



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

## **Diretor de Turma: o promotor do sucesso escolar dos alunos**

Relatório de Atividade Profissional  
apresentado à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre  
em **Ciências da Educação**, especialização  
em **Administração e Organização Escolar**.

**Carla Cristina Marta Neves Sanfins**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

FEVEREIRO 2018



**CATÓLICA**  
**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS**

---

BRAGA

**Diretor de Turma: o promotor do sucesso escolar  
dos alunos**

Relatório de Atividade Profissional  
apresentado à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre  
em **Ciências da Educação**, especialização  
em **Administração e Organização Escolar**.

**Carla Cristina Marta Neves Sanfins**

Sob a Orientação do Prof.º Doutor **Carlos Alberto  
Vilar Estêvão**

## **Agradecimentos**

Aos meus Amores, Victor, Vítor e João, pela sua paciência.

E à minha Amiga Ivone, sem ela não estaria nesta Aventura.

## Resumo

O Diretor de Turma na escola atual enquanto gestor curricular, líder de equipas pedagógicas, líder intermédio na organização escolar e seu funcionamento, e a nível externo, enquanto mediador sociocultural, agindo como gestor de relacionamentos entre todos os atores educativos em articulação com a família, tem um papel de charneira na escola desempenhando diversas funções no exercício deste cargo de gestão pedagógica intermédia.

No sentido de dinamizar todo o processo educativo o professor Diretor de Turma deve exercer formas de liderança no sentido de orientar todos os processos relativos à formação dos seus alunos.

A gestão do currículo e das aprendizagens dos alunos é da responsabilidade do professor, mas é ao Diretor de Turma que Direções e Encarregados de Educação, responsabilizam pelo sucesso escolar dos seus discentes.

O presente relatório reflexivo considera a minha experiência pessoal e profissional como Diretora de turma e tem como base as dificuldades que fui sentindo e os sucessos alcançados ao longo dos anos.

Na primeira parte será revisto o papel e perfil do Diretor de Turma, numa perspetiva diacrónica e o seu enquadramento institucional. Na segunda parte será apresentada a experiência dos últimos anos no exercício do cargo.

**Palavras-chave:** Diretor de Turma; conselho de turma; perfil; gestão intermédia; sucesso educativo.

## **Abstract**

The Class Director in the modern school act as a curriculum manager, leader of pedagogical teams, intermediate leader in the school organization and its functioning, and at an external level, as a socio-cultural mediator, acting as manager of relationships among all educational actors in articulation with the family. He/she has a role of hinge in the school, performing several functions in the exercise of this position of intermediate pedagogical management.

In order to energize the entire educational process, the teacher/Class Director must exercise forms of leadership in order to guide all the processes related to the formation of his pupils.

The curriculum management and the students learning process is teacher's responsibility but is the class director who Directions and parents/guardians hold responsible for the school success of their students.

This reflective report considers my personal and professional experience as a class director and is based on the difficulties I have felt, and the successes achieved over the years.

In the first part will be reviewed the role and profile of the class director, in a diachronic perspective and its institutional framework. In the second part, will be presented the experience of the last years in the exercise of the office.

**Key words:** Class manager; class council; profile; intermediate management; educational success.

# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Índice .....	iv
Índice de figuras .....	vii
Índice de Tabelas .....	viii
Introdução .....	1
Percurso pessoal e profissional.....	5
1. Percurso pessoal.....	5
2. Percurso profissional .....	6
Parte I.....	15
Enquadramento teórico .....	15
1. A Escola pública em Portugal.....	15
1.1– A escola como organização com diferentes modelos .....	19
1.1.1– Modelo racional burocrático .....	20
1.1.2- Modelo político .....	25
2. O Diretor de Turma .....	28

2.1 – Breve evolução histórica.....	28
2.2 - Perfil e funções do Diretor de Turma.....	33
Parte II .....	39
Análise reflexiva.....	39
1. O Agrupamento de Escolas Santos Simões .....	39
1.1- Localização da escola .....	41
1.2 - As escolas do Agrupamento .....	44
2. O papel do Diretor de Turma no sucesso dos alunos.....	57
2.1 – O grupo-turma .....	64
2.2 – Colaboração Escola-Família .....	69
2.3 - A relação entre pares .....	75
Conclusão .....	81
Referências Bibliográficas .....	84
Referências Legislativas .....	90
<i>Sites</i> consultados na internet.....	91

**“Não sou nem bem nem mal-educado, sou apenas fruto do meio onde fui criado.”**

**António Aleixo**

## Índice de figuras

Figura 1 – Representação do Agrupamento de Escolas Santos Simões

Figura 2 – Joaquim Santos Simões

Figura 3 –Enquadramento geográfico do Agrupamento de Escolas Santos Simões

Figura 4 – Território de influência do Agrupamento de Escolas Santos Simões

Figura 5 –Localização geográfica das escolas constituintes do Agrupamento de Escolas Santos Simões

Figura 6 – Logótipo do Agrupamento de Escolas Santos Simões

Figura 7 –Vista lateral da Escola Básica e Secundária Santos Simões

Figura 8 –Entrada principal da Escola Básica e Secundária Santos Simões

Figura 9 - Esquema representativo das responsabilidades do Diretor de Turma de acordo com Favinha & Hipólita (2012)

Figura 10 - Esquema representativo das qualidades do Diretor de Turma segundo Cruz (2006)

Figura 11 – O Diretor de Turma como dinamizador da Interação Escola – Família – Comunidade

## **Índice de Tabelas**

Tabela1- Qualidades do Diretor de Turma, baseado em Marques (2002), adaptado de Martins (2005).

## Introdução

No respeito pela educação, enquanto bem comum e universal, devem a escola, professores e sociedade assumir as suas responsabilidades educativas, formativas, sociais, conscientes de que a Escola é um dos principais pilares da vida em sociedade.

Na escola atual, o Diretor de Turma é o principal agente de ligação entre os diferentes intervenientes. A minha experiência profissional mostrou-me que na escola o Diretor de Turma, órgão de gestão intermédia, tem um papel fundamental para o sucesso global do aluno. É um líder intermédio, elemento fundamental na ligação da escola-família, aluno-comunidade educativa. Nem sempre as direções das escolas têm consciência da sua importância.

Ao longo dos anos fui desempenhando diferentes funções na escola: Diretora de turma, delegada de grupo, presidente do Conselho Pedagógico, vice-presidente do Conselho Executivo, presidente do Conselho Executivo, membro do Conselho Geral da Escola, coordenadora do departamento, orientadora de estágio na formação de professores. Mas reconheço que ao longo do tempo, foi como Diretor de Turma, que participei mais diretamente no sucesso global do aluno/alunos. As dificuldades sentidas no desempenho do cargo, o esforço desenvolvido no cumprimento das diferentes funções, levaram-me a escolher este tema para a minha reflexão.

Atualmente o Diretor de Turma é designado pelo Diretor do Agrupamento. É um professor posicionado numa estrutura pedagógica de gestão intermédia de escola, centrando a sua ação no desenvolvimento integral dos discentes e no seu sucesso, dinamizando um trabalho colaborativo com os professores da turma. Tem um papel determinante na mediação de conflitos na escola, com toda a comunidade educativa e instituições.

O Diretor de Turma é um gestor pedagógico que acumula diferentes funções. Sobrecarregado de numerosas funções burocráticas, muitas delas anteriormente exercidas pela secretaria da escola, tem de desenvolver competências e técnicas adequadas a todas as atividades que coordena e executa.

Não tem sido valorizado, nem devidamente apoiado nas formações de professores, sendo muito raro os Centros de Formação disponibilizarem formação para líderes escolares.

A lei consagra que: “O Diretor de Turma [...], enquanto coordenador do plano de trabalho da turma, é particularmente responsável pela adoção de medidas tendentes à melhoria das condições de aprendizagem e à promoção de um ambiente educativo, competindo-lhe articular a intervenção dos professores da turma e dos pais e encarregados de educação e colaborar com estes no sentido de prevenir e resolver problemas comportamentais ou de aprendizagem” (Lei n.º 30/2002, artigo 5.º, n.º 2, DR n.º 294, de 20 de dezembro, 2002, p. 7942).

O decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, estipula que a figura de Diretor de Turma é designada pelo Diretor da Escola/Agrupamento, mas não clarifica os critérios usados para tal, elencando apenas o de ser professor da turma e do quadro da escola, o que remete para esta a definição de critérios pedagógicos para se proceder à designação do Diretor de Turma. Hoje em dia, a grande maioria dos Diretores de Turma possuem muita experiência enquanto professores e têm muitos anos de serviço. Mas, será que têm um perfil adequado para tal? Qual o papel do Diretor de Turma na gestão flexível do currículo? Como deve mediar as situações entre a escola e família?

Ao longo dos tempos, os normativos, foram definindo os papéis e funções, tal como o perfil ideal para o desempenho deste cargo, centrando a sua responsabilidade em três áreas fundamentais: o controlo dos alunos, a coordenação do conselho de turma e a mediação com os encarregados de educação e famílias.

Relativamente ao controlo dos alunos, por experiência, sei que o Diretor de Turma tem um papel essencial, nomeadamente no comportamento da turma, ou dos alunos da sua turma. O Diretor de Turma é o elemento de proximidade, e, entre os docentes do conselho de turma, o responsável por aplicar e zelar pelo cumprimento quer dos normativos nacionais quer os da escola. Esta função gera uma excessiva carga de trabalho administrativo e burocrático: organização do dossiê da turma, registo de faltas

e justificação das faltas, procedimentos a adotar na indisciplina dos alunos, organização de avaliações intercalares, e, matriculas e até o arquivamento dos processos individuais! O Diretor de Turma está constantemente a ser solicitado e envolvido nas diferentes iniciativas que envolvem a turma. Mas será que a coordenação da equipa de professores é aceite por todo os elementos do conselho de turma?

Exerço o cargo de Diretor de Turma há mais de vinte anos, passei por várias experiências e escolas e por “milhares” de alterações regulamentares/legais. O meu relatório incidirá sobre a escola onde leciono nos últimos anos, o Agrupamento de Escolas Santos Simões, constituído em julho de 2007, inserido numa zona periférica do município de Guimarães, uma unidade educativa totalmente verticalizada, frequentada por alunos desde a educação pré-escolar até ao décimo segundo ano.

Na primeira parte, descrevo o meu percurso, pessoal e profissional e a problemática em análise. Opto por uma abordagem diacrónica ao percurso nas escolas, referindo os aspetos mais relevantes da minha experiência em cada uma delas e pelo que aprendi e me enriqueceu profissional e pessoalmente.



## **Percurso pessoal e profissional**

Iniciei a minha experiência profissional no ano letivo de 1990/1991. Agora, ao fim de muitos anos revejo o percurso realizado

A descrição do meu percurso irá dividir-se em duas partes. Numa primeira parte descreverei o meu percurso escolar até entrar no mercado de trabalho, na segunda parte falarei da minha carreira docente, tendo como centro da vida profissional a atividade docente.

### **1. Percurso pessoal**

Natural do Cubal, distrito de Benguela, em Angola, iniciei o meu percurso escolar com 5 anos no Jardim de infância do Colégio Moderno no Cubal.

De seguida frequentei o Ensino Primário em diferentes locais, escolas, professores e colegas.

A primeira classe na Escola da freguesia de Arroios, em Vila Real, Portugal. A imagem que retenho, da professora que tive, nesses primeiros meses de escola, é de grande tensão e com muitos colegas a preferir faltar à escola com medo da professora. Em abril integrei uma nova turma, no Cubal, Angola que acompanhei até terminar a segunda classe. Recordo uma professora carinhosa, com envolvimento, empenho, e empatia com os alunos, dentro e fora da sala de aula. O seu trabalho favoreceu o sucesso escolar. Voltei a frequentar a escola de Arroios, Vila Real, no terceiro ano e voltei a estranhar a professora, agora, a minha terceira docente. No ano seguinte frequentei a escola de Zebras, concelho de Valpaços, também no distrito de Vila Real. Gostei muito da escola, dos colegas e adorei viver na aldeia.

Após o término do ensino primário frequentei os 5º e 6º anos na Escola Diogo Cão, localizada na cidade de Vila Real, tendo como principais memórias, um meio escolar com maior número e diversidade de alunos, a existência de vários professores nas diferentes disciplinas e número de salas e espaços diferentes.

Terminado este ciclo de ensino ingressei na Escola Secundária Camilo Castelo Branco, antigo Liceu de Vila Real, onde frequentei o 3.º ciclo e o ensino secundário, até ao 11.º ano. No 10.º ano optei pela área das Humanidades. Neste ciclo de Ensino tive alguns professores que me marcaram e que tiveram uma influência decisiva na escolha pelo curso, que, posteriormente, optei para prosseguir estudos na Universidade. Concluí o 12.º ano na Escola Secundária de S. Pedro, Vila Real, antiga Escola Técnica da cidade. Nesta altura todos os alunos de Humanidades tinham que frequentar o 12.º ano nesta escola.

Concluído o 12º ano e realizadas as provas de ingresso obtive colocação na Licenciatura de História na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, em 1988.

A frequência do curso cumpriu com as minhas expectativas relativamente às áreas de estudo, pela elevada qualidade da generalidade do corpo docente. No quinto ano da licenciatura frequentei as disciplinas do Ramo Educacional, já que a Faculdade ainda não tinha a Licenciatura em Ensino da História.

No sexto ano da Faculdade realizei o Estágio na Escola Secundária Rainha Santa Isabel, no Porto. A orientação pedagógica esteve a cargo da professora Maria Augusta Lopes, docente da Escola Secundária Rainha Santa Isabel, e do Professor Doutor Luís Alberto Marques, docente da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

## **2. Percurso profissional**

Comecei a minha carreira profissional no ano letivo 1990/1991 como Professora Provisória, na Escola Secundária Rodrigues de Freitas ao substituir um docente no terceiro período.

Em setembro de 1991 iniciei o estágio, Ramo Educacional, na Escola Secundária Rainha Santa Isabel, no Porto. Lecionava turmas do 7.º ano e do 9.º ano na disciplina de História e realizei regências de História A numa turma do 11.º ano. Saliento uma elevada exigência na aprendizagem da prática pedagógica. A distribuição de serviço e a organização das atividades eram facilitadoras de um trabalho em equipa,

fundamentalmente para alcançar com sucesso as metas traçadas por cada um dos professores estagiários. Era necessário preparar todas as atividades letivas para as aulas, elaborar as planificações de aula, por unidades programáticas e anuais, a elaboração de testes sumativos atendendo às vertentes do conhecimento, compreensão e aplicação das aprendizagens, a postura em sala de aula e o relacionamento direto com alunos do 3º ciclo e ensino secundário, merecem destaque como alguns dos desafios encontrados.

Na época ainda não existiam os meios nem os recursos multimédia dos dias de hoje e todos nós elaborávamos e criávamos materiais próprios. As atividades não letivas e extracurriculares foram muito importantes no processo de aprendizagem e acrescentaram um valor qualitativo fundamental para a docência. As visitas de estudo permitem aos alunos a consolidação das aprendizagens e a aquisição de competências relacionadas com a vida fora da escola e para os professores um desafio. No ano do estágio organizamos diferentes visitas de estudo, desde uma fábrica metalúrgica, para os alunos conhecerem o trabalho do ferro, diferentes Museus na cidade do Porto, e a Liga dos Combatentes, onde os alunos puderam ver a seção museológica, conhecer e conversar com antigos combatentes da Guerra Colonial. Em Guimarães visitamos a Sociedade Martins Sarmento. Concretizamos, com os alunos do 9.º ano, das turmas de Arte, uma exposição denominada “Portugal Liliputiano” onde recriamos a exposição realizada no Porto em 1934, no antigo Palácio de Cristal, “Exposição Colonial Portuguesa”. Para este trabalho tivemos a colaboração dos Consulados de São Tomé, Guiné-Bissau, Cabo Verde, da Liga dos Combatentes e da comunidade Indiana e Timorense residentes no Porto.

Após ter concluído o estágio, concorri no concurso nacional de professores, relativo ao ano letivo 1992/1993, tendo obtido colocação, como contratada, no grupo disciplinar do 10.ºA, na Escola Secundária Dr. João de Araújo Correia, na Régua. Lecionei turmas do 8.º e 9.º anos. Nesse ano letivo assumi, pela primeira vez, o cargo de Diretor de Turma. Num momento de grande entusiasmo, de encantamento, tal como considera Huberman (1992, p.39), esta fase inicial de entrada na carreira é a fase da “descoberta”, uma vez que “traduz o entusiasmo inicial, a experimentação, a exaltação por estar, finalmente, em situação de responsabilidade [...]”. Aqui tive o privilégio de trabalhar com uma das professoras que, em Vila Real, anos antes, me fez

apaixonar pela História. Em conjunto procuramos dinamizar e criar novas oportunidades para os nossos alunos. Neste período, na Régua, a Biblioteca, ainda era a carrinha da Fundação Calouste Gulbenkian. Senti uma grande diferença nos alunos, já que estes, na sua maioria, só começavam a frequentar as aulas em meados de outubro. Antes, tinham que vindimar. Participamos num projeto do Ministério da Educação “Do Interior ao Litoral”, que, com a colaboração da Marinha Portuguesa, dava novas oportunidades aos alunos do interior. Fomos da Régua para Lisboa, viagem longa e sinuosa, já que a autoestrada só começava em Aveiras de Cima. Conheceram o Mosteiro dos Jerónimos, o Padrão dos Descobrimentos, a Torre de Belém, viram o mar e partiram do Tejo para o alto-mar. Uma experiência única para os alunos e para nós, com miúdos emocionados por verem o mar pela primeira vez.

No ano letivo 1993/1994 fiquei colocada na Escola Secundária da Veiga, em Guimarães. Lecionei turmas do 9.º e 11.º ano, continuando a ter o cargo de Diretor de Turma.

No ano letivo de 1994/1995 fiquei colocada numa escola nova, que só esteve pronta no final de outubro a Escola E.B. 2,3 de Briteiros, nas Caldas das Taipas, Guimarães. Novo desafio, já que a Direção Regional do Norte me nomeia vice-presidente da Comissão Instaladora da escola. Tomei posse no Centro da Área Educativa de Braga. Sem experiência, e ainda sem escola, já que o empreiteiro não cumprira os prazos de construção e entrega do edifício. Só o presidente da Comissão Instaladora era experiente, sendo a restante equipa e os docentes, jovens. A minha inexperiência no exercício de cargos de gestão foi superada pela responsabilidade, disponibilidade, e vontade para o desempenho do cargo. Estudei legislação, preparei-me e com o apoio de uma equipa, tudo foi possível. Houve uma grande envolvência de toda a comunidade escolar e, em conjunto, fizemos uma Escola. Tinha diferentes responsabilidades, mas a que mais me marcou foi ser responsável pela Ação Social Escolar. Trabalhei muito próxima de pais e encarregados de educação, dos alunos e dos seus reais problemas. Analisei candidaturas ao subsídio escolar. Precisei de ser ponderada, racional, o que, para mim, era muitas vezes difícil. O estipulado na lei é muitas vezes injusto. A burocracia é limitativa da ajuda real. Esta experiência foi uma mais-valia nos anos posteriores, no desempenho do cargo de Diretor de Turma.

Nos anos letivos de 1995/1996 até 1997/1998 fiquei colocada na Escola EB 2,3 Carlos Teixeira, em Fafe. Nesta escola exerci os cargos de Diretor de Turma e Delegada de Grupo. Dinamizei diferentes projetos, e organizei em conjunto com outras colegas visitas de estudo, a França e Itália.

Em 1998/1999 acedi ao Quadro de Nomeação Definitiva, na Escola EB 2,3 do Arco de Baúlhe, Cabeceiras de Basto. Mas, no concurso de aproximação à residência, fiquei colocada na Escola EB 2,3 D. Afonso Henriques, em Guimarães.

No ano letivo de 1999/2000 efetivei no Quadro de Nomeação Definitiva, na Escola EB 2,3 da Gandarela, Cabeceiras de Basto, mas continuei colocada na Escola EB 2,3 D. Afonso Henriques pelo concurso de aproximação à residência. Em 1999 fiz parte de uma lista de docentes, concorrente ao Conselho Executivo da Escola EB 2,3 D. Afonso Henriques. No processo eleitoral a lista a que pertencia obteve a maioria dos votos, tendo assim iniciado o mandato de presidente do Conselho Executivo, que se prolongou por dois anos. Procurei exercer o cargo de acordo com a sua importância na organização da escola e na definição das linhas orientadoras da sua atividade, com respeito pelos princípios consagrados na Constituição da República e na Lei de Bases do Sistema Educativo. Procurei igualmente cumprir com as competências previstas no artigo n.º 10 do Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio, de forma a realizar o acompanhamento e a avaliação do funcionamento da instituição educativa, com vista ao desenvolvimento do Projeto Educativo e ao cumprimento do Plano Anual de Atividades, dando particular destaque à promoção da participação da comunidade educativa. Nos dois anos de mandato como presidente do órgão procurei cumprir com as competências constantes na lei, nomeadamente à instalação dos órgãos de administração e gestão e à elaboração do regulamento interno. Os desafios foram muitos, assumir a liderança de uma equipa, responsável por uma unidade educativa de uma certa dimensão, orientada por valores que proporcionassem a todos uma educação de qualidade e de sucesso. Garantir a participação democrática de toda a comunidade na vida da escola, reforçar a identidade da escola, internamente e junto da comunidade e, por fim, valorizar a formação contínua dos agentes educativos.

