

ANEXOS

Anexo 1. Guião de entrevista aplicada ao Vereador do Pelouro de Educação

GUIÃO DE ENTREVISTA

(Representante do Município – Vereador do Pelouro da Educação)

- Qual ou quais as funções que desempenha na Autarquia?
- Há quanto tempo desempenha essas funções?
- Pode falar-me um pouco sobre os motivos que o levaram a aceitar este cargo?
- Qual a sua opinião em relação ao modelo de gestão de um Agrupamento de Escolas?
- Fale-me de algumas das competências do Município em matéria educativa, de que forma são concretizadas?
- Parece-lhe positiva essa atribuição ao poder local deste tipo de competências? Em que sentido?
- Ao longo do seu percurso nas funções, deparou-se certamente com algumas alterações, no que diz respeito ao modelo de funcionamento dos Agrupamentos? Quais foram as que lhe pareceram mais significativas?
- Para si, quais os intervenientes/atores educativos mais ativos na vida diária de uma escola?
- A Autarquia fomenta ou desenvolve algumas práticas que promovam a participação dos intervenientes/atores? Pode dar-me alguns exemplos dessas práticas.
- No que se refere à partilha de informação e comunicação entre a autarquia e os agrupamentos, como funciona essa parceria?
- Gostaria de acrescentar alguma coisa?

Anexo 2. Guião de entrevista aplicada ao Diretor do Agrupamento

GUIÃO DE ENTREVISTA

(Órgão de Gestão do Agrupamento)

- Gostaria que falasse um pouco da sua experiência profissional.
- Que razões ou motivações o levaram a candidatar-se ao órgão de gestão da escola?
- Há quanto tempo desempenha estas funções?
- De que forma são organizadas e distribuídas as funções de cada elemento?
- Como é partilhada a informação? De que forma circula e é veiculada?
- Fale-me também das tomadas de decisão. São sempre negociadas? Há iniciativas por parte de todos os elementos do órgão? São centralizadas?
- Como são tomadas as decisões significativas para o funcionamento das escolas?
- Mudando um pouco de assunto, gostaria de saber a sua opinião relativamente à transferência de competências em matéria educativa. Parece-lhe positiva essa atribuição? Em que sentido?
- Ao longo do seu percurso no desempenho destas funções de gestão, deparou-se com algumas alterações, no que diz respeito ao modelo de funcionamento dos Agrupamentos? Quais foram as que lhe pareceram mais significativas?
- Para si, quais devem ser os intervenientes/atores educativos mais ativos na vida diária de uma escola?
- Como descreve o ambiente na escola entre os professores, pessoal auxiliar e alunos?
- Como tem sido a relação com os pais e/ou encarregados de educação?
- E com o Município?
- No decorrer das suas funções, tem-se certamente deparado com inúmeras dificuldades. Fale-me um pouco delas.

- Que estratégias utiliza na gestão de conflitos ou problemas organizacionais, quando eles surgem?
- Em que medida é que a gestão a cargo das comissões executivas instaladoras introduziu mudança e inovação, nas escolas?
- Gostaria de acrescentar algo?

Anexo 3. Guião de entrevista aplicada aos Coordenadores de Estabelecimento

GUIÃO DE ENTREVISTA

(Coordenador de Estabelecimento de 1.º Ciclo)

- Gostaria que falasse um pouco da sua experiência profissional.
- Qual ou quais as funções que desempenha na Escola?
- Há quanto tempo desempenha essas funções?
- Pode falar-me um pouco acerca dos motivos que a levou a aceitar este cargo?
- Qual a sua opinião em relação ao modelo de gestão de um Agrupamento de Escolas?
- Ao longo do seu percurso nas funções, deparou-se certamente com algumas alterações, no que diz respeito ao modelo de funcionamento dos Agrupamentos? Quais foram as que lhe pareceram mais significativas?
- No que se refere à partilha de informação e comunicação entre a escola e o órgão de gestão, como funciona?
- De que forma são organizadas e distribuídas as funções de cada elemento da escola?
- Fale-me também das tomadas de decisão. São sempre negociadas? Há iniciativas por parte de todos os elementos da escola?
- Como são tomadas as decisões significativas para o funcionamento da escola?
- Que estratégias utiliza na gestão de conflitos ou problemas organizacionais, quando eles surgem?
- Para si, quais os intervenientes/atores educativos na vida diária de uma escola?
- Quais os mais ativos?
- Como descreve o ambiente na escola entre os professores, pessoal auxiliar e alunos?
- Como tem sido a relação com os pais e/ou encarregados de educação?

- E com o Município?
- No decorrer das suas funções, tem-se certamente deparado com inúmeras dificuldades. Fale-me um pouco delas.
- Gostaria de acrescentar algo?

