



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE VISEU**

**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais
Faculdade de Educação e Psicologia**

**Mestrado em Ciências da Educação
- Especialização em Administração e Organização Escolar**

*As potencialidades das TIC ao serviço do exercício dos cargos de gestão
intermédia do Ensino Profissional*

Ricardo Bichinho

Orientador: Professor Doutor Paulo Ribeiro

Viseu, agosto de 2017



**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
CENTRO REGIONAL DE VISEU**

**Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais
Faculdade de Educação e Psicologia**

*As potencialidades das TIC ao serviço do exercício dos cargos de
gestão intermédia do Ensino Profissional*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação

- Especialização em Administração e Organização Escolar -

Ricardo Bichinho

Trabalho efetuado sob a orientação do

Orientador: Professor Doutor Paulo Ribeiro

Viseu, agosto de 2017

AGRADECIMENTOS

Desejo expressar os meus mais sinceros agradecimentos ao meu orientador Professor Doutor Paulo Ribeiro pelo acompanhamento, encorajamento e total apoio durante a realização do trabalho e pelas judiciosas observações e sugestões.

À Diretora da Escola Secundária Campos Melo, mestre Isabel Maria Marques de Almeida Lopes Fael, expresso um agradecimento muito especial pelo incentivo e constante apoio, proporcionando-me condições excelentes para a realização desta tese de mestrado.

Viseu, agosto de 2017

Ricardo Jorge Antunes Bichinho

Aos meus pais

“A melhoria da educação passa, como linha prioritária de ação, pela reconfiguração das escolas como organizações educativas e como lugares de formação e inovação, não só para os alunos, mas também para os próprios professores”. A inovação deverá emergir na própria escola e não de propostas externas às mesmas, através de um sistema, de “inovação técnico-burocrática prescrita externamente” (Bolívar, 2003, p.25).

RESUMO

Neste trabalho destacamos o contributo das Tecnologias de Informação (TIC) e Comunicação, no trabalho docente, mas principalmente como promotoras de colaboração entre os professores, oferecendo novas oportunidades no trabalho realizado.

Destacamos o papel da escola enquanto organização que necessita de regular e redefinir as relações de trabalho que se estabelecem no seu interior, caminhando no sentido da criação de uma cultura colaborativa, devendo para isso contar com lideranças intermédias dinâmicas e impulsionadoras desse desenvolvimento. A articulação entre estas estruturas de gestão intermédia e a natureza dessas relações são a chave para estimulação dos seus pares e para a criação de uma cultura de comunidade aprendente, no contexto do Ensino Profissional em Portugal e da atividade relacionada com o exercício dos cargos de gestão intermédia, nomeadamente o perfil de competências de cada um destes cargos.

Este estudo resultou das dificuldades sentidas por vários Diretores de Turma e de Curso do Ensino Profissional, da Escola Secundária Campos Melo, no exercício das suas funções. Constituiu o seu principal objetivo melhorar a perceção da forma como os docentes encaram o uso das TIC no âmbito do trabalho docente e no âmbito das funções relacionadas com os cargos de gestão intermédia. Pretendemos dar resposta, essencialmente às seguintes questões: (i) Qual a natureza das dificuldades que os líderes intermédios evidenciam no desempenho dos seus cargos? (ii) De que forma um ambiente de trabalho associado às novas tecnologias influencia o interesse dos líderes intermédios, face ao desempenho dos seus cargos?

O estudo realizado seguiu uma abordagem de investigação quantitativa (inquéritos por questionário online), que decorreu entre fevereiro a maio de 2016 na Escola Secundária Campos Melo, onde foi aplicado um inquérito online a 94 docentes da escola. Depois de uma análise descritiva dos dados do inquérito, concluímos que: (i) O desempenho dos cargos de gestão intermédia, Diretor de Turma e Diretor de Curso é difícil, especialmente no que se refere ao desempenho das funções burocráticas e administrativas. (ii) Os docentes revelam interesse em conhecer uma plataforma *web* que lhes permita desempenhar os cargos de gestão intermédia com maior rapidez e eficácia, que lhes facilite o acesso rápido ao legislado e regulamentado. Afigura-se-nos que a criação de uma plataforma *web*, que facilite a legislação e os regulamentos relacionados com os cargos de gestão intermédia poderá ser útil, principalmente quando a inovação emerge das necessidades da escola, mas terá de ser complementada com a criação de uma verdadeira cultura de aprendizagem e de colaboração entre estes líderes, capazes de articular e partilhar interesses e conhecimentos.

PALAVRAS CHAVE: Diretor de Turma, Diretor de Curso, Coordenador dos Diretores de Turma e Curso, Tecnologias da informação e da Comunicação (TIC), Ensino Profissional, inovação educativa

ABSTRACT

In this work, we highlight the contribution of Information and Communication Technology (ICT) in teaching work, but mainly as promoters of collaboration among teachers, offering new opportunities in their work.

We emphasize the role of the school as an organization that needs to regulate and redefine the work relationships that are established within it by moving towards the creation of a collaborative culture, and for this purpose dynamic intermediaries and drivers of this development. The articulation between these intermediary management structures and the nature of these relationships are the key to stimulate their peers and to create a culture of learning community in the context of professional education in Portugal and the activity related to the exercise of Intermediate Management positions namely the competency profile of each of these positions.

This study has resulted from the difficulties experienced by several Class and Course Directors of Professional Education Courses in Campos Melo Secondary School, in the performance of their duties. Its main objective is to improve the perception of how teachers face the use of ICT in the context of teaching work as well as in the functions related to intermediate management positions. We intend to answer essentially the following questions: (i) What is the nature of the difficulties that the intermediate leaders show in the performance of their positions? (ii) In what way does a work environment, associated with new technologies, influence the interest of the intermediate leaders in the performance of their positions?

This study has followed a quantitative research approach (questionnaire surveys online), which has run from February to May 2016 at Campos Melo Secondary School, where an online survey was applied to 94 school teachers. After a descriptive analysis of the survey data, we have concluded that: (i) The performance of intermediate management positions, Class Director and Course Director is difficult, especially the bureaucratic and administrative functions. (ii) Teachers are interested in knowing a web platform that will allow them to perform intermediate management positions more quickly and efficiently, thus facilitating their rapid access to the legislated and regulated Documents. It seems to us that creating a web platform that facilitates legislation and regulations related to intermediate management positions can be useful, especially when innovation emerges from the needs of the school. However, it will have to be complemented with a true culture of learning and collaboration among these leaders, capable of articulating and sharing interests and knowledge.

Keywords: Class Director, Course Director, Classroom and Course Director Coordinator, Information and Communication Technologies (ICT), Vocational Education, Educational Innovation

ÍNDICE

Introdução.....	4
Parte I – Enquadramento Teórico.....	6
1. A Escola como Organização.....	8
1.1 A Escola enquanto promotora de desenvolvimento profissional.....	9
1.1.1 A liderança Intermédia.....	11
1.1.2 Articulação entre o Diretor de Turma e de Curso do Ensino Profissional.....	13
1.1.3 O papel do Coordenador dos Diretores de Turma/Curso do Ensino Profissional.....	13
1.2 O Ensino Profissional em Portugal.....	15
1.2.1 A criação de Escolas Profissionais e o grande impulso.....	15
1.2.2 Ensino Profissional: do recuo à expansão.....	17
1.2.3 Dificuldades sentidas no Ensino Profissional.....	18
1.2.4 As potencialidades do Ensino Profissional.....	22
1.3 O Diretor de Turma do Ensino Profissional.....	24
1.3.1 Perfil de competências do Diretor de Turma do Ensino Profissional.....	24
1.3.2 Enquadramento normativo do Diretor de Turma do Ensino Profissional.....	25
1.4 O Diretor de Curso do Ensino Profissional.....	28
1.4.1 Perfil de competências do Diretor de Curso do Ensino Profissional.....	28
1.4.2 Enquadramento normativo do Diretor de Curso do Ensino Profissional.....	28
2. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).....	34
2.1 A importância estratégica das TIC na modernização das organizações.....	34
2.1.1 As TIC como fator decisivo?.....	34
2.1.2 Indústria 4.0.....	35
2.1.3 As TIC como infraestrutura na gestão do conhecimento das organizações.....	36
2.2 As TIC ao serviço da escola.....	38
2.2.1 As TIC como meio privilegiado de comunicação e colaboração.....	39
2.2.2 A colaboração docente online.....	40
2.2.3 As TIC e os ambientes de aprendizagem online.....	41
Parte II – Estudo Empírico.....	48
3. Estudo sobre o impacto das TIC nas funções dos gestores intermédios do Ensino Profissional.....	50
3.1 Caracterização do estudo.....	50
3.2 Metodologia de Investigação.....	51
3.2.1 Plano de investigação.....	52
3.2.2 Procedimentos Metodológicos.....	52
3.3 Análise Descritiva dos Dados do Inquérito.....	54
3.3.1 Informação pessoal e situação profissional.....	54
3.3.2 Disponibilidade para a utilização das TIC na escola.....	64
3.3.3 Desempenho de atividades relacionados com o exercício dos cargos de gestão intermédia.....	75
3.3.4 Informação e facilidade de acesso à legislação de referência dos cargos de gestão intermédia.....	111
3.3.5 Conhecimento e interesse em plataformas Web que facilitem a legislação de referência dos cargos de gestão intermédia.....	115
3.4 Discussão dos Resultados.....	119
Conclusões, limitações e recomendações.....	124

Referências Bibliográficas	130
Legislação Consultada.....	136
Anexos.....	138

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Idade dos Docentes que responderam ao estudo.....	55
Gráfico 2 - Sexo dos docentes que responderam ao inquérito	55
Gráfico 3 - Grupo de recrutamento a que pertencem os docentes.....	56
Gráfico 4 - Docentes que exercem atualmente o cargo de Diretor de Turma	57
Gráfico 5 - Docentes que exercem atualmente o cargo de Diretor de Curso	57
Gráfico 6 - Docentes que exercem atualmente o cargo de Coordenador dos Diretores de Turma	58
Gráfico 7 –Docentes que exercem atualmente funções no Conselho Pedagógico	58
Gráfico 8 - Docentes que exercem atualmente funções no Conselho Administrativo ...	59
Gráfico 9 – Docentes que exercem atualmente funções na Direção da escola.....	59
Gráfico 10 – Docentes que exercem atualmente o cargo de Coordenador de Departamento.....	60
Gráfico 11 – Docentes que exercem atualmente o cargo de Representante/Coordenador de área Disciplinar	60
Gráfico 12 - Docentes que exercem atualmente o cargo de Coordenador de autoavaliação da escola	61
Gráfico 13 - Número de vezes que os docentes exerceram o cargo de Diretor de Turma nos anos letivos anteriores.....	62
Gráfico 14 - Número de vezes que os docentes exerceram o cargo de Diretor de Curso nos anos letivos anteriores.....	62
Gráfico 15 – Número de vezes que os docentes exerceram o cargo de Coordenador de Diretores de Turma nos anos letivos anteriores.....	63
Gráfico 16 – Tempo de serviço docente dos inquiridos	64
Gráfico 17 –Disponibilidade dos docentes para utilização de sistemas de videoconferência ou comunicação como o skype, Google Hanghouts, etc.....	65
Gráfico 18 – Disponibilidade dos docentes para a utilização na escola, de plataformas de gestão de conteúdos online como o moodle, Blogs, etc.	65
Gráfico 19 - Disponibilidade dos docentes para a utilização na escola, de sistemas de arquivo e partilha de documentos <i>online</i> como a <i>dropbox</i> , etc.	66
Gráfico 20 - Disponibilidade dos docentes para a utilização na escola, de programas multimédia, tratamento de imagem, vídeo ou áudio.	67
Gráfico 21 - Disponibilidade dos docentes para a utilização na escola, de software para desenvolvimento de materiais multimédia como por exemplo para quadros interativos	67
Gráfico 22 - Disponibilidade dos docentes para a utilização na escola, de Software específico da área disciplinar/curricular como Geogebra, Cabri, Visual Studio, etc	68
Gráfico 23 - Disponibilidade dos docentes para a utilização na escola, do website da escola	69
Gráfico 24 – Frequência de utilização de ferramentas de produtividade como Word, PowerPoint, Excel, etc.....	69
Gráfico 25 - Frequência de utilização de email.....	70
Gráfico 26 –Frequência de utilização de sistemas de videoconferência	70
Gráfico 27 – Frequência de utilização de plataformas de gestão de conteúdos online ..	71
Gráfico 28 - Frequência de utilização de sistemas de arquivo e partilha de documentos online	72
Gráfico 29 - Frequência de utilização de programas de multimédia.....	72

Gráfico 30 - Frequência de utilização de software para desenvolvimento de materiais multimédia para quadros interativos.....	73
Gráfico 31 - Frequência de utilização de Software específico da área disciplinar/curricular como Geogebra, Cabri, Visual Studio, etc.....	73
Gráfico 32 - Frequência de utilização do Website da escola.....	74
Gráfico 33 - Frequência de utilização de utilização de Programas administrativos internos	74
Gráfico 34 – Docentes que exercem atualmente o cargo de Diretor de Turma.....	75
Gráfico 35 - Grau de dificuldade em presidir às reuniões do Conselho de Turma	76
Gráfico 36 - Grau de dificuldade em presidir a todas as reuniões do Conselho Pedagógico	76
Gráfico 37 - Grau de dificuldade em Coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Turma.....	77
Gráfico 38 - Grau de dificuldade em Coordenar e desenvolver o plano de trabalho do Conselho de Turma.....	78
Gráfico 39 - Grau de dificuldade em convocar todas as reuniões do Conselho de Turma, exceto as que se destinam à avaliação sumativa.....	78
Gráfico 40 - Grau de dificuldade em arquivar no dossier de direção de turma de fotocópia da autorização escrita do encarregado de educação a permitir a saída do recinto escolar aos alunos do 3º Ciclo	79
Gráfico 41 - Grau de dificuldade em assegurar a articulação entre os professores da turma e os pais e encarregados de educação.....	80
Gráfico 42 - Grau de dificuldade em comunicar aos pais, e/ou encarregados de educação, as faltas para as quais não foi aceite justificação, bem como a ausência sucessiva de material necessário para a aula e dos atrasos registados, por parte dos seus educandos	81
Gráfico 43 - Grau de dificuldade em apresentar ao Coordenador dos Diretores de Turma do respetivo ano ou ciclo propostas de integração de alunos nos quadros de valor, mérito e excelência, após ouvido o Conselho de Turma, a fim de serem analisadas e homologadas em Conselho Pedagógico	82
Gráfico 44 - Grau de dificuldade em apresentar ao Diretor, em data a fixar por este, um relatório crítico anual, do trabalho desenvolvido	83
Gráfico 45 - Grau de dificuldade em manter-se atualizado em relação às alterações a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo de Diretor de Turma.....	84
Gráfico 46 - Grau de dificuldade em promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos	84
Gráfico 47 - Grau de dificuldade na colaboração com os docentes da turma, a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e às especificidades de cada aluno	85
Gráfico 48 - Grau de dificuldade em articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação.....	86
Gráfico 49 - Grau de dificuldade em promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos mesmos	87
Gráfico 50 - Grau de dificuldade em promover a participação do representante dos pais e encarregados de educação da turma, ou um seu substituto, nas reuniões a levar a efeito durante cada ano letivo pela associação de pais, especificamente para representantes de pais e encarregados	88
Gráfico 51 - Grau de dificuldade em coordenar o processo de avaliação dos alunos, garantindo o seu carácter globalizante e integrador	89

Gráfico 52 - Grau de dificuldade em propor à direção, na sequência de decisão do Conselho de Turma, medidas de apoio educativo adequadas e proceder à respetiva avaliação	90
Gráfico 53 - Grau de dificuldade em elaborar o programa educativo individual dos alunos abrangidos pelo Decreto-Lei n.º3/2008 em colaboração com o professor de educação especial e o encarregado de educação e coordena a sua aplicação	90
Gráfico 54 - Grau de dificuldade em dar conhecimento aos encarregados de educação das propostas de apoio pedagógico e das regras que presidem ao funcionamento das atividades.....	91
Gráfico 55 - Grau de dificuldade em apreciar ocorrências de carácter disciplinar, decidir da aplicação de medidas imediatas em matéria disciplinar e propor ao Diretor a aplicação das medidas delineadas pelo Conselho de Turma	92
Gráfico 56 - Grau de dificuldade em acompanhar o aluno na sequência da aplicação de medida disciplinar, devendo articular a sua atuação com os pais e encarregados de educação e professores da turma e assegurar a sua corresponsabilização.....	93
Gráfico 57 - Professores que exercem ou já exerceram o cargo de Coordenador de Diretores de Turma.....	94
Gráfico 58 - Grau de dificuldade em presidir a todas as reuniões do Conselho de Diretores de Turma.....	95
Gráfico 59 - Grau de dificuldade em coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Diretores de Turma, articulando estratégias e procedimentos	96
Gráfico 60 - Grau de dificuldade em Informar o Conselho de Diretores de Turma sobre as decisões do Conselho Pedagógico que lhe dizem respeito	96
Gráfico 61 - Grau de dificuldade em apresentar ao Diretor, em data a fixar por este órgão, um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido pelo Coordenador de Diretores de Turma.....	97
Gráfico 62 - Grau de dificuldade em manter-se atualizado em relação a todas as leis e procedimentos inerentes ao Coordenador dos Diretores de Turma.....	97
Gráfico 63 - Grau de dificuldade em submeter ao Conselho Pedagógico as propostas e os projetos planificados pelo Conselho de Diretores de Turma	98
Gráfico 64 - Professores que exercem ou já exerceram o cargo de Diretor de Curso....	99
Gráfico 65 - Grau de dificuldade em assegurar a articulação pedagógica entre as diferentes disciplinas e componentes de formação do curso.....	99
Gráfico 66 - Grau de dificuldade em participar nas reuniões do Conselho de Turma, no âmbito das suas funções	100
Gráfico 67 - Grau de dificuldade em articular com os órgãos de gestão da escola, bem como com as estruturas intermédias de articulação e coordenação pedagógica, para a realização da prova de aptidão profissional	101
Gráfico 68 - Grau de dificuldade em assegurar a articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da formação em contexto de trabalho	102
Gráfico 69 - Grau de dificuldade em assegurar a articulação com os serviços com competência em matéria de apoio socioeducativo	103
Gráfico 70 - Grau de dificuldade em providenciar para que sejam registados os resultados das avaliações dos módulos e manda proceder à sua divulgação, depois de rubricados.....	103
Gráfico 71 - Grau de dificuldade em prestar informações ou esclarecimentos ao Conselho Pedagógico sempre que considera oportuno ou para tal seja solicitado pelo respetivo presidente	104

Gráfico 72 - Grau de dificuldade em manter atualizado o registo de presenças, comunicando, por escrito, à entidade financiadora todos os dados referentes à assiduidade e aproveitamento dos alunos.....	105
Gráfico 73 - Grau de dificuldade em zelar pelo eficaz funcionamento do curso a nível pedagógico e administrativo.....	106
Gráfico 74 - Grau de dificuldade em manter-se atualizado em relação a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo de Diretor de Curso.....	107
Gráfico 75 - Grau de dificuldade em organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica.....	107
Gráfico 76 - Grau de dificuldade em coordenar o acompanhamento e a avaliação do curso.....	108
Gráfico 77 - Grau de dificuldade em ajudar os alunos na construção do seu itinerário individual de formação.....	109
Gráfico 78 - Grau de exigência que as tarefas do Diretor de Turma requerem.....	109
Gráfico 79 - Grau de exigência que as tarefas do Coordenador dos Diretores de Turma requerem.....	110
Gráfico 80 - Grau de exigência que as tarefas do Coordenador dos Diretores de Curso requerem.....	111
Gráfico 81 - Grau de conhecimento dos professores acerca da legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Turma.....	111
Gráfico 82 – Rapidez no acesso à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Turma.....	112
Gráfico 83 - Grau de conhecimento dos professores acerca da legislação necessária ao desempenho do cargo de Coordenador dos Diretores de Turma.....	113
Gráfico 84 – Rapidez no acesso à legislação necessária ao desempenho do cargo de Coordenador de Diretores de Turma.....	114
Gráfico 85 - Grau de conhecimento dos professores acerca da legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Curso.....	114
Gráfico 86 - Rapidez no acesso à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Curso.....	115
Gráfico 87 – Conhecimento de plataformas web que permitam aceder de forma rápida e eficaz à legislação inerente aos cargos de gestão intermédia.....	116
Gráfico 88 - Grau de interesse em conhecer uma plataforma web que permitisse acesso rápido à legislação inerente aos cargos de gestão intermédia.....	117
Gráfico 89 - Interesse numa plataforma web que permitisse acesso rápido à legislação inerente ao cargo de Diretor de Turma.....	117
Gráfico 90 - Interesse numa plataforma web que permitisse acesso rápido à legislação inerente ao cargo de Coordenador dos Diretores de Turma.....	118
Gráfico 91 - Interesse numa plataforma web que permitisse acesso rápido à legislação inerente ao cargo de Diretor de Curso.....	118

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Domínios específicos e funções do Diretor de Curso na área conceitual.....	31
Tabela 2 - Domínios específicos e funções do Diretor de Curso na área técnica.....	32
Tabela 3 – Domínios específicos e funções do Diretor de Curso na área técnica (continuação)	32
Tabela 4 – Domínios específicos e funções do Diretor de Curso na gestão externa.....	32
Tabela 5 – Articulação interna e externa do Diretor de Curso e respectivos interlocutores	33
Tabela 6 – Idade dos docentes que responderam ao inquérito	54
Tabela 7 – Sexo dos docentes que responderam ao inquérito	55
Tabela 8 – Grupo de recrutamento a que pertencem os docentes	55
Tabela 9 – Tabela de frequências da pergunta: Exerce atualmente o cargo de docente na escola?	56
Tabela 10 - Tabelas de frequências da pergunta: Exerce atualmente o cargo de Diretor de Turma na escola?	56
Tabela 11 – Tabela de frequências da pergunta: Exerce atualmente o cargo de Diretor de Curso?.....	57
Tabela 12 - Tabela de frequências da pergunta: Exerce atualmente o cargo de Coordenador de Diretores de Turma?	57
Tabela 13 – Tabela de frequências da pergunta: Exerce atualmente o cargo de membro do Conselho Pedagógico?.....	58
Tabela 14 – Tabela de frequências da pergunta: Exerce atualmente funções no Conselho Administrativo da escola?	58
Tabela 15 – Tabela de frequências da pergunta: exerce atualmente um cargo na direção da escola?.....	59
Tabela 16 - Tabela de frequências da pergunta: Exerce atualmente o cargo de Coordenador de Departamento?	59
Tabela 17 – Tabela de frequências da pergunta: Exerce atualmente o cargo de Representante/Coordenador de área disciplinar?	60
Tabela 18 –Tabela de frequências da pergunta: Exerce atualmente o cargo de Coordenador de autoavaliação da escola?	60
Tabela 19 – Tabela de frequências da pergunta: Se já exerceu o cargo de Diretor de Turma em anos letivos anteriores, indique o número de vezes que o desempenhou	61
Tabela 20 – Tabela de frequências da pergunta: Se já exerceu o cargo de Diretor de Curso em anos letivos anteriores, indique o número de vezes que o desempenhou	62
Tabela 21 – Tabela de frequências da pergunta: se já exerceu o cargo de Coordenador dos Diretores de Turma em anos letivos anteriores, indique o número de vezes que o desempenhou	63
Tabela 22 – Tabela de frequências do tempo de serviço docente dos inquiridos.....	63
Tabela 23 – Tabela de frequências da pergunta: Qual a disponibilidade para a utilização na escola, de ferramentas de produtividade como o MS Word, Powerpoint, Excel, etc	64
Tabela 24 – Tabela de frequências da pergunta: Qual a disponibilidade para a utilização na escola, de sistemas de videoconferência ou comunicação como o skype, Google, etc.	64

Tabela 25 – Tabela de frequências da pergunta: Qual a disponibilidade para a utilização na escola, de plataformas de gestão de conteúdos online como o moodle, blogs, etc.	65
Tabela 26 – Tabela de frequências da pergunta: qual a disponibilidade para a utilização na escola de sistemas de arquivo e partilha de documentos online como a dropbox, etc.	66
Tabela 27 – Tabela de frequências da pergunta: Qual a disponibilidade para a utilização na escola, de programas multimédia, tratamento de imagem, vídeo ou áudio	66
Tabela 28 – Tabela de frequências da pergunta: Qual a disponibilidade para a utilização na escola, de software para desenvolvimento de materiais multimédia como por exemplo para quadros interativos	67
Tabela 29 – Tabela de frequências da pergunta: Qual a disponibilidade para a utilização na escola, de software específico da área disciplinar/curricular como Geogebra, Cabri, Visual Studio, etc.....	68
Tabela 30 – Tabela de frequências da pergunta: qual a disponibilidade para utilização na escola, do website da escola	68
Tabela 31 – tabela de frequências da pergunta: relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização de ferramentas de produtividade como o MS Word, Powerpoint, excel, etc.....	69
Tabela 32 – Tabela de frequências da pergunta: Relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização de email ou sistema de correio eletrónico	70
Tabela 33 – Tabela de frequências da pergunta: relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização de sistemas de videoconferência ou comunicação como o skype, google talk, etc.....	70
Tabela 34 – Tabela de frequências da pergunta: relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização de plataformas de gestão de conteúdos online como o moodle, blogs, wikis, etc.	71
Tabela 35 –Tabela de frequências da pergunta: relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização de sistemas de arquivo e partilha de documentos online como a dropbox, skydrive, box, onedrive, etc....	71
Tabela 36 – Tabela de frequências da pergunta: relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização de programas multimédia, tratamento de imagem, vídeo ou áudio	72
Tabela 37 – Tabela de frequências da pergunta: relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização de Software para desenvolvimento de materiais multimédia para quadros interativos.....	72
Tabela 38 – Tabela de frequências da pergunta: relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização de software específico da área disciplinar/curricular como Geogebra, Cabri, Visual Studio, etc.	73
Tabela 39 – Tabela de frequências da pergunta: relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização do Website da escola	73
Tabela 40 - Tabela de frequências da pergunta: relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização de programas administrativos internos como os sumários eletrónicos, gestão de alunos, etc.	74
Tabela 41 – Tabela de frequências da pergunta: exerce atualmente o cargo de Diretor de Turma?.....	75
Tabela 42 – Tabela de frequências da pergunta: Grau de dificuldade em presidir às reuniões do Conselho de Turma	75

Tabela 43 – tabela de frequências da pergunta: Grau de dificuldade em presidir a todas as reuniões do Conselho de Turma.....	76
Tabela 44 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Turma.....	77
Tabela 45 – tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em coordenar e desenvolver o plano de trabalho do Conselho de Turma.....	77
Tabela 46 - Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em convocar todas as reuniões do Conselho de Turma, exceto as que se destinam à avaliação sumativa	78
Tabela 47 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em arquivar no dossier de direção de turma fotocópia da autorização escrita do encarregado de educação a permitir a saída do recinto escolar aos alunos do 3º ciclo	79
Tabela 48 – Tabela de frequências da pergunta: Grau de dificuldade em assegurar a articulação entre os professores da turma e os pais e encarregados de educação ..	79
Tabela 49 – tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em comunicar aos pais e/ou encarregados de educação, as faltas para as quais não foi aceite justificação, bem como a ausência sucessiva de material necessário para a aula dos atrasos registados, por parte dos seus educandos	80
Tabela 50 – Tabela de frequência da pergunta: grau de dificuldade em apresentar ao Coordenador dos Diretores de Turma do respetivo ano ou ciclo propostas de integração de alunos nos quadros de valor, mérito e excelência, após ouvido o Conselho de Turma, a fim de serem analisadas e homologadas em Conselho Pedagógico	81
Tabela 51 – tabela de frequências da pergunta: Grau de dificuldade em promover a eleição do delegado e subdelegado de turma, no início de cada ano letivo	82
Tabela 52 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em apresentar ao diretor, em data a afixar por este, um relatório crítico anual, do trabalho desenvolvido.....	83
Tabela 53 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em manter-se atualizado em relação às alterações a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo de Diretor de Turma.....	83
Tabela 54 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos	84
Tabela 55 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em coordenar, em colaboração com os docentes da turma, a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e às especificidades de cada aluno	85
Tabela 56 – tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação.....	86
Tabela 57 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos mesmos.....	87
Tabela 58 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em promover a participação do representante dos pais e encarregados de educação da turma, ou um seu substituto, nas reuniões a levar a efeito durante cada ano letivo pela associação de pais, especificamente para representantes de pais e encarregados de educação	87
Tabela 59 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em coordenar o processo de avaliação dos alunos, garantindo o seu carácter globalizante e integrador.....	88

Tabela 60 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em propor à direção, na sequência de decisão do Conselho de Turma, medidas de apoio educativo adequadas e proceder à respetiva avaliação	89
Tabela 61 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em elaborar o programa educativo individual dos alunos abrangidos pelo Decreto-Lei n.º3/2008 em colaboração com o professor de educação especial e o encarregado de educação e coordenar a sua aplicação	90
Tabela 62 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em dar conhecimento aos encarregados de educação das propostas de apoio pedagógico e das regras que presidem ao funcionamento das atividades	91
Tabela 63 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em apreciar ocorrências de carácter disciplinar, decidir da aplicação de medidas imediatas em matéria disciplinar e propor ao Diretor a aplicação das medidas delineadas pelo Conselho de Turma.....	92
Tabela 64 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em acompanhar o aluno na sequência da aplicação de medida disciplinar, devendo articular a sua atuação com os pais e encarregados de educação e professores da turma e assegurar a sua corresponsabilização	93
Tabela 65 – Professores que exercem ou já exerceram o cargo de coordenador de Diretores de Turma.....	93
Tabela 66 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em presidir a todas as reuniões do conselho de Diretores de Turma	95
Tabela 67 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Diretores de Turma, articulando estratégias e procedimentos	95
Tabela 68 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em apresentar ao Conselho Pedagógico, mediante proposta fundamentada dos Diretores de Turma, após ouvido o Conselho de Turma, a lista de alunos a integrar nos quadros de valor, mérito e excelência.....	96
Tabela 69 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em informar o Conselho de Diretores de Turma sobre as decisões do Conselho Pedagógico que lhe dizem respeito.....	96
Tabela 70 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em apresentar ao Diretor, em data a afixar por este órgão, um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido pelo Coordenador dos Diretores de Turma	97
Tabela 71 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em manter-se atualizado em relação a todas as leis e procedimentos inerentes ao Coordenador dos Diretores de Turma	97
Tabela 72 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em divulgar junto dos Diretores de Turma que coordena toda a informação necessária ao desenvolvimento das suas competências	98
Tabela 73 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em submeter ao Conselho Pedagógico as propostas e os projetos planificados pelo Conselho de Diretores de Turma.....	98
Tabela 74 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em colaborar com o Conselho de Diretores de Turma e com os serviços de apoio existentes na escola, no sentido de rentabilizar os recursos disponíveis	98
Tabela 75 – Professores que exercem ou já exerceram o cargo de Diretor de Curso	98

Tabela 76 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em assegurar a articulação pedagógica entre as diferentes disciplinas e componentes de formação do curso	99
Tabela 77 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em participar nas reuniões do Conselho de Turma, no âmbito das suas funções	100
Tabela 78 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em articular com os órgãos de gestão da escola, bem como com as estruturas intermédias de articulação e coordenação pedagógica, para a realização da prova de aptidão profissional.	100
Tabela 79 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em assegurar a articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da formação em contexto de trabalho	102
Tabela 80 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em assegurar a articulação com os serviços com competência em matéria de apoio socioeducativo	102
Tabela 81 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em providenciar para que sejam registados os resultados das avaliações dos módulos e proceder à sua divulgação, depois de rubricados	103
Tabela 82 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em prestar informações ou esclarecimentos ao Conselho Pedagógico sempre que considera oportuno ou para tal seja solicitado pelo respetivo presidente	104
Tabela 83 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em manter atualizado o registo de presenças, comunicando, por escrito, à entidade financiadora todos os dados referentes à assiduidade e aproveitamento dos alunos	104
Tabela 84 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em zelar pelo eficaz funcionamento do curso a nível pedagógico e administrativo	105
Tabela 85 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em manter-se atualizado em relação a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo de Diretor de Curso.....	106
Tabela 86 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica	107
Tabela 87 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em coordenar o acompanhamento e avaliação do curso	108
Tabela 88 – Tabela de frequências da pergunta: grau de dificuldade em ajudar os alunos na construção do seu itinerário individual de formação	108
Tabela 89 – Tabela de frequências da pergunta: considera que o cargo de Diretor de Turma, exige demasiadas tarefas burocráticas e administrativas?	109
Tabela 90 – Tabela de frequências da pergunta: considera que o cargo de Coordenador de Diretores de Turma, exige demasiadas tarefas burocráticas e administrativas?	110
Tabela 91 – Tabela de frequências da pergunta: considera que o cargo de Diretor de Curso, exige demasiadas tarefas burocráticas e administrativas?	110
Tabela 92 – Tabela de frequências da pergunta: considera que está bem informado em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Turma? .	111
Tabela 93 – Tabela de frequências da pergunta: considera que tem acesso rápido à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Turma?.....	112
Tabela 94 – Tabela de frequências da pergunta: considera que está bem informado em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Coordenador de Diretores de Turma?	112

Tabela 95 – Tabela de frequências da pergunta: considera que tem acesso rápido à legislação necessária ao desempenho do cargo de Coordenador dos Diretores de Turma?.....	113
Tabela 96 – Tabela de frequências da pergunta: Considera que está bem informado em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Curso? ..	114
Tabela 97 – Tabela de frequências da pergunta: considera que tem acesso rápido à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Curso?.....	115
Tabela 98 – Tabela de frequências da pergunta: conhece alguma plataforma web que lhe permita aceder de forma rápida e eficaz à legislação inerente a estes cargos?	115
Tabela 99 – Plataformas que os professores conhecem contendo legislação inerente aos cargos de gestão intermédia.....	116
Tabela 100 – Grau de interesse em conhecer uma plataforma web que permitisse acesso rápido à legislação inerente aos cargos de gestão intermédia	116
Tabela 101 – Interesse numa plataforma web que permitisse acesso rápido à legislação inerente ao cargo de Diretor de Turma.....	117
Tabela 102 – Interesse numa plataforma web que permitisse acesso rápido à legislação inerente ao cargo de Coordenador dos Diretores de Turma	117
Tabela 103 – Interesse numa plataforma web que permitisse acesso rápido à legislação inerente ao cargo de Diretor de Curso	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organização hierárquica e relações entre os líderes intermédios	12
Figura 2 - Desempenho de novos papéis na docência no Ensino Profissional.....	14
Figura 3 - Articulação entre Estado, Escolas e Atores Sociais.....	17
Figura 4 - Colaboração em comunidades de aprendizagem online	43
Figura 5 - A colaboração e a interação no ambiente de aprendizagem online	45
Figura 6 - Uma interface para a construção do conhecimento	46

Introdução

O desempenho da docência nos dias de hoje exige um desdobrar de esforço em várias frentes, é mais burocrático e administrativo, implica uma maior sobrecarga de trabalho devido ao número de turmas e diferentes níveis e tipos de ensino, cada um com os seus normativos legais. É importante que a gestão intermédia, materializada pelos Diretores de Turma e de Curso do Ensino Profissional, apoiados pelo Coordenador dos Diretores de Turma do Ensino Profissional, seja facilitadora do cumprimento de tais tarefas, contribuindo para o aumento da eficácia de todos os envolvidos.

Destacamos a importância do Coordenador dos Diretores de Turma e de Curso do Ensino Profissional, como facilitador de toda a legislação em vigor, relacionada com os procedimentos associados à prática docente. Este tem nas tecnologias um forte aliado e um apoio indispensável à gestão das atividades administrativas e pedagógicas.

O recurso às tecnologias configura-se como um meio facilitador das interações que o Coordenador dos Diretores de Turma do Ensino Profissional tem de estabelecer com os Diretores de Turma e de Curso, em virtude da grande complexidade, responsabilidade e compromisso que tais cargos exigem.

Assim, consideramos importante fornecer aos Diretores de Turma e de Curso do Ensino Profissional uma plataforma na Internet que seja capaz de contribuir para uma comunidade aprendente, em constante mudança e evolução, que proporcione interação e colaboração entre os vários atores. As Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) permitem pensar a escola como uma comunidade de aprendizagem com base na partilha de afinidades, interesses, conhecimentos, atividades e projetos a partir da cooperação e das interações sociais.

Um dos problemas atuais é a grande quantidade de tarefas e funções que a docência do Ensino Profissional representa, associado ao fato de que a legislação que regula todas estas funções é extensa, mas que importa dominar e conhecer, pelo que as pontes e colaboração entre os gestores intermédios deste tipo de ensino é fundamental para uma escola mais eficaz.

O presente estudo pretende analisar a forma como os gestores de cargos intermédios do Ensino Profissional olham para o exercício das suas funções, mais concretamente, analisar a origem e a natureza das dificuldades que vivenciam quando

do desempenho do seu cargo, bem como estudar o comportamento e as atitudes reveladas face ao uso das novas tecnologias como ferramentas auxiliares de trabalho.

