despacho é aplicável aos alunos do ensino básico.

3— As atividades a desenvolver no âmbito dos planos de recuperação e de acompanhamento devem atender às necessidades do aluno ou do grupo de alunos e são de frequência obrigatória.

2.o

**Plano de recuperação**

1— Para efeitos do presente despacho normativo, entende-se por plano de recuperação o conjunto das atividades concebidas no âmbito curricular e de enriquecimento curricular, desenvolvidas na escola ou sob a sua orientação, que contribuam para que os alunos adquiram as aprendizagens e as competências consagradas nos currículos em vigor do ensino básico.

2— O plano de recuperação é aplicável aos alunos que revelem dificuldades de aprendizagem em qualquer disciplina, área curricular disciplinar ou não disciplinar.

3— O plano de recuperação pode integrar, entre outras, as seguintes modalidades:

*a)* Pedagogia diferenciada na sala de aula;

*b)* Programas de tutoria para apoio a estratégias de estudo, orientação e aconselhamento do aluno;

*c)* Atividades de compensação em qualquer momento do ano letivo ou no início de um novo ciclo;

*d)* Aulas de recuperação;

*e)* Atividades de ensino específico da língua portuguesa para alunos oriundos de países estrangeiros.

4— Sempre que, no final do 1.o período, um aluno não tenha desenvolvido as competências necessárias para prosseguir com sucesso os seus estudos no 1.o ciclo, ou,

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

no caso dos restantes ciclos do ensino básico, obtenha três ou mais níveis inferiores a três, deve o professor do 1.º ciclo ou o conselho de turma elaborar um plano de recuperação para o aluno.

5—O plano de recuperação é apresentado à direção executiva do agrupamento ou escola, para os efeitos previstos no artigo 6.º

6—Na primeira semana do 2.º período, o plano de recuperação é dado a conhecer, pelo responsável da turma, aos pais e encarregados de educação, procedendo-se de imediato à sua implementação.

7 — Os alunos que, no decurso do 2.º período, nomeadamente até à interrupção das aulas no Carnaval, indicarem dificuldades de aprendizagem que possam comprometer o seu sucesso escolar são, igualmente, submetidos a um plano de recuperação.

8—O plano de recuperação é planeado, realizado e avaliado, quando necessário, em articulação com outros técnicos de educação, envolvendo os pais ou encarregados de educação e os alunos.

### 3.º

#### **Plano de acompanhamento**

1— Para efeitos do presente despacho normativo, entende-se por plano de acompanhamento o conjunto das atividades concebidas no âmbito curricular e de enriquecimento curricular, desenvolvidas na escola ou sob sua orientação, que incidam, predominantemente, nas disciplinas ou áreas disciplinares em que o aluno não adquiriu as competências essenciais, com vista à prevenção de situações de retenção repetida.

2— O plano de acompanhamento é aplicável aos alunos que tenham sido objeto de retenção em resultado da avaliação sumativa final do respetivo ano de escolaridade.

3— O plano de acompanhamento pode incluir as modalidades previstas no n.º 3 do artigo 2.º e ainda a utilização específica da área curricular de Estudo Acompanhado, bem como adaptações programáticas das disciplinas em que o aluno tenha revelado especiais dificuldades ou insuficiências.

4— Decorrente da avaliação a que se refere o n.º 2, o plano de acompanhamento é elaborado pelo conselho de turma e aprovado pelo conselho pedagógico para ser aplicado no ano escolar seguinte, competindo à direção executiva do agrupamento ou escola determinar as respetivas formas de acompanhamento e avaliação.



## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

5— O plano de acompanhamento é planeado, realizado e avaliado, quando necessário, em articulação com outros técnicos de educação, envolvendo os pais ou encarregados de educação e os alunos.

### 4.o

#### **Retenção repetida**

1— Quando, no decurso de uma avaliação sumativa final, se concluir que um aluno que já foi retido em qualquer ano de escolaridade não possui as condições necessárias à sua progressão, deve o mesmo ser submetido a uma avaliação extraordinária que ponderará as vantagens educativas de nova retenção.

2—A proposta de retenção ou progressão do aluno está sujeita à anuência do conselho pedagógico, com base em relatório que inclua:

- a) Processo individual do aluno;
- b) Apoios, atividades de enriquecimento curricular e planos aplicados;
- c) Contactos estabelecidos com os encarregados de educação, incluindo parecer destes sobre o proposto;
- d) Parecer dos serviços de psicologia e orientação;
- e) Proposta de encaminhamento do aluno para um plano de acompanhamento, percurso alternativo ou cursos de educação e formação, nos termos da respetiva regulamentação.