Anexo 4. Questionário aplicado ao pessoal docente

Inquérito por Questionário – Docentes

Este inquérito por questionário tem como objetivo recolher dados para a realização de um trabalho de investigação, cujo objetivo principal é conhecer o modelo de gestão, bem como a perspectiva e o grau de participação dos diferentes intervenientes educativos na vida diária da escola.

Porque a sua opinião é, para nós, muito importante, pedimos-lhe que responda com a máxima sinceridade, garantindo, desde já, toda a confidencialidade dos dados recolhidos.

Muito obrigada, desde já, pela sua colaboração.

INSTRUÇÕES: Assinale com um X a sua resposta.

1. **Sexo**
Feminino Masculino
2. **Idade:** ____
3. **Estado Civil:**
 Solteiro Casado União de facto
 Divorciado Viúvo

4. **Indique as suas Habilitações Académicas:**

- Bacharelato ou equivalente Licenciatura Pós-Graduação Mestrado
 Doutoramento
 Outra (especifique): _____

5. **Quanto tempo tem de serviço:**

- menos que 1 ano entre 1 e 2 anos entre 3 e 4 anos entre 5 e 6 anos
 mais de 8 anos

6. **Qual a sua situação profissional nesta escola:**

- Pertence ao quadro da escola pertence ao quadro de outra escola é contratado

7. **Há quantos anos leciona nesta escola:**

- 1 ano entre 2 a 3 anos entre 4 a 5 anos mais de 6 anos

8. **Por favor indique, o(s) cargo(s) que já exerceu. (Pode assinalar uma ou mais opções)**

- Diretor(a) Subdiretor(a) Coordenador(a) de Projetos Faz parte do Conselho Geral
 Outra, (especifique): _____ Nenhum

9. **Com que frequência tem reuniões na escola onde leciona:**

1 Vez por semana	2 Vezes por mes	1 Vez por mês	2 Vezes no período	1 Vez por período

10. Por favor indique, na sua opinião, a influência que as seguintes entidades têm na definição dos objetivos, políticas e práticas educacionais na escola:

	Muita influência	Alguma influência	Pouca influência	Nenhuma influência
As Direções Regionais de Educação				
O órgão de gestão				
O conselho pedagógico				
A associação de pais				
Os professores da escola				
Os alunos				
O pessoal não-docente				
A autarquia				

11. Como avalia a sua relação com:

	Muito Boa	Boa	Suficiente	Insuficiente
Os restantes professores				
O pessoal não docente				
Os alunos				
Os pais e/ou encarregados de educação				
Os elementos da direção do órgão de gestão				
A autarquia				

12. Como avalia a relação dos elementos da Direção com:

	Muito Boa	Boa	Suficiente	Insuficiente
O corpo docente				
O pessoal não docente				
Os alunos				
Os pais e/ou encarregados de educação				
A autarquia				

13. Indique a sua opinião sobre cada uma das seguintes afirmações, relacionadas com o órgão de gestão:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto
Os elementos que fazem parte da direção, formam um grupo coeso.				
Reconheço ao órgão de gestão competência para o cargo de gestão da escola				
O órgão de gestão explicitou com clareza as funções e competências de cada dos seus membros				
Os elementos da direção procuram estar sempre acessíveis e disponíveis para atender os professores				
Aceito qualquer elemento da direção com competência para ser meu superior hierárquico				

14. De uma forma global, como avalia a capacidade de administração e gestão da direção, relativamente a cada um dos seguintes domínios:

	Muito Bom	Bom	Suficiente	Insuficiente
Gestão de conflitos entre os elementos da comunidade educativa				
Condução de reuniões				
Processos de comunicação da informação				
Dinâmicas e interações de grupos ou equipas de trabalho				
Processos de tomada de decisão				
Surgimento de novos projetos/programas ou maíus qualidade os já existentes				

15. Como avalia o estilo de liderança do órgão de gestão. (Faça, por favor, um círculo à volta do número que escolheu).

	Assenta na desconfiança	Condescendência	Confiança	Confiança total
Relação do órgão de gestão com o pessoal docente e não docente	1	2	3	4

	Centralizada	Delegação de pequenas decisões	Delegação de decisões	Descentralizada
Tomada de decisão	1	2	3	4

	Vertical de descendente	Vertical, e por vezes ascendente	Interactiva	Em todas as direções
Comunicação	1	2	3	4