Assim, este estudo analisa as seguintes questões:

- Qual a natureza das dificuldades que os líderes intermédios do Ensino Profissional evidenciam no desempenho do seu cargo?
- Qual a natureza das dificuldades que os líderes intermédios do Ensino Profissional evidenciam na colaboração com os outros líderes intermédios?
- Qual a disponibilidade dos professores na utilização das TIC?
- Quais as ferramentas de TIC menos utilizadas pelos professores?
- Com que frequência os docentes utilizam as TIC no âmbito do trabalho pedagógico?
- Com que frequência os docentes utilizam as TIC no âmbito do trabalho burocrático/administrativo?
- De que forma um ambiente de trabalho associado às novas tecnologias influencia o interesse dos líderes intermédios, face ao desempenho do seu cargo?
- De que forma os docentes estão recetivos a conhecer novas plataformas Web que lhes facilite o desempenho das suas funções, nomeadamente o desempenho de cargos de gestão intermédia?

A primeira fase fundou-se nas dificuldades sentidas aquando do desempenho dos cargos de liderança intermédia do Ensino Profissional, Diretor de Turma, Diretor de Curso e Coordenador dos Diretores de Turma/Curso, e na pesquisa/revisão de literatura relacionada com o exercício destes cargos e com a melhoria na eficácia da escola enquanto organização.

Na segunda fase descrevemos o estudo em si, as metodologias de investigação utilizadas e o tratamento estatístico dos questionários e exibimos a análise de resultados.

Na terceira fase são apresentados os dados resultantes do presente estudo. Na sequência desses resultados, foram enunciadas as conclusões do estudo e elencadas as limitações e recomendações do mesmo.

Parte I – Enquadramento Teórico

1. A Escola como Organização

A escola é uma organização que necessita regular e redefinir as relações de trabalho que se estabelecem no seu interior.

A estrutura organizacional da escola é definida, segundo Alves (1996, p.66), como uma forma de dividir, organizar e controlar as funções educativas, tendo em vista, teoricamente, uma melhor consecução das finalidades. Existem, segundo Vieira (2013, p. 28), dois tipos fundamentais de estruturas organizacionais na escola: as pedagógicas e as administrativas. Estabelece que as estruturas organizacionais pedagógicas se regem por princípios de eficácia e exigência e organizam as práticas educativas, enquanto que as estruturas organizacionais se regem com responsabilidade de seleção, colocação e gestão de recursos.

O modelo de governação das escolas em vigor, consubstanciado no Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, centraliza e reforça a gestão escolar, a direção e administração ao nível da gestão pedagógica. O diretor da escola, encabeça a liderança de topo, preside ao Conselho Pedagógico, garante a representação das várias ofertas educativas, onde se incluem os cursos de oferta profissionalizante.

Ao nível da organização intermédia assegura a gestão da escola através de equipas de coordenação e supervisão pedagógica. O diploma determina unicamente a criação dos Conselhos de Turma e os seus Diretores de Turma, os departamentos curriculares e respetivos coordenadores. As restantes estruturas intermédias são criadas e organizadas no seio da autonomia das escolas. Este modelo de organização, de relacionamento vertical e horizontal é feito a partir dos cargos criados para o efeito, no âmbito da autonomia de que cada escola dispõe, que permita a ligação direta entre os diferentes níveis da estrutura.

De acordo com o respetivo normativo, o Diretor de Curso tem representação no Conselho Pedagógico pelo Coordenador dos cursos profissionais, e sendo um cargo de nível intermédio, pode reportar ao Diretor e Conselho Pedagógico ou ao Coordenador, que ocupa o lugar acima do Diretor de Curso na organização vertical da escola.

A legislação nada refere ao nível da organização entre a direção de curso e a direção de turma, cabendo a cada escola, na posse da sua autonomia, definir o modo como estes dois atores da organização intermédia se articulam.

Perante as atuais exigências do ponto de vista profissional e das competências necessárias, urge criar nas escolas ambientes e lugares de formação, de modo que esta se possa tornar mais eficaz, dando resposta às necessidades dos atores envolvidos.

1.1 A Escola enquanto promotora de desenvolvimento profissional

A criação de oportunidades de desenvolvimento profissional pode ser um fator de promoção do crescimento individual e de melhoria dos docentes, mas também de culturas colaborativas. Para Flores (2008, p.348), as escolas não podem mudar sem o empenho dos professores e estes não podem mudar sem uma transformação das instituições em que trabalham.

Ainda segundo Flores(2008, p.348):

no desenvolvimento profissional há um importante elemento coletivo e um não menos importante elemento individual (...) o desenvolvimento profissional é favorecido por contextos colaborativos (institucionais, associativos, formais ou informais) onde o professor tem oportunidade de interagir com os outros e sentir-se apoiado, onde pode conferir as suas experiências e recolher informações importantes. Não é por acaso que a realização de um projeto é, normalmente, uma atividade que envolve todo um grupo de professores.

O autor chama a atenção para a importância da aprendizagem em contexto de trabalho, da integração dos processos de trabalho com processos de formação e da relevância da colaboração entre os docentes. A literatura tem também destacado a influência das culturas da escola, no modo como os professores dão sentido às suas experiências de aprendizagem e desenvolvimento profissional no local de trabalho e a interação entre fatores contextuais e pessoais (Hargreaves, 1998; Lima, 1998; Flores, 2004).

Segundo Flores (2008), a cultura escolar pode ser caracterizada de formas diferentes a saber:

- . individualismo;
- . balcanização;
- . colegialidade artificial;
- . colaboração;

Para o referido autor, numa cultura escolar marcada pelo individualismo os professores trabalham isolados e independentemente. No segundo caso, na balcanização, os professores estão separados em diferentes grupos ou departamentos disciplinares, tendo, por vezes, de trabalhar em conjunto, no entanto, são indiferentes uns dos outros. Já na colegialidade artificial, esta é imposta e regulamentada por normas que podem incluir medidas como a obrigatoriedade de ensino em equipa, ou de planificação colaborativa e por fim, na colaboração os professores trabalham em conjunto e partilham ideias e materiais como uma só comunidade profissional.

Estas tipologias permitem perceber melhor as culturas existentes nas escolas e refletir melhor sobre o modo como os professores descrevem o seu trabalho. A este respeito Flores (2008, p. 349),

separa o conteúdo da cultura escola (relativo às atitudes substantivas, valores e crenças e formas de atuar) e a sua forma (padrões característicos de relacionamentos e formas de associação entre os membros). Assim, é importante perceber o que fazem os professores na escola, como falam do seu trabalho e como interagem com os seus colegas.

Para a melhoria da escola e para a existência de inovação educativa, ou pelo contrário pelo impedimento de tais progressos Fernandes (2000) e Flores (2008) distinguem fatores que podem favorecer, ou pelo contrário, impedir a mudança, nomeadamente estruturas que impedem a aprendizagem versus estruturas que a apoiam; culturas baseadas no isolamento profissional versus culturas baseadas na colaboração profissional, falta de compreensão acerca da mudança versus criação de uma compreensão pessoal e liderança obstrutiva ou indiferente versus liderança que encoraja e apoia a mudança. Num estudo recente, referido por Flores (2008, p. 349),

a falta de (in)formação, de comunicação e de recursos para as escolas e para os professores e a cultura profissional marcada pelo isolamento (alguns professores falavam mesmo de uma cultura da solidão) e a falta de oportunidades ou de mobilização/valorização do trabalho conjunto como meio de aprender a melhorar as práticas e a escola são alguns dos constrangimentos que os professores associam ao modo como experienciam a profissão docente.

Importa assim, caminhar no sentido da criação de uma cultura de escola colaborativa, contando para isso com o apoio de uma liderança encorajadora da mudança e promotora do desenvolvimento. As lideranças são determinantes no impulso que dão a estas dinâmicas, sendo por isso necessário dar maior atenção a estas estruturas.

1.1.1 A liderança Intermédia

Trataremos de enquadrar a escola enquanto organização, destacando as tipologias de liderança, colocando o enfoque na importância das lideranças intermédias. Segundo Costa (2000, p. 15):

A liderança é um daqueles conceitos relativamente aos quais se tem dedicado maior número de páginas, quer estejamos no quadro dos estudos sobre os fenómenos sociais em geral, quer no que diz respeito à análise dos comportamentos humanos, em particular. O objecto de um estudo privilegiado de várias ciências sociais e humanas, a temática tem vindo, no entanto, a ocupar um lugar central na investigação e na reflexão em torno das organizações, com destaque para as questões da sua gestão.

Conforme sublinha Canário (2007), em conferência proferida no âmbito da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia, a liderança é um dos desafios que se colocam aos professores: a dinamização de culturas colaborativas, a criação de comunidades aprendentes na escola. Como refere Nóvoa (1992, p. 26),

a coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenhamento individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho.

Segundo Modesto (2009), a liderança também pode ser entendida como um processo multidimensional de influência que ocorre nos grupos, através do qual os indivíduos que a exercem influenciam o grupo em direção ao progressivo desenvolvimento da sua maturidade. Para o mesmo autor, um líder é alguém com capacidades de diálogo, capacidades para tomar decisões, capacidade de influência, capacidades para desencadear mudanças e inovações, estimular e coordenar os esforços dos outros até à consecução dos propósitos definidos. Entre os líderes escolares destacamos os cargos de Diretor de Turma e Diretor de Curso do Ensino Profissional e ainda o Coordenador dos Diretores de Turma/Curso do Ensino Profissional.

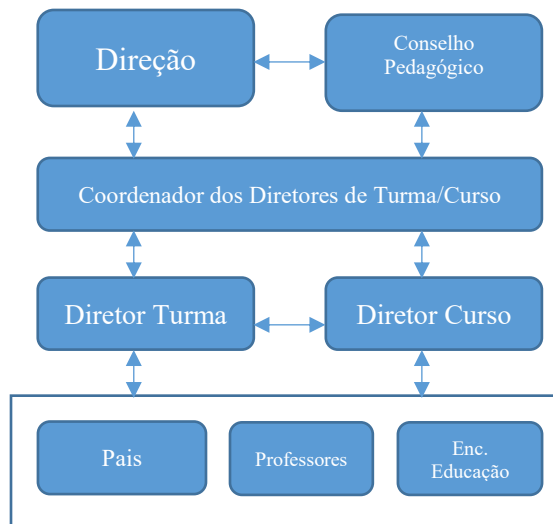


FIGURA 1 - ORGANIZAÇÃO HIERÁRQUICA E RELAÇÕES ENTRE OS LÍDERES INTERMÉDIOS

De acordo com Barroso (1999, p. 141), em relação às lideranças exercidas pelos cargos de gestão intermédias, o seu mau funcionamento constitui um dos maiores défices das nossas escolas.

Costa *et al.* (2001, p.76) referem que a atividade dos Diretores de Turma e do Coordenador de Diretores de Turma

pode ser considerada insubstituível na escola de hoje: Cabe-lhes, em estreita aliança com os restantes professores da turma, combater os “fogos” mais urgentes representados por toda a série de dificuldades dos alunos, sejam estas do foro pessoal, familiar ou escolar.

Estes gestores pedagógicos intermédios, por via da democratização das escolas e da sua conseqüente massificação, são essenciais para motivarem e acompanharem alunos, pais e professores.

Segundo Filipe (1998, p.52-54), apesar dos detentores de cargos intermédios se situarem na zona intermédia de disputa e incerteza (e serem confrontados com alguns constrangimentos, também surgem as janelas de oportunidades e estratégias diferenciadas aos diversos protagonistas, permitindo-lhes contribuir na interligação das várias peças da orgânica escolar.

1.1.2 Articulação entre o Diretor de Turma e de Curso do Ensino Profissional

Nos cursos profissionais, existem dois cargos de nível intermédio, o Diretor de Curso e o Diretor de Turma, e as respetivas estruturas que lideram, o Conselho de Curso (com funções de gestão pedagógica) e o Conselho de Turma. Deste modo, é fundamental que exista uma boa articulação entre ambos, implicando motivação e competência para desenvolver um trabalho colaborativo.

A articulação entre estes dois líderes de gestão intermédia, deve assim focar-se na gestão curricular, articulando e adaptando as competências a desenvolver em cada uma das disciplinas com os vários formadores, fazendo a ligação entre a escola, família e mercado de trabalho. Contudo, é muito importante que os regulamentos internos das escolas esclareçam os papéis e as competências de cada um dos cargos. Ambos trabalham no ajuste do currículo, na adaptação das técnicas e processos de ensino e de avaliação às circunstâncias concretas da atuação, com responsabilidades na tomada de decisões, na avaliação de resultados e na adequação de processos, principalmente no âmbito da transformação do currículo em projetos de formação integrados e participados em articulação com o projeto educativo global (Roldão, 2007).

A parceria estratégica do Diretor de Turma e Diretor de Curso são a chave para uma boa integração dos alunos no mercado de trabalho, uma vez que, importa fazer a integração entre as exigências do mercado de trabalho com as competências das várias disciplinas, e as mesmas exigências com as várias componentes de formação do Curso. Dessa articulação resultarão competências técnicas que constam nos perfis profissionais apresentados pela Agência Nacional de Qualificações, mas também deverá ser desenvolvido o lado humano, formando cidadãos plenos de consciência cívica preparados para um mundo global e democrático.

1.1.3 O papel do Coordenador dos Diretores de Turma/Curso do Ensino Profissional

As dificuldades inerentes ao desenvolvimento do desempenho docente, face à burocratização que caracteriza o sistema de ensino em Portugal, à sobrecarga de trabalho devido ao número de turmas e diferentes níveis e tipos de ensino, cada um com os seus normativos legais, provoca visível *burnout* e desmotivação. Assistiu-se a

grandes alterações no trabalho docente, uma vez que o trabalho de quem ensina é cada vez mais variado, administrativo e burocrático.

Por outro lado, a operacionalização da estrutura modular dos cursos profissionais exige uma grande união de esforços por parte da equipa formativa. A sua concretização implica que o professor articule as ações pedagógicas em conformidade com as dinâmicas de aprendizagem que se geram e ajustadas aos ritmos de progressão dos alunos. A docência no Ensino Profissional trouxe consigo novos desafios, uma vez que implica o desempenho de novos papéis. Gonçalves e Martins (2008) esquematizaram os papéis que o docente do Ensino Profissional tem de assumir, conforme consta na figura 2.



FIGURA 2 - DESEMPENHO DE NOVOS PAPEIS NA DOCÊNCIA NO ENSINO PROFISSIONAL

A importância dos cargos de gestão intermédia e a sua liderança, nomeadamente o Coordenador dos Diretores de Turma do Ensino Profissional, é destacada e assumida no Ponto 32.1. do Capítulo IX do Despacho nº14758/2004, de 23 de Julho. Este deverá ter um papel de maior proximidade com os seus pares, o Diretor de Turma e Diretor de Curso, e, articulação com a Direção da escola, facilitando e agilizando o acesso ao legislado e regulamentado. Para além disso, importará caminhar mais no sentido da estimulação dos seus pares, com vista ao alcance dos objetivos, do que na gestão puramente burocrática e administrativa do cargo (Sequeira, 2007). O desenvolvimento desta liderança intermédia implicará uma comunicação de proximidade e apoio

constante dos envolvidos, em todos os sentidos, permitindo um estabelecimento de pontes entre os vários cargos existentes dentro da estrutura hierárquica que é a escola.

O Coordenador dos Diretores de Turma e Curso do Ensino Profissional, tem como funções:

- Assegurar a articulação entre os Diretores de Curso e o órgão de gestão;
- Assegurar, através de reuniões regulares, a articulação entre os Diretores de Turma e de curso e, de forma a promover a partilha e enriquecimento das práticas, bem como a sua coerência;
- Fornecer informação sobre o desenvolvimento dos cursos ao órgão de gestão e ao órgão pedagógico.

O papel dos líderes tem nas tecnologias um forte aliado. Segundo Moran (2003, p. 154), um diretor, um coordenador tem nas tecnologias, hoje um apoio indispensável ao gerenciamento das atividades administrativas e pedagógicas. Iremos abordar mais à frente a importância das tecnologias no ensino como forma de apoiar os gestores intermédios no desempenho das suas funções.

1.2 O Ensino Profissional em Portugal

Com a revolução levada a cabo a 25 de Abril de 1974 foram eliminadas as formações técnico profissionais e na década de oitenta (1980) surgiu um debate sobre a necessidade de retomar a oferta dos cursos profissionais como forma de qualificar profissionalmente os jovens, que de outra forma abandonariam o sistema de ensino. O Ensino Profissional em Portugal foi retomado, tendo sido criadas escolas profissionais como forma de dar resposta às altas taxas de abandono escolar e como meio de qualificar os jovens.

1.2.1 A criação de Escolas Profissionais e o grande impulso

Tinha-se então aberto o debate sobre a criação de um Ensino Profissional de qualidade alicerçado pelos estudos então realizados. Segundo Azevedo (2009) entre

1989 a 1991 dos jovens que terminavam o 9º ano, 85% afirmavam querer continuar os estudos e destes 30% queriam seguir a via profissionalizante.

A comissão de Reforma do Sistema Educativo (1986-1988), responsável pela elaboração da Lei de Bases do Sistema Educativo, estabeleceu que uma educação profissional e técnica deve contribuir para a formação pessoal, social e profissional do indivíduo.

Da realidade vivida, constituída por um grande abandono escolar precoce, perto de 50%, e repetências continuadas no ensino básico e secundário levaram a que os jovens saíssem do sistema de ensino sem qualquer qualificação ou inserção profissional. Como forma de dar resposta a este flagelo e de dar resposta às necessidades dos jovens, surgem as escolas profissionais. Foi por isso necessário, criar um modelo que desse resposta aos jovens e às famílias, pois as escolas de então não tinham qualidade nem competência técnica para o fazer.

Em 1989, os Ministérios da Educação e do Trabalho, através da publicação do Decreto-Lei 26/89 de 21 de janeiro, e um conjunto de atores sociais públicos e privados criam as escolas profissionais. Com a ação conjunta e a cooperação entre o Ministério da Educação e do Emprego e a Segurança Social, criou-se uma rede de escolas profissionais.

No período entre 1989 e 1993 Portugal conheceu um período de entusiasmo e de aumento das escolas profissionais, com o envolvimento de vários promotores. O Ensino Profissional adotou um sistema modular, para que os ritmos de aprendizagem de cada aluno fossem respeitados, atendendo às características individuais, permitindo percursos de formação diferenciados, para que no final as competências desenvolvidas fossem semelhantes. Segundo Azevedo (2009, p.23-24), os cursos profissionais são apostas educativas que pretendem:

responsabilizar mais os alunos pelo desenvolvimento dos seus itinerários de aprendizagem e favorecer a aquisição de mais confiança e autonomia pessoal; inovar pedagogicamente, pois amplia-se o campo de construção criativa de soluções flexíveis e adequadas a cada escola e curso, e a cada caso individual, mobilizando todos os recursos disponíveis na escola e na comunidade envolvente; potenciar o sucesso educativo, pois a avaliação e a progressão escolar sustentam-se em saberes e competências efetivamente adquiridos, incrementam a recuperação de quaisquer

atrasos e evitam o arrastamento do insucesso; desenvolver nas escolas competências e ambientes pedagógicas fundamentados, autónomos, flexíveis e criativos.

O Ensino Profissional cresceu e revelou-se importante no sentido de aproximar o sistema de ensino do contexto individual de cada aluno articulando e criando pontes entre o Estado, as escolas e os atores sociais, promovendo o sucesso escolar e a inserção no mercado de trabalho. No entanto, esse crescimento conheceu várias fases: entre 1989 e 1993, altura em que apareceu este sistema de ensino tendo-se desenvolvido neste paradigma tripartido.



FIGURA 3 - ARTICULAÇÃO ENTRE ESTADO, ESCOLAS E ATORES SOCIAIS

1.2.2 Ensino Profissional: do recuo à expansão

Entre 1994 e 2005 registou-se uma desaceleração e alguns recuos, principalmente a nível do investimento estatal. Paralelamente verificou-se o aparecimento dos cursos tecnológicos nas escolas secundárias, com fracos resultados a nível do aproveitamento escolar, criando uma imagem negativa à sua volta, uma diminuição do número de alunos nas escolas secundárias e o conseqüente aparecimento de horários zero. Nesta fase, entre 2002 e 2004, o ministro David Justino ajustou todo o ensino técnico e profissional existente nas escolas públicas e nas escolas profissionais, uniformizando com uma matriz liceal, procurando implementar o crescimento do Ensino Profissional no seio das escolas secundárias. Em 2005 começa uma nova fase, a de uma forte aposta neste tipo de ensino e a da expansão no seio das escolas secundárias. Segundo Azevedo (2009, p.27), o Ensino Profissional passa a constituir novamente uma prioridade política e vai expandir-se, mas já não nas escolas profissionais, onde nasceu, mas sobretudo dentro das escolas secundárias, onde tinha

sido até então quase ignorado. Esta política apelidada de “Iniciativa Novas Oportunidades”, permitiu o crescimento rápido do número de alunos a frequentar cursos profissionais. O principal objetivo seria o aumento da escolarização dos portugueses, a partir de uma oferta diversificada de cursos, que os qualificasse profissionalmente para uma inserção plena no mercado de trabalho. Existia ainda como meta, que metade das vagas existentes no ensino secundário fossem para a frequência de cursos profissionais. Importa referir que neste período, os cursos tecnológicos a funcionar nas escolas secundárias foram retirados das ofertas de formação, uma vez que vários foram os estudos, levados a cabo pela Inspeção Geral de Educação, que revelaram que os cursos ministrados nas escolas profissionais registavam valores mais baixos de abandono escolar e taxas mais elevadas de conclusão, para além de que os diplomados saídos das escolas profissionais eram os que apresentavam menores problemas de inserção no mercado de trabalho.

Este aumento da oferta educativa, decretada pelo governo, a nível dos cursos profissionais nas escolas secundárias, sem uma adequada preparação dos vários atores, que permitisse uma mudança adequada para um novo perfil de ensino, com uma forte ligação aos atores sociais e às empresas, na valorização das competências técnicas e profissionais, em detrimento do saber académico, trouxe um risco de esvaziamento do sucesso alcançado pelas escolas profissionais neste tipo de ensino.

Este risco aumentou face ao aumento do número de alunos inscritos nos cursos profissionais, alguns por apresentarem elevado número de reprovações e por isso serem encaminhados para estes cursos, configurando uma forma de segregação e colocando em causa a imagem e potencial que os cursos profissionais ofereciam. Diluiu-se também as oportunidades e a atenção que eram dadas a cada aluno nas escolas profissionais por força da massificação deste tipo de ensino. Segundo Maia (2012, p. 28), houve uma transferência de modelos sem cuidar de transferir os processos.

1.2.3 Dificuldades sentidas no Ensino Profissional

Iremos abordar alguns dos problemas que afetam o desempenho da docência, dos líderes intermédios e das escolas, e como estes são inibidores de uma escola mais eficaz. Veremos como as funções técnico burocráticas, cada vez em maior número, têm

um peso excessivo no exercício atual dos professores, sendo necessário conhecer muito bem extensos diplomas e normativos legais reguladores de toda a ação. Destacamos ainda a necessidade de formação contínua e especializada destes atores no seio da organização que é a escola.

Segundo Vieira (2013), aos líderes intermédios, são atribuídas novas funções, sem em muitos casos terem recebido apoio e formação, como liderar e gerir equipas de trabalho constituídas pelos seus colegas. Segundo o mesmo autor, as necessidades da escola e dos indivíduos produzem nestes profissionais uma enorme pressão, comprimindo as suas ações e produzindo tensões, causadas pela falta de tempo para as diversas funções e atividades exigidas pelo duplo papel de líderes e docentes, bem como a prestação de contas através da avaliação da eficácia da organização.

O desempenho dos cargos de gestão intermédia é causador de pressão, que segundo Bush (2003, p.58), engloba tarefas burocráticas e administrativas, a aquisição de novas capacidades de liderança, a falta de formação profissional, as necessidades dos alunos, os superiores hierárquicos e a tutela, os resultados dos alunos e os rankings, o bem-estar e a motivação, as necessidades dos colegas e a vida pessoal e familiar.

Para Barroso (2003), a sucessão das reformas, incluindo os regimes de autonomia e gestão das escolas, tem contribuído para sentimentos de frustração, desencanto e desmotivação na maior parte dos professores.

Também para Patrão *et al.* (2012), são várias as preocupações profissionais dos professores, tais como, a sobrecarga de trabalho, as indefinições no papel do professor e as pressões associadas ao mesmo, as condições materiais das escolas, a falta de suporte administrativo e a elevada exigência burocrática inerente, os problemas de colocação de professores, o tipo de vínculo contratual, a falta de reconhecimento profissional, os salários baixos, a falta de envolvimento nas tomadas de decisão, as falhas de comunicação, a necessidade de formação e de desenvolvimento de competências pessoais e sociais, o nível de ensino, os conflitos entre professores, o elevado número de alunos e de turmas, a exigência excessiva dos pais ou o seu desinteresse, os problemas familiares e sociais dos alunos, os alunos com alteração de comportamentos e as preocupações sociais extraescola.

São múltiplos os papéis que se espera de um professor, desde a pesquisa atualizada e a preparação das aulas até à gestão diária de conflitos inerentes à relação com os alunos e pais, passando por toda a burocracia de reuniões e preparação de documentos, sem descurar as atividades extracurriculares. No entanto, tantas mudanças,

tais como a implementação sucessiva de políticas educativas, o excesso de trabalho burocrático, a intensificação das tarefas dos professores passaram a provocar desmotivação docente, segundo Herdeiro e Silva (2014).

Segundo Flores, *et al.* (2007), a falta de comunicação e recursos para as escolas e para os professores e a cultura profissional marcada pelo isolamento e a falta de oportunidades ou de mobilização/valorização do trabalho conjunto como meio de aprender a melhorar as práticas e a escola são alguns dos constrangimentos que os professores associam ao modo como experienciam a profissão docente.

Segundo Costa (2010, p. 57) existe um desafio que se coloca aos docentes do Ensino Profissional que se relaciona com o envolvimento pessoal: O professor vê-se, por vezes, confrontado com a necessidade de se auto-formar, de pesquisar, de se informar sobre as especificidades de aplicação da sua disciplina. O autor acrescenta ainda que a um professor da componente técnica de um curso profissional é exigido um maior esforço, empenho e trabalho, contudo, no nosso quotidiano profissional ainda nos deparamos com docentes resistentes às mudanças, não abdicando da sua área de conforto, e por isso, indisponíveis para um esforço extra.

Segundo Costa *et al.* (2001), a atividade dos Diretores de Turma e do Coordenador de Diretores de Turma é considerada “insubstituível”, face aos problemas existentes nas escolas. As funções do Diretor de Turma do Ensino Profissional que lhe ocupam mais tempo são as funções administrativas e disciplinares. Entre muitas tarefas, cabe-lhe gerir todos os procedimentos relativos à assiduidade, e disciplina dos alunos, elaborar de medidas corretivas, medidas de recuperação, e atuar segundo o regulamento interno e as leis subjacentes a todo este processo.

No que diz respeito à organização da escola é necessário melhorar a eficácia das práticas educativas do Diretor de Turma/Curso. A este respeito, Maia (2012, p.49), afirma que este ator deve ser um docente com alguns anos de experiência no Ensino Profissional e na escola, para conhecer as dinâmicas internas da organização e ainda que conheça bem a legislação e que se mostre ativo para uma atualização constante. Refere ainda que as lideranças da organização escolar devem articular-se da melhor forma, com o objetivo de concretizar as estratégias, permitindo a autonomia dos diferentes atores escolares e criando mecanismos de controlo, bem como vias de comunicação eficazes.

No entanto, Castro (1995, p. 143) afirma que perante atos administrativos imbuídos de uma forte carga de formalismo, o Diretor de Turma vê-se forçado a respeitar incondicionalmente as normas em vigor, como também se vê constrangido a

cumprir um circuito de fases sequenciadas, perfeitamente despersonalizadas, alheias a cada situação concreta e aos seus reais destinatários.

Segundo Silva (2007), a realidade da escola de hoje, em que se desenrola a atividade do Diretor de Turma é muito exigente, deparando-se este com situações que implicam um conhecimento multidisciplinar e uma ação fundamentadas, empenhada e adequada a cada caso concreto. O exercício do cargo de Diretor de Turma está cada vez mais sobrecarregado e, estando espartilhado pela legislação, no que obrigatoriamente tem que cumprir, na vivência da realidade escolar há um enorme espaço em que cada Diretor de Turma desenvolve, em plena autonomia e de acordo com as suas representações de como deve exercer a sua ação mas, estará também, dependente das representações dos outros intervenientes no processo educativo.

Ainda Segundo Silva (2007, p.62), o Diretor de Turma exerce um vasto leque de funções quer as citadas em normativos quer as diretamente ligadas ao acompanhamento e coordenação dos Novos Modelos da Reforma Educativa. No entanto, as competências que lhe são formalmente definidas ajustam-se nitidamente nas subfunções da administração, como o são a coordenação, a planificação, o controlo e a avaliação.

O Ensino Profissional distinguiu-se do Ensino Regular pela sua estrutura modular, encontrando-se o currículo organizado em três componentes: sociocultural, científico e técnica. No final dos módulos concluídos o aluno estaria pronto para frequentar a formação em contexto de trabalho.

No entanto, a implementação da estrutura modular que consagra os princípios psicopedagógicos estabelecidos para o Ensino Profissional apresentou algumas dificuldades identificadas num estudo de Orvalho (2009). Nesse estudo, conclui que há (Orvalho, 2009, p. 17):

desproporção da oferta educativa e formativa verificada nas escolas secundárias públicas entre os cursos científico-humanísticos e os cursos profissionalmente qualificantes, nos três primeiros anos é indicadora da prevalência de um modelo organizativo e pedagógico, que apresenta como objetivo hegemónico a preparação dos alunos para o prosseguimento de estudos de nível superior, em detrimento de um modelo compatível com o modelo curricular de estrutura modular definida para os cursos profissionais.

Nesse mesmo estudo, o referido autor, apresenta-nos as dificuldades de professores e gestores escolares na implementação da estrutura modular, destacando:

- um corpo docente resistente à mudança, falta de dinâmica de grupo e trabalho de equipa;
- inexistência de planificações articuladas entre todos os professores do curso;
- desconhecimento do enquadramento legal que regula os cursos profissionais;
- inexistência de mentalidade curricular que facilita a aquisição de competências;
- Diretores de Curso que não são da área afim; desconhecimento do perfil de desempenho à saída do curso;
- distribuição das horas pelos anos letivos sem preocupação com as disciplinas sujeitas a exame nacional;
- inexistência de regulamentos para a prova de aptidão profissional;
- avaliação essencialmente sumativa, não havendo preocupação com a progressão diferenciada dos alunos;
- pouca diversidade técnica e de instrumentos de avaliação;
- organização da escola não compatível com a flexibilidade da estrutura modular, o que não facilita a reunião de coordenação e a não aplicação de uma pedagogia diferenciada.

1.2.4 As potencialidades do Ensino Profissional

O Ensino Profissional tem sido uma aposta na qualificação dos jovens, garantindo uma dupla certificação académica e profissional, que lhes permite enveredar por uma atividade profissional quando terminam o secundário ou terem acesso pleno ao ensino universitário ou politécnico. O Governo Português tem apostado forte nesta modalidade de ensino, e segundo Tiago Brandão Rodrigues, atual Ministro da Educação, em entrevista ao Público de 4 de abril de 2017 referia que 45% dos alunos terminam o ensino secundário através das vias profissionalizantes e o Ensino Profissional é uma via de ensino capaz, completamente abrangente e que permite aos alunos várias perspetivas e várias vias de futuro. Referiu ainda que os estudantes podem ir para o ensino superior de forma plena e, por outro lado, podem adquirir qualificações para enfrentarem o mercado de trabalho e ainda que a estigmatização que acontecia no passado tem vindo a esbater-se de forma positiva e muitos dos pais, mas também muitos

dos reitores das universidades e presidentes dos institutos politécnicos consideram o Ensino Profissional como uma mais-valia. Também os empregadores, a indústria, as empresas e as instituições de ensino superior recetoras destes alunos reconhecem a sua bagagem académica e o seu percurso escolar que lhes permite dar resposta a todas as vicissitudes. O responsável pela pasta da Educação referiu ainda que é intenção do governo fortalecer as ofertas do Ensino Profissional, tanto no ensino público como privado e apostar em áreas onde existe uma grande procura e um forte crescimento. Neste sentido, refere um aumento do número de vagas para o próximo ano (2018), em 25%, em áreas onde existe muita procura. Tiago Brandão Rodrigues explicou que são estas áreas que estão relacionadas com a indústria 4.0, automação, informática, restauração e turismo, uma área que tem tido uma forte procura e um forte crescimento.

A Comissão Europeia (2010, p.3), já em 2010, apontava para um aumento da procura das qualificações até 2020: as previsões sobre as necessidades futuras em termos de competências apontam para um aumento da procura de qualificações de nível médio e elevado até 2020.

Este comunicado, refere ainda que a evolução constante de produtos e processos baseados nas tecnologias da informação e comunicação, em conjugação com a necessidade de garantir uma economia com baixo teor de carbono e o envelhecimento da população, implicará uma alteração dos empregos e das estruturas sociais, Comissão Europeia (2010, p.3):

A educação e a formação, incluindo o VET, terão de se adaptar em conformidade. O sector do ensino e da formação profissionais iniciais (Initial Vocational Education and Training – IVET) deve dotar os jovens aprendentes com competências directamente relevantes para os mercados de trabalho, como as competências electrónicas, e com competências essenciais altamente desenvolvidas, nomeadamente em matéria de ferramentas e meios de comunicação digitais para assegurar uma competência digital.

Para além disso o Ensino Profissional será também uma solução para os adultos que necessitem atualizar as suas aptidões e competências:

O papel do IVET é determinante para fazer face ao elevado nível de desemprego dos jovens na Europa. Além disso, o modelo tradicional

«formação-trabalho-reforma» será alterado por mudanças na carreira e profissão e meio da vida activa, pelo que os adultos terão de ter a possibilidade de actualizar as suas aptidões e competências através do ensino e da formação profissionais contínuos (Continuous Vocational Education and Training – CVET)” (Comissão Europeia, 2010, p.4).

O Ensino Profissional é uma ferramenta ao serviço do desenvolvimento social e económico, pelo que o seu ensino deve ser eficaz, de modo a que a aposta nesta modalidade se constitua como um recurso importante na vida dos jovens, trabalhadores ativos e desempregados. Uma das forças motrizes do Ensino Profissional são os seus gestores ou líderes intermédios, pelo que importa analisar a sua atividade, as suas responsabilidades e as suas competências.

1.3 O Diretor de Turma do Ensino Profissional

Entre as principais funções do Diretor de Turma, salientam-se o acompanhamento e coordenação dos processos de aprendizagem, a orientação e aconselhamento dos alunos em vários aspetos, a coordenação, a comunicação e orientação de docentes e alunos, o estabelecimento de um canal de comunicação entre a escola e os encarregados de educação/pais e outros atores do sistema de ensino.

1.3.1 Perfil de competências do Diretor de Turma do Ensino Profissional

A figura de Diretor de Turma surge em 1968 (Decreto-Lei n.º 48572, de 9 de setembro) com a substituição do Diretor de Ciclo, que detinha responsabilidades de natureza fiscalizadora e disciplinar, na sequência da generalização do ensino, com o Estatuto do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário, fundado na preocupação com a orientação escolar dos alunos e adequação do ensino às suas aptidões, passando a turma a ser a unidade central da organização escolar.

Em 1973, com a publicação dos seus Estatutos, pelo Decreto-Lei n.º 102/73, de 13 de Março, e com as atribuições e competências de âmbito idêntico às consagradas para o Ciclo Preparatório (atual 2.º Ciclo do Ensino Básico), o Diretor de Turma passa a ser um elemento da organização escolar do Ensino Liceal e Técnico com as competências e responsabilidades do Ciclo Preparatório.

O Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de Maio indica apenas que o Diretor de Turma é escolhido pelo diretor executivo entre os professores da turma, não mencionando nada mais no que respeita à relação entre o conjunto de professores e atribuição de competências.

1.3.2 Enquadramento normativo do Diretor de Turma do Ensino Profissional

São vários normativos legais que realçam a importância do Diretor de Turma, desde a Lei de Bases da Reforma Educativa até ao novo modelo de gestão escolar implementado no Decreto-Lei 75/2008.