3— A programação individualizada e o itinerário de formação do aluno são elaborados com o conhecimento e acordo prévio do encarregado de educação.

*N.o 215—9 de novembro de 2005 DIÁRIO DA REPÚBLICA—I SÉRIE-B 6463*

4— A direção executiva do agrupamento ou escola coordena a execução das recomendações decorrentes do processo de avaliação previsto nos números anteriores, sendo especialmente responsável pela promoção do sucesso educativo desses alunos.

### 5.o

#### **Plano de desenvolvimento**

1— Para efeitos do presente despacho normativo, entende-se por plano de desenvolvimento o conjunto das atividades concebidas no âmbito curricular e de enriquecimento curricular, desenvolvidas na escola ou sob sua orientação, que possibilitem aos alunos uma intervenção educativa bem sucedida, quer na criação de

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

condições para a expressão e desenvolvimento de capacidades excecionais quer na resolução de eventuais situações problema.

2— O plano de desenvolvimento é aplicável aos alunos que revelem capacidades excecionais de aprendizagem.

3— O plano de desenvolvimento pode integrar, entre outras, as seguintes modalidades:

a) Pedagogia diferenciada na sala de aula;

b) Programas de tutoria para apoio a estratégias de estudo, orientação e aconselhamento do aluno;

c) Atividades de enriquecimento em qualquer momento do ano letivo ou no início de um novo ciclo.

4— Decorrente da avaliação sumativa do 1.º período, o professor do 1.º ciclo ou o conselho de turma elabora o plano de desenvolvimento e submete-o à direção executiva do agrupamento ou escola para os efeitos previstos no artigo 6.º

5— O plano de desenvolvimento é planeado, realizado e avaliado, quando necessário, em articulação com outros técnicos de educação, envolvendo os pais ou encarregados de educação e os alunos.

### 6.º

#### **Gestão e avaliação**

1— A direção executiva do agrupamento ou escola assegura os recursos humanos e materiais necessários à execução dos planos de recuperação, de desenvolvimento e de acompanhamento, atendendo, designadamente, ao preceituado no despacho n.º 17 387/2005, de 28 de julho, publicado no *Diário da República*, 2.ª série, n.º 155, de 12 de agosto de 2005. 2— As propostas constantes dos planos a que se refere o número anterior são elaboradas, realizadas e avaliadas pelos diferentes órgãos e intervenientes no processo, segundo o critério de adequação às situações diagnosticadas, os recursos disponíveis e os efeitos positivos nas aprendizagens.

3— Os planos são objeto de avaliação contínua, participada e formativa, e de avaliação global, a realizar pelo conselho pedagógico, no final do ano letivo.

4— No final do ano letivo, e após a avaliação sumativa final, a direção executiva envia à direção regional de educação respetiva um relatório de avaliação, no qual devem constar:

a) Público-alvo;

## **O Papel do Diretor de Turma na Autonomia: estudo de caso numa Escola Secundária**

---

- b) Recursos mobilizados;
- c) Modalidades adotadas;
- d) Resultados alcançados, incluindo:
  - i) Alunos que foram objeto de plano de recuperação e que transitaram de ano;
  - ii) Alunos que foram objeto de plano de recuperação e que não transitaram de ano;
  - iii) Alunos que não foram sujeitos a um plano de recuperação e ficaram retidos;
  - iv) Alunos sujeitos a um plano de acompanhamento e que ficaram retidos;
  - v) Alunos em situação prevista no artigo 5.o do presente despacho;
  - vi) Alunos encaminhados para outros percursos educativos e formativos.

5—Incumbe a cada direção regional de educação elaborar um relatório síntese sobre a aplicação do presente despacho normativo que deverá ser submetido ao membro do Governo competente até 1 de setembro de cada ano.

7.o

### **Norma revogatória**

É revogado o despacho n.o 1438/2005, de 4 de janeiro, publicado no *Diário da República*, 2.a série, n.o 15, de 21 de janeiro de 2005.

8.o

### **Produção de efeitos**

O presente despacho normativo produz efeitos a partir da data da sua assinatura.

Ministério da Educação, 20 de outubro de 2005. — O Secretário de Estado da Educação, *Valter Victorino Lemos*

\*\*\*