16. Indique a sua opinião sobre cada uma das seguintes afirmações relacionadas com as reuniões convocadas pela Direção:

	Quase Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca
Conheço, antecipadamente, a agenda ou ordem de trabalhos das reuniões				
As reuniões são orientadas pela agenda ou ordem de trabalhos				
Sou convocado(a) com o mínimo de 48 horas de antecedência.				
As reuniões são orientadas pelo director do órgão de gestão				
A comunicação é monopolizada pelo director do O.G.				
É-me proporcionada, previamente, documentação para me preparar para a reunião				
As comunicações do órgão de gestão, são apoiadas por instrumentos técnico - didácticos (retroprojeto, vídeo, ou outros)				

17. Indique a forma mais frequente de tomada de decisões do órgão de gestão. (por favor, indique apenas uma).

- a. O Diretor toma a decisão e comunica
- b. O órgão de gestão apresenta a ideia e pede comentários para depois decidir
- c. O órgão de gestão apresenta o problema e pede ideias para depois decidir
- d. O órgão de gestão define limites e pede que decidam

18. Indique a forma como prefere ser abordado(a) pelos elementos da direcção do órgão de gestão, para tratar de assuntos referentes à escola. (Por favor, assinale apenas uma opção)

- a. Por escrito
- b. Pessoalmente, e em período lectivo
- c. Pessoalmente, após o tempo lectivo

19. Indique a forma como é abordado(a) pelos elementos da direcção do órgão de gestão, para tratar de assuntos referentes à escola. (Por favor, assinale apenas uma opção)

- a. Por escrito
- b. Pessoalmente, e em período lectivo
- c. Pessoalmente, após o tempo lectivo

20. Indique a sua opinião em relação aos seguintes aspectos relacionados com a gestão das escolas:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto
As escolas deviam ser administradas pelos professores				
O Município devia ter um representante no Órgão de Gestão				
Os Pais deviam ter um representante no Órgão de Gestão				
O Órgão de Gestão devia ser administrado por profissionais independentes				

21. No que diz respeito à sua experiência nesta escola e nesta localidade, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto
Os Encarregados de educação estão interessados em participar nas atividades da escola				
É difícil encontrar oportunidades para os pais e professores comunicarem entre si				
Os pais não se sentem à vontade quando vêm à escola				
As regras de disciplina da escola deviam ser estabelecidas de comum acordo com os pais				
Os professores encorajam os pais a participar nos assuntos da escola				

22. Indique como avalia a escola, em relação aos seguintes aspectos (marque um X em cada linha):

	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito bom
Colaboração entre os professores e os encarregados de Educação				
Competência e dedicação do Órgão de Gestão				
A cooperação entre a escolas e os encarregados de educação				
A participação da escola na comunidade envolvente				
As relações humanas entre todos os intervenientes da vida diária da escola				

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo 5. Questionário aplicado ao pessoal não docente

Inquérito por Questionário – Pessoal não Docente

Este inquérito por questionário tem como objectivo recolher dados para a realização de um trabalho de investigação, cujo objetivo principal é conhecer o modelo de gestão, bem como a perspectiva e o grau de participação dos diferentes intervenientes educativos na vida diária da escola.

Porque a sua opinião é, para nós, muito importante, pedimos-lhe que responda com a máxima sinceridade, garantindo, desde já, toda a confidencialidade dos dados recolhidos.

Muito obrigada, desde já, pela sua colaboração.

INSTRUÇÕES: Assinale com um X a sua resposta.

1. Sexo

Feminino Masculino

2. Idade: ____

3. Estado Civil:

Solteiro Casado União de facto
 Divorciado Viúvo

4. Indique as suas Habilitações Académicas:

- 1.º Ciclo do Ensino Básico (4.º ano de escolaridade)
- 2.º Ciclo do Ensino Básico (6.º ano de escolaridade)
- 3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano de escolaridade)
- Ensino Secundário (12.º ano de escolaridade)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Não concluiu nenhum nível de escolaridade (mas sabe ler e escrever)

5. Quanto tempo tem de serviço:

inferior a 1 ano entre 2 e 4 anos entre 5 e 7 anos mais de 8 anos

6. Qual a sua situação profissional nesta escola:

Pertence ao quadro é contratado

7. Há quantos anos trabalha nesta escola:

1 ano entre 2 a 3 anos entre 4 a 5 anos mais de 6 anos

8. Com que frequência tem reuniões na escola onde trabalha:

1 vez por semana	2 vezes por mes	1 vez por mês	2 vezes no período	1 vez por período

9. Por favor indique, na sua opinião, a influência que as seguintes entidades têm na definição dos objetivos, políticas e práticas educacionais na escola:

	Muita influência	Alguma influência	Pouca influência	Nenhuma influência
As Direções Regionais de Educação				
O órgão de gestão				
O conselho pedagógico				
A associação de pais				
Os professores da escola				
Os alunos				
O pessoal não-docente				
A autarquia				