Segundo a portaria n.º 921/92 as competências do Diretor de Turma são as seguintes:

- a) Promover junto do Conselho de Turma a realização de ações conducentes à aplicação do projeto educativo da escola, numa perspetiva de envolvimento dos encarregados de educação e de abertura à comunidade;*
- b) Assegurar a adoção de estratégias coordenadas relativamente aos alunos da turma, bem como a criação de condições para a realização de atividades interdisciplinares, nomeadamente no âmbito da área-escola;*
- c) Promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos alunos e fomentando a participação dos pais e encarregados de educação na concretização de ações para orientação e acompanhamento;*
- d) Promover a rentabilização dos recursos e serviços existentes na comunidade escolar e educativa, mantendo os alunos e encarregados de educação informados da sua existência;*
- e) Elaborar e conservar o processo individual do aluno facultando a sua consulta ao aluno, professores da turma, pais e encarregados de educação.*
- f) Apreciar ocorrências de insucesso disciplinar, decidir da aplicação de medidas imediatas no quadro das orientações do Conselho Pedagógico em matéria disciplinar e solicitar ao diretor executivo a convocação extraordinária do Conselho de Turma;*
- g) Assegurar a participação dos alunos, professores, pais e encarregados de educação na aplicação de medidas educativas decorrentes da apreciação de situações de insucesso disciplinar;*

- h) Coordenar o processo de avaliação formativa e sumativa dos alunos, garantindo o seu carácter globalizante e integrador, solicitando, se necessário, a participação dos outros intervenientes na avaliação;*
- i) Coordenar a elaboração do plano de recuperação do aluno decorrente da avaliação sumativa extraordinária e manter informado o encarregado de educação;*
- j) Propor aos serviços competentes a avaliação especializada, após solicitação do Conselho de Turma;*
- l) Garantir o conhecimento e o acordo prévio do encarregado de educação para a programação individualizada do aluno e para o correspondente itinerário de formação recomendados no termo da avaliação especializada;*
- m) Elaborar, em caso de retenção do aluno no mesmo ano, um relatório que inclua uma proposta de repetição de todo o plano de estudos desse ano ou de cumprimento de um plano de apoio específico e submetê-lo à aprovação do Conselho Pedagógico, através do coordenador de ano dos Diretores de Turma;*
- n) Propor, na sequência da decisão do Conselho de Turma, medidas de apoio educativo adequadas e proceder à respetiva avaliação;*
- o) Apresentar ao coordenador de ano dos Diretores de Turma o relatório elaborado pelos professores responsáveis pelas medidas de apoio educativo;*
- p) Presidir às reuniões de Conselho de Turma, realizadas, entre outras, com as seguintes finalidades: Avaliação de dinâmica global da turma; Planificação e avaliação de projetos de âmbito interdisciplinar, nomeadamente da área-escola; Formalização da avaliação formativa e sumativa;*
- q) Apresentar ao coordenador de ano, até 20 de junho de cada ano, um relatório de avaliação das atividades desenvolvidas.*

Ainda na portaria n.º 921/92 podemos identificar três campos para as funções previstas: **administrativas** – como elaborar e conservar o processo individual do aluno ou fazer a gestão das faltas de presenças; funções **pedagógicas** – como o criar condições para realizar atividades interdisciplinares, coordenar o processo de avaliação, coordenar planos de recuperação, elaborar planos de estudo em caso de retenção, propor medidas de apoio educativo e sua avaliação e funções **disciplinares** – com apreciação e gestão de ocorrências de carácter disciplinar.

A todas estas funções acresceu a coordenação do Plano de Trabalho da Turma (PAT), que veio a ser substituído pelo Projeto Curricular de Turma, estipulado pelo Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio.

O Decreto Regulamentar n.º10/99 de, 21 de julho, estabelece o seguinte conjunto de competências para o Diretor de Turma:

- a) Assegurar a articulação entre os professores da turma e com os alunos, pais e encarregados de educação;*
- b) Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos;*
- c) Coordenar, em colaboração com os docentes da turma, a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno;*
- d) Articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação;*
- e) Coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador;*
- f) Apresentar à direção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.*

Para Maia (2012, p. 36), o Diretor de Turma é um ator educativo que incorpora um conjunto de vertentes de atuação correspondendo aos seus diversos interlocutores: alunos, professores e encarregados de educação e a atuação junto dos alunos é a mais prática, contudo a mais importante é sobre os professores.

Para Coutinho (1994, p.26), a ação do Diretor de Turma deve ser eficaz, sendo recetor e transmissor de informações indispensáveis, e dinamizador da colaboração entre atores educativos:

Comunica com os pais, coordena as atividades dos professores da turma, conhece e interfere na organização escolar, transmitindo e recebendo informações indispensáveis a uma ação eficaz. Utiliza, para isso, técnicas adequadas e avalia o trabalho realizado. Estabelece o ponto de vista de união entre alunos, pais, professores e escola; é dinamizador da colaboração entre estes agentes educativos, resultando desta colaboração evidentes benefícios não só para os alunos mas também para a escola, para os professores, para as famílias e para a sociedade, numa perspetiva de realização pessoal de todos e cada um.

No entanto, Roldão (2007, p. 2-3) reforça a ideia de que a gestão curricular deve ser da responsabilidade do Diretor de Turma. No entanto esta gestão não é da exclusiva responsabilidade deste, devendo articular toda a sua estratégia e ação com o respetivo Diretor de Curso. Iremos de seguida olhar para este gestor intermédio, o Diretor de Curso.

1.4 O Diretor de Curso do Ensino Profissional

Como detentor de um cargo de nível organizacional intermédio, ao Diretor de Curso cabe o papel de exercer liderança no âmbito pedagógico junto da equipa que orienta e coordena. De acordo com Filipe (1998), como as escolas possuem uma determinada autonomia organizacional, às estruturas intermédias devem ser atribuídas funções de orientação pedagógica nas áreas de ensino, currículo e da avaliação.

1.4.1 Perfil de competências do Diretor de Curso do Ensino Profissional

O Diretor de Curso é uma peça fundamental que faz a ponte entre o Projeto Educativo, o Projeto Curricular de Escola, o Plano Anual de Atividades e o Plano de Atividades da Turma, decidindo sobre a orientação das práticas pedagógicas da equipa para o êxito das aprendizagens e objetivos do curso e da formação.

Uma das partes que envolve a mediação dos Diretores de Curso é o conjunto dos professores das equipas pedagógicas, de quem se espera que resulte colaboração, dedicação e partilha.

Segundo Vieira (2013, p. 34), o Diretor de Curso deverá posicionar-se como um supervisor e na qualidade de gestor intermédio, deve possuir uma panóplia diversificada de competências, nomeadamente no diagnóstico de necessidades de formação, no apoio e acompanhamento aos seus colegas e à sua formação contínua, na supervisão da concretização de projetos e programas e na avaliação.

A análise dos normativos legais que regulam a atuação do Diretor de Curso, impostas pela política educativa, é importante para que se entenda a importância e abrangência que este cargo representa.

1.4.2 Enquadramento normativo do Diretor de Curso do Ensino Profissional

O primeiro normativo legal que define algumas responsabilidades do Diretor de Curso é a Portaria 550-C/2004, nos artigos 11º e 17º. As funções específicas do cargo são definidas posteriormente no Despacho n.º 14758/2004 (2ª série), artigo 9º:

- a) *Presidir ao conselho de curso;*
- b) *Assegurar a articulação pedagógica entre as diferentes disciplinas e componentes de formação do curso;*

- c) Organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica;*
- d) Participar nas reuniões do Conselho de Turma, no âmbito das suas funções;*
- e) Articular com os órgãos de gestão da escola, bem como com as estruturas intermédias de articulação e coordenação pedagógica, no que respeita aos procedimentos necessários à realização da prova de aptidão profissional (PAP);*
- f) Assegurar a articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da FCT, identificando-as, selecionando-as, preparando protocolos, participando na elaboração do plano da FCT e dos contratos de formação, procedendo à distribuição dos formandos por aquelas entidades e coordenando o acompanhamento dos mesmos, em estreita relação com o orientador e o monitor responsáveis pelo acompanhamento dos alunos;*
- g) Assegurar a articulação com os serviços com competência em matéria de apoio socioeducativo;*
- h) Coordenar o acompanhamento e a avaliação do curso.*

Ainda neste Despacho são atribuídas outras responsabilidades ao cargo de Diretor de Curso:

34 — Nas matérias relacionadas com a aquisição e gestão de matérias-primas, bem como com a conservação das instalações e equipamentos, a direção executiva e demais órgãos e estruturas de coordenação pedagógica, designadamente o Diretor de Curso, são apoiados pelo diretor ou diretores de instalações designados nos termos do regulamento interno.

38 — O Diretor de Curso, em articulação com a direção executiva e com os demais órgãos e estruturas de articulação e coordenação pedagógica, designadamente o Diretor de Turma, assegurar a articulação entre os professores das várias disciplinas, em especial, como orientadores da PAP e com o professor acompanhante da FCT, de modo a que sejam cumpridos, de acordo com os calendários estabelecidos, todos os procedimentos conducentes à realização da PAP, competindo-lhe, ainda, propor para aprovação do Conselho Pedagógico os critérios de avaliação da PAP, depois de ouvidos os professores das disciplinas da componente de formação técnica.

As responsabilidades do Diretor de Curso são mencionadas no artigo 8º da Portaria n.º 74-A/2013:

1 - A coordenação pedagógica é assegurada pelo Diretor de Curso e pelo Diretor de Turma ou orientador educativo, nos termos previstos nos números seguintes.

2 - A articulação da aprendizagem nas diferentes disciplinas e componentes de formação é assegurada pelo Diretor de Curso, designado pelo órgão competente de direção ou gestão da escola, ouvido o conselho pedagógico ou equivalente, preferencialmente de entre os docentes profissionalizados que lecionam as disciplinas da componente de

formação técnica, competindo-lhe, sem prejuízo de outras competências definidas em regulamento interno ou delegadas:

- a) Assegurar a articulação pedagógica entre as diferentes disciplinas e componentes de formação do curso;*
- b) Organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica;*
- c) Participar nas reuniões do Conselho de Turma, no âmbito das suas funções;*
- d) Intervir no âmbito da orientação e acompanhamento da PAP, nos termos previstos no presente diploma;*
- e) Assegurar a articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da FCT, identificando-as, selecionando-as, preparando protocolos, participando na elaboração do plano de trabalho e dos contratos de formação, procedendo à distribuição dos alunos por aquelas entidades e coordenando o acompanhamento dos mesmos, em estreita relação com o professor orientador e o tutor responsáveis pelo acompanhamento dos alunos;*
- f) Assegurar a articulação com os serviços com competência em matéria de apoio socioeducativo;*
- g) Coordenar o acompanhamento e a avaliação do curso.*

Foi feita uma recomendação pela Agência Nacional para a Qualificação –ANQ (2011):

- a) Assegurar a articulação pedagógica e interdisciplinar entre as várias disciplinas e componentes de formação;*
- b) Articular com o órgão de gestão/direção da escola e/ou o assessor/coordenador das ofertas no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades orientações estratégicas para o desenvolvimento das ofertas qualificantes;*
- c) Contatar com entidades formadoras e empregadoras, com vista ao estabelecimento de parcerias;*
- d) Organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da formação em contexto de trabalho, nomeadamente a negociação e a celebração de protocolos, em colaboração com o professor orientador da formação em contexto de trabalho;*
- e) Promover e acompanhar os procedimentos necessários à realização da prova de aptidão profissional (PAP) e da prova de avaliação final (PAF);*
- f) Promover a articulação com os serviços em matéria de apoio socioeducativo e outros que intervenham na área da orientação vocacional, existentes na escola ou em serviços de entidades externas (e.g. Centros de Emprego ou de Formação Profissional);*
- g) Coordenar e acompanhar a avaliação do curso. (ANQ, 2011, p.9-10).*

Nessas recomendações, ANQ (2011, p.10), apesar de ser dada preferência a um professor da componente de formação técnica/tecnológica para o exercício destas funções, considera-se que deve ser valorizada também a estabilidade do vínculo à escola.

A partir da análise dos normativos, Vieira (2013, p.39-42), reorganizou as funções do Diretor de Curso, associando a cada área de atuação os domínios específicos e as respetivas funções/responsabilidades, como se pode observar nas tabelas seguintes:

TABELA 1 - DOMÍNIOS ESPECÍFICOS E FUNÇÕES DO DIRETOR DE CURSO NA ÁREA CONCETUAL

Área de atuação	Domínios específicos	Funções/Responsabilidades
Conceção/Gestão Operacional – funcionamento global dos mecanismos necessários ao desenvolvimento do curso, nos domínios da colaboração na política educativa e da planificação e organização das atividades.	<p>Definição da Política Educativa: Oferta Educativa Definição da Política Educativa: Recursos humanos</p> <p>Planificação: Aprendizagens Avaliação</p> <p>Organização Administrativa</p> <p>Organização da Comunicação e Informação</p> <p>Organização dos Recursos Materiais</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Articular orientações estratégicas para o desenvolvimento da oferta qualificante; 2. Colaborar na identificação e seleção de formadores para as áreas técnicas e ser ouvido na designação do professor orientador da formação em contexto de trabalho (FCT); 3. Colaborar na elaboração do plano da FCT e emitir um parecer sobre o mesmo, antes da sua homologação; 4. Colaborar no planeamento necessário à realização da prova de aptidão profissional (PAP); 5. Organizar e disponibilizar informação de apoio à prática pedagógica; 7. Promover e orientar sessões de esclarecimento / organização da FCT, dirigidas a alunos, encarregados de educação, monitores e professores orientadores; 8. Colaborar nas matérias relacionadas com a aquisição e gestão de matérias-primas e conservação das instalações e equipamentos;

TABELA 2 - DOMÍNIOS ESPECÍFICOS E FUNÇÕES DO DIRETOR DE CURSO NA ÁREA TÉCNICA

Área de atuação	Domínios específicos	Funções/Responsabilidades
Técnica Gestão Pedagógica – Funcionamento do curso no campo educativo, envolvendo funções de organização, coordenação, controle e avaliação das aprendizagens	Organização Pedagógica Coordenação: Pedagógica Controlo e avaliação das aprendizagens	9. Colaborar na identificação dos alunos para integração nos cursos, através de informação e orientação inicial na escolha do percurso de formação. 10. Promover a articulação com os serviços com competência em matéria de apoio socioeducativo e outros que intervenham na área da orientação vocacional, existentes na escola ou em serviços de entidades externas; 11. Presidir ao Conselho de Curso; 12. Participar nas reuniões do Conselho de Turma, no âmbito das suas funções; 13. Assegurar a articulação pedagógica e interdisciplinar entre as diferentes disciplinas e componentes de formação do curso. 14. Organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica; 15. Organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da FCT, assegurando a articulação entre as escolas e as entidades de acolhimento; 16. Promover e acompanhar os procedimentos necessários à realização da PAP, assegurando a articulação entre os intervenientes;

TABELA 3 – DOMÍNIOS ESPECÍFICOS E FUNÇÕES DO DIRETOR DE CURSO NA ÁREA TÉCNICA (CONTINUAÇÃO)

Área de atuação	Domínios específicos	Funções/Responsabilidades
Técnica	Controlo e avaliação das aprendizagens	17. Ser ouvido na definição de critérios e procedimentos a aplicar na avaliação dos alunos; 18. Intervir no processo de avaliação dos alunos, designadamente participando no júri de avaliação da PAP; 19. Propor para aprovação do Conselho Pedagógico os critérios de avaliação da PAP, depois de ouvidos os professores das disciplinas da componente de formação técnica;

TABELA 4 – DOMÍNIOS ESPECÍFICOS E FUNÇÕES DO DIRETOR DE CURSO NA GESTÃO EXTERNA

Área de atuação	Domínios específicos	Funções/Responsabilidades
Gestão externa Prestação de Contas – avaliação da política educativa e do próprio desempenho	Política Educativa e Desempenho	20. Coordenar e acompanhar a avaliação do curso.

TABELA 5 – ARTICULAÇÃO INTERNA E EXTERNA DO DIRETOR DE CURSO E RESPECTIVOS INTERLOCUTORES

Articulação	Interlocutores
Interna	<ul style="list-style-type: none">- Órgão de gestão/direção da escola; Diretor/Coordenador do departamento/Coordenador dos cursos profissionais- Órgãos e estruturas de coordenação pedagógica, nomeadamente Diretor(es) de Turma; membros do Conselho de Turma, do Conselho de Curso e da equipa pedagógica;- Psicólogo(a)- Gabinete de apoio aos alunos- Alunos e representantes- Encarregados de educação;
Externa	<ul style="list-style-type: none">- Serviços de informação e orientação vocacional dos centros de emprego, juntas de freguesia, autarquias, estabelecimentos de ensino superior, etc.; - Técnicos especializados de outras escolas;- Entidades formadoras e empregadoras e respetivos monitores da FCT;- Representantes de associações empresariais ou das empresas de setores de atividades afins ao curso;- Personalidades de reconhecido mérito na área da formação profissional ou dos setores de atividade afins ao curso.

Pela informação apresentada nestes quadros, relativa às funções do Diretor de Curso, consideramos que o perfil e formação do mesmo são determinantes no sucesso do exercício das suas funções.

2. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)

Destacamos o contributo das Tecnologias de Informação e Comunicação no trabalho docente mas principalmente como promotoras de colaboração entre os professores, oferecendo novas oportunidades no trabalho realizado. Começamos por destacar a importância das tecnologias na modernização das organizações, analisamos as alterações nas organizações pelas mudanças trazidas pela Indústria 4.0 e o papel das TIC enquanto infraestrutura no conhecimento das organizações, as TIC na escola, as TIC como meio privilegiado de comunicação e colaboração e as TIC e os ambientes de aprendizagem *online*.

2.1 A importância estratégica das TIC na modernização das organizações

As tecnologias podem assumir um papel importante na diferenciação e modernização das organizações e na sua afirmação estratégica, desde que estas façam um bom uso delas, no entanto, esta vantagem não será duradoura, dependendo do tempo que os diretos competidores demorem a alcançar o domínio de tais ferramentas. Noutro plano, entrámos num período designado por Indústria 4.0, uma transformação digital das organizações, que passará pela normalização e intensificação das TIC, tirando o máximo partido das suas potencialidades. O sistema de ensino tem de olhar para as novas tendências de mercado, adaptando-se, de modo a preparar os alunos para uma plena integração no mercado de trabalho.

2.1.1 As TIC como fator decisivo?

Carr (2003), a propósito do valor estratégico da utilização das novas tecnologias, e do modo como elas podem ser utilizadas para ganhar vantagem competitiva sobre outras organizações, refere que não é verdade que à medida que o potencial e a ubiquidade das TIC aumentam, também aumenta o seu valor estratégico. Para este autor o que torna um recurso verdadeiramente estratégico, que empresta a capacidade para ser a base de uma vantagem competitiva sustentada, não é a sua ubiquidade, mas antes a sua carência. Apenas se ganha avanço sobre os concorrentes tendo ou fazendo o que eles não têm ou não fazem. As principais utilizações das TIC, como *data processing*, *data storage* e *data transport*, tornaram-se acessíveis e alcançáveis a todos. Tanto o seu

grande poder como presença começaram a transformá-las, de recursos potencialmente estratégicos para fatores indispensáveis de produção. Representam custos de operacionalização, mas deixaram de representar vantagem, uma vez que passaram a ser detidas por todos.

No entanto, também refere que as empresas podem superar a dinâmica das suas concorrentes se tiverem um melhor discernimento no uso das novas tecnologias, (Carr, 2003, p.3):

Companies can also steal a march on their competitors by having superior insight into the use of a new technology.

Refere ainda que adicionalmente à utilização de métodos mais eficientes de operação, as tecnologias conduzem muitas vezes a mudanças no mercado, com vantagem para aquelas que as vejam e antecipem. As oportunidades para ganhar vantagem a partir das tecnologias estão disponíveis apenas numa breve janela temporal, (Carr, 2003, p.5):

The trap that executives often fall into, however, is assuming that opportunities for advantage will be available indefinitely. In actuality, the window for gaining advantage from an infrastructural technology is open only briefly.

Acrescenta que o potencial que as tecnologias têm de diferenciar uma organização, no âmbito do seu potencial estratégico, diminui inexoravelmente à medida que se torna disponível e acessível a todos.

Por outro lado, no domínio da modernização das empresas, espera-se que as TIC estejam no centro de uma nova revolução, implicando todas as organizações de forma muito ativa neste processo.

2.1.2 Indústria 4.0

Segundo Amaral (2016), o processo de reindustrialização, designado por indústria 4.0, passará por utilizar as TIC, tirando o máximo partido das suas potencialidades interligando os setores de produção diretamente com os clientes:

O conceito de reindustrialização desenvolveu-se nos últimos anos nos Estados Unidos, onde depois de um processo de desindustrialização de cerca de trinta anos, se concebeu a ideia de um retorno à indústria, mas a uma indústria de novo tipo. De uma forma simplificada trata-se de uma indústria que utiliza ao máximo as tecnologias da informação, comunicação e localização (TICLs) mais avançadas e a robótica para desenhar, projetar e produzir produtos a partir da recolha das necessidades e dos gostos dos clientes, produtos em certos casos produzidos em pequenas quantidades, ou até individualmente, para serem entregues aos clientes diretamente, depois de uma encomenda personalizada e sem custos de armazenamento.

O mesmo é referido no relatório da Koch *et al.* (2014, p.2), apontando para a necessidade de uma mudança urgente nas empresas como organizações, em que uma mudança radical deverá ocorrer:

Reparing your companies as learning organisations for radical change will become an increasingly urgent priority.

A transformação digital que a indústria 4.0 exige, aponta no sentido da conexão das redes sociais e de trabalho, dentro da Internet das coisas (*IoT*) e fará com que os processos de produção sofram grandes alterações no futuro (Koch *et al.*, 2014, p. 4).

Links to both business and social networks – the business web and the social web – also play an increasingly important role in the digital transformation to industry 4.0. All these new networks and interfaces offered by industry 4.0 within an 'internet of things, services, data and people' mean that manufacturing is set to undergo enormous changes in future. This trend is still in its infancy in some manufacturing companies and industrial sectors, but in others, the transformation to industry 4.0 is already well under way.

2.1.3 As TIC como infraestrutura na gestão do conhecimento das organizações

A necessidade de modernização e reestruturação das organizações, de modo a acompanhar as tendências do mercado, tem no conhecimento um recurso gerador de vantagem competitiva, segundo Mauro (2017, p. 100). O autor define conhecimento da

seguinte forma (Mauro, 2017, p. 101): o conhecimento é uma combinação de experiências, intuições, julgamentos, valores e crenças que atua como um sistema que evolui e se altera quando interage com o meio em que está envolvido.

A propósito da importância da gestão do conhecimento refere o seguinte (Mauro, p. 100):

Neste ambiente turbulento de mudanças contínuas, as pessoas se tornaram um dos recursos mais valiosos, preponderantemente em função de seus conhecimentos individuais que podem agregar valor para a empresa e que são fundamentais na construção do conhecimento organizacional aplicado aos negócios.

Acerca do modo como o conhecimento deve ser gerido, Mauro (2017, p. 101-102) refere o seguinte:

A gestão do conhecimento corporativo envolve a criação, captação, disseminação, armazenagem, disponibilização e incorporação dos conhecimentos individuais, transformando-os em conhecimento organizacional propagado dentro e fora da organização. Ainda de acordo com os autores, a organização deve ser capaz de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito (individual, desestruturado e informal) em conhecimento explícito (coletivo, estruturado e formal).

Para Fernandes & Abreu (2014), as TIC podem ser utilizadas para a transferência de conhecimentos, para a diminuição das barreiras que atrapalham a comunicação, para promover a interação entre as pessoas e ainda para gerir melhor o conhecimento que permeia as relações na empresa.

A visão de Mauro (2017, p. 104) acerca do objetivo das TIC na gestão do conhecimento é apresentado desta forma: o objetivo das ferramentas de TIC aplicadas à gestão do conhecimento é modelar parte dos conhecimentos existentes nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-os para toda a organização. Este é um papel fundamental da utilização dessas ferramentas no contexto da gestão do conhecimento organizacional.

Acerca do papel da tecnologia na gestão do conhecimento das empresas refere o seguinte Mauro (2017, p. 103-104): o conhecimento na empresa tem de estar acessível e disponível, caso contrário, não terá a eficácia que deveria. Desta forma, a tecnologia é fundamental e colabora muito no processo. A este propósito refere ainda o seguinte: a

tecnologia da informação desempenha papel de infraestrutura para a efetivação da gestão do conhecimento (Mauro, 2017, p. 104).

Como caminho, aponta as soluções de *e-learning*, destacando o LMS (*Learning Management System*), que quando bem utilizadas, podem facilitar o processo de transferência de conhecimentos, contribuindo de forma efetiva para a gestão do conhecimento organizacional.

Este autor, Mauro (2017), apresentou um estudo onde demonstra a estreita relação entre o *e-learning* (no caso desta pesquisa, o LMS) e a gestão do conhecimento. Os principais resultados destacam que as ferramentas de treino e aprendizagem são fundamentais na fase de obtenção e aquisição de conhecimento.

Recursos como grupos de discussão, comunidades, reuniões on-line e partilha de conteúdo são críticos na fase de distribuição e partilha de conhecimento. Esses recursos contribuem, em conjunto, para a disseminação do conhecimento em torno da empresa, bem como para a ampliação da sua partilha.

Acrescenta ainda que um dos principais sistemas utilizados por empresas que empregam soluções de *e-learning* é o LMS e que esse tipo de software permite ainda o acesso controlado aos conteúdos formativos e disponibiliza ferramentas de interação assíncrona e síncrona. Podem ainda produzir relatórios de gestão para a administração do sistema, além de relatório sobre o progresso na aprendizagem.

Mauro (2017, p. 107), constatou, a propósito da relação da gestão do conhecimento com o *e-learning*, que o simples desenvolvimento e fornecimento de recursos de aprendizagem não são suficientes para satisfazer os requisitos de uma sociedade da informação. Ou seja, a competência profissional, partilha e intercâmbio de conhecimentos e aquisição de competências em domínios da ciência e vida real são necessárias para o sucesso individual e organizacional. Em função disso, a educação no contexto organizacional tem que ser um processo de partilha e adoção de conhecimentos e competências, sendo a utilização das TIC na gestão do conhecimento muito útil neste processo.

2.2 As TIC ao serviço da escola

A aparecimento da informática trouxe-nos ambientes de comunicação virtual que nos possibilitou o acesso ao mundo da informação e o estabelecimento de relações

interpessoais e colaborativas. A inserção da tecnologia na sociedade atual suscita investigação e investimento, mas se pensarmos nas dinâmicas de uma organização como a escola, então é necessário realizar reflexão e estudos, bem como a implementação de políticas, de modo a que estas possam trazer maior qualidade e inclusão digital.

2.2.1 As TIC como meio privilegiado de comunicação e colaboração

Destacamos o suporte das tecnologias da informação e da comunicação na colaboração dos líderes intermédios da escola, para a melhoria da eficácia no desempenho destes papéis.

Para Ramos (2007, p. 376), a colaboração é entendida como uma ação social, na qual as pessoas se juntam com o objetivo de atingir metas em comum e superar desafios. Já para Rosatelli (2003, p. 48), a colaboração é uma atividade coordenada que resulta de uma tentativa contínua de construir e manter uma conceção compartilhada de um problema. Para além disso, o mesmo autor ainda refere que a colaboração se caracteriza como uma ação na qual os objetivos e os problemas são partilhados.

Segundo Ferreira (2004, p.99), as comunidades virtuais são constituídas por grupos que possuem afinidades de interesses, projetos comuns, construção de conhecimentos coletivos por meio de trocas interativas e cooperação. Segundo Ramos (2007), a Internet permite o acesso a novas possibilidades de comunicação, tanto síncronas como assíncronas, e a uma grande quantidade de informações, o que exige uma postura ativa do indivíduo para buscar, selecionar e transformar as informações e para relacionar-se com outras pessoas por meio da Internet.

Segundo o mesmo autor, Ramos (2007), o desenvolvimento tecnológico tem ampliado as possibilidades de comunicação, tanto a realizada em tempo real, síncrona, como aquela realizada virtualmente, de forma assíncrona, estabelecida tanto de um indivíduo para outro, como de um para muitos ou entre muitos indivíduos. Estas formas de comunicação permitem a criação de grupos de trabalho colaborativo, e podem ser utilizadas como recursos tanto na educação à distância como no suporte ao ensino presencial.

2.2.2 A colaboração docente *online*

O trabalho docente, seja ele presencial ou *online*, é quase sempre caracterizado por uma atividade individual. A docência colaborativa é uma atividade muito pouco praticada ou quando ocorre é pontual e parcial. Segundo Tractenberg (2007, p.6), a docência colaborativa é rara e quando ocorre é em situações como: os professores reúnem-se para avaliar o desempenho de determinada turma; um grupo de professores-autores reúne-se para desenvolver o conteúdo de um curso; um professor titular observa e avalia a aula de um professor assistente. Refere ainda que as comunidades virtuais são frequentemente compostas por um grupo de aprendizes e um único docente (tutor/moderador/facilitador).

Tractenberg (2007, p. 6), aponta uma justificção psicossocial para este comportamento, quando afirma que:

a maioria de nós [professores] conhece mais sobre aprendizagem cooperativa do que sobre docência colaborativa. Nós também somos muito mais abertos à primeira do que à última. (...) Enquanto a aprendizagem colaborativa parece oferecer uma alternativa ética promissora para o modelo competitivo do desempenho e avaliação individualizados, a noção de colaboração docente enerva muitos de nós porque ela implica a perda da autonomia profissional e, de fato, sugere (para nossos colegas, ao menos) que nós não somos aptos à tarefa de ensinar que nos é colocada.

A colaboração docente ou docência colaborativa é definida por Tractenberg (2007), como sendo uma modalidade de trabalho em que dois ou mais professores se reúnem, interagem e somam esforços para planejar, desenvolver, implementar e avaliar experiências de ensino e aprendizagem (colaborativas ou não). A docência colaborativa integra uma série de submodalidades ou formas de organização do trabalho colaborativo, com nuances e denominações variadas conforme os objetivos e o campo específico em que são desenvolvidas.

A docência colaborativa *online* é uma modalidade de colaboração que faz uso das TIC, aproveitando os seus recursos, potencialidades e benefícios. Da mesma forma que as ferramentas e plataformas de educação *online* criadas para os alunos os podem favorecer e beneficiar, a colaboração docente neste meio pode igualmente ser favorecida.

Segundo Tractenberg (2007, p.7), é necessário que os educadores deem o exemplo, atualizando as suas práticas de trabalho, inscrevendo em sua cultura profissional os princípios da troca, da aprendizagem e da cooperação interpares, promovendo o que esse autor denomina de colegialidade docente.

A propósito da utilização das TIC na escola, Silva (2002) afirma que permitem pensar esta organização como comunidade de aprendizagem construída com base na partilha de motivações comuns, de afinidades de interesses, de conhecimentos, de atividades, de projetos, num processo de cooperação e interações sociais entre escolas e outras instituições comunitárias, entre autores e leitores, independentemente das proximidades geográficas e domínios institucionais. Refere ainda que a tecnologia mudou radicalmente a medida da escala espacial: o longe e o próximo não existem em termos virtuais, a medida faz-se pela implicação dos atores em projetos de interesse e motivação comuns que desejam partilhar. Deste modo, os professores e os alunos podem não só desenvolver interações satisfatórias entre si, mas também, cada escola e/ou cada um dos seus membros, podem estabelecer relações plurais e colaborativas com outras escolas, com colegas, com peritos ou instituições diversas.

Miranda (2007, p. 578) define a colaboração *online* do seguinte modo:

a colaboração online é uma das formas de responder, em conjunto, a objetivos de aprendizagem, de cultivar a interação e de proporcionar a construção e a utilização do conhecimento. Assim, para além da colaboração ocasional ou como resposta a solicitações provenientes de interesses diversos devem ser fomentadas comunidades de aprendizagem, no âmbito das quais a colaboração seja desejada e ocorra com regularidade no seio da comunidade.

2.2.3 As TIC e os ambientes de aprendizagem *online*

Vivemos numa sociedade em constante mudança, que é acompanhada por transformações profundas nas conceções de aprendizagem e representações do conhecimento, na sua aplicação a situações reais e profissionais, pelo que surge uma grande necessidade de aprofundar a compreensão dos processos de aprendizagem colaborativa a partir de ambientes *online*. Segundo Miranda, (2007), associado a permanentes transformações e necessidades de mudança que a sociedade experimenta, com as potencialidades das tecnologias de informação e comunicação surgem os ambientes *online* como plataformas de apoio ao desenvolvimento da educação e da

formação, apoiados em estratégias que exigem o envolvimento e a colaboração dos intervenientes como aspetos estruturantes para a construção do conhecimento. Este autor defende ainda que, não basta possuir os meios tecnológicos para que eles nos possam ser úteis, é necessário desafiar as pessoas a tornarem-se competentes na sua utilização. Face às potencialidades das TIC, o conceito de aprendizagem adquiriu novas dimensões, deixando de estar associado a um tempo e espaço, passando estas a serem flexíveis, permitindo a qualquer pessoa usufruir das ferramentas de aprendizagem onde quiser.

Miranda (2007), caracterizou os ambientes de aprendizagem *online*, salientando como principais características:

- A flexibilidade e interatividade;
- A vinculação a uma verdadeira comunidade virtual de aprendizagem;
- O acesso a materiais de estudo e a outros recursos;
- O desafio à nossa imaginação e a oportunidade de a desfrutar e de a reconstruir.

Segundo Miranda (2007, p. 579), a colaboração e a interação constituem os principais meios para a modelagem dos processos de aprendizagem no ambiente *online*. Este autor caracterizou os ambientes de aprendizagem *online* como espaços pedagógicos e sociais de comunicação, suportados por redes de computadores, nos quais professores e alunos podem aprender individual ou colaborativamente, a partir de uma cultura que valorize o trabalho conjunto, a promoção da discussão e da reflexão, no sentido das pessoas que utilizam se apoiarem umas às outras, utilizando recursos tecnológicos na construção do conhecimento. Estes ambientes constituem-se como espaços educativos interativos e flexíveis, com diversos graus de sofisticação tecnológica, proporcionando o desenvolvimento de comunicação síncrona e assíncrona, tanto de forma bidirecional, tanto multidirecional, permitindo a criação de comunidades de aprendizagem, baseadas na partilha de objetivos e interesses.

Já para Bezerra & Souza (2017, p. 650), as comunidades de Prática (CoP *online*) apresentam-se como uma alternativa de incentivar a formação contínua do profissional, integrando-o aos seus companheiros de trabalho numa perspetiva de fomento à aprendizagem.

No contexto educativo, as principais pessoas envolvidas numa comunidade de aprendizagem são os alunos, os professores, os investigadores e outros elementos da sociedade que possam estar interessados ou desejem contribuir para a resolução de

problemas específicos do contexto educativo. Nas comunidades de aprendizagem *online* os intervenientes no processo educativo podem discutir as suas ideias ou trocar experiências tendo em vista a construção de conhecimento e a promoção de competências.

Na figura seguinte estão traduzidas algumas das relações que podem ocorrer numa comunidade *online* de aprendizagem.

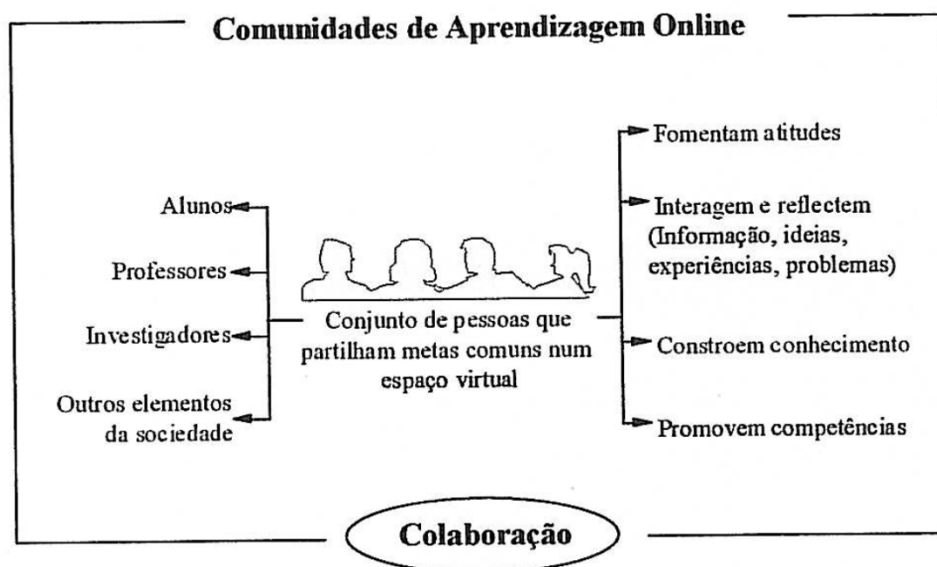


FIGURA 4 - COLABORAÇÃO EM COMUNIDADES DE APRENDIZAGEM ONLINE

Segundo refere Miranda (2007, p. 578),

construir espaços de formação online constitui um desafio que não se limita à simples disponibilização de conteúdos no ambiente ou plataforma (...) O que está em causa é a necessidade de criação de uma nova pedagogia baseada na partilha, na exposição das perspetivas individuais entre os pares e na colaboração e iniciativa conjunta orientada para a inovação e a criação.

Dias (2004, p.3), acrescenta ainda que

as redes de comunicação transformaram-se num meio para construir as comunidades de aprendizagem on-line só possíveis nas práticas e formas de e-learning, introduzindo novas abordagens para a contextualização e interação no desenvolvimento dos objetos de aprendizagem orientados para as plataformas colaborativas. Neste sentido, as plataformas são uma interface cognitiva e social para o desenvolvimento das redes de relações entre as representações de conhecimento e os processos colaborativos de aprendizagem.

Acrescenta ainda que os ambientes *online* são meios privilegiados para a promoção da democratização da educação e formação. Dias (2004), aponta três fatores decisivos no sucesso da aprendizagem em rede, afirmando que não basta a simples navegação num universo de informação em rede, sendo necessário um envolvimento nas atividades e tarefas em curso. O segundo fator encontra-se do lado do aprendente, concretamente das estratégias de aprendizagem, as quais, no ambiente *online*, são definidas a partir da capacidade de aprender a aprender individual e colaborativamente através da pesquisa, da interação e da construção partilhada e conjunta do conhecimento (Dias, 2004, p.4). O acompanhamento realizado pelo tutor, o terceiro fator apontado, é visto como sendo o mais importante, no sentido em que esta ação se pode revestir de um sentido de modelação de processos em grande parte também pela comunidade e contexto de aprendizagem.

Assim, importa destacar o papel do professor/tutor na identificação das estratégias e atividades a seguir para a realização das aprendizagens, no que se designa modelação de processos e ainda do papel das interações entre pares, sendo esta última especialmente utilizada nos ambientes *online* de aprendizagem colaborativa.

