



Comissão de Avaliação Interna

Referencial 1 “Processos de Liderança”

Relatório Final

2015-16

Ponto prévio

“Não compete aos avaliadores dizer aos protagonistas se estão a fazer bem ou mal. Muito menos aquilo que deve ser mudado. Simplesmente os ajudam a olhar-se com clareza, de modo a poderem formar um juízo mais fiel sobre o que fazem. Desse juízo, dessa compreensão hão-de surgir as decisões de mudança”. (Santos Guerra, 2002)

A Comissão de Avaliação Interna do Agrupamento de Escolas de Vilela (CAIAEV) foi alvo de reestruturação na sua composição. Assim, no passado ano letivo, foi constituída, pelo diretor, uma equipa com elementos novos, nomeadamente, a sua coordenadora.

O quase total desconhecimento da metodologia de trabalho resultante da participação no projeto “APAR – Associação de Projetos de Avaliação em Rede”, promovido pela Universidade do Minho, obrigou à realização de formação específica promovida pela referida entidade para a coordenadora.

Índice

Introdução	3
1. Grupo de Focagem	4
2. Área e subárea a avaliar	5
3. Identificação dos referentes	7
3.1. Referentes internos	7
3.2. Referentes externos	7
3.3. Investigação	8
4. Opções metodológicas	8
4.1. Inquérito por questionário (IQ)	9
5. Interpretação dos dados recolhidos.....	10
5.1 Comunicação.....	10
5.2. Tomada de Decisão	16
6. Pontos fortes e pontos fracos	19
7. Linhas de atuação / Propostas de melhoria	20
8. Conclusão Preliminar.....	22
9. Referências bibliográficas	25
Legislação consultada.....	27
Documentos Internos consultados	27
Anexos.....	27

Introdução

“A avaliação de Escola é um processo que se reveste de enorme complexidade porque se, por um lado, é sempre um ato inacabado (devido à constante mutação da Escola), por outro lado, é sempre um ato interpretativo que resulta de diferentes olhares que se podem ter sobre a Escola, decorrentes dos referenciais utilizados, cada um privilegiando uma determinada perspetiva. Neste sentido, em qualquer proposta de avaliação é fundamental a definição do ponto de vista para que se possa conhecer o fim da avaliação, a razão por que se avalia, e em referência a quê o objeto é avaliado.” (Correia, 2010)

Pretendemos que este relatório de autoavaliação não se reduza a um diagnóstico, mas que seja visto como um documento estratégico, que aponta pistas para uma ação orientada e sustentada. A simples elaboração e apresentação não resolve os problemas mas, como afirma Maria Palmira Alves e Eusébio Machado, na “Nota de apresentação” do livro “Avaliação com sentido (s): contributos e questionamentos”, a avaliação pode ser um instrumento decisivo de processos de melhoria e de estratégias de desenvolvimento. É neste sentido lato que nós entendemos a avaliação, não se reduzindo, como defende Jean Roullier, num artigo sobre “A autoavaliação de um projeto de escola: uma profissionalização de um ator colectivo”, “apenas a uma medida de desvio entre referentes e referidos, mas insere-se num processo dinâmico que integra nomeadamente a produção de sentido e de ajuda à decisão”(2008).

Tal como preconizado pelo modelo decorrente da APAR – Associação de Projetos de Avaliação em Rede, o dispositivo de autoavaliação do Agrupamento deve alicerçar de modo significativo as suas opções de trabalho nas indicações emanadas pelo Grupo de Focagem (GF). De facto, advoga-se a existência de momentos de reflexão partilhada, dando voz a todos os implicados e contribuindo para um debate democrático dentro da nossa instituição que permita avaliar e aprofundar o *modus operandi* desta realidade e uma maior apropriação do trabalho da Comissão de Avaliação Interna (CAI) por parte da comunidade educativa. Só uma avaliação contextualizada permite melhorar as práticas, na medida em que é “uma avaliação que tem como finalidade essencial a melhoria da prática educativa através da discussão, da compreensão e da tomada racional de decisões” (Santos Guerra, 2002).

1. Grupo de Focagem

A reformulação do Grupo de Focagem (GF) e formulação dos respetivos convites foi uma das prioridades para a realização do trabalho desta equipa de avaliação interna. De modo a promover um maior envolvimento e colaboração dos elementos do GF, no início do ano letivo, realizou-se uma sessão de trabalho que consistiu na apresentação dos elementos da CAI e do GF, na reafirmação dos pressupostos da metodologia utilizada e no reforço das atribuições e do papel preponderante do GF.

Dando continuidade à metodologia utilizada pela anterior Comissão de Avaliação Interna do Agrupamento Escolas de Vilela (CAIAEV), foi dado conhecimento regular ao Conselho Pedagógico (CP) de todos os procedimentos e documentos elaborados pela equipa. É importante referir que ao longo da formação desenvolvida pela APAR a coordenadora tomou conhecimento da filosofia inerente ao trabalho desenvolvido e a desenvolver, toda ela suportada pela construção de referenciais assentes no quadro de referência adotado. Destaca-se que os restantes elementos da Equipa já tinham frequentado esta ação, muito embora participassem nos momentos formativos que foram proporcionados, nomeadamente nas Visitas de Estudos, permitindo alargar a troca de experiências nesta área. Assim, resultado da consulta ao Grupo de Focagem (vd Anexo), foi definido que a área prioritária de investigação seria a área “1. Processos de Liderança”, e dentro desta, a subárea “1.1 Visão estratégica e coerência” e “1.2 Motivação e empenho” (vd Anexo), bem como um conjunto alargado de questões gerais de avaliação para esta subárea (vd Anexo). Daqui resultou a base de trabalho que permitiu a construção do referencial que foi estudado no ano letivo transato. A Área recomendada pelo Grupo de Focagem nunca tinha sido trabalhada dentro do Agrupamento, como facilmente podemos constatar através da análise do quadro 1.

1. Processos de liderança.	2. Organização e gestão.	3. Desenvolvimento Curricular.	4. Relações com o exterior.	5. Resultados.
1.1. Visão estratégica/coerência.	2.1. Infraestruturas.	3.1. Escola como lugar de aprendizagem dos alunos. (2009-10)	4.1. Família. (2010-11)	5.1. Sucesso académico. (2009-10, 2010-11)
1.2. Motivação e empenho.	2.2. Gestão dos recursos humanos. (2009-10)	3.2. Escola como lugar de aprendizagem da restante comunidade educativa.	4.2. Organismos públicos e/ou privados.	5.2. Desenvolvimento pessoal e social.
1.3. Abertura à motivação.	2.3. Gestão dos recursos materiais e financeiros.		4.3. Instituições do ensino superior.	5.3. Comportamento e disciplina. (2013-14)
1.4. Relações.	2.4. Conceção, planeamento e desenvolvimento da atividade. (2011-12)		4.4. Mundo do trabalho.	5.4. Valorização das aprendizagens.
	2.5. Escola de todos para todos.			5.5. Destino dos alunos.

Subáreas já trabalhadas
Subáreas não trabalhadas
Subáreas a trabalhar

Quadro 1. Referenciais trabalhados pela CAIAEV ao longo dos anos.

2. Área e subárea a avaliar

Dada a sua relevância e por ser o instrumento base de todo o trabalho optamos por representar, de seguida, o quadro síntese do referencial com os respetivos referentes, elementos constitutivos, critérios, indicadores e pistas a investigar.

ÁREA A AVALIAR: 1. Processos de Liderança

DIMENSÃO: Construído		SUBÁREA: 1.1 Visão Estratégica/Coerência; 1.2 Motivação e empenho		PERÍODO DE AVALIAÇÃO
REFERENTES	EXTERNOS	<p>Administração central Decreto-Lei N.º 75/2008; Decreto-Lei N.º 137/2012</p> <p>Investigação Sammons, Hillman e Baltimore (1995), “características-chave das escolas eficazes numa perspectiva internacional” In “Em busca da boa escola”, Avila de Lima (2008).</p>		2015/2016
	INTERNOS	<p>Contexto local Projeto Educativo do Agrupamento; Regulamento Interno do Agrupamento; Contrato de Autonomia</p>		
ELEMENTOS CONSTITUTIVOS		CRITÉRIOS	INDICADORES	PISTAS A INVESTIGAR
1. Estruturas de Liderança Superiores [Órgãos de Administração e Gestão]	Conselho Geral	1.1. Comunicação	1.1.1. As lideranças superiores utilizam um discurso apropriado tendo em conta a diversidade dos atores educativos, motivando-os para a ação.	Plano de ação das estruturas Atas Discurso dos atores
			1.1.2. As estratégias/canais de comunicação utilizadas pelas lideranças superiores são eficazes.	
	Diretor Conselho Pedagógico	1.2. Tomada de Decisão	1.2.1. As lideranças superiores auscultam a comunidade educativa para as tomadas de decisão.	
			1.2.2. As lideranças superiores valorizam as sugestões da comunidade educativa nas tomadas de decisão.	
			1.2.3. As lideranças superiores mobilizam estratégias que promovem as tomadas de decisão.	

2. Estruturas de Liderança Intermédias [Estruturas de Coordenação e Supervisão]	Coordenador de Estabelecimento	2.1. Comunicação	2.1.1. As lideranças intermédias utilizam um discurso apropriado tendo em conta a diversidade do grupo de trabalho, motivando-os para a ação.	Plano de ação das estruturas Atas Discurso dos atores
			2.1.2. As estratégias/canais de comunicação utilizadas pelas lideranças intermédias são eficazes.	
	Coordenador de Conselho de Docentes/ Coordenador de Departamento	2.2. Tomada de Decisão	2.2.1. As lideranças intermédias auscultam os seus pares para as tomadas de decisão.	
			2.2.2. As lideranças intermédias valorizam as sugestões dos seus pares nas tomadas de decisão.	
			2.2.3. As lideranças intermédias mobilizam estratégias que promovem as tomadas de decisão.	
Coordenador de Ano/ Representante da Área Disciplinar				

Quadro 2 - Referencial 1.1 Visão Estratégica/Coerência; 1.2 Motivação e Empenho.

3. Identificação dos referentes

Após a seleção da área a trabalhar, procedeu-se à análise dos referentes, ou seja, dos instrumentos que permitem orientar o trabalho da equipa para a identificação dos indicadores e aferir o grau de concretização de cada domínio¹. Figari defende que o referente é “aquilo em relação ao qual o juízo de valor é produzido” (1999). O mecanismo de referencialização, segundo Correia (2010), “faculta a seleção e explicitação dos referentes e uma melhor explicitação dos critérios indispensáveis à análise das dinâmicas desenvolvidas na escola”. Os referentes são fundamentais no desenvolvimento do processo avaliativo pois é a partir deles que podemos estabelecer juízos de valor que sustentarão a tomada de decisão. Neste sentido, os membros da equipa da Comissão de Avaliação Interna procederam à seleção e leitura atenta dos referentes internos e externos possíveis de validar o referencial.

3.1. Referentes internos

Em termos de documentos orientadores do nosso Agrupamento, a sustentação do referencial teve por base o Contrato de Autonomia, o Regulamento Interno e o Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vilela.

3.2. Referentes externos

No que concerne aos referentes externos, a equipa centrou a sua atenção no Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, e no Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho, que procede à segunda alteração do Decreto enunciado, e, ainda, na literatura de investigação relacionada com os “Processos de Liderança”.

¹ Proposto pela Inspeção Geral da Educação e Ciência para a avaliação externa das escolas [resultados, prestação do serviço educativo e liderança e gestão]

3.3. Investigação

A investigação teve como suporte o estudo dos referentes internos e externos já mencionados no quadro 2. A temática em estudo, “Processos de Liderança”, imprime uma abrangência muito vasta, o que permitiria um amplo leque de abordagens, no entanto, e tendo por base as questões de investigação suscitadas pelo Grupo de Focagem, a realidade do Agrupamento, o enquadramento conceptual, direccionamos o presente trabalho de autoavaliação em duas principais linhas de sustentação (critérios), a “comunicação” e as “tomadas de decisão” alicerçando-os em dois níveis de Estruturas de Liderança: Superiores (Órgãos de Administração e Gestão) e Intermédias (Estruturas de Coordenação e Supervisão).

Sammons, Hillman e Baltimore (1995) in Avila de Lima (2008), apontam algumas pistas sobre as lideranças de sucesso, nomeadamente *a existência de propósitos firmes e determinação, o envolvimento do restante pessoal na tomada de decisões e o exercício, pelo líder, de autoridade profissional no domínio dos processos de ensino e de aprendizagem.*

O envolvimento nas tomadas de decisão com uma abordagem participativa é determinante para que as escolas sejam eficazes. A partilha de responsabilidades, com outros membros da equipa diretiva, o envolvimento da generalidade dos professores nos processos de tomada de decisão, o reconhecimento da importância na delegação de responsabilidades de liderança ao nível de lideranças intermédias atuantes, nomeadamente a intervenção dos coordenadores de departamento. O desenvolvimento e manutenção de um sentido de missão comum e de finalidades partilhadas na escola, a designada “atmosfera” da escola ou a “filosofia educativa” traduzem o modo de funcionamento da escola como um todo em que todos a sentem como sua.

4. Opções metodológicas

Na reconstrução da realidade escolar está implícito o recurso a diferentes fontes de informação para posterior triangulação dos dados, pelo que a CAIAEV utilizou vários instrumentos de recolha de informação.

A procura de pistas a investigar teve como focos principais a auscultação do discurso dos atores (questionários e recolha de dados).

A auscultação do discurso dos atores foi suportada nos instrumentos de recolha de dados, a saber: Inquérito por Questionário (resposta fechada) e Inquérito por Questionário (resposta aberta).

Não esquecendo que a identidade dos sujeitos deve ser protegida de forma a não lhes acarretar qualquer tipo de transtorno ou prejuízo (Bodgan & Biklen, 1994), toda a informação da transcrição que, de alguma forma, pudesse pôr em causa o direito ao anonimato foi omitida e os nomes dos inquiridos foram substituídos por códigos identificativos.

4.1. Inquérito por questionário (IQ)

A CAIAEV construiu três inquéritos por questionários, um aplicado, num primeiro momento, a todos os docentes do Agrupamento, contendo itens de resposta fechada, e outros dois inquéritos com itens de resposta aberta aplicados, respetivamente, às lideranças superiores e às lideranças intermédias (vd Anexos). Estes instrumentos foram enviados, via correio electrónico, a todos os docentes, em que o primeiro foi aplicado em abril de 2016, e o seu preenchimento realizado através da plataforma Google Docs, utilizando-se escalas de respostas baseadas em graus de concordância e escala de frequência, pretendendo perceber o grau de concordância e frequência em relação à realidade do Agrupamento; a segunda tipologia de questionários, com respostas abertas, foi enviada e respondida via correio electrónico, sendo lançadas aos diferentes níveis de liderança, em finais de maio de 2016. Tinha por base aprofundar e triangular os dados obtidos no questionário aplicado à generalidade dos docentes do Agrupamento, procedendo-se à sua posterior análise de conteúdo.

A quantificação das pistas investigadas apresenta-se no quadro que se segue:

Intervenientes	Suporte documental
Comunidade Docente	Questionário aplicado via <i>Google docs</i> – 108 respostas num universo de 203 potenciais respondentes
“Estruturas de Liderança Superiores” (Órgãos de Administração e Gestão)	Questionário aplicado via correio electrónico – 2 respostas em 2 potenciais respondentes.
“Estruturas de Liderança Intermédias” (Estruturas de Coordenação e Supervisão)	Questionário aplicado via correio electrónico – 25 respostas em 31 potenciais respondentes.