10. Como avalia a sua relação com:

	Muita Boa	Boa	Suficiente	Insuficiente
Os professores				
O pessoal não docente				
Os alunos				
Os pais e/ou encarregados de educação				
Os elementos da direção do órgão de gestão				
A autarquia				

11. Como avalia a relação dos elementos da Direção com:

	Muita Boa	Boa	Suficiente	Insuficiente
O corpo docente				
O pessoal não docente				
Os alunos				
Os pais e/ou encarregados de educação				
A autarquia				

12. Indique a sua opinião sobre cada uma das seguintes afirmações, relacionadas com o órgão de gestão:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto
Os elementos que fazem parte da direção, formam um grupo coeso.				
Reconheço ao órgão de gestão competência para o cargo de gestão da escola				
O órgão de gestão explicitou com clareza as funções e competências de cada dos seus membros				
Os elementos da direção procuram estar sempre acessíveis e disponíveis para atender os professores				
Aceito qualquer elemento da direção com competência para ser meu superior hierárquico				

13. De uma forma global, como avalia a capacidade de administração e gestão da direção, relativamente a cada um dos seguintes domínios:

	Muito Bom	Bom	Suficiente	Insuficiente
Gestão de conflitos entre os elementos da comunidade educativa				
Condução de reuniões				
Processos de comunicação da informação				
Dinâmicas e interações de grupos ou equipas de trabalho				
Processos de tomada de decisão				
Surgimento de novos projetos/programas ou maíus qualidade os já existentes				

14. Como avalia o estilo de liderança o órgão de gestão. (faça, por favor, um circulo à volta do número que escolheu).

	Assenta na desconfiança	Condscendência	Confiança	Confiança total
Relação do órgão de gestão com o pessoal docente e não docente	1	2	3	4

	Centralizada	Delegação de pequenas decisões	Delegação de decisões	Descentralizada
Tomada de decisão	1	2	3	4

	Vertical de descendente	Vertical, e por vezes ascendente	Interactiva	Em todas as direções
Comunicação	1	2	3	4

15. Indique a forma mais frequente de tomada de decisões do coordenador(a) da escola. (por favor, indique apenas uma).

- a. O diretor toma a decisão e comunica
- b. O diretor apresenta a ideia e pede comentários para depois decidir
- c. O diretor apresenta o problema e pede ideias para depois decidir
- d. O órgão de gestão define limites e pede que decidam

16. Indique a forma como prefere ser abordado(a), para tratar de assuntos referentes à escola. (Por favor, assinale apenas uma opção)

- a. Por escrito
- b. Pessoalmente, e em período lectivo
- c. Pessoalmente, após o tempo lectivo

17. Indique a forma como é abordado(a), para tratar de assuntos referentes à escola. (Por favor, assinale apenas uma opção)

- a. Por escrito
- b. Pessoalmente, e em período lectivo
- c. Pessoalmente, após o tempo lectivo

18. Indique a sua opinião em relação aos seguintes aspectos relacionados com a gestão das escolas:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto
As escolas deviam ser administradas pelos professores				
O Município devia ter um representante no Órgão de Gestão				
Os Pais deviam ter um representante no Órgão de Gestão				
O Órgão de Gestão devia ser administrado por profissionais independentes				

19. Indique como avalia a escola, em relação aos seguintes aspectos (marque um X em cada linha):

	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito bom
Colaboração entre os professores e os encarregados de Educação				
Competência e dedicação do Órgão de Gestão				
A cooperação entre a escolas e os encarregados de educação				
A participação da escola na comunidade envolvente				
As relações humanas entre todos os intervenientes da vida diária da escola				

20. No que diz respeito à sua experiência nesta escola e nesta localidade, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto
Os Encarregados de educação estão interessados em participar nas atividades da escola				
É difícil encontrar oportunidades para os pais comunicarem com quem trabalha na escola				
Os pais não se sentem à vontade quando vêm à escola				
As regras de disciplina da escola deviam ser estabelecidas de comum acordo com os pais				
Os professores encorajam os pais a participar nos assuntos da escola				

Muito obrigada pela sua colaboração.

Anexo 6. Questionário aplicados aos encarregados de educação

Inquérito por Questionário – Encarregados de Educação

Este inquérito por questionário tem como objetivo recolher dados para a realização de um trabalho de investigação, cujo objetivo principal é conhecer o modelo de gestão, bem como a perspectiva e o grau de participação dos diferentes intervenientes educativos na vida diária da escola que o seu educando frequenta atualmente.

Porque a sua opinião é, para nós, muito importante, pedimos-lhe que responda com a máxima sinceridade, garantindo, desde já, toda a confidencialidade dos dados recolhidos.