Promovi igualmente a elaboração do Plano Educativo, que se assumiu como um documento global orientador das opções educativas, escolhas pedagógicas, sendo definidor de objetivos concretos e visando dar respostas aos problemas reais da escola. Generalizando a ação dos diversos intervenientes, tornou a ação pedagógica mais informada e esclarecida e promoveu a aquisição de aprendizagens e o desenvolvimento de competências.

Partindo do princípio de que cada escola define, dentro do que é possível a sua política educativa, pretendeu-se criar um suporte da ação curricular estratégica, na qual estão definidas as opções assumidas pela escola no domínio das práticas de ensino-aprendizagem, que garantisse o sucesso dos alunos e a igualdade de oportunidades. Num trabalho conjunto procurei fomentar o desenvolvimento de uma cultura colaborativa de envolvimento de toda a comunidade educativa, a articulação e integração dos conteúdos de várias áreas curriculares e a criação de pontes de comunicação/relação educativa entre turmas. Tornar significativos determinados momentos e a concretização (numa perspetiva de comunicação, de divulgação à comunidade educativa) de atividades que cumprisse os respetivos processos de preparação e desenvolvimento. Na generalidade das atividades foram realizadas com sucesso, contribuindo para este facto a dinamização, participação, dedicação e empenho de alunos, docentes, não docentes e encarregados de educação. Atendendo à existência de atividades diversificadas que envolveram a participação e dinamização de vários intervenientes da comunidade são de destacar as seguintes iniciativas: Desporto Escolar, Laboratórios Abertos, Exposições, Palestras, Jornal da Escola, Festa de Finalistas para alunos do 9º ano, a comemoração do Halloween, a festa de Natal, Sarau no final do ano letivo e Clubes Escolares.

Procurei ter como linha orientadora o sucesso escolar de todos os alunos, que deverão usufruir de condições de qualidade e de equidade no desenvolvimento e no aprofundar de competências e de conhecimentos, nunca descurando a necessidade de se atender às características específicas de cada um, garantindo-se, assim, a verdadeira igualdade, para que todos fiquem aptos para a integração futura na sociedade, enquanto cidadãos ativos e cooperativos, porque interventivos e produtivos.

Colaborei e pedi a colaboração das diferentes estruturas de liderança intermédia na procura de uma estratégia comum de tornar a escola um espaço acolhedor e onde todos os membros da comunidade escolar se sintam integrados, desenvolvendo em todos uma relação de pertença. Agi, ainda, procurando equidade e justiça na gestão dos recursos humanos e materiais, concretamente na distribuição do serviço docente e não docente e na elaboração dos horários dos alunos.

Esta experiência cumpriu com as minhas expectativas pessoais na busca de uma maior participação e ativismo dentro da escola e permitiu-me ter uma visão amplificada da organização e funcionamento da escola, aliada a um maior conhecimento dos documentos legais que regem o sistema educativo.

Nos anos letivos seguintes, 2002/2003 mudei para o quadro de escola de quadro da Escola Secundária de Felgueiras. Atendendo a que procedi todos os anos ao concurso de aproximação à residência fui sendo colocado em escolas diferentes da do quadro a que pertencia: a Escola Secundária Francisco de Holanda e Escola EB 2,3 João de Meira, ambas em Guimarães.

No ano letivo de 2005/2006 foi trabalhar para a Escola Secundária de Felgueiras, onde permaneci até 2009. Neste período lecionava a disciplina de História A a turmas do ensino secundário, era Diretora de Turma e responsável pelo Clube de Cidadania na escola, onde, em conjunto com os alunos, dinamizamos diferentes atividades na escola e na cidade.

Em 2005 fiz a Formação para professora supervisora de História A em Lisboa. Depois, fui supervisora de História A no Agrupamento do Tâmega e, posteriormente, no Agrupamento de Guimarães. Todos os anos tenho sido professora classificadora de provas de exames nacionais de História A e de História da Cultura e das Artes.

A grande aventura nesta escola de Felgueiras foi a organização de uma visita de estudo, em conjunto com as colegas da disciplina de inglês, a Nova Iorque. A preparação da visita de estudo foi muito trabalhosa, reuniões constantes com os encarregados de educação, autorizações, vistos, marcações das visitas, um sem fim de tarefas. A visita decorreu numa pausa letiva da Páscoa e teve muito sucesso.

Em 2009/2010 passei a fazer parte do quadro do Agrupamento de Escolas Santos Simões no início do ano letivo, até ao atual ano letivo de 2017/2018.

Nesta escola leciono turmas do ensino básico, terceiro ciclo e do ensino secundário. Leciono História e História da Cultura e das Artes, e destaco as diferentes visitas de estudo que organizo, de dois em dois anos, para os alunos do ensino secundário, juntamente com os colegas do departamento curricular que integro e que, por ser ao estrangeiro, durante vários dias a cidades italianas, justificou a necessidade de reunir amiúde com os encarregados de educação.

Tenho sido Diretora de Turma, membro do Conselho Geral, subcoordenadora do Grupo 400 (História). Este ano letivo de 2017/2018 fui eleita Coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas, e, como tal, tive que sair do Conselho Geral da escola. Sou Diretora de Turma, professora orientadora do estágio profissional de professores de História e membro do Conselho Pedagógico.

Ao longo dos anos desempenhei a minha função como docente sempre com grande comprometimento com os alunos e com a escola, tendo lecionado as diferentes disciplinas do meu grupo disciplinar, desde o 7º ao 12º ano. Tentei sempre atualizar e depurar os materiais utilizados em sala de aula, adaptando-os às diferentes realidades escolares que fui encontrando.

No desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem tentei criar um ambiente de trabalho, de entreajuda e de confiança mútua, em que a solidariedade e o respeito fossem valores primordiais e em que, mais que aprender “conteúdos” cada jovem se assumisse como “ser pensante” adquirisse autonomia e melhorasse como Pessoa.

Reconheço que neste processo também eu tive que aprender com os meus alunos, tendo estes contribuído para a melhoria dos meus métodos e aperfeiçoamento dos meus processos de trabalho, sentindo no meu íntimo que procurei sempre influir positivamente na vida da maioria dos meus alunos e lhes dei alguma ajuda e preparação para a vida adulta.

Paralelamente às funções docentes, desempenhei diferentes cargos nas escolas onde exerci funções – Diretora de Turma, delegada de grupo, subcoordenadora de grupo disciplinar, promotora de clubes escolares, membro do Conselho Geral, orientadora de professores estagiários, coordenadora de Departamento e membro do Conselho Pedagógico. Procurei sempre adaptar-me às diferentes escolas e suas diferentes formas de trabalhar. O percurso percorrido foi evolutivo, desde uma fase inicial de descoberta e adaptação às diferentes características da profissão docente até a uma fase de serenidade nos relacionamentos pessoais, tanto com os diferentes alunos que fui encontrando ao longo dos anos como com os outros docentes, direções e funcionários das escolas, nunca evitando o abraçar de novos desafios.

Ao longo dos anos participei em múltiplas ações de formação em diferentes áreas, dando destaque à área da História, das ciências informáticas e da administração e gestão escolar, em conferências e seminários que promoveram o meu enriquecimento pessoal e profissional, contribuindo para a melhoria do meu desempenho como professora.



# Parte I

## Enquadramento teórico

### 1. A Escola pública em Portugal

A Constituição da República Portuguesa aprovada a 2 de abril de 1976 advoga no seu artigo 73º, ponto 2. que “O Estado promoverá a democratização da educação e as condições para que a educação realizada através da escola e de outros meios formativos, contribuirá para o desenvolvimento da personalidade e para o progresso da sociedade democrática e socialista.”. O Estado proverá a democratização da educação através da escola.

A importância da escola, principalmente da escola pública, como garante da equidade formal e universal é assegurada pelo Estado. Aliás, como afiança Lima (1998, p. 41), “Embora a escola pública represente hoje uma realidade omnipresente e um projeto de existência e importância quase inquestionáveis nas sociedades modernas, abatendo-se sobre ela variadas expectativas, interesses sociais e até exigências, a sua afirmação foi muito lenta e, mais do que isso, foi marcada por comportamentos de desconfiança, de rejeição e de grande conflitualidade. O surgimento e desenvolvimento da escola pública representam uma vitória do Estado sobre outras instituições a que teve de opor-se para garantir o controlo sobre a educação [...]”.

Ora, a escola é uma organização. E uma organização formal constitui um sistema de atividades dinamizadas por diferentes pessoas, de forma concertada, num clima de cooperação e partilha tendo em vista um projeto de índole comum com finalidades e funções específicas.

A escola é, assim, uma organização específica, que visa à educação e ao ensino decretado na Lei de Bases do Sistema Educativo português.

Definir o tipo de organização da escola em que trabalhamos não é linear, pelo contrário, sendo uma estrutura altamente complexa onde se confrontam uma multiplicidade de variáveis e visões, é difícil a sua caracterização de acordo com um único modelo.

Nascemos, crescemos, trabalhamos e vivemos em organizações, como hospitais, empresas, escolas e outras. A definição proposta por *Etzioni* (1984, p.3) é considerada um clássico: “As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.”

A escola surge-nos, na atualidade, como uma organização concebida para o ensino de forma pluralista e universalista, ultrapassando já a noção de um espaço onde os alunos apreendem um conjunto de conhecimentos e se procede à socialização dos mesmos. Esta é mais abrangente como defende *Baptista* (2013, p. 11) “pretende-se uma nova organização capaz de promover a inclusão e a equidade.”

Neste sentido a organização escolar compõe uma unidade social sujeita a constante construção consoante as mutações históricas. Assim, reitera *Lima* (1998, p. 39), “a escola enquanto organização especializada, separada da Igreja e controlada pelo Estado, é o resultado de um longo processo de construção que em Portugal teve o seu início com o Marquês de Pombal e, especialmente no caso do ensino secundário, com a criação do liceu por *Passos Manuel*.”

Encaramos, pois, a escola como uma organização, isto é, sistema complexo constituída por uma multiplicidade de pessoas, grupos, tarefas e estruturas.

A escola em Portugal é considerada como uma unidade própria e autónoma, conforme a redação do Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio. A implementação da autonomia não tem sido pacífica. As escolas funcionam numa microestrutura que funciona dentro duma unidade mais vasta que é a administração central e local. Assim controladas as escolas vêm limitada a sua iniciativa e criatividade. *Formosinho* (2005, p. 118) afirma “[...] em qualquer processo de reorganização das estruturas da administração de educação devem ser considerados três aspetos: as competências atribuídas aos estabelecimentos de educação e ensino, a distribuição de competências entre os vários níveis da administração – central regional, local e institucional e a articulação entre estes níveis.” A delegação de competências nas escolas acarreta a responsabilização dos órgãos de gestão pelos atos administrativos. Se por um lado necessitam de tomar decisões para resolverem diferentes situações, também têm que seguir as regras instituídas, logo, os processos têm que ser transparentes para serem

avaliados de forma completamente isenta. A Inspeção Geral da Educação (IGE) do Ministério da Educação, é a entidade que verifica a conformidade, no que respeita aos normativos legais em vigor e promove a avaliação externa dos estabelecimentos de ensino.

A escola é muitas vezes encarada sob a forma de outras representações, consoante o interlocutor, isto é, sob o ponto de vista do aluno, esta adquire uma imagem completamente dissimétrica da do aluno ou do pai/encarregado de educação. Tal como reforça Lima (*ibidem*, p.47): “[...] a imagem da escola como organização é, porventura, uma das imagens menos difundidas, seja no domínio das representações sociais de professores, alunos, pais, etc., seja mesmo no domínio académico.”

Esta organização apresenta-se de forma inequívoca na sociedade, apresentando-se, com frequência, com uma arquitetura relativamente tipificada, de acordo com uma época, num determinado espaço geográfico com sinalética própria que a identifica, equipamentos escolares, entre outras características.

Contudo, o que diferencia a escola, como organização, das outras organizações sociais vai muito além do seu aspeto exterior, remete-se a aspetos do seu carácter organizacional e dos seus processos organizativos que atualiza ao reunir toda a comunidade educativa (professores, alunos, auxiliares de ação educativa, encarregados de educação, entre outros), estruturando hierarquias e poderes e diferentes formas de comunicação.

A escola, como organização está sujeita a várias convulsões político-culturais, acompanhando as mudanças que ocorrem em todas as áreas. Teremos de olhar para trás e compreender a evolução da escola como organização específica da área educativa, mas por outro lado, estar atento aos novos desafios. Como destaca Lima (2011, p. 15) “compreender a escola como organização educativa especializada exige a consideração da sua historicidade enquanto unidade social artificialmente construída e das suas especificidades em termos de políticas e objetivos educacionais, de tecnologias pedagógicas e de processos didáticos, de estruturas de controlo e de coordenação do trabalho discente, etc.”

A importância da escola, principalmente a escola pública, como garante da equidade formal e universal é assegurada pelo Estado. Aliás, como afirma Lima (1998, p. 41): “Embora a escola pública represente hoje uma realidade onnipresente e um projeto de existência e importância quase inquestionáveis nas sociedades modernas, abatendo-se sobre ela variadas expectativas, interesses sociais e até exigências, a sua afirmação foi muito lenta e, mais do que isso, foi marcada por comportamentos de desconfiança, de rejeição e de grande conflitualidade. O surgimento e desenvolvimento da escola pública representam uma vitória do Estado sobre outras instituições a que teve de opor-se para garantir o controle sobre a educação [...]”

Lima (*ibidem*, p. 63) reforça: “o carácter organizacional da escola é considerado e não se pode dizer que a afirmação de que a escola é uma organização mereça contestação. As razões invocadas, as características apontadas, as dimensões analíticas consideradas relevantes e as propriedades organizacionais atribuídas é que estão longe de merecer consenso. Mas mesmo em relação à expressão da escola como organização, não podemos afirmar que, entre nós, ela seja muito difundida e esteja muito presente nos discursos de diversos atores, nas diferentes instituições educativas. Com efeito, do ponto de vista de uma administração da educação, tradicionalmente centralizada, a escola é mais frequentemente considerada como uma unidade elementar de um grande sistema – o sistema educativo.”

## **1.1—A escola como organização com diferentes modelos**

Definir, descrever ou categorizar o modelo, ou modelos organizacionais de determinada escola é algo muito complexo. Sá (1997, p. 112) refere que “A escassez de estudos neste domínio contrasta com a diversidade de definições, de perspetivas teóricas e de ponto de vista sobre o conceito de organização”. De seguida faz a seguinte comparação: “Não surpreende [...] que o estudo das organizações seja comparado a uma torre de Babel, em que os discursos organizacionais se assemelham a uma cacofonia, onde a propósito do mesmo conceito se fala de coisas diferentes de modos diferentes” (*Ibidem*).

Tentando facilitar tal tarefa, há diferentes contributos teóricos. Estêvão (1998, p. 177, 184, 190, 197, 204) identifica os modelos burocrático racional, modelo político, modelo comunitário, modelo de ambiguidade e o modelo (neo)institucional.

A escola para Lima (2008, pp. 83-84) é um objeto de estudo complexo, não é um simples “dado”, tem que se recorrer a diferentes teorias e conceitos, implícitos ou explícitos, exigindo uma abordagem plural. E reconhece que o autor da pesquisa, o “sujeito cognoscente”, irá fazer a sua construção teórica, dependendo das suas opções teóricas e dos modelos de análise previamente selecionados.

Lima (2003, pp. 96-102) distingue dois tipos de modelos organizacionais: os analíticos ou interpretativos e os normativistas/pragmáticos. Estes “modelos organizacionais analíticos ou interpretativos”, estando ligados a teorias sociológicas e a paradigmas sociológicos da análise organizacional, irão influenciar as formas como concebemos a organização-escola.

O elevado número de tipologias existentes (Lima, 1992; Gomes, 1993; Sarmiento 1994; Costa, 1996; e Estêvão 1998) foram esforços de organização e síntese da pluralidade das diferentes teorias dos autores portugueses.

Esta diversidade obriga a proceder a uma seleção dos modelos e imagens que mais se adequam ao estudo das estruturas intermédias, mais concretamente a direção de turma.

As opções organizacionais das instituições encontram-se dependentes de um sistema normativo que tanto pode servir de recurso nuns casos, como de limitação noutros. Os elementos do sistema e as normas devem ser bem conhecidas, mas devem ser bem interpretadas, por forma, a que os atores não se limitem a executá-las, mas pelo contrário tenham uma atitude proactiva, perante essas mesmas normas. No Agrupamento em análise, identifiquei características de dois modelos de organização, que a seguir e sucintamente se descrevem.

### **1.1.1 – Modelo racional burocrático**

A escola como organização pode ser compreendida de acordo com diferentes modelos.

Segundo Estêvão (1998, p. 178), a teoria do modelo racional burocrático foi desenvolvida por Max Weber, e permite compreender a estrutura e funcionamento das organizações em geral, e das educativas em particular. Como refere Estêvão (Estêvão, 1998, p. 178) “uma estrutura de órgãos e funções, como uma estrutura social formalmente organizada, como uma entidade que responde a um esquema ideal concebido pela direção da organização e em que a contribuição pessoal dos membros é subestimada uma vez que o seu comportamento deve refletir as posições pré-determinadas na estrutura e não tanto as suas qualidades ou a sua experiência individual.” Sendo as organizações uma “forma de dominação legítima”, uma vez que concretizam a dominação legal assente em princípios racionais, que não deixam de ser instrumentais, ao serviço de interesses e metas diferenciadas, como se verificam nas constantes alterações da legislação na educação, mas conferem uma superioridade técnica sobre outras formas ou modelos organizacionais alternativos.

As organizações burocráticas têm características comuns e aplica-se essencialmente às organizações públicas. Como refere Estêvão (1998, p. 180): “[...] as organizações educativas detêm um conjunto único de objetivos claros que orientam o seu funcionamento; que esses objetivos ou metas são traduzidos pelos níveis

hierárquicos superiores da burocracia em critérios racionais de execução para professores e outros atores, que os processos de decisão se desenrolam segundo o modelo racional de resolução de problemas; que o controlo formal, assente em regras, determina a priori a conduta exigida; que o sistema é fundamentalmente um sistema fechado em que se estabelece claramente a diferença entre “política” e “administração”.

A burocracia pode converter-se num obstáculo ao desenvolvimento de valores democráticos, como a igualdade e a liberdade. Pode impedir a opção da escolha, base da democracia.

Esta racionalidade burocrática aplicada à organização escolar está patente no “tipo ideal” de Max Weber (1993, p. 172) “[...] o âmbito da influência autoritária das relações sociais e dos fenómenos culturais é muito maior do que à primeira vista parece. Valha como exemplo o tipo de dominação que se exerce na escola, mediante o qual se impõem as formas de linguagem oral e escrita que valem como ortodoxas”.

Procura-se imprimir uma determinada ordem baseada num conjunto de pressupostos baseada na centralização da estrutura de autoridade, complexidade de processos e uma esquematização muito clara das funções/tarefas a desempenhar.

Estêvão (ibidem, p. 179) reitera: “Neste contexto, não admirará que a noção de racionalidade burocrática emirja, assumindo os contornos de uma racionalidade funcional, intrinsecamente ligada à eficiência instrumental ou à adequação de meios aos fins, numa linha interpretativa do pensamento weberiano.”

Para Costa (1996, p. 39) “entre os indicadores mais significativos da imagem burocrática da escola, apontam-se os seguintes:

- [...]

– regulamentação pormenorizada de todas as atividades a partir de uma rigorosa e compartimentada divisão do trabalho;

- previsibilidade de funcionamento com base numa planificação minuciosa da organização;

- formalização, hierarquização e centralização da estrutura organizacional dos estabelecimentos de ensino (modelo piramidal);
- obsessão pelos documentos escritos (duplicação, certificação e arquivamento);
- atuação rotineira (comportamentos estandardizados) com base no cumprimento de normas escritas e estáveis;
- [...]
- concepção burocrática da função docente.”

Costa (*ibidem*, p. 42) defende que “enquanto tipo ideal, a burocracia surge, portanto, como um modelo organizacional caracterizado globalmente pela racionalidade e pela eficiência.”

A escola tem a obrigação de dar cumprimento a diferentes diretrizes emanadas do Ministério da Educação no que concerne às políticas educativas, que enfatizam uma normalização e estandardização de procedimentos, nomeadamente os currículos escolares, deixando reduzida margem de manobra de decisão à escola.

Segundo Costa (*ibidem*, p. 49) “a burocracia manifesta-se, portanto, não só como modelo caracterizador da administração pública e, por inerência, da administração dos sistemas educativos, mas, também, como modelo explicativo do funcionamento de outras dimensões educativas tais como: a relação pedagógica, os conteúdos lecionados, a seleção e preparação das elites.”

Este modelo também tem aspetos positivos, como destaca Estêvão (*ibidem*, p. 179) “[...] conceber as organizações como entidades que alocam responsabilidades a participantes e criam regras, políticas e hierarquias de gestão para coordenarem as atividades diversas.”

Mas as desvantagens podem também ser demasiado pesadas, ao obstaculizar a inovação e mudança necessária a qualquer organização, muito mais quando nos referimos a uma organização educativa, Estêvão (*ibidem*, p. 181) “[...] possuiria regras

impessoais, centralização de decisões, hierarquização de categorias, resistência à mudança, entre outros aspetos, que o assemelhariam a uma pesada máquina imobilista.”