Quadro 3 – Pistas investigadas

Os dados recolhidos, resultantes da participação dos diversos intervenientes, permitiram-nos, de uma forma sustentada, partir para o conhecimento da realidade em estudo. De forma a tornar a informação deste documento compreensível a toda a comunidade, optámos por apresentar no corpo do texto a análise a que chegamos, acompanhada e ilustrada pelo tratamento da informação, através de tabelas e gráficos – questionários de resposta fechada, aplicados a toda a comunidade docente, triangulando-a com algumas das transcrições obtidas aquando da análise de conteúdo dos questionários de resposta aberta, às diferentes estruturas de liderança.

5. Interpretação dos dados recolhidos

No sentido de permitir à comunidade educativa uma interpretação abrangente dos dados recolhidos, relembramos que estes foram estruturados tendo como referência os **Elementos Constitutivos, Critérios e Indicadores** apontados no quadro referencial (vd. Quadro 2).

Ao nível do **Elemento Constitutivo “Estruturas de Liderança Superiores” (Órgãos de Administração e Gestão) e “Estruturas de Liderança Intermédias” (Estruturas de Coordenação e Supervisão)**, definiram-se dois critérios: *Comunicação e Tomada de Decisão*; e dez indicadores (vd. Quadro 2).

As conclusões a que chegamos estão plasmadas nos quadros e tabelas que constam no presente relatório.

5.1 Comunicação

Relativamente ao critério **“Comunicação”**, verificou-se que tanto as lideranças superiores como as lideranças intermédias parecem utilizar um discurso apropriado tendo em conta a diversidade dos atores educativos, motivando-os para a ação.

Maioritariamente, os docentes consideram que o modo de comunicação utilizado pelas lideranças é adequado às suas necessidades, motivando-os para a ação. Constatou-se, que entre todas as lideranças é a figura do Coordenador de Estabelecimento, que recolhe os maiores índices de concordância e reconhecimento quer no modo de comunicação, quer no seu efeito para a ação. No extremo oposto, é o Conselho Geral, que regista os maiores índices de

discordância. Salienta-se, ainda, a elevada percentagem daqueles que referiram não terem opinião relativamente a este órgão.

Tendo em conta a análise de conteúdo dos questionários de resposta aberta, que foram aplicados às estruturas de liderança superiores e às de liderança intermédia, verifica-se que a totalidade refere ter a preocupação de desenvolver um discurso apropriado/adequado em função da diversidade dos atores. Este aspeto é reforçado pela intencionalidade, da totalidade dos inquiridos, já que dizem procurar, através do seu discurso, motivar os seus para ação, o que nem sempre é uma tarefa fácil, pois o “sucesso só se consegue com o envolvimento e o empenho de todos” (in ACL3) e “Nem sempre é fácil envolver os nossos parceiros em todo o trabalho, principalmente quando se trata de projetos novos (...).” (in ACL11)

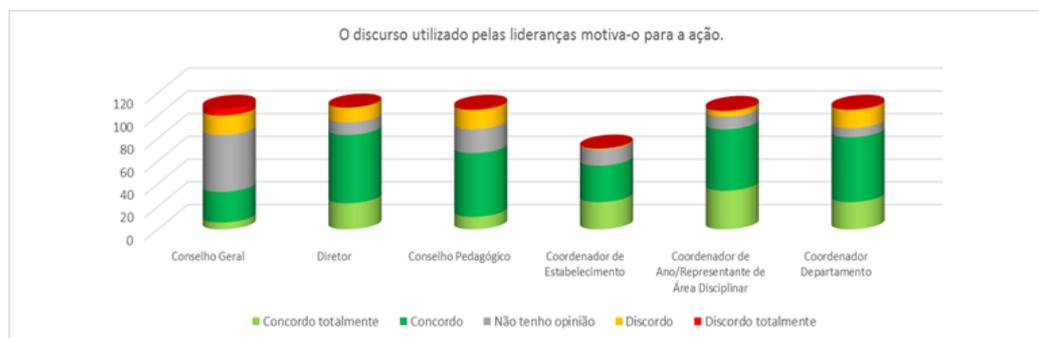
Tabela i (1). O modo de comunicação utilizado pelas lideranças abaixo mencionadas é adequado às suas necessidades.

	Global	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Estabelecimento	Coordenador Ano/Represent. Área Disciplinar	Coordenador Departamento
Concordo totalmente	\bar{N} : 178 %: 29,3	9 8,3	31 28,7	17 15,7	30 42,3	50 47,2	41 38,3
Concordo	\bar{N} : 292 %: 48,0	34 31,5	62 57,4	68 63,0	29 40,8	46 43,4	53 49,5
Não tenho opinião	\bar{N} : 75 %: 12,3	39 36,1	2 1,9	12 11,1	12 16,9	7 6,6	3 2,8
Discordo	\bar{N} : 53 %: 8,7	19 17,6	12 11,1	10 9,3	0 0,0	3 2,8	9 8,4
Discordo totalmente	\bar{N} : 10 %: 1,6	7 6,5	1 0,9	1 0,9	0 0,0	0 0,0	1 0,9



Tabela i (2). O discurso utilizado pelas lideranças motiva-o para a ação.

		Global	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Estabelecimento	Coordenador Ano/Represent. Área Disciplinar	Coordenador Departamento
Concordo totalmente	Q.	122	6	23	11	24	34	24
	%	20,3	5,7	21,5	10,4	33,8	32,4	22,6
Concordo	Q.	286	27	60	56	32	54	57
	%	47,6	25,5	56,1	52,8	45,1	51,4	53,8
Não tenho opinião	Q.	115	50	11	21	14	11	8
	%	19,1	47,2	10,3	19,8	19,7	10,5	7,5
Discordo	Q.	69	17	13	17	1	5	16
	%	11,5	16,0	12,1	16,0	1,4	4,8	15,1
Discordo totalmente	Q.	9	6	0	1	0	1	1
	%	1,5	5,7	0,0	0,9	0,0	1,0	0,9



As estratégias/meios de comunicação utilizados pelas lideranças superiores e intermédias reforçam a tendência acima mencionada, verificando-se uma elevada percentagem de respostas que mostram não existir opinião formulada em relação à atividade do Conselho Geral, aspeto que é aprofundado pelo elevado número de docentes que referem não receber a informação por parte desta estrutura com a frequência e em tempo expectáveis. De facto, cerca de dois terços do número total de inquiridos afirmam nunca ou raramente receberem informação. Ainda nas lideranças superiores, verifica-se um elevado número de respostas neutras “não tenho opinião” e de respostas de discordância em relação ao item “eficácia dos meios utilizados na recolha de opinião”.

Relativamente aos “meios utilizados na divulgação da informação”, verifica-se um nível de discordância elevado, próximo dos 50%, sobretudo no Conselho Geral. Nas restantes estruturas os níveis de concordância são elevados e os de discordância residuais.

Tendo em conta a análise de conteúdo dos questionários de resposta aberta, que foram aplicados às estruturas de liderança superiores e às de liderança intermédia, verifica-se que a grande maioria faz referência à utilização do “correio eletrónico e o telemóvel” (in ACL26), privilegiando a comunicação oral através de contactos formais (reuniões) e informais. Evidenciam-se alguns meios de comunicação, que são citados especificamente por alguns

interlocutores, nomeadamente a “plataforma *Mooce* é também uma ferramenta muito útil e utilizo-a frequentemente. (...) (in ACL25) e (...) à afixação das atas (...) à produção de tutoriais temáticos, à elaboração de memorandos setoriais, a avisos oficiais, a circulares informativas (...) (in ACL1).

No que concerne à eficácia dos meios de comunicação, existe uma convergência, quase total, na opinião dos inquiridos, concordando que os meios de comunicação utilizados quer no envio de informação por parte das estruturas superiores, quer os meios de comunicação utilizados pelas estruturas de liderança intermédia são eficazes. Há um respondente que mostra opinião divergente defendendo que (...) já deveria ter sido providenciado para que fossem expostas as atas resultantes das reuniões (...) (in ACL7).

Relativamente à eficácia da informação veiculada pelos meios de informação, verifica-se que apesar da generalidade dos inquiridos considerar que existe eficácia da informação, há uma tendência para considerar que a eficácia é relativa, pois está dependente de outros parâmetros que a podem condicionar, nomeadamente o tempo: “Sim (...) Por vezes, a informação é muito em “cima da hora” sobretudo quando são diretrizes superiores que assim o obrigam. (in ACL1); “A informação que recebo de algumas estruturas superiores não é eficaz, exemplo do acesso às minutas do CP que na maioria das vezes me são enviadas muito tardiamente (via correio eletrónico ou entregues, em mãos) ” (in ACL26); a necessidade do estabelecimento de tempos previstos no horário dos docentes, para que possam ser cumpridas as tarefas que aparentemente são rotineiras, mas que exigem muito tempo: “Sim (...) utilização do mail ter vindo aumentar um pouco o stress do docente, pois a exigência vai no sentido de se obter respostas rápidas o que cria alguma ansiedade. (...) necessitamos de pelo menos 1 a 2 horas do dia para responder aos mails que se acumulam. (...) a motivação, não sei se a via digital será a mais eficaz. A interação direta penso que poderá ter mais efeito, já que nada substitui a relação humana” (in ACL16); “no caso do correio eletrónico existem algumas pessoas que não o consultam regularmente, ou leem na “diagonal” a informação, nestas situações a eficácia perde-se.” (in ACL15) “A informação (...) é na maioria das vezes pouco eficaz. Raramente recebo confirmação ou uma alusão ao envio (...) e um número elevado de docentes que coordeno não me fazem chegar qualquer tipo de resposta ou feedback.... (...) Considero que na maioria das vezes faço chegar a informação em tempo útil.” (in ACL26).

Tabela i (3). Considera que os meios de recolha de opinião são eficazes.

		Global	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Estabelecimento	Coordenador Ano/Represent. Área Disciplinar	Coordenador Departamento
Concordo totalmente	n.	102	4	16	7	20	31	24
	%	16,9	3,7	14,8	6,5	27,4	29,8	22,9
Concordo	n.	287	29	54	56	35	56	57
	%	47,5	27,1	50,0	52,3	47,9	53,8	54,3
Não tenho opinião	n.	128	49	20	22	16	11	10
	%	21,2	45,8	18,5	20,6	21,9	10,6	9,5
Discordo	n.	77	18	17	21	2	6	13
	%	12,7	16,8	15,7	19,6	2,7	5,8	12,4
Discordo totalmente	n.	10	7	1	1	0	0	1
	%	1,7	6,5	0,9	0,9	0,0	0,0	1,0

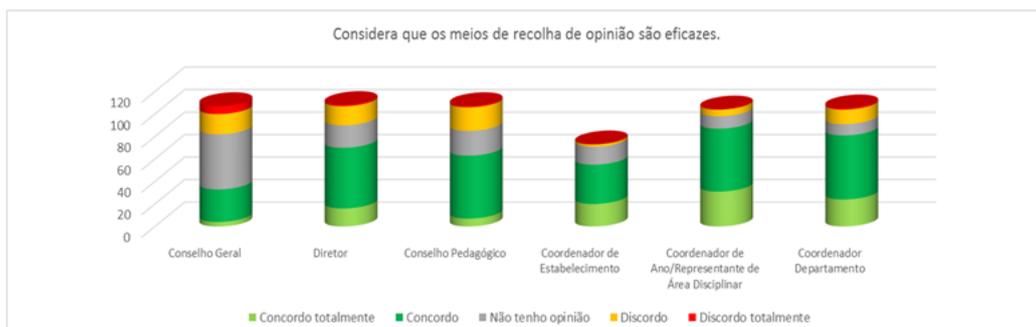


Tabela i (4). Recebe informação das seguintes lideranças.

		Global	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Estabelecimento	Coordenador Ano/Represent. Área Disciplinar	Coordenador Departamento
Sempre	n.	149	3	22	18	21	51	34
	%	24,5	2,8	20,4	16,7	28,4	49,0	32,1
Frequentemente	n.	232	13	46	50	30	42	51
	%	38,2	12,1	42,6	46,3	40,5	40,4	48,1
Às Vezes	n.	107	20	28	26	11	6	16
	%	17,6	18,7	25,9	24,1	14,9	5,8	15,1
Raramente	n.	66	34	12	10	4	1	5
	%	10,9	31,8	11,1	9,3	5,4	1,0	4,7
Nunca	n.	53	37	0	4	8	4	0
	%	8,7	34,6	0,0	3,7	10,8	3,8	0,0

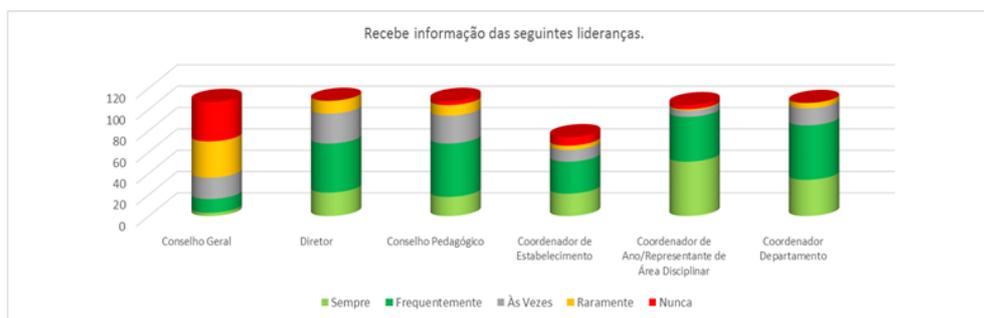


Tabela i (5). A informação chega-lhe em tempo útil.

		Global	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Estabelecimento	Coordenador Ano/Representante Área Disciplinar	Coordenador Departamento
Sempre	Q	189	13	38	26	31	44	37
	%	31,7	12,9	35,5	24,3	43,7	41,9	34,9
Frequentemente	Q	224	19	48	39	25	44	49
	%	37,5	18,8	44,9	36,4	35,2	41,9	46,2
Às Vezes	Q	100	17	12	33	9	13	16
	%	16,8	16,8	11,2	30,8	12,7	12,4	15,1
Raramente	Q	46	24	9	7	1	1	4
	%	7,7	23,8	8,4	6,5	1,4	1,0	3,8
Nunca	Q	38	28	0	2	5	3	0
	%	6,4	27,7	0,0	1,9	7,0	2,9	0,0

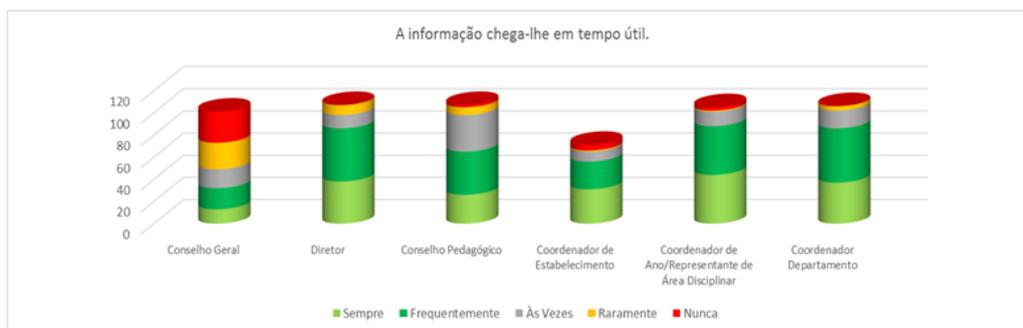


Tabela i (6). Considera que a informação recebida é eficaz.