Muito obrigada, desde já, pela sua colaboração.

INSTRUÇÕES: Assinale com um X a sua resposta.

1. Sexo

Feminino Masculino

2. Idade: ____

3. Indique a sua relação com o(a) aluno(a) de quem é encarregado de educação (deverá assinalar com um X na resposta correspondente):

Mãe

Pai

Outro familiar. Quem? _____

Outra situação Explique: _____

4. Indique as suas Habilitações Académicas:

1.º Ciclo do Ensino Básico (4.º ano de escolaridade)

2.º Ciclo do Ensino Básico (6.º ano de escolaridade)

3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano de escolaridade)

Ensino Secundário (12.º ano de escolaridade)

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

Não concluiu nenhum nível de escolaridade (mas sabe ler e escrever)

5. Estado Civil:

Solteiro Casado União de facto Divorciado Viúvo

6. Por favor indique, aproximadamente, quantas vezes alguém da escola entrou em contacto consigo (por escrito, pelo telefone ou pessoalmente), desde o início do ano lectivo:

Nenhuma Entre 1 e 4 Entre 5 e 10 Sou chamando frequentemente

7. Se foi contactado(a) por alguém da escola, assinale o motivo do contacto (pode optar por quantas alternativas entender):

- a. Para o(a) convocar para uma reunião com o professor
- b. Para lhe comunicar as notas do seu educando
- c. Para lhe comunicar problemas de comportamento do seu educando
- d. Para o(a) convidar para uma festa, um convívio ou uma cerimónia, na escola
- e. Para o(a) informar sobre o Projecto Educativo da escola e as actividades do corrente ano lectivo
- f. Para lhe comunicar problemas no desempenho do seu educando (como por exemplo: não fez o trabalho de casa, não trouxe o livro ou outro tipo de material, etc.)
- g. Para lhe comunicar a entrega de prémios ao seu educando (o facto de ter sido o melhor da turma, revelar comportamento exemplar, etc)

8. Se veio à escola, durante o corrente ano lectivo, por favor indique, aproximadamente:

- a. Quantas vezes veio por iniciativa própria ____
- b. Quantas vezes veio por convocatória da escola ____

9. Se foi à escola por iniciativa própria, indique qual foi o motivo (pode optar por quantas alternativas entender):

- a. Para falar com o professor titular sobre o seu educando
- b. Para participar em reuniões de pais convocadas pelo professor
- c. Para participar em reuniões da associação de pais
- d. Para participar em aulas ou outras actividades escolares

- e. Para assistir a actividades extra curriculares (espectáculos, provas desportivas, exposições, etc)
- f. Para assistir a conferências, colóquios, acções de formação, encontros informais sobre questões relacionadas com a educação e/ou problemas dos alunos
- g. Para participar em visitas guiadas às instalações da escola
- h. Outro motivo (por favor especifique): _____

10. Conhece pessoalmente o professor titular do seu educando:

- Sim Não

11. Com que frequência tem reuniões na escola:

1 Vez por mês	2 Vezes no período	1 Vez por período

12. Quando vem à escola, sente que é bem-vindo(a)?

- Sim Não Nunca fui à escola

13. Indique os motivos que o(a) impedem de vir à escola com mais frequência e participar mais activamente nas actividades (assinale com um X os três motivos mais importantes):

- a. Falta de transporte para se deslocar à escola
- b. Horário de trabalho incompatível com as actividades da escola
- c. Falta de tempo e de disponibilidade para se deslocar à escola
- d. Já teve incompatibilidades/problemas com a escola e não quer á voltar
- e. Não está interessado nos assuntos da escola
- f. Não o convidam para ir à escola
- g. Outro motivo (especifique): _____

14. Como avalia a influência que os encarregados de educação têm na gestão da escola, em relação aos seguintes assuntos (assinale com uma X no quadrado correspondente)

	Muita Influência	Alguma Influência	Pouca Influência	Nenhuma Influência	Não tenho opinião
Regras de funcionamento da escola					
Horário de funcionamento da escola					
Organização de actividades extra-curriculares					
Participação nas reuniões de pais					

15. Indique a sua opinião em relação aos seguintes aspectos relacionados com a gestão das escolas:

	Concordo em absoluto	Concordo	Discordo	Discordo em absoluto	Não tenho opinião
As escolas serem administradas pelos professores					
O Município devia ter um representante no Órgão de Gestão					
Os Pais deviam ter um representante no Órgão de Gestão					
O Órgão de Gestão devia ser administrado por profissionais independentes					

16. Conhece pessoalmente, pelo menos um membro do órgão de Gestão?

Sim Não

17. Indique o motivo que o levou a estabelecer esse contacto:

18. Indique como avalia a escola, em relação aos seguintes aspectos (marque um X em cada linha):

	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito bom	Não tenho opinião
Adequação das instalações e equipamento escolares					
Colaboração entre os professores e os encarregados de Educação					
Adequação dos horários					
Competência e dedicação do Órgão de Gestão					

Muito obrigada pela sua colaboração.