Segundo Dias (2004), a modelação de processos é orientada pelos procedimentos seguidos pelo indivíduo perito na resolução de problemas sendo utilizada pelos aprendentes que trabalham no mesmo domínio.

A propósito da conceção das plataformas de aprendizagem, estas deverão facilitar o suporte cognitivo para o acompanhamento das atividades dos utilizadores, segundo nos refere Dias (2004, p. 5):

A par da necessária capacitação para aprender em regime on-line, numa perspectiva da autonomia do aluno, a integração de procedimentos da modelação dos processos de construção do conhecimento nos ambientes de educação on-line constitui um dos principais desafios para a concepção e desenvolvimento das plataformas de aprendizagem, dotadas de facilidades de suporte cognitivo para o acompanhamento das atividades dos utilizadores.

Refere ainda que as plataformas de aprendizagem ou ambiente *online* deverão integrar componentes orientados para a modelação da construção do conhecimento (Dias, 2004, p.5):

A plataforma de aprendizagem ou ambiente on-line poderá integrar componentes orientados para a modelação da construção do conhecimento, tendo como base o

processo de criação desenvolvido pelos peritos na resolução de problemas e na construção do conhecimento.

A construção conjunta do conhecimento e o desenvolvimento da partilha de interesses e objetivos de uma comunidade de indivíduos nasce do conjunto dos processos de colaboração e da tipologia e qualidade das interações. Segundo Dias (2004, p.6), a colaboração e a interação constituem os principais meios para a modelagem dos processos de aprendizagem no ambiente *on-line*.

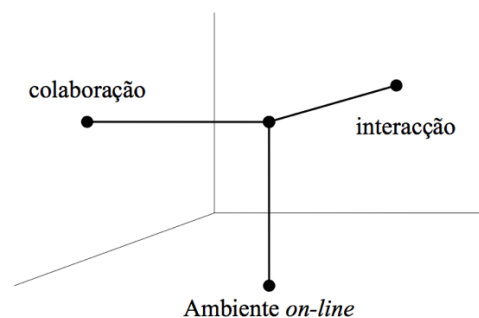


FIGURA 5 - A COLABORAÇÃO E A INTERACÇÃO NO AMBIENTE DE APRENDIZAGEM ONLINE

Segundo o criador desta representação tridimensional (Dias, 2004), do processo de aprendizagem *online*, a construção dos espaços de formação *online*, não se limita à disponibilização de conteúdos no ambiente ou plataforma, ou acessíveis através dela, mas antes à articulação entre os três eixos, concretamente através das atividades de exploração conduzidas através interação e dos processos colaborativos. A plataforma ou ambiente não é apenas um repositório de informação, mas o canal condutor dos processos interação e experimentação.

Segundo Dias (2004, p. 7), a disponibilização de conteúdos *online*, só por si, não conduz a um aumento ou potenciação dos processos de aprendizagem. Importa então analisar a forma como este autor descreve a forma como a comunidade deverá atuar no processo de construção do conhecimento:

O que está em causa é a necessidade de criação de uma nova pedagogia baseada na partilha, na exposição das perspectivas individuais entre pares e na colaboração e iniciativa conjunta orientada para a inovação e a criação, sendo a atividade da comunidade de aprendizagem o objeto e, simultaneamente, o meio para esse mesmo processo de construção do conhecimento.

O que se destaca é o papel dos processos estruturantes da comunidade, enquanto organização, como meio para ao desenvolvimento das estratégias de aprendizagem e

conhecimento. A construção do conhecimento é assim da responsabilidade de todos os membros da comunidade que deverão estar orientados para o desenvolvimento dos processos colaborativos e criação de uma cultura de participação e envolvimento nas atividades. Segundo Dias (2004, p. 8), a criação da comunidade de formação on-line pressupõe que todos os membros do grupo, incluindo o *e-formador*, se encontrem envolvidos num esforço de participação, partilha e construção conjunta das representações e do novo conhecimento.

Para Dias (2004), o ambiente *online* configura-se não só como o meio para a realização das atividades individuais e do grupo, mas também como uma interface para o conhecimento.

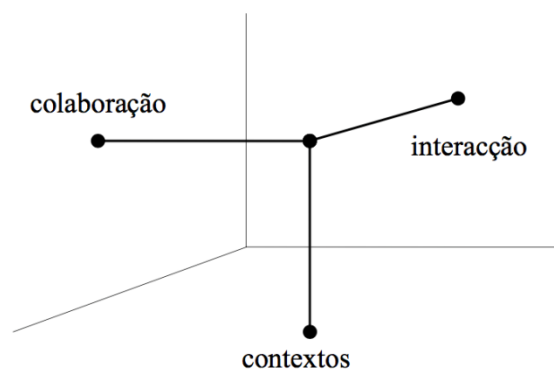


FIGURA 6 - UMA INTERFACE PARA A CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Neste sentido, a criação de ambientes colaborativos *online* orientados para contextos de aprendizagens que permitam a interação e o trabalho colaborativo constituem-se como uma interface de aprendizagem e conhecimento.

As abordagens colaborativas, ao contrário dos modelos baseados na transmissão, destacam a participação dos seus elementos, enquanto catalisadores dos procedimentos que conduzem à inovação e à criação de conhecimento no seio da comunidade.

Os líderes intermédios inovadores deverão assumir-se na organização de uma comunidade de aprendizagem *online*, que se adapta, que evolui, que aprende, que caminha por novos trilhos, criadores de processos orientados para a colaboração e participação na construção do conhecimento. No entanto, importa perceber que cultura existe no meio escolar, como a inovação é entendida, que processos estão amadurecidos e que dificuldades existem.

Parte II – Estudo Empírico

3. Estudo sobre o impacto das TIC nas funções dos gestores intermédios do Ensino Profissional

As atuais responsabilidades da função docente no Ensino Profissional estão envolvidas numa grande quantidade de funções administrativas, nomeadamente nos cargos de gestão intermédia, Diretor de Turma, Diretor de Curso e Coordenador dos Diretores de Turma/Curso.

O nosso estudo centra-se na identificação das necessidades/dificuldades sentidas pelos gestores intermédios do Ensino Profissional, no exercício das suas funções, que tipo de utilização fazem das TIC, nomeadamente a nível técnico, administrativo e pedagógico e o interesse que estes docentes teriam no conhecimento de uma plataforma *Web* que lhes permitisse melhorar o seu desempenho, fruto de um melhor conhecimento das leis e procedimentos em vigor.

Este estudo resultou das dificuldades sentidas por vários Diretores de Turma e de Curso do Ensino Profissional, da Escola Secundária Campos Melo, no exercício das suas funções. Constituiu o seu principal objetivo melhorar a perceção da forma como os docentes encaram o uso das TIC no âmbito do trabalho docente e no âmbito das funções relacionadas com os cargos de gestão intermédia.

O estudo realizado seguiu uma abordagem de investigação quantitativa (inquéritos por questionário online), que decorreu entre fevereiro a maio de 2016 na Escola Secundária Campos Melo, onde foi aplicado um inquérito online a 94 docentes da escola.

3.1 Caracterização do estudo

Através do presente estudo pretende-se:

- Analisar a forma como os professores sentem e olham para o cargo de Diretor de Turma do Ensino Profissional;
- Analisar a forma como os professores sentem e olham para o cargo de Diretor de Curso do Ensino Profissional;
- Analisar a forma como os professores sentem e olham para o cargo de Coordenador dos Diretores de Turma/Curso do Ensino Profissional;
- Analisar a origem e a natureza das dificuldades que estes líderes experimentam aquando do desempenho do seu cargo;

- Estudar o comportamento e as atitudes reveladas face ao uso das novas tecnologias como ferramentas auxiliares de trabalho;
- Estudar as atitudes face à colaboração e interação entre estes líderes intermédios.

De modo a alcançar os objetivos enunciados anteriormente, formularam-se as seguintes questões:

- Qual a natureza das dificuldades que os líderes intermédios do Ensino Profissional evidenciam no desempenho do seu cargo?
- Qual a natureza das dificuldades que os líderes intermédios do Ensino Profissional evidenciam na colaboração com os outros líderes intermédios?
- Qual a disponibilidade dos professores na utilização das TIC?
- Quais as ferramentas de TIC menos utilizadas pelos professores?
- Com que frequência os docentes utilizam as TIC no âmbito do trabalho pedagógico?
- Com que frequência os docentes utilizam as TIC no âmbito do trabalho burocrático/administrativo?
- De que forma um ambiente de trabalho associado às novas tecnologias influencia o interesse dos líderes intermédios, face ao desempenho do seu cargo?
- De que forma os docentes estão recetivos a conhecer novas plataformas Web que lhes facilite o desempenho das suas funções, nomeadamente o desempenho de cargos de gestão intermédia?

3.2 Metodologia de Investigação

Segundo Oliveira (2012), um estudo de investigação pode ter como pilares metodologias qualitativas complementadas com metodologias quantitativas. Segundo este autor, a análise qualitativa, que se baseia na compreensão do fenómeno, permite o estabelecimento de hipóteses e alternativas, sendo posteriormente testadas com a metodologia quantitativa, em amostras de maiores dimensões, que permite fazer uma descrição e explicação do fenómeno.

Neste trabalho utilizámos a metodologia quantitativa, através da aplicação de inquéritos *online* a toda a população docente da Escola Secundária Campos Melo, da cidade da Covilhã (Portugal), no período compreendido entre fevereiro de 2016 e maio

de 2016. A unidade de análise do estudo foi cada um dos 94 docente da Escola Secundária Campos Melo, que respondeu ao inquérito por questionário, sendo este a fonte de recolha de dados utilizada.

A fonte de análise dos dados foi o *software* estatístico IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 22) e o *Microsoft Excel 2016*.

3.2.1 Plano de investigação

O nosso estudo foi sendo desenvolvido na sequência das seguintes fases:

- A primeira fase fundou-se nas dificuldades sentidas aquando do desempenho dos cargos de liderança intermédia do Ensino Profissional, a saber: Diretor de Turma, Diretor de Curso e Coordenador dos Diretores de Turma/Curso, e na pesquisa de literatura relacionada com o exercício destes cargos, com a melhoria na eficácia da escola enquanto organização, e ainda com os temas envolvidos neste estudo. Foram consultados vários artigos científicos, várias teses de mestrado e doutoramento.
- A segunda fase, teve por base a preparação dos inquéritos destinados à recolha dos dados estatísticos, que nos iriam servir de base para a terceira fase.
- Na terceira fase foi feito o tratamento estatístico dos questionários e obtidos os resultados presentes neste estudo. Na sequência desses resultados, foram feitas algumas conclusões e elencadas as soluções para as dificuldades detetadas neste estudo.

3.2.2 Procedimentos Metodológicos

O estudo teve a duração de 4 meses, decorridos entre fevereiro de 2016 e maio de 2016.

Na primeira parte da investigação empírica, foi considerado o universo de docentes da Escola Secundária Campos Melo, na Covilhã, no ano letivo 2015/2016 a 94 docentes. Foi utilizada uma abordagem quantitativa, através da realização de inquéritos por questionário, de forma a testar as hipóteses do estudo. O inquérito foi enviado através de email para cada um dos docentes.

O inquérito elaborado e aplicado era fechado e composto por oito secções, o que é especialmente útil, quando se conhece a natureza das variáveis mais relevantes e importantes na área da investigação, e permite a obtenção de informação quantitativa acerca dessas variáveis.

- 1ª Secção: **Informação pessoal** - dados pessoais (sociodemográficos).
- 2ª Secção: **Grupo de Recrutamento e Cargos atualmente exercidos na escola** – Grupo de recrutamento a que pertence, Cargo de Docente, Cargo de Diretor de Turma, Cargo de Diretor de Curso, Cargo de Coordenador de Diretores de Turma, Membro do Conselho Pedagógico, Membro do Conselho Administrativo, Cargo na Direção, Coordenador de Departamento, Representante/Coordenador de área departamental, Coordenador de Autoavaliação;
- 3ª Secção: **Informação sobre a duração dos cargos exercidos;**
- 4ª Secção: **Informação sobre a disponibilidade para utilização, na escola, de diversas ferramentas TIC** – Ferramentas de produtividade, Email ou outro sistema de correio eletrónico, Sistemas de videoconferência ou comunicação, Plataformas de gestão de conteúdos online, Sistemas de arquivo a partilha online, Programas multimédia, Software para desenvolvimento de materiais multimédia, Software específico da área disciplinar/curricular, Website da escola;
- 4ª Secção: **Informação sobre a frequência de utilização de diversas ferramentas TIC** – Ferramentas de produtividade, Email ou outro sistema de correio eletrónico, Sistemas de videoconferência ou comunicação, Plataformas de gestão de conteúdos online, Sistemas de arquivo a partilha online, Programas multimédia, Software para desenvolvimento de materiais multimédia, Software específico da área disciplinar/curricular, Website da escola;
- 5ª Secção: **Informação sobre as atividades desempenhadas no âmbito dos cargos de Diretor de Turma, Coordenador de Diretores de Turma, Diretor de Curso;**
- 6ª Secção: **Informação sobre a opinião relativamente ao grau de exigência burocrática/administrativa no desempenho de cargos** (Diretor de Turma, Coordenador de Diretores de Turma, Diretor de Curso);
- 6ª Secção: **Informação sobre a opinião relativamente ao grau de informação e rapidez de acesso a informações e legislação de referência para o desempenho de cargos** (Diretor de Turma, Coordenador de Diretores de Turma, Diretor de Curso);
- 7ª Secção: **Informação sobre o conhecimento de plataformas Web para aceder a informações e legislação de referência para o desempenho de cargos** (Diretor de Turma, Coordenador de Diretores de Turma, Diretor de Curso);

- 8ª Secção: **Informação sobre o grau de interesse em plataformas Web para aceder a informações e legislação de referência para o desempenho de cargos** (Diretor de Turma, Coordenador de Diretores de Turma, Diretor de Curso).

Depois de recolhidos os dados estes foram analisados usando o *software* estatístico IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS, versão 22). Foi determinada a estatística descritiva de todos os dados obtidos e foram ainda testadas as hipóteses formuladas no estudo, através de inferência estatística.

3.3 Análise Descritiva dos Dados do Inquérito

De seguida, apresentamos a análise descritiva dos dados do inquérito dividido por temas, de acordo com a seguinte sequência: 1) Informação pessoal e informação profissional; 2) Disponibilidade para a utilização das TIC na escola; 3) Desempenho das atividades relacionadas com o exercício dos cargos de gestão intermédia; 4) Informação e facilidade de acesso à legislação de referência dos cargos de gestão intermédia; 5) Conhecimento e interesse em plataformas Web que facilitem a legislação de referência dos cargos de gestão intermédia.

3.3.1 Informação pessoal e situação profissional

Dos 94 inquéritos por questionário enviados por email, foram obtidas 46 respostas, das quais apenas 44 foram consideradas válidas (2 questionários foram excluídos da análise por estarem incompletos). Assim, a amostra considerada no estudo correspondeu ao universo de 44 docentes que responderam ao inquérito por questionário, sendo esta uma amostra representativa da população (46,8%).

TABELA 6 – IDADE DOS DOCENTES QUE RESPONDERAM AO INQUÉRITO

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
<25 anos	1	2,3
25-30 anos	7	15,9
31-40 anos	12	27,3
41-50 anos	16	36,4
51-60 anos	8	18,2
Total	44	100,0

A faixa etária mais representada na amostra foi a dos 41 aos 50 anos de idade, com uma frequência relativa de 36,4%. A média das idades obtida foi de 41,02 com desvio

padrão de aproximadamente 9,66 anos, tendo sido a idade mínima observada de 23 anos e máxima de 56 anos.

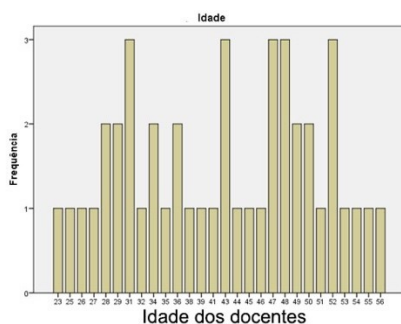


GRÁFICO 1 - IDADE DOS DOCENTES QUE RESPONDERAM AO ESTUDO

As idades com maior frequência absoluta foram os 31, 43, 47, 48 e 52 anos de idade.

TABELA 7 – SEXO DOS DOCENTES QUE RESPONDERAM AO INQUÉRITO

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Masculino	19	43,2
Feminino	25	56,8
Total	44	100,0

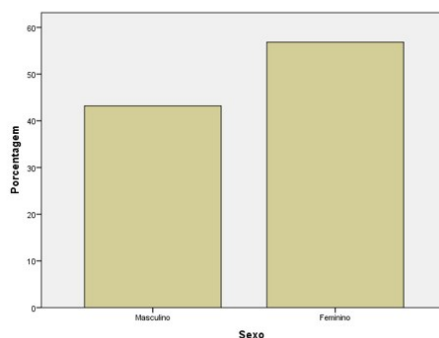


GRÁFICO 2 - SEXO DOS DOCENTES QUE RESPONDERAM AO INQUÉRITO

Em relação ao sexo dos respondentes, observou-se que a maioria pertence ao sexo feminino (56,8%; n=25)

TABELA 8 – GRUPO DE RECRUTAMENTO A QUE PERTENCEM OS DOCENTES

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
300 – Português	2	4,5
330 – Inglês	2	4,5
350 – Espanhol	3	6,8
400 – História	2	4,5
410 – Filosofia	2	4,5
430 - Economia e Contabilidade	5	11,4
500 - Matemática	4	9,1
510 - Física e Química	3	6,8
520 - Biologia e Geologia	3	6,8
530 - Educação Tecnológica	2	4,5
540 - Eletrotécnica	6	13,6
550 - Informática	4	9,1
600 - Artes Visuais	3	6,8
620 - Educação Física	3	6,8
Total	44	100,0

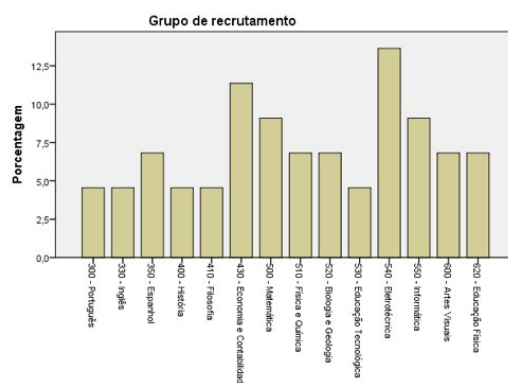


GRÁFICO 3 - GRUPO DE RECRUTAMENTO A QUE PERTENCEM OS DOCENTES

No que se refere aos grupos de recrutamento, observou-se que o grupo mais representado na amostra foi o grupo “540 – Eletrotécnica”, seguido do grupo “430 - Economia e Contabilidade”, correspondendo a 13,6% e 11,4% dos respondentes, respetivamente. Pelo contrário, os grupos de recrutamento menos representados na amostra foram os grupos “300 – Português”, “330 – Inglês”, “400 – História”, “410 – Filosofia” e “530 - Educação Tecnológica”, cada um dos quais correspondendo a apenas 4,5% dos respondentes.

TABELA 9 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE O CARGO DE DOCENTE NA ESCOLA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Sim	44	100,0

A totalidade dos docentes exerce funções de docência na escola.

TABELA 10 - TABELAS DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE O CARGO DE DIRETOR DE TURMA NA ESCOLA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	23	52,3
Sim	21	47,7
Total -	44	100,0

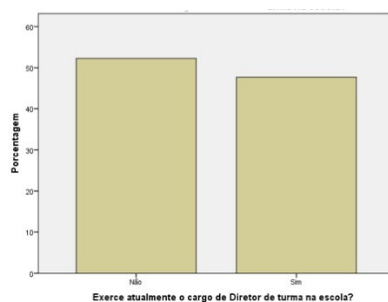


GRÁFICO 4 - DOCENTES QUE EXERCEM ATUALMENTE O CARGO DE DIRETOR DE TURMA

Mais de metade dos docentes (52,3%) não exerce o cargo de Diretor de Turma.

TABELA 11 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE O CARGO DE DIRETOR DE CURSO?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	26	59,1
Sim	18	40,9
Total	44	100,0

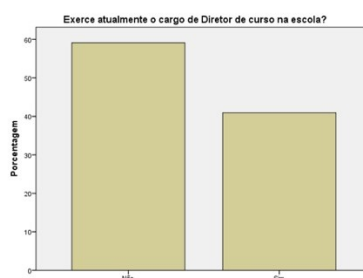


GRÁFICO 5 - DOCENTES QUE EXERCEM ATUALMENTE O CARGO DE DIRETOR DE CURSO

Mais de metade dos docentes (59,1%) não exerce o cargo de Diretor de Curso na escola.

TABELA 12 - TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE O CARGO DE COORDENADOR DE DIRETORES DE TURMA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	40	90,9
Sim	4	9,1
Total	44	100,0

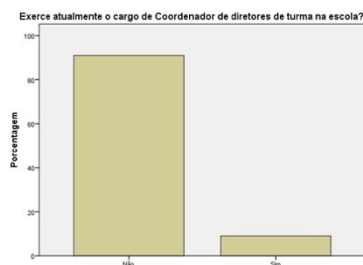


GRÁFICO 6 - DOCENTES QUE EXERCEM ATUALMENTE O CARGO DE COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA

A maioria dos docentes (90,9%) não exerce o cargo de Coordenador de Diretores de Turma na escola.

TABELA 13 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE O CARGO DE MEMBRO DO CONSELHO PEDAGÓGICO?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	42	95,5
Sim	2	4,5
Total	44	100,0

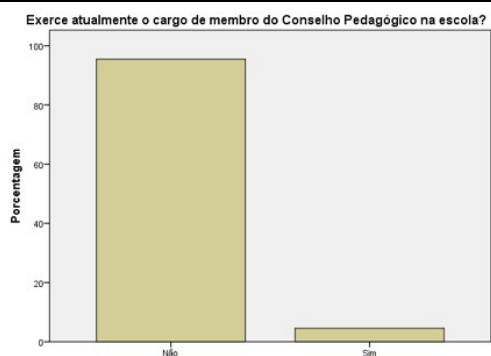


GRÁFICO 7 –DOCENTES QUE EXERCEM ATUALMENTE FUNÇÕES NO CONSELHO PEDAGÓGICO

Apenas 4,5% dos respondentes (n=2) exerce o cargo de Membro do Conselho Pedagógico na escola.

TABELA 14 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE FUNÇÕES NO CONSELHO ADMINISTRATIVO DA ESCOLA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	42	95,5
Sim	2	4,5
Total	44	100,0

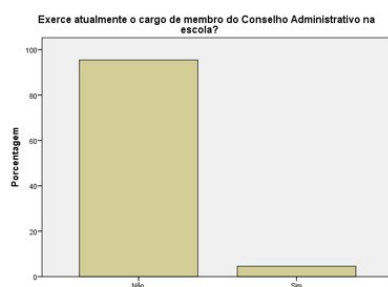


GRÁFICO 8 - DOCENTES QUE EXERCEM ATUALMENTE FUNÇÕES NO CONSELHO ADMINISTRATIVO

TABELA 15 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE UM CARGO NA DIREÇÃO DA ESCOLA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	37	84,1
Sim	7	15,9
Total	44	100,0

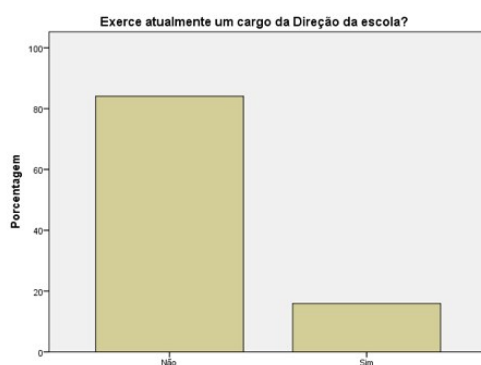


GRÁFICO 9 – DOCENTES QUE EXERCEM ATUALMENTE FUNÇÕES NA DIREÇÃO DA ESCOLA

Dos 44 respondentes, 7 (15,9%) exercem um cargo na Direção da escola.

TABELA 16 - TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE O CARGO DE COORDENADOR DE DEPARTAMENTO?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	42	95,5
Sim	2	4,5
Total	44	100,0

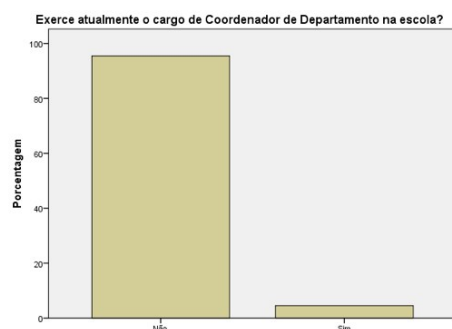


GRÁFICO 10 – DOCENTES QUE EXERCEM ATUALMENTE O CARGO DE COORDENADOR DE DEPARTAMENTO

TABELA 17 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE O CARGO DE REPRESENTANTE/COORDENADOR DE ÁREA DISCIPLINAR?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	37	84,1
Sim	7	15,9
Total	44	100,0

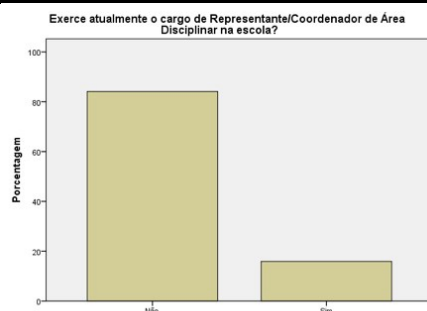


GRÁFICO 11 – DOCENTES QUE EXERCEM ATUALMENTE O CARGO DE REPRESENTANTE/COORDENADOR DE ÁREA DISCIPLINAR

Da totalidade dos respondentes, 7 (15,9%) exercem o cargo de Representante/Coordenador de Área Disciplinar na escola.

TABELA 18 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE O CARGO DE COORDENADOR DE AUTOAVALIAÇÃO DA ESCOLA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	43	97,7
Sim	1	2,3
Total	44	100,0

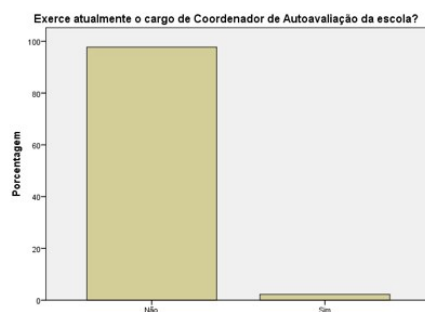


GRÁFICO 12 - DOCENTES QUE EXERCEM ATUALMENTE O CARGO DE COORDENADOR DE AUTOAVALIAÇÃO DA ESCOLA

Apenas 1 respondente (2,3%) exerce o cargo de Coordenador de Autoavaliação da Escola.

Em relação à pergunta: “Se já exerceu o cargo de Diretor de Turma em anos letivos anteriores, indique o número de vezes que o desempenhou”, dos 44 respondentes, apenas 2 nunca exerceram o cargo de Diretor de Turma, correspondendo a 4,5% dos inquiridos. Além disso, observou-se que apenas 1 dos respondentes foi Diretor de Turma por um período total de 15 anos (2,3%), sendo que a maior porcentagem absoluta observada foi de 15,9%, que corresponde a 7 respondentes os quais exerceram este cargo durante 2 ou 3 anos. Foi ainda observado que a média de anos os quais os docentes exerceram o cargo de Diretor de Turma foi de $5,70 \pm 3,82$ anos.

TABELA 19 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: SE JÁ EXERCEU O CARGO DE DIRETOR DE TURMA EM ANOS LETIVOS ANTERIORES, INDIQUE O NÚMERO DE VEZES QUE O DESEMPENHOU

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
0	2	4,5
1	2	4,5
2	7	15,9
3	7	15,9
4	2	4,5
5	2	4,5
6	4	9,1
7	4	9,1
8	3	6,8
9	4	9,1
10	2	4,5
11	1	2,3
12	1	2,3
13	2	4,5
15	1	2,3
Total	44	100,0

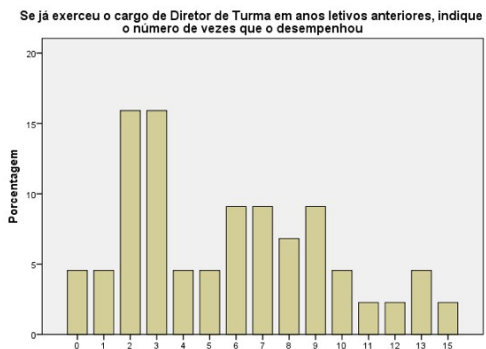


GRÁFICO 13 - NÚMERO DE VEZES QUE OS DOCENTES EXERCERAM O CARGO DE DIRETOR DE TURMA NOS ANOS LETIVOS ANTERIORES

TABELA 20 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: SE JÁ EXERCEU O CARGO DE DIRETOR DE CURSO EM ANOS LETIVOS ANTERIORES, INDIQUE O NÚMERO DE VEZES QUE O DESEMPENHOU

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
0	24	54,5
1	3	6,8
2	3	6,8
3	4	9,1
4	1	2,3
5	4	9,1
6	1	2,3
7	1	2,3
8	1	2,3
9	1	2,3
10	1	2,3
Total	44	100,0

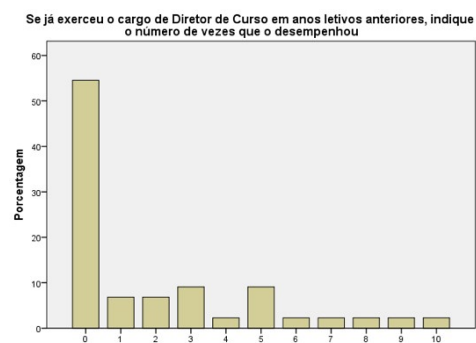


GRÁFICO 14 - NÚMERO DE VEZES QUE OS DOCENTES EXERCERAM O CARGO DE DIRETOR DE CURSO NOS ANOS LETIVOS ANTERIORES

No que se refere ao desempenho do cargo de Diretor de Curso, a maioria dos respondentes (54,54%; n=24) nunca exerceu este cargo. Dos restantes (45,46%), a maioria, ou seja 34,06%, foram entre 1 e 5 anos.

TABELA 21 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: SE JÁ EXERCEU O CARGO DE COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA EM ANOS LETIVOS ANTERIORES, INDIQUE O NÚMERO DE VEZES QUE O DESEMPENHOU

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
0	37	84,1
1	1	2,3
2	5	11,4
3	1	2,3
Total	44	100,0

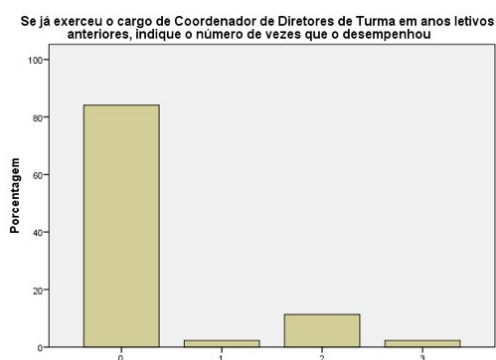


GRÁFICO 15 – NÚMERO DE VEZES QUE OS DOCENTES EXERCERAM O CARGO DE COORDENADOR DE DIRETORES DE TURMA NOS ANOS LETIVOS ANTERIORES

No que se refere ao desempenho do cargo de Coordenador de Diretores de Turma, a grande maioria dos respondentes (84,10%; n=37) nunca exerceu este cargo. Dos restantes, 11,40% exerceram este cargo durante 2 anos letivos anteriores.

TABELA 22 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DO TEMPO DE SERVIÇO DOCENTE DOS INQUIRIDOS

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Entre [0 e 2[1	2,3
Entre [2 e 5[2	4,5
Entre [5 e 15[10	22,7
Entre [15 e 25]	16	36,4
Mais de 25	15	34,1
Total	44	100,0

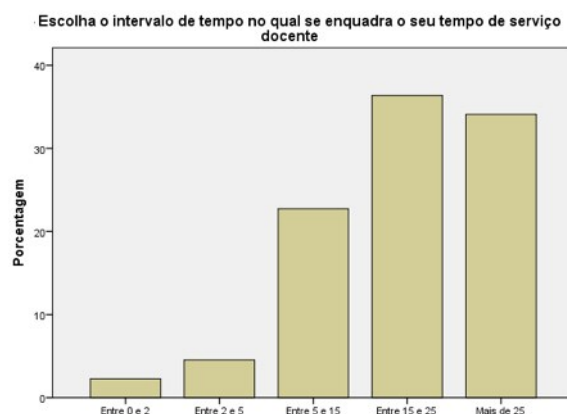


GRÁFICO 16 – TEMPO DE SERVIÇO DOCENTE DOS INQUIRIDOS

Da totalidade de respondentes, observou-se que a maioria tem “Entre 15 e 25” anos de serviço docente (36,40%), logo seguido de “Mais de 25” anos de serviço docente (34,10%). Apenas um dos respondentes tinha “Entre 0 e 2” anos de serviço docente, correspondendo a 2,3%.

3.3.2 Disponibilidade para a utilização das TIC na escola

TABELA 23 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: QUAL A DISPONIBILIDADE PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE FERRAMENTAS DE PRODUTIVIDADE COMO O MS WORD, POWERPOINT, EXCEL, ETC

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Disponível	44	100,0

A totalidade dos respondentes (100,00%) reconhece a disponibilização para utilização, na escola, de ferramentas de produtividade como o *Word*, *PowerPoint*, *Excel*, etc. De modo similar, a totalidade dos respondentes (100,00%) reconhece a disponibilização para utilização, na escola, de ferramentas de email ou outro sistema de correio eletrónico.

TABELA 24 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: QUAL A DISPONIBILIDADE PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE SISTEMAS DE VIDEOCONFERÊNCIA OU COMUNICAÇÃO COMO O SKYPE, GOOGLE, ETC.

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Disponível	3	6,8
Disponível	33	75,0
Não sei / Desconheço	8	18,2
Total	44	100,0

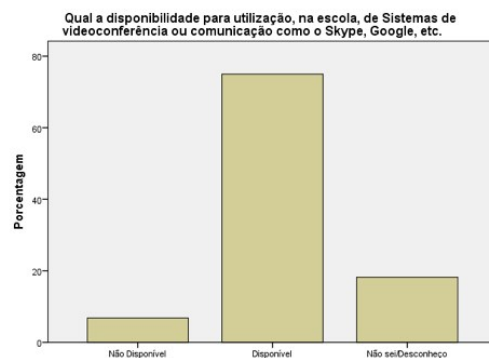


GRÁFICO 17 –DISPONIBILIDADE DOS DOCENTES PARA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE VIDEOCONFERÊNCIA OU COMUNICAÇÃO COMO O SKYPE, GOOGLE HANGHOUTS, ETC.

No que respeita à disponibilização para utilização, na escola, de ferramentas de videoconferência ou comunicação como o *Skype, Google, etc.*, 75,00% dos respondentes reconhece a sua existência e disponibilidade para utilização. No entanto, 18,20% dos docentes manifestaram desconhecimento acerca da sua existência e disponibilidade para utilização e 6,80% revelaram mesmo achar que estas ferramentas não se encontram disponíveis na escola para sua utilização.

TABELA 25 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: QUAL A DISPONIBILIDADE PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE PLATAFORMAS DE GESTÃO DE CONTEÚDOS ONLINE COMO O MOODLE, BLOGS, ETC.

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Disponível	43	97,7
Não sei/Desconheço	1	2,3
Total	44	100,0

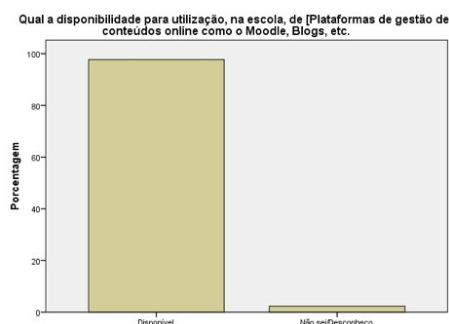


GRÁFICO 18 – DISPONIBILIDADE DOS DOCENTES PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE PLATAFORMAS DE GESTÃO DE CONTEÚDOS ONLINE COMO O MOODLE, BLOGS, ETC.

No que respeita à disponibilização para utilização, na escola, de plataformas de gestão de conteúdos *online* como o *Moodle, blogs, etc.*, a quase totalidade dos respondentes reconhece a sua existência e disponibilidade para utilização (97,70%). Contudo, salienta-se o facto de 1 dos respondentes ter manifestado desconhecimento acerca da sua existência e disponibilidade para utilização.

TABELA 26 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: QUAL A DISPONIBILIDADE PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA DE SISTEMAS DE ARQUIVO E PARTILHA DE DOCUMENTOS ONLINE COMO A DROPBOX, ETC.

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Disponível	2	4,5
Disponível	36	81,8
Não sei/Desconheço	6	13,6
Total	44	100,0

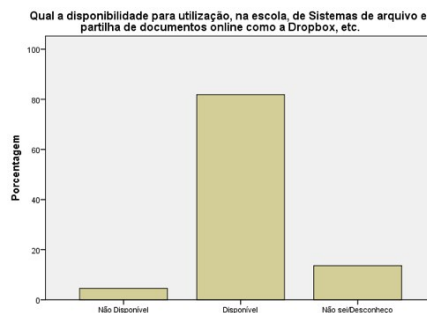


GRÁFICO 19 - DISPONIBILIDADE DOS DOCENTES PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE SISTEMAS DE ARQUIVO E PARTILHA DE DOCUMENTOS ONLINE COMO A DROPBOX, ETC.