		Global	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Estabelecimento	Coordenador Ano/Representante Área Disciplinar	Coordenador Departamento
Sempre	Q	135	9	24	17	23	34	28
	%	22,8	9,3	22,4	15,9	32,4	32,4	26,4
Frequentemente	Q	246	22	57	44	32	45	46
	%	41,5	22,7	53,3	41,1	45,1	42,9	43,4
Às Vezes	Q	147	27	22	40	12	22	24
	%	24,8	27,8	20,6	37,4	16,9	21,0	22,6
Raramente	Q	34	16	4	4	0	2	8
	%	5,7	16,5	3,7	3,7	0,0	1,9	7,5
Nunca	Q	31	23	0	2	4	2	0
	%	5,2	23,7	0,0	1,9	5,6	1,9	0,0

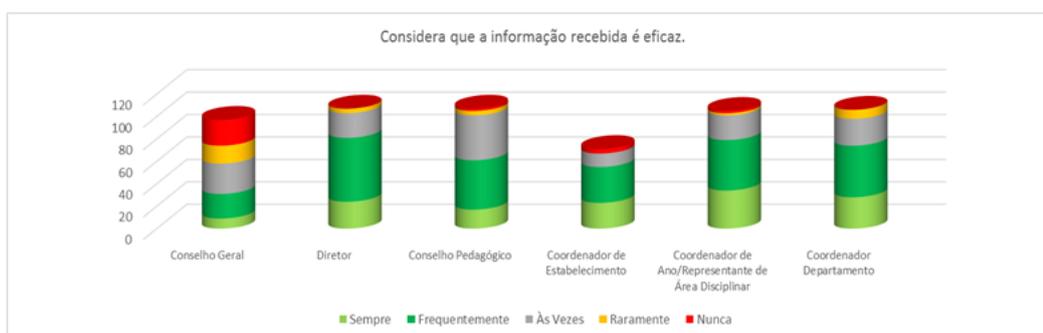
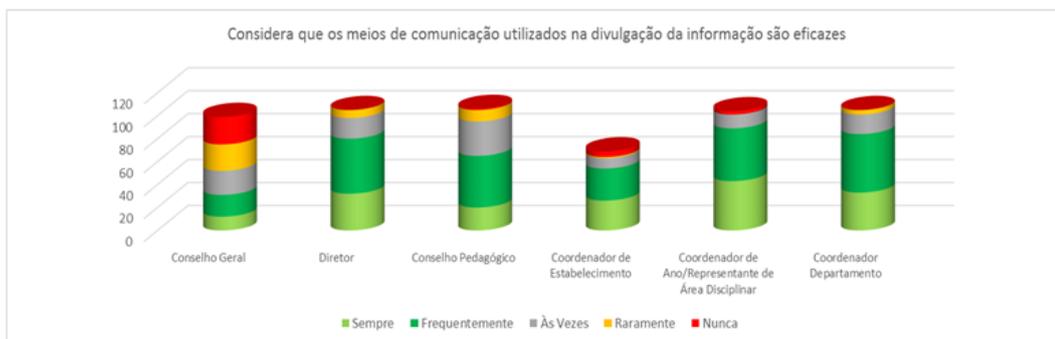


Tabela i (7). Considera que os meios de comunicação utilizados na divulgação da informação são eficazes.

		Global	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Estabelecimento	Coordenador Ano/Represent. Área Disciplinar	Coordenador Departamento
Sempre	Q.	166	12	32	20	26	43	33
	%	28,2	12,1	30,5	18,9	37,7	41,3	31,4
Frequentemente	Q.	237	19	48	45	28	46	51
	%	40,3	19,2	45,7	42,5	40,6	44,2	48,6
Às Vezes	Q.	107	21	18	30	9	12	17
	%	18,2	21,2	17,1	28,3	13,0	11,5	16,2
Raramente	Q.	45	23	7	10	1	0	4
	%	7,7	23,2	6,7	9,4	1,4	0,0	3,8
Nunca	Q.	33	24	0	1	5	3	0
	%	5,6	24,2	0,0	0,9	7,2	2,9	0,0



5.2. Tomada de Decisão

Também aqui as conclusões a que chegamos são apresentadas em quadros e os dados quantitativos que as suportam.

Relativamente ao critério tomada de decisão, no indicador selecionado para aferir se a comunidade é auscultada e se as suas sugestões/opiniões são valorizadas, constata-se este ser o item que tem o maior número de respostas neutras em todas as lideranças. Salientando-se uma elevada percentagem de respostas negativas (discordância e neutralidade) nas lideranças superiores.

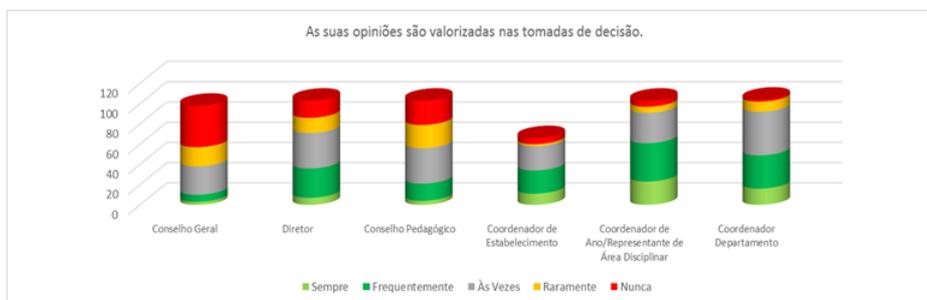
Tabela i (8). Nas tomadas de decisão é auscultado pelo:

		Global	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Estabelecimento	Coordenador Ano/Represent. Área Disciplinar	Coordenador Departamento
Sempre	Q.	85	2	11	4	12	33	23
	%	14,4	1,9	10,4	3,8	17,9	31,7	21,7
Frequentemente	Q.	192	10	26	27	26	51	52
	%	32,4	9,6	24,5	25,7	38,8	49,0	49,1
Às Vezes	Q.	124	10	32	28	17	13	24
	%	20,9	9,6	30,2	26,7	25,4	12,5	22,6
Raramente	Q.	77	29	16	23	4	1	4
	%	13,0	27,9	15,1	21,9	6,0	1,0	3,8
Nunca	Q.	114	53	21	23	8	6	3
	%	19,3	51,0	19,8	21,9	11,9	5,8	2,8



Tabela i (9). As suas opiniões são valorizadas nas tomadas de decisão.

		Global	Conselho Geral	Diretor	Conselho Pedagógico	Coordenador de Estabelecimento	Coordenador Ano/Represent. Área Disciplinar	Coordenador Departamento
Sempre	n.	64	3	7	4	11	23	16
	%	11,1	3,1	6,8	3,9	16,7	22,3	15,4
Frequentemente	n.	147	7	29	17	23	38	33
	%	25,5	7,1	28,2	16,5	34,8	36,9	31,7
Às Vezes	n.	195	28	35	35	24	30	43
	%	33,8	28,6	34,0	34,0	36,4	29,1	41,3
Raramente	n.	75	19	15	23	2	6	10
	%	13,0	19,4	14,6	22,3	3,0	5,8	9,6
Nunca	n.	96	41	17	24	6	6	2
	%	16,6	41,8	16,5	23,3	9,1	5,8	1,9



No que concerne à análise do conteúdo dos questionários de resposta aberta, ministrados às lideranças, verificou-se que a generalidade considera auscultar a comunidade educativa para as tomadas de decisão, para tal recorrem “(...) a inquéritos/ questionários via google docs, para auscultar grupos-alvo, em função de temas a propor” (in ACL1). Contudo, algumas lideranças consideram que apesar da facilidade em difundir e recolher opiniões de modo mais célere “(...) o mail acaba por não resultar completamente, já que verifico que a maioria das pessoas, tem dificuldade em responder. O trabalho direto, nas reuniões, poderia render mais se o grupo não fosse tão grande (atualmente os departamentos são constituídos por um número de docentes que complica a eficácia do trabalho)” (in ACL16). A atual dimensão do Agrupamento é apresentada como uma situação inibidora, gerando provavelmente alguns constrangimentos; “Considero com alguma eficácia o e-mail, que tem muitas vezes de ser reforçado com recurso a telemóvel.” (in ACL17); “(...)por vezes a opinião é recolhida a posteriori, numa relação hierárquica descendente, quando (...)deveria ser ascendente (...) caso da supervisão pedagógica (...) este documento devia partir das AD de forma, também, a valorizar o trabalho colaborativo (...) estruturas superiores. Por vezes, esses meios não são eficazes porque não refletem a recolha de opinião (...); (...) nem sempre é eficaz devido a uma efetiva falta de tempo útil e adequado. Para que esta via fosse produtiva teríamos que ter no horário de trabalho tempos disponíveis para que o diálogo e a reflexão se processassem convenientemente. (...) nem sempre haver compatibilidade no horário (...) dificulta o trabalho colaborativo. Nem sempre o tempo para

apreender documentos é suficiente para que as estruturas se possam pronunciar sobre eles, de forma construtiva (...)”(...) os inquéritos online um meio útil e talvez mais célere para recolher informação e opinião, acredito mais no diálogo (...) a diversidade e acima de tudo a transparência e a verdade.” (in ACL21).

Tendo em conta os dados recolhidos, verifica-se que tanto as lideranças superiores como as intermédias, genericamente procuram auscultar os seus pares, procurando desencadear mecanismos e mobilizando estratégias para promover o envolvimento da comunidade educativa nas tomadas de decisão. Contudo, algumas lideranças consideraram que nem sempre havia auscultação e valorização das sugestões nas tomadas de decisão das estruturas que lhe estavam hierarquicamente acima. Opinião que divide parte das lideranças intermédias, já que 56% considera que existe essa valorização. Enquanto 100% das lideranças superiores consideram que valorizam as opiniões emanadas pelos agentes educativos.

Junto apresentam-se algumas transcrições que mostram os posicionamentos que foram descritos acima pelas lideranças superiores: “Claro – que sentido faria ouvir se não fosse para valorizar?” (in ACL1), lideranças intermédias com opinião favorável à valorização: “Sem dúvida. A opinião dos outros é sempre importante. Na maioria das vezes é solicitada a opinião de todos os envolvidos para ser tomada a decisão final.” (in ACL3); lideranças intermédias com posicionamento desfavorável à valorização: (...) nem sempre as lideranças superiores valorizam as opiniões da estrutura que coordeno, pois em determinadas situações comunicam-me as decisões já definitivas/tomadas”.

Nos questionários dirigidos às diferentes estruturas de liderança, verificou-se que 41% referem já terem frequentado formação na área da liderança.

Para rematar esta análise consideramos que a transcrição seguinte ilustra bem o posicionamento do que se pretende na escola e para a escola: “Os processos de liderança são algo que se deve entender sempre numa dinâmica não unilateral, mas que implica todo um contexto inter-relacional que pode ajudar ou não a que sejam conseguidas formas de atuação que possibilitam uma forma de liderança mais ou menos forte, ou mais ou menos motivada. A função do líder, em qualquer contexto, julgo, deve ser o de saber ouvir e procurar uma atuação que não privilegie esta ou aquela estrutura, ou este ou aquele agente, no sentido de conseguir, através de uma

dinâmica amigável, transparente e o mais possível consensual, uma ideia efetiva de um grupo que funciona de forma coesa e cooperante.” (in ACL17)

Ressalva-se que o processo de tratamento e análise dos questionários (com resposta aberta) procurou dar a confidencialidade aos seus interlocutores, existindo, por vezes, a necessidade de efetuar cortes estratégicos, de modo a manter o anonimato na publicação e análise dos resultados. Em anexo, seguem apenas os excertos das transcrições que procuraram estar em conformidade com os itens selecionados e adequados ao referencial.

6. Pontos fortes e pontos fracos

Após a triangulação dos diversos dados recolhidos, e com o contributo precioso das sugestões dos elementos do Grupo de Focagem, consideram-se como linhas de força orientadoras dos pontos fortes e dos pontos fracos, apresentados pelos elementos que incorporam o referido grupo, os seguintes aspetos:

Pontos fortes

- ✓ Utilização de um discurso apropriado por parte das lideranças superiores tendo em conta a diversidade dos atores educativos, motivando-os para a ação.
- ✓ Auscultação e valorização, pelas lideranças intermédias, das informações veiculadas pelos seus pares nas tomadas de decisão.
- ✓ Eficácia e receção célere da informação.
- ✓ Eficácia dos meios de recolha de informação.
- ✓ Diversidade e eficácia dos meios de comunicação utilizados.
- ✓ Valorização, pelas lideranças, das opiniões recebidas.
- ✓ Interiorização da prática de envio de informação por via digital.
- ✓ Existência de plataformas interativas que permitem a consulta e comunicação de informação.
- ✓ Demonstração de boas práticas de liderança

Quadro 8 – Pontes fortes

Pontos fracos

- ✓ Disponibilização de informação pelo Conselho Geral.
- ✓ Nem sempre existe valorização, pelas lideranças superiores, das opiniões recebidas.
- ✓ Nem sempre as potencialidades geradas pelas comunicações eletrónicas são rentabilizadas (leitura da informação “na diagonal”, não respondendo e/ou não se envolvendo).
- ✓ Desvalorização da importância de resposta atempada(s) às solicitações enviadas.
- ✓ Insuficiência de momentos/espacos temporais de reflexão efetiva sobre os assuntos prementes da comunidade educativa [ex. entre as lideranças superiores e o pessoal não docente...].
- ✓ Insuficiência de tempos previstos no horário dos docentes que permitam o cumprimento das tarefas “aparentemente rotineiras”.
- ✓ Necessidade de instruções mais objetivas e claras por parte das lideranças.
- ✓ Ausência de formação específica para o exercício dos cargos de liderança.
- ✓ Desvalorização da necessidade/ importância de formação específica para o exercício dos cargos de liderança.
- ✓ Constrangimentos, nomeadamente a nível da articulação entre as estruturas de diferentes níveis de liderança, dificultando o trabalho colaborativo, o diálogo e a reflexão conjunta, devido à dimensão do Agrupamento.

Quadro 9 – Pontes fracos

7. Linhas de atuação / Propostas de melhoria

Tendo por base a leitura dos referentes internos e externos, e as sugestões do Grupo de Focagem, os membros da Comissão de Avaliação Interna, apontam as seguintes propostas de melhoria no nosso Agrupamento:

Linhas de melhoria

- ✓ No envio do correio eletrónico devem ser desencadeadas ações que fomentem a sua leitura e análise atempada pelos destinatários [ex. solicitar recibo de leitura].
- ✓ As atas, regimentos e regulamentos das diferentes estruturas devem ser devidamente publicitados e ser objeto de leitura atenta pela comunidade educativa.
- ✓ Devem ser adotadas estratégias para que os momentos de auscultação/questionamento à comunidade, sobre documentos estratégicos e fundamentais para a vida do Agrupamento, sejam implementados com a devida antecedência, fomentando, assim, um maior envolvimento e participação.
- ✓ A tomada de decisão (no que respeita a assuntos fundamentais) deveria ser sempre antecedida de discussão (diálogo) e não precedida desta, ou seja, ser democrática e participativa.
- ✓ As opiniões que conduzem às tomadas de decisão deveriam ser sempre recolhidas numa relação hierárquica ascendente, isto é, a partir das AD.
- ✓ Em favor do rigor e da transparência, as consultas à comunidade devem ser publicadas.
- ✓ As diferentes estruturas do agrupamento devem disponibilizar, no prazo máximo de 48 horas, após reunião, a ata/minuta, aos interessados da respetiva estrutura.
- ✓ As diferentes estruturas devem dispor de um repositório com as atas/minutas.
- ✓ Criação de tempos comuns previstos nos horários de trabalho para que o diálogo e reflexão se processem de modo adequado/com eficácia.
- ✓ As sugestões atrás apontadas devem constar dos regimentos das diferentes estruturas.
- ✓ As estruturas de liderança superiores devem comunicar publicitar/apresentar /clarificar o que cada órgão deve fazer/funções.
- ✓ Dividir os cargos de liderança pelos estabelecimentos de ensino [Apropriação maior da realidade].
- ✓ A formação na área da liderança - sobretudo quem está em exercício de funções.

8. Conclusão Preliminar

A construção de um dispositivo de autoavaliação assente num processo adequado à construção de um Agrupamento de qualidade partilhada e desejada por toda a comunidade educativa não é tarefa fácil, na medida em que traduz inevitavelmente uma opção política e um ideal. Nesse sentido, Santos Guerra (2003) defende que a “avaliação não é um processo asséptico, neutral, se não que está carregado de ideologia e de dimensões políticas. Defender uma avaliação objetiva é uma pretensão tão vã quanto inviável”.