Por favor devolva-o ao professor titular do seu educando.

Anexo 7. Autorização para recolha de dados



DECLARAÇÃO

Para os devidos efeitos declaro que após o contacto por parte da Universidade do Algarve, no sentido de ser autorizada a realização da dissertação, da mestranda Ana Rita Rodrigues, eu na qualidade de Diretor do Agrupamento de Escolas Prof.ª Diamantina Negrão, autorizei no dia 21 de Fevereiro de 2011, a realização da dissertação no âmbito da Gestão Democrática Participativa.


O Diretor
(Dominique Palma)

Anexo 8. Autorização do Conselho Pedagógico



Autorização

Para os devidos efeitos declaro que foi autorizado em Conselho Pedagógico, a recolha de dados para a elaboração da dissertação. Desta forma, fica a mestranda Ana Rita Rodrigues autorizada a entrevistar os coordenadores dos estabelecimentos do 1.º CEB pertencentes a este agrupamento, bem como a aplicar questionários ao pessoal docente, não-docente e aos encarregados de educação dos alunos que frequentam o 4.º ano de escolaridade.

O Diretor

(Dominique Palma)

Anexo 9. Grelha de análise das entrevistas aplicadas

Vice-presidente da Câmara Municipal		
Categorias	Subcategorias	Descrição
<p>i) Identificar o tipo de gestão utilizado pelo órgão de gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de gestão • Definição de funções dos coordenadores do 1.ª CEB • Autonomia 	<p>Há agrupamentos realmente muito diversos uns dos outros, há uma diferença entre a gestão do agrupamento com poucas unidades, pequenas unidades e com poucos alunos e pouca população escolar e outras com muito mais população escolar</p> <p>Deparo-me claramente perante uma forma de gestão baseada na democracia e na participação de todos</p> <p>Porque acho que deveria de haver uma maior clarificação de funções dos coordenadores das escolas, enfim isto é a percepção que tenho</p> <p>Fala-se muito de autonomia, mas a meu ver, esta autonomia ainda não é um dado adquirido, embora tenha havido uma evolução, de há uns anos até agora, bastante positiva nesse aspecto</p> <p>Concordo perfeitamente com a Autonomia, desde que ela seja administrada e gerida</p> <p>É para ser utilizada com conta peso e medida As competências do Município em matérias Educativas tão bem definidas se bem que muitas vezes ultrapassamos essas competências</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Atribuição de competências • Partilha de informação • Comunicação 	<p>Excedemos as competências exigidas por lei, pela positiva</p> <p>Porque há alguma proximidade, uma vez que existe uma proximidade entre os agrupamentos e autarquia, do que propriamente com o Ministério da Educação</p> <p>Neste momento os processos ficam um pouco mais agilizados</p> <p>Depois há as responsabilidades informais, que nós assumimos, como a organização de vários eventos lúdico-pedagógicos, eventos de carácter científico, de carácter cultural, de carácter educativo também</p> <p>Existe um contato muito direto entre a autarquia e os agrupamentos, alias estamos neste momento a finalizar a criação de um Portal da Educação que no fundo vai facilitar esse dialogo</p>
<p>ii) Perceber a importância que cada interveniente atribui à participação dos diversos atores do contexto educacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Professores • Pessoal não docente • Pais • Comunidade 	<p>Os mais importantes terão que ser os alunos, uma vez que é para eles que a escola existe</p> <p>Depois temos os professores e o pessoal não-docente</p> <p>Julgo que as associações de pais poderão ser um elo muito importante para ajudar a resolver alguns problemas</p> <p>As associações de pais, a maior parte das vezes são pouco activas e pouco intervenientes. Muitas vezes estas associações nem se interessam em saber... apenas querem-se fazer ouvir, alias estas associações muitas vezes representam-se em nome individual, um pai representa-se a ele próprio</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Autarquia 	<p>Depois existe uma comunidade envolvente, a qual chamo comunidade educativa, que está relacionada com o ambiente envolvente</p> <p>Cada corpo da comunidade não deverá nunca ultrapassar as suas competências e entrar nas competências dos outros, portanto estas situações por vezes criam problemas e que nada abonam a favor do bom funcionamento dum agrupamento escolar</p> <p>A presença de três elementos da autarquia nos conselhos gerais, ajuda e em muito, a perceber o que se passa e o que se vive dentro da escola</p>
<p>iii) Identificar quais as estratégias de articulação utilizadas por cada interveniente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participação no conselho geral • Incentivo de criação de Associações de Pais • Organização de atividades Lúdico-pedagógicas 	<p>Autarquia nomeou três pessoas para estarem presentes nos conselhos gerais, e desde logo e também através disto, o facto de estarem presentes nestes conselhos gerais, apercebem-se um pouco mais da realidade</p> <p>Câmara Municipal não poder intervir neste campo, tem incentivado a criação de associação de pais, tendo como objetivo a realização de uma reunião com as associações de pais, no sentido fomentar a criação de formação de outras associações de pais, por que acho que são importantes, desde que, e repito, não interfiram com competências dos outros órgãos, sendo um elemento de complementaridade e não de sobreposição, porque às vezes essa sobreposição gera conflitos</p> <p>A autarquia também desenvolve algumas práticas, no que diz respeito ao desenvolvimento de algumas atividades, para que os alunos, professores, pessoal não docente possam visitar e participar...</p> <p>Para que a comunidade escolar desfrute de uma experiência fora da escola (durante a semana) e ao fim de semana possam também desfrutar em contexto familiar, Ao termos consciência que os pais, encarregados de educação, ou até mesmo a família, têm um papel importante, temo sempre o cuidado de prolongar as nossas atividades para os fins de semana, para que todos possam aproveitar ao máximo</p>