Muitas vezes preocupados em cumprir as normas educativas do poder central, os Diretores defendem um projeto educativo da escola que, complementando as políticas educativas governamentais, não existindo qualquer espaço para a adequação das medidas ao contexto sociocultural da área envolvente à escola. A inércia burocrática aliada à reduzida flexibilidade, penalizam a organização educativa, prevalecendo o modelo burocrático.

Transmitindo uma imagem de estabilidade, “[...] onde a previsibilidade dos comportamentos dos atores é grande, beneficiando para tal, entre outros aspetos, da existência de regras escritas que definem o comportamento aceitável e do planeamento prévio” Estêvão (1998, p. 179). Este modelo recusa-se a conhecer as verdadeiras realidades no seio da comunidade educativa, impedindo a criatividade, inovação e empreendedorismo que tanto se apregoa. Este modelo não permite conhecer a comunidade educativa, desconhece as suas tensões, nem quer conhecer, pois o objetivo é o sucesso a todo o custo.

Estêvão (*ibidem*, p. 183) acentua. “É que apesar de todas as características assinaladas e das suas potencialidades analíticas, este modelo pouco nos informa, pelo menos em algumas das suas leituras, sobre os processos dinâmicos das organizações educativas, sobre a eventualidade e a normalidade da ocorrência de conflitos, sobre as lógicas diferenciadas de interação dos atores, sobre a permeabilidade das organizações aos seus meios.”

Estêvão (1998, p. 177) defende: “Embora criticado com frequência, e veemência, por muitos autores, este modelo tem-se constituído, todavia, como um dos mais perenes a que o pensamento organizacional não tem conseguido escapar.”

A maioria das escolas públicas portuguesas, tende a seguir diferentes modelos organizacionais, mas o modelo burocrático racional tem sido um dos modelos mais aplicados à escola enquanto organização, no qual a cultura assegura uma perspetiva de integração profunda e coesa. Embora este modelo apresente muitas limitações, facilita o

trabalho, pela compreensão de alguns aspetos no que respeita à estruturação e funcionamento das organizações educativas, promovendo a adequação dos meios aos fins.

Com o Decreto-Lei 75-2008, o Diretor da escola pública portuguesa, enquanto órgão unipessoal, ganhou um lugar de destaque, o que pode por em causa a existência de uma liderança democrática. O modo como o Diretor é investido das suas funções pode criar a maior ou menor aceitação por todos aqueles que constroem a dinâmica da organização escolar e pode condicionar o modo de gerir o seu comportamento no que concerne a práticas mais ou menos democráticas no interior da própria escola. O Diretor é um gestor representante da administração central, dando cumprimento aos normativos. Nem sempre os interesses da administração central coincidem com as expectativas dos atores educativos, dos pais e dos alunos, o que pode originar tensões pessoais, sociais ou organizacionais. O ideal seria o Diretor favorecer a gestão participada, através de um conjunto de técnicas e práticas, nomeadamente, o estilo de liderança, a gestão de conflitos a dinâmica de grupos, a dinamização de reuniões e eventualmente a criação de diferentes estruturas que possam ir ao encontro dos interesses de toda a comunidade educativa.

A este propósito o Decreto-Lei nº 115-A/98, era mais favorável a uma política autónoma e também mais democrática de escola, pois permitia alternativas. Este decreto favorecia a autonomia aos atores educativos para decidirem consoante o que consideravam mais adequado para melhorar o funcionamento das escolas das quais faziam parte. “O manter esta possibilidade, para além de ser coerente com o reconhecimento de uma autonomia efetiva no domínio organizacional, permitiria desfazer qualquer equívoco quanto a uma eventual intenção de reforço do centralismo e autoritarismo da gestão” (Barroso, 2008, p. 6) O reforço de poderes atribuído ao órgão de direção, no enquadramento do Decreto-Lei 75/2008, se possibilita o exercício de um estilo de liderança democrático parece não conseguir “evitar o exercício de lideranças transacionais e estilos autoritários de governação”(Formosinho, Machado, 2008, p. 6).

Para muitos Diretores o modelo burocrático é o garante da ordem e do cumprimento das regras de forma escrupulosa, em que a sua autoridade e o

cumprimento das suas decisões serão garantidos, pela dominação sobre o corpo docente, no intuito de atingir os seus objetivos que passam, inequivocamente, pela eficácia e eficiência que os *rankings* de escolas tanto apregoam. Estas listas de ordenação de escolas transmitem à opinião pública o real desempenho educativo das diferentes escolas? Não. Os exames finais do ensino secundário são um instrumento válido e indispensável, como aferição e avaliação do sistema educativo, mas o sucesso do desempenho educativo da escola não pode ser medido por um único instrumento. Se servem de orientação para incentivar a qualificação das aprendizagens, também podem ser um fator de exclusão, de ou mesmo insucesso de muitos alunos.

Tradicionalmente o Estado português, através do Ministério da Educação, teve uma posição centralizadora face ao sistema educativo português, o que favoreceu o modelo racional burocrático, apesar de este favorecer uma atitude passiva e rotineira dos atores da comunidade educativa.

O objeto de atuação da escola é o aluno, toda a sua prática é em função do êxito do aluno. Se o êxito for a realidade, toda a escola na base da sua formação é uma escola de sucesso.

### **1.1.2- Modelo político**

A escola é composta por um conjunto de pessoas, em muito, diferentes, nos valores, interesses, motivações, objetivos e expectativas.

Em todas as organizações há “uma diversidade de interesses” (Estêvão, 1998, p. 184). O homem é um animal político, os seus atores têm posições ético-políticas, racionalidades e lógicas diferentes, logo a “atividade política é uma dimensão essencial das organizações [...]” (Estêvão, 1998. P. 184). Segundo Estêvão (2012, p. 126) “é possível encontrar na arena da educação uma posição por parte de atores que defende uma regulação mais académica e tradicionalista, enquanto outros atores podem optar,

simultaneamente, por uma regulamentação mais modernizadora ou mais neoliberal, ou ainda, e de um modo mais radical, por uma regulação crítica e democratizante.” Mas em qualquer organização os pares têm de desenvolver processos de cooperação, muitas vezes surgem situações de confrontos ou negociações pelas posições de poder ou partilha de recursos. Isto define as organizações “sistemas políticos”, como “contextos socialmente atravessados por relações de poder”, “arenas políticas” ou “arenas de luta e liberdade”, pois são compostas por uma grande variedade de indivíduos, de grupos de interesses e de conflitos idênticos à sociedade em geral (Estêvão, 1988, p. 186).

O modelo político na escola acentua o caráter competitivo e conflitual da tomada de decisões, entram em confronto a legitimidade formal dos responsáveis escolares (Diretores, gestores) e as formas democráticas e profissionais defendidas como as mais adequadas ao bom funcionamento das escolas. Gronn (1986, pp. 45-46), citado por Costa (1996, p. 80), apresenta quatro fatores que caracterizam a escola como arena política: a escassez de recursos, pois é difícil o consenso sobre a melhor forma de os gerir; a diversidade ideológica, dado que as diferentes concepções do homem e da sociedade condicionam a opinião dos diferentes atores em relação à realidade da escola; conflitualidade de interesses, que advêm da pluralidade dos interesses pessoais e profissionais dos indivíduos que compõem a escola; diferenças de personalidade, que identifica o ser humano como pessoa e que o individualiza nas relações sociais.

As tomadas de decisão nas organizações educativas são eminentemente políticas, prevalecendo a vontade “das coligações dominantes”. (Estêvão, 1998, p. 186)

Estêvão (1998, p. 187) refere que Blase (1989) pelas suas análises, refere que os professores atribuem às interações políticas diárias na escola, principalmente com os Diretores, usam o seu poder de forma estratégica. Costa (1996, p.85), recorrendo a Hoyle (1986), apresenta-nos alguns dos bens de troca que professores e Diretores utilizam. O Diretor distribui os recursos materiais, determina a promoção dos professores, o que influencia a autoestima, o horário dos professores, a aplicação de regras. Os professores podem estimar o Diretor, apoiar os seus objetivos, a opinião sobre a sua liderança, a conformidade com as regras estabelecidas e a reputação da escola.

A escola é uma organização composta por diferentes indivíduos, que desenvolvem diferentes interações entre si. O seu comportamento irá sempre provocar um impacto nessa organização. Alguns, irão promover alterações no seu funcionamento, na dinamização de diferentes atividades e no seu ambiente interno. Outros, optam pela passividade, e ausência de iniciativa, mais de acordo com o modelo burocrático racional.

Em todos os modelos há hierarquias, com competências e funções determinadas, para alcançarem os objetivos e metas da instituição.

O modelo político pressupõe uma dimensão pluralista, na qual os diferentes grupos negociam (no Conselho Pedagógico e nas reuniões de Departamento) de acordo com os seus interesses, sejam eles profissionais ou pessoais.

A existência de diferentes interesses ou opiniões torna a gestão das organizações mais complexa e desafiante. É necessário encontrar o equilíbrio adequado, coordenar interesses individuais e grupais, para que os conflitos desempenhem um papel funcional em que se tornem essenciais na inovação da Escola, dos seus objetivos e da melhoria da sua organização. Em suma, que contribuam para o sucesso escolar e pessoal dos alunos.

## **2. O Diretor de Turma**

### **2.1 – Breve evolução histórica**

A escola é um grande grupo organizado, e dentro dela existem diferentes grupos, cada um com funções objetivas para a concretização dos objetivos da organização, como um todo. Todos funcionam para satisfazerem os interesses dos seus membros e da organização.

A escola como organização é uma empresa complexa, que tem como objetivo final o sucesso escolar, educativo e pessoal dos alunos.

O êxito da estratégia na organização escolar está intimamente ligado aos órgãos de gestão intermédia. Estes são os dinamizadores da qualidade educativa e pedagógica da escola a qual dependem, dos projetos educativos e pedagógicos, ao imprimem uma dinâmica organizacional (Marques, 2002).

O currículo é o conjunto de experiências educativas, organizadas e planificadas na escola para proporcionarem aos seus alunos situações de aprendizagem. (Ramos e Costa, 2004, p. 81). “[...] a gestão do currículo implica a articulação de diferentes níveis de decisão curricular: central, institucional (escola ou grupo de escolas), grupal e órgãos intermédios ou grupos informais de professores), individual (professor)” (Ramos e Costa, 2004, p. 83).

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 6/2011, de 18 de janeiro, passou a ser da responsabilidade da escola, no âmbito da autonomia, que lhe foi concedida, elaborar o Projeto Curricular de Escola. Este documento define a organização específica de cada escola, mas sendo uma adequação do currículo nacional à sua realidade. Tendo sempre em vista que o grande objetivo da escola é garantir a igualdade de acesso a oportunidades educativas que assegurem o sucesso educativo de todos os alunos (Ramos e Costa, 2004, p. 89).

Sendo um educador, o Diretor de Turma é o professor que acompanha, apoia e coordena os processos de aprendizagem, de orientação, de maturação dos alunos e de orientação e de comunicação entre os docentes, alunos, pais/encarregados de educação e restantes agentes da ação educativa. É o grande responsável em acompanhar e assegurar

que, os alunos do grupo-turma consigam a igualdade de oportunidades que a escola deve proporcionar para conseguirem o sucesso escolar e pessoal.

Cada vez mais o Diretor de Turma é um “tutor”, que procura proteger, aconselhar, regular e sobretudo orientar o desenvolvimento pessoal e intelectual do aluno. Sendo o professor que melhor conhece os alunos, coordena e lidera uma equipa pedagógica, o Conselho de Turma, e coordena os elementos dessa equipa, estimula e monitoriza a conceção e realização de projetos e atividades que estes projetos envolvem. Na perspetiva de Ramiro, Marques (2002, p. 15), “Ele é o eixo em torno do qual gira a relação educativa”.

Em Portugal no século XIX já havia preocupação com a orientação dos alunos e a coordenação dos professores da mesma turma. Com a implementação do Sistema Escolar Público, criou-se a figura do Diretor de Classe, através da Reforma do Ensino Liceal de 1895, de Jaime Moniz, (Decreto de 14 de agosto de 1895). Esta reforma no sistema de ensino em Portugal favoreceu um novo modelo de organização dos liceus. Nas administrações dos liceus os Diretores de Classe passam a ter um papel de destaque. “Este cargo de gestão intermédia funciona como um elo decisivo na cadeia hierárquica interna ao estabelecimento de ensino e constitui um instrumento fundamental para a administração do «regime de classes»<sup>1</sup> no liceu, reforçando assim, por delegação, as competências do reitor nesta matéria” Barroso (1996, p. 503).

Com o Estado Novo, em 1936, a reforma liceal de Carneiro Pacheco, o Decreto-Lei n.º 27:084, de 14 de outubro de 1936, termina com o ensino por classes e dá lugar ao ensino por disciplinas. Com este decreto termina o cargo de Diretor de Classe e é criado o Diretor de Ciclo. Este terá “a seu cargo a organização das sessões de educação moral e cívica” (Decreto-Lei nº 27:084, de 14 de outubro de 1936, art.º 31.º). No quadro político do Estado Novo, o Diretor de Ciclo seria o responsável pelo doutrinamento ideológico dos alunos.

---

<sup>1</sup> “«classes» (um agrupamento pré-definido de alunos que, face a face com o professor aprende, em simultâneo, um conjunto delimitado de conhecimentos)”. (Barroso, 1996, p. 504)

Com o Decreto-Lei nº37:029, de 25 de agosto de 1948 é aprovado o Estatuto do Ensino Profissional Industrial e Comercial, que cria, nos cursos profissionais, o Diretor de Curso, em substituição do Diretor de Ciclo.

Uma nova conjuntura económica na década de 60 e a valorização social da educação favorecem um aumento significativo da população escolar. Em 1956 a escolaridade obrigatória passou para 4 anos para os rapazes, e três anos para as raparigas, mas em 1960, será, também, de 4 anos.

Com o Decreto-Lei nº 45810, de 9 de julho, de 1964 a escolaridade obrigatória passa seis anos, o que acentuou o aumento da população discente.

Em 1968, nasce um novo cargo de gestão intermédia, o Diretor de Turma, com o novo Estatuto do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário (DL n.º 48572, de 9 de setembro de 1968). É aprovado o Estatuto do Ciclo Preparatório do Ensino Secundário, criando três vias para o cumprimento da escolaridade obrigatória, o Ciclo Preparatório do Ensino Secundário, o Ciclo Complementar do Ensino Primário (5.ª e 6ª classes) e Ciclo Preparatório TV (conhecida por “Telescola”).

O Diretor de Turma, por substituição do Diretor de Ciclo, surge da necessidade da nova organização das escolas, em que o aumento do número de alunos criou diferentes necessidades, que “toma a turma como unidade nuclear de organização do processo de ensino” (Sá, 1997, p. 47).

Reconhece-se a turma como unidade de análise e de estudo dentro das Escolas, como consequência do aumento do número de alunos e da diversidade de problemáticas daí decorrentes. Justificando assim a criação de órgãos e estruturas que a representem, o Diretor de Turma e o Conselho de Turma. Passa a existir “para cada turma um Diretor de Turma, a quem competirá, além de presidir aos conselhos de turma e ao serviço de orientação escolar [...], apreciar os problemas educativos e disciplinares relativos aos alunos da turma e assegurar os contactos com as famílias.” (Decreto n.º 48572, de 9 de setembro, de 1968, art.º 144.º, ponto 1). Designado pelo Diretor da escola, o Diretor de Turma podia ser responsável por até 4 turmas.

A turma mantém-se como uma “unidade nuclear do processo ensino, estrutura elementar de onde tudo deve partir e para onde tudo deve irradiar” (Lima, 1986, p. 9). A figura do Diretor de Turma passa a existir também no Ensino Liceal e Técnico (atual Ensino Secundário) a partir de 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 novo cargo de gestão intermédia tem uma “escala de prioridades determinada pela difusão crescente de uma nova ideologia organizacional que acabará por impregnar fortemente o contexto educativo”. (Sá, 1997, p.47) Tendo uma “tríplice função”, o Diretor de Turma continua a coordenar os professores da turma, mas mais importante é “apreciar os problemas educativos e disciplinares relativos aos alunos da turma e assegurar os contactos com as famílias”, (*ibidem*, pp. 47-48). A grande função do Diretor de Turma é a orientação educativa e pessoal dos alunos.

O insucesso escolar e a indisciplina são as grandes batalhas do Diretor de Turma. A escola de massas, pela heterogeneidade do seu público, confrontou-se com novos problemas. “[...] o bom Diretor de Turma seria aquele que garantisse aos outros professores da turma um terreno educativo que eles pudessem trabalhar sem sobressaltos e onde as sementes pudessem germinar e desenvolver-se, protegidas das ervas daninhas e de bruscas alterações climáticas” (Formosinho, 1992, p. 50).

Nos inícios da década de 70 Marcello Caetano apresentou ao País uma nova reforma, «a grande, urgente e decisiva batalha da educação» (Machado, 1973, p. 6). Convidado por Marcello Caetano a substituir em 1970 José Hermano Saraiva, muito ligado às crises universitárias de 68 e 69, Veiga Simão, simbolizava a "renovação" na "continuidade" defendida pelo então presidente do Conselho. A Reforma de Veiga Simão (Lei n.º 5/73, de 25 de julho), apregoava a “democratização do ensino”, fica-se por uma política de alargamento da escolaridade obrigatória e expansão quantitativa dos estabelecimentos de ensino (Formosinho, 2013, p. 28). Será depois do 25 de abril de 1974 que se irá construir a escola democrática.

Foi na III República que se vai iniciar a democratização da escola portuguesa, com a publicação do Decreto-Lei n.º 221/74, de 27 de maio. Para Lima (1998, p. 235),

num primeiro momento foram saneados os reitores, Diretores e todos os agentes da educação conotados com o regime anterior.

Segue-se um período de instabilidade, em que o ministério da educação pouco regulava/controlava o sistema escolar.

Segundo Lima (1998, p. 277), o segundo momento de democratização começa no I Governo Constitucional, sendo ministro da educação Sottomayor Cardia, ao regular a gestão das escolas com a publicação do Decreto-Lei n.º 769-A/76, a 23 de outubro. As Portarias n.º 677/77 e n.º 679/77, de 4 e 8 de novembro, consolidam as estruturas intermédias de gestão, nomeadamente o Diretor de Turma e os Conselhos de Turma. Estas portarias definem a área de intervenção de turma: a articulação com os conselhos diretivo e pedagógico (item 1, da alínea a, do ponto 7.3.1); a articulação com os alunos (alínea b, do mesmo ponto) e a ligação com os encarregados de educação (alínea c, do mesmo ponto).

Com a Portaria n.º 970/80, de 12 de novembro, será dada mais atenção ao papel do Diretor de Turma, a atribuição do cargo é da responsabilidade do Conselho Diretivo. A aceitação do cargo passa a ser obrigatória, e no máximo um professor só terá duas direções de turma. Definem requisitos desejáveis para o cargo (preferencialmente serem professores profissionalizantes, serem comunicativos, tolerantes, compreensivos, firmes, ter bom senso, espírito metódico, ser ponderado, dinamizador e capacidade para antecipar e solucionar problemas). São-lhe atribuídas diferentes funções: promover ações de integração dos alunos na vida escolar; incentivar condições que conduzam a um diálogo permanente com os alunos e pais ou encarregados de educação; criar condições de participação efetiva dos professores na planificação dos trabalhos, e proporcionar-lhes a existência dos meios e documentos de trabalho e de orientação necessários ao desempenho das atividades. (Lima, 1998, p. 279)

Em 1986, a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro) defendeu uma maior autonomia para as escolas e a descentralização das decisões e procedimentos respeitantes ao sistema educativo. Segundo Barroso (2003, p. 69) há um novo ciclo em que a implementação da reforma do sistema educativo são competência dos governos.

Posteriormente diferentes diplomas continuaram a valorizar a gestão intermédia. A Portaria n.º 921/92, de 23 de setembro, define as competências do Diretor de Turma, salientando a importância da continuidade no cargo com o mesmo grupo/turma. O Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho fixou as competências do Diretor de Turma, mantendo-se as da Portaria n.º 921/92, de 23 de setembro. Continua a obrigatoriedade de apresentação de um relatório crítico anual do trabalho desenvolvido, a apresentar à direção executiva.

Alterações normativas posteriores não trouxeram alterações significativas do perfil e requisitos necessários para o desempenho do cargo de Diretor de Turma.

## **2.2 - Perfil e funções do Diretor de Turma**

Definir o perfil do professor a designar como Diretor de Turma não está muito explícito na lei. A figura do Diretor de Turma, como coordenador do ensino e dos professores, surge a partir do momento em que se torna necessário ensinar a vários alunos em simultâneo e em que a especialização dos saberes obriga a que um mesmo grupo de alunos, a turma, sejam submetidos à ação de diferentes professores. (Sá, 1997, p. 56)

No Decreto-Lei 115-A/98, apenas refere que o Diretor de Turma deve ser designado, pela direção executiva, “de entre os professores da [turma], sempre que possível, profissionalizado” (Art.º 36º, § 2º). O Decreto Regulamentar nº 10/99 veio definir as condições de funcionamento e de coordenação das estruturas de orientação educativa previstas no Decreto-Lei 115-A/98. Entre elas conta-se a direção de turma, competindo, ao Diretor de Turma, fazer a coordenação das diferentes atividades do Conselho de Turma.