No que respeita à disponibilização para utilização, na escola, de sistemas de arquivo e partilha de documentos online (Dropbox, etc.), 81,80% dos respondentes reconhece a sua existência e disponibilidade para utilização. No entanto, 13,60% dos docentes manifestaram desconhecimento acerca da sua existência e disponibilidade para utilização e 4,50% revelaram mesmo ser da opinião que estas ferramentas não estão disponíveis na escola para sua utilização.

TABELA 27 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: QUAL A DISPONIBILIDADE PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE PROGRAMAS MULTIMÉDIA, TRATAMENTO DE IMAGEM, VÍDEO OU ÁUDIO

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Disponível	1	2,3
Disponível	32	72,7
Não sei/Desconheço	11	25,0
Total	44	100,0

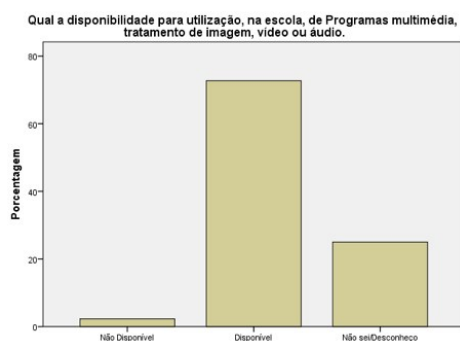


GRÁFICO 20 - DISPONIBILIDADE DOS DOCENTES PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE PROGRAMAS MULTIMÉDIA, TRATAMENTO DE IMAGEM, VÍDEO OU ÁUDIO.

No que respeita à disponibilização para utilização, na escola, de programas de multimédia, tratamento de imagem, vídeo ou áudio, a maioria dos docentes (72,70%) reconhece a sua existência e disponibilidade para utilização. No entanto, 25,00% dos docentes manifestaram desconhecimento acerca da sua existência e disponibilidade para utilização.

TABELA 28 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: QUAL A DISPONIBILIDADE PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE SOFTWARE PARA DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS MULTIMÉDIA COMO POR EXEMPLO PARA QUADROS INTERATIVOS

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Disponível	36	81,8
Não sei/Desconheço	8	18,2
Total	44	100,0

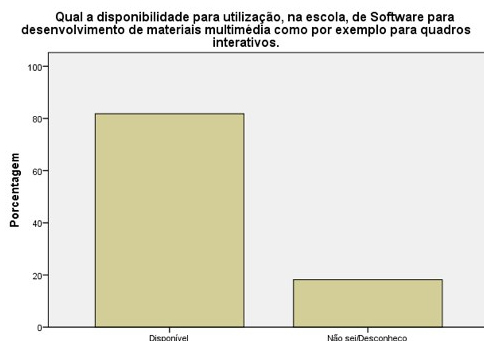


GRÁFICO 21 - DISPONIBILIDADE DOS DOCENTES PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE SOFTWARE PARA DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS MULTIMÉDIA COMO POR EXEMPLO PARA QUADROS INTERATIVOS

No que respeita à disponibilização para utilização, na escola, de *software* para desenvolvimento de materiais multimédia, 81,80% dos respondentes reconhece a sua existência e disponibilidade para utilização. Contudo, 18,20% dos docentes manifestaram desconhecimento acerca da sua existência e disponibilidade para utilização na escola.

TABELA 29 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: QUAL A DISPONIBILIDADE PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE SOFTWARE ESPECÍFICO DA ÁREA DISCIPLINAR/CURRICULAR COMO GEOGEBRA, CABRI, VISUAL STUDIO, ETC.

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Disponível	4	9,1
Disponível	27	61,4
Não sei/Desconheço	13	29,5
Total	44	100,0



GRÁFICO 22 - DISPONIBILIDADE DOS DOCENTES PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DE SOFTWARE ESPECÍFICO DA ÁREA DISCIPLINAR/CURRICULAR COMO GEOGEBRA, CABRI, VISUAL STUDIO, ETC

No que respeita à disponibilização para utilização, na escola, de *software* específico para determinada área disciplinar/curricular, 61,40% dos docentes reconhece a sua existência e disponibilidade para utilização. No entanto, 29,50% deles manifestaram desconhecimento acerca da sua existência e disponibilidade para utilização e 9,10% afirma mesmo que estas ferramentas não estão disponíveis na escola para utilização.

TABELA 30 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: QUAL A DISPONIBILIDADE PARA UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DO WEBSITE DA ESCOLA

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Disponível	42	95,5
Não sei/Desconheço	2	4,5
Total	44	100,0



GRÁFICO 23 - DISPONIBILIDADE DOS DOCENTES PARA A UTILIZAÇÃO NA ESCOLA, DO WEBSITE DA ESCOLA

Em relação à disponibilização para utilização, na escola, do *website* da escola, a grande maioria dos docentes reconhece a sua existência e disponibilidade para utilização (95,50%). De salientar contudo, a existência de 2 docentes que afirmam não saber/desconhecer a disponibilidade para sua utilização, na escola, do *website* da mesma.

No que respeita à disponibilização para utilização, na escola, de programas administrativos internos como os sumários eletrónicos, e a gestão de alunos, a totalidade dos docentes tem conhecimento da sua existência e disponibilidade para sua utilização.

TABELA 31 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TIC, CLASSIFIQUE A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE PRODUTIVIDADE COMO O MS WORD, POWERPOINT, EXCEL, ETC.

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Utilizo mais de 1X por Semana	3	6,8
Utilizo várias vezes por Dia	41	93,2
Total	44	100,0

Relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, classifique a frequência de utilização de Ferramentas de produtividade como o Word, Power Point, Excel, etc.

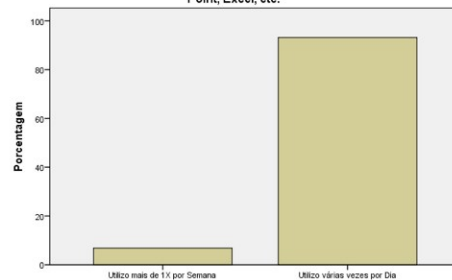


GRÁFICO 24 – FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE PRODUTIVIDADE COMO WORD, POWERPOINT, EXCEL, ETC.

No que se refere à frequência de utilização de ferramentas de produtividade como o *Word*, o *PowerPoint*, o *Excel*, etc., observou-se que a grande maioria dos respondentes as utilizam várias vezes por dia (93,20%).

TABELA 32 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TIC, CLASSIFIQUE A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE EMAIL OU SISTEMA DE CORREIO ELETRÔNICO

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Utilizo mais de 1X por Semana	2	4,5
Utilizo várias vezes por Dia	42	95,5
Total	44	100,0

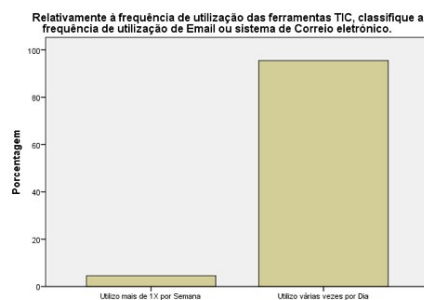


GRÁFICO 25 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE EMAIL

No que se refere à frequência de utilização de email ou outros sistemas de correio eletrónico observou-se que a grande maioria dos respondentes as utilizam várias vezes por dia (95,50%).

TABELA 33 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TIC, CLASSIFIQUE A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE VIDEOCONFERÊNCIA OU COMUNICAÇÃO COMO O SKYPE, GOOGLE TALK, ETC.

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Válido Não Utilizo	16	36,4
Utilizo 1X por Semana	7	15,9
Utilizo mais de 1X por Semana	10	22,7
Utilizo 1X por Dia	5	11,4
Utilizo várias vezes por Dia	6	13,6
Total	44	100,0

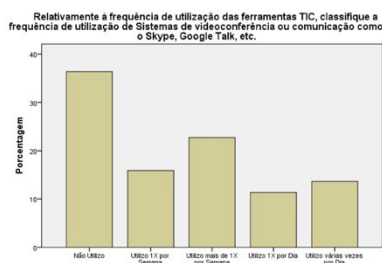


GRÁFICO 26 –FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE VIDEOCONFERÊNCIA

Em relação à frequência de utilização de sistemas de videoconferência ou comunicação como o *Skype, Google Talk*, etc. observou-se que 36,4% dos respondentes não as utiliza ao passo que 22,7% as utilizam mais de 1 vez por semana.

TABELA 34 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TIC, CLASSIFIQUE A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMAS DE GESTÃO DE CONTEÚDOS ONLINE COMO O MOODLE, BLOGS, WIKIS, ETC.

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Utilizo	3	6,8
Utilizo 1X por Semana	5	11,4
Utilizo mais de 1X por Semana	16	36,4
Utilizo 1X por Dia	10	22,7
Utilizo várias vezes por Dia	10	22,7
Total	44	100,0

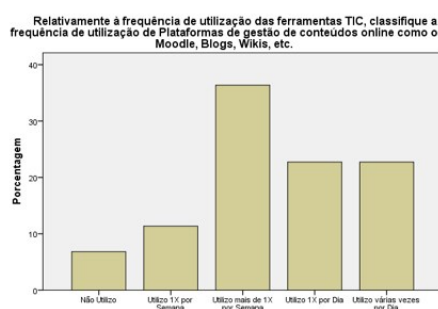


GRÁFICO 27 – FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE PLATAFORMAS DE GESTÃO DE CONTEÚDOS ONLINE

Relativamente à frequência de utilização de plataformas de gestão de conteúdos *online* como o *Moodle, Blogs, Wikis, etc.*, observou-se que a maioria as utiliza mais de uma vez por semana, sendo que apenas 6,8% nunca as utilizam e 11,4% as utilizam apenas 1 vez por semana.

TABELA 35 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TIC, CLASSIFIQUE A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE ARQUIVO E PARTILHA DE DOCUMENTOS ONLINE COMO A DROPBOX, SKYDRIVE, BOX, ONEDRIVE, ETC.

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Utilizo	9	20,5
Utilizo 1X por Semana	8	18,2
Utilizo mais de 1X por Semana	9	20,5
Utilizo 1X por Dia	7	15,9
Utilizo várias vezes por Dia	11	25,0
Total	44	100,0

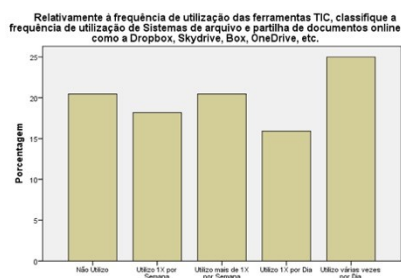


GRÁFICO 28 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE ARQUIVO E PARTILHA DE DOCUMENTOS ONLINE

Já no que diz respeito à frequência de utilização de sistemas de arquivo e partilha de documentos online como a *Dropbox*, *Skydrive*, *Box*, *OneDrive*, etc., as opiniões estão, no geral, distribuídas equitativamente, entre os docentes que nunca as utilizam e os que as utilizam, desde uma vez por semana até várias vezes por dia.

TABELA 36 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TIC, CLASSIFIQUE A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE PROGRAMAS MULTIMÉDIA, TRATAMENTO DE IMAGEM, VÍDEO OU ÁUDIO

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Utilizo	15	34,1
Utilizo 1X por Semana	14	31,8
Utilizo mais de 1X por Semana	7	15,9
Utilizo 1X por Dia	4	9,1
Utilizo várias vezes por Dia	4	9,1
Total	44	100,0

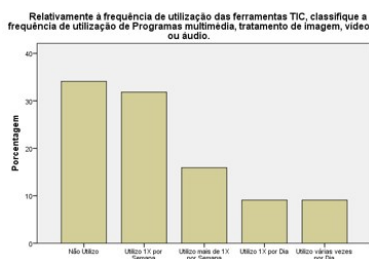


GRÁFICO 29 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE MULTIMÉDIA

No que se refere à frequência de utilização de programas multimédia, tratamento de imagem, vídeo ou áudio observou-se que a maioria dos docentes ou não as utilizam ou utilizam apenas 1 vez por semana (65,9%).

TABELA 37 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TIC, CLASSIFIQUE A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE SOFTWARE PARA DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS MULTIMÉDIA PARA QUADROS INTERATIVOS

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Utilizo	24	54,5
Utilizo 1X por Semana	12	27,3
Utilizo mais de 1X por Semana	3	6,8
Utilizo 1X por Dia	3	6,8
Utilizo várias vezes por Dia	2	4,5
Total	44	100,0

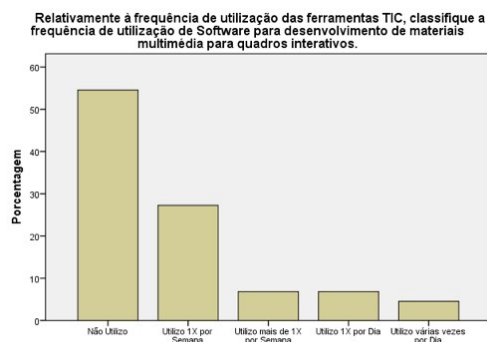


GRÁFICO 30 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE SOFTWARE PARA DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS MULTIMÉDIA PARA QUADROS INTERATIVOS

O mesmo foi observado no que diz respeito à frequência de utilização *software* para desenvolvimento de materiais multimédia para quadros interativos e a utilização de *software* específico da área disciplinar/curricular como *Geogebra*, *Cabri*, *Visual Studio*, etc., em que a maioria dos docentes respondeu que “Não utiliza” (54,5% e 61,4%, respetivamente).

TABELA 38 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TIC, CLASSIFIQUE A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE SOFTWARE ESPECÍFICO DA ÁREA DISCIPLINAR/CURRICULAR COMO GEOGEBRA, CABRI, VISUAL STUDIO, ETC.

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Utilizo	27	61,4
Utilizo 1X por Semana	6	13,6
Utilizo mais de 1X por Semana	4	9,1
Utilizo 1X por Dia	3	6,8
Utilizo várias vezes por Dia	4	9,1
Total	44	100,0

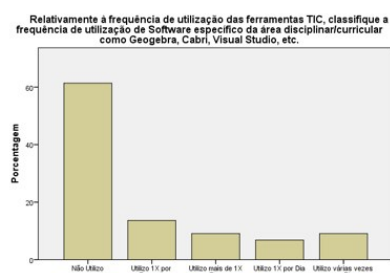


GRÁFICO 31 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE SOFTWARE ESPECÍFICO DA ÁREA DISCIPLINAR/CURRICULAR COMO GEOGEBRA, CABRI, VISUAL STUDIO, ETC

TABELA 39 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TIC, CLASSIFIQUE A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DO WEBSITE DA ESCOLA

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Utilizo	3	6,8
Utilizo 1X por Semana	16	36,4
Utilizo mais de 1X por Semana	14	31,8
Utilizo 1X por Dia	4	9,1
Utilizo várias vezes por Dia	7	15,9
Total	44	100,0

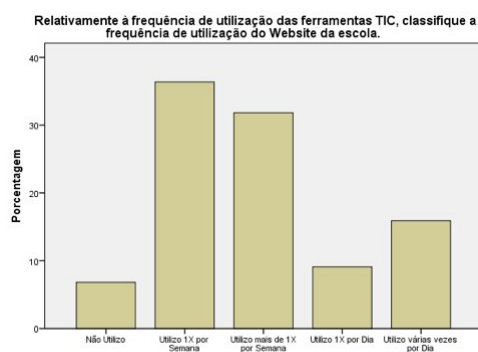


GRÁFICO 32 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DO WEBSITE DA ESCOLA

Relativamente à frequência de utilização do website da escola observou-se que a maioria o utiliza “Uma vez por semana” ou “Mais de 1 vez por semana”, correspondendo a 36,4% e 31,8%, respetivamente. De salientar de 3 docentes afirmaram não utilizar o website da escola.

TABELA 40 - TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: RELATIVAMENTE À FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS TIC, CLASSIFIQUE A FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS INTERNOS COMO OS SUMÁRIOS ELETRÔNICOS, GESTÃO DE ALUNOS, ETC.

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não Utilizo	1	2,3
Utilizo 1X por Dia	1	2,3
Utilizo várias vezes por Dia	42	95,5
Total	44	100,0

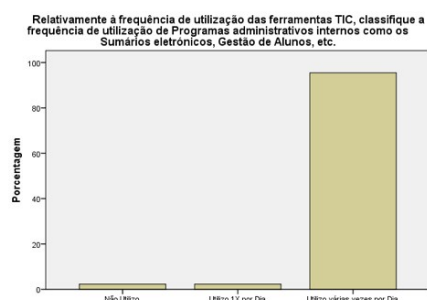


GRÁFICO 33 - FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DE PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS INTERNOS

Pelo contrário, os programas administrativos internos como os sumários eletrônicos, a gestão de Alunos, etc., mostraram ser bastante comuns na escola na medida em que 95,5% (n=42) dos respondentes afirmaram utilizar estas ferramentas “Várias vezes por dia”.

3.3.3 Desempenho de atividades relacionados com o exercício dos cargos de gestão intermédia

TABELA 41 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: EXERCE ATUALMENTE O CARGO DE DIRETOR DE TURMA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	10	22,7
Sim	34	77,3
Total	44	100,0

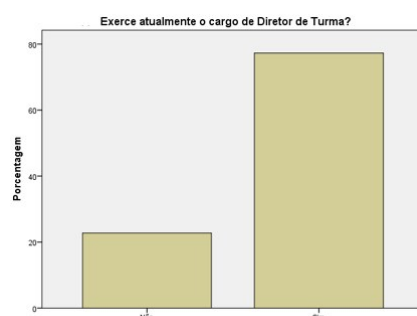


GRÁFICO 34 – DOCENTES QUE EXERCEM ATUALMENTE O CARGO DE DIRETOR DE TURMA

Da totalidade de respondentes, a grande maioria desempenha o cargo de Diretor de Turma (77,3%; n=34) dos quais mais de metade admite que presidir às reuniões do Conselho de Turma tem uma “Dificuldade 2” (58,8%) e a maioria considera que presidir às reuniões do Conselho Pedagógico tem um nível de dificuldade mínimo (“1”). Além disso, mais de metade (54,3%) considera que coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Turma e desenvolvem o respetivo plano de trabalhos tem uma dificuldade mínima ou quase nula (1 ou 2).

TABELA 42 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PRESIDIR ÀS REUNIÕES DO CONSELHO DE TURMA

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	3	6,8	8,8
	Dificuldade 2	20	45,5	58,8
	Dificuldade 3	7	15,9	20,6
	Dificuldade 4	4	9,1	11,8
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

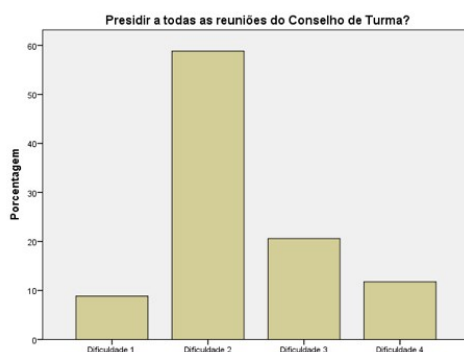


GRÁFICO 35 - GRAU DE DIFICULDADE EM PRESIDIR ÀS REUNIÕES DO CONSELHO DE TURMA

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe dificuldade (2,35) em presidir à reuniões do Conselho de Turma.

TABELA 43 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PRESIDIR A TODAS AS REUNIÕES DO CONSELHO DE TURMA

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	31	70,5	91,2
	Dificuldade 2	2	4,5	5,9
	Dificuldade 3	1	2,3	2,9
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

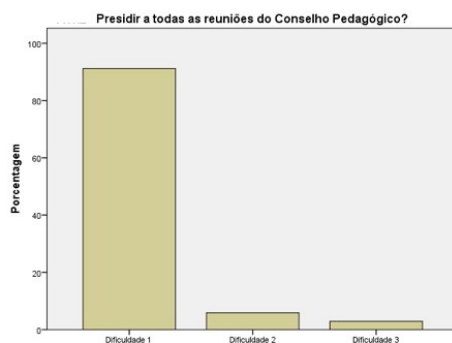


GRÁFICO 36 - GRAU DE DIFICULDADE EM PRESIDIR A TODAS AS REUNIÕES DO CONSELHO PEDAGÓGICO

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe qualquer, ou muito pouca, dificuldade (1,12) em presidir à reuniões do Conselho Pedagógico.

TABELA 44 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR AS ATIVIDADES DECORRENTES DAS COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS DO CONSELHO DE TURMA

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	1	2,3	2,9
	Dificuldade 2	18	40,9	51,4
	Dificuldade 3	6	13,6	17,1
	Dificuldade 4	7	15,9	20,0
	Dificuldade 5	3	6,8	8,6
	Total	34	79,5	100,0
Ausente	Sistema	10	20,5	
	Total	44	100,0	

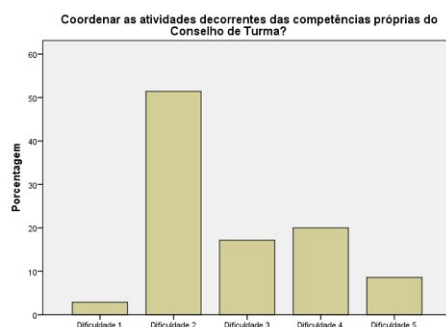


GRÁFICO 37 - GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR AS ATIVIDADES DECORRENTES DAS COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS DO CONSELHO DE TURMA

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe uma reduzida dificuldade (2,70) em coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Turma.

TABELA 45 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR E DESENVOLVER O PLANO DE TRABALHO DO CONSELHO DE TURMA

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	1	2,3	2,9
	Dificuldade 2	18	40,9	51,4
	Dificuldade 3	11	25,0	31,4
	Dificuldade 4	5	11,4	14,3
	Total	35	79,5	100,0
Ausente	Sistema	9	20,5	
	Total	44	100,0	

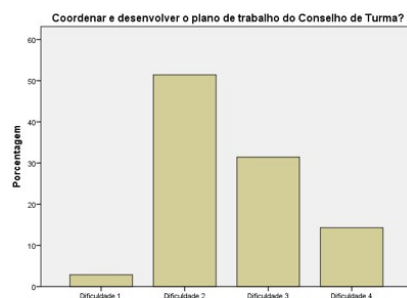


GRÁFICO 38 - GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR E DESENVOLVER O PLANO DE TRABALHO DO CONSELHO DE TURMA

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe uma reduzida dificuldade (2,57) em coordenar e desenvolver o plano de trabalhos do Conselho de Turma.

TABELA 46 - TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM CONVOCAR TODAS AS REUNIÕES DO CONSELHO DE TURMA, EXCETO AS QUE SE DESTINAM À AVALIAÇÃO SUMATIVA

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	24	54,5	70,6
	Dificuldade 2	10	22,7	29,4
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

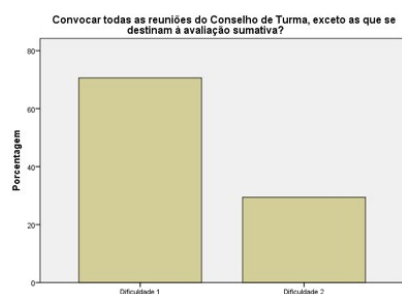


GRÁFICO 39 - GRAU DE DIFICULDADE EM CONVOCAR TODAS AS REUNIÕES DO CONSELHO DE TURMA, EXCETO AS QUE SE DESTINAM À AVALIAÇÃO SUMATIVA

Dos 34 atuais Diretores de Turma, a maioria (70,6%) afirma que convocar as reuniões do Conselho de Turma tem uma “Dificuldade 1”, exceto as que se destinam à avaliação sumativa. O mesmo sucede com o arquivo no dossier de direção de turma da fotocópia da autorização escrita do encarregado de educação a permitir a saída do recinto escolar aos alunos do 3º Ciclo, o qual 73,5% dos respondentes a esta questão admitiram não ser difícil (“Dificuldade 1”).

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe uma muito reduzida dificuldade (1,29) em convocar as reuniões do Conselho de Turma, exceto as que se destinam à avaliação sumativa.

TABELA 47 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ARQUIVAR NO DOSSIER DE DIREÇÃO DE TURMA FOTOCÓPIA DA AUTORIZAÇÃO ESCRITA DO ENCARREGADO DE EDUCAÇÃO A PERMITIR A SAÍDA DO RECINTO ESCOLAR AOS ALUNOS DO 3º CICLO

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	25	56,8	73,5
	Dificuldade 2	6	13,6	17,6
	Dificuldade 3	3	6,8	8,8
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

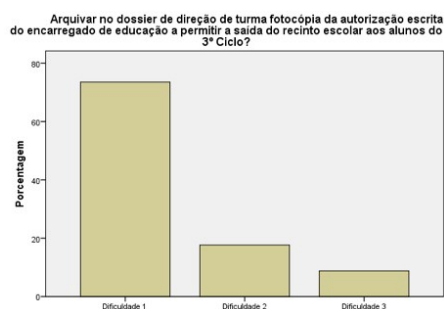


GRÁFICO 40 - GRAU DE DIFICULDADE EM ARQUIVAR NO DOSSIER DE DIREÇÃO DE TURMA DE FOTOCÓPIA DA AUTORIZAÇÃO ESCRITA DO ENCARREGADO DE EDUCAÇÃO A PERMITIR A SAÍDA DO RECINTO ESCOLAR AOS ALUNOS DO 3º CICLO

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe uma muito reduzida dificuldade (1,35) em arquivar no dossier de direção de turma fotocópia da autorização escrita do encarregado de educação a permitir a saída do recinto escolar aos alunos do 3º Ciclo.

TABELA 48 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ASSEGURAR A ARTICULAÇÃO ENTRE OS PROFESSORES DA TURMA E OS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	2	4,5	5,9
	Dificuldade 2	11	25,0	32,4
	Dificuldade 3	15	34,1	44,1
	Dificuldade 4	4	9,1	11,8
	Dificuldade 5	2	4,5	5,9
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	



GRÁFICO 41 - GRAU DE DIFICULDADE EM ASSEGURAR A ARTICULAÇÃO ENTRE OS PROFESSORES DA TURMA E OS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

No que se refere à articulação entre os professores da turma e os pais e encarregados de educação, os atuais Diretores de Turma afirmam que não é quase nada difícil ou apenas um pouco difícil - “Dificuldade 3 (44,1%) ou “Dificuldade 2” (32,4%). O mesmo sucede com a sua comunicação aos pais e/ou encarregados de educação acerca das faltas para as quais não foi aceite justificação, bem como a ausência sucessiva de material necessário para a aula e dos atrasos registados, por parte dos seus educandos, na qual metade dos respondentes afirmam que é de “Dificuldade 2” (52,9%) ou “Dificuldade 3” (29,4%)

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe uma reduzida dificuldade (2,79) em assegurar a articulação entre os professores da turma e os pais e encarregados de educação.

TABELA 49 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM COMUNICAR AOS PAIS E/OU ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO, AS FALTAS PARA AS QUAIS NÃO FOI ACEITE JUSTIFICAÇÃO, BEM COMO A AUSÊNCIA SUCESSIVA DE MATERIAL NECESSÁRIO PARA A AULA DOS ATRASOS REGISTADOS, POR PARTE DOS SEUS EDUCANDOS

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	4	9,1	11,8
	Dificuldade 2	18	40,9	52,9
	Dificuldade 3	10	22,7	29,4
	Dificuldade 4	2	4,5	5,9
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	



GRÁFICO 42 - GRAU DE DIFICULDADE EM COMUNICAR AOS PAIS, E/OU ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO, AS FALTAS PARA AS QUAIS NÃO FOI ACEITE JUSTIFICAÇÃO, BEM COMO A AUSÊNCIA SUCESSIVA DE MATERIAL NECESSÁRIO PARA A AULA E DOS ATRASOS REGISTADOS, POR PARTE DOS SEUS EDUCANDOS

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe uma reduzida dificuldade (2,29) em comunicar aos pais, e/ou encarregados de educação, as faltas para as quais não foi aceite justificação, bem como a ausência sucessiva de material necessário para a aula e dos atrasos registados, por parte dos seus educandos.

TABELA 50 – TABELA DE FREQUÊNCIA DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM APRESENTAR AO COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA DO RESPECTIVO ANO OU CICLO PROPOSTAS DE INTEGRAÇÃO DE ALUNOS NOS QUADROS DE VALOR, MÉRITO E EXCELÊNCIA, APÓS OUVIDO O CONSELHO DE TURMA, A FIM DE SEREM ANALISADAS E HOMOLOGADAS EM CONSELHO PEDAGÓGICO

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	32	72,7	94,1
	Dificuldade 2	2	4,5	5,9
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

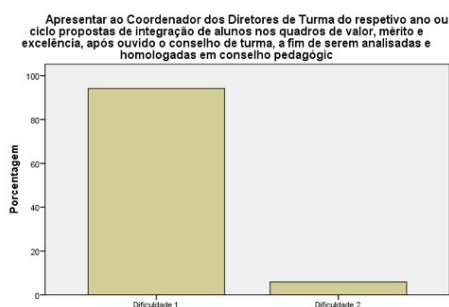


GRÁFICO 43 - GRAU DE DIFICULDADE EM APRESENTAR AO COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA DO RESPECTIVO ANO OU CICLO PROPOSTAS DE INTEGRAÇÃO DE ALUNOS NOS QUADROS DE VALOR, MÉRITO E EXCELÊNCIA, APÓS OUVIDO O CONSELHO DE TURMA, A FIM DE SEREM ANALISADAS E HOMOLOGADAS EM CONSELHO PEDAGÓGICO

Relativamente à apresentação ao Coordenador dos Diretores de Turma do respectivo ano ou ciclo de propostas de integração de alunos nos quadros de valor, mérito e excelência, após ouvido o Conselho de Turma, a fim de serem analisadas e homologadas em Conselho Pedagógico, a grande maioria dos atuais Diretores de Turma afirma que não é nada difícil (“Dificuldade 1”, 94,1%).

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe qualquer, ou muito pouca, dificuldade (1,06) em apresentar ao Coordenador dos Diretores de Turma do respectivo ano ou ciclo propostas de integração de alunos nos quadros de valor, mérito e excelência, após ouvido o Conselho de Turma, a fim de serem analisadas e homologadas em Conselho Pedagógico.

TABELA 51 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PROMOVER A ELEIÇÃO DO DELEGADO E SUBDELEGADO DE TURMA, NO INÍCIO DE CADA ANO LETIVO

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

No que diz respeito à promoção da eleição do delegado e subdelegado de turma no início de cada ano letivo, a totalidade dos atuais Diretores de Turma defende que apresenta uma dificuldade mínima (100,0%).

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe qualquer dificuldade (1,00) em promover a eleição do delegado e subdelegado de turma, no início de cada ano letivo.

TABELA 52 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM APRESENTAR AO DIRETOR, EM DATA A AFIXAR POR ESTE, UM RELATÓRIO CRÍTICO ANUAL, DO TRABALHO DESENVOLVIDO

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	2	4,5	5,9
	Dificuldade 2	13	29,5	38,2
	Dificuldade 3	8	18,2	23,5
	Dificuldade 4	8	18,2	23,5
	Dificuldade 5	3	6,8	8,8
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

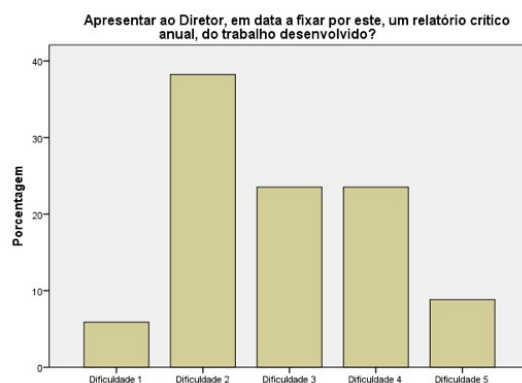


GRÁFICO 44 - GRAU DE DIFICULDADE EM APRESENTAR AO DIRETOR, EM DATA A AFIXAR POR ESTE, UM RELATÓRIO CRÍTICO ANUAL, DO TRABALHO DESENVOLVIDO

Por sua vez, no que se refere à apresentação pelos Diretores de Turma atuais ao Diretor de um relatório crítico anual referente a cada ano letivo, observou-se que 38,2% consideram a sua apresentação com uma “Dificuldade 2” e 23,5% com “Dificuldade 3” ou “Dificuldade 4”.

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe uma reduzida dificuldade (2,91) em apresentar ao Diretor, em data a fixar por este, um relatório crítico anual, do trabalho desenvolvido.

TABELA 53 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM MANTER-SE ATUALIZADO EM RELAÇÃO ÀS ALTERAÇÕES A TODAS AS LEIS E PROCEDIMENTOS INERENTES AO CARGO DE DIRETOR DE TURMA

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	2	4,5	5,9
	Dificuldade 2	5	11,4	14,7
	Dificuldade 3	7	15,9	20,6
	Dificuldade 4	17	38,6	50,0
	Dificuldade 5	3	6,8	8,8
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	



GRÁFICO 45 - GRAU DE DIFICULDADE EM MANTER-SE ATUALIZADO EM RELAÇÃO ÀS ALTERAÇÕES A TODAS AS LEIS E PROCEDIMENTOS INERENTES AO CARGO DE DIRETOR DE TURMA

No que se refere à atualização dos docentes em relação às alterações na legislação e aos procedimentos inerentes ao desempenho do cargo de Diretor de Turma, dos 34 respondentes, metade considera ter uma “Dificuldade 4” (38,6% nos 44 respondentes, o que corresponde a 50% nos 34 atuais Diretores de Turma).

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe alguma dificuldade (3,41) em manter-se atualizado em relação às alterações a todas as leis e procedimentos inerentes a este cargo.

TABELA 54 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PROMOVER A COMUNICAÇÃO E FORMAS DE TRABALHO COOPERATIVO ENTRE PROFESSORES E ALUNOS

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	12	27,3	35,3
	Dificuldade 2	15	34,1	44,1
	Dificuldade 3	7	15,9	20,6
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

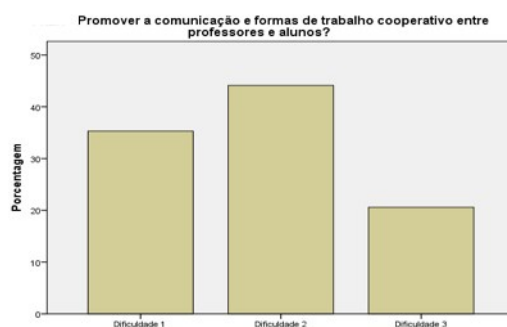


GRÁFICO 46 - GRAU DE DIFICULDADE EM PROMOVER A COMUNICAÇÃO E FORMAS DE TRABALHO COOPERATIVO ENTRE PROFESSORES E ALUNOS

Em relação à promoção de comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos, dos 34 respondentes, salienta-se o facto de 35,3% deles (n=12) ser da opinião que tem uma “Dificuldade 1” e 44,1% (n=15) uma “Dificuldade 2”.

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe pouca dificuldade (1,85) em promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos.

TABELA 55 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR, EM COLABORAÇÃO COM OS DOCENTES DA TURMA, A ADEQUAÇÃO DE ATIVIDADES, CONTEÚDOS, ESTRATÉGIAS E MÉTODOS DE TRABALHO À SITUAÇÃO CONCRETA DO GRUPO E ÀS ESPECIFICIDADES DE CADA ALUNO

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	11	25,0	32,4
	Dificuldade 2	17	38,6	50,0
	Dificuldade 3	6	13,6	17,6
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

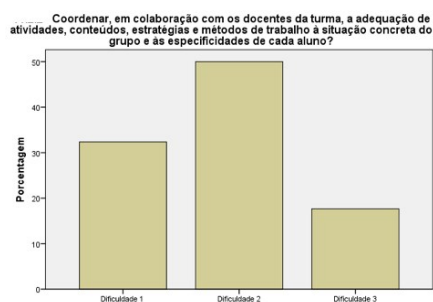


GRÁFICO 47 - GRAU DE DIFICULDADE NA COLABORAÇÃO COM OS DOCENTES DA TURMA, A ADEQUAÇÃO DE ATIVIDADES, CONTEÚDOS, ESTRATÉGIAS E MÉTODOS DE TRABALHO À SITUAÇÃO CONCRETA DO GRUPO E ÀS ESPECIFICIDADES DE CADA ALUNO

Quanto à adequação, em conjunto com os docentes da turma das atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e às especificidades de cada aluno, dos 34 Diretores de Turma, metade considera que tem um nível de “Dificuldade 2” (n=17) e, dos restantes, aproximadamente metade é da opinião que tem uma dificuldade mínima (“Dificuldade 1”).

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe pouca dificuldade (1,85) em coordenar, em colaboração com os docentes da turma, a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e às especificidades de cada aluno.

TABELA 56 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ARTICULAR AS ATIVIDADES DA TURMA COM OS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO, PROMOVENDO A SUA PARTICIPAÇÃO

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	2	4,5	5,9
	Dificuldade 2	9	20,5	26,5
	Dificuldade 3	18	40,9	52,9
	Dificuldade 4	4	9,1	11,8
	Dificuldade 5	1	2,3	2,9
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	



GRÁFICO 48 - GRAU DE DIFICULDADE EM ARTICULAR AS ATIVIDADES DA TURMA COM OS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO, PROMOVENDO A SUA PARTICIPAÇÃO

No entanto, os Diretores de Turma consideram existir uma certa dificuldade (“Dificuldade 3”) na articulação das atividades da turma com os pais e encarregados de educação através da promoção da sua participação, uma vez que mais de metade (n=18; 52,9%).