Diretor do Agrupamento		
Categorias	Subcategorias	Descrição
<p>i) Identificar o tipo de gestão utilizado pelo órgão de gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de gestão • Tomada de decisão 	<p>Partilho o meu espaço de trabalho com o subdiretor e adjuntos</p> <p>A porta da direção está aberta e tento dar resposta na hora a todas as solicitações de professores, funcionários e pais, resolvendo os problemas que vão surgindo e não deixar que estes fiquem sem respostas</p> <p>Relativamente aos meus colegas, naturalmente que confio nas suas capacidades de trabalho e é por isso que deleguei competências nas várias áreas de administração</p> <p>É o único meio de gestão mais adequada à realidade de uma escola porque, obviamente, ninguém consegue acumular todas as funções e dar uma resposta de qualidade às exigências diárias</p> <p>Esta forma de gestão estende-se aos coordenadores de estabelecimento que foram escolhidos por mim e nos quais depositei total confiança e neles foram também delegadas competências na gestão das escolas do 1.º ciclo</p> <p>As decisões tomadas são precedidas de discussão, com a apresentação de ideias e argumentos, nas reuniões com os elementos da direção e no Conselho Pedagógico, pois não me sinto dono da verdade absoluta e gosto de ouvir outras sensibilidades</p> <p>Muitas vezes as opiniões são contrárias e é necessário decidir e é por isso que tem que haver um líder para traçar um caminho e decidir pelo coletivo</p> <p>Devemos confiar nas capacidades do corpo docente e no contributo que</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de informação • Comunicação 	<p>podem dar para a melhoria da escola</p> <p>A partilha de informação é constante e as decisões mais importantes são ponderadas em conjunto, pois gosto de ouvir várias opiniões e os seus argumentos para tomar a melhor decisão</p> <p>Para além dos mecanismos tradicionais, nomeadamente a utilização do papel, o meio privilegiado é o correio eletrónico para garantir que a informação chega a todos. Outro meio decorre da realização regular de reuniões em que os coordenadores de departamento transmitem as informações e decisões relevantes para a vida escolar</p> <p>Todos têm um papel importante</p>
<p>ii) Perceber a importância que cada interveniente atribui à participação dos diversos atores do contexto educacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Professores • Pessoal não docente • Pais • Comunidade • Autarquia 	<p>o papel dos professores é decisivo na vida da escola porque as aprendizagens realizam-se na sala de aula e tudo deve ser feito para que as atividades letivas decorram normalmente e o processo educativo se desenvolva com tranquilidade</p> <p>São promovidas atividades nas escolas do 1.º CEB, onde os pais possam participar com os seus filhos. Como por exemplo as festas temáticas</p> <p>O município de albufeira tem sido um parceiro muito importante na vida desta escola, pela sua disponibilidade em colaborar com as atividades da escola e no apoio em material e recursos humanos para as escolas do 1.º ciclo</p>