O Estatuto do Aluno também define o papel do Diretor de Turma, que o considera como “coordenador do plano de trabalho da turma”, sendo “particularmente responsável pela adoção de medidas tendentes à melhoria das condições de aprendizagem e à promoção de um bom ambiente educativo, competindo-lhe articular a intervenção dos professores da turma e dos pais e encarregados de educação e colaborar

com estes no sentido de prevenir e resolver problemas comportamentais ou de aprendizagem.” (Artigo 5º, § 2º).

No Decreto Regulamentar nº 10/99, reitera-se o perfil vago de Director de Turma, mas as suas competências são, no entanto, alvo de especificação:

“Artigo 7º - Diretor de Turma

2 – Sem prejuízo de outras competências fixadas na lei e no regulamento interno, ao Diretor de Turma compete:

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

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

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

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

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

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

Outros diplomas especificam outras competências do Director de Turma no âmbito da relação escola-família. Dizem respeito, especialmente, à comunicação entre a escola e a família, à promoção da assiduidade dos alunos e aos procedimentos disciplinares.

No Estatuto do Aluno, são atribuídas diversas responsabilidades de articulação com os Pais/Encarregados de Educação ao Diretor de Turma, no domínio da

assiduidade às aulas, nomeadamente: manter os Pais/Encarregados de Educação informados acerca da assiduidade dos seus educandos; dar conhecimento da falta de frequência que não esteja devidamente justificada, solicitando resposta; convocação dos Pais/Encarregados de Educação e do aluno para uma reunião, quando este exceder metade do limite de faltas injustificadas, a fim de encontrar soluções para ultrapassar a falta de assiduidade. O Diretor de Turma pode solicitar a intervenção dos serviços de assistência social ou de outros intervenientes no processo educativo para determinar as causas da falta de assiduidade e para a ultrapassar.

O Diretor de Turma tem a obrigação de acompanhar os alunos na execução das medidas disciplinares a que são sujeitos e de articular a sua atuação com os e Pais/Encarregados de Educação, com os professores da turma, para corresponsabilizar todos estes intervenientes “no efeito educativo da pena” (Art.º 49º).

No Estatuto do Aluno, o Diretor de Turma aparece como o professor responsável, junto do qual os alunos têm o direito de pedir a realização de reuniões da turma com a sua presença, a fim de discutirem assuntos relacionados com o funcionamento da turma. Por sua vez, este pode solicitar a presença do representante dos Pais/Encarregados de Educação nessa reunião, por sua iniciativa ou por iniciativa dos alunos. Em conclusão, analisando as competências atribuídas ao Diretor de Turma, no âmbito da colaboração entre a escola e a família, verificamos que são enunciadas duas: a articulação entre os professores da turma, os alunos e Pais/Encarregados de Educação e a articulação das atividades da turma com os Pais/Encarregados de Educação promovendo a sua participação.

Villas-Boas (2001, pp. 115-116) refere que “Quando se analisam os documentos legislativos, verifica-se que a lei é favorável à participação das famílias na escola, sobretudo com um estatuto de controlo; parece permissiva em relação ao desenvolvimento de uma relação produtiva com a família, que considera interveniente no processo de aprendizagem. Porém, salvo no que diz respeito aos ensinos especial e pré-escolar, nada orienta e nada impõe, a não ser, no ensino básico, o direito de informação às famílias.” Desta forma, encontra-se aberto o caminho para que o tipo e a qualidade do trabalho desenvolvido no exercício do cargo de direção de turma, no

âmbito da relação com a família, dependam muito do indivíduo que o ocupe, dada a inexistência da definição de um perfil, a inexistência de formação específica dos professores para este cargo e a forma algo vaga como a lei estabelece as suas competências de relação com a família.

Infelizmente o Diretor de Turma está subcarregado de tarefas de natureza burocrática, sobrando pouco tempo para o real acompanhamento e orientação dos seus alunos.

O Decreto-Lei nº 240/2001 determina com pormenor o perfil de desempenho profissional dos educadores e dos professores dos ensinos básicos e secundário. O Diretor de Turma é professor, e como tal destaca como característica importantes do Diretor de Turma as seguintes:

a) respeito pelas diferenças culturais e pessoais dos alunos e de todos os restantes membros da comunidade educativa;

b) capacidade relacional e de comunicação e equilíbrio emocional nas diversas circunstâncias da atividade profissional;

c) gestão de situações problemáticas e de conflitos interpessoais com segurança e flexibilidade;

d) colaboração com todos os intervenientes no processo educativo, promovendo a existência de relações de respeito mútuo entre professores, alunos, pais/encarregados de educação e o pessoal não docente e outras instituições da comunidade;

e) promoção de interações com as famílias, particularmente no domínio dos projetos de vida e de formação dos alunos.

Da indefinição do perfil do Diretor de Turma na legislação, reconhecemos a importância das competências de comunicação e de relacionamento interpessoal.

No Despacho Normativo n.º 4-A/2016, de 16 de junho, verifica-se uma promoção da figura do Diretor de Turma, não apenas pelo trabalho de proximidade que desenvolve com os alunos e na ligação às famílias, mas principalmente na assunção de

uma intervenção de gestão e orientação curricular da turma e na necessidade de dinamização de uma regular reflexão sobre a eficácia e adequação das metodologias de trabalho tendo em vista a melhoria da qualidade das aprendizagens e o sucesso educativo dos alunos. A atribuição de 4 horas semanais para o exercício das funções de direção de turma, mostram o reconhecimento do papel do Diretor de Turma no sucesso dos alunos.

“Concluimos afirmando que o Diretor de Turma desempenha, de facto, um papel muito importante na escola portuguesa, não apenas (nem sobretudo) por aquilo que faz, mas sim pelo que representa.” (Sá, 1997, p. 146).

Todos esperam que saiba representar os seus pares, os encarregados de educação e os seus alunos. Será o agente da estrutura de gestão intermédia que tem um importante papel na estabilidade da escola. Ele irá tentar resolver todas as situações de tensão ou conflito. E só excepcionalmente, com situações complexas é que irá recorrer à direção da escola.

“O Diretor de Turma é o eixo em torno do qual gira a relação educativa.” Marques (2002, p. 15).

O Diretor de Turma deve saber ouvir os alunos, que podem apresentar propostas para melhorar a escola e contribuir para a sua monitorização e avaliação de processos de autoanálise. O Diretor de turma tem que ser autêntico, criar um clima de confiança. Ouvir e saber ouvir permite criar laços de confiança que permitem desenvolver uma cultura de aprendizagem mais positiva e fomentar valores que possam incentivar os alunos a sentirem que são membros respeitados e integrados, o que será a verdadeira educação para a cidadania.

É essencial que o Diretor de Turma seja um bom comunicador, com ética, liderança, gosto e paixão pelo que faz. A comunicação é um elemento fundamental na relação com os alunos, que deve ser de confiança, extensível a encarregados de educação e aos seus pares.



## Parte II

### Análise reflexiva

#### 1. O Agrupamento de Escolas Santos Simões



Figura 1 – Representação do Agrupamento de Escolas Santos Simões

Em 2009 obtive colocação no quadro de escolas do Agrupamento de Escolas Santos Simões, e será sobre esta escola que irei fazer a minha exposição reflexiva.

O Agrupamento de Escolas Santos Simões foi constituído em 2007. É uma unidade educativa totalmente verticalizada, frequentado por alunos desde a educação pré-escolar até ao décimo segundo ano.

O Agrupamento de Escolas Santos Simões assinou um contrato de autonomia estabelecido com o Ministério da Educação, em 2013, no âmbito do desenvolvimento do regime jurídico de autonomia da escola consagrada pelo Decreto-Lei nº 43/89, de 3 de fevereiro, e ao abrigo do Decreto-Lei nº137/2012, de 2 de julho, e conforme matriz da Portaria nº265/2012 de 30 de agosto.

O supracitado contrato de autonomia rege-se pela regulação suprarreferida e ainda pela consecução dos seguintes domínios:

Domínio a) Desenvolvimento de projetos de excelência, de melhoria e inovação orientados para padrões elevados de eficácia, dos resultados escolares e da qualidade do serviço público de educação, direcionados para diferentes perfis de alunos;

Domínio b) Promoção de condições para a melhoria do sucesso escolar e educativo das crianças e jovens, tendo em vista a prevenção a retenção, do absentismo e do abandono escolar, através da adaptação e diversificação das ofertas formativas;

Domínio c) Criação de modalidades flexíveis de gestão do currículo e dos programas curriculares disciplinares e não disciplinares de modo a atuar precocemente sobre o risco de abandono e insucesso escolar.

A fim de concretizar todos estes domínios existem estruturas internas de gestão intermédia, organizadas da seguinte forma: os docentes estão organizados em seis Departamentos Curriculares – Pré-Escolar, 1.º ciclo, Línguas, Expressões, Ciências Sociais e Humanas e Matemática e Ciências Experimentais.

Desenvolve um Projeto Educativo com a aplicação temporal de 2015 a 2018 sob a temática "Agrupamento de Escolas Santos Simões - Nós em Guimarães, Guimarães no Mundo".

A escolha do nome atribuído à instituição educativa recaiu num ilustre e inquestionável pedagogo e humanista, Joaquim Santos Simões, patrono deste Agrupamento, nascido em agosto de 1923.



Figura 2 - Joaquim Santos Simões

Santos Simões viveu e exerceu a sua atividade profissional no ensino de Matemática na cidade Guimarães, tendo promovido (apesar dos condicionalismos impostos pelo regime salazarista) uma notável ação no Cineclube vimaranense, na

instalação de uma Biblioteca Gulbenkian, na criação e direção do Teatro de Ensaio Raul Brandão e na Sociedade Martins Sarmento.

Foi, ainda, promotor do Museu de Arte Primitiva Moderna de Guimarães, Membro da Comissão Instaladora e do Senado da Universidade do Minho, entre outras atividades. As suas obras constituem o depoimento único de uma personalidade não menos singular que ocupou um destacado lugar na sociedade vimaranense.

### 1.1- Localização da escola

O Agrupamento de Escolas Santos Simões localiza-se na periferia do concelho de Guimarães, mais precisamente na freguesia de Mesão Frio. Guimarães insere-se no distrito de Braga, região do Norte e sub-região do Ave (NUT III).

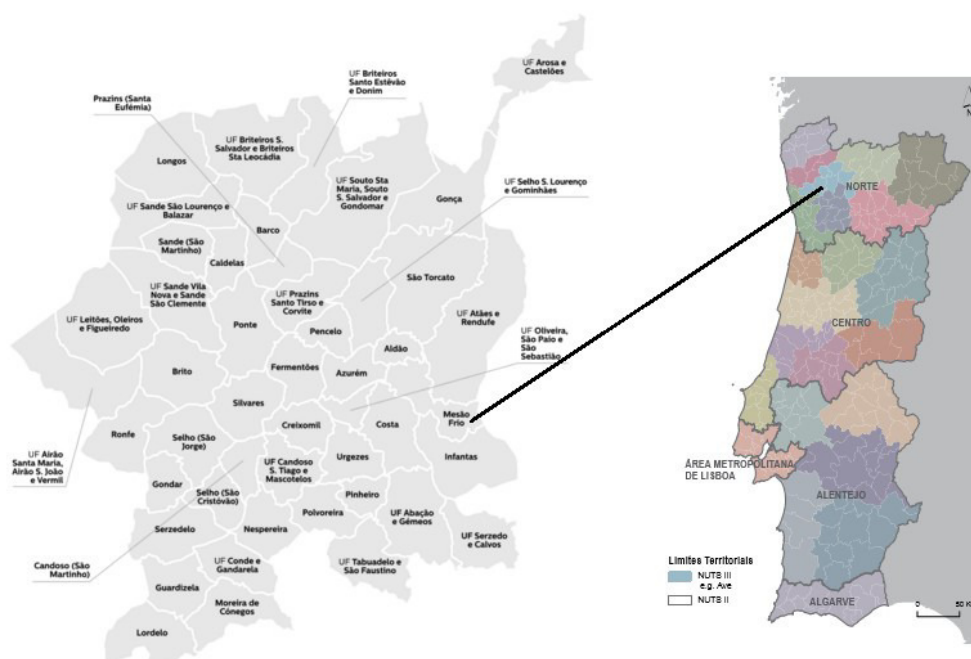


Figura 3 - Enquadramento geográfico do Agrupamento de Escolas Santos Simões

O município de Guimarães possui uma população de 155 214 indivíduos<sup>2</sup>, sendo limitado a norte pelo município de Póvoa de Lanhoso, a leste por Fafe, a sul por Felgueiras, Vizela e Santo Tirso, a oeste por Vila Nova de Famalicão e a noroeste por Braga. O concelho de Guimarães possui quarenta e oito freguesias resultantes da reorganização administrativa das mesmas, mantendo as anteriores freguesias a "sua identidade histórica, cultural e social", conforme estabelece a Lei n.º 22/2012, de 30 de maio.

O Agrupamento insere-se numa zona periférica do município de Guimarães. A sua área de influência caracteriza-se por ter uma elevada taxa de população ativa, com um forte predomínio do setor secundário, embora se faça sentir a situação de desemprego.

O setor terciário é também significativo no meio envolvente do agrupamento com uma diversificação de profissões.

O facto de Guimarães ter sido escolhida como Capital Europeia da Cultura 2012 e como Cidade Europeia do Desporto 2013 abriu novas perspetivas, o que fez com que tivesse havido uma ligeira alteração económica, cultural e desportiva, refletindo-se também no meio envolvente.

Verifica-se, também, que os agregados familiares têm sido afetados pelo fenómeno de emigração, mais acentuado em algumas zonas geográficas do agrupamento, assim como de alteração de estruturas familiares.

O Agrupamento capta uma população estudantil diversificada oriunda de várias zonas e, sobretudo, pertencentes a estratos sociais distintos. A maioria dos alunos reside nas freguesias onde estão sediadas as diferentes escolas que integram o Agrupamento, possuindo, no entanto, alunos de outras freguesias dos concelhos de Guimarães, Fafe e Felgueiras. Nos últimos anos ocorreu uma consolidação do número de alunos do Agrupamento Santos Simões, contrariando a tendência da maioria das unidades

---

<sup>2</sup> Dados de 2015 do *site* Pordata (última atualização a 16/06/2016).

educativas do concelho de Guimarães. Do ponto de vista económico, social e paisagístico, coexistem duas zonas distintas: uma zona com predominância de indústria, comércio, construção civil e serviços, pertencente à área urbana periférica da cidade de Guimarães; uma outra zona, ainda mais voltada para uma agricultura (em declínio de importância económica e social), alguma indústria e pequeno comércio disperso.

Há um número relevante, cerca de 44%, de encarregados de educação que são trabalhadores por contra de outrem, no caso em particular operários das áreas da confeção, calçado e construção civil. Sendo que mais de 50% dos encarregados de educação só possuem o 1º e 2º ciclos de escolaridade.

A área geográfica de influência do Agrupamento de Escolas Santos Simões abrange as freguesias de Costa, Azurém, Mesão Frio, Infantas e União de Freguesias de Serzedo e Calvos.

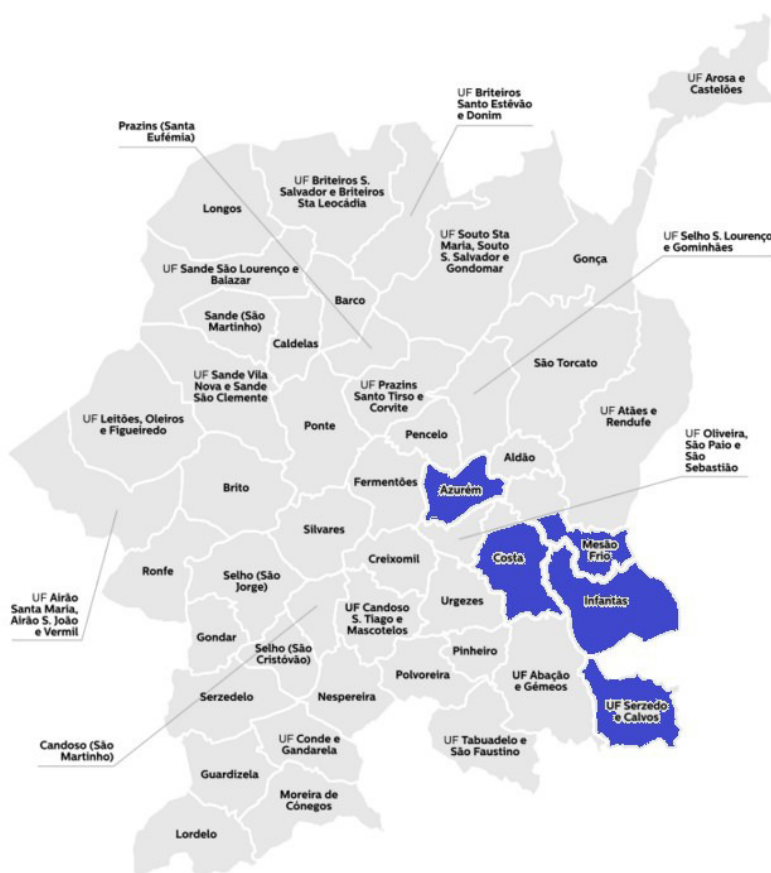


Figura 4 - Território de influência do Agrupamento de Escolas Santos Simões

## 1.2 - As escolas do Agrupamento

O Agrupamento é formado por seis escolas: Escola Básica e Secundária Santos Simões, sede do Agrupamento Escola Básica de Monte Largo, Escola Básica de São Romão, Escola Básica da Cruz de Argola, Escola Básica de Infantas e Escola Básica de Serzedo. Possui, ainda, a função gestora das instalações das extintas escolas de Escola Básica de Paçô Vieira e Escola Básica da Arcela, através de uma parceria de usufruto das instalações, realizada com a autarquia, para o desenvolvimento de atividades letivas e não letivas, projetos e ocupação de alunos em atividades de tempos livres em colaboração com Associações de Pais.

Os estabelecimentos de ensino localizam-se dentro de um raio de aproximadamente doze quilómetros da escola sede. Pelo que, uma das preocupações persistentes dos órgãos de gestão tem sido a equidade das escolas.

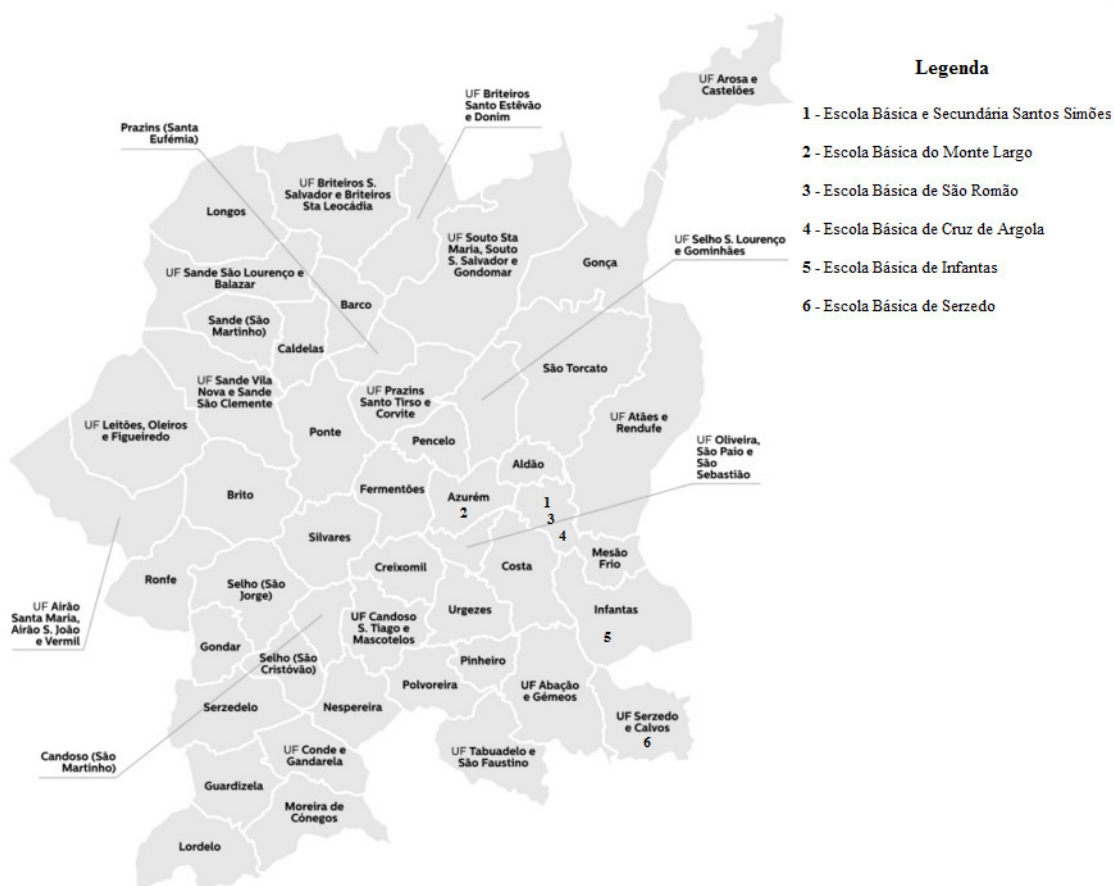


Figura 5 - Localização geográfica das escolas constituintes do Agrupamento de Escolas Santos Simões



Figura 6 – Logótipo do Agrupamento de Escolas Santos Simões

A Escola Básica e Secundária Santos Simões, escola sede do Agrupamento, situa-se na freguesia de Mesão Frio, nas imediações do Parque da Cidade de Guimarães. Em termos de características físicas e funcionais, esta é formada por um edifício principal composto por quatro pisos com vinte e sete salas de aula, com características indistintas e dez destinadas a disciplinas específicas, nomeadamente, laboratórios de Química, Física e Biologia, salas de Informática, Desenho e Educação Tecnológica. Relativamente a outros equipamentos que completam a escola sede, destacam-se a Biblioteca com recursos áudio, vídeo, informáticos e ligação à Internet, o Centro de Aprendizagem, um Anfiteatro com capacidade para setenta pessoas, o Serviço de Psicologia e Orientação, o Gabinete de Informação e Apoio ao Aluno, um polivalente (vulgo Sala do Aluno) com serviço de bar e um refeitório.