Contudo, foi nossa a tarefa de criar mecanismos, seriar e analisar dados, para tentar chegar a algumas conclusões com vista a um plano de melhoria. Com seriedade, profissionalismo, com a colaboração do Grupo de Focagem e da nossa amostra respondente diversificada, iniciamos o estudo de uma área que é complexa e bastante sensível.

Considera-se que existe uma forte conexão entre liderança e eficácia, que se expressa na questão “farão os líderes a diferença?” tem encontrado dificuldades em ser demonstrada empiricamente. Evers e Lakomski (2000, p. 65) resumem da seguinte forma: “A questão, que desde o início tem fascinado e motivado os investigadores, se os líderes fazem ou não a diferença, não foi até à data respondida de forma satisfatória. O melhor que podemos dizer – com base nos estudos empíricos até agora efetuados – é que pensamos que sim mas não sabemos exatamente como.” (in Ribeiro, 2007). Tendo por base esta premissa, sem dúvida os líderes tem um papel fundamental.

Vários autores salientam que praticamente todos os estudos sobre a eficácia da escola, destacam a liderança como um factor-chave dessa eficácia, ao ponto de Gray (citado por Sammons, 1999, p. 195) afirmar que “a importância da liderança do diretor na escola é uma das mensagens mais claras da pesquisa sobre a eficácia da escola”. Este último autor realça, em particular, o facto de nenhum estudo ter identificado uma escola eficaz que tivesse uma liderança fraca. Nas publicações norte-americanas os autores salientam que a liderança do diretor é essencial para se iniciar e sustentar qualquer processo de melhoria da escola.

(...) Para além disso, um líder eficaz é capaz de estabelecer e de manter contactos regulares com redes e instituições externas à escola (...) que poderão apoiá-lo nos seus esforços de melhoria. Um segundo traço distintivo importante da liderança das escolas eficazes é a partilha das responsabilidades de liderança com outros membros da equipa diretiva da instituição e o envolvimento da generalidade dos professores nos processos de tomada de decisão. (...) A existência de uma abordagem participativa nas decisões tomadas na escola está intimamente ligada a um outro fator de eficácia referido mais adiante: a existência de uma cultura colaborativa na instituição. (...) Nas instituições de maior dimensão e no ensino secundário, a delegação de responsabilidades de liderança pode ser ainda mais importante do que nas outras, concretizando-se através da instituição de lideranças intermédias atuantes. (Ávila de Lima, 2008) Acrescenta-se ainda que “(...) os tipos de cultura que levam a uma eficácia ótima são: uma cultura que favoreça a comunicação e a cooperação, (...); uma cultura que privilegia o entendimento e a negociação, (...)” (Thurler, Monica Gather, 1998). O enfoque do trabalho de autoavaliação, realizado pela CAI do Agrupamento, centrou-se nos *Processos de Liderança*, e em específico nos critérios da *Comunicação* e da *Tomada de Decisão*, procurando perceber a abordagem participativa nas decisões tomadas na escola e a existência de uma cultura colaborativa.

A dimensão física do Agrupamento de Escolas de Vilela, formado no ano de 2012, no dia 04 de julho, com sede na Escola Básica e Secundária de Vilela, composto, para além desta, pelo Jardim de Infância S. Marcos, Escola Básica de Muro, Escola Básica de Serrinha, Escola Básica Nº1 de Rebordosa, Escola Básica de Vilela, Escola Básica e Secundária de Rebordosa, necessariamente impõem exigentes meios e estratégias de comunicação que sejam céleres, exequíveis e que permitam que a informação circule de modo objetivo e atempadamente. As novas Tecnologias de Informação e Comunicação permitem que a comunidade possa trocar informação e comunicar. O Agrupamento de Escolas de Vilela disponibiliza várias ferramentas eletrónicas que pretendem agilizar e tornar mais eficaz a prática docente, nomeadamente: Portal Esvilela, Inovar Alunos, Inovar Profissional, Portal SIGE3, Consulta Alunos, Util Atas, Mooce, Moodle, Gare (in Plano de Ação do Diretor). A criação de endereços eletrónicos oficiais no Agrupamento possibilita que a troca de informação, documentos, materiais diversos (...) entre todos os pares seja uma possibilidade, uma realidade – que nem sempre é fácil de ser gerida – se por um lado agiliza o volume de dados que é possível circular, em tempo real, por outro exige

necessariamente mais tempo para a sua efetiva concretização e finalidade. Existindo o risco de não se cumprirem as tarefas da leitura, da seleção da informação, do arquivamento, da reflexão, da resposta aos *mails*.

A mobilização e o envolvimento dos atores nas dinâmicas instituídas são processos fundamentais, nos quais a afirmação do papel das lideranças é primordial. Podemos justificar a ação das escolas apenas centrada nas “reformas políticas e organizacionais empreendidas, mas também as capacidades, organizacionalmente ancoradas, de os atores escolares produzirem orientações e regras próprias, não necessariamente convergentes com as primeiras, confirmando empiricamente a condição teórica da escola não apenas enquanto *locus* de reprodução, mas também como *locus* de produção” (Lima, 2010). A institucionalização dos Agrupamentos são um desafio físico complexo, e decretado, tornando-se necessário criar mecanismos de proximidade com as lideranças, não só intermédias mas também superiores. A extensão geográfica a que as lideranças estão sujeitas parece impor uma reorganização logística que merece ser repensada. Pois, com facilidade poderemos ser conduzidos ao raciocínio que com as novas tecnologias de informação e comunicação, as tarefas são simplificadas – e são – sem juízo categórico – mas o espaço e o ato de reunir são insubstituíveis.

Constatamos que os nossos respondentes – professores e lideranças – apresentaram convergência no que concerne à *Comunicação*, existindo uma preocupação das lideranças superiores e das intermédias em utilizar um discurso apropriado, motivador para a ação, tendo em conta a diversidade dos atores. Em termos formais as estratégias/canais de comunicação utilizados, na generalidade, são os apropriados, denotando-se, no entanto, que os docentes apontam falta de perceção relativamente à informação produzida/ reiterada pelo Conselho Geral e, de igual modo, um desfasamento temporal entre as decisões/deliberações do Conselho Pedagógico e a circulação/publicação/ divulgação da informação pela comunidade.

Verifica-se que na *tomada de decisão* existem vários processos, ao nível das áreas disciplinares, em que os professores são auscultados e as suas sugestões incorporadas, percecionando uma liderança democrática e colaborativa entre os pares pedagógicos, sobretudo ao nível das lideranças intermédias, de base – Representantes de Área Disciplinar. Contudo, existem processos, ao nível das decisões pedagógicas, em que aparentemente é traçado um percurso *top-down*, podendo eventualmente existir uma auscultação relativa, condicionada pela escassez

de tempo, pela imposição de decisões externas, podendo, eventualmente, produzir decisões que parecem não refletir a auscultação e a valorização das sugestões da comunidade.

Da análise e tratamento dos dados realizada, existe também a percepção de: quanto maior as relações de proximidade entre os líderes e os pares, promovidas através dos contactos diários e pela comunicação oral (momentos formais/ momentos informais), maior o reconhecimento e identificação do papel do líder, e inequivocamente da sua eficaz liderança.

Salienta-se ainda que a formação na área da liderança poderia ser uma mais valia para os professores do Agrupamento, sobretudo os que exercem diretamente um cargo de liderança.

Conhecedores de que a simples elaboração e posterior apresentação deste relatório não soluciona os problemas, mas conscientes de que a autoavaliação poderá “ser um instrumento decisivo de processos de melhoria e de estratégias de desenvolvimento” (Alves e Machado, 2008), o que poderá constituir um ponto de partida para a melhoria.

Para terminarmos esta conclusão preliminar gostaríamos de transcrever a citação de um excerto, patente no questionário aberto da liderança ACL22: “Num tempo em que as Nações Unidas acabaram de lançar (pelo menos recentemente - 2014) a *Década de Educação para o Desenvolvimento Sustentável* e nas palavras da naturalista Jane Goodhall, “é tempo de vergar a fome de consumo”, de reconhecer que “o nosso apetite está a provocar a extinção”, não só porque estamos a esgotar os recursos naturais para além do ponto em que podem ser renovados, mas também porque estamos a minar os alicerces de ecossistemas inteiros e da própria biodiversidade. (...). A evidência e a urgência de termos de pensar na sustentabilidade do nosso ambiente e de nela nos empenharmos provam a necessidade de promovermos tal sustentabilidade em muitas outras áreas da nossa vida. De entre estas, destacam-se a liderança e a educação “ (ACL22 citando Liderança sustentável, Andy Hargreaves e Dean Fink.) - Poderá esta sensibilizar-nos para a prossecução de uma *liderança sustentável*, gerida com equilíbrio, e adequando-se às novas realidades?

9. Referências bibliográficas

ALVES, Maria Palmira e MACHADO, Eusébio André (coord.) (2008). *Avaliação com sentido(s): contributos e questionamentos*. Santo Tirso: De Facto Editores.

Ávila de Lima, Jorge (2008). Em busca da boa escola. Fundação Manuel Leão, pp.193-196.

Correia, S. (2010). *Autoavaliação de Escola*. In Ozarfaxinarse - revista CFAE de Matosinhos, nº17, março.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.

Figari, G. (1999). *“Para uma referencialização das práticas de avaliação dos estabelecimentos de ensino”*. In Albano Estrela e António Nódoa (orgs.). *Avaliação em educação. Novas perspectivas*. Porto: porto Editora, pp. 139-154.

Lima, L. (2010). *Diretor de Escola - Subordinação e Poder - A Emergência do Diretor da Escola: Questões Políticas e Organizacionais Atas do VI Simpósio de Organização e Gestão Escolar* Universidade de Aveiro.

Ribeiro, João Carlos de Matos (2007). A construção do papel do Presidente da Escola na regulação local das políticas públicas de educação. *Sísifo. Revista de Ciências da Educação*, 4, pp. 59-66.

ROULLIER, Jean (2008). *“A auto-avaliação de um projecto de escola: uma profissionalização de um actor colectivo”*. In ALVES, Maria Palmira e MACHADO, Eusébio André (coord.) (2008). *Avaliação com sentido(s): contributos e questionamentos*. Santo Tirso: De Facto Editores pp. 73-96.

Thurler, Monica Gather. A eficácia das escolas não se mede: ela se constrói, negocia-se, pratica-se e se vive. *Série Ideias n. 30*. São Paulo: FDE, 1998, pp. 175-192

Sammons, Hillman e Baltimore (1995), *“Características-chave das escolas eficazes numa perspectiva internacional”* In *“Em busca da boa escola”*, Avila de Lima (2008).

Santos Guerra, M. A. (2000). *La Luz del Prisma. Para Comprender las organizaciones Educativas*. Málaga: Ed. Aljibe.

Santos Guerra, M. A. (2003). *Tornar visível o quotidiano. Teoria e prática de avaliação qualitativa das escolas*. Porto: Edições Asa.

Torres, L. & Palhares, J. (2009). *“Estilos de liderança e escola democrática”* disponível on-line no endereço: <https://sites.google.com/site/paaeficinadeformacao/quadro-de-referencia>.

Legislação consultada

Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril. Diário da República n.º 79/2008, Série I de 2008-04-22.

Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho. Diário da República n.º 126/2012, Série I de 2012-07-02.

Documentos Internos consultados

Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Vilela.

Regulamento Interno do Agrupamento de Escolas de Vilela.

Contrato de Autonomia do Agrupamento de Escolas de Vilela.

Plano de Ação do Diretor do Agrupamento de Escolas de Vilela.

Anexos

Caracterização da realidade do Agrupamento

Sete unidades de ensino	
Escola Secundária de Vilela	
Escola Básica EB2+3/S Rebordosa	
Escola Básica de Vilela (Centro escolar)	
Escola Básica nº 1 de Rebordosa (Centro escolar)	
Escola Básica do Muro	
Escola Básica da Serrinha	
Jardim de Infância de S. Marcos	

Turmas do 1º, 2º e 3º Ciclo + Secundário (101)	
Escola Secundária de Vilela	43 Turmas (42%)
Escola Básica EB2+3/S Rebordosa	29 Turmas (29%)
Escola Básica de Vilela	12 Turmas (12%)
Escola Básica nº1 de Rebordosa	13 Turmas (13%)
Escola Básica da Serrinha	4 Turmas (4%)

Turmas por nível de ensino (118)	
Pré-escolar	16 Turmas (13,6%)
1º Ciclo	30 Turmas (25,4%)
2º Ciclo	17 Turmas (14,4%)
3º Ciclo	26 Turmas (22,0%)
Secundário (regular)	17 Turmas (14,4%)
Secundário (profissional)	12 Turmas (10,1%)

Distribuição das turmas 1º, 2º, 3º, secundário e profissional (102)												
	1º Ciclo				2º Ciclo		3º Ciclo			Secundário		
	29 %				17 %		25%			28%		
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º
E. S. Vilela					3	4	4	3	4	8	8	9
EB2,3/S Rebordosa					5	5	4	6	4	1	2	1
Básica Vilela	3	3	3	3								
Básica nº 1 Rebordosa	3	3	3	4								
Básica Muro	0	0	0	0								
Básica Serrinha	1	1	1	1								

Distribuição dos alunos Pré, 1º, 2º, 3º, secundário e profissional (2618)																		
	Pré			1º Ciclo				2º Ciclo		3º Ciclo			Sec (reg)			Sec (Prof)		
	3	4	5	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10	11	12	10	11	12
	359			649				359		600			367			284		
	14%			25%				14%		23%			14%			11%		
Sec Vilela								65	92	100	79	93	109	125	105	94	62	81
Sec Rebordosa								93	109	96	125	107	0	13	15	24	23	0

EB Vilela	140	65	63	65	63
EB nº1 Rebordosa	66	70	76	77	86
EB1 Serrinha	44	21	22	20	21
EB1 Muro	18				
Jl S. Marcos	91				