Além disso, a maioria afirma que promover um acompanhamento individualizado aos alunos não tem dificuldade, ou melhor, tem uma “Dificuldade 1” (52,3% nos 44 respondentes, correspondendo a 67,6% nos 34 Diretores de Turma) e promover a participação do representante dos pais e encarregados de educação da turma, ou um seu substituto, nas reuniões a levar a efeito durante cada ano letivo pela associação de pais, especificamente para representantes de pais e encarregados também não é difícil (40,9% nos 44 respondentes selecionaram a opção “Dificuldade 1”, correspondendo a 52,9% nos 34 Diretores de Turma).

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe uma reduzida dificuldade (2,79) em articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação.

TABELA 57 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PROMOVER UM ACOMPANHAMENTO INDIVIDUALIZADO DOS ALUNOS, DIVULGANDO JUNTO DOS PROFESSORES DA TURMA A INFORMAÇÃO NECESSÁRIA À ADEQUADA ORIENTAÇÃO EDUCATIVA DOS MESMOS

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	23	52,3	67,6
	Dificuldade 2	8	18,2	23,5
	Dificuldade 3	3	6,8	8,8
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

Promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos mesmos?

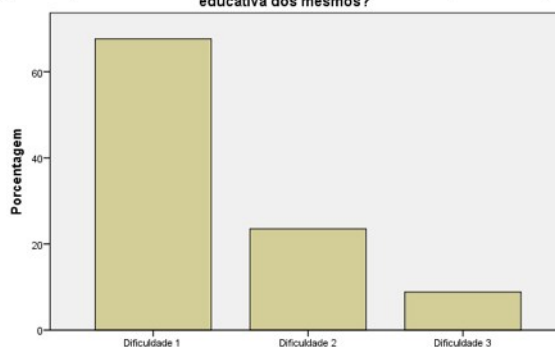


GRÁFICO 49 - GRAU DE DIFICULDADE EM PROMOVER UM ACOMPANHAMENTO INDIVIDUALIZADO DOS ALUNOS, DIVULGANDO JUNTO DOS PROFESSORES DA TURMA A INFORMAÇÃO NECESSÁRIA À ADEQUADA ORIENTAÇÃO EDUCATIVA DOS MESMOS

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe pouca dificuldade (1,41) em promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos mesmos.

TABELA 58 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DO REPRESENTANTE DOS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO DA TURMA, OU UM SEU SUBSTITUTO, NAS REUNIÕES A LEVAR A EFEITO DURANTE CADA ANO LETIVO PELA ASSOCIAÇÃO DE PAIS, ESPECIFICAMENTE PARA REPRESENTANTES DE PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	18	40,9	52,9
	Dificuldade 2	11	25,0	32,4
	Dificuldade 3	5	11,4	14,7
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

Promover a participação do representante dos pais e encarregados de educação da turma, ou um seu substituto, nas reuniões a levar a efeito durante cada ano letivo pela associação de pais, especificamente para representantes de pais e encarregados

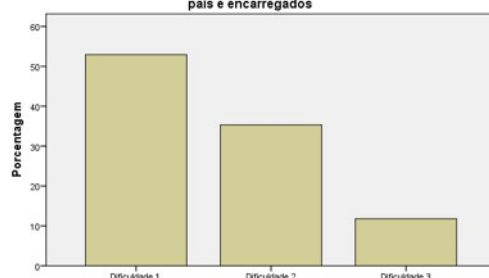


GRÁFICO 50 - GRAU DE DIFICULDADE EM PROMOVER A PARTICIPAÇÃO DO REPRESENTANTE DOS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO DA TURMA, OU UM SEU SUBSTITUTO, NAS REUNIÕES A LEVAR A EFEITO DURANTE CADA ANO LETIVO PELA ASSOCIAÇÃO DE PAIS, ESPECIFICAMENTE PARA REPRESENTANTES DE PAIS E ENCARREGADOS

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe pouca dificuldade (2,18) em promover a participação do representante dos pais e encarregados de educação da turma, ou um seu substituto, nas reuniões a levar a efeito durante cada ano letivo pela associação de pais, especificamente para representantes de pais e encarregados.

TABELA 59 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ALUNOS, GARANTINDO O SEU CARÁTER GLOBALIZANTE E INTEGRADOR

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	18	40,9	52,9
	Dificuldade 2	14	31,8	41,2
	Dificuldade 3	2	4,5	5,9
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

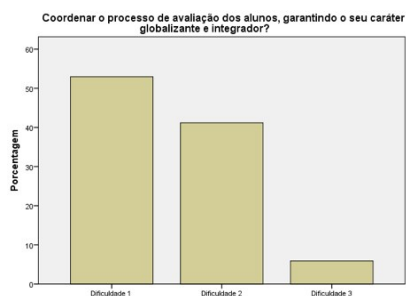


GRÁFICO 51 - GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ALUNOS, GARANTINDO O SEU CARÁTER GLOBALIZANTE E INTEGRADOR

No que se refere à dificuldade de coordenação do processo de avaliação dos alunos pelos Diretores de Turma observou-se que a grande maioria (n=32; 94,1% dos Diretores de Turma) considera ser de “Dificuldade 1” ou “Dificuldade 2”. Do mesmo modo, a grande maioria destes (n=31; 91,2%) também não considera ser nada difícil propor à direção, na sequência de decisão do Conselho de Turma, medidas de apoio educativo adequadas e proceder à respetiva avaliação.

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe pouca dificuldade (1,53) em coordenar o processo de avaliação dos alunos, garantindo o seu caráter globalizante e integrador.

TABELA 60 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PROPOR À DIREÇÃO, NA SEQUÊNCIA DE DECISÃO DO CONSELHO DE TURMA, MEDIDAS DE APOIO EDUCATIVO ADEQUADAS E PROCEDER À RESPETIVA AVALIAÇÃO

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	27	61,4	79,4
	Dificuldade 2	4	9,1	11,8
	Dificuldade 3	3	6,8	8,8
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

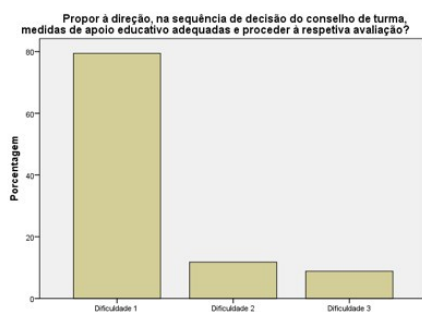


GRÁFICO 52 - GRAU DE DIFICULDADE EM PROPOR À DIREÇÃO, NA SEQUÊNCIA DE DECISÃO DO CONSELHO DE TURMA, MEDIDAS DE APOIO EDUCATIVO ADEQUADAS E PROCEDER À RESPETIVA AVALIAÇÃO

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe pouca dificuldade (1,29) em propor à direção, na sequência de decisão do Conselho de Turma, medidas de apoio educativo adequadas e proceder à respetiva avaliação.

TABELA 61 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ELABORAR O PROGRAMA EDUCATIVO INDIVIDUAL DOS ALUNOS ABRANGIDOS PELO DECRETO-LEI N.º3/2008 EM COLABORAÇÃO COM O PROFESSOR DE EDUCAÇÃO ESPECIAL E O ENCARREGADO DE EDUCAÇÃO E COORDENAR A SUA APLICAÇÃO

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	6	13,6	17,6
	Dificuldade 2	6	13,6	17,6
	Dificuldade 3	12	27,3	35,3
	Dificuldade 4	7	15,9	20,6
	Dificuldade 5	3	6,8	8,8
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

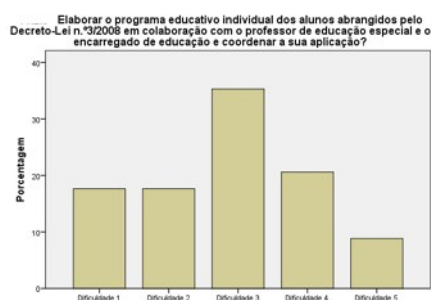


GRÁFICO 53 - GRAU DE DIFICULDADE EM ELABORAR O PROGRAMA EDUCATIVO INDIVIDUAL DOS ALUNOS ABRANGIDOS PELO DECRETO-LEI N.º3/2008 EM COLABORAÇÃO COM O PROFESSOR DE EDUCAÇÃO ESPECIAL E O ENCARREGADO DE EDUCAÇÃO E COORDENA A SUA APLICAÇÃO

Já no que respeita à elaboração de um programa educativo individual dos alunos abrangidos pelo Decreto-Lei nº 3/2008 em colaboração com o professor de educação especial e

o encarregado de educação e coordenação da sua aplicação, 35,3% dos Diretores de Turma (n=12) afirmam que tem uma “Dificuldade 3” e 20,6% “Dificuldade 4”. No entanto, um total de 20,6% defende que não existe (“Dificuldade 1”), ou existe uma reduzida (“Dificuldade 2”) dificuldade em fazê-lo.

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe uma reduzida dificuldade (2,85) em elaborar o programa educativo individual dos alunos abrangidos pelo Decreto-Lei n.º3/2008 em colaboração com o professor de educação especial e o encarregado de educação e coordena a sua aplicação.

TABELA 62 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM DAR CONHECIMENTO AOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO DAS PROPOSTAS DE APOIO PEDAGÓGICO E DAS REGRAS QUE PRESIDEM AO FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	22	50,0	64,7
	Dificuldade 2	7	15,9	20,6
	Dificuldade 3	5	11,4	14,7
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

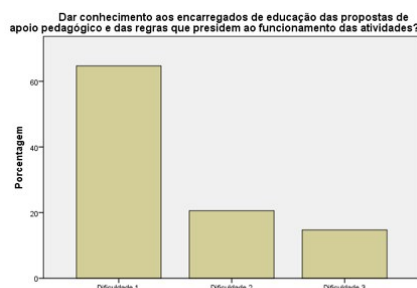


GRÁFICO 54 - GRAU DE DIFICULDADE EM DAR CONHECIMENTO AOS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO DAS PROPOSTAS DE APOIO PEDAGÓGICO E DAS REGRAS QUE PRESIDEM AO FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES

Quanto ao facto do Diretor de Turma dar conhecimento aos encarregados de educação das propostas de apoio pedagógico e das regras que presidem ao funcionamento das atividades observou-se que a maioria (n=22; 64,7%) considera que tem um nível de dificuldade mínimo, sendo que nenhum dos Diretores de Turma afirmou ter um nível de dificuldade máximo (“Dificuldade 5”) ou quase (“Dificuldade 4”).

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe muita pouca dificuldade (1,50) em dar conhecimento aos encarregados de educação das propostas de apoio pedagógico e das regras que presidem ao funcionamento das atividades.

TABELA 63 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM APRECIAR OCORRÊNCIAS DE CARÁTER DISCIPLINAR, DECIDIR DA APLICAÇÃO DE MEDIDAS IMEDIATAS EM MATÉRIA DISCIPLINAR E PROPOR AO DIRETOR A APLICAÇÃO DAS MEDIDAS DELINEADAS PELO CONSELHO DE TURMA

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	6	13,6	17,6
	Dificuldade 3	10	22,7	29,4
	Dificuldade 4	15	34,1	44,1
	Dificuldade 5	3	6,8	8,8
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	

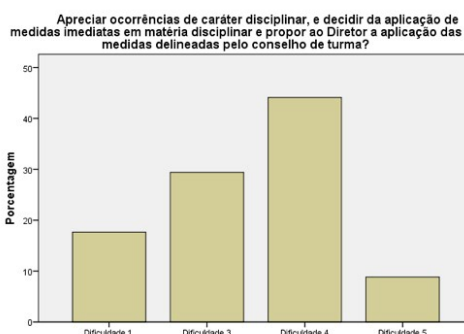


GRÁFICO 55 - GRAU DE DIFICULDADE EM APRECIAR OCORRÊNCIAS DE CARÁTER DISCIPLINAR, DECIDIR DA APLICAÇÃO DE MEDIDAS IMEDIATAS EM MATÉRIA DISCIPLINAR E PROPOR AO DIRETOR A APLICAÇÃO DAS MEDIDAS DELINEADAS PELO CONSELHO DE TURMA

No que respeita à apreciação pelo Diretor de Turma de ocorrências de caráter disciplinar e decisão acerca da aplicação de medidas imediatas em matéria disciplinar e apresentação de propostas ao Diretor das medidas delineadas pelo Conselho de Turma observou-se que a maioria dos Diretores de Turma considera ter um grau de dificuldade elevado (“Dificuldade 4”; n=15, correspondendo a 44,1% da totalidade dos Diretores de Turma) ou algo elevado (“Dificuldade 3”; n=10, correspondendo a 29,4% da totalidade dos Diretores de Turma).

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe alguma dificuldade (3,26) em apreciar ocorrências de caráter disciplinar, decide da aplicação de medidas imediatas em matéria disciplinar e propõe ao Diretor a aplicação das medidas delineadas pelo Conselho de Turma.

TABELA 64 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ACOMPANHAR O ALUNO NA SEQUÊNCIA DA APLICAÇÃO DE MEDIDA DISCIPLINAR, DEVENDO ARTICULAR A SUA ATUAÇÃO COM OS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO E PROFESSORES DA TURMA E ASSEGURAR A SUA CORRESPONSABILIZAÇÃO

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 2	7	15,9	20,6
	Dificuldade 3	18	40,9	52,9
	Dificuldade 4	8	18,2	23,5
	Dificuldade 5	1	2,3	2,9
	Total	34	77,3	100,0
Ausente	Sistema	10	22,7	
	Total	44	100,0	



GRÁFICO 56 - GRAU DE DIFICULDADE EM ACOMPANHAR O ALUNO NA SEQUÊNCIA DA APLICAÇÃO DE MEDIDA DISCIPLINAR, DEVENDO ARTICULAR A SUA ATUAÇÃO COM OS PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO E PROFESSORES DA TURMA E ASSEGURAR A SUA CORRESPONSABILIZAÇÃO

No entanto, no que se refere ao acompanhamento e corresponsabilização do aluno na sequência de aplicação de medidas disciplinares observou-se que 52,9% dos Diretores de Turma consideram que é algo difícil (“Dificuldade 3”), sendo que mais difícil, ou seja, de “Dificuldade 4” e “Dificuldade 5”, em conjunto, correspondem a apenas 26,5% da totalidade de Diretores de Turma.

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Turma consideram que existe alguma dificuldade (3,09) em acompanhar o aluno na sequência da aplicação de medida disciplinar, devendo articular a sua atuação com os pais e encarregados de educação e professores da turma e assegurar a sua corresponsabilização.

TABELA 65 – PROFESSORES QUE EXERCEM OU JÁ EXERCERAM O CARGO DE COORDENADOR DE DIRETORES DE TURMA

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	41	93,2
Sim	3	6,8
Total	44	100,0

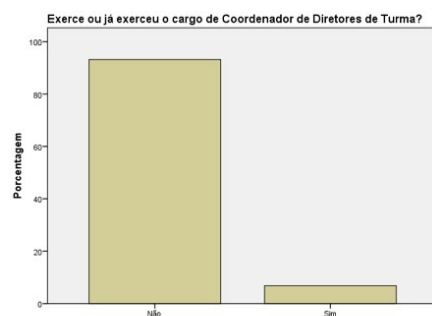


GRÁFICO 57 - PROFESSORES QUE EXERCEM OU JÁ EXERCERAM O CARGO DE COORDENADOR DE DIRETORES DE TURMA

Uma larga maioria dos docentes não exerce, nem exerceu, o cargo de Coordenador de Diretores de Turma. De facto, dos 44 respondentes, apenas 3 afirmam que exercem, ou já exerceram, o referido cargo (6,8% dos docentes).

Considerando o reduzido número de docentes que alguma vez exerceram o cargo de Coordenador de Diretores de Turma (n=3, que corresponde a 6,8% da totalidade de docentes respondentes), salienta-se a atenção que deve ser tida em conta na análise dos dados relacionados com este cargo. Tal porque, considerando o número de respostas, está-se perante uma amostra não representativa da população de docentes da Escola Secundária Campos Melo. Ainda assim, de acordo com os respondentes, os docentes que são, ou já foram Coordenadores de Diretores de Turma, consideram não existirem dificuldades elevadas em presidir às reuniões do Conselho de Diretores de Turma; acham que é algo difícil (“Dificuldade 3”) ou difícil (“Dificuldade 4”) coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Diretores de Turma, articulando estratégias e procedimentos; não consideram nada difícil (“Dificuldade 1”) apresentar ao Conselho Pedagógico, mediante proposta fundamentada dos Diretores de Turma, após ouvido o Conselho de Turma, a lista de alunos a integrar nos quadros de Valor, Mérito e Excelência bem como informar o Conselho de Diretores de Turma sobre as decisões do Conselho Pedagógico que lhe dizem respeito; defendem que, por vezes, é algo difícil (“Dificuldade 2” ou “Dificuldade 3”) apresentar ao Diretor um relatório crítico anual do trabalho desenvolvido; existe uma certa dificuldade (“Dificuldade 3” e “Dificuldade 4”) em tentar manter-se atualizado em relação a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo; por vezes é difícil (“Dificuldade 3”) divulgar junto dos Diretores de Turma que coordenam a informação necessária ao desenvolvimento das suas competências; não é, ou é pouco difícil submeter ao Conselho Pedagógico as propostas e os projetos planificados pelo Conselho de Diretores de Turma; e, não é difícil (“Dificuldade 1”) colaborar com o Conselho de Diretores de Turma e com os serviços de apoio existentes na escola, no sentido de rentabilizar os recursos disponíveis.

TABELA 66 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PRESIDIR A TODAS AS REUNIÕES DO CONSELHO DE DIRETORES DE TURMA

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 2	1	2,3	33,3
	Dificuldade 3	2	4,5	66,7
	Total	3	6,8	100,0
Ausente	Sistema	41	93,2	
	Total	44	100,0	

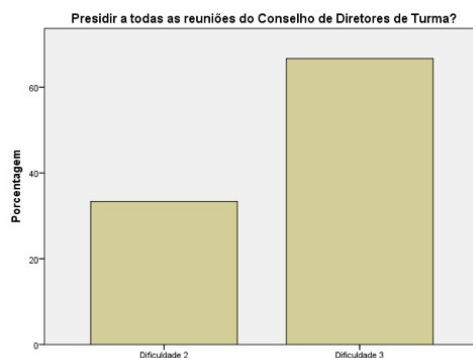


GRÁFICO 58 - GRAU DE DIFICULDADE EM PRESIDIR A TODAS AS REUNIÕES DO CONSELHO DE DIRETORES DE TURMA

TABELA 67 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR AS ATIVIDADES DECORRENTES DAS COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS DO CONSELHO DE DIRETORES DE TURMA, ARTICULANDO ESTRATÉGIAS E PROCEDIMENTOS

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 3	1	2,3	33,3
	Dificuldade 4	2	4,5	66,7
	Total	3	6,8	100,0
Ausente	Sistema	41	93,2	
	Total	44	100,0	

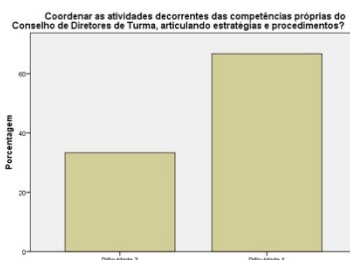


GRÁFICO 59 - GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR AS ATIVIDADES DECORRENTES DAS COMPETÊNCIAS PRÓPRIAS DO CONSELHO DE DIRETORES DE TURMA, ARTICULANDO ESTRATÉGIAS E PROCEDIMENTOS

TABELA 68 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM APRESENTAR AO CONSELHO PEDAGÓGICO, MEDIANTE PROPOSTA FUNDAMENTADA DOS DIRETORES DE TURMA, APÓS OUVIDO O CONSELHO DE TURMA, A LISTA DE ALUNOS A INTEGRAR NOS QUADROS DE VALOR, MÉRITO E EXCELÊNCIA

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	3	6,8	100,0
Ausente	Sistema	41	93,2	
	Total	44	100,0	

TABELA 69 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM INFORMAR O CONSELHO DE

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	2	4,5	66,7
	Dificuldade 2	1	2,3	33,3
	Total	3	6,8	100,0
Ausente	Sistema	41	93,2	
	Total	44	100,0	

DIRETORES DE TURMA SOBRE AS DECISÕES DO CONSELHO PEDAGÓGICO QUE LHE DIZEM RESPEITO

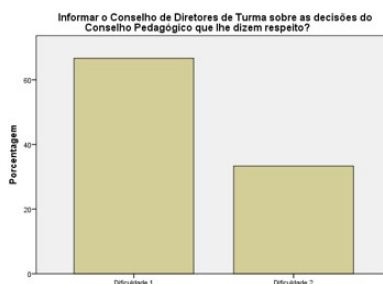


GRÁFICO 60 - GRAU DE DIFICULDADE EM INFORMAR O CONSELHO DE DIRETORES DE TURMA SOBRE AS DECISÕES DO CONSELHO PEDAGÓGICO QUE LHE DIZEM RESPEITO

TABELA 70 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM APRESENTAR AO DIRETOR, EM DATA A FIXAR POR ESTE ÓRGÃO, UM RELATÓRIO CRÍTICO, ANUAL, DO TRABALHO DESENVOLVIDO PELO COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 2	2	4,5	66,7
	Dificuldade 3	1	2,3	33,3
	Total	3	6,8	100,0
Ausente	Sistema	41	93,2	
	Total	44	100,0	

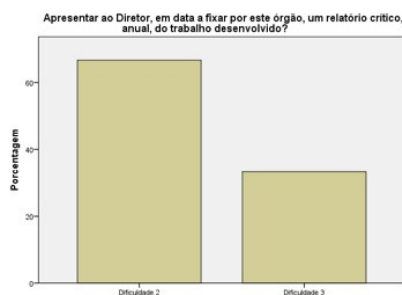


GRÁFICO 61 - GRAU DE DIFICULDADE EM APRESENTAR AO DIRETOR, EM DATA A FIXAR POR ESTE ÓRGÃO, UM RELATÓRIO CRÍTICO, ANUAL, DO TRABALHO DESENVOLVIDO PELO COORDENADOR DE DIRETORES DE TURMA

TABELA 71 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM MANTER-SE ATUALIZADO EM RELAÇÃO A TODAS AS LEIS E PROCEDIMENTOS INERENTES AO COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 3	1	2,3	33,3
	Dificuldade 4	2	4,5	66,7
	Total	3	6,8	100,0
Ausente	Sistema	41	93,2	
	Total	44	100,0	



GRÁFICO 62 - GRAU DE DIFICULDADE EM MANTER-SE ATUALIZADO EM RELAÇÃO A TODAS AS LEIS E PROCEDIMENTOS INERENTES AO COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA

TABELA 72 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM DIVULGAR JUNTO DOS DIRETORES DE TURMA QUE COORDENA TODA A INFORMAÇÃO NECESSÁRIA AO DESENVOLVIMENTO DAS SUAS COMPETÊNCIAS

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 3	3	6,8	100,0
Ausente	Sistema	41	93,2	
Total		44	100,0	

TABELA 73 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM SUBMETER AO CONSELHO PEDAGÓGICO AS PROPOSTAS E OS PROJETOS PLANIFICADOS PELO CONSELHO DE DIRETORES DE TURMA

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	1	2,3	33,3
	Dificuldade 2	2	4,5	66,7
	Total	3	6,8	100,0
Ausente	Sistema	41	93,2	
Total		44	100,0	

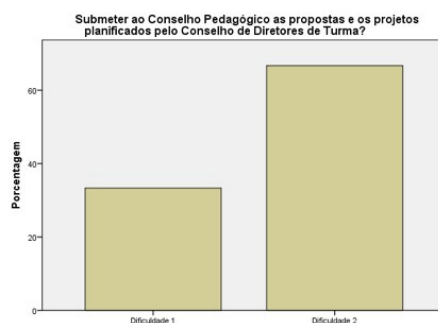


GRÁFICO 63 - GRAU DE DIFICULDADE EM SUBMETER AO CONSELHO PEDAGÓGICO AS PROPOSTAS E OS PROJETOS PLANIFICADOS PELO CONSELHO DE DIRETORES DE TURMA

TABELA 74 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM COLABORAR COM O CONSELHO DE DIRETORES DE TURMA E COM OS SERVIÇOS DE APOIO EXISTENTES NA ESCOLA, NO SENTIDO DE RENTABILIZAR OS RECURSOS DISPONÍVEIS

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	3	6,8	100,0
Ausente	Sistema	41	93,2	
Total		44	100,0	

TABELA 75 – PROFESSORES QUE EXERCEM OU JÁ EXERCERAM O CARGO DE DIRETOR DE CURSO

	Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa (%)
Não	20	45,5
Sim	24	54,5
Total	44	100,0

Relativamente ao número de docentes que exerce ou exerceu o cargo de Diretor de Curso observou-se que um pouco mais de metade dos mesmos, em alguma etapa da sua atividade profissional, desempenhou este cargo (n=24; 54,5%). Destes, mais de metade, ou seja 14 docentes (58,3% dos docentes que exercem/já exerceram o cargo de Diretor de Curso) afirmam que não é difícil (“Dificuldade 1”) assegurar uma articulação pedagógica entre as diferentes disciplinas e componentes de formação do curso bem como a quase totalidade dos Diretores de Curso considera não ser difícil (“Dificuldade 1”) participar nas reuniões do Conselho de Turma, no âmbito das suas funções (95,8%).

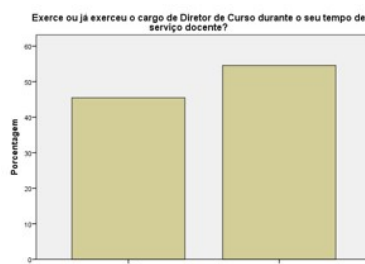


GRÁFICO 64 - PROFESSORES QUE EXERCEM OU JÁ EXERCERAM O CARGO DE DIRETOR DE CURSO

TABELA 76 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ASSEGURAR A ARTICULAÇÃO PEDAGÓGICA ENTRE AS DIFERENTES DISCIPLINAS E COMPONENTES DE FORMAÇÃO DO CURSO

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	14	31,8	58,3
	Dificuldade 2	6	13,6	25,0
	Dificuldade 3	4	9,1	16,7
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
	Total	44	100,0	

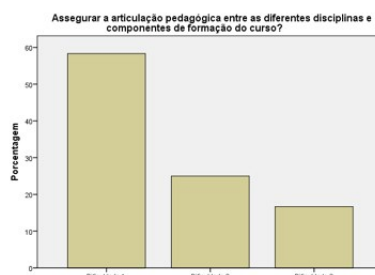


GRÁFICO 65 - GRAU DE DIFICULDADE EM ASSEGURAR A ARTICULAÇÃO PEDAGÓGICA ENTRE AS DIFERENTES DISCIPLINAS E COMPONENTES DE FORMAÇÃO DO CURSO

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que praticamente não existe qualquer dificuldade, ou é bastante reduzida, (1,58) em assegurar a articulação pedagógica entre as diferentes disciplinas e componentes de formação do curso.

TABELA 77 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PARTICIPAR NAS REUNIÕES DO CONSELHO DE TURMA, NO ÂMBITO DAS SUAS FUNÇÕES

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	23	52,3	95,8
	Dificuldade 2	1	2,3	4,2
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
	Total	44	100,0	

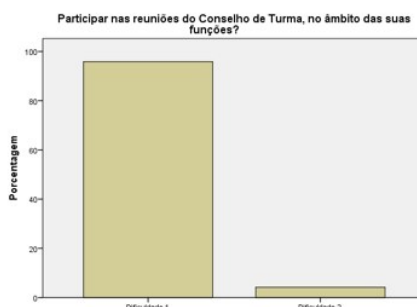


GRÁFICO 66 - GRAU DE DIFICULDADE EM PARTICIPAR NAS REUNIÕES DO CONSELHO DE TURMA, NO ÂMBITO DAS SUAS FUNÇÕES

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que praticamente não existe qualquer dificuldade (1,04) em participar nas reuniões do Conselho de Turma, no âmbito das suas funções.

TABELA 78 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ARTICULAR COM OS ÓRGÃOS DE GESTÃO DA ESCOLA, BEM COMO COM AS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS DE ARTICULAÇÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, PARA A REALIZAÇÃO DA PROVA DE APTIDÃO PROFISSIONAL

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	1	2,3	4,2
	Dificuldade 2	8	18,2	33,3
	Dificuldade 3	11	25,0	45,8
	Dificuldade 4	4	9,1	16,7
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
	Total	44	100,0	



GRÁFICO 67 - GRAU DE DIFICULDADE EM ARTICULAR COM OS ÓRGÃOS DE GESTÃO DA ESCOLA, BEM COMO COM AS ESTRUTURAS INTERMÉDIAS DE ARTICULAÇÃO E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, PARA A REALIZAÇÃO DA PROVA DE APTIDÃO PROFISSIONAL

Em relação à articulação dos Diretores de Curso com os órgãos de gestão da escola, bem como com as estruturas intermédias de articulação e coordenação pedagógica para a realização da prova de aptidão profissional 45,83% destes docentes afirmam que existe uma certa dificuldade em fazê-la (“Dificuldade 3”) ao passo que 33,3% considera que existe apenas uma pequena dificuldade (“Dificuldade 2”). De modo distinto, 54,2% (n=13) dos Diretores de Curso (n=24 docentes) notam uma dificuldade considerável (“Dificuldade 4”) na articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da formação em contexto de trabalho, chegando mesmo em alguns casos (33,3%; n=8 dos respondentes), a admitir ter uma dificuldade bastante elevada em fazê-la (“Dificuldade 5”).

Por sua vez, no que se refere à dificuldade para assegurar, por parte do Diretor de Curso, a articulação com os serviços com competência em matéria de apoio socioeducativo observou-se uma distribuição menos concentrada na qual dos 24 respondentes, apenas 1 indicou uma “Dificuldade 1” para fazer essa articulação (4,17%), 6 uma “Dificuldade 2” para o fazerem (25% nos 24 respondentes), 9 uma “Dificuldade 3” (37,5% nos 24 respondentes), 7 uma “Dificuldade 4” (29,17% nos 24 respondentes) e 1 uma “Dificuldade 5”, ou seja, máxima (4,17% nos 24 respondentes).

No geral, foram obtidos resultados similares para a questão relacionada com a dificuldade em que os Diretores de Curso providenciem para que sejam registados os resultados das avaliações dos módulos e ordenamento do procedimento de divulgação, com exceção para as percentagens de Diretores de Curso que afirmam ter alguma (“Dificuldade 4”) ou muita dificuldade (“Dificuldade 5”) em desempenhar esta tarefa, as quais foram de 20,83% e 12,5%, respetivamente.

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que existe uma ligeira dificuldade (2,75) em articular com os órgãos de gestão da escola, bem como com as estruturas intermédias de articulação e coordenação pedagógica, para a realização da prova de aptidão profissional.

TABELA 79 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ASSEGURAR A ARTICULAÇÃO ENTRE A ESCOLA E AS ENTIDADES DE ACOLHIMENTO DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 3	3	6,8	12,5
	Dificuldade 4	13	29,5	54,2
	Dificuldade 5	8	18,2	33,3
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
	Total	44	100,0	

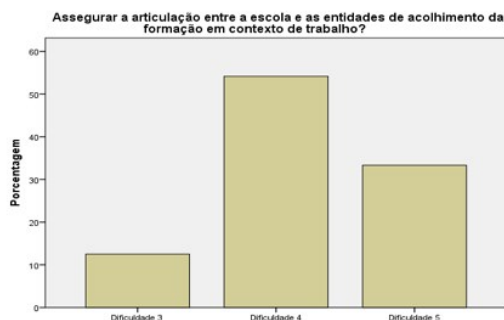


GRÁFICO 68 - GRAU DE DIFICULDADE EM ASSEGURAR A ARTICULAÇÃO ENTRE A ESCOLA E AS ENTIDADES DE ACOLHIMENTO DA FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que existe uma considerável dificuldade (4,21) em assegurar a articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da formação em contexto de trabalho.

TABELA 80 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ASSEGURAR A ARTICULAÇÃO COM OS SERVIÇOS COM COMPETÊNCIA EM MATÉRIA DE APOIO SOCIOEDUCATIVO

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	1	2,3	4,2
	Dificuldade 2	6	13,6	25,0
	Dificuldade 3	9	20,5	37,5
	Dificuldade 4	7	15,9	29,2
	Dificuldade 5	1	2,3	4,2
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
	Total	44	100,0	

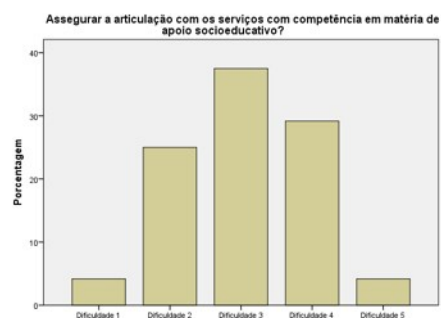


GRÁFICO 69 - GRAU DE DIFICULDADE EM ASSEGURAR A ARTICULAÇÃO COM OS SERVIÇOS COM COMPETÊNCIA EM MATÉRIA DE APOIO SOCIOEDUCATIVO

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que existe uma ligeira dificuldade (3,04) em assegurar a com os serviços com competência em matéria de apoio socioeducativo.

TABELA 81 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PROVIDENCIAR PARA QUE SEJAM REGISTRADOS OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DOS MÓDULOS E PROCEDER À SUA DIVULGAÇÃO, DEPOIS DE RUBRICADOS

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	1	2,3	4,2
	Dificuldade 2	6	13,6	25,0
	Dificuldade 3	9	20,5	37,5
	Dificuldade 4	5	11,4	20,8
	Dificuldade 5	3	6,8	12,5
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
	Total	44	100,0	



GRÁFICO 70 - GRAU DE DIFICULDADE EM PROVIDENCIAR PARA QUE SEJAM REGISTRADOS OS RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES DOS MÓDULOS E MANDA PROCEDER À SUA DIVULGAÇÃO, DEPOIS DE RUBRICADOS

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que existe uma ligeira dificuldade (3,13) em providenciar para que sejam registados os

resultados das avaliações dos módulos e manda proceder à sua divulgação, depois de rubricados.

TABELA 82 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM PRESTAR INFORMAÇÕES OU ESCLARECIMENTOS AO CONSELHO PEDAGÓGICO SEMPRE QUE CONSIDERA OPORTUNO OU PARA TAL SEJA SOLICITADO PELO RESPECTIVO PRESIDENTE

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	16	36,4	66,7
	Dificuldade 2	5	11,4	20,8
	Dificuldade 3	3	6,8	12,5
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
	Total	44	100,0	

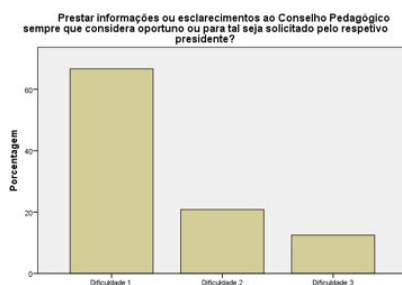


GRÁFICO 71 - GRAU DE DIFICULDADE EM PRESTAR INFORMAÇÕES OU ESCLARECIMENTOS AO CONSELHO PEDAGÓGICO SEMPRE QUE CONSIDERA OPORTUNO OU PARA TAL SEJA SOLICITADO PELO RESPECTIVO PRESIDENTE

Pelo contrário, a maioria dos Diretores de Curso (n=16) não reconhece existirem dificuldades, ou considera que as mesmas são mínimas (“Dificuldade 1”) no que respeita à prestação de informações ao Conselho Pedagógico sempre que considera oportuno ou que lhe sejam solicitadas (66, 7%).

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que a dificuldade em prestar informações ou esclarecimentos ao Conselho Pedagógico sempre que considera oportuno ou para tal seja solicitado pelo respetivo presidente é bastante reduzida (1,46).

TABELA 83 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM MANTER ATUALIZADO O REGISTO DE PRESENCAS, COMUNICANDO, POR ESCRITO, À ENTIDADE FINANCIADORA TODOS OS DADOS REFERENTES À ASSIDUIDADE E APROVEITAMENTO DOS ALUNOS

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	4	9,1	16,7
	Dificuldade 4	13	29,5	54,2
	Dificuldade 5	7	15,9	29,2
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
	Total	44	100,0	

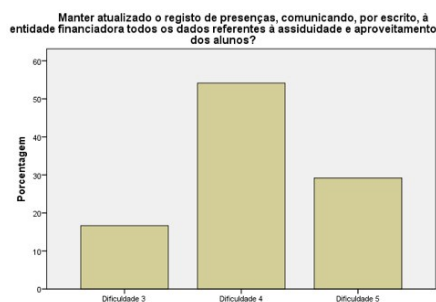


GRÁFICO 72 - GRAU DE DIFICULDADE EM MANTER ATUALIZADO O REGISTO DE PRESENÇAS, COMUNICANDO, POR ESCRITO, À ENTIDADE FINANCIADORA TODOS OS DADOS REFERENTES À ASSIDUIDADE E APROVEITAMENTO DOS ALUNOS

A maioria dos Diretores de Curso considera que existe uma “Dificuldade 4” (54,17%) ou “Dificuldade 5” (29,17%) para se manterem atualizados no que respeita ao registo de presenças, comunicando, por escrito, à entidade financiadora os dados referentes à assiduidade e aproveitamento dos alunos.

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que existe uma dificuldade bem demarcada (4,13) em manter atualizado o registo de presenças, comunicando, por escrito, à entidade financiadora todos os dados referentes à assiduidade e aproveitamento dos alunos.