Figura 7 – Vista lateral da Escola Básica e Secundária Santos Simões



Figura 8 – Entrada principal da Escola Básica e Secundária Santos Simões

A Escola Básica do Monte Largo situa-se na freguesia de Azurém, possuindo quatro salas de aula, uma cozinha, um polivalente que serve de refeitório e de local para a prática da Educação Física e Atividades de Tempos Livres (ATL), um gabinete para professores, quatro casas de banho, cinco despensas e dois balneários. Tem uma área em terra batida que rodeia a escola e um recinto de jogos cercado por uma rede bastante alta.

A Escola Básica de São Romão situa-se na freguesia de Mesão Frio, sendo composto por cinco salas de aula para o 1.º Ciclo, uma sala e um espaço adequado para a educação pré-escolar, cozinha, um polivalente que serve de refeitório, casas de banho e várias despensas, um gabinete para os docentes e outros espaços exteriores destinados a atividades livres dos alunos.

A Escola Básica de Cruz de Argola fica sediada na freguesia de Mesão Frio, composta por sete salas de aula equipadas com uma despensa, um polivalente, cozinha, cantina, sala de professores e uma biblioteca da Rede de Bibliotecas Escolares (RBE).

Numa das salas do rés-do-chão situa-se o Jardim-de-Infância. Existem sete casas de banho e um espaço equipado com chuveiros que serve de balneário. O espaço envolvente constitui um bom e vedado logradouro, existindo um campo de jogos, que permite a prática de várias modalidades desportivas, e um parque infantil.

A Escola Básica de Infantas apresenta uma construção de arquitetura moderna. É composta por quatro salas de aula, duas salas de atividades da educação pré-escolar, biblioteca, um polivalente que serve de refeitório e balneários. Existem, ainda, várias arrecadações e duas salas de docentes. O espaço envolvente constitui um bom logradouro existindo um campo de jogos, parque infantil e um espaço coberto muito útil à prática de Educação Física.

A Escola Básica de Serzedo é constituída por um edifício escolar que possui quatro salas de aula, duas salas de atividades da educação pré-escolar, uma sala de Atividades de Tempos Livres e uma das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC), uma biblioteca da Rede de Bibliotecas Escolares (RBE), uma sala de audiovisuais, cantina, polivalente, dois balneários, duas salas de docentes (uma para professores e uma para educadores), quatro arrecadações e cinco casas de banho. A área exterior do edifício possui dois recreios cobertos e dois descobertos, um parque infantil, um campo de jogos e ainda áreas ajardinadas.

No ano letivo 2017/2018 o Agrupamento tem em funcionamento 6 Escolas com 72 grupos turmas distribuídas por diferentes escolas:

- No pré-escolar: quatro grupos nos jardins-de-infância - Jardim Infantil de Cruz de Argola (um grupo), Jardim Infantil de São Romão (um grupo), Jardim Infantil de Infantas (um grupo) e Jardim Infantil de Serzedo (um grupo);

- No primeiro ciclo existem vinte e duas turmas - Monte Largo: quatro turmas; Cruz de Argola: seis turmas; Infantas: três turmas; Serzedo: quatro turmas; São Romão: cinco turmas. Relativamente ao ano transato houve um aumento de duas turmas no primeiro ciclo e a diminuição de um grupo no pré-escolar;

- No segundo ciclo abriram nove turmas - quatro turmas no quinto ano e cinco turmas no sexto ano, tendo uma das turmas do quinto ano e uma das turmas do sexto ano o currículo do ensino articulado da música;

- No terceiro ciclo existem dezassete turmas - cinco turmas do sétimo ano, seis turmas no oitavo ano e seis turmas no nono ano.

No ensino básico 21 turmas (seis no primeiro ciclo, cinco no segundo ciclo e onze no terceiro ciclo) beneficiam de redução do número de alunos por integrarem crianças/jovens com necessidades educativas especiais abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 3/2008, de sete de janeiro.

No Ensino secundário temos no:

- Décimo ano – cinco turmas dos cursos científico-humanísticos (duas de Ciências e Tecnologias, uma de Línguas e Humanidades, uma de Artes Visuais e uma de Ciências Socioeconómicas) e duas dos cursos profissionais - Técnico de Audiovisuais e Técnico de Desporto;

- Décimo primeiro ano – cinco turmas dos Cursos Científico Humanísticos - duas de Ciências e Tecnologias, uma de Línguas e Humanidades, uma de Ciências Socioeconómicas e uma de Artes Visuais e duas turmas dos Cursos Profissionais - Técnico de Audiovisuais e Técnico de Comércio;

- Décimo segundo ano - cinco turmas dos cursos científico-humanísticos: duas turmas de Ciências e Tecnologias, uma de Línguas e Humanidades uma de Ciências Socioeconómicas e uma de Artes Visuais e duas turmas dos cursos profissionais - Técnico de Audiovisuais e Técnico de Comércio.

As ofertas de Enriquecimento Curricular, este ano, serão a Atividade Física e Desportiva para todos os anos de escolaridade e as Artes Performativas para o primeiro e segundo anos. A Oferta Complementar será Oficina Criativa, para todos os anos de escolaridade, uma área curricular onde será dada preferência às atividades de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), artes, inglês, educação para a cidadania, dependendo dos recursos que se poderão disponibilizar.

As Associações de Pais, fundadas em todos os estabelecimentos de ensino que integram o Agrupamento, contam já com uma existência e experiência de anos e são uma mais-valia muito significativa para estas unidades educativas, havendo sempre incentivo à participação dos pais/encarregados de educação na vida da escola.

Nas escolas do primeiro ciclo as Associações de Pais são essenciais para o desenvolvimento das atividades de tempos livres, existindo protocolos de parceria entre estas e o Agrupamento que permite um trabalho articulado de colaboração no desenvolvimento das atividades letivas e não letivas.

Relativamente ao ano letivo 2016/2017 manteve-se o número global de alunos e turmas, tendo havido a manutenção do número de grupos do pré-escolar e de turmas do 1.º, 2.º e 3.º ciclos e aumento do número de turmas no ensino secundário.

A proveniência socioeconómica dos alunos do Agrupamento é heterogénea, ressaltando o facto de 40% dos alunos beneficiarem do escalão A (20,7%) ou B (19,3%). A atribuição de auxílios económicos aos alunos rege-se pelos critérios da atribuição do abono de família e inclui manuais e material escolar e comparticipação no custo das refeições, além da possibilidade de terem apoios nos lanches escolares através do programa Pera.

A nível de recursos humanos, este ano letivo, exercem funções no Agrupamento 148 docentes, sendo 98 do Quadro de Escola/Agrupamento, 36 do Quadro de Zona Pedagógica e 14 Contratados. Relativamente aos não docentes existem 9 assistentes técnicos (serviços administrativos), 2 técnicos superiores (Psicóloga e Técnica de Serviço Social), 31 assistentes operacionais, 3 assistentes operacionais com contrato a tempo parcial e 11 assistentes operacionais nos Jardins de Infância.

O documento orientador do Agrupamento é o Projeto Educativo do Agrupamento. Este está organizado em três áreas fundamentais, nomeadamente, a caracterização do Agrupamento (física, social, económica e cultural da Comunidade Escolar), a Escola que queremos (Princípios e Valores) e Metas/Objetivos Estratégicos. Nesta última parte foram definidas quatro metas:

- a) Proporcionar a todos uma educação de qualidade e de sucesso;
- b) Reforçar a identidade do Agrupamento e garantir a participação democrática de toda a Comunidade Educativa;
- c) Desenvolver os mecanismos de avaliação necessários e adequados;

d) Valorizar a formação contínua dos agentes educativos.

Para estas quatro Metas estão definidos vinte e seis Objetivos Estratégicos (em anexo o Projeto Educativo do Agrupamento 2015/2018).

Com vista à concretização do Projeto Educativo do Agrupamento foram delineadas estratégias constantes nos seguintes documentos:

1) Contrato de Autonomia estabelecido com o Ministério onde se define um plano de ação estratégico com objetivos operacionais direcionados à criação de condições que contribuam para o sucesso educativo e escolar dos alunos;

2) Plano Anual de Atividades - Documento central da atividade escolar ao longo do ano letivo, que definiu, em função do projeto educativo, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e a identificação dos recursos envolvidos;

3) Plano de Formação – Elaborado com periodicidade bianual, o Agrupamento desenvolve as linhas orientadoras das necessidades de formação do seu pessoal docente e não docente. É elaborado com base nas necessidades identificadas e nos aspetos a melhorar e, em parceria com o Centro de Formação Francisco Holanda, leva a cabo a concretização das ações propostas no plano;

4) Plano de Ação Estratégica no âmbito do Plano Nacional de Promoção do Sucesso Escolar (PNPSE) que se consubstancia em cinco medidas de compromisso da ação educativa e da melhoria das aprendizagens com concretização temporal nos anos letivos de 2016/2017 e 2017/2018, com vista à promoção do sucesso educativo e prevenção do abandono escolar precoce;

5) Plano de Desenvolvimento Europeu - promove a concretização das Metas do Projeto Educativo, através da melhoria das práticas de gestão e administração da escola, impulse o sucesso educativo, contribua para evitar o abandono escolar precoce, reforce a identidade do Agrupamento, enriqueça as competências profissionais do seu pessoal docente, promova a internacionalização da escola, atribua uma dimensão europeia ao Agrupamento, aplique práticas inovadoras e novas metodologias com vista

à melhoria das práticas letivas e de trabalho com os alunos dentro da sala de aula e desenvolva as competências profissionais dos professores.

O Plano Anual de Atividades, como documento central da atividade escolar ao longo do ano letivo, é planeado, elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão da escola, que define, em função do Projeto Educativo do Agrupamento e das matrizes curriculares dos diferentes ciclos, os objetivos, as formas de organização e de programação das atividades e a identificação dos recursos envolvidos, permitindo a abertura da comunidade educativa ao meio envolvente e às suas especificidades enriquecendo, desta forma, o processo formativo integral dos alunos.

A adequação e regulação do processo de ensino-aprendizagem resulta da articulação e do trabalho colaborativo entre docentes que constitui uma prática regular no Agrupamento que pode ser visível, por exemplo, na realização de permutas de aulas entre docentes do mesmo grupo disciplinar ou da mesma turma e na operacionalização do Plano de Ocupação Plena dos Tempos Escolares dos alunos para as situações de falta eventual de um docente.

Para além das situações apontadas, os docentes trabalham, ainda, de forma colaborativa na elaboração das planificações e dos instrumentos de avaliação, na construção e partilha de materiais pedagógicos e na definição das medidas de apoio mais adequadas às características dos alunos e turmas, nomeadamente, nas coadjuvações de sala de aula, quer como medida de promoção do sucesso escolar, quer como medida necessária para a prevenção de situações de indisciplina. Muito deste trabalho é supervisionado pela gestão intermédia, nomeadamente, os Coordenadores de Departamento de forma mais macro e de forma mais micro, pelos Subcoordenadores de Departamento.

Num processo de autoavaliação e do estabelecer de planos de melhoria também o acompanhamento e a supervisão da prática letiva são relevantes. Face aos resultados das aprendizagens e respetiva análise nos departamentos curriculares e no Conselho Pedagógico, definem-se linhas de ação estratégica de uma orientação acompanhada da prática letiva. Sinalizados os casos ou turmas que evidenciam a necessidade de uma atenção especial são desencadeados meios de acompanhamento e supervisão, em

contexto de sala de aula, nomeadamente, através de uma intervenção direta com o docente em causa, ou através da criação de coadjuvações.

A cooperação entre docentes da mesma disciplina/ano na construção destes critérios e instrumentos de avaliação é uma prática incentivada pela Direção e pelas estruturas intermédias. A sua concretização efetiva tem sido sistematizada nos últimos anos letivos. A adesão ao projeto dos Testes Intermédios do Ministério da Educação e Ciência auxilia os docentes, de igual forma, a monitorizar internamente o desenvolvimento do currículo, bem como, permitir aferir a eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar nas várias disciplinas e simultaneamente auxiliar na preparação dos alunos para as avaliações externas.

A criação de um clima de recetividade, incentivo e partilha no desenvolvimento do trabalho com as lideranças intermédias constituem uma das vertentes de atuação, para que haja uma articulação vertical e horizontal entre diferentes órgãos – Conselho Geral, Conselho Pedagógico, estruturas de coordenação e orientação educativa (departamentos, grupos disciplinares, conselhos de ano, Diretores de turma, conselhos de turma, áreas curriculares - português e matemática).

O Agrupamento Vertical de Escolas Santos Simões dispõe de estruturas de coordenação e supervisão que colaboram com o Conselho Pedagógico e com o Diretor, para assegurar a coordenação, supervisão e acompanhamento das atividades escolares, promover o trabalho colaborativo entre todos os elementos do Agrupamento, assegurar o acompanhamento eficaz do percurso escolar dos alunos na perspetiva da qualidade educativa, e promover a interação do Agrupamento com as famílias dos alunos.

A constituição de estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica visa, nomeadamente:

a) A articulação e gestão curricular na aplicação do currículo nacional e dos programas e orientações curriculares e programáticas definidas a nível nacional, bem como o desenvolvimento de componentes curriculares por iniciativa do Agrupamento;

b) A organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades de turma ou grupo de alunos;

c) A coordenação pedagógica de cada ano, ciclo ou curso.

As estruturas de coordenação educativa e supervisão pedagógica estão organizadas em Departamentos Curriculares.

A fim de concretizar todos estes domínios existem estruturas internas de gestão intermédia, organizadas da seguinte forma: os docentes estão organizados em seis Departamentos Curriculares – Pré-Escolar, 1.º ciclo, Línguas, Expressões, Ciências Sociais e Humanas e Matemática e Ciências Experimentais. No que diz respeito aos Departamentos Curriculares, insiro-me no Departamento das Ciências Sociais e Humanas (integrando os docentes dos grupos de recrutamento de História e Geografia de Portugal, de História, de Geografia, de Filosofia, Economia e Contabilidade e de Educação Moral e Religiosa Católica dos 2º e 3ª ciclos e Ensino Secundário).

O Departamento Curricular reúne ordinariamente três vezes por período e extraordinariamente sempre que seja convocada pelo respetivo Coordenador de Departamento, por sua iniciativa, a requerimento de um terço dos seus membros em efetividade de funções ou sempre que um pedido de parecer do Conselho Geral, do Diretor ou do Conselho Pedagógico o justifique.

Nos Departamentos Curriculares, quando se verifique que o total de docentes de um grupo de recrutamento é igual ou superior a cinco, deverá ser nomeado pelo Diretor um Subcoordenador do Grupo Disciplinar, de entre os professores que integram o Grupo Disciplinar.

O mandato do Subcoordenador do Grupo Disciplinar acompanha o do Diretor, podendo, todavia, cessar a todo o tempo, a pedido do interessado ou por despacho fundamentado do Diretor.

Neste contexto, desempenhei funções de subcoordenadora de História desde setembro de 2013, por nomeação do Diretor, e de coordenadora do Departamento de Ciências Sociais e Humanas desde setembro de 2017 até ao presente, tendo assumido essas funções após eleição inter pares, dentro de um grupo de três candidatos propostos pelo Diretor e consagradas no Regulamento Interno da Escola.

As estruturas de coordenação e supervisão pedagógica (departamentos, grupos disciplinares, conselhos de ano e de turma) avaliam, trimestralmente, a gestão e o desenvolvimento do currículo.

A periodicidade das reuniões de trabalho é mensal, tanto as de departamento como as de conselho de ano. Ao passo que, as reuniões de Grupo Disciplinar não respeitam uma periodicidade pré instituída, contudo procuro reunir formal e informalmente várias vezes por período a fim de afinar procedimentos respeitantes ao processo de ensino aprendizagem.

O Agrupamento possui também um serviço de Apoio Especializado a alunos com Necessidades Educativas Especiais constituído por três docentes. Este serviço é responsável pelo acompanhamento dos alunos e crianças abrangidas pelo Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro, e apoia as educadoras, os docentes titulares de turma e os Diretores de turma na elaboração e implementação dos respetivos Programas e Currículos Educativos Individuais.

No serviço da Educação Especial o Agrupamento tem 56 alunos com Necessidades Educativas Especiais, abrangidos pelo Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro, acompanhados por quatro professores especializados e desenvolve uma parceria com a Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados do Concelho de Guimarães (CERCIGUI) - Centro de Recurso Para a Inclusão (CRI), acreditados pelo Ministério da Educação, para o desenvolvimento dos Planos de Ação para alunos com necessidades a nível da: Terapia da Fala (14 alunos), Terapia Ocupacional (9 alunos) e Plano Individual de Transição (1 aluno).

O acompanhamento pedagógico-disciplinar dos alunos é realizado pela Equipa de Acompanhamento Permanente ao Aluno. A sua ação reflete-se na intervenção junto dos alunos com problemas específicos no âmbito da aprendizagem (indisciplina, insucesso escolar, abandono escolar, integração na escola, entre outros fatores).

No que se refere ao pessoal não docente, o Agrupamento possui uma Psicóloga que assegura o Serviço de Psicologia e Orientação, através do apoio aos docentes junto dos alunos referenciados com necessidades de acompanhamento, aos Diretores de

turma/docentes titulares de turma/grupo relativamente a alunos/crianças que apresentam problemas por situações familiares desestruturadas e/ou comportamentos desajustados, desenvolvendo um trabalho de orientação e acompanhamento pedagógico, vocacional e profissional. Muitas vezes o apoio deste serviço alarga-se às famílias dos alunos.

O Agrupamento tem ainda uma Assistente Social que assegura a promoção do sucesso educativo dos alunos de uma forma holística, isto é, analisar todos os vértices do processo do ensino aprendizagem. Promover a relação entre a comunidade educativa, os alunos e a família.

O Agrupamento tem dinâmicas instituídas com algumas instituições desportivas, culturais e sociais, através de parcerias e protocolos - nomeadamente, Câmara Municipal de Guimarães, Juntas de Freguesia que integram o Agrupamento, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, Escola Segura, Academia Valentim Moreira de Sá, com o Vitória Sport Club a nível da frequência escolar de alunos nacionais e estrangeiros das camadas jovens do futebol e com instituições de acolhimento e inserção social (Oficinas de S. José e Lar de Sta. Estefânia), Serviços de Saúde Locais, Biblioteca Municipal Raul Brandão, Cineclube de Guimarães, A Oficina, Laboratório da Paisagem, Tempo Livre, Comissão de Festas das Nicolinas, Irmandade da Penha, Paço dos Duques de Bragança, Museu Alberto Sampaio, Sociedade Martins Sarmento, Razões do Corpo e empresas locais. Estes protocolos são concretizados, quer através da participação dos alunos em atividades pedagógicas promovidas por estas instituições, ou em protocolos de formação em contexto de trabalho. Merecem destaque as parcerias com o Conservatório de Guimarães no desenvolvimento do ensino articulado da música para cerca de cem alunos do 5.º ao 12.º ano e com o departamento de formação do Vitória Sport Club com a frequência de alunos nos diferentes níveis de escolaridade.

A escola participa em dois Projeto Erasmus+. Estes projetos desenvolvem-se com base numa temática e preveem a mobilidade de professores e alunos entre as escolas dos diferentes países que fazem parte de cada um dos projetos. Um projeto desenvolve a temática “*Mathematica Regina Omnium Scientiarum Et: Matemática Rainha da Ciência - Aprender o Caminho para o Sucesso*” e envolve escolas de Portugal, Polónia, Croácia e Roménia. O outro projeto tem como tema “*Let's MYTH*

*together!*” e fazem parte escolas de Portugal, Bulgária, Eslováquia, Lituânia, Itália e Polónia.

O Agrupamento tem instalada uma cultura de desenvolvimento sistemático de autoavaliação. Nesse sentido tem desenvolvido nos últimos anos um conjunto de procedimentos que permitem traçar planos com vista à melhoria contínua. Desde 2015 estabeleceu-se um protocolo de parceria com a Universidade do Minho, no âmbito do Observatório de Autoavaliação de Escolas, para permitir traçar estratégias conducentes à concretização de um processo estruturado de autoavaliação.

## **2. O papel do Diretor de Turma no sucesso dos alunos**

O Diretor de Turma desempenha um papel crucial na escola. A escola e as suas Direções não estão atentas às necessidades do Diretor de Turma, pelo que nem sempre lhes dão tempo suficiente para desempenharem as suas funções de acompanhamento e apoio aos discentes.

A escola é uma organização plural, “uma verdadeira arena de pluralidades, de coordenação, de princípios argumentativos, [...] de concepções plurais de justiça [...]” (Estêvão, 2010, p. 207).