Grupo de focagem

Agrupamento de Escolas de Vilela		
Composição do grupo de focagem 2015-16		
Sector da Comunidade Educativa	Nome	e-mail
CP Diretor da ESV	Albino Pereira	Diretor@esvilela.pt
CP Coordenador do Plano Anual e Plurianual de Atividades	José Emanuel Ferreira dos Santos	emanuel.santos@esvilela.pt
CP Coordenador do Departamento Matemática e Ciências Experimentais	Maria Manuel Pereira Guedes	mariamanuel.guedes@esvilela.pt
CP Coordenador do Departamento Ciências Sociais e Humanas	Paula Conceição Guimarães Ribeiro	paula.ribeiro@esvilela.pt
CP Coordenador do Departamento de Línguas	Sónia Maria Cordeiro Valente Rodrigues	sonia.rodrigues@esvilela.pt
CP Coordenadora do Departamento de Expressões	Joana Maria Couto Faria	joana.faria@esvilela.pt
CP Coordenadora do Conselho de Docentes da Educação Pré-Escolar	Maria Adelaide Ferreira Ribeiro da Silva	adelaide.silva@esvilela.pt
CP Coordenadora do Conselho de Docentes do 1º Ciclo	Sónia Rosa Ferreira Pinto	sonia.pinto@esvilela.pt
CP Coordenadora dos Representantes dos Conselhos de ano do 1º ciclo	Maria do Céu Gomes Leal Oliveira	ceu.oliveira@esvilela.pt
CP Coordenadora dos Diretores de Turma Ensino Básico (2º ciclo)	Célia Maria Ferraz Queirós	celia.queiros@esvilela.pt
CP Coordenadora dos Diretores de Turma do Ensino Básico (3º ciclo)	Maria José Morais Capela Pires	mariajose.pires@esvilela.pt
CP Coordenadora dos Diretores de Turma Ensino Secundário	Anabela Neves Nogueira	anabela.nogueira@esvilela.pt
CP Coordenadora dos Diretores de Turma do Ensino Profissional	Sandra Cristina Martins Silva da Cruz Fazenda	sandra.fazenda@esvilela.pt
CP Coordenador dos Diretores de Curso do Ensino Profissional	Sérgio Armando Pinto Oliveira	sergio.oliveira@esvilela.pt
CP Coordenadora do Departamento de Educação Especial e Apoios Educativos	Laura Maria Neto Moreira	lauramaria.moreira@esvilela.pt
CP Representante dos professores bibliotecários e do PTE	Gracinda da Silva Moreira	correiodagracinda@gmail.com
CG Representante dos Docentes do 2.º ciclo	Laurinda Gonzaga	laurinda.gonzaga@esvilela.pt
CG Representante dos Docentes do 3.º ciclo	Paula Granja	Paula.granja@esvilela.pt
CG Representante dos Docentes do ensino secundário	César Biltés	Cesar.biltés@esvilela.pt
CG Representante dos Docentes do ensino pré escolar	Mª Alexandra Policarpo	mariaalexandra.sousa@esvilela.pt
CG Representante dos Docentes do 1.º ciclo	Luísa Melo	melogfl@gmail.com
CG Representante dos assistentes técnicos	Vítor Ferreira	vitor.ferreira@esvilela.pt
CG Rep. assistentes operacionais	Joaquim Moreira	jnmoreira15@hotmail.com
CG Rep. associação de pais EBSV		
CG Rep. associação de pais EBSR	Manuel Dias Pinheiro	manueldiaspinheiro@hotmail.com
CG Representantes de associação de pais EB1 Vilela	Carlos Sousa	moveiscarlossousa@gmail.com
CG Representantes de associação de pais EBR n.º 1	Joaquim Ferreira Barbosa	jfb.comercial@gmail.com
CG Representantes de associação de pais EBSerrinha	Olga Patrício	patricia.olga@iol.pt

CG Representantes da autarquia 1	Mª Hermínia Moreira	telma.pinto@cm-paredes.pt
CG Representantes da autarquia 2	Madalena Seabra	madalena.seabra@cm-paredes.pt
CG Representantes da autarquia 3	Fátima Rodrigues	fatimarodrigues_v@hotmail.com
CG Representante dos Alunos do ensino secundário (ESVilela)	André Alves	Trepo120poli@gmail.com
CG Representante da ADR	Fernando Magalhães	adrcabo@iol.pt
CG Representante da CVV	Joaquim da Silva Dias	cvp-vilela@hotmail.com
CG Representante da Soja Portugal	Susana Alves	susana.alves@ideiaplural.com
RAD Informática (550)	Adão Alberto Silva Brochado	adao.brochado@esvilela.pt
RAD Matemática (500)	Ana Paula dos Santos Machado	ana.machado@esvilela.pt
RAD Biologia e Geologia (520)	Sara Raquel Perira Rilo	sara.rilo@esvilela.pt
RAD Físico-Química (510)	Florbela Costa Vieira Moreira	florbela.moreira@esvilela.pt
RAD Geografia (420)	Maria Eduarda Moreira	eduarda.moreira@esvilela.pt
RAD Artes (240, 250, 530 e 600)	Maria Assunção Marujo	assuncao.marujo@esvilela.pt
RAD Línguas Germânicas do 3º ciclo e secundário (330)	Leonor Marques	leonor.marques@esvilela.pt
RAD Matemática e Ciências Naturais (230)	Maria Fernanda Dias Moreira da Silva	fernanda.silva@esvilela.pt
RAD Educação Física (260, 620)	César Eduardo Magalhães Silva Pinto	cesar.pinto@esvilela.pt
RAD Línguas do 2º ciclo (210, 220)	Susana Maria Soares	susana.soares@esvilela.pt
RAD Línguas Românicas do 3º ciclo e secundário (300)	Paula Isabel Castelo B. de Sequeira Ribeiro	paula.castelobranco@esvilela.pt
RAD História e Estudos Sociais (200, 400)	Magna Maria Araújo Mota	magna.mota@esvilela.pt
RAD 1º ano	Maria do Céu Gomes Leal Oliveira	ceu.oliveira@esvilela.pt
RAD 2º ano	Luísa Fernanda Gomes Melo	luisa.melo@esvilela.pt
RAD 3º ano	Ana Sofia Torres Freitas	anasofia.freitas@esvilela.pt
RAD 4º ano	Maria Deolinda Espinheira Baltar	deolinda.baltar@esvilela.pt
RAD 3 anos	Benedita Barros	benedita.barros@esvilela.pt
RAD 5 anos	Gabriela Ribeiro	gabriela.ribeiro@esvilela.pt
Rep. dos alunos – Associação de Estudantes EB2,3/S Rebordosa	Valdemar Sousa	assestudantes.rebordosa@esvilela.pt
Rep. dos alunos – Associação de Estudantes EB2,3/S Vilela	Gonçalo Moreira	gonçalo067@esvilela.pt
Representante dos assistentes técnicos/operacionais Serrinha	Amélia Mª Carvalho Freitas	amelia.freitas@esvilela.pt
Representante dos assistentes técnicos/operacionais Muro	Maria da Luz de Sousa Taipa	mluztaipa@hotmail.com
Representante dos assistentes técnicos/operacionais S. Marcos	Isabel Maria Almeida Pacheco Alves	isabel.map22@hotmail.com
Representante dos assistentes técnicos/operacionais EB2,3/S Rebordosa	Maria da Conceição da Cruz Ferreira	maria-cruz12@iol.pt
Representante dos assistentes técnicos/operacionais CE Rebordosa	Fernando Guedes	fernandoguedes00@sapo.pt
Representante SPO	Manuel Gama	spo.aev@esvilela.pt
Coordenadores de estabelecimento EB 2,3 de Rebordosa	Óscar Artur de Magalhães Teixeira	oscar.teixeira@esvilela.pt
Coordenadores de estabelecimento EB1/JI do Muro	Elias da Cruz Ferreira	elias.ferreira@esvilela.pt
Representante de estabelecimento JI São Marcos	Alice Manuela da Silva Moreira	alice.moreira@esvilela.pt

INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO (Modelos utilizados)

1. Estruturas de Liderança Superiores [Órgãos de Administração e Gestão]

A Comissão de Avaliação Interna do Agrupamento está a recolher dados no âmbito da conclusão do referencial trabalhado no presente ano letivo.

Estamos a estudar a área 1. "Processos de liderança", mais concretamente a Subárea "1.2. Motivação e empenho".

Com este Inquérito pretendemos recolher a sua opinião sobre este tema, na qualidade de:

Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas no âmbito deste trabalho.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Estamos conscientes que a colaboração solicitada irá exigir da sua parte disponibilidade acrescida. No entanto, a validade dos dados recolhidos será tanto maior quanto mais fundamentar as suas respostas.

Assim, sempre que considere necessário, complemente a sua resposta referindo os exemplos ou as causas que a explicitam.

1. Adequa o seu **discurso** às necessidades dos diferentes agentes educativos?

--

2. No seu **discurso** tem intenção de motivar os diferentes agentes educativos para a ação? Considera que o consegue?

--

3. Na sua opinião, os **meios de comunicação** que utiliza para transmitir as informações aos diferentes agentes educativos são eficazes? Por favor, refira os mais utilizados.

--

4. Considera a **informação** que envia aos diferentes agentes educativos eficaz? Considera que a envia em tempo útil?

--

5. Quais **os meios** que utiliza na recolha de opinião junto dos diferentes agentes educativos? Considera-os eficazes?

6. Nas **tomadas de decisão** ausculta os diferentes agentes educativos?

7. Nas suas tomadas de decisão, **valoriza as opiniões** emanadas pelos agentes educativos?

8. Fez algum tipo de **formação sobre liderança**? Considera que essa formação lhe é útil na sua prática diária?

Caso considere importante acrescentar alguma informação/comentário adicional sobre esta temática, queira, por favor, utilizar este espaço.

A CAIAEV

2. Estruturas de Liderança Intermédias [Estruturas de Coordenação e Supervisão]

A Comissão de Avaliação Interna do Agrupamento está a recolher dados no âmbito da conclusão do referencial trabalhado no presente ano letivo.

Estamos a estudar a área 1. "Processos de liderança", mais concretamente a Subárea "1.2. Motivação e empenho".

Com este Inquérito pretendemos recolher a sua opinião sobre este tema.

Os dados recolhidos são confidenciais e serão utilizados apenas no âmbito deste trabalho.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Estamos conscientes que a colaboração solicitada irá exigir da sua parte disponibilidade acrescida. No entanto, a validade dos dados recolhidos será tanto maior quanto mais fundamentar as suas respostas.

Assim, sempre que considere necessário, complemente a sua resposta referindo os exemplos ou as causas que a explicitam.

1. Adequa o seu **discurso** às necessidades dos diferentes docentes que coordena?

2. No seu **discurso** tem intenção de motivar os docentes que coordena para a ação? Considera que o consegue?

3.1 Na sua opinião, os **meios de comunicação** que as estruturas superiores utilizam para lhe enviar informação são eficazes?

3.2 Por sua vez, os **meios de comunicação** que utiliza para transmitir as informações da estrutura que lidera, quer para os seus superiores hierárquicos, quer para os docentes que coordena, são eficazes? Por favor, refira os mais utilizados.

4.1 Na sua opinião, a **informação** que recebe das estruturas superiores é eficaz? Considera que a mesma lhe chega em tempo útil?

4.2 Por sua vez, a **informação** que envia quer para as estruturas superiores, quer para os docentes que coordena, é eficaz? Considera que o faz em tempo útil?

5.1 Quais **os meios** que as lideranças superiores utilizam na recolha da opinião junto da estrutura que coordena? Considera-os eficazes?

5.2 Quais **os meios** que utiliza na recolha de opinião junto dos docentes da estrutura que coordena? Considera-os eficazes?

6.1 Na sua opinião nas **tomadas de decisão** das lideranças é auscultada a estrutura que coordena?

6.2 Nas **tomadas de decisão** ausculta os docentes que coordena?

7.1 Considera que as lideranças superiores **valorizam as opiniões** da estrutura que coordena?

7.2 Nas tomadas de decisão valoriza as opiniões dos docentes que coordena?

8. Fez algum tipo de **formação sobre liderança**? Considera que essa formação lhe é útil na sua prática diária?

Caso considere importante acrescentar alguma informação/comentário adicional sobre esta temática, queira, por favor, utilizar este espaço.

A CAIAEV

Apresentação dos dados recolhidos

Análise de Conteúdo dos Questionários [Resposta Tipo Aberta] às Estruturas de Liderança

Categories	Indicadores	ACL1	ACL2	ACL3	ACL4	ACL5	ACL6	ACL7
A. Comunicação - O Discurso é apropriado em função da diversidade dos atores - O discurso utilizado motiva os atores para ação - Utilizam estratégias/C anais de Informação - São eficazes	A1. Adequação do discurso 1.	Necessariamente – não posso ter discursos semelhantes, por exemplo, com alunos da pré primária e alunos do 12.º ano de escolaridade, com pais com formação e pais sem qualquer tipo de formação, ...	Sim. Para a mensagem ser passada de forma eficaz é necessário saber “jogar” com os vários agentes educativos.	Tenho sempre presente essa preocupação. Considero importante a adequação do discurso às necessidades intervenientes pois, só deste modo o mesmo sortirá o efeito desejado.	Sim.	Sim, adequo.	Tento sempre adequar o discurso.	“tenho esse cuidado”
	A2. Intenção de motivar 2.	A intenção está presente.	A intenção é promover a motivação (...)	Motivar e envolver todo o grupo e todos os agentes educativos é sempre o objectivo máximo.	Sim.	Sim (...)	Sim, tenho sempre essa atenção (...)	Sim
	A3. Motivar para a ação 2.	(...) sim pois, por exemplo, os projetos por mim propostos, nas devidas sedes, têm vindo a ser implementados.	(...) penso que tenho obtido resultados positivos.	O sucesso só se consegue com o envolvimento e o empenho de todos.	Nem sempre.	(...) considero que consigo.	(...) tenho conseguido.	Sim

<p>3.</p>	<p>A4. Meios de Comunicação</p>	<p>(...)reuniões presenciais, à divulgação por email, à afixação das atas (...)à produção de tutoriais temáticos, à elaboração de memorandos setoriais, a avisos oficiais, a circulares informativas(...)</p>	<p>(...) recurso ao email institucional. É este o meio primordial que utilizo, usando também a comunicação verbal para alguma questão em particular.</p>	<p>As novas tecnologias são as mais utilizadas (email, sms), sem esquecer a importância do diálogo/ comunicação oral que diariamente é utilizada como recurso comunicativo e informativo. Sempre que é necessário é utilizada a “comunicação” escrita.</p>	<p>Reuniões formais, informais e encontros pontuais.</p>	<p>E-mail; Telemóvel; Reuniões formais e informais.</p>	<p>Comunicação verbal e informática.</p>	<p>“através da Direção Executiva (DE), por via oral e/ou por permissão de consulta de atas.”</p>
<p>3.</p>	<p>A5. Eficácia dos Meios de Comunicação</p>	<p>Procuo fazer com que o sejam. (...) (...) é uma área sensível de qualquer gestão, a circulação da informação. Procuo diminuir o ruído e fazer com que a mensagem seja o mais clara possível.</p>	<p>Penso que sim (...)</p>	<p>Na grande maioria das vezes foram eficazes.</p>	<p>Sim.</p>	<p>Sim.</p>	<p>Sim.</p>	<p>“Nem por isso” (...) já deveria ter providenciado para que fossem expostas as atas resultantes das reuniões (...)</p>

	A6. Eficácia da Informação 4.	Sim (...) Por vezes, a informação é muito em “cima da hora” sobretudo quando são diretrizes superiores que assim o obrigam.	Penso que a informação que envio é eficaz e clara e, dentro do possível, em tempo útil.	Tem-se mostrado eficaz. A informação recebida é sempre encaminhada em tempo útil, normalmente logo que recebida. Quando se trata de informação interna tento que a mesma chegue atempadamente.	Sim.	Considero a informação eficaz e envio em tempo útil.	Sim.	“Orientamos e fiscalizamos (...) a maioria da informação prenda-se com a aprovação ou não de documentos sugeridos pela DE ou por outras entidades”.
B. Tomadas de Decisão - As lideranças auscultam a comunidade educativa - Os meios utilizados na recolha de opinião são eficazes. - Valorizam as sugestões da comunidade educativa nas tomadas de decisão	B1. Meios utilizados 5.	(...)recorremos a inquéritos/questionários via google docs, para auscultar grupos-alvo, em função de temas a propor; (...) alunos, promovemos as Assembleias de Alunos e Assembleias de Delegados (uma vez por período); (...) Encarregados de Educação, reunimos várias vezes ao longo dos anos com as Associações e Comissões de Pais.	O email e conversas informais.	(...)os assuntos são sempre abordados com toda a equipa permitindo que todos manifestem a sua opinião. Com a Associação de Pais são utilizados o email, o telefone e o recurso a reuniões. Com outros agentes educativos é utilizado o inquérito, o email, o telefone, encontros presenciais...	Reuniões formais e informais; correio eletrónico.	Reuniões formais e informais; E-mail; Telemóvel.	Verbal, presencial , mail.	“vou auscultando os docentes, de forma informal, relativamente aos assuntos que os preocupam ou que gostariam de ver analisados (...) “muitas pessoas vêm falar comigo pedindo-me que (...) se debruce sobre assuntos sugeridos.”