TABELA 84 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ZELAR PELO EFICAZ FUNCIONAMENTO DO CURSO A NÍVEL PEDAGÓGICO E ADMINISTRATIVO

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	1	2,3	4,2
	Dificuldade 2	4	9,1	16,7
	Dificuldade 3	11	25,0	45,8
	Dificuldade 4	6	13,6	25,0
	Dificuldade 5	2	4,5	8,3
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
	Total	44	100,0	

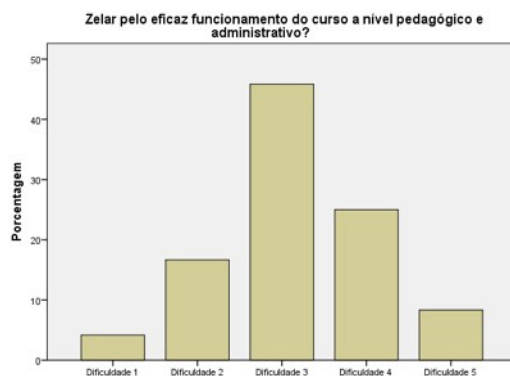


GRÁFICO 73 - GRAU DE DIFICULDADE EM ZELAR PELO EFICAZ FUNCIONAMENTO DO CURSO A NÍVEL PEDAGÓGICO E ADMINISTRATIVO

A maioria dos Diretores de Curso considera uma “Dificuldade 3” (45,83%) ou “Dificuldade 4” (25%) zelar pelo eficaz funcionamento do curso a nível pedagógico e administrativo e existe uma “Dificuldade 4” (54,17%) ou “Dificuldade 5” (33,33%) para se manterem atualizados em relação a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo.

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que existe alguma dificuldade (3,17) em zelar pelo eficaz funcionamento do curso a nível pedagógico e administrativo.

TABELA 85 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM MANTER-SE ATUALIZADO EM RELAÇÃO A TODAS AS LEIS E PROCEDIMENTOS INERENTES AO CARGO DE DIRETOR DE CURSO

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 3	3	6,8	12,5
	Dificuldade 4	13	29,5	54,2
	Dificuldade 5	8	18,2	33,3
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
Total		44	100,0	



GRÁFICO 74 - GRAU DE DIFICULDADE EM MANTER-SE ATUALIZADO EM RELAÇÃO A TODAS AS LEIS E PROCEDIMENTOS INERENTES AO CARGO DE DIRETOR DE CURSO

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que existe uma notória dificuldade (3,17) em manter-se atualizado em relação a todas as leis e procedimentos inerentes a este cargo.

TABELA 86 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM ORGANIZAR E COORDENAR AS ATIVIDADES A DESENVOLVER NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO TÉCNICA

		Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 3	6	13,6	25,0
	Dificuldade 4	14	31,8	58,3
	Dificuldade 5	4	9,1	16,7
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
	Total	44	100,0	

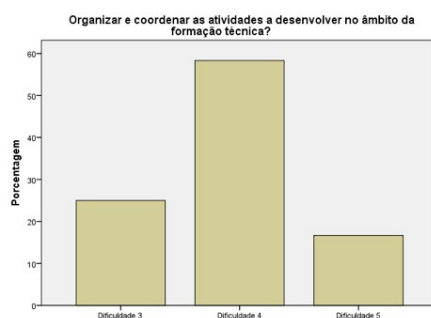


GRÁFICO 75 - GRAU DE DIFICULDADE EM ORGANIZAR E COORDENAR AS ATIVIDADES A DESENVOLVER NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO TÉCNICA

Além disso, a maioria dos Diretores de Curso considera que por vezes é um algo difícil (“Dificuldade 3”; 25%) ou consideravelmente difícil (“Dificuldade 4”; 58,33%) organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica e que é consideravelmente difícil (“Dificuldade 4”; 66,7%) coordenar o acompanhamento e a avaliação do curso.

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que existe dificuldade (3,92) em organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica.

TABELA 87 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR O ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO CURSO

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 3	8	18,2	33,4
	Dificuldade 4	16	36,4	66,7
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
Total		44	100,0	

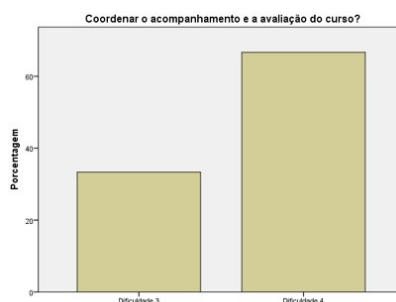


GRÁFICO 76 - GRAU DE DIFICULDADE EM COORDENAR O ACOMPANHAMENTO E A AVALIAÇÃO DO CURSO

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que existe uma dificuldade bastante elevada (4,92) em coordenar o acompanhamento e a avaliação do curso.

TABELA 88 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: GRAU DE DIFICULDADE EM AJUDAR OS ALUNOS NA CONSTRUÇÃO DO SEU ITINERÁRIO INDIVIDUAL DE FORMAÇÃO

		Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Válido	Dificuldade 1	7	15,9	29,2
	Dificuldade 2	13	29,5	54,2
	Dificuldade 3	4	9,1	16,7
	Total	24	54,5	100,0
Ausente	Sistema	20	45,5	
Total		44	100,0	

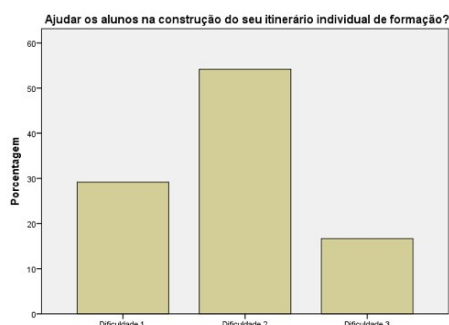


GRÁFICO 77 - GRAU DE DIFICULDADE EM AJUDAR OS ALUNOS NA CONSTRUÇÃO DO SEU ITINERÁRIO INDIVIDUAL DE FORMAÇÃO

Pelo contrário, a grande maioria dos Diretores de Curso afirma que não é (“Dificuldade 1”), ou é muito pouco (“Dificuldade 2”) difícil (n=20; 83,33% dos respondentes) ajudar os alunos na construção do seu itinerário individual de formação.

Numa escala de dificuldade de 1 a 5 em que 1 é nada difícil/dificuldade mínima e 5 é muito difícil/dificuldade máxima, observa-se que, em média os Diretores de Curso consideram que existe apenas uma ligeira dificuldade (1,88) em ajudar os alunos na construção do seu itinerário individual de formação.

TABELA 89 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: CONSIDERA QUE O CARGO DE DIRETOR DE TURMA, EXIGE DEMASIADAS TAREFAS BUROCRÁTICAS E ADMINISTRATIVAS?

	Frequência absoluta (n)	Porcentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Pouca Exigência	1	2,3	2,3
Nem Sem nem Com Muita Exigência	3	6,8	9,1
Moderada Exigência	13	29,5	38,6
Muita Exigência	27	61,4	100,0
Total	44	100,0	

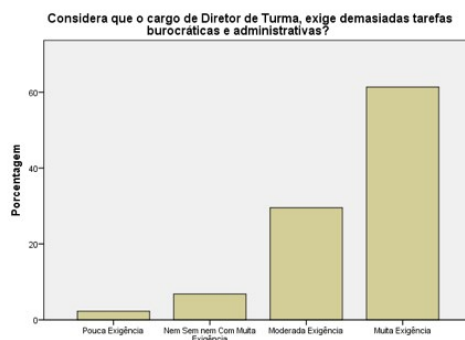


GRÁFICO 78 - GRAU DE EXIGÊNCIA QUE AS TAREFAS DO DIRETOR DE TURMA REQUEREM

No que se refere ao grau de exigência em termos de tarefas burocráticas e administrativas dos Diretores de Turma, os docentes consideram na sua maioria que este cargo é “Muito Exigente” (61,4%).

Já no que diz respeito ao cargo de Coordenador de Diretores de Turma os docentes são da opinião que se trata de um cargo com “Pouca” a “Moderada” exigência. Do mesmo modo, metade dos docentes (50,0%) também consideram que o cargo de Diretor de Curso, exige “Poucas” tarefas burocráticas e administrativas.

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5 em que 1 é nada exigente e 5 é muito exigente, observa-se que, em média os Docentes consideram que o cargo de Diretor de Turma, é bastante exigente em termos de tarefas burocráticas e administrativas (4,50).

TABELA 90 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: CONSIDERA QUE O CARGO DE COORDENADOR DE DIRETORES DE TURMA, EXIGE DEMASIADAS TAREFAS BUROCRÁTICAS E ADMINISTRATIVAS?

	Frequência absoluta (n)	Percentagem relativa na amostra total (%)	Frequência relativa nos respondentes da questão (%)
Sem Exigência	1	2,3	2,3
Pouca Exigência	14	31,8	34,1
Nem Sem nem Com Muita Exigência	14	31,8	65,9
Moderada Exigência	13	29,5	95,5
Muita Exigência	2	4,5	100,0
Total	44	100,0	

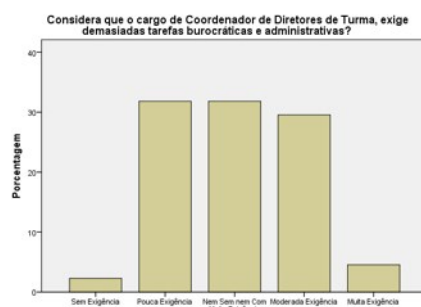


GRÁFICO 79 - GRAU DE EXIGÊNCIA QUE AS TAREFAS DO COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA REQUEREM

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5 em que 1 é nada exigente e 5 é muito exigente, observa-se que, em média os Docentes consideram que o cargo de Coordenador de Diretores de Turma é moderadamente exigente em termos de tarefas burocráticas e administrativas (3,02).

TABELA 91 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: CONSIDERA QUE O CARGO DE DIRETOR DE CURSO, EXIGE DEMASIADAS TAREFAS BUROCRÁTICAS E ADMINISTRATIVAS?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Sem Exigência	3	6,8
Pouca Exigência	22	50,0
Nem Sem nem Com Muita Exigência	15	34,1
Moderada Exigência	3	6,8
Muita Exigência	1	2,3
Total	44	100,0

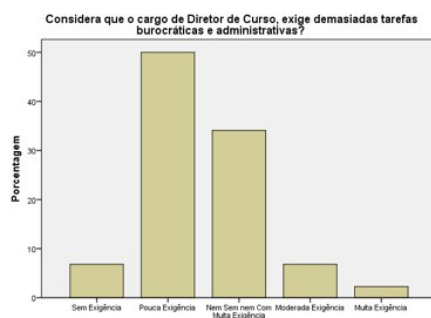


GRÁFICO 80 - GRAU DE EXIGÊNCIA QUE AS TAREFAS DO COORDENADOR DOS DIRETORES DE CURSO REQUEREM

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5, em que 1 é nada exigente e 5 é muito exigente, observa-se que, em média os Docentes consideram que o cargo de Diretor de Curso não é muito exigente em termos de tarefas burocráticas e administrativas (3,02).

3.3.4 Informação e facilidade de acesso à legislação de referência dos cargos de gestão intermédia

TABELA 92 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: CONSIDERA QUE ESTÁ BEM INFORMADO EM RELAÇÃO À LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Pouco Conhecimento	6	13,6
Nem Sem nem Com Muito Conhecimento	17	38,6
Algum Conhecimento	18	40,9
Muito Conhecimento	3	6,8
Total	44	100,0



GRÁFICO 81 - GRAU DE CONHECIMENTO DOS PROFESSORES ACERCA DA LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA

Quanto ao nível de informação em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Turma, a maioria dos docentes considera ter “Pouco” a “Algum conhecimento” (93,2%), sendo que apenas 6,8% dos docentes considera ter “Muito conhecimento” no que respeita a este assunto.

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5, em que 1 tem nenhum conhecimento e 5 tem muito conhecimento, observa-se que, em média, os Docentes consideram que estão bem informados em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Turma.

TABELA 93 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: CONSIDERA QUE TEM ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Fraco Acesso	4	9,1
Nem Sem cem Com Forte Acesso	15	34,1
Moderado Acesso	17	38,6
Forte Acesso	8	18,2
Total	44	100,0

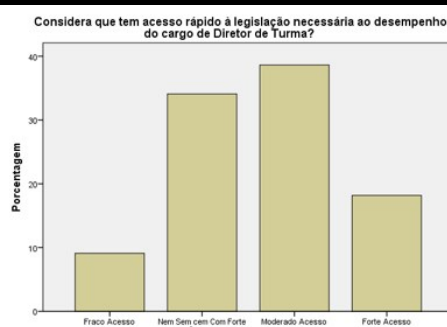


GRÁFICO 82 – RAPIDEZ NO ACESSO À LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE DIRETOR DE TURMA

A maioria dos docentes consideram que a rapidez no acesso à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Turma é “Moderadamente fraca” (34,1%) a “Moderada” (38,6%).

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5, em que 1 corresponde a fraco acesso e 5 a forte acesso, observa-se que, em média, os Docentes consideram que têm um acesso moderadamente rápido à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Turma.

TABELA 94 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: CONSIDERA QUE ESTÁ BEM INFORMADO EM RELAÇÃO À LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE COORDENADOR DE DIRETORES DE TURMA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Nenhum Conhecimento	1	2,3
Pouco Conhecimento	8	18,2
Nem Sem nem Com Muito Conhecimento	32	72,7
Algum Conhecimento	3	6,8
Total	44	100,0

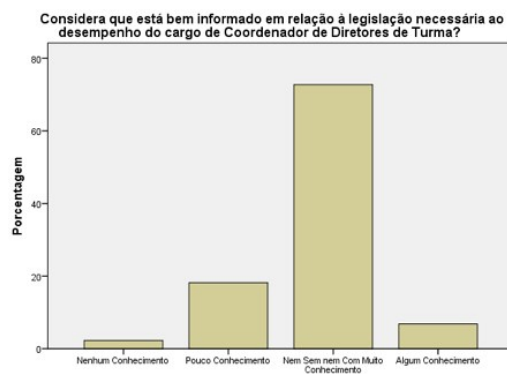


GRÁFICO 83 - GRAU DE CONHECIMENTO DOS PROFESSORES ACERCA DA LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA

No que se refere ao nível de informação dos docentes em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Coordenador de Diretores de Turma, estes consideram na sua grande maioria que se encontram moderadamente informados e que estão moderadamente informados em relação ao assunto.

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5, em que 1 corresponde a nenhum conhecimento e 5 a muito conhecimento, observa-se que, em média, os Docentes consideram que têm um fraco conhecimento em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Coordenador de Diretores de Turma.

TABELA 95 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: CONSIDERA QUE TEM ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Fraco Acesso	3	6,8
Nem Sem nem Com Forte Acesso	37	84,1
Moderado Acesso	4	9,1
Total	44	100,0

Concretamente 84,5% dos docentes considera ter um acesso relativamente limitado à legislação necessária ao desempenho do cargo de Coordenador dos Diretores de Turma.

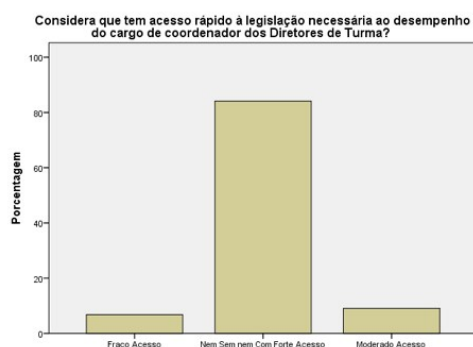


GRÁFICO 84 – RAPIDEZ NO ACESSO À LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE COORDENADOR DE DIRETORES DE TURMA

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5, em que 1 corresponde a fraco acesso e 5 a forte acesso, observa-se que, em média, os Docentes consideram que têm um acesso moderadamente rápido à legislação necessária ao desempenho do cargo de Coordenador dos Diretores de Turma.

TABELA 96 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: CONSIDERA QUE ESTÁ BEM INFORMADO EM RELAÇÃO À LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE DIRETOR DE CURSO?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Nenhum Conhecimento	3	6,8
Pouco Conhecimento	22	50,0
Nem Sem nem Com Muito Conhecimento	15	34,1
Algum Conhecimento	3	6,8
Muito Conhecimento	1	2,3
Total	44	100,0

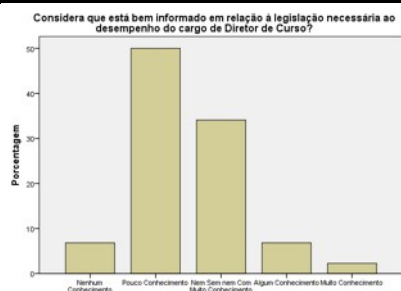


GRÁFICO 85 - GRAU DE CONHECIMENTO DOS PROFESSORES ACERCA DA LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE DIRETOR DE CURSO

Metade dos docentes afirmam ter “Pouco conhecimento” no que se refere à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Curso, sendo que 68,2% dos mesmos são da opinião que o seu acesso à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Curso é algo fraco e lento.

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5, em que 1 corresponde a nenhum conhecimento e 5 a muito conhecimento, observa-se que, em média, os Docentes consideram

que têm um fraco conhecimento em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Curso.

TABELA 97 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: CONSIDERA QUE TEM ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE DIRETOR DE CURSO?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Fraco Acesso	12	27,3
Nem Sem nem Com Forte Acesso	30	68,2
Moderado Acesso	2	4,5
Total	44	100,0



GRÁFICO 86 - RAPIDEZ NO ACESSO À LEGISLAÇÃO NECESSÁRIA AO DESEMPENHO DO CARGO DE DIRETOR DE CURSO

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5, em que 1 corresponde a fraco acesso e 5 a forte acesso, observa-se que, em média, os Docentes consideram que têm um fraco acesso à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Curso.

3.3.5 Conhecimento e interesse em plataformas *Web* que facilitem a legislação de referência dos cargos de gestão intermédia

TABELA 98 – TABELA DE FREQUÊNCIAS DA PERGUNTA: CONHECE ALGUMA PLATAFORMA WEB QUE LHE PERMITA ACEDER DE FORMA RÁPIDA E EFICAZ À LEGISLAÇÃO INERENTE A ESTES CARGOS?

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	36	81,8
Sim	8	18,2
Total	44	100,0

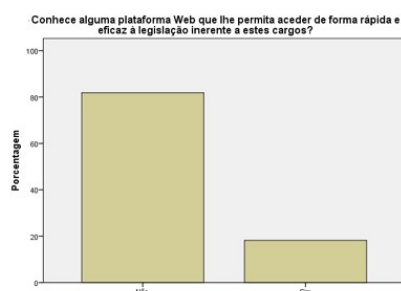


GRÁFICO 87 – CONHECIMENTO DE PLATAFORMAS WEB QUE PERMITAM ACEDER DE FORMA RÁPIDA E EFICAZ À LEGISLAÇÃO INERENTE AOS CARGOS DE GESTÃO INTERMÉDIA

A grande maioria dos docentes (81,8%) desconhece a existência de plataformas Web que lhes permitam aceder de forma rápida e eficaz à legislação inerente a este cargo. Dos 8 respondentes que conhecem alguma plataforma Web, apenas 6 identificam pelo menos uma, das quais a mais mencionada foi a página da ANQEP (2 respostas positivas em 6 possíveis).

TABELA 99 – PLATAFORMAS QUE OS PROFESSORES CONHECEM CONTENDO LEGISLAÇÃO INERENTE AOS CARGOS DE GESTÃO INTERMÉDIA

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Sem resposta.	38	86,4
Google, permite aceder a toda e qualquer informação.	1	2,3
http://www.dge.mec.pt/legislacao	1	2,3
http://www.portoeditora.pt/sites/RPdirector/	1	2,3
Moodle	1	2,3
Página ANQEP	1	2,3
Página da escola/documentos e Página da ANQEP	1	2,3
Total	44	100,0

TABELA 100 – GRAU DE INTERESSE EM CONHECER UMA PLATAFORMA WEB QUE PERMITISSE ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO INERENTE AOS CARGOS DE GESTÃO INTERMÉDIA

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Sem Interesse	1	2,3
Nem Sem nem Com Muito Interesse	14	31,8
Moderado Interesse	16	36,4
Muito Interesse	13	29,5
Total	44	100,0

Apenas 13 docentes mostraram “Muito interesse” (29,5%) em conhecer uma plataforma Web que ajude a ter acesso rápido à legislação necessária para o desempenho eficiente de funções na escola. Percentagens, no geral, semelhantes foram obtidas para o interesse dos docentes em conhecer uma plataforma Web que auxilie o desempenho de funções de Diretor de Turma, Coordenador de Diretores de Turma e Diretor de Curso.

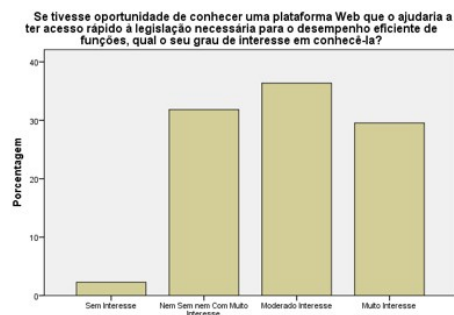


GRÁFICO 88 - GRAU DE INTERESSE EM CONHECER UMA PLATAFORMA WEB QUE PERMITISSE ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO INERENTE AOS CARGOS DE GESTÃO INTERMÉDIA

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5, em que 1 corresponde a nenhum interesse e 5 a muito interesse, observa-se que, em média, os Docentes consideram que têm interesse em conhecer uma plataforma Web que o ajudasse a ter acesso rápido à legislação necessária para o desempenho eficiente de funções.

TABELA 101 – INTERESSE NUMA PLATAFORMA WEB QUE PERMITISSE ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO INERENTE AO CARGO DE DIRETOR DE TURMA

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Pouco Interesse	1	2,3
Nem Sem nem Com Muito Interesse	14	31,8
Moderado Interesse	19	43,2
Muito Interesse	10	22,7
Total	44	100,0

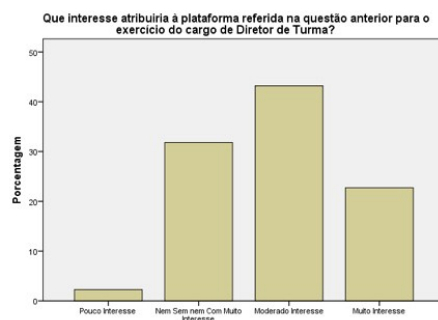


GRÁFICO 89 - INTERESSE NUMA PLATAFORMA WEB QUE PERMITISSE ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO INERENTE AO CARGO DE DIRETOR DE TURMA

TABELA 102 – INTERESSE NUMA PLATAFORMA WEB QUE PERMITISSE ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO INERENTE AO CARGO DE COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Sem Interesse	1	2,3
Nem Sem nem Com Muito Interesse	17	38,6
Moderado Interesse	16	36,4
Muito Interesse	10	22,7
Total	44	100,0

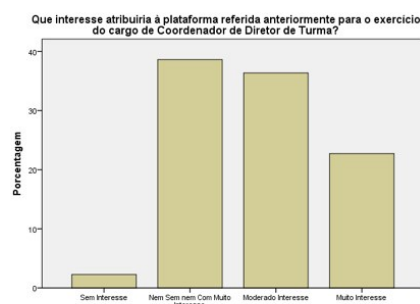


GRÁFICO 90 - INTERESSE NUMA PLATAFORMA WEB QUE PERMITISSE ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO INERENTE AO CARGO DE COORDENADOR DOS DIRETORES DE TURMA

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5, em que 1 corresponde a nenhum interesse e 5 a muito interesse, observa-se que, em média, os Docentes consideram que uma plataforma Web que ajude a ter acesso rápido à legislação necessária para o desempenho eficiente de funções tem um interesse moderado (3,77) para o exercício do cargo de Coordenador de Diretores de Turma.

TABELA 103 – INTERESSE NUMA PLATAFORMA WEB QUE PERMITISSE ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO INERENTE AO CARGO DE DIRETOR DE CURSO

	Frequência absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Sem Interesse	1	2,3
Nem Sem nem Com Muito Interesse	20	45,5
Moderado Interesse	17	38,6
Muito Interesse	6	13,6
Total	44	100,0

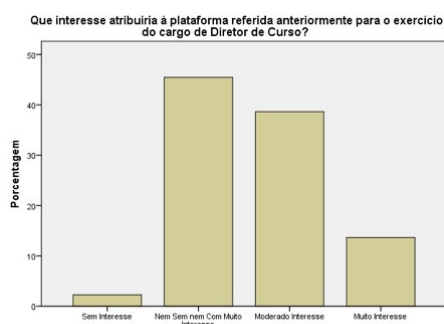


GRÁFICO 91 - INTERESSE NUMA PLATAFORMA WEB QUE PERMITISSE ACESSO RÁPIDO À LEGISLAÇÃO INERENTE AO CARGO DE DIRETOR DE CURSO

Numa escala de grau de exigência de 1 a 5, em que 1 corresponde a nenhum interesse e 5 a muito interesse, observa-se que, em média, os Docentes consideram que uma plataforma Web que ajude a ter acesso rápido à legislação necessária para o desempenho eficiente de funções tem um interesse moderado (3,61) para o exercício do cargo de Diretor de Curso.

3.4 Discussão dos Resultados

Neste estudo fazemos uma análise da utilização das TIC no desempenho da atividade docente na Escola Secundária Campos Melo da Covilhã, e do interesse em utilizar uma plataforma *web* que permita estimular, agilizar a comunicação e a colaboração, facilitando o acesso e o esclarecimento em relação ao legislado e regulamentado.

Do estudo realizado, ficou evidenciado que existe na população em estudo uma cultura de utilização das TIC, uma vez que 100% dos professores que responderam ao inquérito reconhecem a disponibilidade para a utilização de ferramentas de produtividade como MS Word, MS PowerPoint, MS Excel e sistemas de correio eletrónico. Dos que responderam, 75% reconhecem a disponibilização de ferramentas de videoconferência na escola e 97,7% reconhecem a sua existência e disponibilidade de plataformas de gestão de conteúdos. Por outro lado, no âmbito pedagógico, a maioria, isto é 61,4%, respondeu que utilizavam software específico da área disciplinar/curricular. No que diz respeito à utilização de plataformas de gestão administrativa, como sumários eletrónicos, gestão de alunos, etc, a totalidade dos inquiridos, isto é 100%, respondeu ter total disponibilidade.

Em relação às dificuldades associadas ao desempenho do cargo de Diretor de Turma verificamos que esta está centrada nas seguintes funções:

- **Nas funções administrativas, nomeadamente em presidir a todas as reuniões do Conselho de Turma, cerca de 58,8%;**
- **Na coordenação das atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Turma, e no desenvolvimento do Plano de Trabalho da Turma - 51,4%;**
- **Na articulação entre os professores da turma e os pais e encarregados de educação – 76,5%.** Segundo Orvalho (2009), os gestores escolares sentem dificuldades no trabalho em equipa e apresentam igualmente dificuldades na dinâmica de grupo. Já para Coutinho (1994), a ação do Diretor de Turma deve ser eficaz, sendo recetor e transmissor de informações indispensáveis, e dinamizador da colaboração entre atores educativos. Refere ainda que o Diretor de Turma é dinamizador da colaboração entre estes agentes educativos, resultando desta

colaboração evidentes benefícios não só para os alunos, mas também para a escola, para os professores, para as famílias e para a sociedade.

- **Na apresentação ao Diretor um relatório crítico anual do trabalho desenvolvido – 85,2%.** Segundo Vieira (2013), existem alguns motivos explicativos para a complexidade do desempenho de cargos intermédios, como a falta de tempo para as diversas funções e atividades exigidas pelo duplo papel de líderes e docentes, bem como a prestação de contas através da avaliação da eficácia da organização.
- **Na atualização no que diz respeito às alterações a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo - 79,4%.** Orvalho (2009), referiu desconhecimento do enquadramento legal que regula os cursos profissionais de professores e gestores escolares.
- **Na promoção da comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos – 64,7 %.** Segundo Flores, *et al.* (2007), há falta de comunicação e recursos para as escolas e para os professores e existe uma cultura profissional marcada pelo isolamento.
- **Na realização de apreciações de ocorrências de carácter disciplinar – 73,5%;**
- **No acompanhamento do aluno na sequência da aplicação de medida disciplinar a que foi sujeito - 79,4%.** Segundo Costa *et al.* (2001), a atividade dos Diretores de Turma é considerada insubstituível, face aos problemas existentes nas escolas. As funções do Diretor de Turma do Ensino Profissional que lhe ocupam mais tempo são as funções administrativas e disciplinares.

Em relação às dificuldades associadas ao desempenho do cargo de Diretor de Curso verificamos que esta está centrada nas seguintes funções:

- **Na articulação com os órgãos de gestão da escola e com as estruturas intermédias para a realização da Prova de Aptidão Profissional – 62,7%.** Segundo Orvalho (2009), os gestores escolares sentem dificuldades na organização da Prova de Aptidão Profissional por inexistência de regulamentos da mesma.
- **Na articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da formação em contexto de trabalho – 87,5%.** O desempenho das funções do Diretor de Curso, de coordenação, orientação e acompanhamento da formação em contexto de

trabalho (estágio) dos alunos dos cursos profissionais, constitui um desafio segundo Costa (2010).

- **Na articulação com os serviços com competências em matéria socioeducativa – 66,7%.** Para Patrão *et al.* (2012), são várias as preocupações profissionais dos professores, tais como, os problemas familiares e sociais dos alunos, os alunos com alteração de comportamentos e as preocupações sociais extraescola.
- **Na atualização no que diz respeito ao registo de presenças, comunicando por escrito à entidade financiadora todos os dados referentes à assiduidade e aproveitamento dos alunos – 83,4%;**
- **No empenho pelo eficaz funcionamento do curso a nível pedagógico e administrativo – 79,1%.** Segundo Vieira (2013), o Diretor de Curso deverá posicionar-se como um supervisor e na qualidade de gestor intermédio, deve possuir uma panóplia diversificada de competências.
- **Na atualização no que diz respeito a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo – 87,5%.** Segundo Orvalho (2009), os gestores escolares revelam desconhecimento do enquadramento legal que regula os cursos profissionais.
- **Na organização e coordenação das atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica - 75 %.** Segundo Roldão (2007), a articulação entre os líderes de gestão intermédia deve focar-se na gestão curricular, articulando e adaptando as competências a desenvolver em cada uma das disciplinas com os vários formadores, fazendo a ligação entre a escola, família e mercado de trabalho.
- **Na coordenação do acompanhamento e a avaliação do curso – 66,7%.** Costa (2010, p.58), alertava para a exigência do cargo, na medida em que ser diretor de um curso profissional - função que qualquer professor pode vir a desempenhar - é muito mais do que uma tarefa burocrática de compilação de legislação e de organização da documentação.
- **No acesso à legislação necessária ao desempenho do cargo é algo fraco e lento – 68,2%.** Segundo Orvalho (2009), os gestores escolares sentem dificuldades no exercício dos seus cargos face ao desconhecimento do enquadramento legal que regula os cursos profissionais.

Em relação às dificuldades associadas ao desempenho do cargo de Coordenador dos Diretores de Turma/Curso e pese o fato de não estarmos perante uma amostra representativa, verificamos que:

- A totalidade não sente dificuldade elevada em presidir a todas as reuniões do Conselho de Diretores de Turma;
- **Coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Diretores de Turma, articulando estratégias e procedimentos configura-se uma tarefa difícil.** Segundo Vieira (2013), aos líderes intermédios, são atribuídas novas funções, sem em muitos casos terem recebido apoio e formação, como liderar e gerir equipas de trabalho constituídas pelos seus colegas.
- **Divulgar junto dos Diretores de Turma toda a informação necessária ao desenvolvimento das suas competências é uma tarefa difícil.** Sequeira (2007) referia que importará caminhar no sentido da estimulação dos seus pares, com vista ao alcance dos objetivos, do que na gestão puramente burocrática e administrativa do cargo.
- **Manter-se atualizado em relação a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo é uma tarefa difícil.** Segundo Orvalho (2009), os gestores escolares sentem dificuldades no exercício dos seus cargos face ao desconhecimento do enquadramento legal que regula os cursos profissionais.

De um modo geral, os inquiridos revelaram que desconhecem plataformas *web* para acederem a informações e legislação de referência relativa ao cargo que ocupam (81,8% desconhecem) e ainda que teriam interesse em conhecer uma plataforma que lhes simplificasse o acesso às mesmas (65,9% revelou interesse). Segundo Moran (2003), um diretor, um coordenador tem nas tecnologias hoje um apoio indispensável à gestão das atividades administrativas e pedagógicas. Para Mauro (2017), as TIC podem ser utilizadas para a transferência de conhecimentos, para a diminuição das barreiras que atrapalham a comunicação, para promover a interação entre as pessoas e ainda para gerir melhor o conhecimento que permeia as relações na organização. Ainda segundo Mauro (2017, p. 103),

o objetivo das ferramentas de TIC aplicadas à gestão do conhecimento é modelar parte dos conhecimentos existentes nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-os para toda a organização. Este é um papel fundamental da utilização dessas ferramentas no contexto da gestão do conhecimento organizacional.

Segundo Silva (2002), as TIC permitem pensar as organizações como comunidades de aprendizagem construídas com base na partilha de motivações comuns, de afinidades de interesses, de conhecimentos, de atividades, de projetos num processo de cooperação e interações sociais.

No que respeita à forma como este objetivo será alcançado e segundo Miranda (2007), a colaboração *online* é uma forma de responder, em conjunto, a objetivos de aprendizagem, de cultivar a interação e de proporcionar a construção e a utilização do conhecimento. Já para Bezerra & Souza (2017), a colaboração *online* tem a capacidade de promover a interação, integração, inovação e a resolução de problemas. As comunidades de colaboração *online* apresentam-se como uma alternativa para incentivar a formação contínua do profissional, integrando os seus companheiros de trabalho numa perspetiva de fomento à aprendizagem.

Por outro lado, Dias (2004, p.7), afirma que construir espaços de formação *online* constitui um desafio que não se limita à simples disponibilização de conteúdos no ambiente ou plataforma, mas o que está em causa, é a necessidade de criação de uma nova pedagogia baseada na partilha, na exposição das perspetivas individuais entre os pares e na colaboração e iniciativa conjunta orientada para a criação e inovação.

Uma maior proximidade entre estes atores é algo desejável, uma vez que tanto os Diretores de Turma como os Diretores de Curso sentem dificuldades de coordenação e organização das atividades de âmbito pedagógico e administrativo. O Coordenador dos Diretores de Turma deverá assumir um papel de dinamizador das interações entre estes gestores, através de uma comunicação de proximidade e apoio constante, criando pontes e dando um apoio indispensável à formação dos gestores que coordena, facilitando o legislado e regulamentado, tão importante ao bom funcionamento dos cursos e para o sucesso da qualificação profissional dos jovens. Segundo Sequeira (2007), o desenvolvimento desta liderança intermédia implicará uma comunicação de proximidade e apoio constante dos envolvidos, em todos os sentidos, permitindo um estabelecimento de pontes entre os vários cargos existentes dentro da estrutura hierárquica que é a escola.

Conclusões, limitações e recomendações

Da investigação realizada, centrada nos líderes intermédios envolvidos no Ensino Profissional, o Diretor de Turma, o Diretor de Curso, o Coordenador dos Diretores de Turma/Curso, concluímos que existe um conjunto de funções burocráticas e administrativas que se afiguram difíceis de realizar, regulamentadas por leis e normativos legais, nem sempre conhecidos, fazem com que o papel destas lideranças não seja tão eficaz. Verificamos que relativamente à dificuldade de atualização, no que diz respeito a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo, referiram ter dificuldades mais de 50% dos Diretores de Turma e cerca de 87,5% de Diretores de Curso.

Segundo Vieira (2013), aos líderes intermédios, são atribuídas novas funções, sem em muitos casos terem recebido apoio e formação, como liderar e gerir equipas de trabalho constituídas pelos seus colegas. As necessidades da escola e dos indivíduos produzem nestes profissionais uma enorme pressão, comprimindo as suas ações e produzindo tensões.

A investigação levada a efeito aponta-nos a necessidade de utilizar novos métodos e formas de comunicação entre as lideranças intermédias do Ensino Profissional, passando a encarar a escola, enquanto organização aprendente, apoiada numa plataforma colaborativa baseada na *web*, constituindo-se como uma comunidade de aprendizagem *online*, construída com base na partilha de conhecimentos, atividades, projetos, motivações e interesses, num processo de cooperação e interação.

No seguimento das questões formuladas para o estudo apontamos as seguintes conclusões relativamente à natureza das dificuldades que o Diretor de Turma experimenta:

- **Nas funções administrativas:** presidir a todas as reuniões do Conselho de Turma (58,8% sentem dificuldade), coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Turma, e o desenvolvimento do Plano de Trabalho da Turma (51,4% sentem dificuldade), apresentar ao Diretor um relatório crítico anual do trabalho desenvolvido (85,2% sentem dificuldade), manter-se atualizado em relação às alterações a todas as leis e procedimentos inerentes ao cargo (79,4% sentem dificuldade).

- **Nas funções pedagógicas:** assegurar a articulação entre os professores da turma, os pais e encarregados de educação (76,5% sentem dificuldade), realizar apreciações de ocorrências de carácter disciplinar (73,5,% sentem dificuldade) e acompanhar o aluno na sequência da aplicação de medida disciplinar a que foi sujeito (79,4% sentem dificuldade).