O Diretor de Turma conhece e trabalha relacionalmente com todos os intervenientes diretos no processo de ensino aprendizagem. Conhece os alunos, o seu meio familiar ou institucional, os seus problemas, os seus interesses e expectativas. Conhece os professores da turma e os órgãos de gestão na escola. Assim, o Diretor de Turma está em condições de ser um mediador, por excelência, na sua relação com os alunos, na relação com o corpo docente e na relação com os encarregados de educação.

O Diretor de Turma atua em duas áreas, a docência e a gestão.

A função do Diretor de Turma inclui um vasto conjunto de tarefas e papeis com diferentes interlocutores, com destaque para alunos, os professores e os pais/encarregados de educação.

São várias as competências que o Diretor de Turma tem de desenvolver. Destacam-se, pela sua importância, conhecer a legislação referente à avaliação, à assiduidade, aos procedimentos disciplinares a tomar nas situações que assim o exigem, conhecer as orientações emanadas das reuniões dos Conselhos de Turma e os procedimentos a tomar em caso de recurso. Deve, ainda, conhecer detalhadamente a estrutura curricular e os planos de estudos dos cursos, no caso do ensino secundário. Pertencer ao Conselho Geral ou participar na tomada de decisões do Conselho Pedagógico, ajudam a desenvolver e a aprofundar as competências do Diretor de Turma. A participação nestes órgãos da Escola, dão ao Diretor de Turma uma melhor visão e conhecimento do Plano Educativo da Escola, do Plano Curricular da Escola, do Plano Anual de Atividades e do Regulamento Interno.

Das ferramentas mais importantes é conhecimento dos seus alunos e para tal é importante que investigue o seu enquadramento socioeconómico, estude o seu percurso escolar, solicite o máximo de informações a outros professores que eventualmente possam conhecer os seus alunos e promova reuniões com os pais ou encarregados de educação, disponibilizando-se sempre para ouvir e querer saber mais. Deve estar muito atento às particularidades dos seus alunos.

É responsabilidade do Diretor de Turma garantir o cumprimento dos normativos legais e os da escola. Para tal deve manter-se constantemente informado, seja junto do coordenador dos Diretores de turma e dos órgãos administrativos da escola. Deve registar todos os dados que compõem os parâmetros legais, desde a assiduidade à avaliação dos alunos da turma. É o gestor no apoio às matrículas, e é da sua responsabilidade arquivar todos os documentos referentes à direção de turma. É necessário ter os dossiês dos alunos atualizados, desde o registo de faltas ao plano de atividades da turma. O Diretor de turma é, pois, responsável por toda a parte burocrática respetiva aos seus alunos.

É fundamental o desenvolvimento de relações de empatia com os seus alunos, encarregados de educação, restantes professores e pessoal não docente. Deve promover um ambiente harmonioso na comunicação com os diversos interlocutores, sendo que um Diretor de Turma necessita estar sempre disponível para ouvir e aconselhar; assim, pode atuar atempadamente e manter informados os seus alunos e encarregados de educação sobre os mais diversos aspetos como o Regulamento Interno da Escola, dinamizando a própria participação dos encarregados de educação na vida escolar e assumir a liderança da discussão pedagógica e do cumprimento das normas nos conselhos de turma. O Diretor de turma é, por excelência, o gestor intermédio na organização da vida escolar. O seu grande objetivo é colaborar no desenvolvimento de processos conducentes ao êxito do processo de ensino/aprendizagem. Para tal, promove e dinamiza um conjunto de tarefas relacionadas com a turma que lhe confere e que tenham como objetivo o sucesso educativo, fomentando o trabalho cooperativo entre os vários agentes que interferem neste sucesso educativo; realiza um trabalho sequencial e evolutivo nas medidas de apoio realizadas ao sucesso do ensino-aprendizagem, tendo em conta

sempre um acompanhamento individual dos alunos e, no final, procedendo sempre à avaliação dos resultados das medidas adotadas.

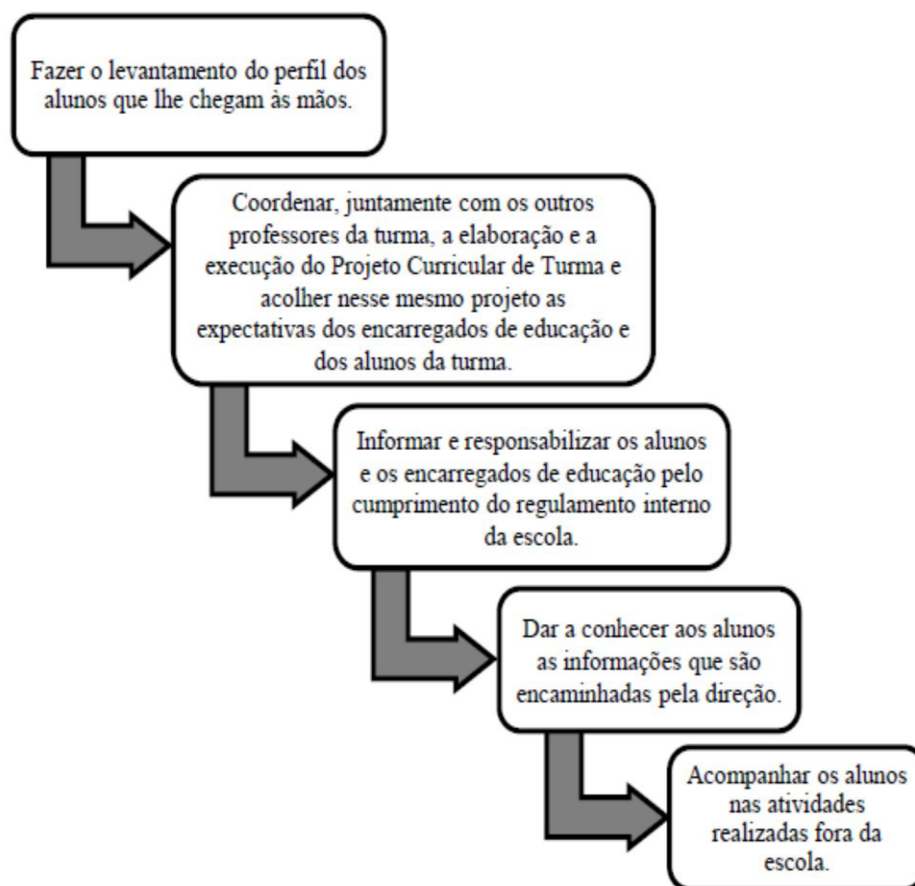


Fig. 8 - Esquema representativo das responsabilidades do Diretor de Turma de acordo com Favinha & Hipólita (2012)

Tendo em conta as várias qualidades que deve ter um Diretor de Turma, a principal é a sua capacidade de ouvir o outro (Martins, 2005). De acordo com Cruz (2006) as qualidades do Diretor de Turma têm como base três áreas fundamentais:

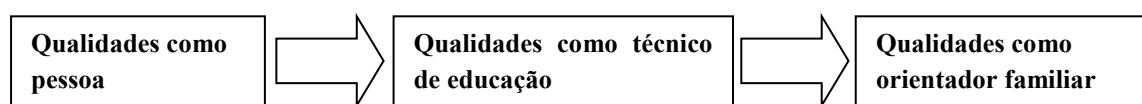


Fig. 9 - Esquema representativo das qualidades do Diretor de Turma segundo Cruz (2006).

Qualidades	Especificações
Humanas	Capacidade de Comunicação
	Maturidade
	Sociabilidade
	Aceitação do outro
	Responsabilização
Científicas	Pedagógica <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Autenticidade</li> <li>○ Aceitação do outro</li> <li>○ Empatia</li> </ul>
	Psicologia
	Didática
Técnicas	Condução de Reuniões
	Organização de Dossier
Atitudes	Respeito
	Otimismo
	Flexibilidade
	Coerência
	Altruísmo
	Cooperação
	Sinceridade
	Honestidade
	Confiança
	Realismo
Justiça	

Tabela1- Qualidades do Diretor de Turma, baseado em Marques (2002), adaptado de Martins (2005)

Assim o Diretor de Turma deve ser um professor preparado e com competências relacionais. Deve ser respeitado e respeitador, com competências pessoais marcadas para que possa propiciar a relação entre a escola e os pais e a união dos professores de turma. Salienta-se que, de entre as três áreas fundamentais apontadas, de entre qualidade

como pessoa, qualidade como técnico especializado e qualidade como orientador familiar, a primeira é a que se apresenta com maior pertinência (Sá, 1996; Cruz, 2006).

Para Torres (2007), a ação do Diretor de Turma é cada vez mais no âmbito exterior, ou seja, é um mediador sociocultural e gestor de relacionamentos entre alunos, professores, escolas e famílias. No seu papel de mediador, o Diretor de Turma coloca-se no papel de coordenador formal e informal de diversos processos do aluno e da comunidade, tendo, cada vez mais, um papel ativo na própria vida dos alunos, nomeadamente com a intervenção na resolução de eventuais problemas que comprometam a sua aprendizagem.

O Diretor de Turma, por norma, acompanha os alunos ao longo dos diferentes Ciclos de Ensino, 2.º Ciclo, 3.º Ciclo e Secundário. No final do 3.º Ciclo, com a colaboração do Serviços de Psicologia e Orientação da Escola, tem um papel determinante nesta fase da vida dos alunos. Com a escolaridade obrigatória dos jovens até ao 12.º ano (jovens com 17 ou 18 anos), é fundamental que o Diretor de Turma, em colaboração com os seus pares, vá preparando o aluno para fazer uma escolha de acordo com as suas preferências e competências, seja no ensino profissional ou no prosseguimento de estudos (científico-humanísticos). O objetivo desta orientação, ou acompanhamento, é ajudar o aluno a continuar a ter um percurso escolar, no ensino secundário, que evolua favoravelmente, evitando o insucesso ou o abandono escolar.

O Decreto-Lei 74/2004, de 26 de março, ajudou a alterar a filosofia subjacente ao ensino secundário e permitiu uma evolução favorável da taxa de escolarização do ensino secundário. “Permitir o ajustamento de currículos e conteúdos programáticos, garantindo uma correta flexibilização dos mecanismos de mobilidade horizontal entre cursos, empreendendo uma resposta inequívoca aos desafios da sociedade da informação e do conhecimento, apostando na formação em tecnologias da informação e comunicação, assegurando a articulação progressiva entre as políticas de educação e formação, potenciando a diversidade e qualidade das ofertas formativas, bem como promovendo o reforço da autonomia das escolas. (...) introduzem-se modificações importantes, estabelecendo-se cursos científico-humanísticos, vocacionados para o prosseguimento de estudos de nível superior, cursos tecnológicos, orientados na dupla

perspetiva da inserção no mercado de trabalho e do prosseguimento de estudos, cursos artísticos especializados, visando proporcionar formação de excelência nas diversas áreas artísticas e, consoante a área artística, vocacionados para o prosseguimento de estudos de nível superior ou orientados na dupla perspetiva da inserção no mercado de trabalho e do prosseguimento de estudos, e cursos profissionais, vocacionados para a qualificação inicial dos alunos, permitindo o prosseguimento de estudos.” (Decreto-Lei 74/2004, de 26 de março).

Diversificar a oferta educativa nas escolas permite que seja alargado o leque de escolhas dos alunos, permitindo que aqueles prossigam, com interesse, a sua escolaridade e evoluindo no conhecimento. E é o Diretor de Turma que melhor pode auscultar os alunos e seus encarregados de educação, e propor ou sugerir à Direção da escola a diversificação da oferta educativa de acordo com o interesse destes. Desde 2009 que tenho vindo a acompanhar as minhas Direções de Turma do 7.º ao 9.º ano. A turma que acompanhei de 2012 a 2015 era constituído por um grande grupo que queria prosseguir estudos no Curso de Ciências Socioeconómicas, que não existia na escola. Nesse ano letivo, na escola, não foi possível garantir os serviços de orientação (apoio ao desenvolvimento psicológico dos alunos, à sua orientação escolar e profissional), e foram os Diretores de turma, que dentro do possível, nas aulas de Formação Cívica, procuraram dinamizar diferentes atividades de forma a ajudar os alunos nas escolhas futuras.

Perante os objetivos de diferentes alunos, a maioria dos alunos teria de mudar de escola, mas alguns, preferiram não prosseguir o Curso de Ciências Socioeconómicas, só para não terem que mudar de escola.

Perante este problema propus à Direção a abertura de mais um Curso Científico-Humanístico. No início pareceu-lhes difícil, mas persisti. Consultei todas as turmas do 9.º ano para saber que Cursos e áreas pretendiam seguir, para ver se era possível constituir um grupo-turma. Consegui. O Curso foi autorizado na escola, e, hoje, esses alunos estão a terminar o 12.º ano, com sucesso.

É o Diretor de Turma que procura desenvolver planos de apoio específicos para os seus alunos, e vai disponibilizar o seu tempo a resolver problemas de ordem comportamental e atitudinal, aplicando as medidas disciplinares apropriadas a cada caso. Nas aulas de formação Cívica promove a formação e educação para a saúde e a igualdade de género.

No final do ano letivo conclui o Plano de turma e redige um relatório, refletindo sobre todo o trabalho desenvolvido.

As diversas funções que o Diretor de Turma assume torna-o um gestor de relacionamentos entre os vários atores da comunidade educativa. Cada vez mais, a sua figura assume-se no centro de trabalho da coordenação pedagógica, destacando-se ainda a importância que este detém na articulação da relação da família com a escola.

## 2.1 – O grupo-turma

A necessidade de estarmos atentos à dinâmica do grupo-turma decorre da sua própria especificidade. O grupo-turma é constituído à margem da vontade dos seus membros, os quais têm de obrigatoriamente integrar a turma. Não são as afinidades intelectuais ou afetivas que estão na base da formação da turma, mas sim critérios predominantemente administrativos, como sejam idade, nível escolar, áreas opcionais. O que une este grupo é a aprendizagem, para alguns, a obrigatoriedade. (Carita, 1997, pp. 62-63).

O papel profissional do Diretor de Turma estrutura-se à volta de duas ações, ensinar ou facilitar as aprendizagens e gerir, animar o grupo. É o responsável pela organização e direção do processo de aprendizagem, ajudando os alunos a realizarem os seus objetivos. Tem de ser um líder que compreenda as necessidades, motivações e interesses de todos. Tem de estar atento à dinâmica socio-emocional da turma.

Com a entrada em vigor do decreto-lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro, que estipula a participação do Diretor de Turma na equipa que elabora e avalia o programa educativo individual, nomeadamente orientando o trabalho pedagógico a efetuar com os alunos, torna-se o responsável por assegurar a eficácia das medidas aplicadas a cada aluno, quando acontecem situações específicas.

O Diretor de Turma deve ter uma posição de abertura, de não-oposição, procurando entender o grupo-turma. Deve ajudar a turma a desenvolver uma consciência crítica dos seus valores, dos seus padrões de comportamento enquanto grupo. Aproveitando os tempos da formação cívica, e sempre que ache necessário, deve clarificar os valores, estabelecer regras de forma democrática, com clareza, precisão e pela positiva, e as suas consequências, com um debate franco e aberto sobre os problemas. A procura coletiva das soluções, a concessão de espaço à expressão dos sentimentos, o reforço dado à consideração e respeito mútuos, são o meio caminho para o sucesso.

É importante promover a autoestima de todos os membros do grupo turma, para tal é importante desenvolver e cultivar a cortesia. Os professores do Conselho de Turma devem ser o modelo destes comportamentos. (Carita, 1997, pp. 51-57).

Hoje há diferentes desafios suscitados pelo futuro, “[...] a educação surge como um trunfo indispensável para que a humanidade tenha a possibilidade de progredir na consolidação dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social]” (Relatório para a Unesco da Comissão sobre a Educação para o Século XXI [Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura]).

A tarefa de educar está hoje excessivamente complexa, com diferentes objetivos. “Tudo se espera da escola, suprimindo as demissões sucessivas das instituições fundamentais de socialização primária que, demissionariamente, atiram a responsabilidade para cima dos ombros da frágil instituição escolar.” (Cardoso, 2013, p. 31)

O Diretor de Turma é o ator que irá promover os pilares que são as bases da educação para a vida: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver em sociedade e aprender a ser. Deve estimular o grupo turma a “descobrir o prazer de estudar, valorizando a curiosidade e a sua autonomia”. (Cardoso, 2013, p. 45)

Deve dinamizar a realização o trabalho em equipa, desenvolvendo aptidões. Tendo a noção que primeiro deve levar os alunos a aprender, para depois aqueles fazerem. O objetivo do ensino é fazer com que os alunos saibam aplicar o que aprenderam.

O terceiro pilar é no agrupamento em estudo, desenvolvido nas aulas de Formação Cívica, onde o Diretor de Turma desenvolve com o grupo turma estratégias para que os discentes desenvolvam o espírito de tolerância, respeito pela diferença, espírito de cooperação e de não-violência. Através da descoberta do Outro e a participação em projetos comuns.

Assim, dinamizo, com a minha direção de turma tardes de animação/lanche em lares da terceira idade e realizamos cabazes alimentares que posteriormente são entregues pela técnica da ação social a famílias carenciadas da escola. A tarde passada

em lares da terceira idade ou centros de dias são as experiências mais marcantes, pelo contacto com diferentes limitações e pelas experiências de vida que os utentes lhes transmitem.

No dia a dia da turma surgem situações de conflito entre os alunos, que o Diretor de Turma aproveita para estimular a convivência entre todos e a ensiná-los a resolver as suas diferenças naturais de forma pacífica e respeitadora, de acordo com os valores que vai transmitindo.

No seu dia a dia tem de ser proactivo, antecipando os problemas que surjam para os resolver.

Na sua função o Diretor de Turma tem que ser uma pessoa justa, coerente, honesta, isenta, altruísta, amigo da verdade, a sua ação deve ser sempre ponderada, pois tudo o que fizer será alvo do escrutínio dos seus alunos. Estes princípios farão com que a sua autoridade seja conquistada e não imposta.

Deve acreditar que todos os alunos são capazes de aprender, não fazendo e não deixando fazer a priori juízos de valor.

Para acabar com o ciclo do insucesso escolar as escolas têm procurado diferentes soluções, aulas de apoio a determinadas disciplinas, aulas de coadjuvação a português e matemática e tutorias. Na direção de turma da qual sou responsável, sou também professora tutora dos alunos com mais problemas de adaptação à comunidade escolar, alunos que vivem longe do agregado familiar e alunos com dificuldades de aprendizagem.

Mas para que o Diretor de Turma tenha sucesso na sua função é importante que desenvolva alunos com capacidade crítica, pensando por si, autónomos, capazes de formularem os seus juízos de valor, que possam decidir por si, sendo verdadeiros cidadãos de uma sociedade democrática.

A escola tem alunos provindos de famílias pobres, casos de indisciplina, *bullying*, alunos com pais divorciados, famílias monoparentais, alunos depressivos, com doenças graves, entre outras situações. O Diretor de Turma tem de estar muito atento,

procurando estar ao corrente das dificuldades dos seus alunos, no sentido de tentar tomar medidas que promovam a aproximação da escola à família, nomeadamente, tentando ultrapassar as dificuldades dos alunos e as necessidades dos pais, tendo em conta o sucesso educativo das crianças. Muitas famílias têm dificuldade em acompanhar o processo educativo dos seus educandos, pedindo ajuda ao Diretor de Turma.

Ao longo dos anos há determinados momentos da nossa vida que se tornam marcantes, e podem ser motores de arranque para novos projetos, mudanças, a reagir, a novos caminhos e desafios. No passado, tive uma aluna numa Direção de Turma que tinha dificuldades de relacionamento com os adultos, não aceitava regras do pessoal não docente, tornava-se agressiva e violenta. Mas com uma relação de confiança, respeito, sabendo ouvir, não julgando e com a colaboração da encarregada de educação, a mãe, consegui que fosse aceitando regras e aprendesse a respeitar toda a comunidade escolar. Não abandonou a escola e concluiu, com sucesso, o seu percurso escolar. Ao longo dos anos temos casos de sucesso que nos motivam para nunca desistir dos nossos alunos.

No início de um novo ano letivo, quando tenho um novo grupo-turma, tenho a preocupação de marcar uma reunião com o Diretor de Turma anterior, pois este poderá dar-me muita informação sobre cada aluno. Procuo saber o enquadramento familiar de cada aluno. Analiso o processo individual e, nas primeiras aulas, para além do preenchimento da ficha biográfica de cada aluno, procuro dinamizar atividades que permitam conhecer e dar a conhecer a turma. Através do “*cross presentation*”, formo pares, em que estes se dão a conhecer, falam das suas motivações, sonhos e dificuldades. Depois, apresentam o colega. Todos se envolvem, conhecem-se, o que permite estabelecer uma relação de confiança entre o grupo e o professor, e forma-se uma equipa, a turma.

A escuta ativa é fundamental. É conhecer de forma construtiva. Com a experiência aprendemos a importância da relação baseada no respeito, compreensão e de tolerância. Só colaborando é que podemos conseguir o progresso. Este trabalho exige a colaboração de todos os professores do Conselho de Turma.

Aos alunos com situações mais complexas procuro dar-lhes confiança, responsabilidade, não os julgar ou criticar. Sugerir sem comandar reforça a confiança, o que permite ajudar a resolver ou evitar situações problemáticas.