	<p>B2. Eficácia dos Meios 5.</p>	<p>(...) a permanente disponibilidade para ouvir (...)</p> <p>(...) sou também procurado para me proporem atuações, modificações, melhorias, ... o que realça a importância desta disponibilidade e fácil acessibilidade.</p> <p>(...) é incentivada a auscultação a nível de AD, de órgãos próprios (CDT,DC, CP,CG) (...)</p>			<p>Sim.</p>			<p>“Recebo muito pouca informação da DE” “Assumo, mais uma vez, (...) já deveria criado uma conta de e-mail para recolher críticas e/ou sugestões.”</p>
--	----------------------------------	--	--	--	-------------	--	--	---

	<p>B3. Ausculta (6.) e Valoriza (7) as sugestões</p>	<p>Sempre que tal é possível, sim. (...)a apropriação das medidas a implementar é muito facilitada se os seus intervenientes se envolverem desde o início no processo (...)</p> <p>desenvolvemos reuniões de grupos pequenos com o objetivo de facilitar a circulação de informação e recolher ideias.</p> <p>Claro – que sentido faria ouvir se não fosse para valorizar?</p>	<p>Não tenho muitas tomadas de decisão para realizar, mas sempre que é necessário procuro, por vezes, essa auscultação.</p> <p>Sim.</p>	<p>Sempre. As decisões nunca são unilaterais. Para se envolverem os agentes têm que se sentir como fazendo parte da decisão.</p> <p>Sem dúvida. A opinião dos outros é sempre importante. Na maioria das vezes é solicitada a opinião de todos os envolvidos para ser tomada a decisão final.</p>	<p>Sempre.</p> <p>Sim</p>	<p>Sim, ausculto sempre.</p> <p>Sim, valorizo.</p>	<p>Ausculto, pois também gosto de ser auscultada.</p> <p>Valorizo e tento chegar a um consenso.</p>	<p>“Claro que sim</p> <p>(...) valoriza todas as opiniões, apreciando-as, debatendo-as e tomando decisões.”</p>
--	--	--	---	---	---------------------------	--	---	---

Análise de Conteúdo dos Questionários [Resposta Tipo Aberta] às Estruturas de Liderança (continuação)

Categorias	Indicadores	ACL8	ACL9	ACL10	ACL11	ACL12	ACL13	ACL14
A. Comunicação - O Discurso é apropriado em função da diversidade dos atores - O discurso utilizado motiva os atores para ação - Utilizam estratégias/Canais de Informação - São eficazes	A1. Adequação do discurso 1.	Sim.	Sim.	Penso que sim.	Sim, (...) tento sempre ser clara e adequar o discurso para que todos (...) fiquem esclarecidos. (...) é fundamental, respeitar a opinião de todos e não ferir susceptibilidades.	Sempre que necessário.	Sim.	Sim, adequo.
	A2. Intenção de motivar 2.	Sim	Sim	Sim	A motivação é um dos motores para a concretização de um projeto e consequente sucesso do mesmo.	Sim, é feito sempre o apelo à participação e partilha. São respeitadas todas as opiniões e é dado ênfase ao trabalho colaborativo.	Sim.	Sim.
	A3. Motivar para a ação 2.	(...) penso que consigo	Sim.	Nem sempre	Nem sempre é fácil envolver os nossos parceiros em todo o trabalho, principalmente quando se trata de projetos novos (...) penso que de uma forma geral, o consigo			Penso que consigo.

	A4. Meios de Comunicação 3.2 utilizados para enviar 3.	Sim. Os meios mais utilizados são telemóvel ou telefone da escola e por email.	Sim, correio eletrónico.	E-mail, contacto telefónico e/ou pessoal.	(...)pessoalmente (...)maioria das vezes efetuam-se via e-mail.	O mais utilizado é o email e, sempre que necessário, o telefone.	As informações são sempre transmitidas por via email.	Reuniões formais e informais; E-mail; Telemóvel.
	A5. Eficácia dos Meios Comunicação 3.1 utilizados pelas estruturas superiores 3.2 utiliza para enviar 3.	São	Sim	Quase sempre. Às vezes.	Sim, são as mais rápidas e de fácil acesso. São eficazes.	Sim, muito eficazes. Sim, são eficazes.	Sim. Sim.	Sim, penso que são eficazes.
	A6. Eficácia da Informação 4.1 recebida 4.2 emanada 4.	Plenamente. Sim. Acho que o devo fazer, porque também gosto de receber atempadamente.	Sim. Sim.	Sim. Nem sempre. Às vezes. Sempre	Quase sempre. (...) tenho a preocupação de o fazer, (...) mesmo que seja ao fim de semana que é na maioria das vezes quando tenho mais tempo.	É eficaz e chega quase sempre em tempo útil.	Sim. Tenho sempre a preocupação de enviar a informação de forma eficaz e em tempo útil.	Sim, é eficaz. Sim, chega. Penso que sim. Sim.

<p>B. Tomadas de Decisão</p> <p>- As lideranças auscultam a comunidade educativa</p> <p>- Os meios utilizados na recolha de opinião são eficazes.</p> <p>- Valorizam as sugestões da comunidade educativa nas tomadas de decisão</p>	<p>B1. Meios utilizados</p> <p>5.1 pelas lideranças na recolha de opinião</p> <p>5.2 na recolha de opinião</p> <p>5.</p>	<p>Por via email.</p> <p>Os meios mais utilizados são telemóvel ou telefone da escola e por email.</p>	<p>Correio eletrónico</p> <p>Correio eletrónico e em reuniões.</p>	<p>E-mail.</p> <p>E-mail, contacto pessoal nas reuniões e fora delas e quando a situação o exige pela sua particularidade faço um contacto telefónico.</p>	<p>(...) em reunião ou através da manifestação das opiniões via e-mail.</p> <p>(...)os referidos anteriormente</p> <p>(...)há opiniões que são recolhidas em conversas.</p>	<p>São utilizados o email e reuniões.</p> <p>São utilizados o email e reuniões.</p>	<p>Recebo sempre a informação por via email (...)</p> <p>O meio mais utilizado é o email (...)</p>	<p>Reuniões formais e informais; e-mail; telemóvel.</p> <p>Reuniões formais e informais; e-mail; telemóvel.</p>
	<p>B2. Eficácia dos Meios utilizados</p> <p>5.1 pelas lideranças na recolha de opinião</p> <p>5.2 na recolha de opinião</p> <p>5.</p>	<p>Considero eficazes, porque a comunicação tem sido feita com sucesso.</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim.</p>	<p>Não. O contacto pessoal (estar presente nas nossas reuniões e propor o debate mais próximo seria mais eficaz).</p>	<p>Sim, são eficazes.</p> <p>Sim, são eficazes</p>	<p>(...) forma eficaz.</p> <p>(...) considero que é eficaz.</p>	<p>Considero.</p> <p>Considero.</p>	

	<p>B3. Ausculta (6.2/6.)</p> <p>Auscultada pelas lideranças(6.1)</p> <p>e Valoriza (7.2/7)</p> <p>Valorizam (7.1/7) as sugestões (as lideranças)</p>	<p>Ausculto, até para esclarecer duvidas que possa ter.</p> <p>Sim.</p> <p>Sim, (...)tem que se ouvir todas as opiniões, todas as opiniões são válidas e todas juntas é que temos que chegar a um consenso (...)</p> <p>Penso que sim.</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim.</p> <p>Sim.</p> <p>Sim.</p>	<p>Sempre.</p> <p>Algumas vezes.</p> <p>Sempre.</p> <p>Algumas vezes não.</p>	<p>Sempre. Nunca tomo uma decisão sem auscultar os docentes que coordeno (...) envolvem-se mais se forem ouvidas e perceberem o que se pretende.</p> <p>Nem sempre. (...) nas tomadas de decisões que diretamente implicam os professores envolvidos, estes deveriam ser mais ouvidos.</p> <p>valorizo muito as opiniões dos docentes que coordeno.</p> <p>As opiniões poderiam ser mais valorizadas.</p>	<p>Sempre</p> <p>Quase sempre.</p> <p>Sempre.</p> <p>Quase sempre.</p>	<p>Sim. Tenho essa preocupação.</p> <p>Geralmente a estrutura é auscultada.</p> <p>Sim.</p> <p>Geralmente são valorizadas.</p>	<p>Sempre.</p> <p>Sim.</p> <p>Sim.</p> <p>Sim.</p>
--	--	--	---	---	---	--	--	--

Análise de Conteúdo dos Questionários [Resposta Tipo Aberta] às Estruturas de Liderança (continuação)

Categorias	Indicadores	ACL15	ACL16	ACL17	ACL18	ACL19	ACL20	ACL21
A. Comunicação - O Discurso é apropriado em função da diversidade dos atores - O discurso utilizado motiva os atores para ação - Utilizam estratégias/Canais de Informação - São eficazes	A1. Adequação do discurso 1.	Sim.	Sim, penso que adequo. (...) tento ter em conta se estão familiarizados com os procedimentos da escola (...)aos colegas que estão no AEV há menos tempo. (...) tendo em conta as personalidades dos colegas, (...)	Sim.	Sim.	Sim. (...) adequação constante quer pelo motivo de mudança do corpo docente quer por outros fatores, por exemplo, legislação (...)	Sim adequo (...) até inconscientemente o faço.	Sim, na medida do possível.
	A2. Intenção de motivar 2.	Sim.	(...) tento sempre motivar os colegas para ação, usando do ajustamento do discurso	Sim (...)	Sim.	Sim, a minha intenção é sempre de motivar	Sim, tenho essa intenção dando um sentido prático às ações a realizar.	É sempre minha intenção (...)
	A3. Motivar para a ação 2.	A maior parte das vezes, sim.	(...) considero que os resultados são positivos mas ainda podem melhorar (...) será necessário investir ainda mais na interação, igualmente positiva, com os colegas.	(...) no geral, julgo tê-lo conseguido. Claro que com mais facilidade, uma vez que se trata de uma interação e, como tal, as razões para a maior eficácia e efeito nunca são unilaterais.	Nem sempre.	(...) mas nem sempre se consegue, empatias, condições de trabalho e a própria personalidade de cada docente.	Acho que o consigo pois as pessoas respondem em tempo útil e têm melhorado as suas ações.	(...)estimular os meus pares para a ação.

	<p>A4. Meios de Comunicação</p> <p>3.2 utiliza para enviar</p> <p>3.</p>	<p>Os meios mais utilizados são telemóvel ou telefone da escola e por email.</p>	<p>Uso mais o mail, pela dificuldade criada pelo agrupamento de escolas – provoca distância física, logo exige um meio de comunicação mais global.</p>	<p>E- mail; Telemóvel – sem restrições de disponibilidade para atendimento (...) para qualquer esclarecimento ou auxílio em qualquer problema.</p> <p>Reuniões formais e informais.</p>	<p>Reuniões formais, informais e encontros pontuais.</p>	<p>(...) correio eletrónico e conversas formais e informais.</p>	<p>Pessoalmente e por email são os meios de comunicação mais utilizados(...)</p>	<p>O mais utilizado é o email (...) Sempre que possível privilegio o contacto direto.</p>
--	--	--	--	---	--	--	--	---

	<p>A5. Eficácia dos Meios de Comunicação</p> <p>3.1 pelas estruturas superiores</p> <p>3.2 utiliza para enviar</p> <p>3.</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim.</p>	<p>Sim (...) utilização do mail ter vindo aumentar um pouco o stress do docente, pois a exigência vai no sentido de se obter respostas rápidas o que cria alguma ansiedade. (...) necessitamos de pelo menos 1 a 2 horas do dia para responder aos mails que se acumulam. (...) a motivação, não sei se a via digital será a mais eficaz. A interação direta penso que poderá ter mais efeito, já que nada substitui a relação humana</p>	<p>Alguma sobrecarga na utilização do e-mail, mas, em vários casos tem-se revelado com eficácia.</p> <p>Sim, julgo que têm sido eficazes.</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim</p>	<p>Na minha opinião, os meios de comunicação utilizados deveriam ser eficazes, contudo há docentes, não entendendo o motivo, não demonstram a eficácia pretendida.</p> <p>A sua eficácia nem sempre é a maior pelo motivo referido (...) anterior</p>	<p>Sim, acho que são eficazes.</p> <p>(...) considero que são bastante eficazes.</p>	<p>Sim, na medida do possível considero-os eficazes, embora, por vezes, nem sempre a informação chegue no tempo adequado.</p> <p>(...) um modo geral é eficaz. Contudo, também já se verificaram situações do contrário.</p>
--	---	-------------------------	---	---	------------------------	---	--	--

	<p>A6. Eficácia da Informação</p> <p>4.1 recebida</p> <p>4.2 emanada</p> <p>4.</p>	<p>Sim. Sim</p> <p>Sim. (...)</p> <p>no caso do correio eletrónico existem algumas pessoas que não o consultam regularmente, ou leem na “diagonal” a informação, nestas situações a eficácia perde-se. Sim.</p>	<p>De um modo geral, sim. A informação chega com antecedência (...).alguns casos, em que terá sido um pouco curto o prazo para cumprimento das tarefas pedidas. (...) ao ser exigido por mail, provoca-se alguma tensão no trabalho e nos docentes.</p> <p>(...) usualmente sim. Não será sempre o ideal mas como o trabalho é primeiramente orientado entre CD e RAD's facilita o processamento da informação e a resposta.</p>	<p>Sim, é eficaz.</p> <p>Sim, chega.</p> <p>Tento fazê-lo atempadamente para que se possam cumprir as tarefas/acções propostas, dentro prazos apresentados.</p> <p>Sim.</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim.</p>	<p>Sim, é eficaz, em algumas informações, o tempo, nem sempre é o melhor.</p> <p>Procuro sempre enviar toda a informação em tempo útil nomeadamente para os docentes que coordeno.</p>	<p>Informação a maioria das vezes é eficaz. (...) por vezes é necessário esperar pela afixação da minuta do pedagógico para obter as informações mais claras sobre determinados assuntos e por vezes recebe-se convites para atividades e concursos cujos prazos são impraticáveis (por vezes, são os próprios organizadores que enviam tardiamente e não a direção).</p> <p>Sim, considero que a informação enviada é eficaz pois tento que esta seja o mais clara, concisa e precisa possível e enviada em tempo útil.</p>	<p>A informação é eficaz, mas nem sempre chega no tempo mais adequado.</p> <p>Considero que é eficaz, contudo, o tempo pode nem sempre ser o mais adequado. Sigo o critério das prioridades, quando o tempo é pouco.</p>
--	---	---	--	---	-------------------------	--	--	--