Coordenadores do 1.º CEB		
Categorias	Subcategorias	Descrição
<p>i) Identificar o tipo de gestão utilizado pelo órgão de gestão</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de gestão 	<p>Diretor é participativo, falamos directamente com ele sem qualquer constrangimento</p> <p>A nossa realidade é bem diferente à realidade da escola sede, e há tendência para haver uma comparação, o que dificulta muitas vezes na resolução dos problemas</p> <p>Realço a ligação bastante direta que tenho com este órgão de gestão, o que facilita também em algumas situações</p> <p>Existe uma liderança democrática</p> <p>o diretor é “muito nosso colega”, mas não deixa de ser o diretor, acho que ele olha muito para nós</p> <p>Sentamos e resolvemos. Funciona muito na base do diálogo...</p> <p>As coisas ficaram muito mais descentralizadas, o que facilita na resolução das situações</p> <p>Quando é preciso os órgãos de gestão estão completamente disponíveis</p> <p>Utilizamos a via do diálogo, essa via é sempre a primeira a ser utilizada, tentando ouvir as partes todas, tentamos resolver a situação através desta forma</p> <p>Entramos no gabinete do diretor, em que está sempre de porta aberta, sem quaisquer constrangimentos, onde a nossa opinião é tida</p> <p>Não há um autoritarismo declarado, existe de facto o papel do diretor, que é o órgão máximo de gestão ao qual devemos respeitar</p> <p>É muito fluente, eu desloco-me enumeras vezes à sede do agrupamento, tanto à secretaria como à sala da direção, sou convocada para várias reuniões para saber as linhas orientadoras do trabalho, temos também reuniões mensais de departamento para a parte pedagógica.</p> <p>É um diretor que se desloca à escola. Ouve-nos , pergunta-nos quais são os nossos problemas</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas de 	

	<p>gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão • Partilha de informação • Comunicação 	<p>O diretor está sempre acessível</p> <p>As tomadas de decisões são sempre tomadas na base do diálogo e da participação de todos. São resolvidos na base do diálogo, são ouvidas ambas as partes, e depois resolve-se. Quando são assuntos simples relacionados aqui com a escola, nós reunimos aqui e resolvemos e decidimos, depois comunicamos ao órgão de gestão.</p> <p>As decisões são sempre tomadas em conjunto, sentamo-nos e discutimos o assunto ou a situação. Tento sempre ouvir ambas as partes.</p> <p>Toda e qualquer atitude ou decisão minha, era primeiro conversada com o grupo.</p> <p>Primeiro o dialogo e ouvir ambas as partes, se não conseguisse resolver o problema através do dialogo</p> <p>É sempre na base do diálogo</p> <p>Temos abertura suficiente para falar com qualquer um deles, não existe, de um todo, aquela hierarquia rígida e formal e restrita, o que nos deixa à vontade para falar com qualquer um, o que facilita muito as situações pontuais</p> <p>Comunicação é feita por via email, via telefónica, pessoalmente, volto a referir que todos os elementos da direção estão sempre, mas sempre disponíveis</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Alunos • Professores • Pessoal não docente 	<p>....Pais, Alunos, auxiliares, cozinheiras, nós professores... só com este conjunto é que funciona...</p> <p>....Os professores, os auxiliares e os alunos, são aqueles que se reflecte mais, aqui no dia a dia...</p> <p>Todos. Alunos, professores, funcionários, pais. Todos...todos fazemos, todos fazemos parte, todos são igualmente importantes.</p> <p>Pessoal docente, pessoal não docente, pais, comunidade educativa, desde Câmara, Junta...</p> <p>Os alunos, os professores e os funcionários, são aqueles que estão no mesmo é de</p>

<p>ii) Perceber a importância que cada interveniente atribui à participação dos diversos atores do contexto educacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pais • Comunidade 	<p>igualdade, pois sem um os outros não funcionam. Não consigo escolher um, esses são os básicos.</p> <p>Somos nós enquanto professores, as auxiliares que são muito importantes, todo o pessoal docente das AEC's</p> <p>Sem dúvida nenhuma são as auxiliares, que interagem connosco. Pois se houver uma boa dinâmica entre professores e auxiliares, é meio caminho andado para haver um excelente ambiente numa escola</p> <p>Os alunos também têm um papel importante e activo, uma vez que são eles que condicionam o funcionamento da própria escola</p> <p>Os pais participam em tudo o que lhes é pedido... mas se formos ver participam quase sempre os mesmos</p> <p>Os pais sempre que são convidados a participar em certas atividades, participam sempre</p> <p>É muito boa, já houve alturas em que os pais eram bastante participativos...</p> <p>É um município muito presente</p> <p>Onde praticamente temos liberdade para aceder e para procurar o município quando precisamos de alguma coisa, impecável nesse sentido</p> <p>A relação com o município tem sido sempre boa..</p> <p>os técnicos, os quais temos que articular, a relação é boa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Autarquia 		