Nem todos os alunos têm o privilégio de viver com a família, ou com estabilidade. Hoje em dia temos muitos alunos institucionalizados, com problemas complexos. Estes alunos têm, muitas vezes, comportamentos perturbadores. O Diretor de Turma é por norma o professor que o pode ajudar, criando e gerindo reforços para que esses comportamentos se atenuem e, gradualmente, desapareçam. Muitas vezes tem de criar reforços adequados à idade, sexo, origem sociocultural e características da personalidade do aluno, para que este tenha comportamentos adequados. O reforço positivo (a aprovação, o elogio, o gesto afetuoso ou o sorriso e sobretudo a disponibilidade), são estratégias fundamentais para a relação de confiança e de respeito.

O saber ouvir, acompanhar, estar presente, a valorização, a não exposição, permite que o Diretor de Turma consiga, muitas vezes, desviar o aluno de situações problemáticas, e o ajude a não ter comportamentos de indisciplina e a alcançar o sucesso escolar.

Nada do que fazamos pode anular a possibilidade de emergência de conflitos no quadro da relação pedagógica. Na relação social é natural que haja tensões, necessidades, interesses, valores que podem provocar conflitos. Mas se o Diretor de Turma estiver atento, presente e conhecer bem os alunos, pode prever essas situações ou evitá-las.

Os professores da turma devem cooperar com o Diretor de Turma para evitarem situações que provoquem o conflito. Mas a cooperação requer tempo, para compreenderem e procurarem soluções para ajudar o conflito.

Os professores estão, cada vez mais, sobrecarregados de trabalho, cada vez mais burocrático, e, nem sempre, conseguem ter tempo para a cooperação na gestão dos conflitos. É o Diretor de Turma que, muitas vezes só, procura estratégias que apresenta depois ao Conselho de Turma.

## 2.2 – Colaboração Escola-Família

Para o sucesso da vida escolar do aluno é fundamental a colaboração com a família ou encarregados de educação.

Segundo Joyce Epstein (Sanders & Epstein, 1998, citado por Zenhas, 2010, p.1), a teoria da sobreposição das esferas de influência, defende que a escola, a família e a comunidade (as três esferas em que a criança se encontra integrada e que a influencia) partilham objetivos comuns, nomeadamente o sucesso académico, os quais são mais eficazmente atingidos se houver uma conjugação de esforços e uma intervenção coordenada, em que cada esfera atua de acordo com a sua especificidade (Zenhas, 2006). A escola, a família e a comunidade são representadas por três esferas parcialmente sobrepostas (Fig. 10):

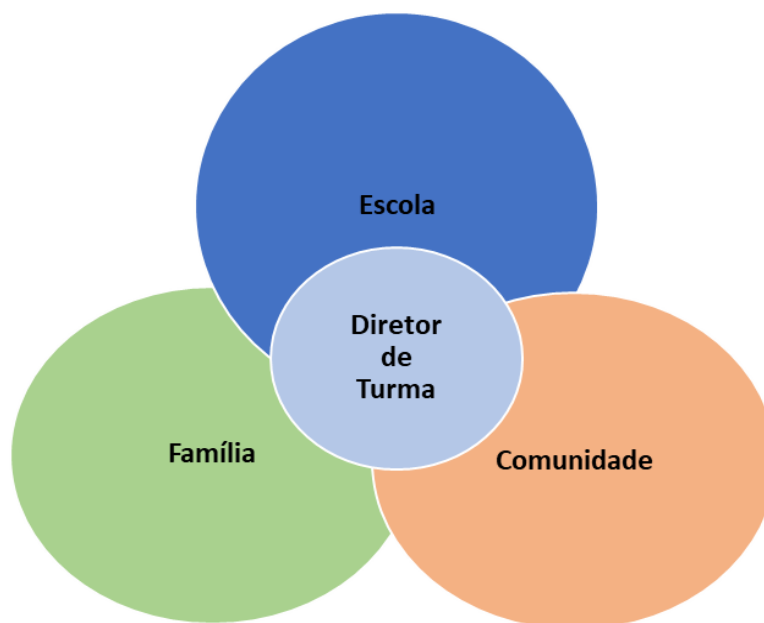


Fig. 10 – O Diretor de Turma como dinamizador da Interação Escola – Família - Comunidade

A escola, a família e a comunidade devem trabalharem em conjunto para satisfazer as necessidades das crianças e ajudá-la a obter o sucesso pessoal e escolar. O sucesso educativo do jovem na escola, não é alheia a forma como os contextos escola e família se relacionam e interagem. Bronfenbrenner (1987) diz que a capacidade da

criança para aprender poderá, eventualmente, depender menos da forma como é ensinada do que da existência e da qualidade da relação estabelecida entre a escola e a família. Sendo a existência de interconexões entre a escola e a família fundamental para o sucesso educativo e acadêmico do aluno, as transições que se vão dando, ao longo da escolaridade, entre as escolas dos diversos ciclos e níveis de ensino, poderão ser promotoras de sucesso ou de insucesso, consoante a natureza das interconexões entre as diferentes escolas e entre estas e as famílias. A ação pedagógica e didática dos professores e a ação educativa dos pais são fundamentais para o êxito do aluno.

A criança é o principal foco dessas interações e o seu principal ator. As ligações entre a escola, a família e a comunidade podem dar-se a um nível institucional, envolvendo todas as famílias, crianças, professores e comunidade, ou a um nível individual, envolvendo um professor, um encarregado de educação, uma criança, um parceiro da comunidade ou um pequeno grupo (Epstein et al., 1997).

A escola deve ser uma organização democrática, seguindo princípios de verdade, inclusão, favorecendo a participação de todos no diálogo. Estêvão (2006, p. 45) sustenta que [...] tanto a comunicação como o conflito tornam-se condições de possibilidade da escola como espaço público, ou seja, como espaço de debate, de conflito, de convivialidade e de “voz”, de intercâmbio de ideias, de direitos e deveres argumentativos, de interdependência significativa, de adoção coletiva das decisões que ultrapassam os muros da própria escola.]

O Diretor de Turma é o mediador entre a escola e a família.

O contacto com os encarregados de educação serve diferentes objetivos, entre elas destacam-se, “preparar “aqueles para os resultados negativos dos seus educandos (Sá, 1997).

A grande parceria da educação é entre a escola e a família. Pais presentes, atentos, que acompanham os estudos dos filhos, quer em casa quer na escola, e que contactam o Diretor de Turma, reduzem o risco de ocorrência de situações problemáticas. Mas nem todos os alunos dispõem de estruturas familiares adequadas e, por vezes, sofrem de problemas que colocam em causa as condições da sua plena

educação e aprendizagem. Sabemos que o envolvimento parental na escola, nível socioeconómico e o nível educacional dos pais facilita o sucesso do aluno e facilita o trabalho do Diretor de Turma. Mas há famílias que muito dificilmente estabelecem relações com a escola, pois os pais apresentam horários de trabalho pouco flexíveis, falta de recursos, preocupações com questões de sobrevivência, percepção de baixa competência para tratar de assuntos relacionados com a escola e memórias negativas relacionadas com a sua própria experiência escolar. Nestes casos, o Diretor de Turma deve fazer todo o possível para o contacto entre si e a família ou encarregado de educação seja estabelecido. Por carta, *mail*, telefonemas para casa ou para o local de trabalho. Deve procurar criar empatia, pois só assim, poderá encontrar soluções adequadas à resolução dos entraves que põem em causa o sucesso educativo e o bem-estar dos alunos. Deve conhecer as dificuldades dos pais e encarregados de educação em se deslocarem à escola e procurar contorná-las, estabelecendo horários flexíveis de atendimento aos pais, demonstrando uma abordagem positiva na aproximação às famílias, desde o início do ano letivo, no sentido de conhecer a família e dar-se a conhecer para que possam saber que dispõem de alguém que os poderá ajudar em todas as particularidades que tenham haver com o sucesso educativo dos filhos, para tal sendo fulcral tornar a linguagem clara e acessível a todas as famílias, diversificando a forma de comunicar com as mesmas e nos casos que assim o exigirem, recorrer ao contacto telefónico ou à visita domiciliária para manter a comunicação com aquelas que têm mais dificuldade em deslocar-se à escola. Cabe aqui salientar a importância das relações estabelecidas também entre o Diretor de Turma e os Representantes dos Pais dos alunos. Muitas vezes são estes que me ajudam a contactar os encarregados de educação menos presentes, deslocam-se a sua casa ou ao local de trabalho, convencendo-os da importância da sua presença na escola.

Nos inícios de setembro ocorrem as primeiras reuniões entre o Diretor de Turma e os pais e encarregados de educação. No agrupamento em estudo, o primeiro contacto é uma reunião de apresentação. No 5.º ano incluem também uma receção geral com o Diretor da escola. Estas reuniões seguem uma racionalidade burocrática, transmitem-se informações, e consultam-se os pais/encarregados de educação sobre as suas preocupações e inquietações, na maioria das vezes são questões funcionais: horários,

transportes escolares, segurança e cantina. Ali dá-se a conhecer o horário do atendimento semanal, o oficial (marcado no horário do professor pela direção), de seguida, normalmente, o Diretor de Turma propõe horários de acordo com as possibilidades dos pais/encarregados de educação. Todos os docentes estão disponíveis para o atendimento fora do horário agendado, desde que previamente avisados via caderneta (ensino básico), telefone da escola ou mail oficial. Daí a importância do registo dos contactos. Nesta reunião também se faz a eleição dos representantes de pais ou encarregados de educação quando há candidatos. Na ausência de candidatos faz-se a nomeação dos que se mostram disponíveis, desde que haja a concordância na maioria. A minha experiência mostra que na maioria das vezes não há candidatos, é o Diretor de Turma que “convence” alguns pais a representarem a turma. Normalmente estes representantes já conhecem a maioria da turma, pois muitos alunos frequentam a mesma turma desde o primeiro ciclo. Esta função de representantes dos pais ou encarregados de educação é considerada uma responsabilidade extra, que não consideram ter muita importância. E quando estão no Conselho de Turma falam mais em nome individual, esquecem-se do coletivo que representam. Desconhecem a importância da representatividade no processo democrático da escola, não por culpa deles (a maioria dos pais ou encarregados de educação têm baixos níveis de escolaridade), mas da falta de informação do sistema.

O atendimento aos pais/encarregados de educação na hora oficial de atendimento normalmente é pouco utilizado, só em situações excepcionais de indisciplina ou de fracos resultados académicos. Aí o controlo é mais acentuado e a iniciativa de reunir mais vezes com os pais/encarregados de educação é da iniciativa do Diretor de Turma.

No agrupamento em estudo só no início do ano letivo é que o atendimento é realizado com todos os pais ou encarregados de educação. Desde o ano letivo de 2013/2014, por orientação da direção e da coordenação dos Diretores de turma, este atendimento é feito de forma individualizada, o que cria alguns constrangimentos nas reuniões de entrega da avaliação no início de cada período. A hora do início do atendimento é marcada pela direção, começando às 18:30 horas, e o atendimento é feito de acordo com a ordem de chegada à escola. Tal situação provoca uma situação de

desgaste de todos os atores envolvidos. No caso das turmas grandes, com 28 ou 30 alunos o atendimento pode terminar por volta das 22:00 horas. Muitos pais ou encarregados de educação chegam a desistir e vão embora. O Diretor de Turma, que muitas vezes começou a jornada de trabalho às 8:30 horas, também já não a disponibilidade e a atenção necessária. Todos os anos os Diretores de Turma e os representantes dos pais ou encarregados de educação sugerem alterações, mas estas não são aceites pela direção da escola, afirmando que tal situação promove a defesa da privacidade do aluno. A privacidade seria sempre respeitada, pois o Diretor de Turma resolveria os assuntos de foro privado noutra momento.

As reuniões com a presença de todos os encarregados de educação permitiam ao discutir situações e tomarem decisões conjuntas. Assim temos uma escola mais burocrática e menos democrática.

Nesse atendimento individual o Diretor de Turma entrega as fichas de informação do progresso dos alunos no final do período. Esta informação disponibilizada é de importância crucial para o acompanhamento dos alunos por parte dos pais ou encarregados de educação.

Uma relação de maior proximidade entre escolas e famílias favorece o sucesso educativo dos alunos, perante tal situação, os docentes manifestam satisfação pessoal e as famílias mais desfavorecidas sentem-se socialmente mais valorizadas. O aprofundamento de relações entre escolas, famílias e comunidades implica uma postura de participação por parte dos vários elementos da comunidade educativa, favorecendo o desenvolvimento de cidadania e de um alargamento da democracia. (Silva, 2008)

A experiência tem mostrado que normalmente são sempre os mesmos pais ou encarregados de educação que aparecem na escola, e aquela cuja presença os professores mais solicitam são os que menos vezes comparecem.

Estudos mostram (Davies, 1989, citado por Silva, 2008) que mesmo os grupos de pais de meios socioeconómicos desfavorecidos envolvem-se cada vez mais no apoio prestado aos filhos, de acordo com as suas capacidades, pois reconhecem a importância da escolarização para a mobilidade social ascendente. Aqui tem um papel muito

importante o Diretor de Turma, como agente incentivador do prosseguimento dos estudos dos seus alunos.

O Diretor de Turma como elo de ligação da escola à família, é o principal agente da democratização da escola participativa (Sá, 1997, p. 3).

O Diretor de Turma detém um papel fulcral na vida dos alunos. A colaboração dos encarregados de educação é fundamental para o sucesso educativo dos alunos.

### **2.3 - A relação entre pares**

O Diretor de Turma é o coordenador do conjunto de professores que compõem o Conselho de Turma, tem como função coordenar as diferentes atuações no âmbito da respectiva área de docência, e faz a articulação/mediação entre essa ação dos professores e os restantes agentes envolvidos no processo educativo (Roldão, 1995, p. 3).

O Diretor de Turma assume uma dupla função, como professor é responsável pela implementação e gestão do currículo, como gestor intermédio tem mais responsabilidades no processo de avaliação, recorrendo a uma visão holística das diferentes dimensões do aluno, e os diferentes momentos de avaliação ocupam muito do tempo de trabalho que os professores têm disponível.

No meio escolar é muito importante a liderança institucional, para motivar de alunos e professores a criarem altas expectativas e objetivos de desempenho, tendo em conta a opção por uma ação estratégica na monitorização, apoio e avaliação do processo de ensino e de aprendizagem. Para Bush (2011, citado por Costa, 2012, p. 168), o tipo instrucional é o género que partilha características e significados de diferentes modelos de liderança, especialmente dos estilos formal, colegial e cultural. Assim, o líder escolar deve desenvolver estratégias que promovam um currículo melhorado, promovendo a colaboração de todos os docentes, procurando o desenvolvimento de competências necessárias para melhorar o ensino, monitorizando e supervisionando os resultados dos alunos, de modo a verificar as melhorias no processo de ensino e de aprendizagem (Costa, 2012).

O Diretor coordena diferentes professores em função de um projeto educativo, o que permite monitorizar e avaliar todo o processo. Sendo a coordenação da construção do plano de turma da responsabilidade do Diretor de Turma, este processo pode ser integrado no desenvolvimento de liderança instrucional por parte deste.

Nos inícios de setembro ocorrem os primeiros Conselhos de Turma. Os objetivos destas reuniões é conhecerem a turma, os elementos constituintes, docentes e discentes. Com o arranque das aulas o Diretor de Turma irá realizar uma ficha

socioeconómica, com dados dos registos biográficos dos alunos, para complementar os dados dos processos individuais dos alunos. Este processo de recolha de dados nem sempre são utilizados nas decisões pedagógicas no quotidiano da escola (Sá, 1997, p. 92). São vários os documentos que o Diretor de Turma tem que fazer no início do ano, todos eles têm um modelo, e são entregues no início do ano, na primeira reunião com o Coordenador de Diretores de Turma.

Questões de atitude e cognitivas dos alunos são por norma as prioridades educativas, sobretudo no terceiro ciclo. Os casos de indisciplina que justificam o recurso a uma das medidas previstas no Estatuto do Aluno e da Ética Escolar (Lei n.º 51/2012, de 5 de setembro) são em grande número. A indisciplina e a desmotivação dos alunos, com fracos resultados escolares são as prioridades educativas mais elencadas nos planos de turma. Alguns professores preferiam que as prioridades educativas deveriam estar direcionadas para a promoção integral do aluno, numa perspetiva de cidadania.

No final de outubro decorrem as reuniões intercalares, aqueles documentos são o ponto de partida para a elaboração dos Planos de Turma. Nestas reuniões também estão presentes os representantes dos encarregados de educação e o delegado e subdelegado de turma. Faz-se a análise dos dados socioeconómicos da turma, analisam-se situações particulares de alguns alunos, situações de indisciplina na turma, planificam-se as diferentes atividades que irão ser desenvolvidas ao longo do ano. Nem todos os docentes defendem a necessidade de considerar outras dimensões no processo avaliativo do aluno. Outros consideram que são necessários para que haja equidade e justiça no processo de avaliação.

Segundo Estêvão (1998, p. 187), as escolas são “espaços de disputa ideológica”, de influências interpessoais, compromissos e negociações, onde os mecanismos de poder são estrategicamente explorados pelos diferentes atores. A escola tem uma natureza dual, com uma complexidade e multiplicidade de racionalidades [...]” (Estêvão, 2010, p. 199). E o Diretor de Turma tem que liderar e coordenar os Conselhos de Turma, espaços de grande “disputa ideológica” na escola.

O Conselho de Turma é composto por professores de diferentes áreas disciplinares, e o Diretor de Turma tem que coordenar e incentivar a colaboração profissional destes professores, o que é uma é por vezes complexo (Huberman, 1993; cit in Lima, 2000). Não podemos esquecer que, muitos destes professores também têm direções de turma, e também eles estão subcarregados de trabalho burocrático.

No agrupamento em análise a atribuição das classificações no sistema informático é da responsabilidade do professor de cada disciplina, com exceção da avaliação do Conservatório de Música, essa é da responsabilidade do Diretor de Turma na escola. As avaliações são introduzidas no final da semana anterior à realização dos Conselhos de Turma com o objetivo de facilitar o trabalho. Assim no fim-de-semana o Diretor de Turma pode consultar a pauta provisória e elaborar os diferentes documentos que sejam necessários na reunião, como os planos de acompanhamento pedagógico (PAP) e estruturar o plano de turma. Neste período entre o lançamento das propostas de notas e as reuniões, Diretores de Turma e professores trocam impressões sobre a situação/avaliação de determinados alunos. No final do ano letivo, com descrição, os Diretores de Turma procuram “convencer” os professores a alterar algumas notas, para que os seus alunos alcancem o sucesso.

Os critérios de avaliação são definidos em departamento curricular no início do ano letivo e aprovados em Conselho Pedagógico, e obedecem a princípios de coerência e equidade. Esses critérios são fotocopiados e entregues pelo professor de cada disciplina aos alunos ainda em setembro e aqueles dão a conhecer ao encarregado de educação. O Conselho Pedagógico define regras a aplicar nas reuniões de avaliação para garantirem os princípios ali defendidos e é o Diretor de Turma que garante a aplicação das regras e da lei, em geral.

A deliberação final quanto à classificação a atribuir em cada disciplina é da competência do Conselho de Turma que, para o efeito, aprecia a proposta apresentada por cada professor, as informações que a suportam e a situação global do aluno. As deliberações do Conselho de Turma devem resultar do consenso dos professores que o integram, podendo recorrer-se ao sistema de votação. No caso do recurso à votação, todos os membros do Conselho de Turma votam nominalmente, não havendo lugar a

abstenção. A deliberação nestes casos é tomada por maioria absoluta, tendo o Diretor de Turma voto de qualidade, em caso de empate.

No momento da tomada de decisão sobre a transição ou retenção do aluno, o Conselho de Turma deve ponderar sobre a avaliação global do aluno, tendo em conta determinados critérios:

- Idade do aluno e número de retenções;
- Contexto sócio-afetivo do aluno;
- Alunos avaliados ao abrigo do Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro (alunos da Educação Especial);
- Alunos avaliados ao abrigo do Despacho Normativo n.º 7/2006, de 6 de fevereiro (alunos cuja língua materna não é o português - PLNM);
- Participação empenhada nas atividades de complemento/enriquecimento curricular (clubes, projetos, atividades, aulas de apoio ao estudo e apoio pedagógico, frequência da biblioteca e centro de aprendizagem);
- Compreensão e expressão em língua portuguesa (capacidade de compreensão das ideias essenciais em diferentes situações de comunicação e capacidade de expressão escrita e oral);
- Educação para a cidadania/formação cívica.

O Diretor de Turma tem de coordenar/ moderar uma reunião em que os vários docentes têm visões diferentes, o que muitas vezes provoca tensões. E nem todos os aceitam as normas que orientam a reunião, criando situações de conflito com o Diretor de Turma que ali supervisiona o cumprimento das normas e tem o dever de defender a decisões mais benéficas para a vida pessoal e escolar dos seus alunos.

Também há critérios de avaliação para a progressão/retenção para anos não terminais de ciclo (5.º, 7.º e 8.º anos). Caso o aluno não adquira os conhecimentos predefinidos para um ano não terminal de ciclo que, fundamentadamente, comprometam a aquisição dos conhecimentos e o desenvolvimento das capacidades definidas para um ano de escolaridade, o conselho de turma, nos 2.º e 3.º ciclos, pode, a título excepcional, determinar a retenção do aluno no mesmo ano de escolaridade. (ponto 2 do artigo 26.º - A do Decreto-Lei n.º 17/2016, de 4 de abril). A decisão de transição para o ano de escolaridade seguinte reveste carácter pedagógico, sendo a retenção considerada

excepcional. A decisão de retenção só pode ser tomada após um acompanhamento pedagógico do aluno, em que foram traçadas e aplicadas medidas de apoio face às dificuldades detetadas. (Ponto 2 e 3 do artigo 21.º do Despacho Normativo 1-F/2016, de 5 de abril). As decisões de retenção devem ser devidamente fundamentadas pelo conselho de turma.