<p>B. Tomadas de Decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> - As lideranças auscultam a comunidade educativa - Os meios utilizados na recolha de opinião são eficazes. - Valorizam as sugestões da comunidade educativa nas tomadas de 	<p>B1. Meios utilizados</p> <p>5.1 pelas lideranças na recolha de opinião</p> <p>5.2 na recolha de opinião</p> <p>5.</p>	<p>Por norma em reuniões.</p> <p>Maioritariamente em reuniões</p>	<p>O meio é principalmente o Coord. Dep. (...) utiliza o mail (se tiver que ser tudo mais rápido) ou marca uma reunião (se dispuser de mais tempo).</p>	<p>Reuniões formais e informais (...); e-mail;</p> <p>Reuniões formais e informais; e-mail; telemóvel.</p>	<p>Reuniões formais e informais; correio eletrónico.</p> <p>Reuniões formais e informais; correio eletrónico.</p>	<p>Correio eletrónico e /ou documentos para preenchimento.</p> <p>Os meios são os mesmos referidos na alínea anterior.</p>	<p>(...) recolhem informação pessoalmente, por email e através do preenchimento de documentos próprios (...)</p> <p>(...) recolho informação pessoalmente, por email e através do preenchimento de documentos próprios (...)</p>	<p>Os meios são os inquéritos online ou reflexões em sede (...)</p>
--	--	---	---	--	---	--	--	---

decisão	<p>B2. Eficácia dos Meios utilizados</p> <p>5.1 pelas lideranças na recolha de opinião</p> <p>5.2 na recolha de opinião</p> <p>5.</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim.</p>	<p>(...) o mail acaba por não resultar completamente, já que verifico que a maioria das pessoas, tem dificuldade em responder. O trabalho direto, nas reuniões, poderia render mais se o grupo não fosse tão grande (atualmente os departamentos são constituídos por um número de docentes que complica a eficácia do trabalho).</p>	<p>Considero com alguma eficácia.</p> <p>Considero com alguma eficácia o e-mail, que tem muitas vezes de ser reforçado com recurso a telemóvel.</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim</p>	<p>Sim, são eficazes, se de seguida for dado o tratamento necessário e tenham em conta o que foi descrito, se for para benefício da comunidade.</p> <p>Na generalidade são eficazes.</p>	<p>(...) de forma eficaz.</p> <p>(...) de forma eficaz.</p>	<p>(...)por vezes a opinião é recolhida a posteriori, numa relação hierárquica descendente, quando (...)deveria ser ascendente (...) caso da supervisão pedagógica (...) este documento devia partir das AD de forma, também, a valorizar o trabalho colaborativo (...) estruturas superiores. Por vezes, esses meios não são eficazes porque não refletem a recolha de opinião (...)</p> <p>(...) nem sempre é eficaz devido a uma efetiva falta de tempo útil e adequado. Para que esta via fosse produtiva teríamos que ter no horário de trabalho tempos disponíveis para que o diálogo e a reflexão se processassem convenientemente.</p> <p>(...) nem sempre haver compatibilidade no horário (...) dificulta o trabalho colaborativo. Nem sempre o tempo para apreender documentos é suficiente para que as estruturas se possam pronunciar sobre eles, de forma construtiva (...)</p> <p>(...) os inquéritos online um meio útil e talvez mais célere para recolher informação e opinião, acredito mais no diálogo (...) a diversidade e acima de tudo a transparência e a verdade.</p>
---------	---	-------------------------	---	---	------------------------	--	---	---

	<p>B3. Ausculta (6.2/6.)</p> <p>Auscultada pelas lideranças(6.1)</p> <p>e Valoriza (7.2/7)</p> <p>Valorizam (7.1/7) as sugestões (as lideranças)</p>	<p>Quando necessário, sim.</p> <p>Sim.</p> <p>Sim.</p> <p>Sim.</p>	<p>Sim, tento sempre fazê-lo, já que os represento.</p> <p>De um modo geral, as decisões têm sido tomadas antes de auscultar o tipo de estrutura que coordeno. No entanto, este ano verifica-se uma situação (importante) que poderá estar a seguir outro sentido.</p> <p>Procuro sempre fazê-lo. E se não houver unanimidade, tento representar a opinião da maioria, sem desvalorizar a da parte em minoria.</p> <p>Podem valorizar mas, nem sempre, dão tempo para as pedir e serem usadas.</p>	<p>Sempre – primeiro reunindo de forma formal ou informal, (...) acordando (...) formas estratégicas de atuação, e depois, por reunião (...) via e-mail, (...) para que sejam ouvidos, atempadamente, todos os docentes (...)</p> <p>Sim, tem sido, nas questões pertinentes.</p> <p>Sim, procurando sempre um diálogo de entendimento.</p> <p>Um sim relativo (...) entra na esfera da subjetividade (...) Considero sim, que há sempre o esforço de se ouvirem todas as estruturas, nas quais se inclui a estrutura que coordeno.</p>	<p>Sempre.</p> <p>Sim.</p> <p>Sim.</p> <p>Sim.</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim, sempre que é necessário.</p> <p>Sim, são sempre tidas em conta as opiniões.</p> <p>Sim, às vezes é difícil valorizar todas as opiniões pois são muito diversas.</p>	<p>Sim. Sempre.</p> <p>Sim, é auscultada.</p> <p>Sim. Bastante.</p> <p>Sim, considero que valorizam as opiniões.</p>	<p>Os docentes são auscultados quando são chamados a decidir conjuntamente (...)</p> <p>Nem sempre é auscultada a estrutura que coordeno, em particular refiro-me ao documento da Supervisão e das Visitas de Estudo (...) A estrutura que coordeno só foi auscultada após a emissão de um documento já prévio. (...)</p> <p>Valorizo sempre a opinião dos meus pares, associando as suas ações individuais e ou colaborativas. As decisões são sempre tomadas conjuntamente.</p> <p>Nem sempre valorizam as opiniões. Um exemplo disso, foi o documento de Supervisão que, na minha opinião, deveria provir de cada área disciplinar.</p>
--	--	--	--	---	--	---	--	--

Análise de Conteúdo dos Questionários [Resposta Tipo Aberta] às Estruturas de Liderança (continuação)

Categories	Indicadores	ACL22	ACL23	ACL24	ACL25	ACL26	ACL27
A. Comunicação - O Discurso é apropriado em função da diversidade dos atores - O discurso utilizado motiva os atores para ação - Utilizam estratégias/Canais de Informação - São eficazes	A1. Adequação do discurso 1.	Sim, na medida do possível.	Sim.	Sim.	Sim, na medida do possível e atendendo às diferentes situações e necessidades.	Considero que tento sempre adequar meu discurso às necessidades dos docentes (...)	Adequo o meu discurso às necessidades dos diferentes docentes (...)
	A2. Intenção de motivar 2.	É sempre minha intenção (...)	Sim.	Tenho sempre presente a importância da motivação, bem como do trabalho em grupo.	É sempre minha intenção estimular os meus pares (...)	Ao discursar com os meus colegas tento sempre motivar (...)	No meu discurso procuro motivar(...)
	A3. Motivar para a ação 2.	(...) estimular os meus pares para a ação.	Acho que sim.	O grupo de docentes é grande e considero que consigo motivar uma grande maioria.	É sempre minha intenção estimular os meus pares para a ação, motivando, interrogando, discutindo, simulando situações.	(...) motivar para a ação... envolvendo-me sempre que possível nas tarefas ou ações a realizar.	(...) motivar para a partilha, a interajuda e a responsabilização (...)-os vários elementos funcionem como um verdadeiro grupo de trabalho num ambiente positivo e saudável.

	<p>A4. Meios de Comunicação</p> <p>3.2 utiliza para enviar</p> <p>3.</p>	<p>O mais utilizado é sem dúvida o email, (...) Em algumas situações o telefone/telemóvel e a comunicação presencial (...)</p>	<p>Sim, a minha utilização preferencial é o email, e contato direto com os colegas.</p>	<p>Utilizo e-mail, plataforma mooce e telemóvel.</p>	<p>O mais utilizado é, sem dúvida, o email (...). A plataforma Mooce é também uma ferramenta muito útil e utilizo-a frequentemente. (...) já se verificaram situações em que o telefone/telemóvel e a comunicação presencial (...)</p>	<p>Os mais utilizados são o correio eletrónico e o telemóvel.</p>	<p>(...)correio eletrónico e contacto direto/presencial</p>
	<p>A5. Eficácia dos Meios de Comunicação</p> <p>3.1 utilizados pelas estruturas superiores</p> <p>3.2 utiliza para enviar</p> <p>3.</p>	<p>Sim, na medida do possível considero-os eficazes, embora, por vezes, nem sempre a informação chegue no tempo adequado.</p> <p>(...)o email, de um modo geral é eficaz. (...)já se verificaram situações do contrário. Em algumas situações o telefone/telemóvel e a comunicação presencial revelaram-se mais eficientes.</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim.</p>	<p>Sim</p> <p>Sim.</p>	<p>Sim, considero-os, razoavelmente eficazes, embora, por vezes, nem sempre a informação chegue no tempo adequado.</p> <p>O mais utilizado é, sem dúvida, o email que, de um modo geral, é eficaz. A plataforma Mooce é também uma ferramenta muito útil e utilizo-a frequentemente. (...)já se verificaram situações em que o telefone/telemóvel e a comunicação presencial se revelaram mais eficientes</p>	<p>(...) os meios de comunicação que as estruturas superiores utilizam para me enviar informação nem sempre são eficazes.</p> <p>Os meios de comunicação que utilizo para transmitir informações da estrutura que lidero nem sempre são eficazes.</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim.</p>

	<p>A6. Eficácia da Informação</p> <p>4.1 recebida</p> <p>4.2 emanada</p> <p>4.</p>	<p>A informação é eficaz, mas nem sempre chega no tempo mais adequado.</p> <p>Considero que é eficaz, contudo, nem sempre no tempo mais adequado.</p>	<p>Tem informações que são eficazes, tem outras vezes pecam por serem tardias.</p> <p>Sim, porque mal recebo, reencaminho para os restantes colegas.</p>	<p>De uma forma geral, considero eficaz e que chega em tempo útil.</p> <p>De uma forma geral, considero eficaz e que chega em tempo útil.</p>	<p>A informação é eficaz, mas nem sempre chega no tempo mais adequado.</p> <p>(...) é eficaz, contudo, nem sempre (por motivos alheios à minha vontade) no tempo mais adequado.</p>	<p>A informação que recebo de algumas estruturas superiores não é eficaz, principalmente da CD e do CP (...) exemplo do acesso às minutas do CP que na maioria das vezes me são enviadas muito tardiamente (via correio eletrónico ou entregues, em mãos), nas reuniões de RAD (s) com o CD.</p> <p>A informação (...) é na maioria das vezes pouco eficaz. Raramente recebo confirmação ou uma alusão ao envio para a CD e um número elevado de docentes que coordeno não me fazem chegar qualquer tipo de resposta ou feedback.... (...)</p> <p>Considero que na maioria das vezes faço chegar a informação em tempo útil.</p>	<p>Sim, embora já tenha obtido informação que chegou primeiro por via informal do que formal.</p> <p>Acredito que a informação chega às estruturas e docentes em tempo útil (respeito os prazos exigidos) e que é tida em consideração.</p>
--	---	---	--	---	---	---	---

<p>B. Tomadas de Decisão</p> <p>- As lideranças auscultam a comunidade educativa</p> <p>- Os meios utilizados na recolha de opinião são eficazes.</p> <p>- Auscultam e Valorizam as sugestões da comunidade educativa nas tomadas de decisão</p>	<p>B1. Meios utilizados</p> <p>5.1 pelas lideranças na recolha de opinião</p> <p>5.2 na recolha de opinião</p> <p>5.</p>	<p>(...) os inquéritos online ou reflexões em sede de Dep. como foi o caso da supervisão pedagógica.</p> <p>O diálogo e a reflexão quer em sede de área disciplinar quer no convívio diário. (...)</p> <p>(...) Apesar de considerar os inquéritos online um meio útil e talvez mais célere para recolher informação e opinião, acredito mais no diálogo ou comunicação de opinião, valorizando assim a voz de cada um, a diversidade e acima de tudo a transparência e a verdade.</p>	<p>Apenas na reunião com a coordenadora de RAD. (...)</p> <p>Utilizo o mail, e as reuniões (...)</p>	<p>Essencialmente inquéritos (...)</p> <p>Utilizo as reuniões, e-mails, telemóvel e conversas informais.</p>	<p>Os meios principais são os inquéritos online ou reflexões em sede de Departamento, como foi o caso da proposta de supervisão pedagógica. Outros meios utilizados na recolha de informação são as reuniões (...)</p> <p>(...) o email e o diálogo presencial, quer em sede de área disciplinar, quer no convívio diário. A plataforma Mooce (...)</p> <p>(...) muitas vezes, o recurso ao contato por telefone/telemóvel (...) os inquéritos online (...)</p>	<p>(...) são essencialmente o correio eletrónico, conversas informais,...</p> <p>(...) são principalmente o correio eletrónico, o telemóvel (situações mais urgentes) e conversas informais...</p>	<p>Correio eletrónico e via Coordenadora.</p> <p>Utilizo privilegiadamente o correio eletrónico ou recolho presencialmente nas reuniões.</p>
---	--	--	--	--	---	--	--

	<p>B2. Eficácia dos Meios utilizados</p> <p>5.1 pelas lideranças na recolha de opinião</p> <p>5.2 na recolha de opinião</p> <p>5.</p>	<p>Por vezes, esses meios não são eficazes porque não refletem a recolha de opinião, como se verificou aquando da solicitação de análise do documento de Supervisão.</p> <p>O diálogo e a reflexão (...) nem sempre é eficaz devido a uma efetiva falta de tempo útil e adequado. Para que esta via fosse produtiva teríamos que ter no horário de trabalho tempos disponíveis para que o diálogo e a reflexão se processassem convenientemente. Por exemplo, não é aceitável que essa reflexão ou leituras de documentos tenha que ser prévia às reuniões de área disciplinar e sobre os quais, muitas vezes, (...) tenha que se pronunciar num curto espaço de tempo, em particular quando o assunto é controverso (caso da supervisão) ou moroso (caso da análise e reflexão dos resultados escolares). (...) problema de ordem política, e que deveria partir do ministério de educação, uma vez que implicaria mudanças organizacionais e mais recursos humanos.</p>	<p>Apenas na reunião com a coordenadora de RAD. Acho que sim em relação a este meio.</p> <p>(...) não serem eficazes, pois temos colegas que não respondem ao solicitado, ou demonstram desinteresse total.</p>	<p>(...)de uma forma geral, considero-os eficazes.</p> <p>Considero bastante importante e eficaz a recolha de dados através de uma conversa individual com os elementos que constituem esta AD. Saliento também o facto da importância da representante estar numa escola e a coordenadora noutra, o que nos permite recolher informações do grupo todo e depois partilhar a informação entre RAD e coordenadora, de modo a tomar decisões no sentido de melhorar a nossa prestação perante o grupo.</p>	<p>Os meios principais são os inquéritos online ou reflexões em sede de Departamento, como foi o caso da proposta de supervisão pedagógica. Por vezes, esses meios não são eficazes porque não refletem a recolha de opinião.</p> <p>Outros meios utilizados na recolha de informação são as reuniões entre coordenador e rad e, em algumas situações, entre o diretor e rad.</p> <p>A plataforma Mooce revela-se uma ferramenta bastante eficaz e, muitas vezes, o recurso ao contato por telefone/telemóvel revela-se o mais eficiente. Contudo, um espaço comum entre os elementos da AD, no horário, para um trabalho colaborativo mais produtivo e prolífico seria essencial. Apesar de considerar os inquéritos online um meio útil e talvez mais célere para recolher informação e opinião, acredito mais no diálogo ou troca de opiniões, valorizando assim a voz de cada um, a diversidade e, acima de tudo, a transparência e a verdade.</p>		<p>Considero que são eficazes.</p> <p>Considero que são meios eficazes.</p>
--	---	---	---	--	--	--	---