Em relação à natureza das dificuldades que o Diretor de Curso experimenta, podemos concluir que:

- **Nas funções administrativas:** a articulação com os órgãos de gestão da escola e com as estruturas intermédias para a realização da Prova de Aptidão Profissional (62,7% sentem dificuldade), assegurar a articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da formação em contexto de trabalho (87,5% sentem dificuldade), assegurar a articulação com os serviços com competências em matéria socioeducativa (66,7% sentem dificuldade), manter atualizado o registo de presenças, comunicando por escrito à entidade financiadora todos os dados referentes à assiduidade e aproveitamento dos alunos (83,4% sentem dificuldade).
- **Nas funções pedagógicas:** organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica (75% sentem dificuldade); coordenar o acompanhamento e a avaliação do curso (66,7% sentem dificuldade).

Em relação à cultura de utilização das TIC na escola, concluímos o seguinte:

- A escola disponibiliza estas ferramentas (100% reconhecem a existência na escola destas ferramentas);
- As ferramentas de comunicação *online* mais utilizadas são o correio eletrónico, plataformas *Moodle*, de gestão de alunos, de sumários, etc (100% utilizam estes meios).

Relativamente ao conhecimento sobre plataformas *web* ou interesse em conhecer novas plataformas relacionadas com o desempenho dos cargos destes gestores intermédios elencam-se as seguintes conclusões:

- A maioria dos professores desconhece (81,8% desconhecem) plataformas *web* para aceder a informações e legislação de referência para o desempenho dos cargos de Diretor de Turma, Diretor de Curso e Coordenador de Diretores de Turma/Curso.

- Manifestam interesse em analisar e explorar uma plataforma *web* eficaz que lhes permita aceder a informações e legislação de referência para estes cargos de gestão intermédia (65,9% revelou interesse).

De acordo com os dados do estudo parece-nos aceitável concluir que, uma cultura de utilização das TIC enraizada é favorável à inovação e à experimentação em novas tecnologias.

Na sequência deste estudo, depois de analisarmos as dificuldades que os líderes intermédios sentem no dia a dia, e de que forma a tecnologia é utilizada e em que tarefas, procuramos saber se a utilização de uma plataforma *web*, poderia ser uma mais valia na aprendizagem relacionada com o exercício das funções inerentes a cada um destes cargos, mais concretamente ao acesso ao legislado e regulamentado e sua implementação. O estudo realizado sugere-nos a criação de uma plataforma colaborativa *online*, conducente à criação de uma comunidade de aprendizagem.

Segundo Mauro (2017), a tecnologia da informação desempenha papel de infraestrutura para a efetivação da gestão do conhecimento. Este refere ainda que as ferramentas de treino e aprendizagem são fundamentais na fase de obtenção e aquisição de conhecimento. Recursos como grupos de discussão, comunidades, reuniões *online* e partilha de conteúdo são críticos na fase de distribuição e partilha de conhecimento.

A atividade docente no Ensino Profissional tem, como vimos nesta investigação, uma grande quantidade de responsabilidades, às quais se têm de dar respostas, normalmente de forma urgente, e estas nem sempre são conhecidas. Recomendamos que a existir um líder ou um tutor da plataforma, que seja o impulsionador da colaboração e da partilha de conhecimento, e em última instância, ser o garante da informação, este seja o Coordenador dos Diretores de Turma/Curso, ou outro ator que detenha tais competências. Este deverá dominar e entender toda a legislação, quer a da área da direção de turma, quer a da direção de curso, de modo a ser capaz de a contextualizar e concretizar. Este elemento é o elo de ligação entre a Direção da escola, o Conselho Pedagógico e as direções de turma e de curso, pelo que tem acesso privilegiado ao esclarecimento relacionado com a legislação. Segundo Dias (2004), a propósito da construção das comunidades de aprendizagem *on-line* e do acompanhamento realizado pelo respetivo tutor, é visto como sendo o mais importante, no sentido em que esta ação se pode revestir de um sentido de modelação de processos em grande parte também pela comunidade e contexto de aprendizagem.

Este estudo contém limitações que estão relacionadas com a sua implementação, mais concretamente, relacionadas com o número de observações, isto é, com a amostra utilizada. Se a amostra utilizada fosse maior teríamos provavelmente maior segurança nos resultados obtidos. O caso mais evidente foi o número de respostas que recolhemos relativas ao cargo de Coordenador dos Diretores de Turma.

Por outro lado, o fato de termos utilizado os formulários *online* da *GOOGLE*, partilhados através de uma hiperligação pode ter contribuído para uma diminuição das respostas ao inquérito. Poderíamos ter entregue o inquérito em papel, mas esse procedimento não nos fez muito sentido no período aberto às respostas.

No que diz respeito a uma das questões que colocamos no inquérito, consideramos que poderíamos ter explorado melhor o tema da Prova de Aptidão Final e Prova de Aptidão Profissional, cruzando com as orientações provenientes da Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional, que a este respeito refere (ANQ, 2011, p.10), apesar de ser dada preferência a um professor da componente de formação técnica/tecnológica para o exercício destas funções, considera-se que deve ser valorizada também a estabilidade do vínculo à escola, pelo que poderíamos ter perguntado o tipo de vínculo do docente à escola e procurar encontrar outras associações.

Ainda relacionado com o inquérito, também não abordamos o tipo de utilização que os docentes fazem de plataformas colaborativas, de treino e aprendizagem, de grupos de discussão, comunidades, reuniões *online* e partilha de conteúdo, etc, pois poderia levar-nos a concluir, no caso desta população em estudo, que tipo de ambientes poderia ser mais adequado a uma posterior implementação, e que necessidades de formação poderiam ser apontadas. No entanto, a utilização de uma plataforma *Web* foi considerada útil para o desenvolvimento do exercício das funções dos gestores intermédios do Ensino Profissional, pelo que poderia ser útil, como ponto de partida, a experimentação e avaliação da utilização de plataformas colaborativas e de aprendizagem já existentes.

Como recomendação, sabendo estar na presença de uma cultura escolar que sabe acomodar a inovação tecnológica, contando com grande parte dos docentes disponíveis para a testar, seria importante reunir um conjunto de peritos, nomeadamente gestores escolares de plataformas, responsáveis pelo departamento de inovação do Ministério da Educação, empresas criadoras de plataformas de âmbito escolar, para realizarem uma

avaliação da eficácia da comunicação e da aprendizagem conseguida através da utilização deste recurso.

Outro dos aspetos que ficou de fora do estudo e que constitui uma limitação, foi o estudo dos tipos de colaboração existentes na prática docente. Importará entender melhor que tipo de colaboração existe, pois poderia fornecer diferentes indicações para a criação de uma plataforma colaborativa ainda melhor adaptada ao meio escolar em causa. A criação de uma plataforma com a simples disponibilização de conteúdos (legislação e regulamentos), por si, pouco ou nada contribui como vimos neste estudo, importará construir-se uma verdadeira comunidade aprendente de líderes intermédios.

Poderia ser interessante perspetivar o Conselho de Turma e o Conselho de Curso, como comunidades de aprendizagem *online*, onde a colaboração e a interação múltipla que se estabelece normalmente por outras vias, possa ser efetivada e apoiada em plataformas de *e-learning*, isto é, identificar dentro do meio escolar conjuntos de atores, que se relacionem entre si, e cujas interações e colaboração eficazes sejam importante para um melhor funcionamento da escola.

Poderia ser igualmente interessante, perspetivar a família como o prolongamento da escola, interligando família/Encarregado de Educação/Pais, aluno, Diretor de Turma e Professores, como comunidades de aprendizagem *online*, estudando as interações e os benefícios de tal prática.

Referências Bibliográficas

- Alves, J. M. (1996). *Modos de organização, direcção e gestão das escolas profissionais: um estudo de quatro situações*, Porto: Porto Editora.
- Amaral, M. (2016). *O conceito de reindustrialização, indústria 4.0 e a política industrial para o século XXI - O caso português*,
http://cip.org.pt/wp-content/uploads/2016/06/2016-05-17_LMAMARAL_Leiria.pdf
- ANQ (2011). *Recomendações de apoio à organização e funcionamento das ofertas qualificantes de jovens*, Portugal: Ministério da Educação.
- Azevedo J. (1994). *Avenidas de Liberdade – Reflexões sobre a política educativa*, (1st ed.), Porto: Asa Editores.
- Azevedo J. (2009). A educação de todos e ao longo de toda a vida e a regulação sociocomunitária da educação, *Revista Cadernos de Pedagogia Social*, 3, Portugal: Cadernos de Pedagogia Social, pp. 9-34.
- Barroso, J. & Canário, R. (1999). *Das expectativas às realidades*, Centros de Formação das associações de Escolas, Lisboa: IIE.
- Barroso J. (2003). *Autonomia das Escolas: Cinco Anos e Cinco Ministros*.
<http://www.apm.pt/apm/revista/educ73/Editorial>.
- Bezerra, A. C., & Souza, F. N. (2017). *Análise das interações entre docentes do Ensino Superior em uma CoP online*, CIAIQ 2017, v1, pp. 650-657.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as Escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*, Porto: ASA.

- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*, (3rd ed.), London: SAGE Publications.
- Canário, R. (2007). Formação e desenvolvimento profissional dos professores. *Conferência Desenvolvimento profissional de professores para a qualidade e para a equidade da Aprendizagem ao longo da vida*, Lisboa: Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia.
- Carr, G. (2003). *IT Doesn't Matter*. Harvard Business Review, Vol. 81, No.5.
- Castro, Engrácia (1995). *O Director de Turma nas Escolas Portuguesas*, Porto: Porto Editora.
- COSTA, J. A. (2000). Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas, *Liderança e estratégia nas organizações escolares*, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J., Neto-Mendes, A. & Sousa, L., (2001). *Gestão pedagógica e lideranças intermédias na escola: estudo de caso no TEIP do esteiro*, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, M. (2010). *O Ensino Profissional: um desafio para os professores*, http://mediacoes.es.e.ips.pt/index.php/mediacoesonline/article/viewFile/35/pdf_9
- Coutinho, M. D. S. (1994). *O papel do Director de Turma na Escola Atual*, (1st ed.), Porto: Porto Editora.
- Dias, P. (2004). Desenvolvimento de objectos de aprendizagem para plataformas Colaborativas, *Actas do VII Congresso Iberoamericano de Informática Educativa*, Monterrey, México: Academic Press, pp. 3-12.

- Europeia, C. (2010). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *A new impetus for European cooperation in Vocational Education and Training to support the Europe 2020 strategy*, Bruxelas: European Commission.
- Fernandes, M. (2000). *Mudança e Inovação na Pós-modernidade – perspectivas Curriculares*, Porto: Porto Editora.
- Ferreira, S. L. (2004). *Um estudo sobre a interatividade nos ambientes virtuais da Internet e sua relação com a educação: o caso da AllTV*, (Dissertação de Mestrado em Educação), Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- Filipe, J. (1998). *O Delegado de Grupo: uma estrutura de gestão intermédia. Opiniões dos professores em duas escolas secundárias*, (Tese de mestrado), Évora: Universidade de Évora.
- Koch, M., Schlaepfer, R. C. (2014). *Industry 4.0 Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential Technologies*, *The Creative Studio at Deloitte*. Zurich.
- Fernandes, A. A. & Abreu, V. F. (2014). *Implantando a governança de TI: da estratégia à gestão dos processos e serviços*, Rio de Janeiro: Brasport.
- Flores, M. A. (2004). *The impact of school culture and leadership on new teachers' learning in the workplace*, *International Journal of Leadership in Education*, 7 (4), pp. 297-318.
- Flores, M. A., Day, C & Viana, I. C. (2007). *Profissionalismo docente em transição, As identidades dos professores em tempos de mudança*. Braga, CIEEd, pp. 7-45.
- Gonçalves, J. M. & Martins, P. (2008). *Cursos Profissionais, Guia prático para o Professor*, Porto: Areal Editores.
- Hargreaves, A. (1998). *Os professores em tempos de mudança*, Lisboa: Mc Graw – Hill.

- Herdeiro, R. & Silva, A. (2014). As políticas educativas e a motivação dos professores para o trabalho docente, *Atas do Congresso Formação e Trabalho docente na sociedade da aprendizagem*, Braga, pp. 1390-1401.
- Lima, J. A. (1998). *Improving the Study of Teacher Collegiality: Methodological Issues*, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego.
- Maia, A. M. (2012). *Papel do Diretor de Turma na Gestão Curricular dos cursos Profissionais*, (Tese de mestrado), Portugal: Universidade Católica Portuguesa.
- Miranda, C., Morais, C., Dias, P. (2007). Colaboração em ambientes online na resolução de tarefas de aprendizagem, *Actas da V conferencia Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação*, Braga: Centro de Competência da Universidade do Minho, pp. 576-585.
- Mauro, M. H., Ohashi, F. K., Gaspar, M. A., & de Magalhães, F. L. F. (2017), Contribution of Learning Management System (LMS) to the Corporate Knowledge Management, *14th CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management*, Brazil: Revista Iberoamericana de Educación, vol. 74, nº1, pp. 99-118.
- Moran, J. M. C. (2003). Gestão Inovadora com Tecnologias, *Gestão Educacional e Tecnologia*, São Paulo: Avercamp.
- Nóvoa, A. (1992). Para uma análise das instituições escolares, A. Nóvoa (Ed.), *As organizações escolares em análise*, Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp.13-43.
- Nóvoa, A. (1992). *Os professores e a sua formação*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Oliveira, I. B., (2012). *O currículo como criação quotidiana*, Editora Petropolis RJ: DP et Alii.

- Orvalho L. (2009). Estrutura modular nos cursos profissionais das escolas Secundárias, *Seminário Nacional 1989-2009: 20 anos de Ensino Profissional*, Portugal: Revista Portuguesa de Investigação Educacional, vol. 10, pp. 79-121.
- Patrão, I., Pinto, C., Rita, J. S. (2012). Bem-estar e estratégias de gestão das exigências em professores portugueses dos diferentes níveis de ensino, *Actas do 12º Colóquio de Psicologia e Educação*, Lisboa: ISPA, pp. 575-585.
- Ramos, D. (2007). *Sobre Professores, Colaboração e Tecnologias: Reflexões sobre os processos colaborativos e o uso da Tecnologia na Educação*, Campinas: Educação Temática Digital, v.0, n.º1, pp. 375-392.
- Roldão, M. C. (2007). *O Director de Turma e a gestão curricular*, Cadernos de organização e administração educacional, n.º 1, pp. 1-16.
- Rosatelli, M.C. (2003). Ambientes de apoio à aprendizagem, cooperativa, Ramos, E.M.F. (org.), *Informática na Escola: um olhar multidisciplinar*, Fortaleza: Editora UFC.
- Sequeira, A. (2007). *A importância e as competências dos coordenadores de departamento enquanto estrutura de gestão intermédia das escolas*, Revista CEFOPNA. http://cefopna.edu.pt/revista/revista_07/es_01_07_as.htm
- Silva, B. (2002). *A Tecnologia é uma Estratégia para a Renovação da Escola*, Movimento, Rio de Janeiro: Revista da Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense, n.º5, pp. 28-44.
- Silva, M. (2007). *O Director de Turma e a gestão curricular no Conselho de Turma — consenso ou conflito?*, (Tese de mestrado), Portugal : Universidade Portucalense.

Tractenberg, L. (2007). *Motivação para o estudo da docência colaborativa online: um novo território a explorar.*

<http://www.abed.org.br/congresso2007/tc/562007122423AM.pdf>. Disponível em 22/12/2015

Vieira, S. (2013). *Perfil de competências transversais do Diretor de Curso do Ensino Profissional*, (Tese de mestrado), Portugal: Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti.

Legislação Consultada

Lei n.º 30/2002, de 20 de dezembro.

Lei n.º 3/2008, de 18 de janeiro.

Declaração de Retificação n.º 4-A/2001, de 28 de fevereiro.

Declaração de Retificação n.º 44 /2004, de 25 de maio.

Declaração de Retificação n.º 23 /2006, de 7 de abril.

Decreto-Lei n.º 74/2004, de 26 de março.

Decreto-Lei n.º 24/2006, de 6 de fevereiro.

Decreto-Lei n.º 4/98, de 8 de janeiro.

Decreto-Lei n.º 54/2006, de 15 de maio.

Decreto-Lei n.º 27:084/36, de 14 de outubro.

Decreto-Lei n.º 48 572/1968, de 9 de setembro.

Decreto-Lei n.º 769-A/76, de 23 de outubro.

Decreto-Lei n.º 769-A/95, de 14 de agosto.

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio.

Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 14 de maio.

Decreto-Lei n.º 355-A/98, de 13 de novembro.

Decreto-Lei n.º 6/2001, de 18 de janeiro.

Decreto-Lei n.º 30/2001, de 19 de julho.

Decreto-Lei n.º 209/2002, de 17 de outubro.

Decreto-Lei n.º 30/2002, de 20 de dezembro.

Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro.

Decreto-Lei n.º 15/2007, de 19 de janeiro.

Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro.

Decreto-Lei n.º 18/2011, de 2 de fevereiro.

Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

Decretos-lei n.º209/2002, de 17 de outubro.

Despacho 8/SERE/89, de 8 de fevereiro.

Despacho Normativo n.º 30/2001, de 19 de julho.

Despacho Normativo n.º 14758/2004, de 23 de julho.

Despacho Normativo n.º 7/2005, de 5 de janeiro.

Despacho Normativo n.º 50/2005, de 9 de novembro.

Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho.

Decreto Regulamentar n.º 2/2008, de 10 de janeiro.

Portaria n.º 550-C/2004, de 21 de maio.

Portaria n.º 797/2006, de 10 de agosto.

Portaria n.º 550-A/2004, de 21 de maio.

Portaria n.º 260/2006, de 14 de maio.

Portaria n.º 207/2008, de 25 de fevereiro.

Portaria n.º 679/77, de 8 de novembro.

Portaria n.º 679/77, de 8 de novembro.

Portaria n.º 970/80, de 12 de novembro.

Portaria n.º 921/92, de 23 de setembro.

Anexos

Anexo 1

Questionário

Anexo 2

Pedido de autorização à Diretora da Escola Secundária Campos Melo (ESCM)

Anexo 3

Pedido de colaboração a todos os docentes da ESCM

Anexo 1

Contributo da utilização das TIC no desempenho dos cargos de Diretor de Turma/Diretor de Curso

Bem Vindo!

Exmo.(a) Senhor (a) Professor (a), caro (a) colega

O presente questionário tem como objetivo estudar as principais dificuldades sentidas nos cargos de Diretor de Turma, Diretor de Curso e Coordenadores dos Diretores de Turma, fazendo parte de uma investigação desenvolvida pelos professores Ilda Maria Antunes Fernandes Santos e Ricardo Jorge Antunes Bichinho, na Universidade de Católica, no âmbito de um programa de mestrado.

O questionário inclui três blocos principais: 1) Caracterização do docente; 2) Disponibilidade das Ferramentas das Tecnologias da Informação e Comunicação(TIC); 3) Perceção das dificuldades.

As ferramentas das TIC são um conjunto de recursos tecnológicos integrados entre si, que proporcionam, por meio das funções tecnológicas a simplificação dos processos de trabalho.

A sua participação neste estudo é muito importante, como contributo para a identificação das dificuldades inerentes aos cargos mencionados. Os questionários são anónimos e os dados recolhidos confidenciais, servindo apenas para fins de investigação.

Lembramos que não existem nem boas nem más respostas. Apenas a sua opinião é importante.

I - Caracterização

1. 1- Idade

2. 2 - Sexo

Mark only one oval.

- Feminino
 Masculino

3. 3 - Grupo de recrutamento a que pertence

Mark only one oval.

- 100 -Educação Pré-escolar
 110-Primeiro Ciclo
 200-Português e Estudos Sociais
 210-Potuguês e Francês
 220-Português e Inglês
 230-Matemática e Ciências da Natureza
 240-Educação Visual e Tecnológica
 250-Educação Musical
 260-Educação Física
 290-Educação Moral e Religiosa Católica
 300-Português
 310-Latim e Grego
 320-Francês
 330-Inglês
 240-Alemão
 350-Espanhol
 400-História
 410-Filosofia
 420-Geografia
 430-Economia e Contabilidade
 500-Matemática
 510-Física e Química
 520-Biologia e Geologia
 530-Educação Tecnológica
 540-Eletrotécnica
 550-Infarmática
 560-Ciências Agro-pecuárias
 600-Artes Visuais
 610-Música
 620-Educação Física
 910-Educação Especial

4. 4 - Indique os cargos que exerce atualmente na escola

Tick all that apply.

- Docência
 Direção da Escola
 Coordenação de Departamento
 Direção de Turma
 Direção de Curso
 Coordenador dos Diretores de Turma
 Coordenador de Departamento
 Assistente/Representante/Delegado de Grupo Disciplinar
 Coordenador da Equipa TIC
 Professor Bibliotecário
 Direção de Instalações
 Serviço de Psicologia e Orientação
 Serviço de Educação Especial e Apoios Educativos
 Coordenação de Novas Oportunidades
 Constituição do Conselho Pedagógico e Administrativo
 Other: _____

5. 5 - Se já exerceu o cargo de Diretor de Turma em anos letivos anteriores, indique o número de vezes que o desempenhou

6. 6 - Se já exerceu o cargo de Diretor de Curso em anos letivos anteriores, indique o número de vezes que o desempenhou

7. 7 - Se já exerceu o cargo de Coordenador de Diretores de Turma em anos letivos anteriores, indique o número de vezes que o desempenhou

8. 8 - Escolha o intervalo de tempo no qual se enquadra o seu tempo de serviço docente

Mark only one oval.

- Menos de 5 anos
 5 ou mais anos e menos de 10 anos
 10 ou mais anos e menos de 15 anos
 15 ou mais anos e menos de 20 anos
 20 ou mais anos e menos de 25 anos
 25 ou mais

II - Disponibilidade das ferramentas TIC

9. 9 - Qual a disponibilidade para a utilização, na escola, das seguintes ferramentas abaixo listadas. [Sim - Está disponível] [Não - Não existe na escola] [Não tenho a certeza - Desconheço]

Mark only one oval per row.

	Sim	Não	Não tenho a certeza
Ferramentas de produtividade como o Word, Power Point, Excel, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Email ou sistema de Correio eletrónico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de videoconferência ou comunicação como o Skype, Google Talk, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataformas de gestão de conteúdos online como o Moodle, Blogs, Wikis, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de arquivo e partilha de documentos online como a Dropbox, Skydrive, Box, OneDrive, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas multimédia, tratamento de imagem, vídeo ou áudio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software para desenvolvimento de materiais multimédia como por exemplo para quadros interativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software específico da área disciplinar/curricular como Geogebra, Cabri, Visual Studio, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O website da escola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas administrativos internos como os Sumários eletrónicos, Gestão de Alunos, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 10 - Relativamente à frequência de utilização das ferramentas TIC, em trabalho ou ambiente escolar, responda às seguintes questões abaixo indicadas: Escolha a opção mais adequada da seguinte escala: (1) - Não Uso] (2) - Raramente] (3) - Uso uma vez por semana] (4) - Uso mais de uma vez por semana] (5) - Uso uma vez por dia] (6) - Uso várias vezes por dia]
- Mark only one oval per row.

	Não Uso	Raramente	Uso uma vez por semana	Uso mais de uma vez por semana	Uso uma vez por dia	Uso várias vezes ao dia
Ferramentas de produtividade como o Word, Power Point, Excel, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Email ou sistema de Correio eletrónico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de videoconferência ou comunicação como o Skype, Google Talk, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plataformas de gestão de conteúdos online como o Moodle, Blogs, Wikis, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de arquivo e partilha de documentos online como a Dropbox, Skydrive, Box, OneDrive, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas multimédia, tratamento de imagem, vídeo ou áudio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software para desenvolvimento de materiais multimédia para quadros interativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software específico da área disciplinar/curricular como Geogebra, Cabri, Visual Studio, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O website da escola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas administrativos internos como os Sumários eletrónicos, Gestão de Alunos, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III - Perceção das Dificuldades

11. 11 - Exerce atualmente o cargo de Diretor de Turma?
- Mark only one oval.

Sim
 Não

Se respondeu NÃO à questão 11, passe para a questão 12.

11.1 - Durante o desempenho do cargo Diretor de Turma, onde tem sentido maior dificuldade no desempenho das funções administrativas? Indique o grau de dificuldade sentida de 1 a 5, sendo 1 nenhuma dificuldade e 5 muita dificuldade.

12. 11.1.1 - Presidir a todas as reuniões do Conselho de Turma.
- Mark only one oval.

1 2 3 4 5

13. 11.1.2 - Presidir a todas as reuniões do Conselho Pedagógico.
- Mark only one oval.

1 2 3 4 5

14. 11.1.3 - Coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Turma.
- Mark only one oval.

1 2 3 4 5

15. 11.1.4 - Coordenar e desenvolver o plano de trabalho do Conselho de Turma.
- Mark only one oval.

1 2 3 4 5

16. 11.1.5 - Convocar todas as reuniões do Conselho de Turma, exceto as que se destinam à avaliação sumativa.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

17. 11.1.6 - Arquivar no dossier de direção de turma fotocópia da autorização escrita do encarregado de educação, permitindo a saída do recinto escolar aos alunos do 3º Ciclo.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

18. 11.1.7 - Assegurar a articulação entre os professores da turma, pais e encarregados de educação.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

19. 11.1.8 - Comunicar aos pais, aos encarregados de educação, as faltas para as quais não foi aceite justificação, bem como a ausência sucessiva de material necessário para a aula e dos atrasos registados, por parte dos seus educandos.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

20. 11.1.9 - Apresentar ao Coordenador dos Diretores de Turma do respetivo ano ou ciclo propostas de integração de alunos nos quadros de valor, mérito e excelência, após ouvido o conselho de turma, a fim de serem analisadas e homologadas em conselho pedagógico.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

21. 11.1.10 - Promover a eleição do delegado e subdelegado de turma, no início de cada ano letivo.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

22. 11.1.11 - Apresentar ao Diretor, em data a fixar por este órgão, um relatório crítico anual, do trabalho desenvolvido.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

23. 11.1.12 - Manter-me atualizado em relação às alterações a todas as leis e procedimentos inerentes a este cargo.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

11.2 - No desempenho do cargo Diretor de Turma, considerando as funções pedagógicas, onde tem sentido mais dificuldades? Indique o grau de dificuldade sentida de 1 a 5, sendo 1 ausência de dificuldade e 5 muita dificuldade.

24. 11.2.1 - Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

25. 11.2.2 - Coordenar, em colaboração com os docentes da turma a adequação de atividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

26. 11.2.3 - Articular as atividades da turma com os pais e encarregados de educação, promovendo a sua participação.

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

27. 11.2.4 - Promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos mesmos.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. 11.2.5 - Promover a participação do representante dos pais e encarregados de educação da turma, ou um seu substituto, nas reuniões a levar a efeito durante cada ano letivo pela associação de pais, especificamente para representantes de pais e encarregados de educação.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. 11.2.6 - Coordenar o processo de avaliação dos alunos, garantindo o seu carácter globalizante e integrador.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. 11.2.7 - Propor à direção, na sequência de decisão do conselho de turma, medidas de apoio educativo adequadas e proceder à respetiva avaliação.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. 11.2.8 - Elaborar o programa educativo individual dos alunos abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 3/2008 em colaboração com o professor de educação especial e o encarregado de educação e coordenar a sua aplicação.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. 11.2.9 - Dar conhecimento aos encarregados de educação das propostas de apoio pedagógico e das regras que presidem ao funcionamento das atividades.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.3 - Durante o desempenho do cargo Diretor de Turma, onde tem sentido maior dificuldade no desempenho das funções disciplinares? Indique o grau de dificuldade sentida de 1 a 5, sendo 1 ausência de dificuldade e 5 muita dificuldade.

33. 11.3.1 - Apreciar ocorrências de carácter disciplinar, decidir da aplicação de medidas imediatas no quadro das orientações do conselho pedagógico em matéria disciplinar e propor ao Diretor a aplicação das medidas delineadas pelo conselho de turma.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. 11.3.2 - Acompanhar o aluno na sequência da aplicação de medida disciplinar a que foi sujeito, devendo articular a sua atuação com os pais e encarregados de educação e com os professores da turma, em função das necessidades educativas identificadas e de forma a assegurar a corresponsabilização de todos os intervenientes nos efeitos educativos da medida.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. 12 - Exerce ou já exerceu o cargo de Coordenador de Diretores de Turma?
Mark only one oval.

Sim
 Não

Se respondeu NÃO à questão anterior, passe para a questão 13.

12.1 - Durante o desempenho do cargo de Coordenador dos Diretores de Turma onde sentiu maior dificuldade no exercício das funções administrativas? Indique o grau de dificuldade sentida de 1 a 5, sendo 1 nenhuma dificuldade e 5 muita dificuldade.

36. 12.1.1 - Presidir a todas as reuniões do Conselho de Diretores de Turma.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. 12.1.2 - Coordenar as atividades decorrentes das competências próprias do Conselho de Diretores de Turma, articulando estratégias e procedimentos.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. 12.1.3 - Apresentar ao Conselho Pedagógico, mediante proposta fundamentada dos Diretores de Turma, após ouvido o Conselho de Turma, a lista de alunos a integrar nos quadros de Valor, Mérito e Excelência.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. 12.1.4 - Informar o Conselho de Diretores de Turma sobre as decisões do Conselho Pedagógico que lhe digam respeito.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. 12.1.5 - Apresentar ao Diretor, em data a fixar por este órgão, um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. 12.1.6 - Manter-me atualizado em relação a todas as leis e procedimentos inerentes a este cargo.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.2 - Durante o desempenho do cargo de Coordenador dos Diretores de Turma onde sentiu maior dificuldade no exercício das funções pedagógicas? Indique o grau de dificuldade sentida de 1 a 5, sendo 1 ausência de dificuldade e 5 muita dificuldade.

42. 12.2.1 - Divulgar junto dos Diretores de Turma que coordena toda a informação necessária ao desenvolvimento das suas competências.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. 12.2.2 - Submeter ao Conselho Pedagógico as propostas e os projetos planificados pelo Conselho de Diretores de Turma.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. 12.2.3 - Colaborar com o Conselho de Diretores de Turma e com os serviços de apoio existentes na escola, no sentido de rentabilizar os recursos disponíveis.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. 13 - Exerce ou já exerceu o cargo de Diretor de Curso durante o seu tempo de serviço docente?
Mark only one oval.

Sim
 Não

Se respondeu NÃO à questão anterior, passe para a questão 14.

13.1 - Durante o desempenho do cargo de Diretor de Curso onde sentiu/tem sentido maior dificuldade no exercício das funções administrativas? Indique o grau de dificuldade sentida de 1 a 5, sendo 1 nenhuma dificuldade e 5 muita dificuldade.

46. 13.1.1 - Assegurar a articulação pedagógica entre as diferentes disciplinas e componentes de formação do curso.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. 13.1.2 - Participar nas reuniões do Conselho de Turma, no âmbito das suas funções.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

48. 13.1.3 - Articular com os órgãos de gestão da escola, bem como com as estruturas intermédias de articulação e coordenação pedagógica, no que respeita aos procedimentos necessários à realização da prova de aptidão profissional.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. 13.1.4 - Assegurar a articulação entre a escola e as entidades de acolhimento da formação em contexto de trabalho (FCT), identificando-as, selecionando-as, preparando protocolos, participando na elaboração do plano da FCT e dos contratos de formação, procedendo à distribuição dos formandos por aquelas entidades e coordenando o acompanhamento dos mesmos, em estreita relação com o orientador e monitor responsáveis pelo acompanhamento dos alunos.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. 13.1.5 - Assegurar a articulação com os serviços com competência em matéria de apoio socioeducativo.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. 13.1.6 - Providenciar para que sejam registados os resultados das avaliações dos módulos e mandar proceder à sua divulgação, depois de rubricados.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. 13.1.7 - Prestar informações ou esclarecimentos ao Conselho Pedagógico sempre que oportuno ou para tal seja solicitado pelo respetivo presidente.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. 13.1.8 - Manter atualizado o registo de presenças, comunicando, por escrito, à entidade financiadora todos os dados referentes à assiduidade e aproveitamento dos alunos.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

54. 13.1.9 - Zelar pelo eficaz funcionamento do curso a nível pedagógico e administrativo.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. 13.1.10 - Manter-me atualizado em relação a todas as leis e procedimentos inerentes a este cargo.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.2 - Durante o desempenho do cargo de Diretor de Curso onde sente/sentiu maior dificuldade no exercício das funções pedagógicas. Indique o grau de dificuldade sentida de 1 a 5, sendo 1 nenhuma dificuldade e 5 muita dificuldade.

56. 13.2.1 - Organizar e coordenar as atividades a desenvolver no âmbito da formação técnica.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. 13.2.2 - Coordenar o acompanhamento e a avaliação do curso.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. 13.2.3 - Ajudar os alunos na construção do seu itinerário individual de formação.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

59. 13.2.4 - Providenciar para que sejam registados os resultados das avaliações dos módulos e mandar proceder à sua divulgação, depois de rubricados.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

60. 14 - Considera que o cargo de Diretor de Turma, exige demasiadas tarefas burocráticas e administrativas? Indique o grau de exigência sentida de 1 a 5, sendo 1 nenhuma exigência e 5 muita exigência.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

61. 15 - Considera que o cargo de Coordenador de Diretores de Turma, exige demasiadas tarefas burocráticas e administrativas? Indique o grau de exigência sentida de 1 a 5, sendo 1 ausência de exigência e 5 muita exigência.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62. 16 - Considera que o cargo de Diretor de Curso, exige demasiadas tarefas burocráticas e administrativas? Indique o grau de exigência sentida de 1 a 5, sendo 1 nenhuma exigência e 5 muita exigência.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. 17 - Considera que está bem informado em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Turma. Indique o grau de conhecimento detido de 1 a 5, sendo 1 nenhum conhecimento e 5 muito conhecimento.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64. 18 - Considera que tem acesso rápido à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Turma. Indique o grau de 1 a 5, sendo 1 fraco acesso e 5 rápido acesso.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

65. 19 - Considera que está bem informado em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Coordenador de Diretores de Turma. Indique o grau de conhecimento detido de 1 a 5, sendo 1 nenhum conhecimento e 5 muito conhecimento.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

66. 20 - Considera que tem acesso rápido à legislação necessária ao desempenho do cargo de coordenador dos Diretores de Turma. Indique o grau de 1 a 5, sendo 1 fraco acesso e 5 rápido acesso.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

67. 21 - Considera que está bem informado em relação à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Curso. Indique o grau de conhecimento detido de 1 a 5, sendo 1 nenhum conhecimento e 5 muito conhecimento.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

68. 22 - Considera que tem acesso rápido à legislação necessária ao desempenho do cargo de Diretor de Curso. Indique o grau de 1 a 5, sendo 1 fraco acesso e 5 rápido acesso.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

69. 23 - Conhece alguma plataforma Web que lhe permita aceder de forma rápida e eficaz à legislação inerente a estes cargos?
Mark only one oval.

- Sim
 Não

70. 24 - Se respondeu "Sim" à questão anterior indique qual?

71. 25 - Se tivesse oportunidade de conhecer uma plataforma Web que o ajudaria a ter acesso rápido à legislação necessária para o desempenho eficiente de cada cargo mencionado indique o seu grau de interesse de 1 a 5 em conhecê-la, sendo 1 pouco interessado e 5 muito interessado.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

72. 26 - Que interesse atribuiria a plataforma referida na questão anterior para o exercício do cargo de Diretor de Turma? Considere uma escala de 1 a 5, sendo 1 pouco interesse e 5 muito interesse.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

73. 27 - Que interesse atribuiria a plataforma referida anteriormente para o exercício do cargo de Coordenador de Diretor de Turma? Considere uma escala de 1 a 5, sendo 1 pouco interesse e 5 muito interesse.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

74. 28 - Que interesse atribuiria a plataforma referida anteriormente para o exercício do cargo de Diretor de Curso? Considere uma escala de 1 a 5, sendo 1 pouco interesse e 5 muito interesse.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Obrigado pela sua colaboração.

Anexo 2

Pedido de autorização à Diretora da Escola

Ex.m^a Senhora Diretora da
Escola Secundária Campos Melo:

Encontramo-nos, neste momento, a desenvolver uma tese de mestrado, em Educação, na área de Especialização em Administração e Organização Escolar, na Universidade Católica Portuguesa, pelo que vimos solicitar permissão para proceder à recolha de dados, através de dois questionário e a elaboração/aplicação de uma plataforma *web* com o objetivo de fornecer de forma rápida e eficaz as informações do regulamento interno da escola e decretos – leis que os Diretores de Turma, Coordenadores dos Diretores de Turma e Diretores de Curso necessitam consultar com maior regularidade. O inquérito permitirá analisar as principais dificuldades sentidas pelos docentes que exercem estes cargos. O anonimato será garantido. Caso esteja interessada os resultados desta investigação poderão ser posteriormente divulgados. Com os melhores cumprimentos, Ricardo Jorge Antunes Bichinho

Ricardo Jorge Antunes Bichinho

janeiro 2016

Anexo 3

Pedido de colaboração a todos os docentes da ESCM

Caro/a Colega:

Encontro-me, neste momento, a desenvolver uma tese de mestrado, em Educação, na área de Especialização em Administração e Organização Escolar, na Universidade Católica Portuguesa, pelo que vim pedir a sua colaboração. O objetivo deste estudo questionário é analisar as principais dificuldades sentidas pelos Diretores de Turma intervenientes neste estudo. Nesse sentido, gostaríamos que procedesse ao preenchimento do questionário, em anexo, de acordo com as instruções fornecidas. O anonimato será garantido. Caso esteja interessado/a, os resultados desta investigação ser-lhe-ão enviados. Para o efeito pode obter os dados junto da Direção da Escola ou através de contacto pessoal por email. Covilhã, janeiro de 2016.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Ricardo Jorge Antunes Bichinho

janeiro 2016