Nos últimos três anos a minha direção de turma, do terceiro ciclo (hoje 9.º ano), é composta por 28 alunos, 19 meninas e 9 rapazes, bastante heterogénea. Esta turma frequenta o ensino articulado, tendo as aulas da componente artística, música, no Conservatório de Música, Valentim Moreira de Sá. Nas reuniões de avaliação estão presentes todos os professores, já chegamos a ser 29 professores, no Conservatório há um professor de instrumento para cada aluno, e estes aprendem diferentes instrumentos. Também têm aulas de formação musical, orquestra e coro. Se já há “espaços de disputa ideológica” nos Conselhos de Turma do ensino regular, em que todos os docentes trabalham/conhecem a escola, a presença dos docentes do Conservatório de Música cria mais tensões. Estes, por vezes, desconhecem os normativos que regulam a nossa atividade, e o Diretor de Turma tem que ter perfil adequado para liderar a reunião.

As situações que merecem maior atenção são as dos alunos que se posicionam nas extremidades da escala avaliativa, que têm níveis negativos que comprometem a sua transição. Em relação aos alunos com bons/excelentes classificações também se ponderam as médias, no ensino básico para acederem aos quadros de excelência e no ensino secundário, com muita atenção, pois estas médias podem determinar o futuro do aluno.

Depois de ponderadas diferentes variáveis nem todos os docentes aceitam a proposta de alteração da nota, muitos consideram essa atribuição da sua responsabilidade e manifestam algum desconforto se questionados pela aplicação dos critérios de avaliação aprovados para a sua disciplina. Para tentar ultrapassar problemas, foi criado na escola um documento em Excel, a ficha interna de avaliação (FIA), elaborada pelos professores de informática da escola para todas as disciplinas. Este documento é entregue por todos os docentes do Conselho de Turma ao Diretor de Turma, e este entrega as fichas internas de avaliação da turma, em conjunto com outros

documentos à comissão de verificação, que supervisiona os documentos no final das reuniões.

Pela minha experiência, o momento de maior tensão do Conselho de Turma é na reunião de avaliação, no final do terceiro período.

Nesta reunião final o Conselho de Turma tem que verificar as notas atribuídas nas pautas, analisar as fichas da autoavaliação global do aluno, realizar o documento de apreciação individual do aluno/turma, analisar e avaliar os relatórios de apoio; a avaliação final do plano de recuperação e integração (PRI); concluir o plano da turma com as novas informações dos alunos; recolher de todos os docentes do Conselho de turma a ficha individual de avaliação (FIA); concluir e avaliar o projeto de educação para a saúde (PES), preencher o questionário de avaliação do projeto e terminar a ata da reunião.

A coordenação do processo de tomada de decisão relativa à avaliação sumativa, garantindo a sua natureza globalizante e o respeito pelos critérios de avaliação aprovados em departamento e Conselho Pedagógico é responsabilidade do Diretor de Turma.

## **Conclusão**

A presente reflexão teve por base a minha experiência no exercício do cargo de Diretor de Turma e como professora ao longo dos anos. O Diretor de Turma é um elemento da gestão intermédia na escola, com responsabilidades estabelecidas na coordenação dos professores da turma, com um papel de relevo na promoção social e pessoal dos alunos e na integração na comunidade escolar e com responsabilidades no relacionamento entre a escola, pais e encarregados de educação e toda a comunidade educativa.

Conclui-se que a figura do Diretor de turma tornar-se-á, tanto mais profícua e geradora de sucesso pedagógico, quanto maior for a sua capacidade de refletir sobre os seus processos de liderança e capacidades de coordenação entre pares.

Atuar “em vários mundos não significa pôr tudo no mesmo plano”, mas saber “identificar os seus quadros de referência, a compreender a sua racionalidade, e a saber mudar de argumentação ao mudarem de quadro de referência” (Derouet, 2000, p. 142, citado por Estêvão, 2004<sup>a</sup>, p.57).

Um dos grandes desafios do Diretor de turma é a procura de consensos sérios e justos. Na liderança reside um dos fatores com maior relevância para o sucesso deste cargo. Assim, a nomeação do Diretor de Turma, da responsabilidade do Diretor, deverá ser cuidada e criteriosa no sentido de selecionar verdadeiros dinamizadores da ação pedagógica. Deve ser um elemento respeitado e respeitador, em toda a comunidade, com competências pessoais bastante demarcadas que possibilitem estabelecer a relação entre a escola e os pais, bem como unir os professores da turma envolta de objetivos gerais.

Sumariamente, Sá (1996) refere que no essencial, os dados suportam a ideia de que o “Diretor de turma não se faz”, que os fatores organizacionais são relativamente secundários e que o que verdadeiramente conta são “as qualidades pessoais”.

É através das suas responsabilidades que o Diretor de Turma, no contexto escolar, auxilia a escola e torna-se numa figura presente na vida das famílias dos alunos (Favinha & Hipólita, 2012).

No entanto, independentemente das qualidades pessoais do Diretor de Turma, as determinações legais de carácter regulamentar condicionam de um modo muito significativo as condições de exercício deste cargo, considerado um dos mais importantes atores educativos da escola.

Se recentes alterações que têm aumentado o tempo disponível para o exercício da função de Diretor de Turma parecem reforçar a importância que ele merece, é também verdade que lhe continuam a ser atribuídas muitas tarefas de carácter meramente administrativo, em tempos da responsabilidade da secretaria da escola, que mais não fazem do que ocupar tempo que melhor seria usado num maior acompanhamento dos alunos.

Promover o acompanhamento e presença dos pais na escola, através da definição de mecanismos para os aproximar, dinamizar boas práticas letivas, incentivando o empenho de todos, promover reuniões para refletirem sobre as estratégias que são mais adequadas e eficazes para os alunos que estão ao seu cargo, são aspetos essenciais deste cargo.

O Diretor de Turma mediador do processo educativo é o grande agente na prevenção do abandono e absentismo escolar e o insucesso associado. Acompanha diariamente os seus alunos. É do seu empenho, envolvimento e entrega na relação com os alunos, pais, professores e comunidade educativa que depende, muitas vezes, o sucesso ou não dos alunos.

É o agente de mudança junto dos seus pares, no processo da avaliação. Cada vez mais procuram que os professores do Conselho de Turma deixem de encarar a avaliação como uma mera técnica para classificar. Procuram a valorização de diferentes aprendizagens e competências. Incentivar os professores a dinamizarem práticas avaliativas e pedagógicas inovadoras que motivem os alunos, é um dos seus objetivos principais. Sendo o líder na gestão do currículo e de equipas pedagógicas, pela sua

experiência poderá ajudar na promoção de mudanças na comunidade educativa. É o ator principal na gestão de um currículo, convocando o trabalho colaborativo de todos para formar cidadãos críticos e aptos a exercerem uma cidadania responsável e consciente.

Mas o Diretor de Turma como professor precisa de ser valorizado profissional e socialmente.

O Diretor de Turma é um agente de sucesso pedagógico, e isso resulta muito da sua capacidade de refletir sobre os seus processos de liderança e capacidades de coordenação entre pares. A liderança é um dos fatores com maior relevância para o sucesso do cargo.

O sucesso da ação pedagógica depende, em muito, do professor que exerce o cargo. Um líder respeitado, que projeta a sua ação para além da sua função burocrática, orientando de forma consistente o processo de ensino, promovendo objetivos comuns aos professores, irá contribuir com a sua intervenção pedagógica para o sucesso pessoal e escolar dos alunos.

Educar para a cidadania, poderia, assim, ser o papel central da ação do Diretor de Turma. O desenvolvimento da cidadania, respeito pelos outros, pela justiça, a tolerância, o respeito pelo meio ambiente, formar excelentes seres humanos, melhores cidadãos, os adultos de amanhã.

## Referências Bibliográficas

AFONSO, Almerindo J. (1991). *O processo disciplinar como meio de controlo social na sala de aula*. Braga: Universidade do Minho.

AFONSO, Natércio (1995). *A reforma da administração escolar. A abordagem política em análise organizacional*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

ALVES, José Matias, ROLDÃO, Maria do Céu (2015). *Escolas e Consultadorias – Percursos de Desenvolvimento*. Porto: Universidade Católica Editora.

BARROSO, João (1993). *A Organização Pedagógica dos Liceus (1836-1960)*. Lisboa: Universidade de Lisboa (FPCE). pp. 11.

BARROSO, João (1996). *Génese e evolução da organização pedagógica e da administração dos liceus. Uma investigação no cruzamento de várias disciplinas*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada. pp. 503-504.

BARROSO, João (2003). Organização e regulação do ensino Básico e Secundário em Portugal: sentidos de uma evolução. *Edu. Soc., Campinas*, vol. 24, n.º 82, pp.62-92.

BLAU, PETER & SCOTT, W. Richard (1977). *Organizações Formais*, São Paulo: Editora Atlas.

CAMPOS, Edmundo (Org.) (1978). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

CARDOSO, Jorge Rio (2013). *O Professor do Futuro*. Lisboa: Guerra e Paz, Editores S.A. pp. 31-45.

CARITA, Ana e FERNANDES, Graça (2012). *Indisciplina na Sala de Aula*. Lisboa: Editorial Presença (1ª ed., 1997). pp. 57-63.

CARVALHO, Rómulo de (1986). *História do Ensino em Portugal. Desde a Fundação da Nacionalidade até ao Fim do Regime de Salazar-Caetano*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

COSTA, Jorge Adelino (1996). *Imagens Organizacionais de escola*. Porto: Edições ASA. pp. 39-85.

COSTA, Jorge Adelino, ANDRADE, Ana Isabel, MENDES, António Neto e COSTA, Nilza (2004). *Gestão Curricular, percursos de investigação*. Aveiro: Universidade de Aveiro. pp. 79-87.

COSTA, Jorge Adelino; SOARES, Sandra Cristina e CASTANHEIRA, Patrícia (2012). *Liderança escolar, projetos e trabalho em equipa: explorando cruzamentos conceituais. Cadernos de pesquisa: pensamento educacional*, Curitiba, V. 7, N.º 17, pp. 164-178.

DAVIES, Don (Dir) (1989). *As Escolas e as Famílias em Portugal – Realidades e Perspetivas*, Lisboa: Livros Horizonte.

ESTÊVÃO, Carlos A. Vilar (1995). *O Novo Modelo de Direção e Gestão das Escolas Portuguesas Numa Perspetiva Institucional*, IGE Informação, n.º 2. Pp. 49-56.

ESTÊVÃO, Carlos A. Vilar (1998). *Redescobrir a escola privada portuguesa como organização. Na fronteira da sua complexidade organizacional*. Braga: Universidade do Minho. pp. 177-204.

ESTÊVÃO, Carlos A. Vilar (2004a). *Educação, Justiça e Democracia. Um estudo sobre as geografias da justiça em educação*. São Paulo: Cortez.

ESTÊVÃO, Carlos A. Vilar (2004b). *Educação, Justiça e Autonomia. Os lugares da escola e o bem educativo*. Porto: ASA Editores.

ESTÊVÃO, Carlos A. Vilar (2006). *Justiça, direitos humanos e educação na era da globalização*. In MOREIRA, A. F. e PACHECO, J. A. (2006). *Globalização e educação. Desafios para políticas e práticas*. Porto: Porto Editora. pp. 31-60.

ESTÊVÃO, Carlos A. Vilar (2012). *Políticas e Valores em Educação. Repensar a educação e a escola pública como um direito*. Braga: Instituto da Educação da Universidade do Minho. pp. 125-144.

ETZIONI, Amitai (1984). *Organizações modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora (trad. port.). pp. 3.

FANGUEIRO, Cristina (2005). *Tipificação das situações de exclusão em Portugal continental*. Lisboa: Instituto da Segurança Social.

FAVINHA, Marília (2010). Gestão Intermédia nas Escolas Portuguesas – o caso do Diretor de Turma e a Mediação da Coordenação Curricular no Conselho de Turma. *Ensino em Revista*. Uberlândia. V. 17, n.º 1, pp. 177-201.

FIRMINO, Manuel Brazinha (2002). *Gestão das Organizações: Conceitos e Tendências Atuais*. Lisboa: Escolar Editora.

FORMOSINHO, João (1980). As bases do poder do Professor. *Revista Portuguesa de Pedagogia*. XIV, pp. 301-328.

FORMOSINHO, João (1991). *O Papel do Gestor Pedagógico Intermédio Na Escola Portuguesa: Monitor ou Líder, Coordenador ou Director?*, Comunicação apresentada ao Seminário: A Acção Educativa: Análise Psico-Social, Leiria, 7, 8 e 9 de Fevereiro.

FORMOSINHO, João (1992). *O Dilema Organizacional da Escola de Massas*. *Revista Portuguesa de Educação*, 1992, 5 (3).

GOMES, Rui (1993). *Cultura de escola e identidade dos professores*. Lisboa: Educa.

GOMES, Adelino Duarte (1990). *Cultura organizacional: A organização comunicante e a gestão da sua identidade*. Dissertação de doutoramento. Coimbra: Universidade de Coimbra (polic.).

GOMES, Adelino Duarte (1990). Cultura organizacional: A organização comunicante e a gestão da sua identidade. *Psychologica*, nº 6, Coimbra: Universidade de Coimbra, pp. 33-51.

GOMES, Carlos Alberto (2010). *Guerra e Paz na Sala de Aula*. Cascais: RCP Edições.

HALL, Richard H. (1978). O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In CAMPOS, Edmund (Org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores. pp. 15-28.

HUBERMAN, Michel (1992). *O Ciclo de Vida Profissional dos Professores*. In NÓVOA, António (org.), *Vidas de Professores*. Porto: Porto Editora, pp. 31-61.

LICÍNIO, C. Lima, SILVA, Eugénio Alves da, TORRES, Leonor Lima, SÁ, Virgínio e ESTÊVÃO, Carlos A. Vilar. (2010). *Perspectivas de Análise Organizacional das Escolas*. V. N. de Gaia: Fundação Manuel Leão. pp. 195- 220.

LIMA, Licínio C. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974-1988)*. Braga: Universidade do Minho (1ª ed., 1992). pp. 39-279.

LIMA, Licínio C. (2003). *A Escola como Organização Educativa. Uma Abordagem Sociológica*. 2ª Ed.. São Paulo: Cortez. pp. 69-102.

LIMA, Licínio C. (2008). A “Escola” como Categoria na Pesquisa em Educação. *Educação Unisinos*, v. 12, nº2, maio/agosto, pp. 82-88.

MARQUES, Ramiro (1994). *O Diretor de Turma/ O Orientador de Turma – Estratégias e Atividades*. Lisboa: Texto Editora.

MARQUES, Ramiro (2002). *O Diretor de Turma e a Relação Educativa*. Lisboa: Presença. pp. 2-15.

MINTZBERG, Henry (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

MÓNICA, M. Filomena (1978). *Educação e Sociedade no Portugal de Salazar*. Lisboa: Presença.

NÓVOA, António (1959). Profissão: Professor. Reflexões Históricas e Sociológicas. *Análise Psicológica*, 1-2-3 (VII), pp. 435-456.

PERRENOUD, Philippe (1995). *Ofício de aluno e sentido do trabalho escolar*. Porto: Porto Editora.

ROLDÃO, M. Céu (1995). *O Diretor de turma e a gestão curricular*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

ROLDÃO, M. Céu; NETO-MENDES, António; COSTA, Jorge Adelino e ALONSO, Luísa (2006). Organização do trabalho docente: uma década em análise (1996-2005). *Investigar em Educação*, nº 5 – Revista da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, pp. 17-148.

ROLDÃO, M. Céu (2013). Desenvolvimento do currículo e a melhoria de processos e resultados. In MACHADO, Joaquim e ALVES, José Matias (Orgs.), (2013). *Melhorar a escola. Sucesso escolar, disciplina, motivação, direção de escolas e políticas educativas*. Porto: Universidade Católica Portuguesa, pp. 131-140.

SÁ, V. (1996). O Diretor de turma na escola portuguesa: da grandiloquência dos discursos ao vazio de poderes. *Revista Portuguesa de Educação*, 9. pp. 139-162.

SÁ, V. (1997). *Racionalidade e prática na gestão pedagógica*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

SANCHES, F. C. (2000). Da natureza e possibilidade da liderança colegial nas escolas. In: Costa, J. A., A. NetoMendes y Ventura, A. (eds). *Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares* (pp. 45-64). Aveiro: Universidade de Aveiro.

SARMENTO, Manuel (1994). *A vez e a voz dos professores. Contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora.

SILVA, Eugénio A. (2010). Um olhar organizacional à luz das perspectivas de análise burocrática e política. In LIMA, Licínio C. (Org.). *Perspectivas de análise organizacional das escolas*. V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão. Pp. 71-132.

SILVA, Pedro (2008). O contributo da escola para a actividade parental numa perspectiva de cidadania. In Conselho Nacional de Educação. *Seminário Escola/Família/ Comunidade. Atas de um seminário realizado em Lisboa*. pp. 115-140. Consultado em 28/12/2017 e disponível e

<http://www.cnedu.pt/content/antigo/files/pub/EscolaFamilia/7-Conferencia.pdf>.

SILVA, Virgílio Rego (2003). *Escola, Autonomia e Formação. Dinâmicas de poder e lógicas de acção numa escola secundária de Braga*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho.

TEIXEIRA, Cidália (2015). *A Voz dos Alunos – A Escola Vista Por Eles*. Santo Tirso: Whitebooks.

TOPALOFF, Anna (2014). *A Tirania dos Pais dos Alunos – Nos bastidores das escolas*. Lisboa: Gradiva.

TORRES, Leonor (1997). *Cultura organizacional escolar. Representações dos professores numa escola portuguesa*. Oeiras: Celta.

TORRES, Leonor (2005). As abordagens culturais na escola: O despontar teórico, a ilusão ideológica e o potencial heurístico. *Administração Educacional*. Revista do Fórum Português da Administração Educacional. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. pp. 26-43.

## Referências Legislativas

Decreto-Lei n.º 27:084, de 14 de outubro de 1936  
Decreto-Lei n.º 37:029, de 25 de agosto de 1948  
Decreto-Lei n.º 45:810, de 9 de julho, de 1964  
Decreto-Lei n.º 48 572, de 9 de setembro de 1968  
Lei n.º 102/73, de 13 de março  
Lei n.º 5/73, de 25 de julho  
Decreto-Lei n.º 221/74, de 27 de maio  
Decreto-Lei n.º 769-A/76, a 23 de outubro  
Constituição da República Portuguesa, de 2 de abril de 1976  
Portaria n.º 970/80, de 12 de novembro  
Lei de Bases do Sistema Educativo, Lei n.º 46/86, de 14 de outubro  
Decreto-Lei n.º 43/89, de 3 de fevereiro  
Portaria n.º 921/92, de 23 de setembro  
Decreto-Lei n.º 115-A/98, de 4 de maio  
Decreto Regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho  
Decreto-Lei n.º 240/2001, de 20 de dezembro  
Decreto-Lei n.º 74/2004, de 26 de março  
Decreto-Lei n.º 3/2008, de 7 de janeiro  
O decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril  
Decreto-Lei n.º 6/2011, de 18 de janeiro  
Lei n.º 22/2012, de 30 de maio  
Portaria n.º 265/2012 de 30 de agosto  
Despacho Normativo n.º 4-A/2016, de 16 de junho

## **Sites consultados na internet**

[http://www.netprof.pt/netprof/servlet/getDocumento?TemaID=NPL0303&id\\_ve rsao=8030](http://www.netprof.pt/netprof/servlet/getDocumento?TemaID=NPL0303&id_ve rsao=8030) consultado a 3 de agosto de 2017

[http://www.dgeec.mec.pt/np4/105/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=157&fileName=RelatorioNacionalTalis.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/105/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=157&fileName=RelatorioNacionalTalis.pdf) consultado a 10 de setembro de 2017

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10075/1/Actas%20Lideran%C3%A7a%202000.pdf> consultado a 16 de outubro de 2017

<http://www.santossimoes.edu.pt/escola/> consultado a 15 de novembro de 2017

<http://www.erasmusmais.pt/erasmusmais/index.php> consultado a 14 de dezembro de 2017

<http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente-359> consultado a 12 de abril de 2017

<https://earth.google.com> consultado a 5 de julho de 2017

<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf> consultado em 2 de março de 2017

[http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic\\_reports/139PT.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/139PT.pdf) consultado em 28 de dezembro de 2017

<http://monografias.brasilecola.uol.com.br/educacao/escola-democraticaum-caminho-para-um-ensino-qualidade-.htm> consultado em 12 de dezembro de 2017

<http://cenor.dgicd.min-edu.pt/> em 22 de janeiro de 2017

<http://eurydice.gepe.min-edu.pt/> em 26 de janeiro de 2017

<http://www.anq.gov.pt/> em 8 de fevereiro de 2017

<http://www.iefp.pt/> em 8 de fevereiro de 2017

<http://www.min-edu.pt/> em 16 de fevereiro de 2017

<http://www.novasoportunidades.gov.pt/> em 16 de fevereiro de 2017

<http://eacea.ec.europa.eu/portal/page/portal/Eurydice> em 20 de fevereiro de 2017