	<p>B3. Ausculta (6.2/6.)</p> <p>Auscultada pelas lideranças(6.1)</p> <p>e Valoriza (7.2/7)</p> <p>Valorizam (7.1/7) as sugestões (as lideranças)</p>	<p>(...) os docentes são auscultados quando são chamados a decidir conjuntamente (...)</p> <p>Nem sempre é auscultada a estrutura que coordeno, em particular refiro-me ao documento da Supervisão e das Visitas de Estudo (...) A estrutura que coordeno só foi auscultada após a emissão de um documento já prévio. (...)</p> <p>Valorizo sempre a opinião dos meus pares, associando as suas ações individuais e ou colaborativas. As decisões são sempre tomadas conjuntamente.</p> <p>Nem sempre valorizam as opiniões. Um exemplo disso, foi o documento de Supervisão que, na minha opinião, deveria provir de cada área disciplinar.</p>	<p>Claro.</p> <p>Acho que sim...</p> <p>Claro.</p> <p>Espero que sim...</p>	<p>Sim.</p> <p>Sim, sempre.</p> <p>Sim.</p> <p>Nem sempre.</p>	<p>Os docentes são auscultados quando são chamados a decidir conjuntamente (...)</p> <p>Nem sempre foi auscultada da forma mais correta. Refiro-me em especial aos documentos da Supervisão Pedagógica e Regimento das Visitas de Estudo. A estrutura que coordeno foi auscultada, de facto, mas após a emissão prévia dos documentos, documentos estes que não refletem a opinião de todos os docentes que coordeno.</p> <p>Valorizo sempre a opinião dos meus pares, associando as suas ações individuais e ou colaborativas. As decisões são sempre tomadas conjuntamente.</p> <p>Nem sempre valorizam as opiniões de forma absoluta. Um exemplo disso, foram os documentos «Supervisão Pedagógica» e «Regimento das Visitas de estudo».</p>	<p>(...)ausculto sempre os docentes que coordeno... nem sempre todos me fazem chegar a sua opinião...</p> <p>(...)nem sempre é auscultada a estrutura que coordeno.</p> <p>Tento sempre valorizar as opiniões dos colegas que coordeno... Informando, discutindo decisões, (...) considerando sempre as opiniões de todos tentando apresentar uma súmula das opiniões.</p> <p>(...) nem sempre as lideranças superiores valorizam as opiniões da estrutura que coordeno, pois em determinadas situações comunicam-me as decisões já definitivas/tomadas...</p>	<p>Sempre.</p> <p>São pedidas, por vezes, opiniões e contributos para decisões já tomadas (como por exemplo no que se referiu à Supervisão Pedagógica).</p> <p>Sempre.</p> <p>Gostaria de pensar que sim, no entanto, por vezes, temos a impressão de que há áreas/grupos disciplinares cujas opiniões parecem ser mais valorizadas do que outras (...).</p>
--	--	--	---	--	---	--	--

CARGO	Informação/comentário adicional
ACL1	Tendo perfeita consciência de que o bom exercício do cargo de líder passa pela sua capacidade de motivar e envolver os diversos atores, procuro sempre fazê-lo.
ACL11	A escola assim como qualquer organização tem líderes. Tendo em conta os estilos de liderança pode-se obter maior quantidade de trabalho ou maior qualidade. A ênfase da liderança estará no influenciar o outro, em conseguir levar o outro a fazer algo de forma empenhada e satisfatória. Ora isto, poderá ser conseguido se as lideranças superiores souberem ouvir e aceitar as opiniões das estruturas inferiores, pois a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos da escola
ACL17	Os processos de liderança são algo que se deve entender sempre numa dinâmica não unilateral, mas que implica todo um contexto inter-relacional que pode ajudar ou não a que sejam conseguidas formas de atuação que possibilitam uma forma de liderança mais ou menos forte, ou mais ou menos motivada. A função do líder, em qualquer contexto, julgo, deve ser o de saber ouvir e procurar uma atuação que não privilegie esta ou aquela estrutura, ou este ou aquele agente, no sentido de conseguir, através de uma dinâmica amigável, transparente e o mais possível consensual, uma ideia efetiva de um grupo que funciona de forma coesa e cooperante.
ACL20	Nem todos os assuntos são auscultados sendo a Direção ou o Conselho Geral responsáveis pela tomada de decisões. As pessoas deveriam ser esclarecidas sobre essas decisões pois, muitas vezes elas ocorrem devido, por exemplo, a legislação ou a imposição da Avaliação Externa e os docentes não o sabem criando algum desconforto desnecessário.
ACL22	A questão das lideranças (refiro-me a todas e em todas as hierarquias) é muito relevante já que conduz a desafios, por vezes de mudança. Assim, vou referir-me apenas a esta questão, que segundo Hargreaves é um desafio que impõe a seguinte reflexão: essa mudança é necessária? é desejável? , é exequível?, e o que exige de nós? . Quando se vislumbram mudanças e enquanto representante de área disciplinar estas são de imediato as grandes questões inspiradoras no que toca à promoção da reflexão. Na verdade, o que quer que se venha a propor como mudança deve partir, desde logo, de uma análise de necessidades bem fundamentada. Num tempo em que as Nações Unidas acabaram de lançar (pelo menos recentemente -2014) a Década de Educação para o Desenvolvimento

	<p>Sustentável e nas palavras da naturalista Jane Goodhall, “é tempo de vergar a fome de consumo”, de reconhecer que “ o nosso apetite está a provocar a extinção”, não só porque estamos a esgotar os recursos naturais para além do ponto em que podem ser renovados, mas também porque estamos a minar os alicerces de ecossistemas inteiros e da própria biodiversidade. (...). A evidência e a urgência de termos de pensar na sustentabilidade do nosso ambiente e de nela nos empenharmos provam a necessidade de promovermos tal sustentabilidade em muitas outras áreas da nossa vida. De entre estas, destacam-se a liderança e a educação “(1).</p> <p style="text-align: right;">(1) In Liderança sustentável, Andy Hargreaves e Dean Fink.</p>
ACL25	<p>Corroborando a ideia de uma outra (...), atrevo-me a dizer(...)a:</p> <p>A questão das lideranças (refiro-me a todas e em todas as hierarquias) é muito relevante já que conduz a desafios, por vezes de mudança. Assim, vou referir-me apenas a esta questão, que segundo Hargreaves é um desafio que impõe reflexão: Essa mudança é necessária? ‘E desejável? , ‘E exequível?, e o que exige de nós? . Quando se vislumbram mudanças (e enquanto representante de área disciplinar) estas são de imediato as grandes questões inspiradoras no que toca à promoção da reflexão. Na verdade, o que quer que se venha a propor como mudança deve partir, desde logo, de uma análise de necessidades e pertinência das alterações, bem fundamentadas.</p> <p>Num tempo em que as Nações Unidas acabaram de lançar (pelo menos recentemente -2014) a Década de Educação para o Desenvolvimento Sustentável e, nas palavras da naturalista Jane Goodhall, “é tempo de vergar a fome de consumo”, de reconhecer que “ o nosso apetite está a provocar a extinção”, não só porque estamos a esgotar os recursos naturais para além do ponto em que podem ser renovados, mas também porque estamos a minar os alicerces de ecossistemas inteiros e da própria biodiversidade. (...). A evidência e a urgência de termos de pensar na sustentabilidade do nosso ambiente e de nela nos empenharmos provam a necessidade de promovermos tal sustentabilidade em muitas outras áreas da nossa vida. De entre estas, destacam-se a liderança e a educação “(1).</p> <p>(1) In Liderança sustentável, Andy Hargreaves e Dean Fink.</p>
ACL25	<p>Considero que no Agrupamento se tem vindo a acentuar as hierarquias ao nível das estruturas... desvalorizando-se a opinião dos elementos à medida que se encontram mais na “base” ... as decisões deveriam alcançadas de igual para igual...valorizando-se o trabalho de equipa.</p>

Modelo Utilizado na Recolha dos Contributos do Grupo de Focagem da CAIAV

Após a leitura do ponto 5. *Interpretação dos dados recolhidos*, que integra o Relatório Preliminar, produzido pela CAIAV para o ano de 2016/17, sobre o Referencial *Processos de Liderança*, convidamos Vossa Excia a integra-lo de modo participativo, indicando-nos pontos fortes, pontos fracos e linhas de atuação, dando o seu precioso contributo na construção do Relatório Final e na melhoria das práticas do Agrupamento.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Pontos fortes¹

Pontos fracos¹

Linhas de Atuação/Melhoria¹

✓

A CAIAEV

¹ Insira **três** dos que considera **mais significativos**.

Transcrição Integral dos Contributos do Grupo de Focagem da CAIAV

Pontos fortes

- ✓ As lideranças superiores utilizam um discurso apropriado tendo em conta a diversidade dos atores educativos, motivando-os para a ação.
- ✓ As lideranças intermédias auscultam os seus pares para as tomadas de decisão.
- ✓ A informação chega em tempo útil e é eficaz;
- ✓ Os meios de recolha de informação são eficazes;
- ✓ As lideranças assumem que valorizam as opiniões recebidas.
- ✓ Capacidade de crítica.
- ✓ Sistematização de envio de informação por via digital;
- ✓ Existência de plataformas interativas que permitem a consulta e comunicação de informação;
- ✓ A abertura das diferentes estruturas ouvirem as opiniões dos elementos das suas estruturas.
- ✓ A Coordenadora tem perfil pessoal e de liderança de grande qualidade para as funções que desempenha.
- ✓ Todos os elementos que lideram ponderam as situações e conflitos que surgem de forma acertada e tomam decisões corretas.
- ✓ A Reunião Anual de Boas Vindas é uma boa prática.
 - ✓ Liderança intermédia
 - ✓ Coordenador mantém boas relações com os coordenados e promove a confiança entre todos.
- ✓ Divulgação pronta e eficaz de toda a informação.
- ✓ Saber ouvir os restantes membros e entender o que eles pretendem
- ✓ Capacidade de Resolução de Problemas
- ✓ Ser honesto e ter boa capacidade de comunicação
- ✓ O discurso apropriado tendo em conta a multiplicidade dos atores educativos, motivando-os para a ação.

- ✓ As opiniões positivas sobre a atuação do Coordenador de Estabelecimento, relativas quer ao modo de comunicação, quer no seu modo para a ação.
- ✓ A diversidade e a eficácia dos meios de comunicação utilizados.
- ✓ Maioritariamente os docentes consideram que o modo de comunicação utilizado pelas lideranças é adequado às suas necessidades, motivando-os para a ação.
- ✓ Diversidade de meios de comunicação utilizados pelas lideranças.
- ✓ - Boa comunicação utilizada pelas lideranças na interação com os docentes, com incentivo e motivação no desempenho das suas funções;
- ✓ - Lideranças com meios de comunicação variados e eficazes.
- ✓ Eficácia dos meios de comunicação utilizados
- ✓ Bom funcionamento das estruturas de liderança intermédias no que concerne à comunicação e motivação
- ✓ As estruturas intermédias valorizam as opiniões e sugestões dos elementos que coordenam/representam

Pontos fracos

- ✓ As lideranças superiores valorizam as sugestões da comunidade educativa nas tomadas de decisão.
- ✓ As lideranças intermédias valorizam as sugestões dos seus pares nas tomadas de decisão.
- ✓ Disponibilização de informação pelo Conselho Geral;
- ✓ O sentir, por parte de muitos professores, que a sua opinião não é sempre valorizada;
- ✓ Os professores não tiram o melhor partido possível das comunicações eletrónicas (lendo os emails “na diagonal”, não respondendo e/ou não se envolvendo)
- ✓ Pouca capacidade de autocrítica.
- ✓ A dificuldade/ou resistência ainda apresentada pelos docentes perante as forma de comunicação digital existente no nosso Agrupamento;
- ✓ O não assumir da importância de uma resposta em tempo útil às solicitações enviadas por esta via;
- ✓ A dificuldade de os docentes aceitarem o facto de existirem opiniões diferentes das

suas, e que tal não seja equivalente a serem contra eles, mas apenas existirem opiniões diferentes e que por vezes vingam em prol das suas.

- ✓ Faltam momentos de diálogo conjunto com os não docentes para serem vistas as situações que correm menos bem durante o ano.
- ✓ A falta de preparação, a falta de formação e a falta de consciência de alguns não docentes para as funções de apoio educativo não são, aparentemente, vistas e corrigidas pela liderança.
- ✓ Os não docentes têm pouca orientação e cada um faz o que quer e como sabe.

- ✓ Nada registar
- ✓ Ausência de formação para novos trabalhadores
- ✓ Falta de atenção às mudanças necessárias no local de trabalho
- ✓ Falta de momentos de avaliação ao longo do ano ao funcionamento da escola
- ✓ A elevada percentagem de respostas que mostram não existir opinião formulada em relação à atividade do Conselho Geral.
- ✓ Os tempos previstos no horário dos docentes, não permitem o cumprimento de tarefas aparentemente rotineiras.
- ✓ Algumas lideranças consideram que nem sempre são auscultadas assim como a valorização das suas sugestões nas tomadas de decisão das estruturas que lhe estavam hierarquicamente acima.
- ✓ O desconhecimento das competências das várias lideranças ao nível da comunicação, por parte de alguns professores, cria expectativas demasiado elevadas relativamente ao que se espera de algumas.
- ✓ Perceção de alguns docentes que a dimensão do Agrupamento pode ser geradora de constrangimentos.
- ✓ Incompatibilidades nos horários dificultam o trabalho colaborativo, o diálogo e reflexão conjunta.
- ✓ Constrangimento por parte de alguns professores na abertura ao diálogo e à comunicação com a liderança;
- ✓ Falta de trabalho colaborativo, de diálogo e de reflexão conjunta, em algumas situações, causada pela incompatibilidade de horários.

- ✓ Pouco envolvimento dos agentes educativos na tomada de decisão (sensação de que quase tudo é imposto e não proposto)
- ✓ A comunicação funciona essencialmente como transmissão de informação e de decisões tomadas e não como partilha
- ✓ Pouco tempo para a apropriação de documentos e discussão de assuntos importantes

Linhas de Atuação/Melhoria¹

- ✓ Não basta consultar é necessário incorporar as sugestões dos questionados.
- ✓ As minutas das atas devem ser efetivamente escritas e aprovadas nas reuniões de grupo.
- ✓ Melhorar os canais de informação (nomeadamente, pelo Conselho Geral);
- ✓ Sensibilizar os docentes para a necessidade de lerem e responderem aos emails;
- ✓ Mostrar que as opiniões são realmente valorizadas.
- ✓ Tentar definir quem é que tem que comunicar o quê. O Conselho Geral não é um órgão executivo e, em termos de comunicação, parece-me bem mais importante se comunicamos bem com os órgãos executivos do que propriamente com os docentes e/ou comunidade escolar.
- ✓ As atas das reuniões dos diferentes órgãos serem disponibilizadas com maior brevidade para evitar “mal entendidos” naturais da transmissão oral das informações;
- ✓ A documentação para ser debatida nas reuniões dos diferentes órgãos ser distribuída com mais antecedência (e não no próprio dia da reunião) pois só assim poderá permitir uma verdadeira reflexão sobre a mesma;
- ✓ Criar a obrigatoriedade de resposta à informação enviada por e-mail num prazo de dois dias úteis para que os processos associados às lideranças não “falecem” logo ao inicio.
 - ✓ Mais trabalho de acompanhamento dos não docentes.
 - ✓ Mais inspeção sem aviso
 - ✓ Encontro periódico com não docentes e todos os funcionários na escola para promover diálogo conjunto para melhorar o serviço não docente, docente e de liderança.

- ✓ Apostar na comunicação entre a Liderança Superior e a Liderança Intermédia.
- ✓ Reforçar a confiança entre toda a comunidade educativa.
- ✓ Reuniões periódicas entre funcionários, coordenadora e direcção executiva.
- ✓ Estabelecer um prazo de resposta relativa à informação transmitida.
- ✓ Proporcionar espaços de debate entre as diferentes estruturas para apreender documentos/ideias e opiniões.
- ✓ As opiniões que conduzem às tomadas de decisão deveriam ser sempre recolhidas, numa relação hierárquica ascendente isto é partir das AD.
- ✓ Criar condições que permitam clarificar o que compete a cada líder ou grupo de liderança, ao nível da comunicação.
- ✓ Criação de tempos disponíveis para que o diálogo e a reflexão se processem convenientemente.
- ✓ Maior divulgação das deliberações do Conselho Geral, através da afixação das minutas das reuniões, à semelhança do procedimento do Conselho Pedagógico.
- ✓ Clarificar o que compete a cada líder ou grupo de liderança, ao nível da ação, comunicação e divulgação;
- ✓ Maior espírito de agrupamento, reconhecendo e valorizando o trabalho de cada um e de todos.
- ✓ A tomada de decisão (no que respeita a assuntos fundamentais) deveria sempre ser antecedida de discussão (diálogo) e não precedida desta, ou seja, ser mais democrática e participativa
- ✓ Uma maior motivação para a verdadeira partilha e trabalho colaborativo
- ✓ Maior motivação para o trabalho através, por exemplo, do reconhecimento do trabalho, disponibilidade e empenho dos professores